



Hochschule Macromedia für angewandte  
Wissenschaften,  
University of Applied Sciences

# BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts

Der Mythos New Work  
Eine Untersuchung der Akzeptanz neuer Arbeit

im Studiengang Medienmanagement  
Studienrichtung Medien- und  
Kommunikationsmanagement

Erstprüfer:  
Prof. Dr. Johannes Heil

**Vorgelegt von:**

Vorname Name: Anna Langer  
Matr.-Nr.: S-36983  
Studiengang: Medienmanagement, B.A.  
Fachrichtung: Medien- und Kommunikationsmanagement

Stuttgart, den 24. Januar 2020

# Zusammenfassung

„Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ – Victor Hugo  
(Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S.3)

Viele Unternehmen stehen unter Druck die Arbeitswelt der Zukunft neu zu gestalten. Dabei gilt es New Work Strategien, die erstmals von Fritjof Bergmann 1984 als solche betitelt worden sind, in den Unternehmensalltag und die Unternehmenskultur zu implementieren. Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung der Akzeptanz von New Work Strategien in der Gesellschaft.

Unternehmen versprechen sich weltweit durch die Umsetzung von New Work eine Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für Potentielle Mitarbeiter, eine Steigerung von Kreativität und Innovation, sowie eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit. Oftmals werden die Strategien bei der Umsetzung jedoch nicht ganzheitlich betrachtet. Dies führt zu einem minderen Erfolg der Strategien.

Nach Hofert (2018) gleicht sich das Mindset der Mitarbeiter an das Mindset des Unternehmens an. Somit ist der Erfolg der Umsetzung von New Work, sowohl von der Unternehmenskultur abhängig, als auch vom Standing des Mitarbeiters selbst.

Nun ist es wichtig zu untersuchen, an welchem Punkt die Gesellschaft in punkto New Work stehen, um einen Anhaltspunkt für Implementierungsstrategien für Unternehmen zu bieten.

Hierfür wurde eine qualitative Forschungsmethode ausgewählt. Genauer das leitfadengestützte Interview, um herauszufinden, ob die Akzeptanz von New Work Strategien abhängig von der Branche, der Position, dem Alter oder der Persönlichkeit ist. Es wurde erörtert, dass bestimmte Tendenzen zu einer Abhängigkeit der Akzeptanz von Branche, Persönlichkeit und Alter besteht.

Hierzu müssen nun weitere quantitative Forschungen betrieben werden, um die erforschten Hypothesen weiter zu untersuchen. Darauffolgend können weitere Theorien entwickelt und die erhaltenen statistische Zahlen genutzt werden, um diese in Unternehmensbewertungen, Bewerbungsverfahren oder Assessment Centers einzuarbeiten. Dies kann ein Fundament werden, um Umsetzungsprozesse von New Work Implementierungen zu unterstützen und letztlich erfolgreicher zu gestalten.

## Abstract

"Nothing is more powerful than an idea whose time has come." - Victor Hugo  
(Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S.3)

Many companies are under pressure to redesign the working world of the future. New work strategies, which Fritjhof Bergmann first described as such in 1984, need to be implemented in the day-to-day business and corporate culture. The aim of this work is to investigate the acceptance of New Work strategies in society.

By implementing New Work, companies all over the world hope to increase the attractiveness of the company for potential employees, to enhance creativity and innovation, and to increase employee satisfaction. Often, however, the strategies are not considered holistically during implementation. This leads to a reduced success of the strategies.

According to Hofert (2018), the mindset of the employees adapts to the mindset of the company. Thus the success of the implementation of New Work depends on the corporate culture as well as on the standing of the employee himself.

Now it is important to find out where the company stands in terms of New Work in order to provide a reference point for implementation strategy for companies.

A qualitative research method has been chosen for this purpose. More precisely, the guideline-based interview to find out whether the acceptance of New Work strategies depends on the industry, the position, the age or the personality. It was discussed that there are certain tendencies for the acceptance to depend on industry, personality and age.

Further quantitative research is now needed to further investigate the hypotheses that have been explored. Subsequently, further theories can be developed and the statistical figures obtained can be used to incorporate them into company evaluations, application procedures or assessment centres. This can become a basis for supporting the implementation processes of New Work implementations and ultimately making them more successful.

## Schlüsselbegriffe

- New Work
- Hierarchiefreie Unternehmen
- Arbeit der Zukunft
- Generationsmanagement

## Key Words

- New Work
- Non-hierarchical companies
- Work of the future
- Generation Management

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. New Work – Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>3</b>
2.1. <i>Gesellschaftlicher Wandel</i> .....	3
2.2. <i>Veränderung im Unternehmen</i> .....	5
2.3. Gesellschaftliche Erwartungen an Arbeit .....	6
2.3.1. <i>Digital Natives vs. Digital Immigrants</i> .....	7
2.3.2. <i>Wertewelten</i> .....	8
2.4. Definition von Arbeit .....	10
2.4.1. <i>Die sozial psychologischen Aspekte von Arbeit</i> .....	11
2.5. Die Definition von New Work .....	12
2.6. Der Ursprung von New Work .....	12
<b>2.7. New Work in der Umsetzung .....</b>	<b>14</b>
2.7.1. Organisation .....	14
<b>3. Empirische Untersuchung .....</b>	<b>25</b>
3.1. Forschungsfrage und Forschungsdesign .....	25
3.2. Kategoriensystem .....	27
3.3. Leitfaden .....	29
3.4. Interview mit halbstandardisiertem Leitfaden .....	30
3.4.1. <i>Vorbereitung und Ablauf</i> .....	30
3.4.2. <i>Persönlichkeitstest</i> .....	31
3.5. Auswertung .....	32
<b>4. Ergebnisse .....</b>	<b>34</b>
4.1. Ergebnisbeschreibung .....	35
4.2. Beantwortung der Forschungsfrage .....	38
4.3. Eingliederung in einen theoretischen Kontext .....	40
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>42</b>
5.1. Kritische Betrachtung der Ergebnisse .....	43
5.2. Neue Erkenntnisse .....	43
5.3. Grenzen und Einschränkungen .....	44
5.4. Empfehlung für weitere Forschung und Ausblick .....	45
<b>6. Fazit .....</b>	<b>45</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Anhang 1: Interviewvorbereitung .....</b>	<b>VIII</b>
Anhang 1.1: Leitfaden .....	VIII
Anhang 1.2: Kategoriensystem .....	X
<b>Anhang 2: Interviewtranskripte .....</b>	<b>XVIII</b>
Anhang 2.1: Interviewtranskript Proband 1 .....	XVIII
Anhang 2.2: Interviewtranskript Proband 2 .....	XXX

Anhang 2.3: Interviewtranskript Proband 3 .....	XLII
Anhang 2.4: Interviewtranskript Proband 4 .....	LII
Anhang 2.5: Interviewtranskript Proband 5 .....	LXVII
Anhang 2.5: Interviewtranskript Proband 6 .....	LXXIX
Abbildung 3.7: Interviewtranskription Proband 7 .....	XCII
Anhang 2.8: Interviewtranskript Proband 8 .....	CIII

<b>Anhang 3: Kategoriensysteme Kodierte .....</b>	<b>CXXI</b>
Anhang 3.1: Kategoriensystem Proband 1 .....	CXXI
Anhang 3.2: Kategoriensystem Proband 2 .....	CXLI
Abbildung 3.3: Kategoriensystem Proband 3 .....	CLXI
Abbildung 3.4: Kategoriensystem Proband 4 .....	CLXXXIII
Abbildung 3.4: Kategoriensystem Proband 5 .....	CCI
Abbildung 3.6: Kategoriensystem Proband 6 .....	CCXIX
Abbildung 3.7: Kategoriensystem Proband 7 .....	CCXL
Abbildung 3.8: Kategoriensystem Proband 8 .....	CCLVI

# Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: STICHPROBENBEZIEHUNG (EIGENE DARSTELLUNG).....	27
TABELLE 2: PROBANDENAUFSTELLUNG (EIGENE DARSTELLUNG) .....	33



# 1. Einleitung

Für die Generation Y ist der Nine-to-Five Job eine Beleidigung. Er ist das Symbol für Monotonie. Er ist die Konsequenz einer sozialen Marktwirtschaft mit Leck. Er repräsentiert Selbstaufgabe und die Vernachlässigung der eigenen Talente. In einer Gesellschaft, in der keiner Arbeit nachzugehen gleichzusetzen ist mit sozialer Verwahrlosung, der falschen Arbeit nachzugehen gleichzusetzen ist mit individueller Resignation der eigenen Träume und die stressinduzierte Krankheit „Burn-Out“ als Modebegriff verwendet wird, ist zu erkennen, dass die gesellschaftlichen Erwartungen an Arbeit an einem selbstironischen Scheideweg stehen.

Es ist zu direkt zu vermerken, dass diese ersten Sätze bewusst überspitzt und provokativ gewählt wurden, trotzdem strebt die Zukunft der Arbeit, verschiedener Erörterungen zufolge, einen Wandel an, der die gesamte Gesellschaft, Unternehmen, Organisationen und die Politik betreffen. Es gilt neu zu definieren, wie Arbeit gestaltet und was von ihr erwartet wird.

In der folgenden Arbeit gilt es vorerst, den theoretischen Hintergrund von New Work zu herauszuarbeiten. Dabei wird der gesellschaftliche Wandel, die Veränderungen im Unternehmen und die gesellschaftlichen Erwartungen an Arbeit als Wissensfundament und Relevanzbegründung genutzt. Danach gilt es die Thematik *New Work Strategien* näher zu beleuchten, eine klare Definitionsbasis zu erschaffen und die Ziele und Umsetzungsmöglichkeiten von New Work genau zu beschreiben. Hierbei wird nicht nur der Begriff New Work genau definiert, sondern auch was genau unter „Arbeit“ zu verstehen ist und welchen Stellenwert Arbeit für ein Individuum in Bezug auf seinen psychischen und gesellschaftlichen Standpunkt hat. Letztlich wird nochmals thematisiert, wieso New Work im Titel als Mythos bezeichnet wird und in wie fern, der Begriff sich durch die Jahrzehnte entwickelt hat. Hier wird also der Ursprung von New Work, als auch die Vorreiter der Bewegung, die momentane Umsetzung und das aktuelle Verständnis der Thematik und die Problemstellung erläutert.

Die übergeordnete Frage, die es zu erarbeiten gilt, ist wie hoch die Akzeptanz von New Work Strategien ist und, ob diese abhängig von der jeweiligen Branche, dem Alter, der Position oder der Persönlichkeit des Probanden ist.

Die Beantwortung dieser Frage wird im Methodikteil erarbeitet. Dies wird mit einer qualitativen Forschungsmethode angegangen. Genauer noch, mit Hilfe eines leitfadengestützten Interviews und einer darauffolgenden Analyse der Ergebnisse. Danach werden die Befunde in einen theoretischen Kontext gesetzt, um neue Erkenntnisse zu erhalten und letztlich Grenzen und Einschränkungen zu erkennen, die unter anderem im Diskussionsteil der Arbeit erläutert werden. Des Weiteren werden in der

Diskussion die Ergebnisse kritisch hinterfragt und eine Empfehlung für weitere Forschung und Entwicklungen des Themas ausgesprochen.

Im Allgemeinen gilt es noch festzuhalten, dass aus Gründen der Lesbarkeit, ausschließlich die gewohnte maskuline Form von Pronomen und Substantiven genutzt werden. Dies soll jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts implizieren, sondern als geschlechtsneutral verstanden werden, um eine sprachliche Vereinfachung zu erzielen.

## 2. New Work – Theoretischer Hintergrund

Von 2000 bis 2012 haben sich die betrieblichen Fehlertage aufgrund psychischer Erkrankungen beinahe verdoppelt (Bundes Psycholtherapeuten Kammer, 2013, S. 6). Multitasking reduziert Produktivität und erhöht Fehlerraten. Ständige Erreichbarkeit versetzt den Mitarbeiter in stetige, stressauslösende Bereitschaft. Chronischer Stress erhöht den Cortison Spiegel im Gehirn, was Kreativität, Planungsvermögen und Problemlösung schmälert. Das Setzen auf feingliedriges Expertentum, verwehrt einem Mitarbeiter den Blick auf das Gesamte, verringert Motivation und erhöht ein Gefühl der Sinnlosigkeit im eigenen Handeln (Väth, 2016, S. 27). Wie hier zu erkennen ist, gibt es eine maßgebliche Disharmonie, zwischen den Ansprüchen an Mitarbeiter und Zielen und dem tatsächlich Leistbarem (ebd.)

Des Weiteren ist aufgrund verschiedener Umweltfaktoren und gesellschaftlicher Veränderung eine Umstrukturierung klassischer Arbeit nicht nur anzustreben, sondern wissenschaftlich zu erwarten. Diese Umweltfaktoren werden in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet.

### 2.1. Gesellschaftlicher Wandel

Eine Veränderung der Werte aufgrund eines Generationswechsels, sowie die Wandlung von Lebensumständen, aufgrund verschiedener Technologien, bringen Modifikationen mit sich, die sich ebenfalls auf die Gestaltung der Arbeit auswirken. Diese Veränderungen lassen sich in vier Kategorien aufteilen: Der Demographische Wandel, die Digitalisierung, die Globalisierung und der Wertewandel (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 12). Jegliche Neugestaltungen von Gesellschaftsstrukturen, haben Auswirkungen auf verschiedenste Bereiche. So ist es auch mit dem demographischen Wandel. Verschiedene Generationen und diverse aufeinandertreffende Sozialmilieus haben differente Grundeinstellungen. Somit führt die „Zunahme von sehr heterogenen sozialen Milieus im Arbeitsleben zwangsläufig zu einer Individualisierung der Personal- und Führungslogiken“ (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 13).

Mit der Digitalisierung geht für die Bevölkerung ein steter und in den Alltag eingegliedert Informations- und Kommunikationsfluss von statten. Da diese Prozesse auf eine Weise in die kollektive Norm integriert sind, dass ein Entzug jener Dienste einen Ausschluss aus gesellschaftlicher Teilhabe bedeuten würde, ist es kaum noch möglich sich jener Entwicklung zu entziehen. Da mit dieser Technologisierung von Kommunikation und Dienstleistung eine Koordination von Zusammenarbeit keine räumliche und zeitliche Übereinstimmung mehr benötigt, verliert das

„herkömmliche“ Verständnis von Arbeit an Bedeutung. Die permanente Erreichbarkeit und eine Verschleierung der Grenzen von Arbeits- und Privatleben ist eine Folge dessen. Flexibles Arbeiten, ständige Neuausrichtung, ein vermehrter Job- und Ortswechsel definieren die neue Normalität (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 15 und Rump & Eilers, 2015, S. 27). Mit der Digitalisierung ist zudem ein Trend zur kontinuierlichen Zeitersparnis eingetreten. Dies erreicht auch die Arbeitswelt und wandelt dessen Geschwindigkeit zusätzlich maßgeblich um.

Des Weiteren beeinflusst die Globalisierung den gesellschaftlichen Stand verschiedener Individuen und somit, die der Arbeit, da jede gesellschaftliche Umstrukturierung Einfluss auf die verschiedensten Bereiche hat. Regionale Kulturen werden durch zunehmend global vereinheitlichtem Angebot an Waren und Dienstleistungen neu vernetzt und interpretiert. Es findet zudem eine Homogenisierung verschiedener Lebenswelten in unterschiedlichen Kulturkreisen statt. Damit kann eine zunehmende Selbstverständlichkeit des internationalen Agierens von statten gehen, da kulturelle Einflüsse verschiedenster Länder sich so in den Alltag integriert haben, dass sie letztlich gewünscht und erwartet werden. Die Freude an internationaler Vernetzung, Ausbildungs- und Studienangeboten und Arbeitskontexten mit internationalem Anteil wird immer größer (Rump & Eilers, 2015, S. 25). Sowohl durch die Globalisierung, als auch durch die Digitalisierung entwickelt sich die Bevölkerung hin zu einer Wissensgesellschaft. Damit gehen mehrer Faktoren in Bezug auf das Individuum einher. Auswirkungen wie die Beschleunigung der Wissensvermehrung, die Verringerung der Halbwertszeit von Wissen, wie auch die zunehmende Fragmentierung und Spezialisierung des Wissens, sind nicht nur Phänomene, mit dem sich das Unternehmen auseinandersetzen muss, sondern auch der Arbeitnehmer selbst. Es ist am Mitarbeiter eine stetige Weiterentwicklung des Wissens voranzutreiben, da sonst die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt zu groß wird. Damit wächst die Komplexität für den Arbeitnehmer, als auch der Veränderungsdruck, der auf ihn einwirkt. Zudem resultiert aus der Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft ein Trend zum zweigeteilten Arbeitsmarkt. Aufgrund des Wachstums an Wissen und dessen Wert, werden Dienstleistungen wie Betreuen, Beraten, Lehren, Publizieren, Organisieren, Forschen oder Entwickeln, in den Fokus eines jenen Teilnehmers am Arbeitsmarkt wichtiger. Denn aufgrund der sinkenden Bedeutung eines normalen Arbeitsverhältnisses, sowie die langfristige Anstellung eines Individuums, ist dieser Bereich eine vorteilhafte Möglichkeit zum Aufbau eines zweiten Standbeins (Rump & Eilers, 2015, S. 26).

Mit dem Voranschreiten der Zeit und der zunehmenden Übernahme der Generation Y des Arbeitsmarktes ist ein deutlicher Wertewandel in der Arbeitswelt zu vermerken. Hierbei ist zu erkennen, dass die Wertvorstellungen der verschiedenen Generationen sehr

heterogen sind. Doch nicht nur in den verschiedenen Generationen, sondern auch innerhalb der einzelnen sozialen Milieus und der Generationen.

Eine nähere Betrachtung des Wertewandels und die daraus folgenden Veränderungen in der Arbeit der Zukunft wird im Kapitel 1.2.1. Digital Natives vs. Digital Imigrants thematisiert.

## 2.2. Veränderung im Unternehmen

Die Auswirkung des demographischen Wandels und die Komplexität, die durch die Digitalisierung erreicht wurden, sind erkennbar. Es entwickelte sich ein unübersehbarer Fachkräftemangel, die mit den Vorteilen der Globalisierung nur leicht eingedämmt werden konnten (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 15). Zu erwarten ist 2027 ein Ersatzbedarf an MINT-Akademiker<sup>1</sup> von 76.600 (IW Köln, 2019). Dieser Mangel stellt eine extreme Herausforderung für Unternehmen, die vor allem mit Digitalstrategien gelöst werden soll. Mittlerweile haben nach einer Studie von Bitkom vier von fünf Unternehmen eine Digitalstrategie, dabei investieren vor allem größere Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl ab 500 Personen in digitale Geschäftsmodelle (Berg, 2018). Cyber-physische Systeme<sup>2</sup>, Smart Factory<sup>3</sup> und das Internet der Dinge<sup>4</sup>, werden Arbeitsplätze ablösen, für dessen Verlust es neue Arbeitsstrategien zu entwickeln gilt (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 18).

Nach einer Studie der IngDiba werden mit einer Wahrscheinlichkeit von 89% Bürokräfte und verwandte Berufe mittelfristig mit automatisierten Prozessen ersetzt. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 69% werden Anlagen- und Maschinenbediener und Montageberufe ebenfalls ersetzt. Lediglich Berufe, für die nicht kopierbare menschliche Fähigkeiten, wie Wärme, Kreativität, Mitgefühl und Improvisation benötigt werden, werden mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit von 12% mittelfristig ersetzt (Väth, 2016, S. 26).

---

<sup>1</sup> Initialwort, welches sich aus den Fachbereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik zusammensetzt (Ilg, 2018).

<sup>2</sup> Cyber-physische System „Bezeichnet hoch komplexe Systeme, bei denen informationstechnologische Komponenten, mit mechanischen/elektronischen Komponenten verbunden sind und über das Internet oder andere Infrastrukturen in Echtzeit miteinander kommunizieren.“ Diese Systeme unterstützen die Steuerung und Kontrolle von bspw. Maschinenanlagen (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S.224).

<sup>3</sup> Smart Factory ist eine „Bezeichnung für die Fabrik beziehungsweise die Produktionsstätte der Zukunft, wo industrielle und logistische Abläufe sich digital und selbstständig, d.h. ohne menschliches Zutun organisieren“ (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S.224).

<sup>4</sup> Das Internet der Dinge „bezeichnet die Vernetzung von physischen Objekten mit dem Internet und die Fähigkeit, selbstständig darüber zu kommunizieren und zu agieren“ (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S.224).

Man könnte nun meinen, dass der Zerfall verschiedener Arbeitsplätze sich positiv auf den Fachkräftemangel auswirken. Dies ist jedoch nicht der Fall. In Anbetracht dessen, dass einfachere Arbeiten wegfallen und jene neu geschaffen werden, die ein hohes Maß an menschlich mentaler Raffinesse erfordern, entsteht dadurch eher ein sogenannter „Krieg um Talente“ als eine tatsächliche Auflösung des Problems (Väth, 2016, S. 31). Aufgrund dessen müssen Unternehmen Arbeitsbedingungen und Imagepflege betreiben, damit sich die raren, potentiellen Mitarbeiter für das jeweilige Unternehmen entscheiden. Vor allem bei Arbeitskräften mit viel Verantwortung schlagen sich problematische Auswirkungen der Globalisierung und der Digitalisierung auf die Mitarbeiter nieder. Dabei leiden, laut einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 68% der Führungskräfte mit einer Verantwortung für über zehn Mitarbeitern an starkem Termin- und Leistungsdruck. Des Weiteren wird in der Studie genannt, dass 79% der Führungskräfte mit einer Verantwortung von über zehn Mitarbeitern verschiedene Aufgaben gleichzeitig betreuen müssen (Lohmann-Haislah, 2012, S. 125). Wie schon oben erwähnt, sieht Väth darin maßgebliche Einschnitte in die Produktivität. So lassen Arbeitsverdichtung und Termindruck keine Zeit für Pausen, die notwendig für hohe Produktivität in Stoßzeiten sei. Zudem habe auch Multitasking negativen Einfluss auf die Produktivität und begünstige höhere Fehlerraten (Väth, 2016, S. 27).

Aufgrund der Digitalisierung entwickeln sich weitere Veränderungen im Unternehmen. Die Industrie 4.0, also die Verknüpfung von informationstechnischen und mechanischen oder elektronischen Komponenten durch Smart Data, führen dazu, dass Wertschöpfungsketten in der Produktion völlig neugestaltet werden, neue Dienstleistungen entstehen und die Geschäftsmodelle von Leitbranchen wie Maschinenbau und Automobilbau neu definiert werden müssen. Damit entfallen viele Geschäftsfelder, die Effizienz wird gesteigert, Zeitersparnis wird eingefahren und neue Geschäftsfelder entstehen (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 27-28). Auf diese Umstrukturierung der Arbeitsplätze muss die Industrie und die Wirtschaft reagieren.

### 2.3. Gesellschaftliche Erwartungen an Arbeit

Wie oben bereits genannt, gibt es aufgrund der Tatsache, dass im Arbeitsleben momentan zwei verschiedene Generationen mit divergenten Wertestrukturen vertreten sind, extrem heterogene Erwartungen an den strukturellen Aufbau und die Wichtigkeit von Sinnhaftigkeit der Arbeit. Wenn herausgearbeitet wurde, welche Ansprüche an das Phänomen „Arbeit“ gesetzt werden, ist es plausibler zu erkennen, wieso die jeweiligen, später ausgeführten New Work Strategien so ausgearbeitet wurden, wie es führende New Work Experten und Unternehmen bisher taten.

Die aufeinandertreffenden Generationen, von denen hier gesprochen wird, sind die Generationen Y und X. Im Folgenden wird näher auf die Werte, Vorstellungen und Einstellungen dieser beiden Generationen in Bezug auf Arbeit eingegangen.

### 2.3.1. Digital Natives vs. Digital Immigrants

Um auf die Pluralität von Arbeitsansprüchen näher eingehen zu können, gilt es vorerst zu vergleichen, welche Werte die jeweilige Generation prägen. Dafür ist es von Nöten einzugrenzen, wie in dieser Arbeit die verschiedenen Generationen abgegrenzt und definiert werden. Um die Ausmaße dieser Arbeit nicht zu überschreiten, werden primär die Generation X und Y verglichen. Später wird es einen kleinen Ausblick zur Generation Z geben um Prognosen und Entwicklungen anreißen zu können.

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen für die zeitliche Eingrenzung der Generationen. Für diese Arbeit soll folgender Standard festgesetzt werden: Digital Immigrants sind jene innerhalb der Geburtsjahre zwischen 1966 und 1980, während Digital Natives als jene innerhalb der Geburtsjahre von 1981 bis 2000 einzugliedern sind (Klaffke, 2014, S. 21-23).

Der offensichtlichste Unterschied zwischen den Generationen liegt vor allem im Bereich des natürlichen digitalen Verständnisses. Es gibt jedoch auch Unterschiede in Bereichen der Wertvorstellung, auch in Bezug auf Arbeit. Dies ist zurückzuführen auf das Umfeld, in dem sich die Individuen der jeweiligen Generation bewegen. Dieses prägt nämlich maßgeblich die persönliche und berufliche Entwicklung eines Individuums. Das Umfeld ist geprägt von den jeweiligen Trends und Entwicklungen der Generation, welche Einfluss auf den Lebenskontext nehmen. Dementsprechend nehmen Entwicklungen im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Bereich, Veränderungen an den jeweiligen Umständen vor (Rump & Eilers, 2015, S. 23).

Wenn man diese Umstände nun in Betracht zieht, wenn die verschiedenen Generationen und ihre Erwartungen an die Arbeit verglichen werden, fallen Unterschiede auf.

Während die Generation Y hohen Wert auf individuelle Orientierung legt, sich abwendet von der Akzeptanz von Hierarchien, ein Bewusstsein verspürt zur Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, einen hohen Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge hat und einen souveränen Umgang mit Unsicherheiten pflegt, ist die Generation X weit weniger simpel zu greifen.

Die Generation X ist eine Übergangsgeneration zwischen den Nachkriegskindern und der digitalen Neuzeit. Sie sind sowohl traditionell geprägt, als auch modern orientiert (ebd., S. 80).

Wenn man diese Auffassung kombiniert mit dem hohen Wunsch nach Individualität, Flexibilität und Selbstverwirklichung der Generation Y, ist zu erkennen welches extrem heterogene Erwartungsbild an Arbeit daraus entsteht. Auch der steigende Zugang zu Bildung und stetig wachsende Anzahl an Studienanfängern, erschaffen ein deutlich heterogeneres Umfeld an sozialen Milieus auf dem Arbeitsmarkt. So begannen 2018/19 beinahe doppelt so viele Individuen ihr Studium als 1995 (Statistisches Bundesamt, 2018).

Trotzdem sind die Digital Immigrants eine Übergangsgeneration, die schon in sich sehr heterogene Züge aufweist. Demnach ist es wohl schwierig eine trennscharfe Linie an unterschieden zu ziehen und wohl weniger sinnvoll die beiden Generationen zu separieren und deren Bedürfnisse herauszuarbeiten. Deswegen werden in dieser Arbeit die Erwartungen und Bedürfnisse aller Teilhabenden am Arbeitsmarkt in Kategorien eingeteilt, um eine Vorstellung davon zu erhalten, welche Ansprüche vorhanden sind.

### 2.3.2. Wertewelten

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat dies getan und die Erwartungen an Arbeit der Gesellschaft in insgesamt sieben Wertewelten eingeteilt.

Mithilfe einer Clusteranalyse wurden sieben verschiedene und klar unterscheidbare Gruppen identifiziert, die eine bestimmte, in sich konsistente Sichtweise auf das Themenfeld Arbeit haben. Die Gruppen legen unterschiedliche Themenschwerpunkte und bewerten verschiedene Aspekte der Arbeitswelt in jeweils spezifische Weise; jede Gruppe zeichnet sich also durch spezielle handlungsleitende Einstellungen und Haltungen aus. Da die einer Gruppe zugeordneten Befragten bestimmte tieferliegende Werte in Bezug auf die Arbeitswelt teilen, wird der Begriff der Wertewelten verwendet (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 18).

Wertewelt 1 wird betitelt als „Sorgenfrei von der Arbeit leben können“. Dieser Kategorie sind insgesamt 30 % der Befragten zugehörig. In dieser Wertewelt geht es primär darum ein sorgenfreies und sicheres Leben zu führen, in dem viel Platz für Familie und Freunde ist. Für sie ist es wichtig ein sicheres und angenehmes Arbeitsumfeld zu haben, welches frei von Leistungs- und Konkurrenz druck ist, jedoch ihr familiäres und soziales Leben unterstützt und begleitet (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 19-20).

Die Wertewelt 2 benennt sich mit dem Leitsatz „In einer starken Solidargemeinschaft leben“. Die Kernpunkte dieser Gruppe sind Loyalität und Gemeinschaft. Für sie steht



das Soziale und das Allgemeinwohl im Zentrum der Vorstellung idealer Arbeit. Diversität hat eine hohe Wichtigkeit und wie in der Wertewelt 1 sehen sie eine hohe Negativität in Leistungs- und Konkurrenzdruck. Circa 9% der Befragten gehören dieser Gruppe an (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 21-22).

Die Wertewelt 3 steht unter dem Titel „Für den Wohlstand hart arbeiten“. 15 % der Befragten wurden dieser Gruppe zugeordnet, welche eine ideale Arbeitswelt als eine Fusion aus Sorgenfreiheit, Wohlstand und Leistung vorstellen. Die Befragten aus dieser Kategorie sind der Meinung, dass Fleiß und Anstrengung Ziele verwirklichen lassen und diese Einstellung auch belohnt werden sollte. Es sollte derer Meinung nach eine Arbeitswelt geschaffen werden, in der sich das Arbeiten lohnt. (ebd., 2016, S. 23-25).

Die Wertewelt 4 benennt sich mit der Orientierungsthese „Engagierte Höchstleistungen bringen.“ Im Mittelpunkt dieser Befragtengruppe stehe die Werte *Leistung* und *Wohlstand*. Für sie soll ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem sie Höchstleistungen erbringen können und Verantwortung tragen. Trotzdem besteht bei dieser Kategorie ein Wunsch nach Maßnahmen zur Gesundheit der Mitarbeiter. Insgesamt gehöre 11 % der Befragten zu dieser Wertewelt (ebd., 2016, S. 26-28).

Die Wertewelt 5 wird als „Sich in der Arbeit verwirklichen“ betitelt. Das wichtigste Attribut dieser Gruppe ist die Möglichkeit zur Vielfalt und der Selbstverwirklichung. Dieser Gruppe ist Weiterbildung sehr wichtig und die Möglichkeit Arbeitszeit und –Ort selbst wählen zu können. Dieser Kategorie gehören 10 % der Befragten an (ebd., 2016, S. 28-30).

Die Wertewelt 6 benennt sich mit dem Leitsatz „Balance zwischen Arbeit und Leben finden“. Dieser Kategorie gehören etwa 14 % der Befragten an. Hier ist vor allem die Fusion von Arbeit, Familie und persönlicher Selbstverwirklichung gewünscht. Materielle Werte sind weitaus weniger wichtig als innere. Demnach ist die Idealvorstellung von Arbeit vor allem geprägt durch Balance. Es geht um ein entspanntes Arbeitsumfeld um Wertschätzung und die Möglichkeit seine Persönlichkeit frei entfalten zu können. Auch die Eigeninitiative und selbstbestimmte Gestaltung der Arbeitsinhalte hat hohe Priorität, genauso wie die freie Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 30-32).

Die letzte Wertewelt, Wertewelt 7, steht unter der Orientierungsthese „Sinn außerhalb der Arbeit suchen“. Wie der Titel schon andeutet geht es den Zugehörigen dieser Kategorie vor allem darum, deren Sinn außerhalb der Arbeitswelt, sondern im Leben zu

finden. Sie klagen über einen hohen Arbeitsdruck und finden es schwer ein positives Arbeitsklima zu finden. Hierbei sieht diese Gruppe den Staat als helfende Hand, welcher die Aufgabe an sich nehmen sollte seine Bürger und Bürgerinnen zu schützen. Rund 13 % der Befragten gehören dieser Gruppe an.

Wie diese Clusterstudie aufzeigte, ist der Anspruch an Arbeit und die dazugehörige Idealvorstellung extrem divergent. Es gilt also Strategien zu entwickeln, die es ermöglichen eine Arbeitswelt zu erschaffen, in der sich verschiedenste Gruppierungen wohlfühlen können und Zufriedenheit erreichen.

Im Folgenden geht es darum einen theoretischen Hintergrund herauszuarbeiten, der es ermöglicht New Work Strategien in ihrer Umsetzung fassen zu können.

Die oben genannten Themen erklären den Zustand, wieso eine neue Sicht auf Arbeit, neue Strategie und somit das Thema New Work zu einem Megatrend in Wirtschaft und Gesellschaft wurde. Nun gilt es eine begriffliche Definition zu manifestieren, um sich in der späteren empirischen Methode über die exakte Begrifflichkeit im Klaren zu sein. Darüber hinaus ist es von Nöten, eine historische Entwicklungsübersicht über das Thema zu erarbeiten, um eine Vergleichbarkeit von vorherigen gesellschaftlichen Veränderungen in Bezug auf Arbeit herstellen zu können. Doch vorerst, muss ein festes begriffliches Fundament für die Bedeutung von „Arbeit“ geschaffen werden, um den sozialpsychologischen Hintergrund des Themas als Verständnisgrundlage zu nutzen.

## 2.4. Definition von Arbeit

In der Antike war die Begrifflichkeit der Arbeit immer negativ behaftet. Das sprachliche Synonym für Arbeit war gleichbedeutend mit „Mühsal, Plage, Last und Not“ (Voigt, 2018). Würde man heute unzufriedenen Mitarbeitern Begriffe zum Thema Arbeit assoziieren lassen, wäre das Ergebnis wohl ähnlich. Oftmals wird „Arbeit“ auch mit dem Begriff „Produktion“ gleichgesetzt. Es ist zu vermerken, dass sich die Bedeutung von Arbeit immer wieder geändert hat, deswegen ist eine einheitliche Definition schwer auffindbar. Aufgrund dessen gilt es in dieser Arbeit eine Grundlage zur Begrifflichkeit von Arbeit festzulegen. Demnach wird der Terminus „Arbeit“ hier wie folgt verwendet: „[...] die planmäßige körperliche und/oder geistige Tätigkeit eines Menschen, die auf Erzielung von Einkommen zur Bedarfsdeckung gerichtet ist“ (Reichwald, zitiert nach Rump & Biegel, 2009, S. 11). Demnach spielt eine Freizeitbeschäftigung, oder Arbeit, die keinen Gedanken des wirtschaftlichen Gewinns verfolgt, in diesem Falle nicht in die Begriffsdefinition mit ein. Es muss allerdings im Kopf behalten werden, dass eine

Umsetzung von New Work Strategien dazu führen kann, dass sich diese Begriffsdefinition verändert, aufgrund der Miteinbeziehung der Sinnhaftigkeit, von Arbeit.

#### 2.4.1. Die sozial psychologischen Aspekte von Arbeit

Anhand der oben genannten Definition könnte angenommen werden, bei Arbeit handele es sich lediglich um eine Erwerbstätigkeit. Dem ist jedoch nicht so. Viele soziale und psychologische Aspekte gehen mit der Arbeit einher, welche deutlich machen, wieso Arbeit so wichtig ist und wieso es wichtig ist Arbeitsplätze zu halten und sie angenehm zu gestalten. Wie bereits der Finanzminister der Bundesrepublik Olaf Scholz in einem Stern-Interview erläuterte „An der Erwerbsarbeit hängen Identität, Selbstachtung und Zugehörigkeitsgefühl“ (Scholz, 2008).

Enger geschnürt lässt sich feststellen, dass Arbeit fünf grundlegende Einflüsse auf unser Leben darstellt. Zum einen ist Arbeit eine Aktivität, die sowohl Kompetenzen, als auch die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln lässt. Demnach sind Menschen aktiv während ihrer Arbeitszeit und verändern durch ihr Handeln die Umwelt die sie umgibt (Semmer & Undris, zitiert nach Schermuly, 2019, S.19). Des Weiteren verleiht Arbeit Struktur im Leben, da zeitliche Rahmen vorgegeben sind, nach denen es sich zu halten gilt. Natürlich ist dieser Rahmen flexibel gestaltbar, jedoch ist ein Grundgerüst für erfolgreiche Arbeit einzuhalten. Darüber hinaus gibt uns Arbeit die Möglichkeit uns der Isolation zu entziehen und sozialen Kontakten leichter näher zu kommen. Zudem ist zu erwähnen, dass Arbeit, wie auch oben schon von Scholz angedeutet, mit gesellschaftlicher Anerkennung einhergeht. Diese gesellschaftliche Anerkennung mündet im Umkehrschluss häufig in wachsender Selbstachtung, aufgrund des Prinzips der Bestätigung. Eine weitere Funktion von Arbeit ist das Schaffen einer Identität. Durch Arbeit ist es leichter sich in einer Rolle einzufinden, durch die man sich definieren kann. Diese Rolle kann man auch gegenüber anderen kommunizieren und so seine eigene Identität nach außen tragen (Schermuly, 2019, S. 18-20).

In Anbetracht dessen, welche sozialen und psychologischen Grundfunktionen Arbeit inne hat, ist zu erkennen, welche Wichtigkeit es hat, Strategien zu finden, um mit Veränderungen umgehen zu lernen. Diese Veränderung beziehen sich hier auf Arbeit, Arbeitsplätze und dem Arbeitsmarkt.

## 2.5. Die Definition von New Work

New Work ist ein großes Thema in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Es ist zum Megatrend herangewachsen und oben wurde bereits anrissen wieso. Ein Begriff, der in aller Munde zu sein scheint, die Bedeutung jedoch unklar ist. Im Folgenden gilt es also festzuhalten, von welcher Begriffsdefinition von New Work in dieser Arbeit ausgegangen wird.

Da New Work als Begriff zuerst durch Frithjof Bergmann in den frühen 1980er Jahren aufkam und dann später als Megatrend auf verschiedenste Weisen definiert wurde, ist eine eindeutige Begrifflichkeit schwer auffindbar. Auch unter Experten wird der Begriff vielseitig verwendet, immer abgestimmt auf den jeweiligen Diskussionsschwerpunkt. Da es in dieser Arbeit primär um die Akzeptanz neuer Arbeitsmodelle und Strategien seitens Arbeitnehmer und Arbeitgeber geht, wird die Begriffsdefinition nicht allzu eng geschnürt. Demnach wird New Work in dieser Arbeit als der Sammelbegriff zukünftiger Arbeitsstrategien und -methoden definiert, in Bezug auf Veränderungen in der Arbeitswelt durch den gesellschaftlichen Wertewandel und die Auswirkungen durch die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

## 2.6. Der Ursprung von New Work

Wie oben bereits erwähnt entstand der Begriff „New Work“ bereits in den frühen 1980er Jahren von Frithjof Bergmann. Es ist also zu erkennen, dass diese Thematik bereits eine weitere Reise durch die Gesellschaft bestritten hat. Um ein durchgängiges Verständnis von der Thematik zu fassen und New Work nicht als Ad On moderner Führung, mit dem Ziel der Mitarbeiterbindung zu sehen, ist es wichtig den Ursprüngen des Begriffs auf den Grund zu gehen.

Die ersten Umsetzungen von New Work Strategien wurden in den frühen 1980er Jahren in Flint, Michigan in den Vereinigten Staaten implementiert. Flint war eine von der Automobilbranche geprägte Stadt. Unternehmen wie General Motors und Chevrolet hatten hier ihre Hauptproduktionen. Mit der Automatisierung der Produktion und den damit einhergehenden Massenentlassungen, gab es große Einbußen an Arbeitsplätzen in der Stadt, die in Abhängigkeit zu dieser Branche stand.

Prof. Dr. Bergmann, der 1984 das erste Zentrum für Arbeit eröffnete nahm sich der Sache an und implementierte New Work Strategien, in einer Stadt ohne Arbeit. Da lediglich Arbeit für sechs Monate anzubieten war, eröffnete man das Projekt sechs Monate zu arbeiten und die restlichen sechs Monate einer selbstorganisierten Tätigkeit nachzugehen. Bergmann und sein Team unterstützen die Arbeiter mit Wissen,

Potenzialanalysen und Coaching, um eine Tätigkeit (Arbeit) zu finden, der sie wirklich nachgehen wollten, die sie erfüllten. Das Resultat daraus war, dass aus resignierten Arbeitern, Individuen mit heterogeneren Perspektiven, erhöhter Kreativität und Produktivität entwickelten (Väth, 2016, S. 56; Fried, 2019; Vollmer, 2019).

Es gilt trotzdem zu erkennen, dass der Ursprung von New Work deutlich radikaler einzustufen ist, als der momentane Begriffsduktus, der in der Öffentlichkeit besteht. Bergmanns New Work Konzept basierte auf drei Säulen, die in der Umsetzung in einem wirtschaftsorientierten Unternehmen in solch einer Form als beinahe utopisch zu bezeichnen ist. Die drei Säulen basieren auf dem Rückbau der Lohnarbeit, der Förderung der Hightech-Selbstversorgung und dem Verfolgen einer beruflichen Vision. Wie zu erkennen ist, ist lediglich das Verfolgen einer beruflichen Vision und Ansätze einer Hightech-Selbstversorgung tatsächlich relevante Faktoren in der momentanen New Work Debatte. Zwar wollte Bergmann den Rückbau von Lohnarbeit „lediglich“ auf 20% herabkürzen, trotzdem wirkt es unwahrscheinlich, in einer wachsenden Konsumgesellschaft mit Fachkräftemangel die Lohnarbeit konsequent auf 20% zu kürzen. Bergmann kritisierte zudem das kapitalistische System an sich, da er in ihm die Zerstörung von Mensch und Umwelt sah. Er war ebenfalls kein Verfechter des Sozialismus, sondern wollte eine Gesellschaft weg vom maximalem zum minimalem Konsum und einen „dritten Weg“ beschreiten. Beispielsweise in Kombination mit einem bedingungslosen Grundeinkommen (Väth, 2016, S. 57-61).

Die Ausarbeitung dieser Vision übersteigt den Umfang dieser Arbeit, trotzdem ist zu erkennen, dass das Fundament von New Work, nicht stimmig ist mit einer schlichten Einstellungsoptimierung trendbewusster Topmanager.

Es gilt also einen strategischen Mittelweg zu finden, zwischen dem Radikalprojekts von Urvater Bergmann und dem seichten Trendthema der breiten Masse.

Es ist zu erkennen, dass eine Umstrukturierung von Arbeit, nicht nur erwartbar ist, sondern auch klare Erfolge für die Produktivität mit sich bringen kann.

Nun steht man einer Herausforderung für Management und Mitarbeiter gegenüber. Denn die Implementierung von New Work Strategien, beinhaltet eine Veränderung des Mindsets einer ganzen Gesellschaft, mit dem Zusatz einzelnen Individuen mit unterschiedlichsten Anforderungen gerecht zu werden und sie mit einzufangen.

## 2.7. New Work in der Umsetzung

Im Folgenden Kapitel gilt es zu klären, was explizit unter *New Work Strategien* verstanden werden kann. Es wird in drei Teilbereiche kategorisiert. Zuerst wird erörtert, welche strategischen Herausforderungen und Methoden auf organisatorischer Ebene bereits vorgesehen, umgesetzt oder angedacht wurden. Danach wird die Management Ebene betrachtet, in wie weit Führung diese Veränderungen auf Organisationsebene tragen müssen und können, womit diese Thematik damit beendet wird, wieso New Work in dieser Arbeit als Mythos definiert wird und welcher Kritik die Bewegung sich unterziehen muss.

### 2.7.1. Organisation

Vorerst gilt es die zukünftige Organisation von Unternehmen zu beschreiben, die es aufgrund bestimmter Herausforderungen anzupassen gilt.

Grundsätzlich ist zu erkennen, dass Produktzyklen sich prinzipiell verkürzen, der Innovationsdruck steigt und Imitationen schneller entstehen. Darauf hat ein Unternehmen und auch das Innovationsmanagement zu reagieren. Es gilt die Verkürzung von Entwicklungszeiten von Produkten zu erreichen und die Marktreife schneller zu entwickeln. Dies gilt sowohl für Dienstleistungen, als auch für Produktionen. Für eine Steigerung der Prozesseffizienz ist eine exakte Marktorientierung und eine ausgereifte Kundennähe von Nöten. Vor allem daher, da Kunden weitaus informierter und anspruchsvoller sind, als vor der Digitalisierung. Demnach sollen sie als Co-Produzenten fungieren (Rump & Walter, 2013, S. 59-60).

Es muss im Unternehmen eine Affinität zu Risiken, Ungewissheit und Flexibilität entwickelt werden, demnach gilt es klassische Organisationsstrukturen zu überdenken. „Die traditionellen Ablauf- und Aufbauorganisationen alleine können den rasanten Wandel von Märkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen einem vernetzten, globalisierten und wissensintensiven Umfeld nicht mehr abbilden [...]“ (Rump & Walter, 2013, S.59-60). Auch jene, die innerhalb oder außerhalb des Unternehmens solchen Herausforderungen entgegentreten sollen, lassen sich nicht mehr in feste Strukturen einbinden. Demnach wird vermutet, dass in Zukunft drei verschiedene Organisationsstrukturen parallel integriert werden. Beispielsweise könnte in der Produktion eine hierarchische Organisationsstruktur herrschen, im Controlling und

Vertrieb eine Matrix <sup>5</sup> und in Forschung und Entwicklung eine Netzwerkorganisationsstruktur<sup>6</sup> (Rump & Walter, 2013, S. 60).

Innerhalb Organisationen entwickelt sich oftmals eine eigene Organisationskultur.

Mitarbeiter entwickeln gemeinsame Auffassungen darüber, welches Verhalten wünschenswert ist und welches nicht. Diese ungeschriebenen Gesetze regeln das Verhalten und sorgen für die Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation. Jeder, der neu in die Organisation eintritt, wird mit diesen Normen und Werten konfrontiert und ist gezwungen, sich damit auseinanderzusetzen (Blickle, Nerdinger, & Schaper, 2011, S. 446).

Es gilt also eine Organisationskultur in Unternehmen zu entwickeln, die Innovationsprozessen Freiraum geben und Mitarbeitern die Möglichkeit eigenverantwortlich zu handeln. Eine Organisationskultur, die Mitarbeiter und Führung vertrauen gegenüberbringen, um mit der neuen Welt der Arbeit umgehen zu können.

Eine Ebene der Organisationskultur, die abgedeckt werden muss, ist die der Fehlerkultur. So ist Schermuly (2019, S. 228) der Meinung, dass für eine erfolgreiche New Work Strategieimplementierung eine offene Fehlerkultur unabdingbar sei. Mit Fehlern solle konstruktiv und nicht destruktiv umgegangen werden. Somit solle nicht nur eine Toleranz gegenüber Fehlern angestrebt werden, sondern eine Fehlerfreundlichkeit.

Ein klassisches Beispiel von einer destruktiven Fehlerkultur ist der Diesel Skandal von VW. Schermuly (2019, S. 226) ist der Auffassung, dass unrealistische Ziele in Kombination mit einer destruktiven Fehlerkultur zu der Manipulierung der Abgaswerte führten und somit zu einem milliardenschweren Schaden.

Zusätzlich sind in der Umstellung auf New Work innerhalb der Organisation Prozess- und Strukturwandel zu erkennen.

### 2.7.2. Prozessveränderung

Unter Prozessveränderungen innerhalb einer Organisation ist in dieser Arbeit eine moderne Form von Arbeitsgestaltung gemeint. Um moderne Formen von Arbeit, von klassischen Formen von Arbeit zu unterscheiden, werden hier vorerst ein paar Methoden klassischer Arbeit vorgestellt, um später eine klarere Abgrenzung von neuen Methoden zu erhalten.

---

<sup>5</sup> „Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Stellenbildung nach der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgt, also beispielsweise nach Produkten oder Produktgruppen, Funktionen, Regionen oder Projekten“ (Thommen, Achleitner, Gilbert, Hachmeister, & Kaiser, 2017, S.468).

<sup>6</sup> Später folgt eine genauere Beschreibung von Netzwerk- und hierarchischen Strukturen.

Eine Form von klassischer Arbeitsgestaltung ist das Job Enrichment. Hierbei handelt es sich darum, dass man Mitarbeitern höhere Planungs- Überwachungs- und Entscheidungskompetenzen bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben zuspricht. Eine ähnliche Methode hierzu, ist die Job Rotation, bei der Mitarbeiter ihre Arbeitsfelder tauschen, um höhere Abwechslung und einen Expertise-, und Kompetenzausbau zu erreichen (Schermuly, 2019, S. 116-117). Eine weitere klassische Form der Arbeitsgestaltung stellt die Methode von teilautonomen Gruppen dar. Dabei werden Mitarbeiter in kleine Gruppen aufgeteilt, um eine Arbeitsaufgabe gemeinsam zu bearbeiten. Hierbei wird die Planung, Durchführung und Evaluation, sowie Qualitätskontrolle, Arbeitseinteilung und Urlaubsplanung eigenständig übernommen. Diese Methode wird beispielsweise in der Autoindustrie und der Softwareentwicklung häufig angewendet (ebd., S.116-118). Als weitere Methode der klassischen Arbeitsgestaltung gilt das betriebliche Vorschlagswesen, in der eine Organisationskultur gefördert wird, die die Einreichung von prozessorientierten Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter beispielweise durch Prämien und Auszeichnungen unterstützt (ebd., S.116). Eine weitere Methode ist die Arbeitszeitautonomie. Darunter fallen beispielsweise Prozessstrukturierungen wie Gleitzeit, Kurz- und Langzeitarbeitskonten<sup>7</sup>, Sabbaticals, Vertrauensarbeitszeiten<sup>8</sup> und Jobsharing<sup>9</sup> (Schermuly, 2019, S. 116, 124, 125).

Im Folgenden werden nun vier moderne Arbeitsgestaltungsformen und moderne arbeitsbezogene Grundeinstellungen vorgestellt. Das Arbeiten in dynamischen Netzwerken, hierarchiefreie Raumgestaltung, Work-Life-Blending und Empowerment. Es ist zu erwähnen, dass einige dieser Modelle vor allem in kleineren bis mittleren Unternehmen umgesetzt wurden. Zudem waren es stets Unternehmen mit Aufgaben mit hoher Komplexität.

### 2.7.3. Dynamische Netzwerke

Als erstes wird die Methodik vom Arbeiten in dynamischen Netzwerken erläutert. Vorerst muss jedoch erläutert werden, zu welcher Methode das dynamische Netzwerk eine Alternative ist.

---

<sup>7</sup> Kurzzeit- und Langzeitarbeitskonten: Die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit wird auf einen bestimmten Zeitraum umgeschifft. Der Arbeitnehmer kann selbst entscheiden, wie die Arbeitszeit gestaffelt wird. Das monatliche Gehalt bleibt bestehen (Schermuly, 2019, S. 124).

<sup>8</sup> Vertrauensarbeitszeit: Es werden keine Arbeitszeitkontrollen durchgeführt. Fokus liegt auf Zielen und Aufgaben. Der Mitarbeiter entscheidet autonom, wie viel Zeit investiert werden soll (ebd., S. 125).

<sup>9</sup> Jobsharing: Eine Vollzeitstelle wird sich von zwei Mitarbeitern geteilt. Die Arbeitsaufteilung wird von den jeweiligen Mitarbeitern ausgehandelt. Falls ein Jobsharer entfällt, darf dem anderen nicht automatisch gekündigt werden (ebd.).



Die herkömmliche Methode hierbei sind oftmals Hierarchien, welche oben bereits erläutert wurden. Hier gilt das HIPPO-Syndrom, welches besagt: The **highest paid person opinion** ist entscheidend. Dies liegt daran, dass davon ausgegangen wird, dass die höchst bezahlte Person, die höchste Expertise besitzt. Doch trotzdem ist Schermuly (2019) der Meinung „Hierarchie bleibt Hierarchie, egal wie flach sie ist“ (Schermuly, 2019, S. 127).

In Unternehmen mit hierarchischen Strukturen ist eine rein vertikale Organisation vorgesehen. Ein Beispiel: Möchte Mitarbeiter A (MA) aus Team A (TA) mit Mitarbeiter B (MB) aus Team B (TB) zusammenarbeiten, spricht MA die Führung aus TA an (FA), diese spricht mit der Führung aus TB, welche mit dem MB aus TB spricht.

Diese Mechanik nennt man Silodenken. Dies ist eine Organisationsform aus der DDR und der UDSSR (Schermuly, 2019, S. 128). Anfangs des 20. Jahrhundert, hat diese Methode funktioniert. Die Arbeiten waren weniger komplex und die Mitarbeiter waren größtenteils ehemalige Soldaten und nichts Anderes von der Führung gewohnt. Im 21. Jahrhundert jedoch sind komplexe Produkte und Dienstleistungen die Norm, genauso wie dynamischer Wandel, Vernetzungen und Unsicherheiten. Zudem sind auch die Mitarbeiter gut ausgebildet und sich den Wert ihrer Expertise bewusst. Dies lässt erkennen wieso hierarchische Strukturen in heutigen Arbeitsverhältnissen nicht immer die passende Methodik zu sein scheint (Schermuly, 2019, S. 128).

Nun reagierten viele Unternehmen auf dieses Phänomen, in dem sie flache Hierarchien einfügten. Dies vermittelt mehr Freiheit. Jedoch bleibt dabei die Problematik, dass die Hierarchiekultur trotzdem in den Köpfen der Mitarbeiter verankert bleibt. Oftmals wurde lediglich das mittlere Management ausgelassen, um weniger Kontrollinstanzen einzuführen. Doch mit der Entlassung des mittleren Managements leidet die Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern. Eine Führungskraft ist nämlich nicht nur eine Kontrollinstanz, sondern ein Ansprechpartner, Beratung und Motivation. Darüber hinaus schafft Führung Orientierung. Fällt diese Instanz weg, weil nur das oberste Management übrigbleibt und keine Kapazitäten für solche Handlungen hat, hat der Mitarbeiter Schwierigkeiten sich in diese Organisationsstruktur einzufügen. Daraus resultieren Probleme wie Mobbing, erhöhte Stressraten und Streitigkeiten (Schermuly, 2019, S.129). Demnach gilt es Führungspositionen nicht zu entfernen, sondern sie neu zu definieren. „Wenn sie die Strukturen in einem Unternehmen verändern wollen, dann müssen sich gleichzeitig die Strukturen in den Köpfen der Menschen verändern, die in diesen Strukturen arbeiten“ (Schermuly, 2019, S.130).

Eine mögliche Methode, die sich von Hierarchien wegbewegt ist die, der Netzwerkstruktur. Eine Definition nach Thommen (et al., 2017, S.469) erklärt die Beschaffenheit von Netzwerkstrukturen wie folgt: „Eine Netzwerkorganisation besteht aus relativ autonomen Mitgliedern [...], die durch gemeinsame Ziele miteinander

verbunden sind und zur gemeinsamen Leistungserstellung ein komplementäres Know-How einbringen“.

Für eine solche Netzwerkstruktur müssen Führungskräfte ihre Handlungen hinterfragen und auf das Kontrollorgan verzichten, welches ihre Position bislang innehatte. Sie nehmen eine neue Rolle ein. Sie werden Teil des Teams und befinden sich auch physisch am selben Arbeitsort wie ihre Mitarbeiter (siehe Open-Space-Büro). Die Netzwerke sind stets projektbasiert. Ist das Ziel des Netzwerks erfüllt, wird es geschlossen und ein neues wird gegründet. Ein jedes Mitglied kann, wenn die Kapazitäten es zulassen, auch bei einem anderen Netzwerk aktiv sein. Die Führungskräfte haben in den jeweiligen Gruppen die Rolle des Netzwerkadministrators. Dieser moderiert, fasst Ergebnisse zusammen und kümmert sich um die intellektuelle Stimulation (Schermuly, 2019, S.130-131).

„Es entwickelt sich eine motivationale und wissensbezogene Dynamik zwischen den Akteuren des Netzwerks, die nicht berechenbar ist. Und genau das ist nützlich, um komplexe Probleme zu bewältigen“ (ebd.).

Zwar wird durch Hierarchien die maximale Kontrolle gewährleistet, während in Netzwerken lediglich koordiniert werden kann. Hier kann nicht kontrolliert und nicht beherrscht werden. Selbstorganisation und Eigenkontrolle ist die Quintessenz der Netzwerkstruktur. Auch Entscheidungen dauern hier länger, aufgrund des demokratischen Charakters, jedoch haben die Mitarbeiter während des Entscheidungsprozesses ebenfalls andere Aufgaben. Dies unterscheidet sich von der Hierarchie, in der oftmals ein Arbeitssticken aufkommt solange die Entscheidung auf einer anderen Ebene liegt. Eine weitere Herausforderung ist, dass Führungskräfte in Netzwerkstrukturen sich die Akzeptanz der Mitarbeiter im Team erst erarbeiten müssen. Wenn ein Team, aufgrund von Routinearbeit keine Führung braucht, ist es wichtig keine Führung zu erzwingen, aus reiner Gewohnheit, denn Führung muss ihren Zweck haben (Schermuly, 2019, S.130-132). Darüber hinaus bemerkt Schermuly (ebd., S.133): „Die Führungskraft in dynamischen Netzwerken ist ein Wissensmanager. Sie weiß, was die Menschen im Projekt wissen, und bringt wichtiges Wissen zusammen“.

#### 2.7.4. Hierarchiefreie Raumgestaltung

Eine zusätzliche Form der Prozessveränderung einer Organisation, ist die hierarchiefreie Raumgestaltung. Dies ist eine Umstrukturierung, die schon relativ weit in der Entwicklung ist, im Gegensatz zu anderen Methoden und Strategien. So stieg beispielsweise die Anzahl an Co-Workern weltweit von 2011 bis 2015 um circa 450 000

(Bauer, Stiefel, & Rief, 2017, S. 15). Dabei gibt es viele verschiedene Modelle zur Umsetzung von Co-Working.

Beispielsweise besteht das Modell, Co-Working statt Home Office zu nutzen. Hierbei wird Mitarbeitern, die teils oder sogar ausschließlich im Home Office arbeiten, die Möglichkeit geboten in einem Co-Working Space zu arbeiten. Darüber hinaus, wird ein Modell angewendet, in dem Unternehmen temporäre Work Spaces anmietet, um sie als Team oder Projektflächen zu nutzen. Hierbei erhält ein ganzes Team die Möglichkeit für eine begrenzte Zeit ein Co-Working Space für deren individuelle Bedürfnisse zu nutzen. Zudem wird auch das Modell des Innovations-Camps praktiziert, in welchem Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen in einem Teil-Sabbatical, Co-Working an einem Ferienort zu betreiben und dort Arbeit und Freizeit zu kombinieren. Darüber hinaus, bestehen Modelle, bei dem Co-Working innerhalb des Unternehmens vermietet werden. Diese Räumlichkeiten können dann von eigenen Dienstleistern oder Zulieferern genutzt werden, von anderen Unternehmen, die keine Stakeholder sind, oder intern durch verschiedene Teams auf temporärer Ebene (ebd., S. 44-49).

Mit einer solchen hierarchiefreien Raumgestaltung und durch die Inspiration anderer Unternehmen erhoffen sich Unternehmen verbesserte Mitarbeitermotivation, verbesserte Mitarbeiterbindung, erleichterte Gewinnung von Mitarbeiter, aber vor allem die Chance am Puls der Zeit zu sein. Risiken werden hierbei vor allem in der Verschlechterung der Informationssicherheit und der unternehmensinternen Kommunikation gesehen. Auch die Einhaltung rechtlicher Gegebenheiten, sehen Unternehmen, als schwer einzuhaltender Knackpunkt. Für die Mitarbeiter sehen Unternehmen das größte Risiko daran, dass eine Abkopplung vom Team im Unternehmen von statten geht. Zudem schürt auch die Möglichkeit, dass eine Co-Working Lösung zu viel Ablenkung bietet, Bedenken (ebd., S. 69-71).

Eine weitere Form der Prozessveränderung innerhalb einer Organisation, sind die agilen Methoden der Arbeitsgestaltung. Wie schon oben erwähnt, ist das projektbasierte Arbeiten eines der Ziele von New Work. Im Folgenden wird also festgehalten, welche Merkmale ein Projekt besitzen muss, damit es agil ist und sich somit von der klassischen Projektarbeit unterscheidet. Nach Fernandes & Fernandes (2008, s. 10-17) gibt es insgesamt drei Merkmale für agile Projektarbeit. Das erste Merkmal ist das hohe Maß an Autonomie. Damit sind Kompetenzen wie die Selbstorganisation und die Vergabe von Entscheidungsbefugnissen gemeint. Das zweite Merkmal ist die Gleichberechtigung innerhalb der Gruppe. Hierarchien werden aufgelöst, die Teammitglieder arbeiten auf Augenhöhen. Hierbei gilt es umzusetzen, dass die Entscheidungsmacht und das gegenseitige Akzeptieren von Expertise unbedingt unabhängig von der früheren Position, des Alters und des Bildungsgrades ist. Das dritte Merkmal ist die Flexibilität innerhalb der Gruppe. Indem die Flexibilität mit der Eigenverantwortlichkeit fusioniert, resultieren

oftmals zudem flexible Arbeitszeit und –Ort Konzepte. Diese gehören zwar wie oben erwähnt zu den klassischen Prozessstrukturen, werden hier jedoch trotzdem gerne in den Arbeitsalltag integriert. Am Anfang des Projekts werde keine klaren Ziele festgelegt. Man konzentriert sich auf kurze Projektintervalle mit Teilzielen. Auch die Evaluation und die Implementierung von Kundenfeedback wird von den Gruppen eigenhändig übernommen. Oftmals werden diese Anforderungen umgesetzt, in dem man in iterativen Sprints arbeitet. Diese sind oftmals angelehnt an das agile Projektmanagementverfahren SCRUM<sup>10</sup>. Im Gegensatz dazu hat traditionelle Projektarbeit ein klar definiertes Ziel und vor allem klar definierte Rollen, Funktionen, Phasen und eine Dokumentationspflicht (Schermuly, 2019, S. 135-136). Die qualitative Studie von Fischer, Weber und Zimmermann (2017) hat sich unter anderem mit den Gründen befasst wieso sich ein Unternehmen für agile Projektarbeit entscheidet und was sich ein Unternehmen davon erhofft.

Die äußeren Gründe, wieso sich ein Unternehmen für die agile Projektarbeit entscheidet, sind die sich dynamisch veränderten Märkte, die beschleunigte Produktentwicklung und die Digitalisierung. Interne Gründe für eine solche Umstrukturierung sind jene, dass es von den Mitarbeitern entweder eingefordert wird, oder dass sie ein hohes Interesse zeigen. Dazu kommt noch die hohe Komplexität von Projekten und der Innovationsbedarf innerhalb von Unternehmen. Erhofft wird sich daraus eine stärkere Kundenzentriertheit, damit höhere Kundenzufriedenheit, mehr Flexibilität, eine verbesserte Positionierung der Arbeitgebermarke und eine Veränderung der Führungs- und Fehlerkultur erreicht werden kann. Zudem möchten Unternehmen kürzere Kommunikationswege. Dies soll dadurch geschehen, dass der Kunde direkt im Entwicklungsprozess mit einbezogen werden soll. Damit resultieren Verkürzungen der Korrekturschleifen und demnach der Entwicklungszeit (Fischer, Weber, Zimmermann, 2017, nach Schermuly, 2019, S. 136).

Die Deutsche Bank Research schätzt bereits für das Jahr 2020 den Anteil der Projektwirtschaft an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung Deutschlands auf ca.15 % (verglichen mit ca. 2% im Jahr 2007) und prognostiziert der deutschen Wirtschaft hier eine Vorreiterrolle. Voraussetzung hierfür sind zum einen die frühzeitige Entwicklung und Einführung entsprechender Rechtsformen und Besteuerungsgrundlagen für Projektgesellschaften sowie die Förderung lokaler Innovationscluster durch den Bund und die Länder (Rump & Walter, 2013, S. 64).

Schwierigkeiten, die mit dieser Methodik mit einhergehen könnten, resultieren beispielsweise auf mangelnde Kompetenzen der Mitarbeiter oder eine suboptimale Einführung in die Methodik. Wichtige Kompetenzen für agile Projektarbeit sind unter anderem: Nutzerorientierung, Eigenverantwortung, Teamfähigkeit,

---

<sup>10</sup> Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit wird das Vorgehen in SCRUM nicht weitergehend erklärt.

Veränderungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Flexibilität, Selbstreflexion, Zielorientierung, Problemlösekompetenz und Kundenorientierung (Schermuly, 2019, S.141-143).

### 2.7.5. Work-Life-Blending

Doch auch mit der Flexibilität als Kompetenz gehen Problematiken einher, die beachtungswürdig sind. Zeitliche und örtliche Flexibilität gelten als Preis, den man für den Fortschritt zahlen muss. Viele New Work Strategien lassen sie auf die Flexibilität reduzieren. Der Mensch wird entwurzelt und befindet sich in sozialen- und geschäftlichen Beziehungen auf Zeit. Nach Väth (2016, S. 140) befinden wir uns in einer Zeit totaler kommunikativer Entgrenzung, wodurch absolute persönliche Freiheit entstehe. Trotzdem steige die Depressions- und Scheidungsrate drastisch. Wenn also die Flexibilität, der Individualismus und Grenzenlosigkeit zu steigender psychischer Instabilität führen, gilt es ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in der die Flexibilität keinen negativen Einfluss auf das Privatleben hat. Experten sehen im Work-Life-Blending die Antwort. Eine Work-Life-Balance zu erschaffen, sei utopisch, meint Väth (2016).

New Work bedeutet mehr als die Ausgestaltung des Arbeitslebens. Der Mensch in seiner Arbeitsrolle ist immer auch der Mensch des Alltags, mit seinen Stärken, Schwächen und Überzeugungen. Das eigene, individuelle Wertesystem lässt sich, wie bereits erwähnt, nicht zweiteilen. Es gibt nicht das >> Werteset << für die Arbeit und das >> Werteset<< für den Feierabend und die Freizeit. Ein solch schizophreses System wäre ganz und gar unrealistisch. Die eigenen Wertemuster sind in jeder Lebenssituation untergründig präsent, das ganze Leben hindurch, auch während der Arbeit (Väth, 2016, S.138-139).

Wie also erschafft man eine Lebens- und Arbeitsform, in der Flexibilität nicht kontraproduktiv ist, sondern förderlich für ein einheitliches Wertesystem mit der Fusion von Arbeit und Privat/Freizeitleben?

Der New Work Urvater Bergmann beantwortet diese Frage, mit dem Fundament der New Work Bewegung. Demnach sei New Work nicht nur eine Umstrukturierung der Arbeitsverhältnisse, um Innovationskraft und Produktivität voranzutreiben. Es gehe auch nicht nur darum, Menschen zu helfen, eine Arbeit zu finden, die Spaß macht. Spaß sei beliebig, reichlich vorhanden und leicht zu bekommen. Es gehe darum, Menschen zu unterstützen herauszufinden, was sie wirklich wollen. Denn etwas zu finden, was man wirklich will, sei selten, exklusiv und anspruchsvoll. Fragen die hierbei beantwortet werden müssten seien: Wo will ich beruflich hin? Was kann ich wirklich gut? Wo stifte ich den größten Nutzen? Welchen Preis bin ich bereit für eine berufliche Verbesserung zu zahlen? (Väth, 2016, S. 137-139).

New Work Coaches sind also zum größten Teil zuständig dafür, nicht spannenden Berufe für einzelne Individuen zu finden, sondern deren Berufung. Damit wirkt man der Abstumpfung und Entwurzelung durch Flexibilität und andere New Work Strategien entgegen.

Wenn sich also Arbeit anfühlt wie Freizeit und Freizeit anfühlt wie Arbeit, ist die ständige Erreichbarkeit kein negativer Einfluss mehr. Dieses Gefühl, kann durch mehrere Gegebenheiten eintreten. Dafür muss jedoch vorerst herausgefunden werden, was die Bedürfnisse des Mitarbeiter sind.

Eine Methode, den Mitarbeiter zufriedener werden zu lassen und ihn im Thema Sinnstiftung zu unterstützen, ist das so genannte *Empowerment*.

### 2.7.6. Empowerment

Nissen & Bartscher (2018) definieren das psychologische Empowerment als vom „Management initiierte Maßnahmen, die die Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeitern rund um ihren Arbeitsplatz erweitern“. Es geht um die Weitergabe von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung von Mitarbeitern durch deren Vorgesetzte. Die Verantwortung bezieht sich auf Arbeitsabläufe, intensive Kommunikation von Kollegen und Vorgesetzten und die intensive Weitergabe von Informationen. Ziel des Ganzen ist eine erhöhte Mitarbeitermotivation, ein Gefühl von Sinnstiftung und die Verminderung von Bürokratie und Hierarchien.

Nach Schermuly (2019, S.60) entsteht psychologisches Empowerment von Mitarbeitern durch vier Grundbausteine, die von der Führung, den Unternehmensstrukturen und Vorgesetzten unterstützt und gefördert werden müssen: Kompetenz, Bedeutsamkeit, Einfluss und Selbstbestimmung.

Bei der Facette „Kompetenz“ genügt es nicht die Kompetenzen lediglich zu besitzen. Vorhandene Kompetenzen müssen unterstützt, gefördert und wahrgenommen werden, damit ein Kompetenzgefühl resultieren kann. Das Individuum und seine Kollegen und Vorgesetzten müssen die Kompetenzen des einzelnen bewusst wahrnehmen und diese auch in einen aktiven Kontext übertragen (ebd., S. 61-62).

Die Facette der Bedeutsamkeit lässt sich wiederum in drei Unterkategorien einteilen. Die erste Unterkategorie bezieht sich darauf, ob die Arbeit für den Arbeitenden selbst und seinen Arbeitgeber bedeutsam ist. Die zweite Unterkategorie bezieht sich darauf, ob die Arbeit des Arbeitenden für sein persönliches Leben bedeutsam ist und die dritte Unterkategorie bezieht sich darauf, ob die Arbeit des Arbeitenden bedeutsam für andere ist und einem höheren Zweck dient. Diese Unterkategorien können und sollen durchaus koexistieren. Sobald ein hohes Maß an Bedeutsamkeit gegenüber dem eigenen Beruf

stattfindet, wird bei deren Tätigkeit Sinn empfunden. Somit wird die Arbeit selbst als belohnend erlebt und damit motivierender. Ein intrinsischer Anreiz für Motivation zur Tätigkeit gilt als lohnend für das Unternehmen (Schermuly, 2019, S.62-64)

Die dritte Facette des psychologischen Empowerments ist die Selbstbestimmung. Diese kann sich auf verschiedene Aspekte beziehen, beispielsweise die Arbeitseinteilung in Bezug auf Zeit und Aufgabe. Auch die Selbstbestimmung über Arbeitsmittel kann hier gemeint sein (ebd., S. 66-67).

Die vierte Facette ist die des Einflusses. Sie ist das genaue Gegenteil vom Konzept der erlernten Hilflosigkeit<sup>11</sup>. Es geht darum, den Mitarbeitern Einflussnahme zu ermöglichen. Haben Menschen das Gefühl Einfluss zu haben, fühlen sie sich mächtig und erleben die Bedeutung von Kontrolle gegenüber einer Situation. Sie bekommen das Gefühl die Dinge im Griff zu haben und ihres eigenen Schicksals Herrn zu sein (ebd., S. 67-68). Nach Spreitzer (2008, S. 54-2) erhält man, in dem man das Zusammenspiel der vier Facetten anstrebt, Orientierung gegenüber dem eigenen Beruf.

Das Ziel dieses Zusammenspiels ist eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und somit der Arbeitsleistung. Zudem soll eine stärkere Bindung zum Unternehmen erfolgen und eine geringere Belastung bei der Arbeit, sowie emotionale Resignation verhindern. Auf eine längere Zeit gesehen, sollen empowernte Mitarbeiter kreativer und innovativer arbeiten (Wenzel, 2017).

## 2.8. New Work als Mythos

In diesem Kapitel wird nochmals darauf zurückgegangen, wieso New Work in dieser Arbeit als Mythos betitelt wird. Laut dem Lexikon der Psychologie (2000) ist ein Mythos entweder eine überlieferte Dichtung aus der Vorzeit eines Volkes, eine glorifizierte Person oder Sache, oder eine falsche Vorstellung.

Es wäre verfrüht zu sagen, dass New Work als Mythos eine per se falsche Vorstellung in der Gesellschaft einnimmt. Es ist jedoch offensichtlich, dass New Work als Thema glorifiziert wird. Viele der Methoden, sind nicht ausschließlich aufgrund der Betitelung „New Work“, eine völlig neue Vorstellung von Arbeit. Das Thema wurde nicht nur von Bergmann ins Rollen gebracht, sondern auch schon Karl Marx sprach von Kurzarbeit und stellte sich die Frage, ob wir arbeiten, um zu leben oder leben um zu arbeiten (Göbel, 2018). Zudem wird New Work als Megatrend betitelt, welches Unternehmen dazu zwingt, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, da sie sonst schnell überholt werden könnten. Viele Unternehmen wählen nur einzelne Abschnitte aus dem Thema heraus,

---

<sup>11</sup> Bei zusätzlichem Interesse: Schermuly, 2019, s. 67-68.

um es abgearbeitet zu haben, ohne einen Strukturwandel, der die Bewegung in den Fokus rückt, wirklich in Betracht zu ziehen. Dementsprechend muss New Work als Ganzes hinterfragt werden, mit älteren Modellen verglichen und letztlich so umfangreich be- und eingearbeitet werden, dass die Ziele, die man erreichen will überhaupt erreicht werden können.

Trotzdem ist zu erkennen, dass es eine recht genaue Vorstellung von der Arbeit der Zukunft gibt und dass viele Unternehmen diese Modelle umsetzen. So stellt die IDG Research Services Studie (2018) fest, dass 89% der Unternehmen der Meinung sind, dass sie dem Krieg um Talente nur standhalten können, wenn sie einen modernen Arbeitsplatz bieten und attraktive Arbeitsbedingungen schaffen. Dabei sehen sie die größten Herausforderungen in der Akzeptanz der Mitarbeiter. Laut der IDG Research Services Studie (2018) ist der Arbeitsplatz der Zukunft der zweit wichtigste Agenda Punkt für Unternehmen, nach IT-Sicherheit. Hieran ist zu erkennen, dass Unternehmen einen extremen Handlungsdruck verspüren, New Work Strategien umzusetzen und das möglichst zeitnah und erfolgreich. Demgegenüber haben 19% der Mitarbeiter Deutschlands das Gefühl gar nicht in diesem Prozess mit einbezogen zu werden (IDG Research Services, 2018).

Genau an diesem Punkt knüpft diese Arbeit an und möchte herausfinden, an welchem Punkt sich die Gesellschaft befindet, damit Unternehmen einen Richtwert haben, an den sie sich halten können, falls sie New Work Strategien in ihrem Unternehmen umsetzen wollen. An diese Grundannahme schließt die Fragestellung dieser Arbeit an.



### 3. Empirische Untersuchung

Im folgenden Kapitel gilt es, die Grundlagen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zu erläutern. Dabei ist es von Nöten nochmals die Forschungsfrage in den Fokus zu stellen, in die Methode heranzuführen und das Forschungsdesign genau zu erläutern. Zudem werden weitere Eckpunkte der Forschungsmethode und des Forschungsdesigns angeschnitten, wie der Leitfaden, die Erläuterung und die Implementierung des Persönlichkeitstestes.

#### 3.1. Forschungsfrage und Forschungsdesign

Die Forschungsfrage dieser Arbeit zielt letztlich auf die Akzeptanz von New Work Strategien ab. Hierbei ist vorgesehen mit einzubeziehen, ob das Maß an Akzeptanz abhängig ist von Faktoren wie: Alter, Persönlichkeit, Branche und Position.

Gefestigt und ausformuliert wird also mit dieser Forschungsfrage gearbeitet:

Ist die Akzeptanz von New Work Strategien abhängig von Persönlichkeit, Alter, Branche und Position?

Nun gilt es abzuwägen, welcher Forschungsansatz für diese Fragestellung am geeignetsten wäre. Generell gilt es hier zwischen einer quantitativen und einer qualitativen Methode zu entscheiden und in einem weiteren Schritt die Erhebungsmethode auszuwählen. Da vor allem der Aspekt der Persönlichkeit in dieser Arbeit große Bedeutung und Interesse zugeschrieben wird und es nicht darum geht bestehende Theorien zu festigen oder zu hinterfragen wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Darüber hinaus sollte eigentlich ein Mix-Methods Ansatz anzustreben sein, in dem zuerst Hypothesen qualitativ aufgestellt werden und später quantitativ untermauert werden sollten. Dies übersteigt jedoch den Umfang jedoch dieser Arbeit.

Um nun sowohl den Persönlichkeitstest, als auch eine Hypothesenaufstellung gewährleisten zu können, wurde sich letztlich dafür entschieden ein leitfadengestütztes Interview durchzuführen. In dieser Arbeit war es wichtig, einen persönlichen Kontakt zu den Probanden herzustellen, um auf die Wünsche und Vorstellungen, aber auch auf Themen wie Handlungsbedarf und Ist-Situation der Probanden eingehen zu können. Aufgrund dessen, scheint eine qualitative Maßnahme im ersten Schritt, der vorteilhaftere Weg zu gehen, um innerhalb eines Gesprächs, eine Intimität aufzubauen und die Probanden auf Fragestellungen zu ihrem eigenen Leben zu stoßen, die sie sich bisher

möglicherweise noch nicht gefragt hatten. Der Grund diese Fragestellung zu untersuchen liegt darin, wie weit die Akzeptanz fortgeschritten ist, um Unternehmen ein Instrument mit an die Hand zu geben, in wie weit das Mindset ihrer Mitarbeiter geprägt ist, an welchen Stellen eine klare Präferenz in Bezug auf Wünsche und Erwartungen zu erkennen ist und welche Kategoriengruppen, welche Vorlieben und Akzeptanzstadien aufweisen.

Zur Auswertung der Ergebnisse wird in dieser Arbeit die Inhaltsanalyse nach Meyring gewählt.

Um die gewählte Zielsetzung zu erreichen gilt es, einen festen Stichprobenplan auszuarbeiten. „Bei der bewussten bzw. absichtsvollen Stichprobenziehung wird die Stichprobe gezielt nach bestimmten Kriterien aus der Grundgesamtheit ausgewählt“ (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 194). Hierbei wurden zwei Methoden kombiniert, das Bottom-Up- und das Top-down-Verfahren. Beim Bottom-Up-Verfahren ergeben sich die Kriterien während des Interviews, beim Top-Down-Verfahren werden sie im Vorhinein festgelegt (ebd.). Dies wird aufgrund der Forschungsfrage ausgewählt. Bestimmte Kriterien der Forschungsfrage können bereits vor der Erhebungsmethode ausgewählt werden, wie beispielsweise das Alter, die Branche und die Position. Andere Kriterien, wie beispielsweise die Persönlichkeit können erst während der Erhebungsmethode in Erfahrung gebracht werden.

Die Kriterien Branche, Position und Alter wurden im Stichprobenplan wie folgt festgelegt: Bei der Kategorie der Branche wurde sich, in Anbetracht des Umfangs der Arbeit, auf vier Unternehmensbranchen fokussiert: Kreativbranche, Automotive, Metall- und Hydraulikindustrie und Handel.

Im Bereich des Alters wurden insgesamt vier Altersgruppen zusammengefasst: 17-27 Jahre, 28-38 Jahre, 39-49 Jahre und 50-68 Jahre. Der Beginn und das Ende der Altersgruppe ist angelehnt an das grobe Ein- und Ausstiegsalter der Lohnarbeitszeit. Jede Kategorie ist jeweils mit einem Zehnjahresabschnitt versehen, da aufgrund der Ein- und Ausstiegszeit in das Arbeitsleben, zur Vergleichbarkeit eine Anlehnung an Generationen nicht sinnvoll erscheint.

Die Kategorie „Position“ ist eingeteilt in drei Ebenen: niedrig, mittel, hoch. Dies ist nicht angelehnt an den Bildungsabschnitt des jeweiligen Probanden, sondern orientiert sich an der Einkommenshöhe, angelehnt an den Unternehmensdurchschnitt.

Diese drei Kategorien sind festgelegt mit dem Top-Down-Verfahren.

Bei der Einstufung der Persönlichkeit wird der Persönlichkeitstest 16personalities angewandt. Hierbei ist es möglich in vier Hauptpersönlichkeitstypen eingestuft zu werden, die dann jeweils nochmals in vier Unterkategorien von Persönlichkeitstypen aufgeteilt werden. Die vier Hauptpersönlichkeitstypen sind: Analysten, Diplomaten,

Wachen oder Forscher (NERIS Analytics Limited, 2019). Die Einstufung der Persönlichkeit erfolgt durch das Bottom-Up-Verfahren während des Interviews.

Die Aufteilung der Probanden ist nach Alter, Branche und Position wie folgt aufgeteilt:

Tabelle 1: Stichprobenbeziehung (Eigene Darstellung)

Bottom-Up	Top-Down		
Persönlichkeit	Branche	Position	Alter
	Automobil	Mittel	17-27
	Automobil	Niedrig	17-27
	Kreativ	Hoch	39-49
	Kreativ	Mittel	28-38
	Handel	Mittel	28-38
	Handel	Hoch	39-49
	Industrie	Hoch	50-68
	Industrie	Niedrig	17-27

### 3.2. Kategoriensystem

Um einen Leitfaden für die Interviews erarbeiten zu können, wurde vorerst der Fokus darauf gelegt ein deduktives Kategoriensystem zu erarbeiten. Hierbei galt es sowohl Oberkategorien, als auch Unterkategorien festzuhalten, diese zu betiteln, danach zu beschreiben und schließlich Kodierregeln aufzustellen. Um den Umfang dieser Arbeit nicht zu überschreiten, wurde sich auf drei New Work Strategien festgelegt: Netzwerkstrukturen, hierarchiefreie Raumgestaltung und Empowerment. Hierbei geht es darum, die Akzeptanz dieser zu untersuchen. Zudem wurden zwei allgemeinere Oberkategorien gewählt, um einen Einstieg und Ausstieg für den Probanden zu gewährleisten und übergeordnete Fragen klären zu können.

Für das Kategoriensystem wurden folgende Oberkategorien fest:

Die erste Oberkategorie beinhaltet die Beschreibung „Nähe zur Thematik“, hierbei soll eine Abfrage dessen getätigt werden, in wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit im Leben des Probanden hat und wie präsent das Thema „New Work“ im Geiste des Probanden vorhanden ist, also welchen Wissenstand, der Interviewte hat. Diese Oberkategorie ist aufgeteilt in acht Unterkategorien. Diese beziehen sich auf eine Beschreibung des Arbeitsplatzes, die Einstellung des Probanden zur Ist-Situation des Arbeitsverhältnisses, den Wissensstand

und die thematische Präsenz des Themas vom Probanden, die konkreten Erfahrungen, die bereits mit New Work gemacht worden sind. Hierbei liegt der Fokus darauf, zu untersuchen, ob eine Einschätzung erkennbar ist, hin zu Veränderungen gegenüber Ansprüchen an Arbeit und ob diese Änderungen auch spürbar im täglichen Arbeiten sind. Eine Einschätzung über zukünftige Veränderungen (strukturell, kommunikativ, technologisch) im Unternehmen und eine Einschätzung zu Wichtigkeit der Debatte.

Als zweite Oberkategorie, geht es darum die Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen abzufragen. Hierbei wurden wiederum acht Unterkategorien zugefügt, welche thematisieren, wie die Ist-Situation im Unternehmen des Probanden ist in Bezug auf den Umgang und die Organisationsstruktur und wie die jeweilige Einstellung und Meinung zu den betreffenden Punkten ist. Des Weiteren wird thematisiert, ob Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform besteht und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens. Es wird die Meinung und Ist-Situation zu Feedbackkultur und Vertrauen thematisiert und die Einschätzung der Toleranz von Altersunterschieden in Bezug auf Lernbereitschaft und Einflussnahme.

Die dritte Oberkategorie ist eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes. Dieser wurden insgesamt sechs Unterkategorien zugewiesen. Zum einen die Einstellung des Probanden zur Verlagerungen von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung, zudem die Gründe dessen, wieso Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung verlagert werden sollten und die Vor- und Nachteile dessen. Zudem besteht eine Unterkategorie, die sich der Einstellung zu selbstorganisierten Projektgruppen widmet, angelehnt beispielsweise an agile Projekte wie SCRUM und die Meinungsabfrage der Umsetzbarkeit dessen und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von selbstorganisierten Projektgruppen ohne hierarchische Zwischeninstanz. Darüber hinaus befasst sich eine Unterkategorie mit der Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzlich wird noch Bezug auf gewünschte zukünftige Entwicklung zum Thema Wertschätzung genommen. Als letzte Unterkategorie dieser Oberkategorie wird sich dem Thema Innovation angenommen und welche Strategien im Unternehmen des Probanden angewandt werden, um innovativ zu bleiben.

Die vierte Oberkategorie befasst sich mit der Untersuchung von der Akzeptanz von Open Space Konzepten innerhalb des Unternehmens, mit einem innovativen Nutzen von Büroflächen und die Akzeptanz von alternativen Büroflächen. Hierbei galt es als erste

Unterkategorie festzuhalten, welche Vorstellung von einem idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes besteht. Danach wird die Akzeptanz von Open Space Konzepten abgefragt, sowie Co-Working Spaces und Akzeptanz von flexiblen Arbeitsplätzen.

Als letzte Kategorie ist eine Abfrage der Zukunftsvision des Probanden in Bezug auf Arbeit und die Existenz und Wichtigkeit von Sinnstiftung. Mit dem Ziel eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses zu gestalten und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit zu hinterfragen.

Die Schwierigkeit beim Erstellen des Kategoriensystems ergab sich daraus, dass der Bildungsstand und die Auseinandersetzung mit dem Thema New Work von allen Probanden auf einer völlig divergenten Ebene war, dementsprechend, galt es ein allgemeingültiges Kategoriensystem zu erstellen, damit ein Leitfaden erstellt werden konnte, der eine Vergleichbarkeit zwischen den Probanden ersichtlich werden ließ.

Einen genauen Blick auf das Kategoriensystem lässt sich im Anhang 1.2 werfen.

### 3.3. Leitfaden

Als nächsten Schritt galt es einen Leitfaden für die Interviews zu erstellen.

„Die qualitative Fragebogenmethode beinhaltet unstrukturierte und halbstrukturierte schriftliche Befragungen. Dabei kommen als Erhebungsinstrumente qualitative Fragebögen („qualitative questionnaires“) zum Einsatz, die offene Fragen beinhalten, sodass sich die Befragten in eigenen Worten äußern. Man unterscheidet nicht-standardisierte und teilstandardisierte qualitative Fragebögen“ (Döring & Bortz, 2016, S. 401-403).

Im Falle dieser Arbeit wurde sich für einen teilstandardisierten qualitativen Fragebogen entschieden. Dieser ist eine Liste aus offenen Fragen, die der Interviewte nach eigenem Ermessen beantworten kann. Mit dieser Erhebungsmethode kann eine Vergleichbarkeit der stark divergenten Probanden leichter ausgearbeitet werden. Hierbei gilt es die Fragen sowohl offen als auch direkt zu stellen, mit einer Sprache, die an das Umfeld angepasst wurde. Normalerweise werden Faktenfragen, wie beispielsweise zum Beruf, Alter und Familienstand am Anfang der Interviews gestellt. Hier wurden Teile der Faktenfragen zu demographischen Hintergrunddaten teilweise ausgekoppelt und in einem separaten Datenblatt festgehalten, um das Interview nicht unnötig zu verlängern. Des Weiteren gilt es Fragen zu stellen, die den Probanden beschreiben und erzählen lassen und die „warum“-Fragen zu minimieren, um den Interviewten nicht in die Ecke zu drängen (ebd.)

Prinzipiell galt es bei den Interviews der Ist-Situation, der Meinung und den Wünschen des Befragten auf den Grund zu gehen, um die Akzeptanz und dessen Grad nachgehen zu können. Darüber hinaus galt es einen Leitfaden zu erstellen, der auf jeden Probanden, mit unterschiedlichem Wissenstand, unterschiedlichen Aufgaben und unterschiedlichen Verantwortungsbereichen angewandt werden kann. Dementsprechend galt es, den Leitfaden nicht als Wissensabfrage oder direkte Informationsquelle zu nutzen, sondern einen Interpretationsspielraum für die Fragen zu lassen, damit die Antworten letztlich verglichen werden können. Hierbei gilt es die Probanden eher auf emotionaler Ebene einzufangen. Wichtig ist also, dass während des Interviews eine vertrauenswürdige Stimmung erzeugt wird, um dem Probanden ein Gefühl der Sicherheit und Wertungsfreiheit zu verleihen, damit jene Informationen, die für die Auswertung wichtig sind, auch ehrlich und offen beantwortet werden.

Aufgrund dessen ist der Leitfaden in seiner Grundstruktur wie folgt aufgebaut:

Als erstes werden einleitende Fragen gestellt, mit denen der Befragte lediglich die momentane Ist-Situation seiner Arbeit erläutern soll, die ein grundlegendes Interesse für sein Tun veranschaulichen soll. Mit den einleitenden Fragen, soll der Interviewte an Sicherheit gegenüber der Situation gewinnen und sich an die Fragesituation gewöhnen. Danach werden zuerst Wünsche und abschließend Meinungen abgefragt. So kann sich der Interviewte erst langsam in die Fragesituation hineinfühlen.

Um eine Vertrautheit zu schaffen, wird allgemein, aber eben auch situationsbedingt das *Du* als Ansprache gewählt.

Es ist zu erkennen, dass die Redebereitschaft der Probanden, in unterschiedlichen Positionen sehr divergent ist. So sind Persönlichkeiten in höheren Eben öfter mit einer solchen Interviewsituation konfrontiert. Wenn die Interviewfragen demnach nicht exakt gestellt werden, ist es schwierig eine übernehmbare Antwort von unerfahrenen Interviewten zu erhalten.

Falls der Fragebogen näher betrachtet werden möchte, ist dieser im Anhang 1.1 nachzuschlagen.

### 3.4. Interview mit halbstandardisiertem Leitfaden

Im folgenden Kapitel gilt es zu rekonstruieren, wie die Interviews, dessen Vorbereitung und die Implementierung des Persönlichkeitstests von statten ging. Dabei wird die Vorbereitung, die Durchführung und der Persönlichkeitstest näher beleuchtet.

#### 3.4.1. Vorbereitung und Ablauf

Hierbei ist vorerst festzuhalten, dass der Interviewleitfaden, sowohl vom Projektbetreuer beurteilt, als auch an zwei unbeteiligten Probanden als Probe durchgeführt wurde. Hiernach wurden verschiedene Fragen hinzugefügt und nochmals umformuliert. Es ging jedoch primär darum, festzustellen wie viel Zeit für die Interviews eingeplant werden musste, da viele Probanden nicht länger als eine Stunde für das Gespräch zu Verfügung hatten. Nachdem bekannt war, dass bei dem Persönlichkeitstest von einer Dauer zwischen 12 und 15 Minuten auszugehen war, galt es eine Interviewzeit von circa 45 Minuten zu erreichen und den Leitfaden dementsprechend durchzuführen. Letztlich hatten die Interviews eine Länge zwischen 32 und 49 Minuten.

Jeder der Interviews wurde in einem Vier-Augen-Gespräch durchgeführt, um die Hindernisse, die durch ein Videocall oder Telefongespräch entstehen können zu umgehen. Des Weiteren galt eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich der Proband wohlfühlen kann. Dementsprechend wurden Orte gewählt, die nahe am persönlichen Umfeld des Befragten lagen. Vor dem Interview wurde ein Datenblatt ausgeteilt, welches die demographischen Daten, des Probanden hinterfragten. Zudem wurde eine Einverständniserklärung zur Nutzung seiner Daten und Aussagen beigefügt, sowie die Zusage, dass die Daten vertraulich und anonymisiert behandelt werden. Danach wurde ein Persönlichkeitstest mit dem Probanden durchgeführt, um letztlich das Interview zu beginnen. Die Interviews wurden mit insgesamt zwei Tonspuren aufgezeichnet von zwei unterschiedlichen Geräten.

#### 3.4.2. Persönlichkeitstest

Der Persönlichkeitstest, der in diese Untersuchung mit eingearbeitet wurde, ist der Test 16personalities. Dieser ist kostenlos auf deren Website durchführbar und versucht die Komplexitäten und Variablen von Persönlichkeiten in definierte Modelle zu integrieren. Er stützt sich auf die Thesen dreier Psychologen und Philosophen: Carl Gustav Jung, Katharine Cook Briggs und Isabel Briggs Myers.

Hierbei basiert das Fundament auf zwei Theorien. Zum einen der des Philosophen aus dem frühen zwanzigsten Jahrhundert, Carl Jung, der das Konzept der Intra- und Extraversion etablierte. Er erarbeitete, dass jedes Individuum in eines der beiden Kategorien fiel, wobei er sich stets auf die innere oder äußere Welt konzentrierte. Zudem implementierte er die Theorie der Kognitiven Funktionen, die in die Kategorien des „Richtens“ oder „Wahrnehmens“ eingeteilt sind. Nach Jung, richtet sich jedes Individuum in seinem natürlichen Umfeld, nach einem dieser beiden Kategorien.

Dazu genommen wird die Theorie von Katharine Briggs und Isabel Myers, die den Briggs-Myers-Type- Indikator etablierten, diese stützte sich auf Jungs Theorien und addierte eine Unterteilung in verschiedene Persönlichkeitstypen. Sie entwickelte eine

Methode, um Jungs Reihenfolge von Funktionen anhand von Akronymen mit vier Buchstaben zu klassifizieren. Der Test 16personalities fügte zu den 4 Akronymen vom Briggs-Myers-Type-Indikator noch eine Persönlichkeitsebene hinzu. Dabei werden fünf Persönlichkeitsaspekte untergliedert: Verstand, Energie, Natur, Taktik und Identität.

Der Persönlichkeitsaspekt des Verstands analysiert wie der einzelne mit seiner Umgebung interagiert, hier kann das Persönlichkeitsmuster entweder ins Intravertierte oder ins Extravertierte ausschlagen. Der zweite Persönlichkeitsaspekt, die Energie, analysiert wie der Einzelne die Welt sieht und analysiert, hierbei kann das Persönlichkeitsmerkmal entweder intuitiv oder realistisch ausgeprägt sein. In dem Persönlichkeitsaspekt der Taktik, wird analysiert, in wie fern die Arbeitsweise, die Planung und die Entscheidungsfindung beim Einzelnen von statten geht. Hierbei kann die Tendenz entweder ins Planende oder Suchende ausschlagen. In dem Persönlichkeitsaspekt der Natur, wird thematisiert, wie der Einzelne mit Entscheidungen und Emotionen umgeht. Hierbei kann er entweder eher logik- oder prinzipienfokussiert sein. Der letzte Persönlichkeitsaspekt, ist der der Identität, hierbei wird allgemeiner analysiert, wie sicher der Einzelne schließlich mit den eigenen Fähigkeiten und getroffenen Entscheidungen umgeht. Hierbei geht die Tendenz eher in die Richtung der Durchsetzungsfähigkeit oder des Stürmischen.

Anhand dieser Methodik ergeben sich 16 verschiedene Persönlichkeitstypen, die unterteilt sind in vier verschiedenen Persönlichkeitsarten (NERIS Analytics Limited, 2020). Die Auswahl dieses Persönlichkeitstests erfolgte, aufgrund der leichten Nutzung und der spielerisch ansprechenden Gestaltung. Die Probanden hatten Freude am Beantworten und wurden positiv auf die darauffolgende Interviewsituation gestimmt. Zudem findet die Theorie, auf der dieser Test aufgebaut ist, viel Anwendung in Assessment-Centers von verschiedenen Konzernen, welches der ausschlaggebendste Faktor war.

### 3.5. Auswertung

Nach der endgültigen Durchführung aller Interviews, galt es diese zu transkribieren. Hierzu wurde das Transkriptionstool Amberscript verwendet. Hier wird das Rohdatenmaterial digitalisiert und vom Programm transkribiert. Hierbei können innerhalb des Tools Transkripte noch bearbeitet werden, falls Fehler unterlaufen. Dies wurde durchgeführt und von jedem einzelnen Interview ein circa 10-15 seitiges Transkript erstellt. Danach galt es das Rohdatenmaterial zu verwerten und in ein Kategoriensystem einzuordnen. Hierfür wurden die Kategorien zur Datenverarbeitung angepasst. Dementsprechend wurden Zeilen hinzugefügt, die Platz ließen für die Paraphrasierung von Aussagen, die Generalisierung, die Reduktion und letztlich eine Kommentarspalte



für farbliche Notizen, um einen Überblick zu erhalten. Während der Verarbeitung der Daten, mussten die Unterkategorien nochmals auf die Aussagen der Probanden angepasst werden, um eine einheitliche Darstellung des Interviews darbieten zu können und alle Aussagen unterzubringen. Durch die Halbstandardisierung des Leitfadens, konnte jedes Interview unterschiedliche Gewichtungen haben, trotzdem galt es durch das Einfügen ins Kategoriensystem eine Vergleichbarkeit herzustellen.

Um dies später durchzuführen galt es von der subjektiven Wahrnehmung des Probanden (Paraphrasierung), eine abstrakte Beschreibung mit Hilfe der wissenschaftlichen Sprache herauszuarbeiten, dieses, wenn nötig, nochmals auf den Kern zu kürzen, um letztlich das Ganze auf eine Deutungsebene zu transportieren und somit Ergebnisse darzustellen (Vogt & Werner , 2014, S. 66).

Diese Auswertung der Daten, durch eingliedern in ein Kategoriensystem, wurde mit jedem einzelnen Interview durchgeführt. Danach wurden die Interviews händisch nebeneinandergelegt, um auf Deutungsebene vorerst Muster oder Bedeutungen in Bezug auf die Gütekriterien der Probanden zu finden. Es galt vorerst zu erkennen, ob die Akzeptanz Unterschiede in Bezug auf Alter, auf die Branche, die Position oder die Persönlichkeit aufwies, oder ob die Aussagen unabhängig dieser Gütekriterien getroffen wurden.

Beim Codieren der Interviews entstanden Schwierigkeiten aufgrund der unterschiedlichen Gewichtung der Themenfelder der Probanden. Während für den Probanden wichtige und interessante Fragen sehr ausführlich besprochen wurden, bekamen andere weniger Beachtung. Aufgrund dessen gibt es Unterschiede in sowohl der Ausführlichkeit und somit auch der Kodierung einzelner Unterkategorien.

Nach dem Abschluss der Interviews entstanden letztlich durch das Umsetzen des Bottom-Up Verfahrens eine endgültige Probandenaufstellung mit den zugewiesenen Kategorien. Diese werden in der folgenden Darstellung abgebildet:

Tabelle 2: Probandenaufstellung (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Alter	Branche	Position	Persönlichkeit
-------------	-------	---------	----------	----------------

Proband 1	39-49	Kreativ	Hoch	69% extravertiert 62% realistisch 61% prinzipien-fok 81% planend 97% durchsetzung
Proband 2	28-38	Kreativ	Mittel	72% extravertiert 58% realistisch 72% prinzipien-fok 71% planend 65% stürmisch
Proband 3	50-65	Metallindustrie	Hoch	79% extravertiert 70% realistisch 58% logik-fok 53% planend 64% durchsetzung
Proband 4	17-27	Metallindustrie	Niedrig	74% extravertiert 68% realistisch 71% prinzipien-fok 68% planend 67% durchsetzung
Proband 5	28-38	Handel	Mittel	58% extravertiert 61% realistisch 51% prinzipien-fok 68% planend 53% durchsetzung
Proband 6	28-38	Handel	Hoch	69% extravertiert 73% realistisch 57% prinzipien-fok 71% planend 61% durchsetzung
Proband 7	17-27	Automotive	Mittel	92% extravertiert 64% intuitiv 51% prinzipien-fok 63% suchend 72% durchsetzung
Proband 8	17-27	Automotive	Niedrig	56% introvertiert 64% realistisch 64% logik-fok 63% plandend 54% durchsetzung

#### 4. Ergebnisse

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse, die durch die Interviews und dessen Auswertung erkennbar wurden beschrieben, in Zusammenhang gebracht, die Forschungsfrage beantwortet, um letztlich die gewonnenen Erkenntnisse in einen theoretischen Kontext einzugliedern.

#### 4.1. Ergebnisbeschreibung

Als Herangehensweise zur Auswertung der Ergebnisse wurden die einzelnen Kategoriensysteme vorerst auf Dopplungen oder Muster untersucht. Hierbei wurden die Reduktionen der Kategoriensysteme zur Hilfe gezogen, um einen Direktvergleich der Aussagen zu ermöglichen. Im ersten Schritt erfolgte der phasenweise Vergleich der Branchen. Hierbei waren einige Muster zu erkennen.

So ist bei beiden Probanden aus der Kreativbranche kein direkter Handlungsbedarf herauszuarbeiten, außer dem Ermöglichen des flexiblen Arbeitens in Bezug auf Zeit und Ort (siehe Anhang 3, Kategoriensystem 1 & 2). Darüber hinaus geht aus den Interviews der Probanden 1 und 2 eine Neigung hin zu Hierarchien hervor, die in derer Aussagen bestehen müssten, um Sicherheit und ein strukturelles Rollenbild innerhalb der Agentur zu gewährleisten. Das Rollenbild dient laut Proband 1 dazu klare Grenzen zwischen Verantwortungsbereichen zu ziehen. „Jeder muss wissen, was seine Rolle ist. Und auch das kriegt man nicht ganz hin. [...] Aber mir ist wichtig, dass jeder innerhalb des Teams weiß, was sein Verantwortungsbereich ist und damit auch seinen Wert innerhalb des Teams kennt“ (Anhang 3.1). Dabei gilt es jedoch im Blick zu behalten, dass beide Probanden keine Hierarchie im Umgang sehen. „Nein ich stehe nicht auf Diktatur, ich möchte auch nichts vorgegeben bekommen, aber ich für mich persönlich ist es wichtig ein Stück weit Sicherheit zu wissen, es gibt jemand, der kümmert sich darum, dass es läuft“ (Anhang 3.2). Des Weiteren ist herauszuarbeiten, dass beide Probanden aus der Kreativbranche, Vertrauen als äußerst wichtig ansehen. Dieses Vertrauen sei wohl in der momentanen Arbeitssituation stark gegeben und trage maßgeblich zum Erfolg des Teams bei. Es besteht zudem eine Tendenz zur grundsätzlichen Offenheit gegenüber Veränderung, wenn sie einem Zweck dient, trotzdem ist kein grundsätzlicher Wunsch zum Wandel oder Handlungsbedarf erkennbar. Um die Akzeptanz von New Work Strategien mit dem Fokus der Innovation zu setzen, scheinen beide Probanden der Kreativbranche eher konservativer Einstellung. Innovation sei berufsbedingt gegeben und abgedeckt durch Kreativität und der Bereitschaft der eigenermächtigten Informationsbeschaffung der Mitarbeiter und Kollegen. „Innovationen. Das ist bei uns wahrscheinlich die Kreativität“ (Anhang 3.2). „Wir sind wie gesagt ein junges Team, ich gehöre ganz bestimmt zu den älteren, und selbst ich bin so unterwegs wie jeder heute

unterwegs ist. Man hat seine Informationsquellen. Man bündelt sie, sei es über Newsletter, die man abonniert hat, sei es über RESS, sei über alles über Facebook oder Twitter oder Instagram. Es gibt einfach einen Haufen Informationsquellen da draußen, die für uns ganz ganz wichtig sind. Und ich spüre oder weiß, anhand der Gespräche, die ich hier in dieser Agentur führe, dass jeder von uns so ein Interesse für seinen Job hat, dass er diese Quellen da draußen abonniert hat und sich tatsächlich damit beschäftigt“ (Anhang 3.1).

Um die Branchen bedingte Staffelung weiterzuführen wurden als nächstes die beiden Probanden aus dem Handel verglichen. Auch hier waren Übereinstimmungen in Bezug auf Einstellung, Akzeptanz und Meinung erkennbar. So war es beiden Probanden aus der Handelsbranche wichtig einen hierarchischen Umgang zu pflegen, um Rollen klar zu definieren, professionelle Distanz aufzubauen, Respekt im Umgang zu unterstützen und Sicherheit in der eigenen Position aufzubauen. Die Hierarchien in Bezug auf Organisationsstrukturen wurden als weitaus unwichtiger oder überdenkbar eingeschätzt. „Also zum einen sich immer zu überlegen, müssen die Hierarchien immer so sein wie sie sind“ (Anhang 3.6). „Also mich hat es wirklich gestört, deswegen habe ich ja gesagt ich möchte alles geben, dass ich eine Position weiterkommen, weil du einfach so gebremst wirst von deinem Vorgesetzten [...] weil du nur Sachbearbeiter bist. Aber ich denke halt, gut ich bin vielleicht auf dem Dokument der Sachbearbeiter, aber für mich weiß ich, dass ich mehr kann [...]“ (Anhang 3.5). Darüber hinaus war die Akzeptanz gegenüber neuen Bürokonzepten im Bereich des Handels tendenziell geringer. Jedoch muss man hier mit einfließen lassen, dass die beiden Probanden aus der Handelsbranche, die einzigen Teilnehmer der Forschungsmethode waren, die bereits sehr konkrete Erfahrungen mit der Umsetzung eines solchen Bürokonzeptes machten. Dabei stehen beide Probanden sowohl dem Konzept des flexiblen Arbeitsplatzes, als auch des Open Space Konzeptes eher skeptisch gegenüber (Anhang 3.5 & 3.6).

Auch die Ergebnisse der Metallindustrie werden gegenübergestellt, um die Staffelung des Branchenvergleichs weiter zu führen. Im Segment der Metallindustrie ist zu erkennen, dass beide Probanden einen hohen Unterschied bei Generation X, Y und Z wahrnehmen in Bezug auf das Strukturbedürfnis innerhalb der Organisationsstruktur eines Unternehmens. „Da muss man glaube ich ganz ganz stark unterscheiden zwischen den Generationen X, Y und Z. X wird es sicher schwieriger sein. Die brauchen eher klare Strukturen, weil es der Generation so in die Wiege gelegt ist. Y ist so dazwischen und Z die sind intrinsisch ganz anders zu motivieren, nämlich über ihre Bedürfnisse und über Bedeutung“ (Anhang 3.3). Auch Proband 4 erkennt Unterschiede zwischen den Generationen, so weisen Mitarbeiter zwischen 40 und 50, eine höhere Abhängigkeit und Richtwert anhand von Regeln auf (Anhang 3.4). Auch in diesem Vergleich ist der Wunsch nach einem hierarchiefreien Raum sehr ausgeprägt. In diesem

Fall soll er der Kreativitäts- und Innovationsförderung dienen. Trotzdem scheint es den Probanden aus der Metallbranche wichtig hierarchische Strukturen aufrecht zu halten, um Verantwortungsübernahme, Kontrolle und Sicherheit zu gewährleisten. Dies wird aber dem Wunsch nach kreativer Entfaltung und innovativer Entwicklung untergeordnet (Anhang 3.3 & 3.4). Im Allgemeinen weisen beide Probanden eine hohe Akzeptanz von autonomen Teilgruppen, projektbasierter Arbeit und Open Space Konzepten auf. Lediglich die Akzeptanz von flexiblen Arbeitsplätzen begegnet eher niedrigerer Akzeptanz. „Also ich kenne Konzepte von Bosch in Mailand zum Beispiel, da haben wir das ganze Verwaltungsgebäude angeguckt. Da ist es wirklich so, dass jeder erstmal seinen Arbeitsplatz suchen muss. Das haben wir gesagt, geht für uns jetzt einen Schritt zu weit. Da ist der Kulturwandel zu hart“ (Anhang 3.3). Letztlich lässt sich noch erkennen, dass die Akzeptanz von Empowerment recht hoch zu sein scheint (Anhang 3.3 & 3.4).

Als letzter Punkt der Staffelung erfolgt der Vergleich von beiden Probanden aus der Automobilbranche. Hier sind zum ersten Mal starke brancheninterne Unterschiede aufgetreten, in Bezug auf die Akzeptanz von New Work Strategien, auch wenn diese nur geringfügig sind. So ist der hierarchiefreie Umgangston beiden Probanden sehr wichtig. Jedoch ist die Akzeptanz von organisationsstrukturellen Hierarchien divergent. Proband 8 sieht in hierarchischen Strukturen eine Notwendigkeit aufgrund von Sicherheiten, Akzeptanz und Kontrolle. Proband 7s Akzeptanz zu hierarchischen Strukturen scheint hingegen eher niedrig zu sein. „Ich sehe schon dieses Management Konstrukt sehr kritisch. Dass es so viele Hierarchien gibt. Man fühlt sich eben oftmals klein, in so einem Unternehmen und ist in diesen Entscheidungsfindungen nicht so richtig drin. Das ist natürlich sehr schade, weil man sich ein bisschen hilflos fühlt“ (Anhang 3.7). Während Proband 7 eine hohe Akzeptanz gegen über Open Space, flexiblen Arbeitsplätzen und Co-Working verspürt, ist die Akzeptanz von Proband 8 gegenüber Open Space hoch, gegenüber Co-Working mittel und gegenüber flexiblen Arbeitsplätzen niedrig.

Diese erstmaligen Branchenunterschiede in Bezug auf die Akzeptanz von New Work ist möglicherweise zurückzuführen auf die Heterogenität der Bereiche innerhalb des Unternehmens, in denen beide Probanden arbeiten. Während Proband 8 in der Produktion konzernintern auf Manufakturebene in Liniensystemen arbeitet, ist die Anstellung von Proband 7 in einem vom Konzern gegründeten separierten Startup, der sich mit Dataengineering beschäftigt. Dieses Startup arbeitet sehr agil in SCRUM Teams, schon sehr weit ausgeprägten New Work Strategien, wohingegen Proband 8 in einem sehr hierarchischen und klassischem Bereich des Mutterkonzerns fungiert. Hierauf können die Unterschiede in der Akzeptanz von New Work Strategien zurück zu führen sein.

Trotzdem ist eine Tendenz sichtbar beim Zusammenhang von Meinungen zu New Work Prozessen und der Branche.

Das Alter scheint im Vergleich der direkten Einstellungen der Probanden keinen Einfluss auf die Akzeptanz von New Work Strategien zu haben. Jedoch scheinen, aufgrund eigener Erfahrungen der Probanden, Unterschiede vor allem in Bezug auf den Wunsch nach Hierarchien und Struktur bei verschiedenen Generationen, sichtbar zu sein.

Wenn man den Aspekt der Persönlichkeit vergleicht, ist zu erkennen, dass Probanden mit einer ausgeprägten Extravertiertheit dem Thema New Work extrem positiv gegenüberstehen. Sie sehen klaren Handlungsbedarf und erkennen, das Umstrukturieren gängiger Unternehmensgegebenheiten als sehr bereichernd an. Im Falle dieser Untersuchung sind das Proband 3 und 7.

Beim Herausarbeiten von Übereinstimmungen, Muster oder Zusammenhängen mit der Komponente der Position ist keine Auffälligkeit zu sehen. Lediglich die Wichtigkeit von Wertschätzung ist bei Probanden mit niedrigen Bildungsabschlüssen, niedriger Position oder jenem, die ihre Laufbahn mit einer niedrigeren Position starteten und dann aufstiegen deutlich höher, als bei jenen mit höherem Bildungsgrad. Hierzu können Proband 4, 6 und 8 mit Proband mit Proband 1, 2, 3, 5 und 7 verglichen werden.

Mehrere Probanden stellten jedoch auch für sich die Möglichkeit fest, dass Unternehmen, die sich New Work Strategien annehmen, dies oftmals nicht aus dem Wille heraus tun, weil ein Wunsch nach innovativer, agiler und empowerter Unternehmenskultur besteht, sondern weil die Attraktivität des Arbeitsplatzes, also die Image Sicherung des Unternehmens an erster Stelle stehe (siehe Anhang 3.2, 3.4, 3.7, 3.8).

## 4.2. Beantwortung der Forschungsfrage

Um nun die Forschungsfrage nochmals konkreter zu beantworten wird hier nochmals eine Aufteilung der einzelnen Komponenten der Forschungsfrage eingeteilt: Alter, Branche, Position und Persönlichkeit.

### 4.2.1. Alter

Um die Abhängigkeit des Alters von Akzeptanz von New Work Strategien zu bewerten gilt es eine Differenzierung zu vermerken. Bei der Akzeptanz der Probanden von den Strategien neuer Arbeit ist kein direkter Einfluss von Alters- oder Generationsunterschieden erkennbar. Jedoch berichteten mehre Probanden als Erfahrung aus dem eigenen Arbeitsumfeld, dass sich verschiedene Generationen in Bezug zur Akzeptanz von hierarchischen Strukturen und Umgangsformen deutlich im

Arbeitsalltag unterscheiden. So sind jene Mitarbeiter, die zur Generation X gehören, stärker abhängig von klaren Strukturen, Hierarchien und Rollenbildern, als Mitarbeiter, die zur Generation Y oder Z gehören. Zudem kann noch in den Vordergrund gerückt werden, dass Generation Y und Z stärker intrinsisch motivierbar sind und Sinnstiftung und die Befriedigung der Bedürfnisse durch Aufgaben und Arbeitgeber als wichtiger empfinden.

#### 4.2.2. Branche

Die Frage ob die Akzeptanz von New Work Strategien abhängig von der Branche ist, lässt sich mit einer Tendenz beantworten. So sind Anzeichen zu erkennen, dass jene Probanden, die in einer ähnlichen Branche oder dem gleichen Unternehmen arbeiten eine sehr ähnliche Meinung zu den einzelnen New Work Themen haben. Es besteht auch eine Tendenz dazu, dass die Akzeptanz abhängig von den Arbeitsbedingungen, der Zufriedenheit zum Aufgabenbereich und dem Umfeld im Unternehmen besteht, welches die Aussage unterstützt, dass das Unternehmen und somit auch die Branche einen Einfluss auf die Akzeptanz von New Work haben.

#### 4.2.3. Position

Die Einflussnahme der Position auf die Akzeptanz für Konzepte neuer Arbeitswelten kann auf Basis dieser Untersuchung nicht als relevant dargestellt werden. Hier ist kein direkter Zusammenhang erkennbar. Erkennbar jedoch ist der Einfluss des Bildungsgrades und die gesellschaftliche Positionierung innerhalb der Unternehmenswelt, besonders in Bezug auf die Bedeutung von Wertschätzung und gleichberechtigtem Umgang innerhalb des Unternehmens. So lässt sich eine Tendenz erkennen, dass jene Probanden mit niedrigerem Bildungsgrad eine höhere Wichtigkeit im Thema Wertschätzung und gleichberechtigtem Umgang sehen, als Probanden mit höherem Bildungsgrad.

#### 4.2.4. Persönlichkeit

Einen klaren Zusammenhang zwischen der Akzeptanz von New Work Strategien und der Persönlichkeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu ziehen ist schwer darzustellen. Es gibt Tendenzen, die eröffnen, dass Persönlichkeiten mit extravertierter Ausprägung eine allgemein höhere Akzeptanz aufweisen. Zudem lässt sich annähernd feststellen, dass Persönlichkeiten mit einer starken Ausprägung von planenden

Eigenschaften in Bezug auf Taktik, also Entscheidungsfindung und Arbeitsweise, in Kombination mit Tendenzen hin zum realistischen Denkens bei Analysesituationen und einem prinzipien-fokussierten Vorgehen im Umgang mit Emotion und Entscheidungen, einen eher mittleren Akzeptanzstand von New Work Strategien aufweisen. Eine Offenheit gegenüber Veränderungen ist gegeben, jedoch wird die Umsetzung von neuen Arbeitsmodellen kritisch hinterfragt.

### 4.3. Eingliederung in einen theoretischen Kontext

In diesem Kapitel gilt es die gewonnenen Erkenntnisse in einen theoretischen Kontext zu setzen. Hierfür werden vor allem oben bereits genannte Theorien und Modelle herangezogen, aber auch neue miteingearbeitet.

Vor allem die Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs der Persönlichkeit und dem Grad der Akzeptanz von New Work Strategien lässt sich in Verbindung mit den Wertewelten des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus Kapitel 2.2.2 bringen und den Annahmen Schermulys (2019) zu Eigendynamiken von Organisationskulturen. Nochmals knapp zusammengefasst handelt es sich bei der Organisationskultur um die Normen und Werte die innerhalb eines Unternehmens hochgehalten werden und sich auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt. Hierbei geht es nicht um festgesetzte Unternehmensziele, sondern tatsächlich gelebte Regeln innerhalb der Unternehmenswelt. Diese zeigen sich an verschiedenen Symptomen: verbale, interaktionale und artifizielle Symptome. So sind verbale Symptome überlieferte Geschichten, wie beispielsweise der Gründungsmythos oder aber auch Geschichten von Kollegen, ehemaligen Mitarbeitern oder Kunden. Interaktionale Symptome sind beispielsweise Riten, Feste und verankerte Traditionen, die das Unternehmen prägen. Dazu gehören Weihnachtsfeiern, Boni, Umsatzsteigerungen, aber auch Verbote oder Tabus. Zu artifiziellen Symptomen gehört alles, was man anfassen oder zumindest beobachten kann (Schermuly, 2019, S. 223-225). So sagt beispielsweise der Ort, wo ein Unternehmen steht und wie das Gebäude aussieht etwas über das Unternehmen aus. Eine Agentur, die in der Innenstadt einer Hauptstadt angesiedelt ist, mit durchdachtem Raumkonzept mit Designanspruch, haben modernere Kunden, als jene, die im traditionellen Altbau im Wohngebiet angesiedelt ist, so macht es den Anschein. Wenn man nun diese Werte, die die Organisationskultur hat, genau herausfiltern kann, könnte man in Betracht dessen, dass die Möglichkeit besteht durch Persönlichkeitstest die Akzeptanz von beispielsweise Raumkonzepten abzuleiten (siehe 5.2.4.), könnte es auch durch Assessment Centers möglich sein herauszufinden a) in welcher Wertewelt sich der potenzielle Mitarbeiter befindet, um abzuleiten, welche Bedürfnisse, das Unternehmen zu befriedigen hat und b) abzugleichen, wie nah der Bewerber an den



gelebten Werten des Unternehmens liegt, um schnellere Eingewöhnungsphasen zu erzielen und somit einen beschleunigten Einarbeitungsprozess, eine schnellere Bindung ans Unternehmen und auch gesteigerte Corporate Identity. Können diese Aspekte erreicht werden, könnte mit niedrigerer Frustration und Fluktuation im Unternehmen gerechnet werden.

Um eine weitere Theorie in einen Zusammenhang mit den Ergebnissen zu setzen, werden die Theorien von Svenja Hofert (2018) herangezogen, die sich dem Mindset von Unternehmen und Mitarbeitern zugewandt hat. Um diese Theorien einzuleiten, gilt es sich vorerst zu fragen, an was ein Unternehmen als erstes arbeiten muss, wenn es New Work Strategien, hin zum agilen Arbeiten umsetzen möchte?

In dieser Welt denken Angestellte mit, agieren auf Augenhöhe mit Führungskräften, arbeiten in Teams – nicht mehr nur für Geld, sondern auch für ein sinnvolles Berufsleben. Sie übernehmen Verantwortung, lösen ihre Konflikte selbst und entwickeln sich immer weiter. Mit diesen Veränderungen muss sich auch die Denk- und Handlungslogik, das Mindset also, wandeln. Schließlich denkt ein Mensch, der Verantwortung übernimmt, eigene Vorstellungen hat und für Sinn arbeitet, ganz anders als jemand, der Aufgaben erledigt und seine Pflicht erfüllt (Hofert, 2018, S. 1).

Hofert (2018) vertritt die Theorie, dass jedoch nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen ein individuelles Mindset innehat. „Mindset beschreibt die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Ich möchte den Begriff aber erweitern: Es ist nicht nur individuelles Denken, sondern auch die Denk- und Handlungslogik von Unternehmen, mit der sie das Denken ihrer Mitarbeiter und deren Interaktionen prägen“ (Hofert, 2018, S.3). Des Weiteren führt Sie aus, dass das Mindset des Unternehmens mitbestimmt, wie das Mindset des Mitarbeiters aufgestellt ist. Möchte also ein Unternehmen agil arbeitende Mitarbeiter, benötigt das Unternehmen eine agile Unternehmenskommunikation und –kultur. Diese Annahme kann von oben genannten Ergebnissen unterstützt werden, so ist zu erkennen, dass jene Probanden, die in ähnlichen Branchen und Unternehmen arbeiteten, ähnliche Meinungen und Vorstellungen von New Work Methoden haben.

Des Weiteren gab es während der Untersuchung viele Probanden, die das Gefühl hatten, dass viele Unternehmen, Veränderungen hin zu New Work nur umsetzten oder implementieren, weil es ein notwendiger Schritt für ein gutes Unternehmensimage zu sein scheint. Wenn also ein Unternehmen agile Mitarbeiter fordert, obwohl die Umstellung kein Kulturwandel, sondern ausschließlich einen Imagewandel hervorrufen soll, ist eine niedrigere Erfolgchance der Strategien zu erwarten. Möglich wäre eine Unternehmensumfrage, um sowohl das Unternehmensmindset, als auch das persönliche Mindset des Mitarbeiters zu erfahren, um herauszufinden, an welchen

Punkten das Unternehmen primär ansetzen muss. Dementsprechend eine individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Untersuchung mit ähnlichem Untersuchungsziel wie diese Arbeit.

## 5. Diskussion

Im folgenden Kapitel gilt es die Ergebnisse einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Es gilt festzustellen, welche Aspekte der methodischen Untersuchung Optimierungsbedarf haben und welche Umstände mit in die Betrachtung der Ergebnisse mit einbezogen werden müssen. Darüber hinaus werden neue Erkenntnisse, die über die Ergebnispräsentation und Forschungsfragenbeantwortung hinaus aufgekommen erläutert und Grenzen und Einschränkungen mit einzubeziehen.

Nachdem dies durchgeführt wurden, werden Empfehlungen für weitere Forschungen ausgearbeitet und einen Ausblick für potentielle Umsetzbarkeit in der Wirtschaft formuliert.

## 5.1. Kritische Betrachtung der Ergebnisse

Einige Aspekte der Untersuchung trotz Einhaltung der wichtigsten Gütekriterien qualitativer Forschung (Intersubjektivität und Transparenz), müssen einige Aspekte der Untersuchung kritisch betrachtet werden und in weiterführender Forschung neu mit einbezogen oder mituntersucht werden, um potenzielle Fehler zu vermeiden.

So ist beispielsweise der Persönlichkeitstest in dem Sinne kritisch zu betrachten, dass die Beantwortung der Fragen nicht nur von der Rolle, in der sich der Befragte befindet abhängig ist, sondern auch von der momentanen Lebenssituation des Probanden. Eine Mutter hat andere Verantwortungen wie eine Probandin oder ein Proband ohne Kinder und könnte somit unterschiedliche Antworten geben, obwohl die Persönlichkeitsstruktur ähnlich ist. Eine Frau beantwortet den Persönlichkeitstest anders, wenn sie in ihre Rolle als Familienmitglied beantwortet, als wenn sie aus ihrer Rolle als Geschäftsfrau antwortet. In wie weit diese beiden Rollen verschwimmen, oder trennbar sind, kann vom Untersucher nicht geprüft werden, dementsprechend müssen Abweichungen hier mit einkalkuliert werden. Vor allem, wenn man versucht einen Bezugsrahmen zwischen Persönlichkeit und Akzeptanz oder Mindset zu zeichnen. Darüber hinaus gilt es im Blick zu behalten, ob Probanden bereits Erfahrung oder sogar negative Erfahrung mit dem Thema New Work gemacht haben. Ist dies der Fall, kann die Akzeptanz von Grund auf niedriger sein, obwohl das Mindset recht nah an der Agilität aufgebaut ist. So gilt es klar zu unterscheiden, ob eine Missgunst gegenüber der agilen und empowerten Arbeitsweise vorliegt, oder eine niedrige Akzeptanz gegenüber den Umsetzungen, die der Proband bereits erfahren durfte.

## 5.2. Neue Erkenntnisse

In diesem Kapitel werden nochmals neue Erkenntnisse festgehalten, die möglicherweise auch in weiterer Forschung mit eingearbeitet, hinterfragt oder direkt thematisiert werden könnten, um neue Theorien aufzustellen oder bereits bestehende zu hinterfragen oder zu falsifizieren.

Als neue Erkenntnis gilt beispielsweise eine zu erkennende Tendenz dazu, dass der Wunsch nach Hierarchie, sowohl im Umgang als auch strukturell, abhängig von dem gewährten Freiraum der momentanen Arbeitssituation ist. So forderte jener Proband, der relativ agil arbeitet (Proband 7) höhere Strukturen vor allem im Einarbeitungs- und Bildungszeitraum. Jene Probanden (1 und 2), die einen äußerst hierarchiefreien Umgang haben, benötigen strukturelle Hierarchien, um Rollen klar zu definieren und Verantwortungsbereiche festzulegen und um sich sicher zu fühlen. Probanden 3,4 und 8 welche relativ traditionelle Umgangsformen und mittelstark bürokratische Strukturen im momentanen Unternehmen erfahren, fordern hierarchiefreie Räume im Umgang. Jene, die starke Bürokratie und strukturelle Hierarchien erfahren und einen mittelstarken hierarchischen Umgang, fordern hierarchiefreier Organisationsstrukturen. Dementsprechend, ist zu erkennen, dass eine Tendenz dazu besteht, dass die Probanden eher eine Akzeptanz der Dinge erkennen, die sie in der momentanen Arbeitssituation missen. Es gilt nun zu beurteilen, wie groß die Akzeptanz ausfällt, wenn letztlich tatsächlich Erfahrung in jeweiligen Bereichen gemacht werden.

Eine weitere Weiterentwicklung aus der oben erarbeiteten Ergebnisanalyse, ist jene, dass einige der oben durchgeführte Methoden, Ergebnisse und Tendenzen, das Potenzial besitzen, in mögliche Assessment Centers, Bewerbungsverfahren oder Unternehmensbewertungen auf Kultur- und Kommunikationsebene mit einbezogen zu werden. Daraus könnte eine Verkürzung der emotionalen Einarbeitungszeit ins Unternehmen zu gewährleisten sein, da ermittelt wird, ob das Mindset des Mitarbeiters nahe an dem, des Unternehmens angesiedelt ist.

### 5.3. Grenzen und Einschränkungen

Natürlich gilt es hierbei zu erwähnen, dass die Einarbeitung in ein Assessment Center durch dazu passende Tests eine lange Dauer an Forschung, Prüfung, Umsetzung und Evaluation benötigt. Hier gilt es abzuwägen, ob die Kosten, die Nutzen für das Unternehmen übersteigen oder nicht.

Darüber hinaus gilt es herauszuarbeiten, in wie weit der Aspekt der Persönlichkeit in eine quantitative Forschung miteinzuarbeiten ist, oder ob es noch andere Möglichkeiten gibt jene oben angeschnittene Theorie oder Hypothese empirisch sicher zu verifizieren oder falsifizieren.

Letztlich könnte es schwierig sein eine mögliche Alternative für New Work zu finden, falls ein Unternehmen und deren Mitarbeiter eine extrem niedrige Akzeptanz gegenüber den Strategien neuer Arbeit hat, ohne als Unternehmen unattraktiv oder unmodern zu wirken. Hierfür gilt es eine wettbewerbsfähige Alternative zu agilen, empowernten Unternehmen zu entwickeln. Oder eben die Frage, ob hierfür die Bewegung schon zu weit fortgeschritten ist, der Wertewandel zu komplex und der Megatrend schon zu verbreitet ist, um sich dieser Bewegung zu entziehen.

#### 5.4. Empfehlung für weitere Forschung und Ausblick

In diesem Abschnitt gilt es eine Empfehlung für weitere Forschung auszusprechen und diese zu begründen. Darauffolgend wird noch ein Ausblick formuliert, der unabhängig der Forschung liegt, sondern sich an der Praxis orientiert.

Da der Persönlichkeitsaspekt oben schon als Einschränkung für folgende quantitative Untersuchungen formuliert wurde, ist die erste Empfehlung eine Festigung der Annahmen zur Persönlichkeit durch eine weitere qualitative und quantitative Forschung mit größerem Arbeitsumfang, beispielsweise durch eine Beobachtungsmethode und ein Experiment.

Darauf folgend wäre die Umsetzung einer quantitativen Studie, wie beispielsweise ein Umfragemethode angebracht, um die Hypothesen, die vor allem durch das Experiment und die Beobachtungsmethode gefestigt wurden, klar zu verifizieren oder falsifizieren und danach eine Theorie beizufügen. Wenn die Theoretisierung stattgefunden hat, gilt es diese theoretischen Erkenntnisse in Kombination mit den Erfahrungen aus der Umfrageerhebung in ein klar praktisches Feld, also in Unternehmensbewertungen oder -Analysen und Bewerbungsverfahren zu implementieren.

## 6. Fazit

Abschließend gilt es nochmals zu unterstreichen, dass die inhaltliche Relevanz des Themas während der Untersuchung, vor allem durch die Interviews, nochmals gefestigt und bestätigt wurde.

Jedes Unternehmen, welches von den jeweiligen Probanden vertreten wurde, befasst sich mehr oder minder stark mit der Thematik und der Fragestellung wie die neue Welt der Arbeit gestaltet werden kann. Es ist also zu erkennen, dass Unternehmen Handlungsbedarf sehen und sich unterschiedlich weit mit dem Thema und der Umsetzung beschäftigt haben. Demnach ist die theoretische Unterstützung wichtig, um die Umsetzungsphase erfolgreich durchlaufen zu können.

Die Ergebnisse, die in dieser Arbeit herausgearbeitet wurden, unterstützen die Einschätzung, der Gesellschaft und potenzielle Arbeitnehmer und –Geber. Sie helfen bei der Einschätzung von a) wie weit sie sich mit der Thematik bereits beschäftigt haben, b) wie hoch die Akzeptanz von den gängigsten New Work Strategien ist und c) wovon diese Akzeptanz möglicherweise abhängig ist.

So sind Tendenzen sichtbar, dass die Generation X hierarchische Strukturen für Sicherheit im Arbeitsleben benötigt, während das Wichtigste für Generation Y und Z, die intrinsische Motivation durch Befriedigung von Bedürfnissen und Sinnstiftung zu sein scheint.

Des Weiteren wurde angedeutet, dass die Meinung und Akzeptanz von New Work Strategien von Erfahrungen abhängig ist, die mit dem Thema bereits gesammelt wurde und dem Grad wie passend das Mindset von Arbeitnehmer und Arbeitgeber für die jeweiligen Strategien sind. Hierbei gilt vor allem in Betracht zu ziehen, dass Auffälligkeiten hinsichtlich der Wechselwirkung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber Mindsets ausschlaggebend sind.

Zusätzlich waren Tendenzen erkennbar, dass die Wichtigkeit von Wertschätzung abhängig vom Bildungsgrad der jeweiligen Individuen ist, was als Tendenz nochmals näher untersucht werden sollte. Wie auch die Tendenzen von Zusammenhängen zwischen Persönlichkeit und Akzeptanz, welche durch weitere Forschung kontrolliert werden sollten.

Es gilt klar festzuhalten, dass die Thematik ein hohes Grad an weiterer Forschung mit sich bringt, um eine Fixierung der Theorie zu ermöglichen. Diese Theorien sollen als Grundbaustein für Unternehmen dienen, die vorhaben diese Strategien erfolgreich umzusetzen. Dementsprechend hat diese Forschung wirtschaftliche Relevanz und stößt somit mit großer Wahrscheinlichkeit auf Interessenten, die diese Forschung auch weiter vorantreiben.

## Literaturverzeichnis

- Bauer, W., Stiefel, K.-P., & Rief, S. (2017). *Coworking - Innovationstreiber für Unternehmen*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Berg, A. (2018). *Digitalisierung der Wirtschaft*. Abgerufen am 09. 11 2019 von Bitkom: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Bitkom-Charts-Digitalisierung-der-Wirtschaft-06-06-2018-final.pdf>
- Blickle, G., Nerdinger, F., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage Ausg.). Berlin: Springer.
- Bundes Psycholtherapeuten Kammer. (2013). BPTK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Wertewelten Arbeiten 4.0: Studie im Rahmen der "Initiative Qualität der Arbeit"*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungs- methoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage Ausg.). Illmenau: Springer Verlag.
- Fernandes, D., & Fernandes, J. (2008). Agile project management - agilism versus traditional approaches. *Journal of Computer Information Systems*(49(2)), S. 10-17.
- Fischer, S., Weber, S., & Zimmermann, A. (27. 03 2017). *Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?* Abgerufen am 08. 12 2019 von Haufe: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis\\_80\\_405804.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html)
- Fried, P. (07 2019). *New Work - zwischen Buzzword und Bergmann*. Abgerufen am 26. 11 2019 von politik digital: <https://politik-digital.de/news/new-work-zwischen-buzzword-und-bergmann-156318/>
- Göbel, J. (30. 04 2018). *Das sagt uns Karl Marx heute*. Abgerufen am 12. 01 2020 von deutschland.de: <https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/karl-marx-und-und-die-arbeitswelt-der-industrie-40>

- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten.* Hamburg: Gabler Verlag.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor.* Heidelberg: Springer Verlag.
- IDG Research Services. (2018). *Studie Arbeitsplatz der Zukunft.* München.
- Ilg, P. (2018). *MINT-Fachkräfteengpass: Weniger Akademiker, mehr Facharbeiter.*  
Abgerufen am 09. 11 2019 von heise.online:  
<https://www.heise.de/newsticker/meldung/MINT-Fachkraefteengpass-Weniger-Akademiker-mehr-Facharbeiter-4097934.html>
- IW Köln. (2019). *Prognose zum jährlichen Ersatzbedarf an MINT-Akademikern\* in Deutschland in den Jahren von 2021 bis 2031.* Abgerufen am 09. 11 2019 von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/420113/umfrage/prognose-zum-jaehrlichen-ersatzbedarf-an-mint-akademikern-in-deutschland/>
- Klaffke, M. (2014). *Babyboomer und Generation Y im Dialog. Personalführung. Personalführung, S. 84-87.*
- Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice Ansätze.* Berlin: Gabler Verlag.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden.* Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Abgerufen am 09. 11 2019 von Baua - Angebote, Publikationen, Berichte:  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D4](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D4)
- NERIS Analytics Limited. (2019). *Article and Insights.* Abgerufen am 22. 12 2019 von 16personalities: <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>
- NERIS Analytics Limited. (2020). *Persönlichkeitstypen.* Abgerufen am 12. 01 2020 von 16personalities: <https://www.16personalities.com/personality-types>



- Nissen, R., & Bartscher, T. (2018). *Empowerment*. Verfügbar unter :<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/empowerment-32955/version-256485> [15.12.2019]
- Rump, J., & Biegel, I. (2009). *Arbeit und Freizeit. Wie wir in Zukunft leben und arbeiten werden*. Mössingen - Talheim: Talheimer Verlag.
- Rump, J., & Eilers, S. (2015). *Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis Dr. Brauner GmbH.
- Rump, J., & Walter, N. (2013). *Arbeitswelt 2030. Trends, Prognose, Gestaltungsmöglichkeiten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work - Gute Arbeit gestalten* (2. Ausg.). Freiburg: Haufe.
- Scholz, O. (2008). *"Ist unsere Gesellschaft gerecht?" - "Nein"*. Verfügbar unter: <https://www.stern.de/politik/deutschland/olaf-scholz--ist-unsere-gesellschaft-gerecht---nein--3762632.html> [25.11.2019]
- Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH. (2000). *Mythos*. Verfügbar unter: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/mythos/10239> [13.01.2020]
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barlin, & C. L. Cooper, *Handbook of organisational behavior* (54-72). Thousand Oaks: Sage.
- Statistisches Bundesamt. (2018). *Anzahl der Studienanfänger/-innen im ersten Hochschulsesemester in Deutschland in den Studienjahren von 1995/1996 bis 2018/2019*. Zitiert nach [de.statista.com](http://de.statista.com). Aberufen von: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4907/umfrage/studienanfaenger-in-deutschland-seit-1995/> [10.11.2019]
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D., Hachmeister, D., & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (8. Auflage Ausg.). Wiebaden: Springer Gabler.
- Väth, M. (2016). *Arbeit, die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. Offenbach: GABAL Verlag.

Vogt, S., & Werner, M. (2014). *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse*. Köln: Fakultät für angewandte Sozialwissenschaft.

Voigt, P. D. (2018). *Revision von Arbeit*. Verfügbar unter:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeit-31465/version-255022>  
[25.11.2019]

Vollmer, J. (03 2019). *New-Work-Urvater Frithjof Bergmann: Der alte Mann und das Mehr*. Verfügbar unter: <https://t3n.de/magazin/new-work-urvater-frithjof-bergmann-alte-mann-mehr-247621/> [26.11.2019]

Wenzel, J. (1. 11 2017). *New Work & Psychologisches Empowerment: Was macht der Wandel mit den Menschen?* Verfügbar unter: <https://i-potentials.de/de/new-work/> [15.12.2019]

# Anhang 1: Interviewvorbereitung

## Anhang 1.1: Leitfaden

Als erstes wird der Persönlichkeitstest 16-Personalities durchgeführt.

### 1) Kategorie 1 | Einstieg

- a) Das Thema der Bachelorarbeit einleiten und die Fragestellung erklären.
- b) Den Arbeitsplatz beschreiben
  - i) Wo arbeitest du?
  - ii) Was ist deine Position?
  - iii) Wie sieht dein Daily Business aus?
  - iv) Warum macht dir dein Job Spaß oder nicht Spaß?
  - v) Wieso hast du dich für diesen Beruf entschieden?
- c) Gründe für New Work Bewegung erklären
- d) Einflüsse auf den Job nachfragen
  - i) Inwieweit hast du schon einmal von New Work gehört?
  - ii) Inwieweit hast du das Gefühl, dass sich die Erwartungen und Ansprüche an Arbeit geändert haben?
  - iii) Inwieweit hast du das Gefühl, das hat ebenfalls Auswirkungen auf deinen Beruf?
  - iv) Würdest du sagen dein Job oder einer deiner Kollegen/Mitarbeiter könnten wegfallen? Wenn ja, warum?
  - v) Wieso findest du die New Work Debatte notwendig, oder findest du sie gar nicht notwendig?

### 2) Kategorie 2 | Hierarchie

- i) In wie fern ist dein Arbeitsfeld hierarchisch aufgebaut oder ist es das überhaupt nicht?
- ii) Stört dich das, oder findest du das gut?
- iii) Was sind deiner Meinung nach Vor- und Nachteile von hierarchischen Strukturen?
- iv) Was ist deiner Meinung nach wichtiger?
- v) Siehst du da Handlungsbedarf? Ist das umsetzbar?
- vi) In wie fern vertraust du deinem Chef/ deinen Mitarbeitern?
- vii) Inwiefern hast du das Gefühl, dass du mehr von deinen älteren, von deinen jüngeren oder von deinen gleich alten Kollegen mehr lernen kannst?

### 3) Kategorie 3 | Empowerment

- i) Würdest du gerne mehr Verantwortung übernehmen und mehr Entscheidungen treffen /abgeben?

- ii) Warum sollte man dir mehr Verantwortung und Entscheidungsmacht geben/ abgeben, oder warum nicht?
- iii) Warum hättest du mehr Lust eigenverantwortlich an kürzeren Projekten teilzuhaben, oder warum hättest du mehr Lust darauf längere Projekte zu verfeinern und verbessern?
- iv) Inwiefern hast du das Gefühl, dass du Kollegen um dich herumhast, mit denen du eigenverantwortlich Projekte koordinieren könntest, sodass ein gutes Ergebnis entsteht oder bräuchtet ihr eher eine hierarchische Struktur innerhalb des Projektes, um festgesetzte Ziele zu erreichen?
- v) Inwiefern hast du das Gefühl, dass du von deinen/deinem Vorgesetzten geschätzt wirst und ist dir das wichtig?

#### 4) Kategorie 4 | Co-working

- i) Warum wölltest du lieber in klar für Personen separierten Büros arbeiten oder warum wölltest du lieber in einem großräumigen Büro mit separaten Orten für Aktionen und nicht für Personen arbeiten?
- ii) Warum könntest du dir vorstellen deinen Arbeitsbereich mit einem anderen Unternehmen zu teilen, warum nicht?
- iii) Wie wichtig ist es dir deinen eigenen Arbeitsbereich zu haben, um dich einzurichten und auszubreiten?
- iv) Warum ist dir ein gewisser „Wohlfühlfaktor“ wichtig an deinem Arbeitsplatz, warum nicht?

#### 5) Kategorie 5 | Ausstieg

- i) Was müsste sich an deinem Beruf ändern, damit er dir besser gefällt?
- ii) Was müsste sich an den Strukturen deines Arbeitsplatzes ändern, damit bessere Ergebnisse erzielt werden könnten?
- iii) Fühlt sich deine Arbeit für dich sinnstiftend und bereichernd an? Oder was sind deine Anreize?
- iv) Wieso willst du deine Freizeit und deine Arbeit trennen oder wieso möchtest du sie lieber verschmelzen lassen?

## Anhang 1.2: Kategoriensystem

Kategoriensystem							
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Interviewzeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kommentar
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.					
UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung					
UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet					

UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work					
UK 1.4	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht					
UK 1.5	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit					
UK 1.6	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit					
UK 1.7	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job					
UK 1.8	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.					

OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen					
UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen					
UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen					
UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens					
UK 2.4	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.					

UK 2.5	Feedbackkultur Ist-Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur					
UK 2.6	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis					
UK 2.7	Wichtigkeit von Vertrauen	Eine Einschätzung zur Wichtigkeit von Vertrauen für Mitarbeiter.					
UK 2.8	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme					
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes					



UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugn issen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugniss en und Verantwortung					
UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugn issen	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugniss en und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen					
UK 3.3	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM					
UK 3.4	Umsetzbarkeit	Einschätzung und Akzeptanz für die Realisierbarkeit der Umsetzung selbstorganisierter Projekte ohne hierarchische Zwischeninstanzen					
UK 3.5	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist- Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf					

		gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung					
UK 3.6	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.					
OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten					
UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.					
UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.					
UK 4.3	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.					

UK 4.4	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes, keine eigene Arbeitsplätze zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.					
OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.					
OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.					
OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.					
OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber					

		dem Thema Sinnstiftung eingestuft.					
OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.					

## Anhang 2: Interviewtranskripte

### Anhang 2.1: Interviewtranskript Proband 1

00:00:01

*Interviewer:* Weil ich nichts dem Zufall überlassen, nehmen wir das zweimal auf. Da das hier keine Experteninterview ist, sondern ich die Akzeptanz erfahren möchte, die Strategien steht, versuche ich ein bisschen die Ist-Situation in dieser Agentur auf den Grund zu gehen, ein bisschen deine Wünsche abzufragen und auch deine Meinung abzufragen. Also fangen wir entspannt an: Wo arbeitest du? Was ist deine Position? Wie sieht dein daily Business aus?

00:00:43

*Proband 1:* Wie du weißt arbeite ich bei XXX, eine Kreativagentur im Herzen Stuttgarts. Meine Position ist die des Managing Directors, das ist von der Bezeichnung her so ein bisschen ein Graubereich. Mein Aufgabenbereich erstreckt sich über alle Bereiche in dieser Agentur. Von Personal, über Finanzen, bis hin über die Akquise, Controlling, Marketing, alle Bereiche, die du in deinem BWL Studium gelernt hast.

00:01:31

*Interviewer:* Warum macht dir dein Job Spaß und warum macht er dir nicht Spaß?

00:01:40

*Proband 1:* Mein Job macht mir Spaß, weil kein Tag ist wie der andere. Man weiß nie was passiert, was auf einen zukommt. Es sind immer neue Projekte, es gibt immer neue Marken, es sind immer neue Herausforderungen. Ich weiß nicht in wie vielen Unternehmenszentrale von deutschen Unternehmen ich schon war, aber es sind unendlich viele. Auch Marketing und Unternehmerpersönlichkeiten, die ich kennenlernen durfte dadurch. Es ist die Kreativität. Es ist das junge Team. Ich fühle mich irgendwie vom Geiste her so auch in der Welt eines 17-Jährigen vielleicht auch 21. Deswegen tut es mir glaub ich auch gut von jungen Menschen umgeben zu sein. Und ja einfach das Miteinander. Es ist ein Teamsport. In einer Agentur zu arbeiten und ich bin gern in Teams und ich bringe in Teams gern das ein, was ich kann vieles kann ich nicht. Ein bisschen was kann ich und das ist das was ich kann bringe ich dann gern ein wenn's gewünscht ist. Das finde ich dann einfach schön, wenn es nicht gewünscht ist dann nicht. Das ist das was mir sehr gut gefällt und was mir nicht gefällt ist in den letzten Jahren. Ich habe meinen ersten Fuß in eine Agentur gesetzt, im Jahr 2000 für ein Praktikum. Da warst du?

00:02:56

*Interviewer:* 5.

00:02:57

*Proband 1:* 5 genau. \*Beide lachen\*. Das ist schon relativ lange her im nächsten Jahr 20 Jahre, da sah die Agentur Landschaft noch ein bisschen anders aus. Da kamen die Unternehmer und die Entscheider die Marketing Verantwortlichen dort und haben der Agentur ein Etat gegeben, ein Marketingetat. Der war dann von mir aus 1,2 Millionen. Man hat der Agentur vertraut, dass die Agentur das Geld bestmöglich aufteilt. Natürlich den Agenturanteil für sich behält, aber dann schaut: okay was braucht man von externen was geht geht in die Media Leistungen. Da war ein sehr sehr großes Vertrauen und Kosten wurden so wie ich das damals mitgekriegt habe auch nicht groß hinterfragt. Das wäre schon fast ein Affront gewesen zu sagen ob ein Angebot geschickt. Was ist los. Stimmt das so überhaupt? Das hat sich grundlegend geändert. Heutzutage ist Agenturarbeit reine Projektarbeit. Es gibt keine Etats mehr oder wenn dann nur

noch selten. Und ja man ist auch, aus meiner Sicht gefühlt etwas degradiert worden zu einem Dienstleister zweiter Klasse, oftmals wie gesagt gefühlt. Und man findet es, ja man kann schon mal sagen selten, dass man wirklich auf Augenhöhe mit dem Kunden arbeitet und berät. Man findet es immer noch auf jeden Fall. Aber es wird seltener und das ist das was schade ist eigentlich, dass es so ein Gefälle gibt zwischen Kunde und Agentur. Was eigentlich nicht sein darf und nicht sein sollte. Wir haben natürlich eine hohe Expertise. Wir haben schon Hunderte von Kampagnen entwickelt. Wir haben hunderte Claims und Headlines und sonstiges entwickelt und wissen was funktioniert, was funktioniert nicht. Und das soll jetzt nicht anmaßend klingen. Aber wahrscheinlich hunderte Male öfter als so mancher Kunde mit dem wir zusammenarbeiten, der besser weiß. Das macht die Arbeit relativ schwierig in manchen Bereichen. Tut der Sache aber keinen Abbruch. Ich mache meinen Job wahnsinnig gern und ich glaube jeder Job hat seine Vor- und Nachteile.

00:04:55

*Interviewer:* Okay und du bist ja jetzt der Kopf dieser Bande, würde ich mal so beschreiben und musst im besten Falle, sehr nah an dem dran sein was du glaubst und deine Mitarbeiter motiviert und was sie frustriert. Was denkst du sind die Anreize deiner Mitarbeiter ihren einen brillanten Job zu machen und was ist das was sie wissen davon zurückhält?

00:05:16

*Proband 1:* Der Teamgedanke, auch der Zusammenhalt, steht bei uns in der Agentur an erster Stelle und steht auch bei mir an erster Stelle. Basierend auf meinen Erfahrungen wo Teams nicht funktioniert haben, wo es im Gegeneinander zwischen Kreation und Beratung gab, oder Teams falsch zusammengestellt worden sind und deswegen nicht funktioniert haben, oder Befindlichkeiten in Teams aufkamen die nicht geregelt wurden, haben mir gezeigt, dass Teams nicht funktionieren und das können Kleinigkeiten sein, die wahnsinnig viel Energie und unendlich viel Energie saugen. Das kann man nicht vermeiden. Man kriegt das nie ganz raus. Menschen sind Menschen und handeln so wie sie es für richtig halten. Aber ich glaube man kann Rahmenbedingungen herstellen, die es einem Team ermöglichen gut miteinander zu arbeiten, offen und ehrlich zueinander zu sein, füreinander einzustehen. Das heißt es ist glaube ich das Wichtigste, dass ein gewisser Zusammenhalt und vor allem auch ein Vertrauen da ist. Punkt zwei was eigentlich genauso wichtig ist: Jeder muss wissen, was seine Rolle ist. Und auch das kriegt man nicht ganz hin. Auch da sind die Grenzen oft schwammig und die Bereiche nicht ganz klar abgesteckt. Aber mir ist wichtig, dass jeder innerhalb des Teams weiß was sein Verantwortungsbereich ist und damit auch seinen Wert innerhalb des Teams kennt. Ich habe neulich noch nochmal zum Gorgon gesagt: Aus meiner Sicht ist jeder im Team im Prinzip gleich. Wir haben unterschiedliche Verantwortungsbereiche, unterschiedliche Fähigkeiten die wir mit einbringen aber ohne den Einzelnen, in meinem Selbstverständnis, kann es nicht funktionieren und darf es auch nicht funktionieren. Und so ist glaube ich, so hast du es hoffentlich kennengelernt, das hier auch aufgebaut, dass jeder auch wahnsinnig schnell Verantwortung übernehmen kann, in dem Bereich natürlich auch reinkommt, wo er sich auch sieht. Und nicht in eine Rolle oder Position zu pressen, wo sie sie eigentlich reingehören oder sich nicht entfalten können. Und ja das, ist der zweite Punkt der glaube ich wichtig ist. Es gibt unendlich viele weitere Punkte, die man bedenken muss. Das sind Themen wie Gehalt, Themen wie Entfaltungsmöglichkeiten, das sind Themen wie Weiterentwicklung. Also ich glaube, da könnte ich jetzt eine Stunde dir darüber erzählen. Das würde ein bisschen arg ausufern. Kommt drauf an, letztlich wo das Interview gleich hinführt. Aber da sind mal die Punkte, die das Ganze zum funktionieren bringen. Was bei uns nicht funktionieren kann oder warum es hemmt, da kannst du das was ich gerade gesagt habe einfach mal nehmen und negieren. Dann kommst du drauf.

00:07:56

*Interviewer:* Du hast ja gerade von Verantwortung gesprochen und das es dir sehr wichtig ist, dass jeder seinen Verantwortungsbereich hat. Ist das hier auch gleichzusetzen mit Entscheidungsmacht. Also wer trifft hier letzten Endes die Entscheidung? Kann ein einzelner

hier Entscheidungen treffen oder ist das eine Teamentscheidung oder gibt es dann doch einzelne Rollen die entscheiden?

00:08:14

*Proband 1:* Naja also hier wieder das Idealbild. Natürlich brauchst du am Ende einen der Entscheidung trifft, das bin am Ende der Kette, bin das ich. Wenn es vorher gar nicht funktioniert hat, dann bin ich das. Angenommen, in der Kreation entsteht etwas. Es wäre toll, es würde in der Kreation erstellt. Es würde von der Kreation von allen für Top befunden. Die Beratung würde darauf schauen würde sagen ganz genau das ist was der Kunde sich vorstellt und alle sind zufrieden. Dann braucht mich keiner. Aber so funktioniert es meistens nicht. Menschen sind individuell, haben ihre eigenen Meinungen, sind Agenturen meistens auch stark Persönlichkeiten und da führt es zu Reibereien. Und deswegen braucht man ganz dringend jemand, der am Ende Entscheidungen trifft weil eine Entscheidung steht immer auch die Verantwortung dahinter. Wenn Marius sagt er trifft als Kreativchef die Entscheidung, dass Layout XY dem Kunden präsentiert wird, dann steht das im Prinzip über meine Entscheidung, dann gehe ich den Weg mit, weil er aus meiner Sicht die meiste Kompetenz hat. Also hat er da die Entscheidungsmacht. Er gibt ihr aber auch weiter. Ganz bestimmt wird er dir auch schon gesagt haben: Wenn du mit der Headline gehen willst, dann gehen wir damit, weil er dann deine Kompetenz anerkennt. Du hast tolle Text Fähigkeiten und lass uns den Kunden davon überzeugen, dass das das Richtige ist. Und das ist so ein Gefüge, dass kann man schwer in Worte fassen. Das ist im Prinzip, bei mir ist das ein Gedanken Konstrukt, was für mich funktioniert, wo ich nur hin und wieder an meine Grenzen stoße, ich es dem Team zu kommunizieren wie ich mir das vorstelle. Aber für mich ist ganz klar. Für mich ist es absolut klar. Jeder jeder erfüllt seine Aufgabe muss dafür einstehen, oder sollte im Idealfall dafür einstehen und sagen Das ist hundertprozentig das Beste was ich geben konnte. Er kann auch sagen es sind leider nur 80 Prozent. Ich hatte heute Tag, mehr ist nicht drin und zu entscheiden wie man damit umgeht, ob man das dem Kunden präsentiert oder den Kunden anruft und sagt wir liefern erst morgen, oder ob man einen freien Texter dransetzt und dann findet man Lösungen. Und dann guckt natürlich noch mal jemand drüber, wenn er denn es verantworten muss. Das ist in der Kreation der Marius und im Gesamtunternehmen bin ich das.

00:10:36

*Interviewer:* Also bist du quasi die letzte Kontrollinstanz, in manchen Fällen, wenn dir davor schon alles glatt lief?

00:10:42

*Proband 1:* Das ist mein Wunsch. Jetzt hat jeder in einer Agentur aber zu jederzeit die Möglichkeit zu mir zu kommen und zu sagen: Alex bitte schau da drüber oder Alex bitte hilf mir, oder Alex bitte übernehme die Verantwortung. Das ist glaube ich wichtig. Wenn irgendjemand aus irgendeinem Grund an seine Grenzen stößt oder eine Aufgabe nicht gelöst bekommt oder sonst irgendwas ist, dann ist er nicht gezwungen allein damit zu stehen und irgendwie gegebenenfalls vor dem Kunden damit unterzugehen. Ich bin letztlich aus meiner Sicht auch der letzte Rettungsanker, der aber immer da ist an den man sich klammern kann, wenn man wenn man ein Problem hat nehme ich den Leuten auch gerne die Verantwortung ab im selben Moment, sei es in der Kreation oder in der Beratung. Ich glaube das ist ein wesentlicher Teil meiner Aufgabe, die ich habe.

00:11:31

*Interviewer:* Und um diese Kontrollinstanz zu umgehen, muss man ja im ersten Schritt erst mal mit Feedback umgehen oder? Dass man am Schluss was kreieren kann, was dementsprechend nach außen präsentieren wollt. Wie wird denn mit Feedback in der Agentur umgegangen, wie wird das gehandhabt?

00:11:53

*Proband 1:* Vom subjektiven oder vom Prozesse her? Den Prozess kennst du ja. Wir haben Schulterblick mit Kunden, etc. aber das ist nicht worauf du hinaus willst, oder?

00:12:02

*Interviewer:* Also ich würde schon gern beides hören. Ich würde gerne hören wie es strukturiert ist und dann letzten Endes, wie es tatsächlich passiert, wie damit auch kommunikativ umgegangen wird, wie ihr das so verpackt, dass nicht irgendjemand beleidigt ist.

00:12:15

*Proband 1:* Der Prozess ist der: Es kommt ein Job hier rein. Ob ich darüber informiert werde oder nicht. Die Entscheidung liegt erst einmal nicht bei mir. Also es ist durchaus möglich, dass sagen wir mal bei der Jenny oder bei der Caro ein Job eintrudelt von den Kunden. Und man sagt okay, den Alex lassen wir damit erst mal in Ruhe, wir haben da schon geile Ideen, haben mit Marius alles besprochen. Aber dann werde ich oftmals auch gar nicht mit eingebunden oder ganz zum Schluss mit reingenommen. Vom generellen Prozesse her ist es aber so, dass ein Timing erstellt wird, das Schulterblicktermine eingestellt werden, dass innerhalb der Schulterblick Termine die Beratung mit der Kunden Brille auf der Nase das Feedback zu dem gibt, was in der Kreation erstellt wird. Worauf du abzielt ist, dass Feedback mit in unserem Job das Schwierigste ist, was es überhaupt gibt. Das hängt damit zusammen, dass auf der einen Seite der Kreative ist, der das was er schafft mit viel Leidenschaft und viel Engagement macht und wahnsinnig verliebt ist, der hat da viel Zeit und Herzblut hat einfließen lassen und dafür möchte er auch Anerkennung. Ich kenne keinen Kreativen, dem es nicht wichtig ist Anerkennung zu kriegen für das was er geleistet hat und die fordern Kreative auch und auf der anderen Seite ist der Berater, der die kreative Leistung aus einer völlig anderen Perspektive betrachtet. Er kennt seinen Kunden, der kennt von mir aus auch die Marken Historie, kennt gelaufene Projekte aus der Vergangenheit und hat dazu noch seine eigene Meinung und sieht sich oftmals auch noch als eigener Experte in der ganzen Angelegenheit. Das ist auch der ganzen Sache nicht förderlich. So jetzt hast du da einen sitzen, der im Prinzip wie ein kleines Kind mit leuchtenden Augen sein Produkt präsentiert und ganz stolz der Mami zeigt und Mami ist relativ streng und sieht als erstes nur Fehler und sieht als erstes nur Gründe, warum das Ganze nicht funktioniert und da krachen die beiden Kreationen Beratung meistens aufeinander. Ich hab das noch nie anders erlebt, muss ich sagen. Ich glaube es funktioniert bei S+S noch ganz gut ich weiß, dass wir hier erhebliche Probleme an manchen Ecken und Enden haben was das angeht. Es wird aber nie eine Sache sein, die wir ganz abschaffen können. Man kann den Kreativen nicht abfeiern, für etwas am Ende vielleicht einfach nicht passt oder fehlerhaft ist und das würde ein falsches Signal senden. Ganz klar, wir müssen immer besser werden und müssen ständig dazulernen. Und ja der Berater an sich, zu der Reihe gehör ich ja, der ist halt auch nicht der Einfühlsamste und der ist auch ein bisschen angehalten deutlich Klartext zu sprechen. Das gehört aber glaube ich zur Agentur dazu. Es ist mir wichtig hier Sommer und Sommer bezogen: Wir sind in einigen Bereichen sehr gut. Ich probiere nach meinen Möglichkeiten, ich mache das auch nicht immer richtig, die Feedbackkultur zu prägen und zu optimieren. Trotzdem weiß ich, dass hier einiges im Magen ist was Feedbacks angeht, was unschön ist und wir weiterhin an uns arbeiten müssen.

00:15:44

*Interviewer:* Würdest du persönlich als Mensch oder auch wenn du es anders beantworten willst, als Führung gerne, etwas Verantwortung oder Entscheidungsmacht abgeben? Glaubst du das wäre förderlich oder unnötig? Was sind deine Gedanken?

00:15:58

*Proband 1:* Am liebsten möchte ich mich überflüssig machen. Am liebsten möchte ich gar keine Verantwortung übernehmen. Das ist ein Standard Management Ding: mach dich als Führungskraft überflüssig. Hat sich geprägt aus einem Grund, dass im Management oftmals Narzissten sitzen, die Kontrolle an sich reißen, die Macht an sich reißen, die die Konstrukte aufbauen, die darauf abzielen. Ohne diese Manager nicht zu funktionieren, um sich



unentbehrlich zu machen, um eben diese Wichtigkeit zu haben zu leben. Ich bin einfach mal so frech und sag zu denen gehöre ich nicht tatsächlich nicht. Nein. Ich würde es aus meiner Sicht als tolle Leistung, die mich glücklich und zufrieden macht, ansehen, wenn ich tatsächlich nicht gebraucht würde. Ich glaube nicht, dass es heißt ich werde überflüssig. Ich glaube trotzdem würde hin und wieder noch jemand kommen und nach einem Rat fragen, oder einfach so ein Gespräch mit mir suchen oder ein bisschen erzählen wie es bei Ihnen so läuft. Ich glaube ich würde mich dadurch nicht tatsächlich physisch abschaffen. Aber es wäre toll wenn ich das Gefühl hätte und das habe ich in beiden Teilen, dass ich hier nicht nicht gebraucht werde.

00:17:27

*Interviewer:* Okay die Frage hast du schon ein bisschen in deiner Einleitung so ein bisschen beantwortet, aber wenn du dich entscheiden würde es lieber dein Team eigenverantwortlich in kurzen Projekten teilzunehmen oder ein bisschen geführt an längeren Projekten längere Projekte zu verbessern so dass du mehr sehen würdest?

00:17:50

*Proband 1:* Ich hab die Frage nicht verstanden.

00:17:54

*Interviewer:* Okay, für dein Team: würdest du lieber dein Team sehen, dass sie eigenverantwortlich in kleinen Projekten zu arbeiten wie es momentan läuft. Oder wäre es schon für dich ein Ziel auch für dein Team langfristige Projekte anzustreben und ist es auch was, wo du dein Team drin siehst oder glaubst du sie brillieren tatsächlich einfach in solchen Projekten.

00:18:17

*Proband 1:* Ich sehe den großen Unterschied nicht. Langfristige Projekte sind Projekte die länger gehen aber in Teilprojekt unterteilt sind. Verstehe ich dich richtig, dass man in einem Großprojekt dann länger für einen Kunden arbeitet und einfach Kampagnen umsetzt die einfach wahnsinnig viele mediale Bestandteile haben.

00:18:36

*Interviewer:* Genau und es geht auch so ein bisschen mehr um dieses verfeinern und verbessern als immer wieder diesen großen kreativen Kick Off zu geben.

00:18:46

*Proband 1:* Nein also mir das wäre mir sehr recht. Ich komme aus dem Großprojekt Ding. Ich weiß wie toll das sein kann, weil du am Ende einfach etwas tatsächlich Großes geschafft hast. Und wenn du 18 Eintel draußen siehst und die Anzeige in der Bild-Zeitung, dann ist das ein ganz ganz tolles Gefühl und das wünsche ich mir für jeden hier, dass wir solche Großprojekte kriegen. Die Hintergrund ist der. Wir tun uns auch leichter mit Großprojekten als mit ständigen kleinen Projekten. Dieses immer wieder neu reinarbeiten, immer wieder neue Ansprechpartner kennenlernen, sich in die reinfühlen, etc. das kostet viel Energie, das kostet viel Zeit und das kostet Geld. Großprojekte sind aus meiner Erfahrung lukrativer. Man kennt den Kunden irgendwann, man kennt das Corporate Design, man weiß wie die Abläufe sind und verdienen einfach mehr Geld als die Teilprojekte die durchrutschen. Es ist mein großes Ziel, dass wir für große Kunden Großprojekte umsetzen. Nur sind wir da noch nicht.

00:19:44

*Interviewer:* Was glaubst du was würde deinen Mitarbeiter mehr Spaß machen?

00:19:48

*Proband 1:* Die großen Projekte.

00:19:50

*Interviewer:* Auch den Kreativen?

00:19:51

*Proband 1:* Ja, ich denke schon, weil das heißt, dass weniger Kreativität drin steckt, oder dass das langweilig wird, sondern sondern man hat eine Leitidee unter der man dann die Kampagne auch permanent optimierend anpasst. Und es heißt auch nicht, dass man nur für einen Kunden ein großes Projekt macht, das wäre fahrlässig. Es würden dann ja vier fünf Großprojekte parallel laufen.

00:20:14

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass du als Vorgesetzter geschätzt wirst von Mitarbeiter oder Kollegen.

00:20:22

*Proband 1:* Das klingt jetzt vielleicht einmal anmaßend aber ich denke ja, schon, dass es da eine gewisse und nicht geringe Wertschätzung da ist.

00:20:37

*Interviewer:* Ist dir das wichtig?

00:20:37

*Proband 1:* Naja es trägt zur Erfüllung bei. Ich komme mir morgens irgendwie in eine Werbeagentur, die Leute zum Konsum anregt und bezieh meine meine Erfüllung nicht unbedingt aus einer 13 prozentigen Umsatzsteigerung, sondern es ist deswegen habe ich auch gesagt der Teamgedanke ist wichtig, es ist natürlich wichtig, dass die Zusammenarbeit passt. Und auch ich bin nicht frei davon mich über ein gewisses Maß an Anerkennung zu freuen. Es ist mir wichtig. Ich brauche es nicht zum überleben. Aber es ist schön, dass es da ist und ich würde vieles ändern, wenn es nicht da wär.

00:21:19

*Interviewer:* Glaubst du, dass die Menschen hier an der Agentur das Gefühl haben, dass sie von dir geschätzt werden?

00:21:27

*Proband 1:* Ich weiß, dass das mitunter zu kurz kommt. Das weiß ich. Ich weiß aber auch, dass man das... anders gesagt: Mir ist es wichtig, dass Wertschätzung nicht inflationäre Bauchpinselei ausartet. Wenn ich keine Wertschätzung entgegenbringen kann, möchte ich es auch nicht tun. Ich glaube, dass im Gegenzug, wenn Wertschätzung von mir kommt sie ein höheres Gewicht hat und derjenige dann auch weiß, dass es ehrlich und aufrichtig ist. Aber trotzdem bin ich auch in meinem Daily Business mitunter so gefangen, dass ich manches Brillante was hier entsteht, nicht wahrnehmen. Da wäre Wertschätzung angebracht. Und ich gehe über die Themen hinweg und nehme mir nicht die Zeit das zu sehen, was da ist. Und das ist mein Ziel. Da muss ich in manches ganz bestimmt tiefer rein oder noch näher am Team sein oder vielleicht auch mehr mit den Leuten reden um zu fragen, was sind die Gedanken dahinter und nicht nur an der Oberfläche kratzen, dass die Wertschätzung die angebracht wäre, deswegen auf der Strecke bleibt.

00:22:34

*Interviewer:* Würdest du das hier als deinen Beruf oder seine Berufung beschreiben?

00:22:42

*Proband 1:* Es ist ja anonym und du erwartest sicher, dass ich ehrlich antworten. Es ist mein Beruf. Meine Berufung kenne ich nicht.

00:22:58

*Interviewer:* Würdest du sie gerne kennen?

00:22:58

*Interviewer:* Hast du Pläne, wie du sie kennen lernst?

00:22:58

*Proband 1:* Ich bin 40. Ich habe es bisher nicht gefunden. Ich habe mir viele Gedanken darüber gemacht ob ich vielleicht hätte Arzt werden sollen oder Pilot oder sonst irgendwas, kann ich mir alles gut vorstellen. Letztlich tröste ich mich mitunter mit der Aussage: Naja wenn es das nicht wäre, dann wäre ich irgendwann gegangen. Aber ich bin immer wieder auf dem Weg zurück, von dem her ist es vielleicht meine Berufung und ich will es nicht zulassen, weil es einfach zu oberflächlich ist, weil ich zu Hause eine Frau hab die Psychologin ist. Psychoonkologin ist, die jeden Tag mit Krebspatienten spricht und wirklich was bewegt da draußen und Leuten hilft und ich mich um bunte Poster kümmer. Und ich will es vielleicht auch nicht wahrhaben, dass es meine Berufung ist, kann auch sein.

00:23:46

*Interviewer:* Würdest du deine Arbeit als sinnstiftend oder bereichernd beschreiben?

00:23:51

*Proband 1:* Die Zusammenarbeit mit den Kollegen, ja. Die Arbeit für die Kunden in Teilen, ja. Das gehört zur Wirtschaft, was auch nichts anderes ist als ein soziales Gefüge dazu Produkte bekanntzumachen, Produktnutzen zu kommunizieren. Das ist eine Aufgabe der Wirtschaft, die wichtig ist und die ich auch gerne wahrnehme, um die einen sinnstiftenden Teil in sich trägt. Aber das ist nicht gleichzusetzen mit einer Herztransplantation. Das muss einem klar sein.

00:24:23

*Interviewer:* Blockiert dich das manchmal, dass du weißt, dass der große Nutzen..

00:24:27

*Proband 1:* Ich werde schon wahrscheinlich, wenn ich ehrlich bin lieber Teil eines eines, wie soll ich sagen, einer Berufsgruppe, die hilft. Die tatsächliche hilft, die hilft und man sieht, mein Vater ist Arzt vielleicht hängt es damit zusammen. Ich weiß es nicht. Aber es hilft natürlich erst mal nicht auf einem Plakaten ein Störer mit 30 Prozent auf alles draufzulegen, für mich besser zu schlafen. Jetzt könnte ich natürlich sagen, naja vielleicht macht man es wegen dem Geld, aber weißt du auch, wir sind in der Werbung. \*Beide lachen\*. Das ist dann auch nicht der Grund. Du siehst es ist schwierig.

00:25:13

*Interviewer:* Okay, werden wir mal ein bisschen weniger persönlich, ein bisschen weniger emotional. Ich frag mich mal wie sichert Innovationen in der Agentur, wie kümmert ihr euch darum, dass ihr immer Up to Date seid?

00:25:23

*Proband 1:* Wir sind wie gesagt ein junges Team, ich gehöre ganz bestimmt zu den älteren, und selbst ich bin so unterwegs wie jeder heute unterwegs ist. Man hat seine Informationsquellen. Man bündelt sie, sei es über Newsletter, die man abonniert hat, sei es über RESS, sei über alles über Facebook oder Twitter oder Instagram. Es gibt einfach einen Haufen Informationsquellen da draußen, die für uns ganz ganz wichtig sind. Und ich spüre oder weiß, anhand der Gespräche, die ich hier in dieser Agentur führe, dass jeder von uns so ein Interesse für seinen Job hat, dass er diese Quellen da draußen abonniert hat und sich tatsächlich damit beschäftigt. Von dem her gibt's da kein Prozess, kein spezielles Tool, sondern es ist einfach gewährleistet durch die heutigen sozialen Netzwerke und die

Informationsfeeds, die sich jeder individuell zusammenstellen. Aber da bleibt keine Innovation auf der Strecke.

00:26:19

*Interviewer:* Werden auch Fortbildungen angeboten, wird das angefragt auch von deinen Mitarbeitern, ist sowas da, dass man versuchen sich jetzt kollektiv weiterzubilden.

00:26:30

*Proband 1:* Ja, ist da. Ist für mich auch ein wichtiges Thema und fürs nächste Jahr, habe ich auch mit dem Inhaber der Agentur schon drüber gesprochen, ist mir sehr sehr wichtig das Weiterbildungstopf vorhanden ist, weil es in diesem Jahr in der Tat, obwohl es nachgefragt wurde abblocken musste, weil es unsere wirtschaftliche Situation so nicht hergegeben hat. So und da muss ich abwägen, kann man das Geld auch wenn es nicht allzu viel ist investieren oder sollte man schauen, dass man auf die Bremse drückt und guckt das man die Jobs erfolgreich abgibt. Aber ich halte es für das Allerwichtigste, dass die Leute rausgehen und sich Inspiration holen, dass sie auch ihre Wertschätzung dadurch erhalten, auf eine Veranstaltung zu gehen und es vielleicht nicht unbedingt ein Profit für das Unternehmen gibt, aber für die Mitarbeiter.

00:27:30

*Interviewer:* Ich würde jetzt noch sehr gerne über die Hierarchie eingehen. Natürlich kann man sich vorstellen, es ist eine Werbeagentur, es ist ein junges Team alle sind per Du, alle sind cool miteinander, dass die hierarchischen Strukturen jetzt nicht sonderlich steil sind, aber ich würde es so trotzdem sagen, dass es einen hierarchischen Aufbau gibt hier und wenn es ihn gibt wie ist er gestaltet.

00:27:54

*Proband 1:* Es gibt einen hierarchischen Aufbau und ich bin, kann ich ganz deutlich sagen, kein Freund von flachen Hierarchien, weil dann verschwimmt dieses Verantwortungsding ganz ganz schnell. Der hierarchische Aufbau bei S+S ist eher, dass am Ende ich alles zu verantworten. Das wir zwei Bereiche haben, Beratungen und Kreation. Da gibt's jeweils ein Kopf, der es zu verantworten hat und dann gibt's die Teams. Das sind drei Hierarchieebenen. Das ist jetzt auch nicht allzu viel, aber bei unserer Größe mehr als ausreichend, die ich für sehr wichtig halte.

00:28:30

*Interviewer:* Glaubst du, dass dadurch auch bürokratische Schwierigkeiten entstehen können, oder dadurch das das Team so klein ist, hält es sich in Grenzen?

00:28:38

*Proband 1:* Was verstehst du unter bürokratischen Schwierigkeiten?

00:28:42

*Interviewer:* Also quasi dadurch, dass du sagst es gibt bei jedem Team einen Kopf, da muss abstimmt werden, der verantwortet das, dementsprechend will er natürlich auch alle Informationen haben, weil letzten Endes steht ja sein Gesicht auf diesem Produkt. Glaubst du, dass durch diese Struktur Zeit flöten geht einfach, dadurch, dass diese Informationen immer weitergegeben werden muss und abgeseget?

00:29:03

*Proband 1:* Ja, dadurch die Zeit flöten. Und ich glaube, ich weiß was du meinst. Dadurch Zeit Flöten und es ist auch nicht unbedingt immer sinnvoll. Zumal bei unserer Größe nicht und das ist ein Thema wo wir gerade dran sind. Wir sind eine relativ dynamische Veranstaltung. Es ist nicht alles richtig, was ich initiiere. Das finde ich auch nicht schlimm. Weil dann wird es korrigiert. Ich denke viel darüber nach, über die Strukturen und Prozesse die wir intern hier haben.

Manches probiere ich auch aus, wenn es funktioniert ist gut und wenn es nicht funktioniert dann wird es korrigiert.

00:29:47

*Interviewer:* Wie würdest du den Umgang miteinander beschreiben. Sowohl beispielsweise vom Azubi bis zum Gordon?

00:30:04

*Proband 1:* Ich glaube dass das kann man nicht pauschalisieren. Es gibt hier unterschiedliche.. Naja ich glaube man kann schon sagen, schon fast freundschaftliche Beziehungen der Teammitglieder untereinander. Bis hin zu sehr professionellen Ebenen, die sehr sachlich miteinander sprechen. Wenn man da einen Querschnitt nimmt dann glaube ich ist der Umgangston respektvoll flapsig. Es gibt da eine junge Texterin, die schießt er gern mal übers Ziel hinaus. Aber das weiß sie auch und entschuldigt sich dann sehr gern. Aber ich glaube es ist eine Agentur. Manchmal aus meiner Sicht aber da bin ich vielleicht auch ein bisschen zu spießig oder zu konservativ, ist es ein bisschen drüber. Aber das Schöne ist ich denke dann kurz drüber nach, lächle, schüttel den Kopf und denke ja, im Prinzip ist es cool.

00:31:07

*Interviewer:* Glaubst du, dass sich der Umgangston positiv auf das Endprodukt und die Qualität auswirkt?

00:31:09

*Proband 1:* Ja es wirkt sich positiv aus, weil er eine Atmosphäre schafft, die zwanglos ist und meiner Meinung nach diese Zwanglosigkeit bewirkt wiederum glaube ich viel kreative Freiheit und viel Spinnerei auch mal und die Grenzen der Kreativen sind dadurch hoffentlich sehr weit gesteckt, da beeinflusst glaube ich das eine das andere. Und deswegen glaube ich: Ja ich glaube wir haben sehr geile Produkte auch dadurch, dass wir locker sind.

00:31:50

*Interviewer:* Du hast gerade gesagt Hierarchien sind dir wichtig.

00:31:54

*Proband 1:* Verantwortlichkeit.

00:31:54

*Interviewer:* Verantwortlich, okay. Du hast auch gesagt, dass der Umgangston lockerer miteinander ist, dass er das Endprodukt verbessert wird. Siehst du trotzdem Handlungsbedarf, beispielsweise, wenn du gesagt hast Okay es ist zeitaufwändiger, die verschiedenen Verantwortung und Köpfe, siehst du Handlungsbedarf da etwas zu ändern. Siehst du das ist gut so ist oder auch mit dem Umgangston hast du das Gefühl, du musst da eingreifen, dass es wieder ein bisschen professioneller, hast du das Gefühl das regelt sich von selbst, siehst du da was, dass du aktiv was tun musst?

00:32:34

*Proband 1:* Ich seh mich als Coach. Fußball-Coach. Ich stehe nicht auf dem Platz, außer jemand sagt "Komm mal mit auf dem Platz und hilf unserer Mannschaft. Wir brauchen dich hier und da". Sondern ich steh Außen und guck mir an was passiert und zu korrigieren und einzugreifen und Maßnahmen zu ergreifen, das ist eine Sache die täglich dazu gehört. Der Umgangston ist heute so, der kann ist nächstes Jahr ganz anders sein. Das ergibt sich aus ganz vielen unterschiedlichen Faktoren, wenn die die Last gering ist und die Leute locker sind und fröhlich sind und durchschnaufen können, dann kann der auch mal flapsige. Genauso ist es so, dass wenn die Joblast hoch ist und es einfach funktionieren muss, dass dann es auch mal sein muss, dass man klare Ansagen macht und das flapsige bisschen in den Hintergrund tritt und man einfach professioneller und fokussierter arbeiten muss. Es ist situationsabhängig.

00:33:42

*Proband 1:* Es ist quasi auch Agil.

00:33:48

*Proband 1:* Ja, aber ich würde nicht sagen, ganz pragmatisch, unser Umgangston ist so und so ist der immer. Das gibt's in so einer dynamischen Organisation gar nicht.

00:33:59

*Interviewer:* Wenn wir jetzt noch mal ein bisschen näher ans Thema rangehen. Ich weiß du hast schon mal von New York gehört, ich weiß du bist im Bilde, ich weiß es auch ein persönliches Interesse von dir. Deswegen frage ich dich mal nach deiner Meinung. Hast du das Gefühl, dass sich Erwartungen an Arbeit verändert haben, beispielsweise in verschiedenen Generationen oder auch persönlich auf persönlicher Ebene oder hast du das Gefühl, dass irgendjemand bei dir steht und sagt: Okay pass auf, so und so möchte ich meine Arbeitszeit verbringen?

00:34:32

*Proband 1:* Da steh an erster Stelle immer ich selbst. Der die Arbeitsmodelle, die noch von Führungskräften geprägt waren, die so in den 70er 80er 90er aktiv waren, erlebt hat, die wiederum geprägt wurden von Führungskräften, die in den Fünfzigern Sechzigern und Siebzigern aktiv waren. Dieses industrielle, dieses "Nine to Five" oder "Nine to Sox" Job und dann bist du da und dann arbeitest du, das halte ich für ein sehr tradiertes Modell. Und in der heutigen Zeit wahnsinnig unangebracht. Ich bin mir sicher, dass alle Konzerne da sehr schnell umdenken müssen, wie sie es künftig haben. Und ich habe für mich erkannt und entschieden, dass wir da auch umdenken müssen und handeln müssen. Arbeit, meine Meinung meine persönliche Meinung ist, es gibt nur einen Menschen und Arbeit und Privatleben zu trennen ist quasi nicht heute möglich. Dafür sind die Projekte zu komplex zu anspruchsvoll. Ich rede jetzt auch nur von unserem Arbeitsbereich, wir stehen ja nicht am Fließband. Und auch ich, wenn ich nach Hause fahre denke ich über die Projekte weiter nach, wenn ich zuhause bin kuck ich in meinen E-Mails rein. Das heißt Ich geb wahnsinnig viel fürs Unternehmen und das habe ich auch immer gemacht. Und man kriegt natürlich in diesen alten industriellen Modellen dafür relativ wenig zurück, für das was man heute gibt. Und das kann künftig so nicht mehr funktionieren. Also wenn man erwartet, dass die Leute sich mit ihrem Job identifizieren, dass sie mit Spaß und Freude dabei sind und dass sie auch nicht zu Hause sind und abschalten. Und so entstehen nun mal tolle Sachen. Dann muss es auf der anderen Seite natürlich auch einen Ausgleich geben. S+S ist eine Agentur, die gibt es seit 25 Jahren, das heißt sie ist noch sehr geprägt von diesen alten Denkmodellen. Und seit ich hier bin arbeite ich kontinuierlich, mal mit mehr mal mit weniger Erfolg daran, dass das wir da umdenken, was das angeht.

00:36:48

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass ist nicht nur ein Thema für dich als Führungsperson, hast du auch das wird hinten in den anderen Räumen gewünscht und gesehen und gefordert?

00:37:04

*Proband 1:* Ja.

00:37:04

*Interviewer:* Und wie weit seid ihr damit? Also du sagst du arbeitest konsequent daran, willst das und..

00:37:11

*Proband 1:* Also wir sind.. Es ist mit Herausforderungen verbunden. Das sind Kleinigkeiten, wie zum Beispiel unglaublich große Datenmengen, die gerade was die Kreation angeht bewegt werden müssen, wenn man Optionen bietet wie z.B. Home Office und flexible Modelle. Da stehen wir noch vor Herausforderungen, die ich bis jetzt noch nie gelöst habe, bzw. ich habe

keine Lösung dafür außer zu warten, dass der technische Fortschritt irgendwie kommt, aber um bei diesem kleinteiligen Beispiel zu bleiben, wenn wir hier eine Glasfaserleitung haben und Du sitzt zu Hause oder Marius sitzt zu Hause und muss sich vier GB Stuff runterladen, hat aber nur die Unitymedia 400 irgendwas Verbindung. Dann sitzt er ja trotzdem acht Stunden und kommt zu nichts. Da müssen wir schauen Cloud-Lösungen, sind es jetzt auch noch nicht, müssen wir schauen wie wir es hinbringen. Man kann mit der Hand am Arm natürlich sagen, man zieht sich die Daten am Abend vorher runter. Das macht Marius ja auch und wer zu mir kommt und sagt, er möchte Home Office machen, der kriegt von mir ein Go. Das ist keine Frage. Nur ist es aus meiner Sicht einfach noch kein optimales Arbeiten. Wir haben was die Kommunikation angeht, das weißt du, mit Teams schon ein relativ sehr gutes Tool. Wir haben Office 365 für die Beratung. Das ist alles gar kein Thema, kann sich Freiheiten nehmen die er braucht. Aber es ist von der Infrastruktur her einfach noch weitaus gehemmt. Und da müssen wir gucken wie wir damit hinkommen. Viel wichtiger ist aber glaube ich, um das noch zu ergänzen, man kann ja nicht einfach sagen man macht Home Office. Sondern man muss ein bisschen Form und Plan dahinter sein. Und das ist jetzt eine Sache die für 2020 ein hohes Gewicht bei uns bekommen wird, ist gekoppelt an Ziele. Also man kann nur in Freiheit ortsunabhängig arbeiten wenn man letztlich weiß, was man erreichen will oder soll, ist ja keine reine Spaßveranstaltung. Und da haben wir fürs nächste Jahr als Beispiel ein Gesamtjahresziel, wir haben Ziele mit Bestandskunden. Wir haben nur Business Ziele und das wird glaub ich auch den Mitarbeitern stark helfen zu erkennen: okay was ist meine Aufgabe, wenn ich jetzt nicht in der Agentur bin, wo arbeite ich tatsächlich mit, was wollen wir erreichen und das ist dann wiederum, glaube ich der Motor der den Leuten auch hilft zu sagen: Okay ich habe jetzt eine große Freiheit und jetzt teile ich mir meine Zeit, wie ich gerne möchte, so ein um das Ziel zu erreichen.

00:39:47

*Interviewer:* Ich würde noch mal ganz kurz gerne auf das Thema Co-Working Spaces allgemein eingehen. Ich weiß, dass da für hier auch Ziele gesetzt worden sind, das umzusetzen, dadurch, dass ich das weiß, wird hier ein bisschen was abgekürzt. Aber ich würde gerne von dir wissen, wo du darin ein Vorteil siehst, warum du das eigentlich durchsetzen möchtest und wie du glaubst wie das bei allen ankommt? Ob die auch so weit sind, solche Geschichten umzusetzen.

00:40:19

*Proband 1:* Es ist weder eine Vorgabe gewesen, noch ein Ziel hier Co-Working Spaces einzuführen. Es war aus der wirtschaftlichen Situation heraus eine ist eine Prüfung von mir in Auftrag gegeben worden zu sagen: Okay wir sind 14 Leute, hier passen aber nicht mehr ganz genau auf die Kette aber bestimmt 40, 45 Leute rein. Das heißt wir haben Opportunitätskosten, rein wirtschaftlich gesehen, die entstehen die wir in Anbetracht unserer wirtschaftlichen Situation der Agentur, so eigentlich nicht hinnehmen dürfen. Jetzt hast du die Fläche, die nicht genutzt wird. Das heißt die Opportunitätskosten. Im ersten Schritt ist es meine Pflicht zu gucken, okay wie können wir diese Kosten reduzieren beziehungsweise beseitigen, beziehungsweise aus dem was wir an Ressourcen haben gegebenenfalls Profit zu generieren. Und aus diesen Überlegungen ist der Ansatz entstanden: okay Fläche, City zentral, Co-Working ist ein Thema aktuell. Inwiefern können wir die Büros hier nicht dafür nutzen und inwiefern ist dieses Co-Working Modell, das heißt die Einzelplan Vermietung, je Tage, Wochen oder Monate, ist gegebenenfalls nicht sogar lukrativ. Ich wusste es einfach nicht, deswegen habe ich das in Auftrag gegeben, dass mal zu prüfen und einen groben Businessplan dazu zu berechnen. Das war nichts, was in irgendeiner Form als Projekt hier auch nur angedacht gewesen wäre, sondern wenn man weiß es gibt die Option und ja wir können vielleicht noch die Hälfte unserer eigenen Miete dadurch finanzieren, dann wäre es ein Projekt und dann hätte ich mit dem Team darüber gesprochen. Dann hätte ich dazu auch Meinungen eingeholt. Aber in dem Stadium brauchte ich dazu keine Meinungen, weil es einfach nur ein Prüfauftrag war.

00:42:05

*Interviewer:* Okay. Hättest du auch andere Vorteile darin gesehen, als ein reiner

wirtschaftlicher Faktor oder war das wirklich für dich dieses Thema die Miete reinzuholen. Oder siehst du auch dass das ein Input sein könnte für die Agentur?

00:42:23

*Proband 1:* Ich brauch's nicht Es kann sein, dass das eine Bereicherung ist. Es kann sein, dass es einfach nur mehr Kaffeekränzchen bedeutet, mit Leuten, die man neu kennengelernt hat. Ich denke wir sind hier ein ganz ganz cooles Ökosystem, was gut mit sich selbst kann und nein. Hab ich mir auch keine Gedanken gemacht, hätte ich dann gemacht wenn ich gesagt, okay es ist jetzt wirklich eine Option.

00:42:48

*Interviewer:* Und von der Raumaufteilung her, also momentan ist es wirklich so, man hat schon zwei Räume zum gemeinsamen Brainstorming-Meetings was auch immer, und sonst sind die Räume eigentlich für Personen aufgeteilt. Hättest du oder glaubst du hier wär auch ein Interesse da das umzugestalten und zu sagen, okay, man macht ein Büro für alle und nur einzelne Büros für Aktionen?

00:43:08

*Proband 1:* Das ist mir persönlich, für mich nicht relevant. Aber ich sage für mich. Das Team muss so arbeiten, wie es am besten arbeiten kann. Wenn das Team zu mir kommt und sagt wir brauchen ein großes Aquarium, wo wir alle schwimmen und ein paar kleine Höhlen, wo wir uns reinverziehen können, dann mache ich das gern möglich. Das ist nicht die Frage, aber ich hab gern meine Ruhe hier. Ich habe auch gern die Tür immer offen, dass die Leute kommen können. Wie es da draußen aussieht, muss das Team entscheiden und das muss vom Team kommen. Klar ist, wenn es mit Kosten verbunden ist, müssen wir erst mal schauen wie es wird. Ich weiß, dass die Raumgestaltung im letzten Jahr ein Thema war, was keinen Sinn macht sind washy Tapes an der Wand. Das möchte ich nicht mehr. Deswegen ist es für 2020 auch ein Projekt, dass wir gucken wie wir die Räume neugestalten können. Dafür müssen die Zahlen stimmen und dafür haben wir die Zielzahlen entwickeln. Wenn das alles so läuft, dann werden wir hier umgestalten und dann wird das Team auch mit einbezogen und dann erwarte ich vom Team selbst Vorschläge, wie sie die Räume hier nutzen wollen. Aber das gebe ich nicht vor.

00:44:28

*Interviewer:* Nehmen wir an dem Team wär es egal und nehmen wir an du hättest 10.000.000 Euro und es wär kein wirtschaftliches Problem und kein Team Problem, wie würdest du das hier gestalten?

00:44:40

*Proband 1:* Ich würde hier rausgehen. Ich bin da bin ich bin sehr anpassungsfähig. Ob da Gartenmöbel im Büro stehen oder nicht. Ich habe da keine Befindlichkeiten. Mir ist wichtiger, dass das die Arbeitsatmosphäre optimal ist. Ich weiß die Leute fühlen sich hier nicht 100% wohl, ich weiß die Leute kommen von draußen hier reingelaufen, weil sie denken es sieht aus wie eine Arztpraxis. Ich glaub es ist nicht so agenturich, wie wir als Agentur sind. Es ist nicht so cool wie wir als Agentur sind. Es ist nicht so kreativ, wie wir als Agentur sind. Es ist eher spießig und langweilig. Es passt nicht zu uns. Deswegen würde ich raus und wird gemeinsam mit dem Team draußen rumschnüffeln, wo wir uns wohl fühlen.

00:45:38

*Interviewer:* Ich glaube von meiner Seite war es das. Willst du noch irgendwas sagen? Hast du noch was hinzuzufügen? Willst du was komplett zurücknehmen und aus dem kompletten Protokoll streichen lassen?



00:45:54

*Proband 1:* Nein nein ich bin selbstverständlich selbst etwas verwundert über die Fragen. Sehr verwundert über die Fragen und vielleicht willst du noch ein bisschen was dazu sagen.

00:46:11

*Interviewer:* Okay, dann mach ich das aber mal aus \*beide lachen\*

## Anhang 2.2: Interviewtranskript Proband 2

00:00:02

*Interviewer:* Erst mal vielen Dank, dass du dich bereit erklärt hast ein Interview mit mir durchzuführen. Ich schreibe meine Arbeit über das Thema New Work und es wird jetzt hier nicht um ein Experteninterview gehen, sondern ich will herausfinden wie die Akzeptanz von New Work Strategien ist. Deswegen ist es jetzt ein bisschen eine Abfrage von deinem Ist-Zustand deiner Arbeit. Ich will so ein bisschen deine Wünsche abfragen und ich will auch ein bisschen deine Meinung abfragen. Deswegen fangen wir mal ganz lässig an mit dem Thema wo arbeitest du, was ist deine Position und wie sieht dein daily Business aus, was sind deine Aufgaben?

00:00:47

*Proband 2:* Ich arbeite bei XXX, einer Werbe- bzw. Kreativagentur. Ich bin Senior Account Manager und dafür zuständig, dass unsere Kunden glücklich sind, wir geile Projekte umsetzen und dafür natürlich auch entsprechend entlohnt werden. Das heißt Ich begleite den Kunden auf dem Weg vom Briefing, über Kosten, über die interne Verwaltung und Organisation auf der Kreation-Seite, mache ich Schulterblick, bin Ansprechpartner für die Kunden und mache entsprechend dann auch die Abrechnung. Zudem baue ich meine Kunden entsprechend dann auch aus.

00:01:34

*Interviewer:* Und wieso macht dir denn dein Job Spaß und wieso macht er dir nicht Spaß?

00:01:41

*Proband 2:* Die Pros sind definitiv: A, intern: ein junges Team, coole Stimmung, viel was mit Freundschaften einhergeht. Das heißt ich gehe morgens nicht zur Arbeit, weil ich arbeiten muss, sondern ich gehe zur Arbeit und verbringe mein Tag mit vielen coolen Leuten. Extern: Ich mag Menschen sehr gern. Ich habe auch sehr gerne mit Menschen zu tun und ich glaube ich habe ein sehr gutes Dienstleistungsverständnis. Das heißt, ich möchte Menschen auch glücklich machen, auch wenn es nur mit Werbung ist. Zudem natürlich auch, dass wir so ein junges Team sind. Contra: ja, ich glaube, dass es in der Dienstleistungsbranche immer das gleiche, du kämpfst natürlich immer dafür deine Ziele zu erreichen. Du bist natürlich der Ansprechpartner für alles, das heißt natürlich auch für Probleme. Aber ich glaube, dass wir in einer freien Wirtschaft die Probleme überall haben

00:02:38

*Interviewer:* Okay und wo kommst du her? Also was hast du studiert, wie bist du zu diesem Job gekommen?

00:02:48

*Proband 2:* Ursprünglich habe ich Eventmanagement studiert, dual. Habe danach gemerkt, dass Eventmanagement doch nicht ganz, so das gelbe vom Ei ist. Habe daraufhin dann

verschiedene Praktika gemacht, unter anderem auch in einer Werbeagentur und hab tatsächlich per Zufall dann auch erst verstanden was denn Projektmanagement überhaupt ist. Das war aber Arsch auf Eimer, deswegen bin ich Projektmanagerin geworden. Ich war zwischendrin, bin ich auch mal ausgestiegen aus der Werbebranche. Aber es hat mich letzten Endes dann doch wieder zurückgeführt.

00:03:25

*Interviewer:* Und wieso hast du sich dann dafür entschieden zurückzukommen?

00:03:33

*Proband 2:* Sehr gute Frage. Ich glaube es triggert einen so ein bisschen: Erfolg haben und in einem Team irgendwie geilen Scheiß machen und kreativ sein. Auch wenn ich es nicht bin, aber zumindest mit Kreativen zusammenzuarbeiten. Im Endeffekt ist es das Team und die Aufgaben, die wir machen. Weil es schon ziemlich kreativ ist.

00:04:02

*Interviewer:* Würdest du es als Beruf oder als Berufung beschreiben?

00:04:07

*Proband 2:* Ich glaube das ist Tagesform abhängig. Also grundsätzlich würde ich sagen Berufung, aber überall gibt es Wochen, die sind dann halt der Beruf, wo du hinmusst, um dein Geld zu verdienen.

00:04:19

*Interviewer:* Du hast auch schon mal gehört von dem Thema New Work gehört, du weißt worum es geht. Hast du denn das Gefühl, dass sich Erwartungen an Arbeit verändert haben. Bei verschiedenen Generationen beispielsweise oder auch bei dir selber oder bei den Kollegen?

00:04:37

*Proband 2:* Ja. Bei mir persönlich eigentlich nicht. Generell merkt man den totalen Umschwung. Das fängt an mit dem Bedürfnis nach Home Office, nach unregelmäßigen Arbeitszeiten, nach freier Einteilbarkeit der Arbeitszeiten. Generell glaube ich wird mehr Freiheit erfragt und gewünscht.

00:05:04

*Interviewer:* Ist das auch bei dem Beruf so? Hast du das Gefühl, das hat auch Auswirkungen auf deinen Beruf?

00:05:10

*Proband 2:* Ja klar. Wir sprechen immer wieder über New Work Themen. Ich möchte es nicht als New Work bezeichnen, das ist es auf jeden Fall noch nicht, aber das Thema Home Office wird auf jeden Fall eher angegangen. Wir haben sehr sehr viele Freiheiten in der Agentur. Selbst wenn ich mal am 16 Uhr oder um 17 Uhr ein Arzttermin habe, ist das in Ordnung und wenn ich mal morgens um acht anfangen und ne Stunde früher gehe. Da glaube ich, kommt es eher aufs Ergebnis an, als auf das Wie und Wo.

00:05:35

*Interviewer:* Merkst du das auch bei den Kunden, weil ich meinen du hast ja jetzt berufsbedingt viel Kontakt zu anderen Unternehmen. Ist da sowas Thema? Hast du da was mitbekommen?

00:05:48

*Proband 2:* Wahnsinnig viele Homeoffice, wahnsinnig viel. Also ich habe viele Kunden, viele Kundinnen, die Mütter sind. Die natürlich auch fixe Home Office Zeiten haben, von denen ich auch immer mal wieder hören, wie sie mich anrufen von zuhause, weil der Kleine irgendwie

beim Arzt war oder so. Es scheint deutlich flexibler zu sein. Was ich vom Unternehmen nicht erwartet hätte.

00:06:08

*Interviewer:* Und ist das ein negativer Einfluss auf deinen Beruf?

00:06:11

*Proband 2:* Nein gar nicht. Ich finde es toll, ich finde es schön zu hören. Ich würde mir das natürlich auch wünschen, dass mir die Möglichkeit gegeben wird beides irgendwie unter einen Hut zu kriegen, wenn die Ergebnisse stimmen.

00:06:23

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass Jobs von Kollegen oder irgendeinen Job, den es in deiner Agentur gibt, wegfallen könnte aufgrund von veränderten Technologien oder anderen Ansprüchen?

00:06:38

*Proband 2:* Theoretisch die Buchhaltung. Nein ich glaube in der Kreativbranche. Es gibt ja auch immer noch den Unterschied zwischen einer Werbeagentur, die welche Tools verkauft oder irgendwelche Marketing Automation Geschichten macht, Digitale Agenturen. Da kannst du sicherlich irgendwie Dinge einsparen. Ich bin der Meinung in Kreativagentur braucht es Menschen, weil die Emotionen schaffen.

00:07:08

*Interviewer:* Findest du denn diese ganze Debatte notwendig? Oder hast du das Gefühl, dass es wieder mal einen Trend und einfach mal wieder ein Thema über, dass man sich unterhalten kann aber nicht unbedingt muss?

00:07:18

*Proband 2:* Ich hoffe nicht, dass es nur Trend ist. Ja viele sprechen drüber. Ich glaube viele sprechen auch nur drüber weil's Trend ist. Ich finde es ein absolut gutes und wichtiges Thema. Wir verbringen die Hälfte unserer Zeit im Büro, wenn wir die Möglichkeit haben mal anders zu arbeiten, flexibler zu arbeiten, finde ich das absolut wichtig. Es muss halt gut durchdacht sein.

00:07:43

*Interviewer:* Inwieweit ist denn das Arbeitsfeld oder die Agentur wo du arbeitest hierarchisch aufgebaut oder ist überhaupt nicht oder wie ist das strukturiert?

00:07:52

*Proband 2:* Strukturen gibt es schon. Klar es gibt einen Chef, dem ich unterstellt bin. Das ist aber auch gut so. Aber es gibt... doch es gibt gefühlt keine Struktur. Jeder ist auf Augenhöhe, jeder versucht dem anderen irgendwie zu helfen. Sehr weiche Linien und Kanten.

00:08:12

*Interviewer:* Auch in der Rollenverteilung oder gibt es schon klare Rollen mit klarer Entscheidungsmacht?

00:08:20

*Proband 2:* Es gibt exakt zwei Rollen mit Entscheidungsmacht: Eine in der Kreation, eine Beratung. Was auch wichtig ist. Es gibt Entscheidungen, die müssen gefällt werden, die wir als Mitarbeiter nicht unbedingt fällen wollen. Aber das ist auch gut so.. Aber das war es dann auch und es ist nicht so, dass die über unsere Köpfe hinweg entscheiden. Das ist es auf gar keinen Fall.

00:08:42

*Interviewer:* Also gibt es findest du auch Vorteile von hierarchischen Strukturen. Gibt es so irgendwas, was du gut findest, oder ist es komplett überholt?

00:08:49

*Proband 2:* Nein ich stehe nicht auf Diktatur und ich möchte auch nichts vorgegeben bekommen, aber ich für mich persönlich ist es ein Stück weit Sicherheit zu wissen, es gibt jemanden der kümmert sich darum, dass es läuft. Allein schon was Agentur Belange angeht, dass du jemanden hast mit dem darüber sprechen kann, wo weiß der macht auch was. Völlige hierarchische Diktatur ist ganz furchtbar. Man kann sich auch totführen. Grundsätzlich würde ich aber sagen: Wenn du ein großes Team hast braucht es gegebenenfalls jemand der nicht direkt in dem Team involviert ist, der aber die Fäden zusammenhält.

00:09:32

*Proband 2:* Ist dir Sicherheit wichtig?

00:09:35

*Proband 2:* Ja definitiv.

00:09:36

*Interviewer:* Also nur ein sicheres Einkommen zu haben oder Sicherheit in deiner Position in der du bist, dass du jemand hast du dich irgendwie in eine Weise abfängt?

00:09:46

*Proband 2:* Nee Sicherheit ist wichtig in dem Sinne, dass ich einen strategischen Partner habe, dass ich wenn ich beispielsweise bei einem Kunden nicht weiter weiß, wie die strategisch vor? Wie kann ich jetzt mit jemandem Probleme führen? Ich weiß es nicht es gibt ja immer mal wieder Dinge und da jemanden zu haben sagt: Du machst das. Das ist eine gute Richtung, der dir vielleicht auch mal eine Richtung gibt in die man gehen könnte. Das ist super. Das mit dem Gehalt ist. ja es ist schön zu wissen, dass man Fix ist und ein festes Jahresgehalt hat, aber wärs ist mir egal, würde ich nicht 40-Stunden-Wochen arbeiten.

00:10:24

*Interviewer:* Du hast gerade davon gesprochen, dass jemand der dir in diesem Moment irgendwie Expertise gibt. Wie es denn so Kommunikationskultur in deiner Arbeit und wie wichtig ist die Kommunikationskultur in deiner Arbeit und wie wichtig ist dir das?

00:10:40

*Proband 2:* Wahnsinnig wichtig. Kommunikation ist in unserer Branche glaube ich das A und O, weil sonst funktioniert gar nichts. Ich kann definitiv alleine keinen Kunden zufriedenstellen. Ich brauche immer jemanden zusätzlich, in der Kreation vor allem. Von dem her, wer nicht kommunizierte kann in der Branche auch nicht weiterkommen.

00:10:57

*Interviewer:* Und wie wird mit Feedback umgegangen?

00:10:59

*Proband 2:* Gut. Also mal so mal so... Das ist auch immer ein bisschen Typabhängig. Aber ist auch wichtig, ohne Kritik kannst du auch nicht weiterkommen.

00:11:10

*Interviewer:* Und das wird hier auch komplett so praktiziert? Offen kommuniziert? Ständiges Feedback?

00:11:16

*Proband 2:* Ne. Also ich glaube das ist auch abhängig von Persönlichkeit. Ich bin auch ein Mensch, der nicht unmittelbar Kritik übt oder Dinge anspricht. Ich glaube wir müssten uns das Ziel setzen da hinzukommen, offen zu kommunizieren, ohne Angst zu haben oder ohne Befürchtung zu haben, dass das Konsequenzen hat. Ich glaube nur so kann ein Team gut funktionieren.

00:11:35

*Interviewer:* Also siehst du da schon Handlungsbedarf?

00:11:39

*Proband 2:* Ja.

00:11:42

*Interviewer:* Was sind deine Wünsche? Wie sollte es möglichst aussehen, dass du denkst: Okay so kriegen wir das beste Ergebnis?

00:11:49

*Proband 2:* Geiles Team. Vertrauen: Ultra wichtig, jedem Gegenüber. Viel Motivation, viel Eigenmotivation auch, viel Eigenanspruch. Und natürlich auch gewisse Freiheiten klar. Ich meine, wenn wir Erfolg haben, dann muss es natürlich auch... beziehungsweise andersrum: wenn wir Freiheiten haben, müssen wir mehr zeigen, dass wir den Erfolg trotzdem halten und anders herum auch.

00:12:19

*Interviewer:* Apropos Vertrauen. Inwiefern Vertrauen zu deinem Chef? Wie hoch ist dieses Vertrauen gegenüber Vorgesetzten? alles anonymisieren.

00:12:41

*Proband 2:* 100 Prozent.

00:12:41

*Interviewer:* Und wie vertraust du deinen Kollegen?

00:12:49

*Proband 2:* 100 Prozent.

00:12:49

*Interviewer:* Also Vertrauen ist wichtig und da und funktioniert.

00:12:52

*Proband 2:* Naja gut, bei einem Team von 15 Leuten ist natürlich schwierig das zu pauschalisieren. Aber grundsätzlich würde ich sagen Vertrauen ist da.

00:13:04

*Interviewer:* Wenn du mal so um dich schaust oder auch nicht unbedingt genau in diesem Team, aber als allgemeine Einstellung, glaubst du kannst mehr von älteren, jüngeren oder gleich alten Kollegen lernen?

00:13:21

*Proband 2:* Fachlich? Mensch?

00:13:21

*Interviewer:* Alles. Wo kriegst du glaubst den meisten Input her. Von älteren Kollegen von gleich alten Kollegen.

00:13:28

*Proband 2:* Könnte ich so pauschal nicht sagen. Ich glaube von älteren Kollegen, ja viel Wissen vermittelt, aber es kommt drauf an wie alt die Kollegen sind. Oftmals sind da noch ein bisschen andere Strukturen gewohnt. Von Gleichaltrigen definitiv, viel was Wissen angeht aber ich glaube auch viel Zwischenmenschliches angeht und von jüngeren genauso. Ich meine als wahrscheinlich wissensmäßig vielleicht nicht ganz so viel. Je nachdem wo sie geradestehen, wie lange sie das schon machen. Aber ich glaube, dass man in jedem Alter irgendwas lernen kann und wenns nur Zwischenmenschlich ist und wie mit anderen Leuten umgeht.

00:14:08

*Interviewer:* Und das ist in der gesamten Agentur so? Es ist nicht so die Einstellung von den alten Säcken lass mir nichts sagen oder der Jungspund, der jetzt 2 Monate im Business ist braucht mir nicht sagen.

00:14:18

*Proband 2:* Ich glaube, wenn es Richtung runtergeht, Alter runter, also ob man von Jüngeren was lernen kann. Da ist die Meinung geteilt.

00:14:29

*Interviewer:* Aus Erfahrung oder ist es einfach ein Gefühl?

00:14:31

*Proband 2:* Beides.

00:14:36

*Interviewer:* Wenn wir gerade beim Vertrauen waren, kommen wir zu dem Thema Verantwortung. Würdest du gerne mehr Verantwortung übernehmen, als du es gerade tust?

00:14:48

*Proband 2:* Definiere Verantwortung. Ich bin verantwortlich für meine Kunden. Ich bin verantwortlich für die Ergebnisse und bin verantwortlich für die Ziele die ich gesteckt habe und die ich so auch kommuniziert habe, das heißt für einen gewissen Umsatz im Jahr, wenn ich mehr Verantwortung hätte, dann müsste ich entweder die Kreation mitverantworten und das möchte ich auf gar keinen Fall, weil die deutlich geilere Scheiß machen als ich oder wär Chef so.

00:15:13

*Interviewer:* Okay aber wenn es jetzt beispielsweise um Entscheidungen geht noch innerhalb deiner Position, wölltest du noch mehr eigenverantwortlich Entscheidungen treffen oder glaubst du wirklich das Gefühl das liegt komplett bei dir?

00:15:27

*Proband 2:* Ne, aber ich muss auch nicht Entscheidungen alleine treffen. Ich finde es gerade in der Branche ist Entscheidung treffen, sollte etwas Demokratisches sein. Ja natürlich braucht es einen der im Endeffekt das Ganze verantwortet. Das bin bei meinen Kunden aber ich. Ich glaube aber, dass man Entscheidungen am besten auch im Team fällen kann. Gerade wenn es um kreative Arbeit geht möchte ich auch gar nicht die Entscheidung vollumfänglich treffen müssen.

00:15:55

*Interviewer:* Und da du ja in einer Agentur arbeitest ist ja auch per se eigentlich klar, dass ihr projektbasiert arbeitet. So funktioniert es ja einfach in der Agentur per se schon. Hättest du mal Lust längere Projekte, langfristige Projekte zu betreuen und da mehr zu verbessern und verfeinern, als diese kürzeren Projekte wie es eine Agentur ist.

00:16:26

*Proband 2:* Ja, ist aber auch von Agentur zu Agentur unterschiedlichen. Also in alten Agenturen da haben wir ja Jahreskampagnen gemacht, die liefen tatsächlich über Monate und da gabs super viel Potenzial Dinge zu ändern auch in der Kommunikation mit dem Kunden. Das macht viel Spaß, weil du richtig drin im Thema. Dieses Projekt arbeiten das kann gut sein. Ist vollumfänglich aber nicht das Ziel, was wir anstreben sollten. Du kriegst einfach etwas weniger Sicherheit.

00:16:57

*Interviewer:* Was würdest du jetzt sagen: Wenn du sagst Ich habe schon einen langfristigen Projekten gearbeitet und hier arbeite ich mehr an kurzfristigen Projekten. Was macht mehr Spaß? Wo gehst du mehr auf?

00:17:04

*Proband 2:* Langfristig. Na ja ich denke man muss unterscheiden zwischen langfristiger Kundenbeziehung, in der man vielleicht ein Thema auch längerfristig bearbeitet in unterschiedlichen Projekten. Es gibt ja oft Print, Funk, TV, etc. aber das ist natürlich das Allergrößte. Aber auch wenn du eine Customer Journey aufbaust, wo du dann tatsächlich zwei Jahre später siehst, dass es tatsächlichen Kunden Lebenszyklus geworden ist, den jeder durchläuft, ist es natürlich mega geil.

00:17:31

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, du hast Kollegen um dich herum, mit denen du solche Geschichten eigenverantwortlich tun. Also dass du beispielsweise, dir ein Team aussuchst, ihr macht es zusammen Ihr braucht keine, braucht keinen Chef.

00:17:51

*Proband 2:* Ja ja definitiv.

00:17:56

*Proband 2:* Hast du das Gefühl, dass du von deinem Vorgesetzten und seinen Kollegen geschätzt wirst?

00:18:01

*Proband 2:* Ja.

00:18:04

*Interviewer:* Gibt dir das was?

00:18:04

*Proband 2:* Ja.

00:18:04

*Interviewer:* Motiviert dich das?

00:18:05

*Proband 2:* Ja.

00:18:05

*Interviewer:* Ist das auch ein Grund warum der Job so Spaß macht?

00:18:11

*Proband 2:* Ja.

00:18:11

*Interviewer:* Verändert das auch was bei dir? Was ich damit sagen will ist, glaubst du das dadurch, dass du positives Feedback von deinen Kollegen, dass die Qualität steigt und du besser arbeitest?

00:18:25

*Proband 2:* Ja.

00:18:33

*Interviewer:* Wie sichert ihr innovativ zu sein? Wie schafft ihr das? Wie regt ihr das an innovativ zu sein?

00:18:42

*Proband 2:* Innovationen. Das ist bei uns wahrscheinlich Kreativität. Wir hören nicht auf kreativ zu sein. Wir hören nicht auf weiterzumachen. Ich glaube es hat auch viel mit Motivation zu tun. Wenn du motiviert bist deinen Kunden zu halten und auszubauen, dann lernst du viel Neues dazu, wie du den Kunden dazu bekommst oder dorthin kriegst, wo du ihn haben möchtest.

00:19:04

*Interviewer:* Es gibt ja aber trotzdem auch im Marketing immer wieder neue Technologien, neue Methoden. Gibt es da eine Förderung. Also geht er da auf, Keine Ahnung, Workshops.

00:19:16

*Proband 2:* Nein, also soweit ich weiß nein. Ich sehe es aber auch aus meiner alten Agentur so, dass man nicht jedem Trend hinterherrennen muss. Wir sind in einer alten Agentur irgendwann von wir machen Kreatives zu Wir verkaufen Tools gegangen und haben selbst Schulungen bekommen. Und da verkaufst du deine Seele. Ich glaube schon, dass wir uns, wenn wir uns dann mal positioniert haben. Damit mächtig viel Erfolg haben können und das muss dann auch nicht die neueste Technologie sein, sondern vielleicht einfach die geilste Idee.

00:19:47

*Interviewer:* Tendenziell müsst ihr also eigentlich gar nicht innovativ sein?

00:19:49

*Proband 2:* Ich glaube wir sind innovativ dadurch, dass wir immer wieder neue Ideen haben aber nicht dadurch, dass wir neue Tools schaffen oder einkaufen oder neue Dinge verkaufen. Ja es ist natürlich wichtig, dass wir uns immer wieder neue Sachen aneignen und dazulernen. Ich glaube aber nicht, dass es notwendig ist jetzt in unserer Situation wirklich die neuesten Technologien zu haben.

00:20:11

*Interviewer:* Und wenn es dann doch so wäre, wenn dein Chef, wenn der jetzt sagen würde: Okay wir brauchen so etwas. Wir müssen uns updaten. Glaubst du, dass und deine Kollegen da mit an Bord wären?

00:20:31

*Proband 2:* Das kann ich so pauschal nicht sagen. Offen gegenüber Neuem sein, ja. Aus der Erfahrung raus, wenn es heißt: Wir müssen jetzt anfangen irgendwelche neues Marketing Automation Tools zu verkaufen. Da wäre ich sehr sehr skeptisch, weil es vielleicht den Kern unserer Kompetenz nicht mehr treffen würde.

00:20:53

*Interviewer:* Hast du das Gefühl oder glaubst du, wenn du weniger arbeiten wir Tag, also weniger Zeit für deine Arbeit. Glaubst du, dass du genau das Gleiche schaffen würdest oder glaubst du es würde eng werden?



00:21:04

*Proband 2:* Ich glaube das kommt ein bisschen darauf an wie viel ansteht. Also generell jetzt so das letzte halbe Jahr Ja, definitiv. Es ja doch so, dass wenn man nicht das Ziel vor Augen hat manchmal sich auch ein bisschen langsamer bewegt. Das kommt immer ein bisschen drauf an. Wenn ich 20 Stunden auf dem Tisch habe, dann brauche ich einfach die Zeit. Selbst wenn ich acht Stunden produktiv durcharbeiten. Ich glaube aber, wahrscheinlich willst du darauf raus, wenn wir ein bisschen mehr Freizeit hätten, wär die Motivation zumindest genauso hoch. Ich kann es pauschal nicht sagen. Aus den letzten Monaten heraus: Ja, wäre ich genauso produktiv gewesen.

00:21:43

*Interviewer:* Siehst du das, dass vielleicht irgendwann mal zum Team kommt und sagt: okay passt auf, die nächsten fünf Wochen arbeiten wir nur noch fünf Stunden am Tag. Glaubst du das würde passieren oder wäre das schon zu: Oh Wow, was passiert jetzt oder wäre das ein Zeichen dem Unternehmen geht es schlecht oder was glaubst du?

00:22:02

*Proband 2:* Solange das Wort Kurzarbeit nicht sagt, ist alles gut. Es wäre sicher ein spannendes Experiment. Ich glaube auch, dass das nicht so ultra unwahrscheinlich ist, dass man so etwas irgendwann mal testet. Ob das jetzt in den nächsten zwei, drei Monaten passiert weiß ich nicht. Eher nicht. Wenn wir dann aber mal performen, was ja der Plan ist, ja ich glaube offen für solche Experimente sind wir hier schon.

00:22:29

*Interviewer:* Und wenn man sich jetzt hier umschaute, dann ist die Bürostruktur ja schon so, dass nicht so viele Personen in einem Büro sitzen und jeder seinen eigenen Platz hat. Wenn du dich jetzt entscheiden könntest, würdest du lieber separierte Büros haben, die klar für bestimmte Personen sind oder hättest du lieber ein Großraumbüro mit separaten Orten für Aktion? Was wäre dir lieber?

00:22:56

*Proband 2:* Zweiteres kenne ich tatsächlich nicht. Also ich hatte bis jetzt immer meinen Platz, würde es aber gerne mal testen. Also warum nicht. Ich weiß nicht ob es besser oder schlechter ist. Aber grundsätzlich ist es sicher auch eine spannende Geschichte, die man mal angehen kann. Gerade dieses projektbezogene Arbeiten in Teams, irgendwelche Units machen, kenne ich nicht, hatte ich noch nie. Aber hey kann gut funktionieren.

00:23:22

*Interviewer:* Könntest du dir auch vorstellen gar keinen eigenen Arbeitsplatz zu haben. Einfach hier morgens ankommen und dich hinsetzen, wo frei ist oder hättest du da nicht so Lust drauf?

00:23:29

*Proband 2:* Doch warum nicht. Also ich meine, ich glaube das wird schon eine Umstellung werden, das wird sicherlich auch mit bisschen organisatorischen Stress verbunden sein, weil gerade im Projektmanagement und im Accounting hast du halt einfach viele Unterlagen. Also mein Schreibtisch ist voll mit Zetteln. Da müsste man sicherlich irgendwie eine Lösung finden. Also ich weiß es nicht aber gegen testen spricht nichts.

00:23:53

*Interviewer:* Du hast nicht irgendwie das Bedürfnis sich mal ein bisschen einzunisten?

00:23:58

*Proband 2:* Doch auf jeden Fall. Also ich bin auch ein sehr gemütlicher. Ich richte mir meinen Platz sehr gemütlich gerne ein, ich sitze gerne an der Wand, ich sitze gerne ein bisschen

eingepfercht. Wenn jetzt aber die ganze Agentur sich da irgendwie darauf verständigt, dass was Neues getestet wird: Hey vielleicht gefällt es mir total gut.

00:24:13

*Interviewer:* Könntest du dir vorstellen deinen Arbeitsbereich auch mit anderen Unternehmen zu teilen oder auch aktiv mit denen in Kommunikation zu treten, um um voranzukommen?

00:24:25

*Proband 2:* Es kommt ganz drauf an was das für andere Unternehmen sind. Also was ich mir gut vorstellen kann sind mit Programmierern vielleicht in dem Raum zu sitzen klar, wenn das jobmäßig auch passt, super gern. Es müsste natürlich zwischenmenschlich passen also keine Anzug-tragenden Ficknasen.

00:24:44

*Interviewer:* Ihr habt ja jetzt hier auch andere Unternehmen. Hast du oder habt ihr Kontakt zu denen? Arbeitet ihr auch mit ihnen zusammen?

00:24:56

*Interviewer:* Nein. Wir sprechen gerne miteinander aber keine Berührungspunkte. Okay und ist das die gleiche Branche, wäre das möglich, dass man da?

00:25:05

*Proband 2:* Keine Ahnung was machen die? Ist das nicht ne Internet.. eine Internet-Agentur und ein Regisseur? Also mit dem Regisseur, den hab ich vielleicht viermal gesehen im Jahr. Ich weiß es nicht, ich weiß nicht was die machen, ich hab mich damit nie beschäftigt. Ich glaube wenn hier irgendwelche selbstständigen Programmierer, sitzen würden dann könnte das gut funktionieren.

00:25:38

*Interviewer:* Wie wichtig ist dir so ein gewisser Wohlfühlfaktor im Arbeitsbereich allgemein?

00:25:47

*Proband 2:* Definiere Wohlfühlfaktor.

00:25:50

*Interviewer:* Also muss es hübsch aussehen. Musst du dich so ein bisschen zuhause fühlen?

00:25:54

*Proband 2:* Ja ist ja sehr wichtig. Momentan sieht die Agentur aus wie Arsch. Ist jetzt nicht so, dass mich das an meiner Arbeit hindert aber cool ist es nicht. Was heißt Cool. Es ist nicht gemütlich. Es ist nicht so, dass ich hier morgens rein schlapp und am liebsten meine Hausschuhe anziehen würde. Dafür das man acht Stunden bis zehn Stunden am Tag arbeitet, wäre natürlich schön wenn wir da gescheite Bürostühle hätten, vielleicht auch eine gute Kaffeemaschine, ein paar schöne Bilder oder Pflanzen, irgendwas was es gemütlich macht, ja ist mir sehr wichtig.

00:26:28

*Interviewer:* Wäre es auch ein Anreiz, wenn du dich jetzt beispielsweise bei einer anderen Agentur bewirbst, der da mit einfließt?

00:26:37

*Proband 2:* Grundsätzlich nein. Also wenn ich jetzt hier überhaupt nicht glücklich wäre und ich würde mich irgendwo neues bewerben, ja natürlich ist die Optik das erste was du siehst, erster Eindruck, natürlich ist das mit den Leuten viel wichtiger. Aber ja es ist immer ein Anreiz sich total wohlfühlen.

00:26:55

*Interviewer:* Okay was müsste man an deinem Beruf und jetzt nicht unbedingt nur in dieser Agentur, aber vielleicht auch, was müsste man ändern damit es dir noch besser gefällt? Wie könnte man dich abholen? könne man nicht abwerben?

00:27:13

*Proband 2:* Einen Sack voll Kohle. Ich bin eigentlich bin ich echt glücklich. Das ist total schwierig zu sagen. Ich glaube, wenn wir es mal schaffen dahin zu kommen wo wir hinwollen, was Umsätze angeht und was den Erfolg der Agentur angeht, dann wird es wahrscheinlich wenig geben was mich noch mehr triggern würde woanders hinzugehen. Wenn wir erst einmal alle das Gefühl bekommen wie es ist, wenn die Kohle fließt und wenn du dir auch mal etwas gönnen kannst, die Anerkennung bekommen und Erfolg hast, dann ist das ein wahnsinnig gutes Gefühl, was eigentlich wenig wirklich überschreitet.

00:27:56

*Interviewer:* Fühlt sich deine Arbeit für dich sinnstiftend und bedeutend an.

00:28:10

*Proband 2:* Ich bringe vielen Menschen noch mehr Geld. Wirklich sinnstiftend ist es eigentlich nicht, wenn man es mal ganz schnöde sagt tun wir hier nichts Gutes. Wir sichern anderen Leuten den Arbeitsplatz. Wir machen Menschen sicherlich auch glücklich aber wirklich helfen. Also wären wir Altenpfleger würden wir mehr tun. Aber es macht Spaß.

00:28:34

*Interviewer:* Und das stört dich auch nicht, dass es nicht unbedingt...

00:28:35

*Proband 2:* Doch oft oft stört's mich, weil wir viel viel arbeiten und viel viel Nerven und Zeit loslassen, um Dinge zu tun, die uns eigentlich nicht weiterbringen und auch andere nicht wirklich weiterbringen. Aber ich bin zu wenig sozial, um das machen zu können. Wer weiß vielleicht lande ich ja irgendwann mal als Arzthelferinnen irgendwo oder ich spende einfach.

00:29:11

*Interviewer:* Okay also hast du schon ein bisschen ein schlechtes Gewissen?

00:29:11

*Proband 2:* Ja ich meine, ich verdiene recht gut so. Ja klar erleichter ich mein Gewissen mit Spenden.

00:29:25

*Interviewer:* Es gibt ja dieses bekannte Wort "Work-Life-Balance". Und das ist ja jetzt ein bisschen out. Es gibt ja jetzt das Work-Life-Blending, also dein Privatleben und dein Arbeitsleben zu vermischen. Überall arbeiten zu können aber irgendwie auch immer Freizeit zu haben, das das alles nicht mehr strikt getrennt, sondern es fühlt sich an als wär alles Freizeit und alles Arbeit. Ist das für dich was, was du anstrebst oder findest du schon gut, wenn klar das Privatleben, deine Freizeit von deiner Arbeit getrennt ist?

00:29:52

*Proband 2:* Kann ich so pauschal nicht sagen. Grundsätzlich wenn mir jemand erzählt, dass diese Grenzen komplett verschwimmen können. Das kann ich nicht glauben. Es gibt immer noch Dinge, die schöner sind als arbeiten. Wenn ich im Urlaub bin dann möchte ich eigentlich auch nicht arbeiten. Wenn man mir jetzt anbietet, für ein halbes Jahr auf Hawaii zu arbeiten. Ja natürlich, will ich machen, ich bin mir noch nicht sicher wie produktiv ich tatsächlich wär. Ich weiß es nicht, weil es auch eine getestet hab. Das startet ja bei Home Office, das funktioniert ja super, finde ich. Ich möchte aber auf keinen Fall, gerade wenn man Familie

anstrebt, dass sich das so hart vermischt, dass ich mich vielleicht auch irgendwann, wenn ich zuhause bin entscheiden müsste: Bin ich jetzt für meine Kinder da oder muss ich gerade arbeiten. Ich glaube mir gibt es ohne es jetzt getestet zu haben wie das ist mit diesem ganzen New Work Gedöns. Aber mir ist es wichtiger das zu trennen und den Computer zu zuklappen und Wochenende zu haben.

00:30:50

*Interviewer:* Und würdest du dein Unternehmen als flexibel bezeichnen?

00:31:10

*Proband 2:* New Work sind wir nicht, noch nicht zumindest. Flexibel in einem gewissen Maß auf jeden Fall. Ich glaube schon, dass versucht wird, dass jeder seine Freiheit hat, wenn es funktioniert. Ich glaube das ist auch wieder das Thema Vertrauen. Das ich einen halben Tag Home Office machen kann, weil gerade irgendwie was zu Hause ist, ist eigentlich nie ein Problem, das heißt flexibel: ja, zumal wir momentan so wenig Leute sind, dass es einfach schwierig ist, dass jeder sich seine Freiheit so nimmt, wie es vielleicht könnte, wenn wir mehr Leute wären, die vielleicht auch mehr Umsatz machen. Aber was nicht ist, kann ja noch werden.

00:31:46

*Interviewer:* Also du glaubst schon, dass da die Flagge gehisst sind und wird versucht so gut wie möglich das zu tun oder ist das joaa schon ein Thema, aber schauen wir mal?

00:31:55

*Proband 2:* Nein ich glaube schon, dass das Ziel New Work verfolgt wird, dass jeder ein bisschen mehr Freiheit hat, in dem was er tut, wenn es funktioniert, wir haben es halt noch nicht so richtig getestet. Was wir jetzt testen ist dieses Home Office Thema, für mich funktioniert gut. Technisch müssen wir da vielleicht noch ein bisschen feilen. Aber ich glaube schon, dass wenn mal der Startschuss gefallen ist, dass wir wirklich mehr Erfolg haben was, dass dann auch damit einhergehend mehr Freiheit herrscht.

00:32:26

*Interviewer:* Schön, damit ist mein Leitfaden auch beendet.

00:32:29

*Proband 2:* Ich fand gerade soo schön \*lacht\*.

00:32:31

*Interviewer:* Hast du denn irgendwas noch hinzuzufügen, hast du noch was auf dem Herzen, willst du noch irgendwas zurücknehmen?

00:32:39

*Proband 2:* Nee ich bin eigentlich wirklich sehr zufrieden. Ich glaube man kann ganz viel noch ausprobieren. Ganz viel. Ob es funktioniert weiß ich nicht. Aber wenn wir alle offen sind klar, why not?

00:32:56

*Interviewer:* Dann beende ich diese Aufnahme. Mega.

## Anhang 2.3: Interviewtranskript Proband 3

00:00:02

*Interviewer:* Ein bisschen als Einführung: Es ist ja jetzt nicht ein Experteninterview oder sonstiges. Ich möchte eher die Akzeptanz von New York rausfinden, was bedeutet, Ich versuche ein bisschen persönliche Dinge abzufragen, aber auch wie du das hier im Unternehmen einschätzt. Ein bisschen die Ist-Situation nachfragen und nach Meinungen und auch vielleicht noch ein bisschen nach Wünschen. Wir können ja jetzt einfach mal ganz gelockert anfangen. Du arbeitest bei Weber Hydraulic und du bist Geschäftsführerin. Wie sieht denn so erstmal dein daily Business aus, was sind deine Bereiche? Wofür bist du verantwortlich?

00:00:35

*Proband 3:* Also grundsätzlich verantwortlich bin ich für den Vertrieb, für die Personalabteilung, für den strategischen Einkauf und dann für einen Geschäftsbereich "Rescue" und für die Entwicklung. Und das sind alles Gruppenfunktionen und dann, aber das bin ich in Personalunion "Business Development" also die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens.

00:01:04

*Interviewer:* Wieso hast du dich für diesen Beruf entschieden?

00:01:11

*Proband 3:* Willst du das wirklich wissen? \*lacht\*

00:01:11

*Interviewer:* \*lacht\* Ja ich wills wirklich wissen.

00:01:11

*Proband 3:* Es wurde mir in die Wiege gelegt. Ich habe aber Spaß sowohl an der Technik aber auch im Laufe meines Lebens gelernt, Spaß an den Menschen zu haben und Führung. Habe schon immer Spaß gehabt ganzheitlich die Dinge anzugehen. So fing auch schon mein beruflicher Einstieg an. Deshalb auch von der Ausbildung her, Ich bin ja Wirtschaftsingenieur, hab ein NBA, war immer sehr breit aufgestellt. Verantwortung, Verantwortungsbewusstsein. Deshalb habe ich den Beruf ausgewählt. Und dann kam hier noch die Krisensituation dazu, wo ich dann gefordert war ins operative Geschäft zu gehen.

00:01:53

*Interviewer:* Was hast Du davor gemacht, bevor du hier die Führung übernommen hast?

00:01:57

*Proband 3:* Ich war 17 Jahre im Daimler-Konzern im Nutzfahrzeug in verschiedenen Bereichen, verschiedenen Werken. Habe relativ schnell auf Führungserfahrung gesammelt. Und dann habe ich zehn Jahre Unternehmerfamilien beraten.

00:02:17

*Interviewer:* Du hast ja schon mal von New York gehört. Ist das auch ein Thema im Unternehmen? Wird das diskutiert?

00:02:22

*Proband 3:* Absolut. Wir hatten jetzt auch gerade die Konferenz, vor drei Wochen. Da haben wir nochmal ein Keynote Speaker gehabt, der zu New York dieses Jahr einen Vortrag gehalten hat. Hat auch letztes Jahr schon mal einen Vortrag gehalten und gehen jetzt so jeden Tag ein bisschen eine Stufe weiter mit den Anforderungen. Ich habe auch die Ziele präsentiert,

die ich mir vorstellen, dass wir in drei Jahren auch selbst steuernde Gruppen haben also. Also eigengesteuerte Gruppen, möchte das Büro hier auch nochmal umgestalten. Also Open Space mit Rückzugsmöglichkeiten. Wir haben agile Projekte an verschiedenen Standorten, hier in der Entwicklung. Also ja, absolut ein Thema.

00:03:17

*Interviewer:* Hast du denn auch das Gefühl, dass einfach mal eine ganz persönliche Einschätzung, hast du das Gefühl, dass die Erwartungen an Arbeit sich verändern?

00:03:24

*Proband 3:* Absolut. Insbesondere die nächste Generation, also die zwischen 20 und 35 sind, die haben andere Erwartungen dran. Was bleibt ist das Sicherheitsbedürfnis. Ich habe vor kurzem auch Auszubildende zum Geschäftsführerfrühstück, ne gar nicht, es war zur Freisprechung, da gehabt, habe die auch noch einmal gefragt was ihnen wichtig ist. Dann haben alle unisono gesagt Sicherheit ist ihnen wichtig. Es waren aber vor allem gewerbliche Auszubildende. Die mit einem höheren Bildungsabschluss, die sagen Freiraum ist ihnen wichtig, also eigene Entscheidungen fällen zu können. Deshalb macht es ihnen auch Spaß in einem Familienunternehmen zu arbeiten, wo die Hierarchien so flach sind.

00:04:13

*Interviewer:* Okay und hast du auch das Gefühl dass, diese unterschiedlichen Erwartungen aktiv eine Auswirkung auf deine Aufgabe, auf deinen Beruf haben? Also hast du das Gefühl da ist Handlungsbedarf?

00:04:27

*Proband 3:* Ja absolut. Weil wir ja a) gab es jetzt eine Zeit lang eine hohe Fluktuation von Schlüsselpersonen. Da müssen wir uns als Unternehmen anders aufstellen, um langfristig zu halten. Aber auch umgekehrt, um Mitarbeiter an das Unternehmen anzuziehen, müssen wir eine andere Arbeitswelt anbieten.

00:04:57

*Interviewer:* Also würdest du es schon als sehr wichtig empfinden das Unternehmen attraktiv zu gestalten.

00:05:01

*Proband 3:* Ja also für uns schon, wir haben strategische Säulen und eine davon ist attractive Place to Work.

00:05:11

*Interviewer:* Siehst du, wenn du jetzt beispielsweise an die Firma Weber 2030 denkst, siehst du dass da Jobs wegfallen werden oder komplette Berufe wegfallen werden hier im Unternehmen?

00:05:22

*Proband 3:* Ja vor allem so einfache Tätigkeiten, sowohl im administrativen Bereich, wie Rechnungsprüfung, so was was permanent das Gleiche ist, wird eine stärkere Digitalisierung geben. Da arbeiten wir auch dran stärker zu digitalisieren, aber auch in der Produktion. Da wird es mehr Überwachungstätigkeiten geben, weil wir auch da mehr automatisieren werden.

00:05:55

*Interviewer:* Habt ihr das in irgendeiner Weise aufzufangen und wenn ja wie?

00:06:06

*Proband 3:* Wir werden Arbeitskräfte abbauen. Im Moment können wir noch atmen, weil wir

viele Leiharbeiter an Bord haben, weil wir auch befristete Verträge haben. Aber wir gehen auch gerade in Gespräche mit Mitarbeitern, die langfristig hier keine Perspektive haben.

00:06:29

*Proband 3:* Und werden die einfach gekündigt, weil es in der jetzigen Situation keine andere Perspektive gibt oder gibt's eine Strategie wie man die Mitarbeiter irgendwie auffangen kann oder in anderen Abteilungen unterbringen.

00:06:44

*Proband 3:* Das prüfen wir immer zuerst, grundsätzlich bevor wir Aufhebungsvereinbarungen treffen, prüfen wir immer erst wo kann man die Personen anderswo einsetzen. Hier am Standort sind es ja 650 Mitarbeiter, da gibt's viele Möglichkeiten. Aber manchmal gelingt es nicht weil bestimmte Tätigkeiten wegfallen.

00:07:10

*Interviewer:* Du hast vorhin gesagt: Dadurch dass man in einem Familienunternehmen ist gibt es relativ flache Hierarchien. Kannst du ein bisschen beschreiben wie die Firma hierarchisch aufgebaut ist? Natürlich von den Strukturen her aber auch vielleicht vom Umgangston, wie es da die momentane Situation?

00:07:25

*Proband 3:* Von den Strukturen her ist so, dass wir jetzt im administrativen Bereich nur zwei nur eine Führungsebene unterhalb von mir. Also Sachbearbeiter, Abteilungsleiter und dann komme ich. In der Produktion sieht es natürlich anders aus. Da haben wir auch andere Arbeitsmodelle. Wir haben da auch Gruppenarbeit, wo dann so ein Teamsprecher ist, dann gibt's es einen Produktionsleiter, dann gibt's einen Werkleiter und dann gibt's ein CEO. Das ist dann nicht so flach. Aber im Vergleich zu anderen Unternehmen ist es schon sehr flach. Umgangston ist sehr unterschiedlich jetzt im Management ist es sehr locker, sehr offen geworden da hat man stark daran gearbeitet, die letzten zwei Jahre. Die meisten sind per du. Das ist ja auch so ein Zeichen der Offenheit. Wir haben auch qualifiziert in kollegiale Beratung, also als Instrument, sind die Führungskräfte geschult. Es geht jetzt mit einer Schulung auch weiter. Auf der nächsten Führungsebene. Ja es hapert manchmal noch am respektvollen Ton. Da merken wir auf Betriebsversammlungen, auch in der Anonymität geht der Respekt in der Sprache verloren. Wir steuern dagegen. Wir haben ja auch unsere Werte.

00:09:00

*Interviewer:* Macht ihr das auch aktiv mit Coaching, werdet ihr beraten bei solchen Themen?

00:09:08

*Proband 3:* Als ich anfang 2017 habe ich ein Berater gleich ins Unternehmen geholt, der die Führungskräfte geschult hat. Viermal zwei Tage, also acht Tage. Haben jetzt vier Gruppen durch. Die fünfte Gruppe fängt im Januar an. Wir haben Führungskonferenzen, da hinten hängt übrigens ein Plakat von der Führungskonferenz. Auch das ist ein Instrument, das transportiert wird, was haben wir da erarbeitet. Was sind so Schlagworte. Wir werden gecoacht und wir lernen uns gegenseitig zu coachen.

00:09:50

*Interviewer:* Es aber trotzdem noch ein Traditionsunternehmen und auch ein Familienunternehmen, was bedeutet wahrscheinlich schon auch, dass der Umgangston letzten Endes schon nicht unbedingt auf Augenhöhe ist, was ja auch eine Respekt Sache ist. Hast du das Gefühl das ist ein Vorteil oder glaubst du wenn wirklich jeder komplett auf einer Augenhöhe miteinander sprechen würde, wäre es am Schluss produktiver beispielsweise, oder kreativer oder innovativer?

00:10:23

*Proband 3:* Ich fördere das immer, dieses Ich nenne es den hierarchiefreien Raum. Ich glaube, dass das viel besser wäre, dass es viel fruchtbarer wäre. Man kann ja auch konstruktive Kritik üben. Ich fördere das immer, dass es über alle Hierarchie hinweg funktioniert. Funktioniert bei mir nicht immer so, weil es so traditionsreich ist, das hängt gar nicht mit mir als Person zusammen. Aber ich erlebe es dann immer wieder, dass mir gegenüber ein unglaublicher Respekt und Distanz da ist, aber wie gesagt nicht mit meiner Person, sondern einfach weil das schon immer so war, von unseren Vätern oder wie auch immer. Aber ich denke es ist viel viel besser hierarchiefrei miteinander umzugehen. Deshalb auch dieses Ziel dieser selbststeuernden Gruppen, die sind irgendwann mal hierarchiefrei. Ich sage immer auf Konferenzen: Ich weiß nichts besser als irgendeine der 50 anwesenden Mitarbeiter und Führungskräfte. Ich bin auch nie mit dem Anspruch angetreten, dass ich irgendetwas besser weiß. Das wissen die Mitarbeiter, die täglich mitzutun haben viel viel besser. Man muss sich austauschen, ich lasse mich auch oft beraten und mir dann die Meinung, aber ich weiß es nicht besser.

00:11:52

*Interviewer:* Wie weit denkst du sind da die verschiedenen Ebenen? Gibt's da Unterschiede in den Bereichen?

00:12:02

*Interviewer:* Es gibt von den Bereichen her Unterschiede. Das hängt auch mit den Führungspersönlichkeiten zusammen und es gibt auch in den Werken große Unterschiede. Zum Beispiel ein Werk in Konstanz, da ist das Durchschnittsalter ich schätze mal 30, also super niedrig. Die haben auch einen ganz engen Bezug zur Fachhochschule in Konstanz. Haben immer ganz viel Werkstudenten, haben selber agile Projektarbeit etabliert. Die haben einen Kreativraum etabliert. Ich war da jetzt gerade am Freitag zur Weihnachtsfeier und zur Führungskräfteveranstaltungen. Also es war so ein Führungsteam, was sich getroffen hat. Das ist ganz anders, eine ganz andere Stimmung, die sind wirklich viel hierarchiefreier. Ich habe jetzt ein nettes Feedback gekriegt, weil von dem Entwicklungsleiter der Sohn ist gerade in Konstanz. Das ging dann über den Wohnzimmern und ist bei mir wieder angekommen. Die haben auch selber zu mir gesagt, die finden es klasse dass ich offen und locker mit denen rede, zum Beispiel zur Überbrückung zwischen der Weihnachtsfeier und dem Führungsteam und der Abendveranstaltung haben wir Gesellschaftsspiele gespielt. Waren Sie da irgendwie total erstaunt, dass ich mich da irgendwie dazugestellt hab und ich glaube TicTac oder so was gespielt habe. Was für mich jetzt ganz selbstverständlich ist, aber diese Erwartungshaltung war eine ganz andere. Das ist eine ganz ganz andere Kultur. Die gehen alle locker miteinander um. Der Standortleiter ist 30 sind, die sind alle per Du miteinander. Die haben diese Historie, beziehungsweise ist das schon ein Unternehmen, dass wir dazugekauft haben, vor zwölf Jahren und da haben wir haben eine andere Kultur etabliert, was uns hier an dem großen Standort bis jetzt noch nicht gelungen ist. Es wird auch sehr schwer werden.

00:14:00

*Interviewer:* Glaubst du auch, dass das auch jetzt nicht unbedingt eine Frage von Zeit ist und es braucht einfach wie es sich entwickelt, sondern ist es einfach per se schwieriger.

00:14:08

*Proband 3:* Ja, diese Veränderung ist schon schwer.

00:14:10

*Interviewer:* Okay und wir hatten es gerade von Feedback wie es denn hier die Feedbackkultur? Aber du kannst es auch gerne vergleichen mit anderen Standorten, wie wird das so gehandhabt mit Feedback?



00:14:20

*Proband 3:* Wir machen zum Beispiel in jeder zweiten Führungskräfteunde, wir nennen das Group-Management-Board-Meeting. Machen jedes zweite Mal eine Feedbackrunde und verbessern uns dann auch immer in unserer Gesprächskultur und verbessern eine Standard Agenda. Da ist eine sehr sehr offene Kultur. Das ist aber sehr unterschiedlich. Also wenn ich jetzt produktionsnäher bin, funktioniert das noch nicht so mit der Feedbackrunde. Aber da arbeiten wir jetzt gerade dran, da haben jetzt auch Schulungen mit dem Coach stattgefunden. Da ist mehr der Schwerpunkt Problemlösungskompetenz, aber das hängt ganz viel auch mit Feedback zusammen.

00:15:05

*Interviewer:* Wie wird das angenommen? Wird Coaching gesehen? Ist da auch der Wille da das irgendwie anzunehmen oder es eher schwierig?

00:15:13

*Interviewer:* Es ist ein großer Wille da. Finden alle positiv. Am Anfang war es eine Pflichtveranstaltung, mussten die zu dieser Qualifizierung kommen, die kommen aber immer ganz bereichert zurück. Was man bis jetzt ganz wenig gemacht haben, ist noch so ein persönliches Coaching. Ich kenne das vom Daimler da haben wir das öfters gehabt, dass man als Begleitung zum Beispiel in einer neuen Führungsaufgabe ein Coach mit dazugestellt haben. Da sind wir gerade in Abstimmung mit einer Person, aber das ist noch nicht so etabliert.

00:15:54

*Interviewer:* Wir haben ja jetzt schon von der Tradition gesprochen. Wenn man jetzt verschiedene Aspekte von New Work sieht, also ob es jetzt hierarchiefreie Raumgestaltung, hierarchiefreier Umgang und so weiter. Wie siehst du die Entwicklung, glaubst du es ist umsetzbar, glaubst du die Arbeit wird sich schnell verändern oder glaubst du man muss wirklich irgendwie versuchen jeden einzelnen vom Mindset her zu treffen oder wie glaubst du ist das umsetzbar allgemein?

00:16:38

*Proband 3:* Also wenn man zum Beispiel dieses Open Space macht, da gibt's ja nicht halb oder gar nicht und wenn dann muss man es komplett umsetzen. Man muss dann aber schon dafür sorgen, dass die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden. Wenn ich jetzt also Open Space habe, muss ich hier auch Rückzugsmöglichkeiten schaffen, weil manche Menschen können nicht in einem Geräuschpegel arbeiten. Ich muss Gruppenräume schaffen, wo man sich dann auch zu zweit zu dritt zu viert zurückziehen kann. Da muss schon darauf geachtet werden, dass sich auch jeder einigermaßen wohlfühlt, aber grundsätzlich kann da nicht jeder gefragt werden. Ich muss das Konzept durchziehen und dann muss ich ja gucken wie jeder Einzelne damit zurechtkommt.

00:17:32

*Interviewer:* Ist das schon kommuniziert?

00:17:35

*Proband 3:* Wir haben Workshops gemacht hier im Verwaltungsgebäude. Da waren wir bei unserem Büroausstatter, das ist die Firma Strait die sitzen bei Offenburg und die haben mit uns stockweise Workshops gemacht, wie sich die zukünftigen Mitbewohner, so haben die das genannt, wie sie sich das vorstellen können. Die haben auch geguckt das dann Kommunikationsecken sind. Wir müssen noch schauen, wie wir das finanziell auch hinkriegen. Aber die Workshops haben stattgefunden. Wir können das nächstes Jahr jetzt leider nicht durchsetzen, weil wir Kosten sparen müssen. Das dauert jetzt nochmal ein Jahr.

00:18:17

*Interviewer:* Und wie denkst du wird das angenommen?

00:18:18

*Proband 3:* Ganz unterschiedlich. Die Jüngeren waren total begeistert, die älteren eher skeptisch, aber bei manchen war ich danach auch erstaunt wie offen sie für so ein Konzept auch waren. Und ganz ganz wichtig ist. Ich bin hin gestanden habe gesagt: Ich werde zukünftig kein Büro mehr haben. Also alles zu dem Thema Vorbild. Also vor einem Jahr oder vor zwei Jahren hab ich noch gedacht ich übernehmen das alte Büro vom Gründer. Mach ich aber auf keinen Fall das ist ja leer. Seit mehreren Jahren leer. Da werden die Wände rausgerissen und ich werde auch kein Büro mehr haben und das ist wichtig. Ich kann nicht Wasser predigen und Wein trinken.

00:19:07

*Interviewer:* Und ist es dann auch wirklich so dass auch die einzelnen Arbeitsplätze flexibel sind, sodass man wirklich morgens reinkommt und sich da hinsetzt wo frei ist?

00:19:16

*Proband 3:* So weit gehen wir noch nicht. Das war eine riesen Diskussion. Wir haben Leitplanken gesetzt als diese Workshops stattgefunden. Also eine Leitplanke war das "Geschäftsführung ist Vorbild". Das andere war "jeder hat seinen Arbeitsplatz". Also ich kenne Konzepte von Bosch in Mailand zum Beispiel da haben wir das Ganze Verwaltungsgebäude angeguckt. Da ist es wirklich so, dass jeder erstmal seinen Arbeitsplatz suchen. Das haben wir gesagt, geht für uns jetzt einen Schritt zu weit. Das ist der Kulturwandel zu hart.

00:19:57

*Interviewer:* Das habe ich auch im Gefühl, dass ganz vielen Leuten es einfach wichtig ist, dass man sich ein bisschen einnisten kann, so ein bisschen das Nest bauen.

00:20:07

*Proband 3:* Aber was das Konzept beinhaltet: Clean Desk. Und das heißt die persönlichen Sache die müssen abends weggeräumt werden. Und dann hat man so eine Box, so ist das Konzept angedacht und dann tut man die halt abends in seinem Schließfach. Dann hat man halt nur ein Bild von den Kindern, aber gut.

00:20:36

*Interviewer:* Weil du gerade gesagt hast "Es ging mir vom Konzept her zu weit": Es gibt ja noch andere Sachen wie Open Space und Coworking Space Strategien, wo man sagt beispielsweise dass man seinen Arbeitsbereich mit anderen Unternehmen zum Beispiel teilt. Ist das was, was für euch auch ganz interessant wäre?

00:20:58

*Interviewer:* Wir haben gerade gestern Abend mit Entwicklungsleiter darüber gesprochen, dass wir uns so etwas vorstellen können. Aber das ist nicht konkret. Zur Erläuterung, Ich war am grünen Hof in Freiburg, das ist so ein ein altes Stellwerk und es sind so Container und da kann man Büros mieten dort. Wir hatten das jetzt gerade gestern Abend überlegt. Wir können uns so ein Projekt vorstellen. Da gibt es schon ein Konzept und haben schon Patent angemeldet und jetzt müsste es weiterentwickelt werden, dass man das entweder als Start up oder lokal getrennt von hier, dass man da so etwas entwickeln. Erste Gedanken von gestern Abend, aber den Grünen Hofer halben mal angeguckt wie das Konzept funktioniert.

00:22:00

*Interviewer:* Du hast ja auch gesagt, dass ihr jetzt auch schon wirklich Gruppen basierte Projekte habt. Wo und in welchen Bereichen wird es angewandt?

00:22:15

*Proband 3:* Dieses agile Projekt ist in der Entwicklung, einerseits. Da haben wir ein großes neues Projekt das man gemeinsam entwickeln und es sitzen aber die Mitarbeiter sowohl in

Holland, als auch hier in Güglingen. Die arbeiten an einem agilen Projekt, an einem Standort in Konstanz. Die machen ihr ganzes Projektmanagement nur agil, die treffen sich täglich zu Standup-Meetings. Die arbeiten rein agil.

00:22:51

*Interviewer:* Ist das erfolgsversprechend?

00:22:53

*Proband 3:* Das ist eine gute Strategie für bestimmte Projekte ja. Habe mich auch jetzt gerade angemeldet, heute, für eine Schulung zum agilen Projektmanagement in Frankfurt. Das muss auch von oben vorgelebt werden. Ich verstehe noch zu wenig. Ich selber war noch nie Teil, das kann man nicht für alles anwenden agile Projekte, aber mehr als IT und Entwicklung und das probieren wir jetzt gerade aus.

00:23:32

*Interviewer:* Wenn wir mal auch ein bisschen das Vertrauen ansprechen. Wie würdest du denn sagen ist das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern aber vor allem von den Mitarbeitern zu deren Vorgesetzten? Wie ist das aufgestellt? Wie hoch ist das Vertrauen?

00:23:49

*Proband 3:* Das hängt total von der Person ab. Also ich kann jetzt von mir sagen die Loyalität zu mir und zur Unternehmerfamilie, die ist sehr hoch ist. Das wird mir immer wieder widerspiegelt. Ja und das hängt von der einzelnen Führungskraft ab. Wir haben immer noch diese Fehlerkultur. Und das ist nicht sehr vertrauensfördernd, wenn man Schuldige sucht. Wir steuern dagegen. Stecken gerade mittendrin.

00:24:25

*Interviewer:* Glaubst du das ist den Menschen die hier arbeiten wichtig, so ein Vertrauensverhältnis, oder ist es ihnen lieber, wenn man klare Strukturen hat und genau weiß wie weit man gehen kann, wo die Rolle ist wo der Platz ist?

00:24:42

*Proband 3:* Menschen sind sehr unterschiedlich. Es gibt Menschen, die brauchen und die wollen die klare Struktur, die wollen eine klare Ansage, die wollen die Konsequenz. Und es gibt andere Menschen. Das hängt ab von den Persönlichkeiten, die den Freiraum wollen. Die Herausforderung ist ja auch als Führungskraft...: Ich vergleiche das Skifahren. Eine gute Führungskraft ist wie ein guter Skifahrer. Ein Skifahrer muss in jedem Gelände fahren können. Tiefschnee, Buckelpiste und so sind die Menschen unterschiedlich, so wie Schnee und Berg Beschaffenheit. Da muss ich jetzt individuell damit umgehen. Es gibt nicht die Lösung.

00:25:30

*Interviewer:* Wenn wir zu dem Thema Verantwortung kommen, hast du das Gefühl du würdest gerne die Verantwortung ein bisschen abgeben oder auch dass andere Leute in einer führenden Position ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung übergeben oder glaubst du das ist schwierig?

00:25:50

*Proband 3:* Ich würde es liebend gern und bin auch dabei Verantwortung abzugeben. Bis wir hin zu selbstgesteuerten Gruppen kommen dauert's noch. Ich habe es als Ziel gesetzt in drei Jahren die erste selbst gesteuerte Gruppe zu erreichen. Das heißt die Verantwortung ist komplett in einem Arbeits-Team. Ich würde liebend gern viel viel mehr abgeben. Ist aber auch ein schwieriger Prozess. Von mir persönlich gesprochen: die letzten zweieinhalb Jahre, ist vieles auf meinem Tisch gelandet, musste mich um viele Dinge kümmern in der Krise und jetzt bin ich wieder dabei loszulassen.

00:26:32

*Proband 3:* Hast du das Gefühl deine Mitarbeiter würden das annehmen, mehr Verantwortung zu übernehmen? Ist da auch der Wunsch da?

00:26:43

*Proband 3:* Also jetzt bei mir, meine direct reports, auf jeden Fall. Die wollen, die ziehen auch. Da ist schon viel passiert im letzten Jahr. Bei deren Mitarbeiter ist es unterschiedlich. Es gibt immer die Söldner die einfach gesagt kriegen wollen was sie zu tun haben. Nicht jeder Mensch ist dazu geeignet Verantwortung zu übernehmen.

00:27:20

*Interviewer:* Glaubst du wenn wir jetzt nochmal bei den eingestreuten, selbstorganisierten Gruppen sind. Glaubst du dieses weniger Arbeitszeit, aber gleichviel oder mehr Produktivität würde das funktionieren? Die Arbeitszeit zu verkürzen?

00:27:36

*Proband 3:* Die Arbeitszeit insgesamt zu verkürzen oder hier im Büro zu verkürzen?

00:27:42

*Interviewer:* Beides.

00:27:57

*Proband 3:* Da habe ich gerade einen Vortrag gehört. Aber da muss man wieder differenzieren wie die intrinsisch motiviert sind Menschen. Da muss man glaube ich ganz ganz stark unterscheiden zwischen Generation X, Y und Z. X wird es sicher schwieriger sein. Die brauchen eher klare Strukturen, weil es der Generation so in die Wiege gelegt ist. Y ist so dazwischen und Z die sind intrinsisch ganz anders zu motivieren, nämlich über ihre Bedürfnisse und über Bedeutung. Ich erlebe das auch meinem eigenen Sohn. Wenn man dem was vermittelt warum und wieso oder wenn er von sich aus sagt mir ist jetzt wichtig KI Projekt zu machen dann kann der da stundenlang sich konzentrieren und ist effizient, weil das für ihn wichtig ist oder er erkannt hat dass das was wichtiges ist. Und dann ist man effizient, man ist immer dann effizient, wenn es Bedeutung hat, wenn man da auch Spaß dran hat. Und trotzdem gibt es auch Tätigkeiten die keinen Spaß machen.

00:29:20

*Interviewer:* Wie sichert ihr denn Innovationen voranzutreiben, wie ist wie wird es hier gestärkt.?

00:29:29

*Proband 3:* Da haben wir eine Baustelle. \*lacht\* Wir haben zum einen eine Innovation oder eine Vorentwicklungsabteilung. Die hat Innovations Roadmap und Innovationsmanagement Systeme etabliert. Das ist aber nicht genug. Das ist auch einer der Ziele im nächsten und übernächsten Jahr. Das wir so eine Innovationskultur etablieren wollen, dass die Ideen, die Mitarbeiter das haben die gehört werden, dass die umgesetzt werden. Im Moment ist es noch so delegiert an diese vorntwicklungsabteilung. Aber das muss sich ändern. Das muss von der ganzen Organisation getragen werden. Ich weiß noch nicht genau wie uns das gelingt aber da wird diese Agilität, agile Projekte andere Open Space Kultur wird da sicher dazu nötig sein.

00:30:30

*Interviewer:* Ist da ein Bewusstsein dafür da, dass das wichtig ist, innovativ zu sein, kreativ zu arbeiten?

00:30:36

*Proband 3:* Es wird immer mehr an mich herangetragen. Wir müssten da mehr tun. Es gibt so viele Ideen. Auf der Skala von null bis zehn sagen, dass sind wir vielleicht bei drei oder vier.

00:31:04

*Interviewer:* Was die Bedeutung angeht?

00:31:08

*Proband 3:* Also dass es wichtig ist, dass ist schon erkannt, aber was so jedem sein beitragen ist, diese Umsetzung ist noch nicht in der Kultur verankert.

00:31:20

*Interviewer:* Was glaubst du denn was sind so die größten Anreize für Menschen die hier arbeiten motiviert zu arbeiten?

00:31:36

*Proband 3:* Hört man jetzt nicht so gern: Sicherheit. Wir haben immer über Jahrzehnte hinweg pünktlich gezahlt. Wir haben auch selten Personal abgebaut. Wir haben immer ausgebildet. Wir haben uns Auszubildende übernommen. Also das steht an erster Stelle. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Also wir zahlen auch gut. Geld spielt nach wie vor eine Rolle. Einkommen, sicheres Einkommen und was dann so drüber hinauskommt: warum würde jetzt jemand wechseln, warum würde jetzt jemand zu uns kommen? Wir haben gerade gestern ein Bewerbungsgespräch gehabt, der meinte wir haben eine attraktive Homepage. Man nimmt uns ab, dass wir auf dem Weg sind ein modernes Unternehmen zu werden. Und das wir ein Familienunternehmen sind. Das sagen ganz viele, es sagen ganz viele, sie wollen in diesen flachen Hierarchien arbeiten, sie wollen aber diese Menschlichkeit so, dass wir den Mitarbeitern gegenüber loyal sind.

00:32:50

*Interviewer:* Also schon relativ viele softe Anreize.

00:32:55

*Proband 3:* Also auch ganz aktuell: Gestern, da ging es dann um Geld. Der wurde sogar auf Geld verzichten, um, also jetzt nicht viel, aber um hier zu arbeiten. Fand ich auch schön und ists auch im übrigen, ich will mich nicht in Vordergrund stellen, aber ich krieg immer wieder gesagt, dann ist es auch wichtig, dass ich in solchen Bewerbungsgesprächen mit dazubekommen. Die wollen das auch sehen und hören von mir für was wir stehen.

00:33:39

*Interviewer:* Und wie kommuniziert ihr sonst so eure Werte? Wie geht es an die Außenwelt wie?

00:33:47

*Proband 3:* An die Außenwelt, relativ wenig. Die sind für uns intern. Da haben wir Plakate. Wir haben jetzt ein Mitarbeitergesprächsleitfaden, da sind die Werte verankert. Einzelne Kriterien den Werten zugeordnet, dass das auch noch mal bewusst gemacht wird. Wir haben an der Führungskonferenz ganz plakativ aufgezeigt. Wir habens im Emil, der Mitarbeiterzeitung, haben wir es auch nach außen transportiert.

00:34:37

*Interviewer:* Wie lang gibt's die jetzt?

00:34:40

*Proband 3:* Die gibts jetzt erst seit Anfang diesen Jahres.

00:34:43

*Interviewer:* Thema Work-Life-Balance: Ist das hier wichtig oder ist es wichtiger das klar zu separieren: Sie möchten Zeit für ihre Familie Zeit für die Freizeit oder ist auch die Tendenz da da dieses Work-Life-Blending zu machen?

00:35:39

*Proband 3:* Das erlebe ich noch nicht so. Also klar bei den Führungskräften ist das einfach gefordert, ob man will oder nicht. Aber auch da ist jeder unterschiedlich unterwegs. Manche stört es gar nicht, wenn man einmal abends anruft. Ich habe den Eindruck, dass es überwiegend getrennt werden möchte. Da erlebe ich die nächste Generation noch nicht, dass es so ineinander verschmilzt, aber das hängt, das muss ich auch zu unserer Schande gestehen: Wir haben noch keine Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten oder zum Home Office. Du musst ja auch technische Voraussetzungen schaffen, dass das funktioniert bei uns hat auch nicht jeder Laptop und nicht jeder ein Handy auf der Sachbearbeiter Ebene. Also wir haben weder die Betriebsvereinbarung, du brauchst ja den Betriebsrat dazu, weder die Betriebsvereinbarung noch die technische Voraussetzung, dass das wirklich so ineinander verwoben werden kann.

00:36:56

*Interviewer:* Wird es aber erwartet oder gefordert?

00:36:58

*Proband 3:* Wir sind gerade in Verhandlungen mit dem Betriebsrat eine neue Betriebsvereinbarung für mobiles Arbeiten und Homeoffice und überhaupt das ganze Thema Arbeitszeitmodelle zu überarbeiten, haben die ersten Gespräche stattgefunden, die alte Betriebsvereinbarung haben wir gekündigt, um zu verhandeln. Das wird gefordert, wird massiv gefordert, insbesondere vom Angestelltenbereich.

00:37:24

*Interviewer:* Und wie ist das mit flexiblen Arbeitszeiten, inwieweit kann man sich das selber einteilen?

00:37:34

*Proband 3:* Wir haben ein Gleitzeit Rahmen noch, von 9 bis 15 Uhr, sagt aber keiner was, wenn man mal später kommt. Wir haben hier eine Assistentin jahrelang gehabt, die ein kleines Kind hatte. Da weiß ich Die kan ich jederzeit erreichen und die arbeitet dann auch mal von zu Hause aus. Obwohl wir keine Betriebsvereinbarung haben.

00:38:00

*Interviewer:* Aber es wird dann schon ein bisschen individuell auf die Auftragslage eingegangen?

00:38:07

*Proband 3:* Wir würden heute viele junge Menschen gar nicht mehr einstellen können. Ganz oft ist dabei, die wollen eine Viertagewoche in ihren Verträgen drin. Heute ist es kaum noch möglich ohne eine Flexibilisierung der Arbeitszeit jemand an das Unternehmen zu binden, also für Neueinstellungen.

00:38:29

*Interviewer:* Spürst du dass da ein Kampf um Fachkräfte da ist?

00:38:35

*Proband 3:* Absolut. Gerade im Bereich IT ist eine Tendenz im IT-Bereich. Da sind ja ganz viele die selbständig arbeiten, damit sie Ihre Arbeitszeit frei gestalten können. Das ist es extrem. Die wollen sich gar nicht mehr fest anstellen lassen und darauf muss man reagieren.

00:38:54

*Interviewer:* Und im Management Bereich oder Sachbearbeitung oder Projektmanager?

00:38:59

*Proband 3:* Da ist es auch bei den Neueinstellungen ein Thema. Und die Jüngeren fordern das, aber es ist auch so ganz witzig: Einerseits fordern sie es aber andererseits brauchen sie aber auch wieder den Kontakt. Kommen Sie auch gerne ins Büro weil ja. Dann kriegt man mehr mit. Das ist ja auch das gesellschaftliche Leben.

00:39:26

*Interviewer:* Okay. Ich muss sagen ich bin sehr zufrieden. Ich bin durch. Hast du noch irgendwas was du anfügen möchtest, korrigieren?

00:39:37

*Proband 3:* Ich wüsste jetzte nicht. Ich hab ja alles soweit..

00:39:42

*Interviewer:* Okay,super! Freut mich dann unterbreche die Tonaufnahme.

## Anhang 2.4: Interviewtranskript Proband 4

00:00:00

*Interviewer:* Die Aufnahme starte auch jetzt.

00:00:08

*Proband 4:* Super

00:00:08

*Interviewer:* Und so wie man das bei einem Interview macht fangen wir ganz ganz locker an und ich stelle dir ganz einfache Einstiegsfragen, wie zum Beispiel: Wo arbeitest du auch wenn ich das schon weiß.

00:00:15

*Proband 4:* Ort oder Firma?

00:00:15

*Interviewer:* Beides ist sehr interessant.

00:00:15

*Proband 4:* XXX in XXX.

00:00:15

*Interviewer:* Ein Mittelständler oder? Schon, oder bisschen höher?

00:00:25

*Proband 4:* Nein, schon mittelständisch.

00:00:25

*Interviewer:* Okay. Was ist deine Position da, also als was agierst du da?

00:00:30

*Proband 4:* Azubi.

00:00:31

*Interviewer:* Azubi?

00:00:31

*Proband 4:* Industriekaufmann.

00:00:33

*Interviewer:* Und wie sieht so dein daily Business aus? Was sind deine Aufgaben?

00:00:38

*Proband 4:* Unterschiedlich im Normalfall das, was mir gegeben wird.

00:00:42

*Interviewer:* Und was ist das meistens?

00:00:43

*Proband 4:* Je nach Abteilung, also jetzt gerade bin ich im Versand. Da fängt's im Normalfall morgens erst mal an mit E-Mails checken und dann je nachdem was halt zu tun ist - Lkw empfangen. Je nachdem wenn Lkws kommen, die dann eben annehmen und dann auch durchgehend. Heißt im Endeffekt nach dem Verladen, Fotos machen von jedem LKW und ihm dann sagen was er als nächstes tun muss. Und dann kommt er zurück und dann kriegt er seine Papiere, je nachdem wo er halt hinfährt, reicht ein Lieferschein. Oder, wenn's auch nicht in die EU geht kriegt er auch ein CMR.

00:01:17

*Interviewer:* Okay und in was für Abteilungen warst du sonst noch so, wenn du jetzt sagst, du bist jetzt gerade im Versand?

00:01:21

*Proband 4:* AV, also Arbeitsvorbereitung, Personalabteilung, wo war ich noch? Technisches Büro war ich noch. Wareneingang, Werkzeugbau, ja.

00:01:21

*Interviewer:* Und was hat dir so am besten gefallen?

00:01:21

*Proband 4:* Also von der Arbeit her, die Personalabteilung. Aber weil es viel Geschäft war, unabhängig davon wie die Wirtschaft gerade steht - ich meine derzeit ist es ja gerade ein bisschen schwierig - aber so von den Leuten her, ist es tatsächlich gerade der Versand.

00:01:57

*Interviewer:* Okay, okay. Und was ist da wichtiger, dass du mehr Arbeit hast, dass du gefordert bist, oder dass die Leute nett sind?

00:02:03

*Proband 4:* So ein bisschen von beidem. Ich finde, so ein gesundes Umfeld von Spaß aber auch Ernsthaftigkeit an meinem Geschäft muss schon sein.

00:02:08

*Interviewer:* Okay.

00:02:08

*Proband 4:* Und ob man dann jetzt mal zehn Minuten dahockt und nichts tut, was überall mal der Fall sein kann, aber dann mit seinen Kollegen dafür entspannt reden kann, ich ein bisschen besser als wenn man dasitzt und dann halt irgendwas liest, was einen eigentlich gar nicht interessiert hat, zum Beispiel.



00:02:22

*Interviewer:* Und warum macht dir deine Ausbildung Spaß? Warum macht sie dir nicht Spaß? Was sind so die Pros, was sind so die Kontras?

00:02:29

*Proband 4:* Gut, zum einen eben diese Vielfältigkeit, da ich bei XXX, was ich von anderen sagen kann, dass es nicht so ist, durch viele Abteilungen gehe. Einfach, dass man mal alles so sieht. Bei anderen Firmen, wie es meine Klassenkameraden sagen, die gehen in der ganzen Ausbildung mal durch vier, fünf Abteilungen - bei uns sind es halt mal 16.

00:02:51

*Interviewer:* Aha, okay.

00:02:52

*Proband 4:* Aber dieses vielfältige, immer wieder etwas Neues, also das ist das Interessant an dem Ganzen. Was eher so ein bisschen langweiliger wird, wäre dann, wenn es in Richtung; jetzt in der Schule zum Beispiel; Bilanzen geht. Dieses ganze buchhalterischen das ist so ein Ding für sich.

00:03:06

*Interviewer:* Okay, alles klar. Aber das ist schon wichtig für dich, dass du viel Abwechslung hast, viel gefordert wirst -

00:03:06

*Proband 4:* Ja

00:03:06

*Interviewer:* - dass du auch was erlebst und lernst.

00:03:06

*Proband 4:* Ja. Also jeden Tag ist ja dieses, wie es heißt, Tagesgeschäft machen, ist so... könnte ich vielleicht ein Jahr lang oder zwei... aber dann wird es echt langweilig. schätze ich mal.

00:03:25

*Proband 4:* Okay, also du brauchst schon die Herausforderung?

00:03:25

*Proband 4:* Genau, ich brauche die Herausforderung.

00:03:30

*Interviewer:* Okay, wieso hast du dich entschieden die Ausbildung zu machen?

00:03:35

*Proband 4:* Gut, dadurch, dass es das Familienunternehmen ist, sollte man es meiner Meinung nach schon wissen, was man überhaupt produziert, wie es hergestellt wird, einfach dass man mitreden kann nachher.

00:03:45

*Interviewer:* Okay

00:03:45

*Proband 4:* Und Industriekaufmann im Allgemeinen ist ja so ein Grundbaustein, auf den man auch nachher bauen kann.

00:03:50

*Interviewer:* Okay, okay. Also willst du auch nicht unbedingt jetzt später dabeibleiben, sondern du nimmst das als Base, um vielleicht Möglichkeiten in anderen Bereichen zu haben.

00:03:59

*Proband 4:* Genau.

00:04:01

*Interviewer:* Okay, Ich hab dir ja vorhin schon ein bisschen erklärt wie es zu diesen, was dieses ganze New Work Ding ist, wieso ich diese Arbeit schreibe und so und was da los ist -

00:04:06

*Proband 4:* Ja.

00:04:09

*Interviewer:* Hast du denn davor schon mal von New Work gehört? War das ein Thema?

00:04:15

*Proband 4:* Also den Begriff New Work jetzt nicht, aber eben dieses KI und Home-Office. Da ist dann doch ab und zu mal so ein Gesprächsthema.

00:04:21

*Interviewer:* Okay, ist es auch im Unternehmen bei euch ein Gesprächsthema?

00:04:24

*Proband 4:* Ja.

00:04:24

*Interviewer:* Wie wird es bei euch praktiziert?

00:04:26

*Proband 4:* Also gerade, also gemacht wird davon ja eigentlich im Endeffekt nicht wirklich was. Was immer wieder so die Mitarbeiter unter sich machen, ist eben dieses Homeoffice. In manchen Abteilungen kann man es dann doch machen. Da sagen Sie dann immer "ich würde gerne ins Homeoffice gehen". Reicht auch einmal im Monat, einmal die Woche. Je nach dem wie man es halt gerne macht. Aber nicht in allen. Zum Beispiel bei Leuten mit kleinen Kindern, die noch nicht unbedingt im Kindergarten sind oder im Dispositionsbereich, wo man eigentlich nur dasitzt und seinen Dispo morgens macht wie z.B. jetzt im Versand. Die müssen bis 11 Uhr 30 alles fertig haben und ab dann müssen sie nur noch erreichbar sein. Da haben sie nämlich ihr Tagesgeschäft gemacht. Und dann kommt halt E-Mails, "Oh kannst du mir das noch machen, kannst du mir das noch machen". Also in dem Bereich da hört man dann schon oft "oh Home-Office wäre eigentlich ganz cool".

00:05:14

*Interviewer:* Ist es so dass ihr auch; also dürft ihr euch aussuchen wann ihr anfangt, habt ihr Gleitzeit? Wie ist das geregelt?

00:05:21

*Proband 4:* Im kaufmännischen Bereich haben wir Gleitzeit, im gewerblichen Bereich nicht. Da ist es im gewerblichen Bereich je nach Abteilung, entweder in Schichten oder halt von 7 Uhr bis 15.45 Uhr; das ist so die Normalschicht. Aber um die Normalschicht herum gibt's dann auch wieder Schichten: dann Frühschicht Spätschicht - im Werkzeugbau zum Beispiel. Und im kaufmännischen Bereich gibt's eben die Gleitzeit. Zwischen 9 und 15 Uhr ist die Kernzeit, da muss man da sein. Alles drum rum kann man sich von 6 Uhr 30 bis 18 Uhr komplett frei raussuchen.

00:05:54

*Interviewer:* Okay, cool. Und hast du das Gefühl, dass sich die Erwartungen und Ansprüche an Arbeit geändert haben? Also das Gefühl, dass beispielsweise deine - keine Ahnung - die Generation deiner Eltern andere Ansprüche ans Arbeiten hatten als deine Generation? Oder jüngere, oder keine Ahnung, Mittdreißiger - hast irgendwie das Gefühl, dass da unterschiedliche Erwartungen da sind?

00:06:16

*Proband 4:* Gut, wenn man sich mit Leuten unterhält die schon länger da sind, die jetzt auch schon an die 50, 40 bis 50 Jahre alt sind, die haben dann schon eine ganz andere Vorstellung vom Arbeiten als wir "jungen Leute", sag ich mal. Bei uns ist alles immer so ein bisschen gelassener und "es muss doch nicht so stressig sein". Und bei den Alten, bei den älteren ist es dann immer so: "oh wir müssen das nach der Regel und der Regel machen und das so und so". Da ist die jüngere Generation, sag ich mal, schon ein bisschen gelassener, schätze ich mal.

00:06:42

*Interviewer:* Also nicht so bürokratisch einfach.

00:06:45

*Proband 4:* Genau.

00:06:45

*Interviewer:* Okay. Hast du das Gefühl, dass die ältere Generation das auch braucht und ihr braucht es einfach nicht, aber ihr könnt trotzdem gleich gute Leistungen geben?

00:06:56

*Proband 4:* Ja.

00:06:56

*Interviewer:* Okay, und hast du auch manchmal das Gefühl, dass sich beispielsweise - dass Jobs wegfallen und es hat Einfluss auf deine Arbeit oder dass verschiedene Erwartungen an Arbeit Einfluss auf deinen Beruf haben oder sowas? Also ist dir so etwas schon einmal aufgekommen?

00:07:10

*Proband 4:* Gut, dann auch eigentlich wieder je nach Abteilung. Wenn du jetzt in einer eher - gut eigentlich jede Abteilung zählt zum Endergebnis dazu, das ist klar, aber du hast in der Abteilung Aufgaben, wo du dann denkst "okay, wenn ich jetzt falsch mache, dann geht es ganz arg schief", oder dann hast du wieder Aufgaben, wo du sagst, "okay das kann man durch ein, zwei Mausklicks wieder beheben".

00:07:30

*Interviewer:* Okay, also quasi: Je schwieriger oder komplexer die Arbeit wird, desto mehr Regeln, meinst du bräuchte man.

00:07:44

*Proband 4:* Genau.

00:07:44

*Proband 4:* Dass man einfach -falls was passiert- weiß, "okay, es ist so und so abgelaufen".

00:07:44

*Proband 4:* Ja.

00:07:44

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass ein Job oder von einem Kollegen, oder sonst irgendwas wegfallen würde. Also glaubst du bei euch im Unternehmen gibt's so einen Job, wo du sagst "mhm, das könnte vielleicht ersetzt werden durch irgendetwas anderes?"

00:07:50

*Proband 4:* Ja, die ganzen Tagesgeschäfte, wie am Beispiel Versand: Disposition einfach, wenn man das Ganze noch ein bisschen ausreifen würde, was auf der IT-Seite passiert, dann würde das auf jeden Fall gehen. Da geht es nämlich hauptsächlich um die Container oder Lkw Planung. Das heißt im Endeffekt, welches Material kann auf den Lkw ohne dass er über seine 40 Tonnen kommen wird, bei einem 40-Tonner zum Beispiel. Und wie wird es drauf geladen. Und wenn man das alles ein bisschen ausreifen würde, denke ich dass, man die diese Leute ersetzen könnte.

00:08:31

*Interviewer:* Okay. Und findest du dementsprechend diese New Work Debatte notwendig? Findest du es wichtig, dass man sich über Arbeit Gedanken macht? Oder glaubst du das ist mal wieder einfach so ein Trend, der halt gerade einfach rumgeht und man braucht einfach irgendetwas zum Sprechen?

00:08:43

*Proband 4:* So ein bisschen von beidem.

00:08:45

*Interviewer:* Okay.

00:08:45

*Proband 4:* Also, man muss hier auf jeden Fall darum kümmern, dass Arbeit leichter wird -und nicht so stressig, im Endeffekt. Dass man da einfach nur Hilfestellungen, gerade eben durch so KI oder Homeoffice, gibt. Dass man eben wie am Anfang gesagt, Zeit für seine Kinder zum Beispiel. Es sagen ja viele "Ich habe nicht so viel Zeit für meine Kinder", dass man sich da ein bisschen kümmert. Aber im Gegenteil kann man auch sagen, dass ich einfach nur ein Trend. Dass man sagt "wir tun irgendetwas", aber im Endeffekt passiert gar nichts.

00:09:15

*Interviewer:* Okay, alles klar. Und okay, kannst du mir sagen inwiefern; wir hatten es ja schon vorhin von der Bürokratie; inwiefern sind die Abteilungen bei dir hierarchisch aufgebaut? Also ist es wirklich so, dass jede Aufgabe eine Kontrollinstanz nach oben geht und wieder und wieder und wieder? Dass es quasi ist, da oben steht der Boss und drunter wird es so - auch von der Entscheidungsgewalt abfallen, oder ist es: Jeder hat sein seine gleiche-, weißt du, jeder steht auf der gleichen Ebene, jeder hat Mitspracherecht, wie ist das bei euch so?

00:09:40

*Proband 4:* Also im Endeffekt hat alles was in der Abteilung ist, den Abteilungsleiter. Die sind in der Abteilung selber die höchsten, aber es gibt keine Abteilungen die über irgendeiner anderen steht. Es gibt zum Beispiel die PA, die kümmert sich um die anderen Abteilungen, heißt aber nicht, dass sie im Endeffekt mehr Recht hat als die anderen. Man kann sagen, dass sie alle auf der gleichen Ebene stehen, die Abteilungen im Allgemeinen und drüber kommen dann bloß noch Geschäftsleitung. Die haben ja sowieso das letzte Wort im Endeffekt aber in der Abteilung selber gibt es schon diese Ebene, wie du sagst, Abteilungsleiter, Teamleiter und dann der normale Sachbearbeiter.

00:10:17

*Interviewer:* Okay, und wenn jetzt, also nicht nur der Rolle entsprechend, wenn es jetzt beispielsweise darum geht, irgendetwas zu entscheiden, sind dann die Mitarbeiter - also die

Meinungen - aller wichtig oder es ist einfach eine Informationsweitergabe und der oberste entscheidet?

00:10:31

*Proband 4:* Es ist eher diese Informationsweitergabe im Endeffekt. Du hast - im Vertrieb weiß ich, dass du dieses Vier-Augen-Prinzip hast, bis zu einem gewissen Preis. Von einem, nein im Einkauf, bis zu einem gewissen Preis, was die Leute selber einkaufen dürfen ohne den Abteilungsleiter. Aber im Endeffekt hast du schon immer; musst du dir dieses "GO" von oben holen.

00:10:52

*Interviewer:* Okay, alles klar. Findest du das gut? Findest du das wichtig, dass man nicht so richtig eigenverantwortlich handeln kann, in Wirklichkeit?

00:10:59

*Proband 4:* Also ich finde dadurch, dass du eben dieses Vier-Augen-Prinzip hast, bis zu einem gewissen Preis, eben wo du deinen Abteilungsleiter noch nicht brauchst - das finde ich gut. Und aber auch, dass du, wenn es dann wirklich viel wird, dass du dann sagst "okay, ich brauche jetzt einen von weiter oben", allein weil der mehr Kontakte nach ganz oben hat. Also an die Geschäftsleitung. Ist es schon wichtiger, dass die auch darüber Bescheid wissen was überhaupt bestellt wird oder verkauft wird.

00:11:23

*Interviewer:* Okay. Also geht es da auch so ein bisschen um Verantwortung.

00:11:26

*Proband 4:* Ja.

00:11:28

*Interviewer:* Okay. Was sind deiner Meinung nach denn Vor- und Nachteile von so hierarchischen Strukturen? Also klar, wir hatten jetzt über die Verantwortung gesprochen, aber wenn es zum Beispiel über die persönliche Ebene geht, hast du das Gefühl - das ist ja dann auch relativ strikt wahrscheinlich-

00:11:41

*Proband 4:* Ja.

00:11:41

*Interviewer:* spricht man mit anderen Leuten die weiter oben sind anders, als mit denen die weiter unten sind, oder wie ist das?

00:11:47

*Proband 4:* Gut, man kann sich eben, wenn man jetzt normaler Sachbearbeiter ist, recht eingeschränkt fühlen, sag ich mal. Wenn man erst wohin muss um sich eine Genehmigung zu holen - ist ja auch nicht so, wenn man privat ist. Ich will jetzt einkaufen gehen, dann brauch ich nicht erst Mama und Papa fragen, "darf ich einkaufen gehen?". Da fühlt man sich halt eben eingeschränkt um einfach sich selber zu entfalten. Was ich beim Arbeitsplatz wichtig finde, weil die Meinung von jedem - auch die Kreativität von jedem - zählt eigentlich und das alles trägt zu einem entspannten Miteinander bei und auch zum Erfolg von der Firma, wenn jeder irgendwie was sagen darf. Kann.

00:12:22

*Interviewer:* Okay. Und was ist deiner Meinung nach wichtiger? Ist es wichtiger, dass man klare Strukturen hat und sicher sein kann, okay es läuft alles in geregelten Bahnen. Wir wissen

was passiert die, Geschäftsleitung weiß was passiert. Oder ist dir wichtiger was du gerade gesagt hast, die Förderung der Kreativität und der Entfaltung der Mitarbeiter?

00:12:36

*Proband 4:* Ein gesundes Mittelmaß tatsächlich. Du musst deine Leute schon ein bisschen mitziehen, weil sie sonst sagen "Okay, der kümmert sich ja nicht um mich, ich mache einfach", aber wenn du sie komplett hängenlassen lässt, dann denken sie sich auch "oh, okay, so toll ist das nun auch nicht". Und wenn du sie zu strikt mitziehst, denken sie "ich darf selber nichts machen". Also ein gesundes Mittelmaß finde ich braucht man auf jeden Fall. Man kann sich da nicht auf eine Seite festlegen.

00:13:01

*Interviewer:* Okay. Hast du das Gefühl, dass da Handlungsbedarf bei dem Unternehmen ist? Dass man da irgendwie versuchen muss dieses Mittelmaß zu finden oder glaubst du dass eigentlich alles ganz gut ist so wie es ist?

00:13:11

*Proband 4:* Im Endeffekt ist eigentlich alles ganz gut so wie es ist. Du hast deine Freiheiten das selber zu machen und auch selber Vorschläge zu machen zum Beispiel. Die werden dann aber über den Abteilungsleiter weitergegeben. Das heißt du selber darfst dich entfalten, sag ich mal, aber die schlussendliche Entscheidung liegt dann, wie es überall eigentlich so ist, beim Geschäftsführer. Das ist schon ein gesundes Mittelmaß zwischen, "ich darf" aber "irgendwie auch nicht".

00:13:35

*Interviewer:* Okay. Hast du eine Person die für dich zuständig ist. Also hast du einen Betreuer?

00:13:44

*Proband 4:* Ja.

00:13:50

*Interviewer:* Und hast du - also vertraust du diesem - dieser Person?

00:13:50

*Proband 4:* Ja.

00:13:50

*Interviewer:* Schon, ja? Und hast du das Gefühl, beispielsweise - okay, hast du das Gefühl, dass du von älteren Kollegen, von jüngeren Kollegen oder von gleichaltrigen Kollegen mehr lernen kannst? Also, wer glaubst du gibt dir am meisten Input?

00:14:08

*Proband 4:* Die, die jetzt noch nicht sooo alt sind. Also gerade die, die jetzt so von Anfang bis Ende 30 sind, so in dem Bereich. Die noch etwas jüngeren Leute, von denen finde ich, lerne ich am meisten, weil die älteren eben wie am Anfang gesagt - diese alte Schule, alles muss so und so gemacht werden - das ist so: Die rattern halt das was wir hier im Kopf immer durchgehen runter und bringen keine eigenen Ideen mit rein. Die jüngeren Leute, die haben meist selber nicht so viel Erfahrung, auch wenn sie vielleicht nur drei vier Jahre in dem Unternehmen arbeiten zum Beispiel an der Stelle haben, haben Sie dort nicht so viele Erfahrungen wie einer der schon zehn Jahre da arbeitet. Und ich finde von denen lernt man dann eben am meisten.

00:14:50

*Interviewer:* Okay, würdest du gerne - auch jetzt vielleicht, wenn du in die Zukunft denkst, wenn

du vielleicht nicht mehr Ausbildung bist, sondern tatsächlich dort arbeitest - würdest du gerne mehr Verantwortung übernehmen und mehr Entscheidungen treffen?

00:15:00

*Proband 4:* Ja.

00:15:03

*Interviewer:* Ja? Ist dir das wichtig auch?

00:15:06

*Proband 4:* Ich würde das Ganze halt einfach so angeben eben, dass ich die Kreativität der Mitarbeiter nutze, um Entscheidungen zu treffen. Weil wenn man überlegt, jeder Mitarbeiter hat seine eigenen Probleme, sag ich mal. Sei es "mir gefällt die Größe vom Büro nicht", "mir gefallen die Arbeitsplätze nicht". Dass ich mir das alles anhöre und mir da Gedanken zu mache. So etwas wäre was, was ich mir vorstellen könnte.

00:15:30

*Interviewer:* Okay. Und warum sollte man dir mehr Verantwortung oder Entscheidungsmacht geben? Was glaubst du, was würde das an einer Leistung verändern?

00:15:38

*Proband 4:* Bei mir persönlich?

00:15:39

*Interviewer:* Bei dir persönlich jetzt, ja.

00:15:40

*Proband 4:* Da ich schon seit ein paar Jahren darüber nachdenke eher in Richtung Planung zu gehen im Endeffekt. Und weil ich selber weiß, ich höre mir die Leute gern an, was sie sagen, was deren Interessen und Probleme sind -und mich darum kümmer, sodass es den meisten gut geht. Das ist glaube ich auch in meinem privaten Bereich so. Es können viele bestätigen, dass es so ist.

00:16:02

*Interviewer:* Okay, und hättest du, wenn du dich jetzt entscheiden könntest, hättest du eher Lust, an kürzeren Projekten teilzuhaben und die eigenverantwortlich zu übernehmen - zusammen mit gleichgestellten Kollegen? Oder hättest du eher Lust, längere Projekte zu verfeinern und zu verbessern?

00:16:21

*Proband 4:* Sowohl als auch.

00:16:24

*Interviewer:* Ja? Eine gute Mischung mal wieder? (Lacht)

00:16:24

*Proband 4:* Ja, nein. So kurze, sag ich mal, schnelle Projekte, die vielleicht so zwei Wochen gehen oder sowas, da arbeite ich derzeit auch dran. Die können auch mal stagnieren. Du hast da dann mal deine zwei Wochen wo du voll dabei bist und dann wartest du zum Beispiel auf irgendein Teil, das du bestellt hast, nur um es zu testen. Und in der Zeit, hast du wieder Zeit für etwas Anderes. Das heißt im Endeffekt, wenn du zwei drei kurze Projekte am Laufen hast und ein langes dazu, hast du immer Arbeit, eigentlich. Was mir persönlich wichtig, immer viel Geschäft zu haben.

00:16:51

*Interviewer:* Aha.

00:16:51

*Proband 4:* Aber auch mal kurz ein bisschen Laufzeit - wenn du mal ein bisschen Zeit hast. Ich könnte mich jetzt um das Lange wieder kümmern, da nehme ich das Kürzere.

00:17:04

*Interviewer:* Okay...

00:17:04

*Proband 4:* Einfach dieses Variieren.

00:17:04

*Interviewer:* Okay, okay. Hast du das Gefühl, dass du Kollegen um dich rumhast, mit denen du eigenverantwortlich Projekte koordinieren könntest, sodass das Ergebnis auch gut rauskommt und ich meine mit eigenverantwortlich wirklich: Ihr würdet eigenständig euren Urlaub planen, ihr würdet eigenständig sagen wann ihr anfangt, ihr würdet eigenständig sagen wann ihr aufhört, und eigenständig Ziele setzen und so, also wirklich selbst organisieren. Glaubst du

00:17:26

*Proband 4:* Ja.

00:17:26

*Interviewer:* Glaubst du, du hättest Leute um dich herum?

00:17:26

*Proband 4:* Ja.

00:17:28

*Interviewer:* Würdest du denen vertrauen und glaubst du auch, dass es auf persönlicher Ebene alles funktioniert, wenn ihr alle auf derselben Ebene seid?

00:17:32

*Proband 4:* Ja.

00:17:32

*Interviewer:* Okay. Und - also würdest du auch nicht jetzt unbedingt hierarchische Strukturen, innerhalb des Projektes festsetzen? Würdest du dann einfach sagen: "Okay, wir sind alle..." oder würdest du sagen: "Okay, du bist... du bist,... du triffst die End-Entscheidungen, weil du kennst dich da mehr aus."?

00:17:47

*Proband 4:* Nein, das nicht. Ich würde aber Arbeiten verteilen. Also wenn es darum geht - wie in der Schule halt. Da gibt es immer den Zeitmanager, der die Protokolle schreibt und sowas. Sowas würde ich verteilen. Dann würde ich sagen, du kümmerst dich, dass alle Bestellungen laufen, du kümmerst dich drum, diese dann zu prüfen, ob das tatsächlich so ist wie man es gerne hätte. Du machst irgendeine Zeichnung von irgendwas, einfach diese Aufgabenverteilung, dass jeder was macht. So heißt es ja auch zum Beispiel bei einem Erste-Hilfe-Kurs oder so. Da wird dir gesagt " Du, komm her und hilf mir". Und wenn ich denen dann sag, "Du machst das und das, und ich mach das und das", und jeder macht das was er am besten kann.



00:17:52

*Interviewer:* Okay.

00:17:52

*Proband 4:* Finde ich wichtig. Nicht einfach nur wirr drauf losarbeiten.

00:17:52

*Interviewer:* Okay, also, es geht dir darum nach Expertise aufzuteilen, aber es geht nicht darum - also quasi - so nach Expertise aufzuteilen aber nicht zu staffeln.

00:18:35

*Proband 4:* Ja .

00:18:35

*Interviewer:* Okay,super. Hast du das Gefühl, dass du von deinem Betreuer oder deinen Vorgesetzten, den Leuten die dir etwas beibringen, geschätzt wirst?

00:18:41

*Proband 4:* Ja.

00:18:41

*Interviewer:* Ist dir das auch wichtig?

00:18:47

*Proband 4:* Ja!

00:18:47

*Interviewer:* Wieso? Also was gibt dir das so?

00:18:47

*Proband 4:* Ja gut, wenn man - es heißt ja immer so. Azubis ist so der Stift, der alles macht. Ich finde aber man sollte auch wenn man Azubi ist, gleichgestellt werden zu jedem anderen Mitarbeiter. Einfach - das hat, ich finde was mit Respekt zu tun, dem Azubi gegenüber. Man kann den nicht behandeln als wäre er einfach nichts für einen. Nur weil er noch keine vollständige Ausbildung hat oder noch nicht so lange schafft wie ein anderer. Ich finde es einfach respektlos, wenn man sagt "mhm, mach das, das, das", du bist Azubi, du hast das zu machen. Nein - ich bin da um was zu lernen, um von euch etwas zu lernen. Deshalb ist es wichtig, dass man gleichgestellt wird mit den anderen. Auch was Urlaubsplanung, Zeitplanung, Strafen, sag ich mal, angeht, wenn man mal einen Fehler macht. Alles ist im Endeffekt gleich.

00:19:43

*Interviewer:* Hast du das Gefühl du könntest beispielsweise, wenn du nur vier oder fünf Stunden arbeitest genauso viel leisten wie wenn du 7,6 arbeitest?

00:19:52

*Proband 4:* Jein manchmal ist es so, dass du einfach nachmittags viel mehr Arbeit bekommst als morgens. Manchmal ist es aber auch genau anders herum. Was wir viel am Diskutieren sind, das man sagt 35-Stunden-Woche anstatt 38, dass man freitags früher herauskommt, weil viel Freizeit ist wichtiger als Geld. Im Endeffekt und deshalb sagen viele: Okay ich würde vielleicht auf eine Gehaltserhöhung oder eine Lohnerhöhung verzichten, aber dafür 35-Stunden-Woche, weil die Zeit wichtiger ist, aber so rapide ist zwei Stunden weniger am Tag, würde ich nicht sagen, weil man immer wieder Tage, wo man mehr hat und wo man weniger hat, man kann es nie einschätzen. Aber so ein paar Stunden weniger, grad freitags fürs Wochenende wär auf jeden Fall besser.

00:20:41

*Interviewer:* Wenn du dir jetzt deinen Arbeitsraum selbst gestalten könntest, würdest du dir lieber klar separierte Büros wünsche für bestimmte Personen, also da sitzt die Frau Kaufmann drin und da sitzt der Herr sowieso drin, oder wölltest du lieber ein Großraumbüro mit separaten Büros für Aktionen beispielsweise Gruppenarbeiten, Brainstorming, Meetings mit Kunden?

00:21:25

*Proband 4:* Das Zweite, dass man für Aktionen diese Räume nutzt. Also klar ein Abteilungsleiter ist immer ein bisschen höhergestellt als der Rest. Aber ich finde: warum sollte er ein extra Büro haben? Der Macht im Endeffekt die gleichen Arbeiten wie jeder andere auch. Dann setzt ihn... Man sagt, man macht beispielsweise so ein Stall. Man sagt hier sitzt zum Beispiel der Vertrieb für das Land und da ist der Vertrieb für das Land und dann sitzt der Abteilungsleiter bei einem so einem Stall dabei oder kriegt im ganzen Bereich einfach mal so einen extra Platz, aber nicht abgeschirmt in einem extra Büro. Und so blöd: "Herr so und so, darf ich reinkommen?" Lieber dann für diese Aktion, wenn du sagst: kommen wir haben jetzt eine Besprechung, jetzt gehen wir in den und den Raum.

00:22:02

*Interviewer:* Hast du einen festen Arbeitsplatz? Weißt du wo du sitzt?

00:22:06

*Proband 4:* Ja?

00:22:09

*Interviewer:* Kannst du dir auch vorstellen keinen festen Arbeitsplatz zu haben, einfach Reinzugehen und dich da hinzusetzen wo noch frei ist?

00:22:15

*Proband 4:* Ne. Weil ich finde man braucht schon seinen Arbeitsplatz, wo man sich zuhause fühlen kann, wo man sagen kann: Ich habe da immer eine Schublade. Da ist zum Beispiel mein Müsli meine Schüssel drin. Da sind meine Büro Materialien drin: Stifte, Locher, Tacker. Einfach dass man so alles im Geschäft hat, was man braucht. Du bist dann doch acht Stunden manchmal, auch zehn Stunden beschäftigt. Und sollte man dann schon ein bisschen deine Wohlfühltecke haben, sage ich mal, deshalb ist es ja auch bestimmt, dass man so um die fünf sechs sieben Quadratmeter haben muss für einen Arbeitsplatz. Einfach dass man sich nicht bedrängt fühlt und dass man auch so seine eigene Wohlfühlzone hat.

00:22:55

*Interviewer:* Also ist ein bisschen einzunisten, hab ich das richtig verstanden?

00:22:58

*Proband 4:* Ja das ist jetzt gerade das Problem im Versand, dass wir nicht mal so ein Container haben. Wo stell ich da mein ganzes Zeug hin, meine Tasche oder auch mein Müsli, was ich immer mitnehme, das kann ich ja nicht einfach auf den Schreibtisch stellen, das sieht ja doof aus. Deshalb finde ich, dass ein gut organisierter Arbeitsplatz auch für Azubis wichtig ist.

00:23:28

*Interviewer:* Könntest du dir vorstellen deinen Arbeitsbereich mit einem anderen Unternehmen zu teilen?

00:23:33

*Proband 4:* Ja und nein auch wieder. Es gibt Sachen die gehen an ein anderes Unternehmen nichts an du hast immer noch deine Betriebsgeheimnisse. Aber trotzdem: Andere Unternehmen haben andere Kompetenzen, vielleicht auch in dem Bereich aber wissen

vielleicht über andere Sachen was und deshalb so ein gesundes Miteinander ist einfach immer das Beste.

00:23:56

*Interviewer:* Und du hättest dann schon auch Lust mit denen zu kommunizieren und dich auszutauschen und auch von einander zu profitieren.

00:24:02

*Proband 4:* Ja genau.

00:24:02

*Interviewer:* Also klar man muss schauen, dass alles was den Betrieb angeht im Betrieb bleibt, alles ein bisschen separiert ist, aber tendenziell wärst du für sowas offen, hab ich das richtig verstanden?

00:24:12

*Proband 4:* Ja ich habe auch schon ein Praktikum gehabt, das man mit einer Firma Kartonfirma zusammengearbeitet hat, die dann sagt: Komm wir schicken euch einen, der entwickelt mit euch einen Karton für das Teil, das ihr neu konstruiert habt. Einfach dass es funktioniert und dann sage ich "liebend gern", weil bevor ich selber als Laie im Business sag: "Okay wir müssen da vielleicht noch ein Styropor reinmachen und da noch, dann hol ich lieber einen der's kann, schaffen und lasst den was unterschreiben, dass er sagt: Okay dieses Teil hat er gesehen und wenn er irgendwas sagt, ist halt blöd, also diese Verschwiegenheitserklärung. Aber trotzdem so ein Miteinander, du brauchst überall irgendwen. Jeder weiß nicht alles, also soll man einfach als Teamarbeit in der Zusammenarbeit.

00:25:00

*Interviewer:* Was müsste man an deinem Beruf oder an deinem Zusammenleben in dem Unternehmen ändern, dass es dir mehr gefällt? Also gibt's da irgendwo was, wo du sagst: Da müsste man vielleicht ein bisschen dran arbeiten?

00:25:11

*Proband 4:* Gut viele Leute haben Angst vor der Abteilungsleitung oder der Geschäftsleitung und ich finde das darf es nicht sein. Klar Geschäftsleitung, du hast Respekt davor. Es ist schon mal etwas anderes wenn ein Geschäftsführer dasteht als wenn ein Abteilungsleiter dasteht. Aber auch das finde ich, sollte nicht so extrem sein. Das man sagt: Okay die sind zwar da, aber ich kann trotzdem normal weiterarbeiten und muss jetzt nicht aufrecht dasitzen und das und das. Das finde ich so ein bisschen schwierig, dass man so Angst hat vor manchen Leuten. Klar Angst klingt jetzt bisschen hart, aber einfach viel mehr Respekt vor denen, als man eigentlich haben müsste.

00:25:48

*Interviewer:* Also dir ist einfach der entspannte, freundliche Umgang miteinander wichtig.

00:25:50

*Proband 4:* Genau das ist das wichtigste.

00:25:51

*Interviewer:* Glaubst du das nur, weil du dich dann wohler fühlst. Oder glaubst du das hat tatsächlich Einfluss auf deine Arbeit am Schluss?

00:25:57

*Proband 4:* Das hat bestimmt Einfluss auf meine Arbeit, weil jeder weiß wo man sich wohlfühlt schafft man besser und man denkt auch besser. In der Schule, wenn ich mich nicht wohlfühle

und mir die ganze etwas Anderes durch den Kopf geht, dann kann ich mich nicht konzentrieren. Und so ist es auch in der Arbeit.

00:26:15

*Interviewer:* Glaubst du es müssten auch jetzt mal abgesehen vom Miteinander, Strukturen innerhalb der Arbeit verändert werden, damit bessere Ergebnisse erzielt werden können? Also beispielsweise können das auch Technologien sein, zum Beispiel wie du jetzt vorhin gesagt hast in der Disposition.

00:26:51

*Proband 4:* Also Schritt für Schritt nicht nur nicht dieses Brett ins Gesicht, sondern Schritt für Schritt und auch an der Hand führen. Gerade wir haben ja das SAP, die Unternehmenssoftware neu eingeführt und auch Schritt für Schritt. Man hat immer noch Sachen, die man im alten, in der alten Software noch besser findet. Man könnte ein paar Sachen auf jeden Fall verbessern, welche jetzt genau kann ich so als Azubi nicht sagen, aber das dann mäßig und direkt. Da ist das Neue. Wir müssen damit klarkommen, sondern: Hey schaut mal, wir haben das, was haltet ihr davon. Eben wieder ein miteinander.

00:27:34

*Interviewer:* Beispielsweise wenn du dir jetzt vorstellst nicht mehr Azubi zu sein, tatsächlich in dem Unternehmen zu arbeiten, werden dir solche Sachen wie Angebote für Weiterentwicklungen oder Weiterbildungen oder Workshops oder sowas, wär dir das wichtig, dass das angeboten wird?

00:27:50

*Proband 4:* Ja. Es gibt immer wieder neue Sachen, die du erfahren kannst. Gerade auch über Unternehmenssoftware und Schulungen im Bereich von Vertrieb, Außendienst hauptsächlich hier. Man geht ja da auch immer ein bisschen auf die Psychologie vom Menschen ein. Da gibt es das Neue, das wird neu entdeckt, das wurde neu jetzt festgestellt: geh dahin und guck dir das an. Also ich finde Schulungen und allgemein sich um die Mitarbeiter kümmern, dass sie sich fortbilden, dass die im Kopf weiterkommen, nicht nur im Kopf auch gesundheitlich weiterkommen, gerade mit Fitnessangeboten, was viele Firmen haben, dass man sagt: geht dahin trainieren, du kriegt 20 Prozent Rabatt oder so was, weil du von uns kommst und das passt dann. Diese sich um die Mitarbeiter kümmern, dass man sich die Arbeitsplätze von den anguckt und sagt: Du könntest ein bisschen mehr Platz vertragen oder wir streichen die Wand neu. Also einfach, dass man sich darum kümmert, find ich auf jeden Fall wichtig. Die Mitarbeiter sind eigentlich die, wenn die nicht da wären, würde die Firma nicht existieren und man muss, wie gesagt, man muss sich ja wohlfühlen. Und wenn man Sachen nicht weiß aber man weiß man könnte sie erlernen durch so eine Schulung, hätte ich persönlich ein schlechtes Gefühl, wenn ich bin mir das nicht genehmigt wird.

00:29:07

*Interviewer:* Und würdest du es wahrnehmen auch, wenn das nicht von dir kommen würde? Sagen wir, du würdest nicht sagen, du möchtest diese Weiterbildung machen sondern wenn das Unternehmen sagen anbieten würde, ihr könntet hier und hier mitmachen, würdest du es dann machen.?

00:29:16

*Proband 4:* Auf jeden Fall.

00:29:18

*Interviewer:* Hättest du auch Interesse an Kommunikationsworkshops oder arbeiten miteinander, wenn es so ein bisschen mehr auf diese psychologischen Schiene geht, hättest du da auch Lust drauf?

00:29:34

*Proband 4:* Auf jeden Fall, was wir auch haben sind diese Präsentations-Workshops. Einfach dass man sich beim Präsentieren sicherer fühlt, weil das hat man zwar nicht täglich als Arbeit. Aber Du kommst immer mal wieder in eine Situation, wo du etwas präsentieren muss. Allein eine normale Unterhaltung ist ja quasi eine Präsentation, so dass man sich auch immer sicherer fühlt. Egal was man macht.

00:30:00

*Interviewer:* Fühlt sich deine Arbeit für dich sinnstiftend und bereichernd an? Oder was ist der Anreiz für dich das zu tun?

00:30:07

*Proband 4:* \*überlegt lange und schnauft\*

00:30:07

*Interviewer:* Also hast du das Gefühl, das was ich heute gemacht habe, das bringt mich weiter. Oder hat jemand anders weitergebracht oder ist in irgendeiner Weise bereichernd?

00:30:25

*Proband 4:* Nicht jeden Tag. Du hast immer mal wieder Tage die sind wieder wie der gestern oder der letzte Woche. Trotzdem hast du immer wieder Tage, wo du sagst: Hey, das war ein richtig guter Tag. Der hat mir viel geholfen im Bereich Organisation zum Beispiel. Ich habe auch mal eine Messe geleitet, da hatte ich Tage da hatte ich das Gefühl im Endeffekt da ich bin immer noch genauso weit wie gestern oder ich hatte Tage, wo ich sagen kann: das kann ich mir auf jeden Fall fürs nächste Projekt mitnehmen. Es variiert einfach, man hat nicht immer ein guten Tag. Aber wenn dann auf jeden Fall gibt's Dinge wo man sagt Das hat mich weitergebracht

00:31:01

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass du Aufgaben bekommst, die das Unternehmen wirklich weiterbringt?

00:31:04

*Proband 4:* Ja das ist mir auf jeden Fall immer am wichtigsten, weil ich will nicht einfach sinnlos irgendwelche Aufgaben machen wie z.B. auch keine Ahnung du schreibst jetzt einfach mal das ab und korrigiere Rechtschreibfehler. Aber wenn's dann um so Sachen, wie LKWs durchgehend im Versand. Da hab ich schon das Gefühl das bringt euch etwas, weil ich weiß ihr seid drinnen viel beschäftigt. Dann gehe ich raus und macht es für euch. Ich nehme es euch ab. Da habe ich persönlich ein besseres Gefühl, als wenn ich nur dasitzt und sinnloses Zeug irgendwie in Computer rein hack.

00:31:40

*Interviewer:* Hast du noch andere Anreize, die dir sagen: Okay wenn das so ist dann, hab ich richtig Bock den Job zu machen?

00:31:59

*Proband 4:* Die Vielfältigkeit. Wenn ich jetzt mal wieder auf den Versand geh: Lkw empfangen. Das war so ein Ding für mich. Ich glaube das kann ich mir vorstellen. Weil du hast jeden Tag etwas Neues. Jeder Fahrer ist ein andere. Klar es kommt mal wieder immer der gleiche. Aber das ist echt einfach dieser Kontakt mit Mitmenschen. Ich finde es einfach nur, wenn du in deinem Büro sitzt, ab und an mal ein Anruf kommt, ist es nicht so. Aber dadurch, dass du Kontakt mit Menschen hast, wärs auf jeden Fall, weil es wieder etwas Anderes ist. Genauso Außendienst, du bist immer irgendwo anders, du bist immer auf Achse, du sitzt nie stundenlang fünf stundenlang am Platz und hackst in PC.

00:32:38

*Interviewer:* Also dir geht es schon um diese Kommunikation und das Miteinander, um das erleben?

00:32:44

*Proband 4:* Ja.

00:32:49

*Interviewer:* Würdest du eigentlich am liebsten deine Arbeit und Freizeit strikt voneinander trennen oder fändest du es auch in Ordnung, wenn es so ein bisschen verschwimmen würde und du Möglichkeiten hast beispielsweise Home Office oder mit Kollegen in Sport gehen. Ist es für dich das zu trennen oder nicht?

00:33:15

*Proband 4:* Auch wieder das verschwimmen. Zum Beispiel mit meinen Kollegen in Sport gehen. Ich gehe mit Arbeitskollegen in die Shisha Bar einfach abends. Dieses Miteinander, das Entspannte. Und auch wenn es jetzt heißt Home-Office: Okay ich bin jetzt zuhause, aber ich habe auch in der Arbeit immer 10-15 min Luft. Dann habe ich ein kleines Kind, dann beschäftige ich mich mit dem. Einfach damit es nicht immer heißt so arbeiten arbeiten arbeiten. Es gibt auch Tage da geht es um sechsunddreißig und kommst um 18:00 Uhr da raus, bist du dann je nach dem, wo du wohnst zuhause bist dauert es die halbe Stunde und dann schläft dein Kind so, dass man es einfach so gesund mischt ist wichtig.

00:33:55

*Interviewer:* Und damit war's das. Hast du noch irgendwas, was du loswerden willst? Willst du irgendwas nochmal ergänzen oder bist du zufrieden mit dem, was du gesagt hast?

00:34:06

*Proband 4:* Eigentlich recht zufrieden. Das Wichtigste ist einfach immer noch, dieses gesunde Miteinander, dass man sich in der Arbeit nicht einfach stressen lässt, weil ein anderer Scheiße baut, sondern dass man zusammen dann einen anderen Weg zum Ziel findet, weil alleine kann keiner eine riesen Firma reiten das kann keiner. Deshalb finde ich das im Geschäft Teamarbeit das wichtig ist und der Respekt untereinander. Das man sich nicht sagt der ist voll das Arschloch, weil der hat das und das gemacht, sondern sagt: ey, der hat zwar Scheiße gebaut aber okay wir schaffen das wieder.

00:34:39

*Interviewer:* Wunderbar. Vielen Dank.

## Anhang 2.5: Interviewtranskript Proband 5

00:00:03

*Interviewer:* Lass dich davon nicht stören. Ist ganz entspannt, du musst dir keine Sorgen machen, alles ist gut. Wir fangen einfach mal ganz easy an. Und du erzählst mir vielleicht wo du arbeitest, was deine Position ist und was ist deine Aufgaben sind.

00:00:21

*Proband 5:* Also, ich arbeite bei der Firma Kaufland und bin dort Fachspezialist und bin da für die Werbeplanung zuständig. Das heißt alles was du momentan in unserem Prospekt siehst

oder im Fernsehen oder im Radio. Da hab ich eine Warengruppe unter mir und die betreue ich und das plane ich dann deutschlandweit die Artikel für jede Woche, was wir da starten.

00:00:46

*Interviewer:* Okay und wie bist du zu dem Beruf gekommen, was ist so dein Werdegang?

00:00:49

*Proband 5:* Also ich bin gelernte Fachkraft für Lagerlogistik, habe das in einem Autohaus gemacht und das war mir dann ein bisschen zu langweilig, dann habe ich gesagt ich mache jetzt den Fachwirt. Den habe ich dann auch abgeschlossen und hab mir dann mal ein größeres Logistikunternehmen herausgesucht und das war dann damals Kaufland. Wo ich gesagt habe Ich will einfach das, was ich jetzt gelernt habe auch umsetzen und wollte einfach aus diesem kleinen Betrieb, wo Fachkraft für Lagerlogistik jetzt nicht so wirklich ausgeübt wird, mal kennenlernen. Das habe ich dann ein Jahr gemacht und mein Fachwirt war ein bisschen auf Logistik und Einkauf gesetzt. Und dann habe ich ja gesagt, gut ich kenne jetzt die Logistik Seite nach sieben Jahre, jetzt wird es mal Zeit was für was Neues. Ich bin dann in den Einkauf gesprungen, da ich ja intern bei Kaufland relativ einfach wechseln kann, bin ich dann von der Logistik, in die Zentrale gewechselt in den Einkauf, habe dann das für drei Jahre gemacht und wurde jetzt dieses Jahr befördert. Für diese Position als Werbeplaner. Und das verbindet sich halt einfach alles. Ich kenne die Werbung vom Einkaufen, da habe ich gesagt, ja möchte ich machen und jetzt bin ich Werbeplaner.

00:02:07

*Interviewer:* Schön! Sehr cool! Und wieso würdest du sagen, macht dir dein Job Spaß und wirso macht er dich nicht Spaß? Was sind so die Pros, was sind so die Contras?

00:02:14

*Proband 5:* Also Pro ist absolut, dass ich kreativ sein kann. Ich kann selbstständig planen, welche Artikel ich möchte. Ich kann selbstständig definieren, welche Artikel ch möchte und eigentlich brauche ich nur noch den Haken von meinem Vorgesetzten, ansonsten stehen die Artikel was du dann im Markt siehst, die ich dann veranlasst habe und Contra ist... Ja es ist sehr stressig. Auf jeden Fall. Du hast einen gewissen Druck, weil Du musst die Zahlen bringen und wenn du mal in der Woche nicht die Zahlen bringst, dann kriegst du gleich mal einen Rüffel sozusagen. Und es ist auch sehr anstrengend, weil wir einfach 42 Stunden bringen müssen in der Woche und die teilweise gar nicht ausreichen. Das heißt Eigentlich bist du noch gezwungen nochmal eine Stunde am Tag dranzuhängen. Es ist dann in der Woche, wenn mal fast 50 Stunden Arbeit, ist es halt echt übel.

00:03:09

*Interviewer:* Und wieso hast du dich dann für den Beruf entschieden, wieso hast du gesagt "Okay ich möchte in Einkauf gehen, Logistik war cool, aber jetzt, machen wir mal ein Switch?"

00:03:26

*Proband 5:* Ich bin so ein Typ der braucht Veränderung. Ich merke einfach so nach paar Jahren, wenn ich mir überlegt, dass ich mein Leben lang machen würde, das bremst mich selber aus dann, weißt? Ich brauche immer neue Herausforderung und ich mache mir es dann nicht einfach und sage: Ja gut dann gehst du halt in der Logistik in eine Position höher, sondern ich sage dann, hey ich krepel nochmal alles um und schmeiße das, was ich gelernt habe über den Haufen und gehe mal was ganz Neues. Und für den Einkauf hab ich dafür entschieden,

weil ich einfach bei diesem Fachwirt das in der Theorie kennengelernt habe und jetzt einfach gesagt habe, dass möchte ich jetzt in der Praxis umsetzen.

00:04:09

*Interviewer:* Hast du schon mal von New Work gehört? Hast du von dieser Debatte schon einmal gehört?

00:04:10

*Proband 5:* Nein, den Begriff New Work kenne ich nicht.

00:04:19

*Interviewer:* Okay also ich kann das so ein bisschen kurz über einen Kamm scheren und sagen, dass aufgrund von Technologien und auch von einem Wertewandel in der Gesellschaft, fallen Arbeitsplätze weg, neue entstehen aber auch der Anspruch an Arbeit hat sich geändert, was die Leute wollen. Da kann man jetzt von Home Office sprechen, von flexiblen Arbeitszeiten, flexibler Arbeitsort oder sechs Monate arbeiten und sechs Monate nicht, oder demokratische Unternehmen, also da gibts ganz viel Zeug. Jetzt frage ich dich: Hast denn du das Gefühl, dass sich Erwartungen und Ansprüche an Arbeit geändert haben? Das kann jetzt eine persönliche Erfahrung sein, oder ein Generationenvergleich oder von deinen Kollegen oder irgendwas was.

00:05:02

*Proband 5:* Was ich jetzt schon gemerkt habe in den Jahren, dass einfach gerade in so einem großen Unternehmen was ich bin, dass der Mitarbeiter nicht in vielen Bereichen wirklich was zählt, du bist meistens wirklich noch die Nummer und du bist auch jeden Tag austauschbar eigentlich fürs Unternehmen, weil die einfach nicht wissen wie du die Arbeit leistet. Sie denken halt du bist jederzeit ersetzbar. Das merk ich auf jeden Fall. Wenn du jetzt die Punkte gesagt hast, was New Work ist, muss ich sagen, dass es Kaufland schon umsetzt. Wir können Homeoffice machen. Wir haben flexible Arbeitszeiten. Wir müssen nur unsere Stunden bringen, aber wir können jetzt auch mal um neun anfangen oder auch um sieben Uhr morgens. Das auf jeden Fall, aber auch der Druck ist gewissermaßen ganz anders geworden wie in der Vergangenheit, weil du einfach nicht mal eine Stunde bisschen chillig machen kannst. Das geht einfach nicht mehr, weil das dich dann irgendwann wieder einholen wird.

00:06:08

*Interviewer:* Okay also der Druck ist höher geworden?

00:06:08

*Proband 5:* Ja absolut.

00:06:09

*Interviewer:* Und wie spürst du den Druck? Einfach nur, weil du deine Aufgaben nicht abarbeiten kannst oder hast du das Gefühl, da kommt auch Druck von oben und von dir wird was gefordert und du musst das leisten?

00:06:23

*Proband 5:* Ja der Druck kommt auch von oben. Wenn sich jetzt mal zum Beispiel bei mir eine Woche ändert und wir haben da ein relativ kleines Zeitfenster, wo wir das sagen können. Wir können das jetzt nicht aufschieben, wenn da mal was kommen würde, was wir dann ändern



müssen, sondern wir müssen es sofort machen aber wir haben so viele Dinge auf dem Schreibtisch, wo es einfach dann schwer wird es rein zu kriegen, damit was Anderes nicht liegen bleibt. Mein Tag ist so durchgetaktet, dass ich wenn ich am Tisch ankommt, weiß was ich zu tun habe und wenn ich gehe weiß ich genau was ich morgen tun muss.

00:06:58

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass sich dieser Druck den du spürst auf deine Arbeit auswirkt positiv oder negativ? Also auf deine die Qualität deiner Arbeit?

00:07:09

*Proband 5:* Ja ich würde sagen wenn ich Druck habe, arbeite ich besser und wie soll ich sagen.. und überlegter, weil du weißt du hast jetzt ein Druck. Du hast jetzt nur ein gewisses Zeitfenster, wo du dafür hast. Und würde ich sagen strenge ich mich mehr an, wie wenn ich weiß, ich habe da jetzt zwei Wochen dafür Zeit.

00:07:34

*Interviewer:* Okay und hast du manchmal das Gefühl einen Job von Kollegen oder in deiner Firma allgemein, könnte wegfallen, weil der beispielsweise digitalisiert werden könnte oder technologisiert werde könnte, oder sonst irgendwas?

00:07:51

*Proband 5:* Mit Sicherheit aber da das Unternehmen so groß ist, kann ich jetzt genau nicht sagen in welcher Abteilungen man das jetzt so umsetzen könnte.

00:08:07

*Interviewer:* Okay. Es ist auch so in der New Work Debatte, dass ein Mensch darüber nachdenkt, was er wirklich tun möchte. Und die Arbeit sinnstiftend sein soll. Glaubst du dass es notwendig ist so eine Debatte zu führen und das Unternehmen diese Debatte führen sollten, ihren Mitarbeitern einen Arbeitsplatz zu verschaffen, der sie sich verwirklichen lässt. Flexibel zu arbeiten, kreativ zu arbeiten. Glaubst du das ist wichtig, oder glaubst du das ist mal wieder so ein Trend, wo sich jemand überlegt hat, worüber man sich unterhalten kann?

00:08:50

*Proband 5:* Ich finde es absolut richtig, weil ich denke der Arbeitnehmer entscheidet dann mehr für sich, wie es für ihn am besten ist und wenn er Tag dann so gestaltet wie er es möchte, arbeitet er doch bestimmt produktiver. Wie wenn jetzt der Chef vorgibt, du musst jetzt da sein und du hockst dich an den Platz und die Möglichkeiten. Dann bist du einfach schon so genervt, dass einfach die Arbeit wahrscheinlich von der Qualität verlieren wird.

00:09:27

*Interviewer:* Wenn wir jetzt mal so ein bisschen über Hierarchien in deinem Arbeitsumfeld sprechen. Inwieweit ist dein Arbeitsfeld hierarchisch aufgebaut oder ist es das überhaupt nicht. Das kann jetzt strukturell sein, aber auch im Umgang miteinander wie ist da momentan die Situation?

00:09:43

*Proband 5:* Die momentane ist einfach, dass ich schon eine gewisse Stelle habe, wo ich viel zu sagen hab und ich auch nicht mehr viel über mir hab in meinem Bereich. Also ich habe jetzt nur noch einen Vorgesetzten und der Vorgesetzte hat jetzt noch einen vor mir. Also ich habe

eigentlich zwei Vorgesetzte und daher ist die Kommunikation schon untereinander recht entspannt und locker, würde ich behaupten, weil wir ja von der Abteilung her alle Fachspezialisten sind. Und das macht schon ein Unterschied, wenn du jetzt zum Beispiel noch ein Sachbearbeiter hättest, weil die sind dann wirklich schon ein bisschen... Ich kenn es noch aus letztem Jahr, weil ich es da noch war. Da bist du schon ein bisschen mehr so "Du musst jetzt das machen, du musst das machen, aber bring nicht so viel Kreativität rein. Und jetzt in dieser Position ist es schon ganz anders, weil du wirklich sagen kannst: Ich entscheide das, Ich stehe dahinter und wenn was nicht passt, dann kriege ich auch das entsprechende Feedback. Aber diese Kommunikation ist wesentlich entspannter geworden mit dem Vorgesetzten.

00:10:49

*Interviewer:* Und dadurch, dass es entspannter geworden ist, weil du eine Position höher bist, kann man davon ausgehen, dass es für Positionen, die niedriger sind, schon hierarchisch aufgebaut ist? Also schon ein sehr respektvoller Umgangston?

00:11:04

*Proband 5:* Ja genau richtig.

00:11:06

*Interviewer:* Okay.. Stört dich das, dass das so ist. Also wenn du dich zurückerinnerst, wo du noch in der Position was, war das demotivierend oder war das für dich in Ordnung, weil das eine Struktur ist und jeder eine Rolle kennt und man auf jeden Fall weiß woran man ist.

00:11:21

*Proband 5:* Also mich hat es wirklich gestört, deswegen habe ich ja gesagt ich möchte alles geben, dass ich eine Position weiterkomme, weil du einfach so gebremst wirst von deinem Vorgesetzten, weil er einfach immer noch denkt, dass du nur der Sachbearbeiter bist. Aber ich denke halt, gut ich bin vielleicht auf dem Dokument der Sachbearbeiter, aber für mich weiß ich, dass ich mehr kann, dass das was ich vorschlage auch überdacht ist und das hat mich schon immer gestört und hat mich auch demotiviert, wenn immer wieder dieses Feedback kommt das es in der Position dazwischen erst abgestimmt wird. Und das ist eigentlich meine Meinung da gar nicht so wirklich zählt.

00:12:03

*Interviewer:* Okay und glaubst du trotzdem, dass es gewisse Vorteile bei so hierarchischen Strukturen gibt oder glaubst du wirklich das ist einfach überholt?

00:12:20

*Proband 5:* Ich denke mal egal ob du jetzt als Sachbearbeiter oder als Fachspezialist irgendwas verbockst, du kriegst so oder so auf den Deckel. Und ich glaube da macht es keinen Unterschied, ob du jetzt die Position hast oder die Position. Ich denke man könnte das jetzt schon ein bisschen neutralisieren und ein Gleichgewicht machen. Aber natürlich bringe ich jetzt auch eine andere Arbeit was ich als Sachbearbeiter gebracht habe und deswegen muss es auch anders entlohnt werden. Aber ich denke mal, man darf den Menschen nicht so eingrenzen, nur was er für eine Position ist, sondern was er für eine Leistung bringt und das sollte noch ein bisschen anders dargestellt werden.

00:13:11

*Interviewer:* Glaubst du das ist umsetzbar bei Kaufland?

00:13:11

*Proband 5:* Nein ich glaube nicht, weil man immer ein Sachbearbeiter braucht und sie haben es wirklich schon ein bisschen eingedämmt bei uns. Es gab immer noch eine Position, über der Position und sie haben es schon ein bisschen zusammen gebündelt und haben gesagt: Ja vielleicht brauchen wir doch diese Führungsposition gar nicht und sie haben eher in der Führungsposition ein bisschen gekürzt als in der Sachbearbeitung.

00:13:44

*Interviewer:* Und das hast du als gut empfunden? Oder warst du dann auch so ein bisschen unsicher. Die Aufgabenverteilung ist ein bisschen unklar. Man weiß es nicht so richtig.

00:13:53

*Proband 5:* Es war in der Situation schwer, weil wirklich wie du sagst die Aufgaben werden neu verteilt. Man wusste nicht an wen man sich wenden soll, aber die Kommunikation ist wesentlich einfacher geworden, weil Ich habe jetzt nicht fünf Ecken wo ich abklappern muss. Ich habe jetzt einen direkten Vorgesetzten und das ermöglicht einfach schneller an Infos zu kommen.

00:14:17

*Interviewer:* Also ist es dir auch wichtig flexibel arbeiten zu können, agil agieren zu können?

00:14:20

*Proband 5:* Genau.

00:14:29

*Interviewer:* Wenn du gefragt werden würdest, ob du deinem Chef vertraust oder auch deinen Kollegen, wie würdest du antworten? Wie ist das Vertrauen zwischen dir und deinen Kollegen, deinem Vorgesetzten allgemein?

00:14:41

*Proband 5:* Also ich muss sagen Unser Team ist echt top. Das hatte ich jetzt auch so noch nie in der Zeit, wo ich jetzt arbeite. Das du dich wirklich drauf verlassen, auch wenn du mal im Stau stehst und wir müssen eine gewisse Auswertung machen. Dann weiß ich schon, wenn ich nicht pünktlich am Arbeitsplatz bin, dass sich in der Zeit jemand Gedanken gemacht hat. Da fehlt noch einer. Da müsste man vielleicht was machen und die prüfen das dann schon von alleine. Wir brauchen nicht viel Abstimmung, weil wir uns einfach so verlassen können, dass wenn einer nicht, das jemand anders die Aufgaben übernimmt.

00:15:16

*Interviewer:* Und das ist was, was dich schon motiviert bei deiner Arbeit an sich? Also nicht nur, dass Du weißt da ist jemand, der macht dann dein Zeug, aber wenn du weißt, das Team hat so ein bisschen ein Spirit, motiviert dich das?

00:15:31

*Proband 5:* Ja absolut, weil du gehst mit dem Strom dann. Die sind sehr motiviert und das motiviert dann auch selbst wenn du weißt da steht ein Team hinter dir. Und die akzeptieren

dich auch, weil viele Bereiche die sind ja so miteinander verstritten oder haben ein bisschen Angst dass sie untergehen. Und da gibt's bestimmt auch Mitarbeiter, die dann zurück zucken und dann gar nicht auffallen, dass die in diesem Team sind. Bei uns ist es eigentlich so, wir schwimmen eigentlich alle im gleichen Strom und wenn einer mal ein bisschen langsamer ist oder etwas mehr Zeit braucht, dann versucht man den aufzufangen und zu unterstützen.

00:16:16

*Interviewer:* Okay schön. Wenn du jetzt eine Umfrage beantworten und dasteht: hast das Gefühl du lernst eher von jüngeren, von älteren oder von gleich alten Kollegen, was würdest du antworten.

00:16:33

*Proband 5:* Ich glaube eher von älteren, weil ich eigentlich auch denke, dass die die Erfahrung haben von dem was sie tun. Aber es ist auch wichtig gleichaltrigen irgendwie die Meinung zu sehen. Ich denke mal von beiden Seiten dann das beste Ergebnis rauskommt. Ich weiß nicht wie es bei jüngeren ist. Weil ich mir dann immer denke: ich habe ja da selbst ein bisschen mehr Erfahrung wahrscheinlich. Und von daher würde ich denen vielleicht am wenigsten glauben. Was jetzt aber nicht negativ sein soll, sondern einfach, weil ich weiß wie viele Jahre vielleicht dahinterstecken könnten. Und ansonsten, ja ich denke eine gute Kombi aus gleichaltrigen und älteren. Das ist schon gut.

00:17:21

*Interviewer:* Okay und was glaubst du würden so deine Kollegen antworten ähnlich wie was du jetzt gesagt hast oder würden die sagen, tendenziell lass ich mir eigentlich am meisten von älteren Leuten was sagen. Oder würden sie sagen, von älteren lass ich mir gar nichts sagen, ich bin eher auf der Ebene von Leuten im gleichen Alter, oder was glaubst du?

00:17:39

*Proband 5:* Ich glaube die würden genauso antworten, weil unser Team eigentlich relativ gleich alt ist und wir haben halt zwei Personen, die den Altersdurchschnitt ein bisschen nach oben treiben, und da merkt man aber auch wenn mal Fragen kommen, dann geht man eher zu dem, weil man einfach weiß, die haben die Erfahrung.

00:17:57

*Interviewer:* Okay. würdest du gerne noch mehr Verantwortung übernehmen und noch mehr Entscheidungen treffen und was würden dir das geben, wenn das der Fall wäre?

00:18:08

*Proband 5:* In der momentanen Situation bin ich sehr glücklich, weil ich hab die Eigenverantwortung und ich habe schon die Verantwortung was ich jetzt wollte. Natürlich bin ich nicht ein Typ, wo sagt: Gut jetzt hab ich die Position erreicht, jetzt arbeite ich noch 50 Jahre bis zur Rente komm. Aber ich denke mal die nächste Position wär einfach nochmal, dass du noch mehr Entscheidungskraft hast und noch mehr Verantwortung hast, wo dich dann einfach noch mal ein bisschen antreibt und motiviert.

00:18:45

*Interviewer:* Und was glaubst du warum sollte man dir mehr Verantwortung und mehr Entscheidungsmacht geben?

00:18:50

*Proband 5:* Na weil ich glaub ich behaupten kann, dass wenn ich etwas entscheide ist es durchdacht und ich stehe auch dazu. Und ich glaube das ist ein wichtiges Argument, um so eine Position zu bekommen.

00:19:07

*Interviewer:* Wenn du dich jetzt entscheiden müsstest, hättest du mehr Lust quasi in so einem eigenverantwortlichen Team, die sich selbst strukturieren. Ich rede auch von selbst in Urlaub einteilen, eigenverantwortlich, zu sagen wie viele Stunden man arbeitet, eigenverantwortlich sagen was die Ziele sind, in so einem 10-15 Mann Team. Würdest du lieber so was machen und dafür aber kürzere Projekte. Oder hättest du lieber Lust mit einer klar definierten Position, längere Projekte, Sachen zu verfeinern und zu verbessern. Worauf hättest du mehr Lust?

00:19:50

*Proband 5:* Das zweite Beispiel, weil ich einfach eine gewisse Sicherheit haben möchte, wenn ich einen Team leite. Weil so Vertrauen baut sich ja erst auf und solange ich dieses Vertrauen nicht habe, würde ich dann eher auf die sichere Ebene gehen. Ich möchte etwas langfristig aufbauen, mit einer gewissen Struktur.

00:20:16

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass du von deinem Vorgesetzten geschätzt wirst?

00:20:25

*Proband 5:* Ja.

00:20:25

*Interviewer:* Und was gibt dir das?

00:20:25

*Proband 5:* Wir haben jedes Quartal haben wir Feedback Gespräch und anhand dessen kann ich behaupten, dass es meinem Vorgesetzten schon wichtig ist, dass man sich gegenseitig schätzt.

00:20:35

*Interviewer:* Und ist es auch wieder so ein Faktor, was dich motiviert und was dich irgendwie bereichert? Und was dann am Schluss ein besserer Outcome aus deiner Arbeit generiert? Oder ist das einfach nur ein emotionales Ding, weil es einfach schön ist, wenn man geschätzt wird?

00:20:50

*Proband 5:* Ne, ich finde schon, dass man merkt, dass die Tage danach nach so einem Feedbackgespräch, wenn es gut läuft, dass man dann noch motivierter ins Büro geht. Aber selbst wenn mal eine Kritik kommt, dann weiß man woran man arbeiten muss und muss es ja dann für das nächste Feedbackgespräch entsprechend beweisen, dass man es doch kann und dass man vielleicht gar nicht so sieht. Und den Chef überzeugen und ich denke, dass das eine große Rolle spielt, wie deine Arbeit gemacht wird.

00:21:25

*Interviewer:* Und ist dir das Feedback an sich auch wichtig, dass das passiert?

00:21:28

*Proband 5:* Ja

00:21:30

*Interviewer:* Und wie wird denn mit Fehlern umgegangen? Wie ist die Fehlerkultur? Wie wird das kommuniziert?

00:21:39

*Proband 5:* Wenn jetzt mal ein Fehler passiert, dann wirst du da schon darauf hingewiesen, dass du da was gemacht hast oder dass da was schief lief und dann musst du halt in die Analyse gehen und muss dann zeigen woran es lag. Vielleicht ist es gar nicht dein Fehler, vielleicht hast es schon richtig eingeschätzt aber gewisse Faktoren haben einfach irgendwie was veranlasst wo es dann doch nicht so eingetroffen ist wie erwartet. Und ich muss sagen, Klar ist dann der Chef ein bisschen sauer und ja möchte dann schon die Meinung wissen, was du da gemacht hast. Aber es ist alles schon sehr sachlich bei uns und auch menschlich. Da wird keiner an den Pranger gestellt. Er hat jetzt einen Fehler gemacht und alle schreien buh oder so, sondern es heißt: "du da ist etwas schiefgelaufen schaut doch mal bitte war. Und wenn ich dann die Analyse so mache, dass es auch verständlich ist, dann weiß man woran man arbeiten muss und das nächste Mal wird es besser.

00:22:55

*Interviewer:* Wie sichert ihr denn bei euch innovativ zu arbeiten und auch agil? Gibt es irgendwelche Coaches oder Fortbildungen die angeboten werden?

00:23:13

*Proband 5:* Naja so wie wir arbeiten eher nicht. Weil da gibt's die Systeme und die sind schon so ausgebaut, dass da recht wenig Spielraum noch ist. Es ist einfach nur der Inhalt von unserer Arbeit, wo wir täglich dran arbeiten. Wir müssen schauen was macht der Mitbewerber, welche Aktionen und was sind die Trends. Also wir schauen schon, was in Instagram und Facebook und Co abläuft, einfach damit man eingreifen kann.

00:23:49

*Interviewer:* Und wie wird denn vom Unternehmen Weiterbildungen für euch angeboten. Hast du das Gefühl da gibt's Möglichkeiten für dich oder haben auch du und deine Kollegen gar nicht so starkes Interesse daran und wollen eher praktisch arbeiten?

00:24:09

*Proband 5:* Ich muss sagen, Kaufland hat das sehr gut strukturiert, wenn wir jetzt zum Beispiel, irgendein neues Programm kriegen oder Du bist neu im Unternehmen dann kriegst du erst mal gefühlt 20 Schulungen, damit du auf den Stand kommst, damit du damit arbeiten kannst und auch wenn du während deiner Arbeit, merkst da hab ich noch ein Schwachpunkt, das müsste ich noch wissen, dann kannst du dich jederzeit für eine Schulung anmelden.

00:24:36

*Interviewer:* Und die werden auch immer angeboten?

00:24:42

*Proband 5:* Ja.

00:24:42

*Interviewer:* Wenn du dir dein Traumbüro vorstellst, wie ihr in eurem Office zusammenarbeiten würdet, hättest du lieber separierte Büros für Personen. Oder hättest du lieber ein Großraumbüro, mit separaten Orten für Aktionen, also mit Meeting Raum, Brainstorm Raum, stiller Raum, Gruppenraum.. Was wär dir lieber?

00:25:12

*Proband 5:* Ich kann es ganz gut sagen, weil vor einem Jahr saßen wir alle noch separat in einem kleinen Büro. Jeder Bereich untereinander und mittlerweile sind wir umgezogen und wir haben alle ein Großraumbüro. Im Einkauf ist es ziemlich schwierig, weil wirklich dann fünf Einkaufs Bereiche zusammensaßen. Und du hast dann wirklich alles mitbekommen von den Kollegen. Du hast die Telefonate mitbekommen. Du hast wohl mitbekommen, wenn der Chef mit einem Mitarbeiter spricht. Ich finde du wirst da viel zu stark abgelenkt voneinander und du hörst auch automatisch mit was da drüben abgeht und du kannst dich gar nicht so auf deine Arbeit konzentrieren und du hast immer das Gefühl du wirst beobachtet, wenn da drei andere Bereiche noch drinsitzen, dann hast du immer das Gefühl, dass wenn du ein Telefonat machst, das sich auf einmal 18 Leute umdrehen und dann zuhören. Und so ist es momentan auch, wo ich aber sagen muss, wir sind halt jetzt ein Bereich wo 30 Leute in einem Büro sitzen. Das ist nochmal ein bisschen anders, weil einfach die Aufgaben relativ gleich sind, dass du dann ein bisschen mehr abschalten kannst. Dennoch bin ich eher der Freund, wo man sagt, dass jeder soll sein Reich haben, sein Büro, dass man sich einfach untereinander konzentrieren kann und das was da besprochen wird geht auch meistens alle was an oder wenn ein Telefonat geführt wird. Aber jetzt verschiedene Bereiche in einem Großraumbüro, seh ich sehr schwierig.

00:26:46

*Interviewer:* Könntest du dir vielleicht auch mal vorstellen mit einem anderen Unternehmen in einem Büro zu sitzen, um sich gegenseitig zu inspirieren. Oder sagst du, die machen noch mehr andere Dinge und du wirst nur abgelenkt und kommst mit deiner Arbeit nicht voran?

00:27:03

*Proband 5:* Ja schon, ich würde es jetzt nicht gut finden. Ich wüsste jetzt auch nicht, wer bei uns... Naja wenn im Einkauf jetzt zum Beispiel ein Mitarbeiter von einem Lieferanten noch bei uns drinsäße, dann seh ich das als sehr schwierig an, weil auch manche Dinge geht halt auch kein Externen was an, was du im Unternehmen besprichst und deswegen schon sagen, vielleicht dass man mal so einen Raum hat, wo man sich reinsetzen kann und das dann halt auch wöchentlich für ein paar Stunden. Was man sich da austauschen kann, aber fix in einem Großraumbüro seh ich als schwierig an.

00:27:48

*Interviewer:* Würdest du sagen, dir ist es wichtig dich an deinem Arbeitsplatz ein bisschen einzunisten und einzurichten?

00:27:55

*Proband 5:* Ja absolut. Wir haben bei Kaufland das neue System das du da einen flexiblen Arbeitsplatz. Das heißt du hast da jetzt dein Spint, wo du deine Wertsachen reinmachst und dein Laptop und alles. Und du sitzt eigentlich offiziell jeden Tag woanders. Macht aber keiner, weil wirklich jeder möchte schon seinen Platz haben. Ich möchte schon wissen, wenn ich ins Büro geh, wo ich hinlaufen muss und man fühlt sich ja wirklich, obwohl jetzt auf diesem

Schreibtisch nichts mehr stehen darf und wirklich nur noch die Tastatur und der Laptop ist. Fühlt man sich doch wohler, wenn man weiß, dass man da jeden Tag sitzt.

00:28:43

*Interviewer:* Ist dir ein gewisser Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz wichtig? Ist es dir wichtig, dass es irgendwie geil aussieht, dass du dich wohl fühlst, dass es irgendwie kreativ aussieht oder schön?

00:28:56

*Proband 5:* Doch das ist schon wichtig und es spielt schon eine wichtige Rolle wie der Raum gestaltet und wie auch deine Arbeit wird. Also wenn du jetzt in so einem kahlen Büro sitzt, wo die Betonwände rausschauen oder die Leitungen oder so, fühlst du dich nicht so wohl, wie wenn du jetzt da ein Teppich vorliegen hast und einfach die Farben warm sind. Ich glaube, dass das schon einen sehr großen Einfluss hat.

00:29:26

*Interviewer:* Was würdest du sagen, was müsste man ändern, um deinen Beruf noch besser zu machen? Dass du noch besser arbeiten kannst oder du dich noch wohler fühlst?

00:29:48

*Proband 5:* Ich habe jetzt nur einen Punkt, das ist wirklich die Arbeitszeit und das Arbeitsvolumen, dass es ein bisschen angepasst wird, dass du wirklich nicht nur unter Druck bist, sondern Phasen hast, wo du dir wirklich Gedanken machen kannst, was möchtest du Neues machen. Dafür haben wir einfach keine Zeit. Das ist ein bisschen schade. Und dass du einfach flexibler bist was die Arbeitszeit angeht. Also wir sind schon flexibel, weil wir wissen wann wir anfangen können, aber du kannst jetzt nicht sagen, du gehst mal zwei Stunden früher, weil die zwei Stunden fehlen dir einfach in der Woche. Und bei 42 Stunden ist das halt echt eine harte Nummer.

00:30:31

*Interviewer:* Fühlt sich deine Arbeit für dich sinnstiftend und bereichert an oder was sind deine Anreize, dass du das tust, was du tust?

00:30:40

*Proband 5:* Die Anreize sind einfach die, dass ich ein Ergebnis hab. Dass ich eine Woche plane und dann einfach weiß, in dieser Woche, wenn ich dann in den Markt gehe stehen genau die Artikel in der Werbung, was ich damals verplant habe. Das ist schon der Anreiz, dass du einfach auch siehst: Hey Leute schaut mal da gibt's etwas was ich verplant haben. Und das kann dann eigentlich auch deutschlandweit jeder kaufen und es ist schon diese Verantwortung was ich habe, die reizt mich schon sehr.

00:31:14

*Interviewer:* Würdest du sagen dein Beruf ist dein Beruf oder deine Berufung?

00:31:23

*Proband 5:* Ich denke, dass es momentan so ein Zwischending ist. Es ist schon beides. Es ist eine Berufung und mein Beruf. Es ist schon so, dass ich jetzt schon so langsam ankomme von dem was ich ursprünglich planen arbeiten wollte als kleines Kind. Vielleicht finde ich noch



etwas was noch kreativer ist, aber ich bin da schon ganz zufrieden, dass es doch eher schon die Berufung ist.

00:31:52

*Interviewer:* Du kennst ja bestimmt die berühmte Work-Life-Balance. Bei New Work sagt man, Work-Life-Balance ist etwas, das kann nicht funktionieren. Sie steuern hin auf das Work-Life-Blending, also quasi die Arbeit so zu gestalten, dass sie sich wie Freizeit anfühlt und Freizeit so zu gestalten, dass sie sich wie Arbeit anfühlt. Also alles miteinander zu vermischen, zu verweben. Was hältst du davon, hättest du Bock auf so etwas oder ist es dir schon wichtig, dass man das klar separiert, was privat ist und Arbeit ist.

00:32:30

*Proband 5:* Ja absolut. Ich bin auch so ein Mensch, der privat und beruflich eigentlich schon sehr gut trennt. Weil du einen gewissen Druck brauchst. Du musst ein bisschen Respekt haben zu dem was du machst. Ich finde, wenn du das jetzt mehr ins Private nimmst, verlierst du auch den Respekt vor der Arbeit. Und obwohl ich die Möglichkeit habe Homeoffice zu machen, wo es ja dann auch privat wäre, wenn ich arbeite, weil ich einfach in meiner Wohnung mache, weiß ich, dass meine Leistung wahrscheinlich nicht so sein wird wie wenn ich jetzt im Büro bin.

00:33:18

*Interviewer:* Würdest du dein Unternehmen als flexibel bezeichnen oder würdest du sagen, sie haben schon Ideen aber so richtig flexibel ist es nicht?

00:33:30

*Proband 5:* Ich glaube, dass wir da noch viel lernen müssen, weil einfach die Konkurrenz da wesentlich flexibler ist, was Projekte angeht, was man einfach mal riskieren muss, um vor den anderen zu sein, dass man einfach den ersten Schritt macht und nicht erst den dritten, wenn man einfach mal zwei Unternehmen vor dir den Schritt gemacht haben. Deswegen ist da schon noch Potenzial da.

00:33:56

*Interviewer:* Okay. Ja also ich muss sagen: das war es für mich. Hast du noch irgendwas, was hinzufügen möchtest, was du revidieren möchtest oder irgendwas was dir noch auf dem Herzen liegt?

00:34:10

*Proband 5:* Ich glaube nicht, nein.

00:34:11

*Interviewer:* Nicht? Okay dann stoppe ich die Aufnahme und bedanke mich ganz arg bei dir

## Anhang 2.5: Interviewtranskript Proband 6

00:00:01

*Interviewer:* Und du musst dir keine Sorgen machen, das wird hier jetzt kein Expertise-Interview oder sonst irgendwas. Ich will ein bisschen herausfinden wie so die Ist-Situation ist, meine Probanden, wie so die Wünsche und was die Meinungen sind deswegen wird es eher emotional. Ich hoffe das stört dich nicht. (Lacht)

00:00:18

*Proband 6:* Ich sehe mich nachher schon weinen. (Lacht)

00:00:20

*Interviewer:* Nein, aber ich hatte schon Probanden, oder Interviewpartner, die waren sehr irritiert. Und dann hab ich so gedacht "alright" -und nur damit du vorgewarnt bist.

00:00:20

*Proband 6:* Okay.

00:00:20

*Interviewer:* Gut. Also, aber wir fangen mal ganz easy an. Vielleicht magst du mir mal erzählen wo du arbeitest, was deine Position ist was dein Verantwortungsbereich ist, was dein daily Business ist. So ein bisschen einfach erzählen

00:00:40

*Proband 6:* Okay. Also ich bin seit zehn Jahren in XXX tätig, mittlerweile in der Dachgesellschaft und arbeite dort in der Personalabteilung - als HR Business Partner. Das heißt ich bin für die Führungskräfte in meinen Betreuungsbereichen erster Ansprechpartner im Moment, wenn es um irgendwelche Personal - Themen geht, Führungsfragen, da unterstütze ich die. Das kann sein von: wo finde ich neue Mitarbeiter, wie können wir die einstellen, macht es eher Sinn einen Sachbearbeiter einzustellen oder vielleicht doch ein Professional? Bis hin zu: wie kann ich meine Mitarbeiter entwickeln, fördern oder eben gegebenenfalls auch mal, wenn es mit einem nicht gut läuft und wir Maßnahmen getroffen haben die nicht greifen, wie kann ich mich von meinem Mitarbeiter trennen? Also den kompletten Mitarbeiter Lebenszyklus begleite ich dann mit meinen Führungskräften und stehe da hoffentlich immer mit Rat und Tat zur Seite.

00:01:33

*Interviewer:* Okay, und wieso machst dir dein Job Spaß und wieso macht er dir nicht Spaß. Also, was sind die Goodies? Was die Probleme?

00:01:39

*Proband 6:* Also, "was macht mir in meinem Job Spaß?": Ich habe mit unheimlich vielen und unterschiedlichen Personen zu tun. Also, dass diese Arbeit funktioniert, das baut ganz stark auf dem Beziehungsthema auf. Man lernt sich kennen, dann über so kleinere Zusammenarbeits-Geschichten eingangs, entsteht Vertrauen und dann merkt man wie die Führungskräfte innen mehr und mehr in den Fachbereich reinholen. Und das Schöne ist eigentlich da, dass du jeden Abend nach Hause kommst und weißt was du gemacht hast, was dein Mehrwert war, was dein Beitragen im Unternehmen. Genau das ist eigentlich das was mir am allermeisten Spaß macht auch weil die Aufgaben sehr vielfältig sind. Es gibt jeden Tag gefühlt neue Fragestellungen mit denen du dich auseinandersetzen musst du hast halt unheimlich viel persönlichen Kontakt. Ja, das ist so die Sonnenseite. Die Schattenseite ist, durch das, dass wir erster Ansprechpartner sind greifen wir immer die Themen auf die z.B. die Personal Experten im Bereich entwickeln, wenn sie irgendwelche Konzepte haben. Du bringst

das an einen Fachbereich heran, stellst es denen vor. Wenn die Konzepte dann nicht so gut durchdacht sind kriegst du immer erst einmal den ersten Gegenwind ab. Und auch grundsätzlich, wenn sonst irgendetwas schief geht durch das, dass du das Gesicht zum Fachbereich bist, kriegst du da auch immer die schlechte Stimmung ab. Also, du kriegst da immer das unmittelbare Feedback für die ganze Personalabteilung, was manchmal echt hart ist. Auch wenn deine Schnittstellen dann nicht so mitziehen wie du es dir hoffst und du die immer wieder antreiben musst, die Wiedervorlage für Die spielen musst. Ja, das ist manchmal etwas nervenaufreibend.

00:03:29

*Interviewer:* Okay, alles klar. Und wieso hast du dich für diesen Beruf entschieden, das zu tun was du da machst? Wie bist du da gelandet? Was ist dein -

00:03:37

*Proband 6:* Also, ich war ja schon immer im Personalbereich und hatte gestartet mit Personal Marketing Recruiting, was ja auch schon mit unheimlich vielen Fachbereichen war und das hat mir auch viel Spaß gemacht. Dann hatte sich das damals ergeben, dass ich in eine Projektleiter Rolle gekommen bin für ein großes Projekt, was cool war. Aber nachdem ich vorher immer irgendwie mega das Feuer hatte, du immer 120 Prozent bringen musstest, war es im Projektgeschäft halt oft so "Ja mache ich die Folien heute nicht, mache ich sie morgen". Es war viel Folien - Arbeit, wenig Kontakt, wo du dich manchmal gefragt hast "okay, hat es die Woche überhaupt jemand mitbekommen, dass ich etwas gemacht habe, dann wird was umgeworfen, dann kannst du alles genauso wie du es gemacht hast in die Papiertonne stecken und das war so der Moment wo ich gemerkt habe "Nein, ich will wieder mehr zu den Fachbereichen und ich möchte auch mal richtig - tiefergehende generalistische Personalarbeit machen". Von A bis Z, dass man Fleisch an den Knochen hat, also einfach was Handfestes. Und dann hatte mich ein Kollege gefragt ob ich zu den HR Business Partnern kommen möchte. Und das mach ich jetzt seit zweieinhalb Jahren.

00:04:48

*Interviewer:* Okay, schön. Du bist Personaler, also hast du bestimmt schon einmal von dem Thema New Work gehört, oder es ist nichts Neues für dich. Hast du denn das Gefühl - mal ganz allgemein, dass sich Erwartungen und Ansprüche an Arbeit verändert haben. Ganz persönliche Meinung, das kann jetzt Vergleich sein von Generationen oder in deinem direkten Umfeld oder auch von dir selber; oder -

00:05:11

*Proband 6:* Also ich glaub grundsätzlich, was ich alleine in der Zeit gemerkt habe in der ich berufstätig bin, ist tatsächlich das Thema - also, die Menschen haben früher auch schon viel gearbeitet, wenn nicht tatsächlich quantitativ mehr, aber ich glaube es ist mittlerweile wirklich das Thema Erreichbarkeit. Wann ist man immer erreichbar, also gerade auch als Ansprechpartner für die oberen Manager. Für dieses "Wenn die dich auf einem Festnetz nicht erreichen", dann klingeln sie direkt am Handy durch und wenn nicht, mehr als drei Anrufe in Abwesenheit wenn du einen Termin bist. Also ich glaube das hat sich stark geändert. Dann das Thema mit den Mails. Also, ich finde mittlerweile wird vieles über Mails gemacht was früher glaub ich noch stärker persönlich besprochen wurde. Man könnte dem einen oder anderen unterstellen "Ich schreib eine Mail, schick die raus und ich bin das Thema damit erst mal wieder los". Und bei uns gab es zum Beispiel einen Bereich der hat sich ganz lange gegen Computer verwehrt, das glaubt man gar nicht. Aber als ich vor zehn Jahren angefangen hatte, hatten die noch keine PCs bei sich.

00:06:32

*Interviewer:* Okay, krass.

00:06:32

*Proband 6:* Tatsächlich aus dem Grund. Das war halt ein sehr sensibler Bereich. Wenn was reinkommt, dann muss das direkt geklärt werden. Und indem man da keine PC's denen gegeben hatte, hat das vermieden, dass eben dieses "Ich schubs es weiter, aus den Augen aus dem Sinn" und die Themen dann irgendwo in Posteingängen rumschlummern. Also, das ist das, was ich finde, dass das auch stark zugenommen hat oder dass Leute eine Woche lang nicht antworten auf eine vermeintlich einfache Frage. Ja. Und dann glaube ich, so grundsätzlich hat sich - und dann muss man grundsätzlich unterscheiden, mit welcher Zielgruppe, mit welchen Themen sprichst du. Das merke ich immer wieder ganz stark was da eben für Themen aufkommen mit unseren Rahmenbedingungen, mit unserem Arbeitsumfeld, sind es jetzt Sachbearbeiter die viel am Schreibtisch sitzen und ihre gleichen Aufgaben abarbeiten - die haben anderen Anspruch als Leute die in Projekten sind, sehr kreativ arbeiten die brauchen gefühlt manchmal mehr Tapetenwechsel und genießen es dann mehr, wenn sie sich in unterschiedlichsten Orten zusammensetzen können. Die findest du auch mal bei uns im Restaurant, in irgendwelchen Cafés Ecken, wo du zum Beispiel Buchhalter nie finden würde.

00:07:47

*Interviewer:* Okay. Und wenn du das jetzt auch - wenn du mal so an Generationen denkst, an Altersunterschiede, hast du das Gefühl, wenn jetzt jemand bei euch mit "blutigen" 18 oder sonst irgendwas oder "blutigen" 22 aus dem Studium rauskommt, glaubst du die wollen was anderes als das was du damals wolltest?

00:08:06

*Proband 6:* (Lacht) Da kann es natürlich sein, dass ich dadurch meine Aufgaben, die unheimlich sensibel sind, stark beeinflusst bin aber ich war schon zweimal auf einer Großfläche, da haben wir eben auch dieses NWoW Konzept - New Way of Working - wo alles offen ist, wo man sich austauschen kann, wo man so Austausch-Ecken hat. Ich freue mich gerade total, dass ich wieder ein Büro habe mit zwei Kolleginnen, wo man die Tür zu machen kann und auch mal diskutieren kann, wo du telefonieren kannst. Und wenn es dann eben ein sensibleres Thema ist, ich einfach nur die Tür zu machen muss und ich nicht sagen muss Ich ruft ich gleich zurück, ich suche mir kurz einen Besprechungsraum. Und ich glaube, wenn tatsächlich jetzt frische Absolventen kommen die machen sich da gar keinen Kopf mehr, das ist da glaube ich so.

00:09:04

*Interviewer:* Okay, okay. Hast du das Gefühl, dass diese verschiedenen Anforderungen letzten Endes tatsächlich eine Auswirkung auf deinen Beruf haben? Also, hast du beispielsweise das Gefühl, dass die Schwarz-Gruppe darauf reagiert und Sachen verändern möchte oder hast du auch das Gefühl, dass es irgendwie pocht aber bisher noch niemand - was ich mir jetzt in einem Konzern nicht vorstellen kann - da irgendwie das Gefühl hat, da ist Handlungsbedarf?

00:09:29

*Proband 6:* Also bei uns in den letzten Jahren, bei Lidl, sind die ganzen Büroräumlichkeiten umgebaut worden zur Großfläche, wo du eben mehr so Sitzgelegenheiten hast um dich auszutauschen. Stuhlecken oder Tischecken. Um eben diese Projektarbeit, den Austausch zu fördern, wo man auch sagt, "gut auf der einen Seite, es wird ein Platz Thema sein", weil wir zu wenig Platz hatten aber das andere auch, "ja, wenn man sich jeden Tag woanders hinsetzen kann dann kommen wir mit unterschiedlichsten Leuten in Kontakt". Ich bin da eher ein bisschen ablehnend dagegen, weil ich sage der Mensch ist ein Gewohnheitstier und das was ich beobachtet habe, die kommen ja immer in gleichen Wellen irgendwo ins Büro und dann setzen die sich genauso hin, wie es das gerne haben. Und von daher, es ist schon was gemacht worden. Ich frage mich halt aus den richtigen Motiven? Und was ich immer kritisch sehe, und das nehme ich in meinem Unternehmen stärker wahr, ist, dass man dann doch versucht - damit war jahrelang erfolgreich - einen Standard zu schaffen den du überall durchdrückst. Und ich glaube das funktioniert nicht überall, weil nicht nur die Menschen

unterschiedlich sind aber vor allem auch die Aufgaben und die haben wieder unterschiedliche Anforderungen an die Büroräumlichkeiten.

00:10:42

*Interviewer:* Glaubst du demnach, dass diese New Work Debatte so ein bisschen einfach so ein Trend ist und die Firmen, oder Unternehmen, sich gezwungen fühlen irgendwie zu handeln oder glaubst du tatsächlich, dass da ein Need ist? Was glaubst du?

00:10:58

*Proband 6:* Also, ich glaube schon, dass es notwendig ist, dass sich da was tut. Ich glaube - nur zum Beispiel jetzt, ich kann es ja immer nur von meinem Unternehmen beurteilen wie wurde es da gemacht; da war gegebenenfalls das Platz-Thema ein zu stark beeinflussender Faktor. Und es muss mehr Durchmischung geben. Also dieses "dass Unternehmen darauf eingehen wie arbeiten meine Mitarbeiter, was für Anforderungen haben die, haben die genügend Möglichkeiten sich zurückzuziehen, gemeinsam zu arbeiten, kreativ zu werden". Ich glaube das ist schon wichtig. Ob das dann immer mit diesen New Way Konzepten getan ist - aktuell - weiß ich nicht. Dieser Rollcontainer, den es ja auch schon in vielen Unternehmen gibt, das ist ja von den USA aus so ein bisschen rüber geschwappt ist, du hast nur noch ein Rollcontainer und setzt dich irgendwo hin. Es gibt ja Modelle wo man sehr genau sieht, dass Menschen da unterschiedlich ticken. Es gibt die Art von Menschen die haben damit kein Problem und dann gibt's die, die sich sehr häuslich einrichten - das sind ja auch die, die immer alles dekoriert haben und Bilder haben - und für die ist das ein sehr großes Problem. Und ja es ist schwierig auf jeden Einzelnen einzugehen aber, dass man da ist und trotzdem eine Mischung macht, ist glaube ich wichtig. Und du siehst ja auch schon mit einigen Unternehmen, dass die wieder zurückrudern was die Großflächen und diese kreativeren Konzepte, diese NWow Konzepte, angehen. Klar es ist immer wichtig zu schauen was versteht das Unternehmen alles unter NWow, bei uns war es halt nur das Thema Räumlichkeiten und das ganze Thema was damit ja eigentlich einhergeht, Digitalisierung, wie ist die Technik die ich habe, wie flexibel ist die, kann ich wirklich überall so arbeiten wie ich es brauche. Das ist bei uns ein bisschen hinten runtergefallen.

00:12:50

*Interviewer:* Okay, alles klar. Also das habe ich mir jetzt auch schon gedacht, als ich das gehört hab, das ist ja wirklich nur - da geht es nur um die Räumlichkeiten und das wars so ein bisschen. Wie sieht es denn mit den Hierarchien bei euch aus? Ist es strukturell hierarchisch aufgebaut - wahrscheinlich schon -

00:13:06

*Proband 6:* Ja.

00:13:06

*Interviewer:* Also sehr? Wie empfindest du das? Also, ist es notwendig, ist das wichtig?

00:13:13

*Proband 6:* Also bei uns am Hauptstandort haben wir keine flache Hierarchie, so wie es bei uns in der Fläche draußen ist. Ja, ist es notwendig, dass wir so hohe oder alle Hierarchieebenen haben? Da kann ich schlecht was zu sagen. Da macht ja jeder seinen Job. Ich glaub was was bei uns einen starken Umbruch an vielen Stellen gebracht hat bzw. manchmal auch ein bisschen den Schein trügen lässt, dass diese Hierarchien nicht mehr so da sind, ist das "Du". Wir haben ja eine Duz-Kultur eingeführt und zum Beispiel, wenn ich einem Vorstand gegenüber sitz, auch wenn ich den duz weiß ich schon noch wie weit weg der von mir ist. Da hab ich manchmal so das Gefühl wenn eben ganz frische Hochschulabsolventen kommen und die duzen den dann, das schwimmt da manchmal.

00:14:07

*Interviewer:* Siehst du das als Problem? Oder ist es wichtig, dass -keine Ahnung -, dass man da seine Rolle auch einfach sieht?

00:14:15

*Proband 6:* Ich glaube immer, dass da trotzdem das Fingerspitzengefühl wichtig ist. Ich hatte mit einem - vor kurzem - mit einem sehr jungen Kollegen einen Termin. Und der wusste gar nicht wer ich bin. Und dann sind da so Sätze in dem Termin gefallen wie, "ich erwarte von dir...", "du musst das liefern" und meinte dann als ich sagte "Das ist ein sensibles Thema - das muss ja auch entsprechend freigegeben werden", das geb ICH dir frei. Wo ich gedacht habe, okay du bist jetzt seit keinem halben Jahr dabei, das ist etwas was ein Vorstand freigeben muss. Und er ist da aufgetreten, keine Ahnung, wie der König. Und da seh ich das halt immer gefährlich, dass das so ein bisschen - also, wir sind ja trotzdem nicht alle auf einer Ebene. Und das wird glaub ich ganz gerne mal vergessen.

00:15:12

*Interviewer:* Okay. Würdest du dir das Wünschen, manchmal? Also, dass man, dass es vielleicht nicht mehr so viele Ebenen gibt um bürokratische Hürden -

00:15:21

*Proband 6:* Ja.

00:15:21

*Interviewer:* - zu umgehen oder so. Es wird auch - also ist es bei euch so das ist wirklich ein Zeitfresser einfach ist?

00:15:27

*Proband 6:* Ja und ja.

00:15:27

*Interviewer:* Okay. (Lacht leicht)

00:15:27

*Proband 6:* Da muss sich dann der Junior mit seinem Teamleiter zusammensetzen, der trägt es dann zum Bereichsleiter, dann kommt die erste Änderung, dann geht es irgendwie nach drei Änderungen schleifend zum Geschäftsführer, dann geht's wieder bis es irgendwann mal irgendjemand sieht der "nein" sagt und dann stirbt das ganze Thema. Und dann sind wir mal wieder keinen Schritt weiter.

00:15:48

*Interviewer:* Okay, alles klar. Und Siehste da wirklich aktiv Handlungsbedarf oder hast du irgendwie das Gefühl, das wird niemals passieren, dass sich da was ändert? Also Was glaubst du?

00:15:59

*Proband 6:* Ich glaube da wird und muss sich was ändern.

00:16:00

*Interviewer:* Auch bald? Oder ist es schon noch ein kleiner Marathon?

00:16:04

*Proband 6:* Bei uns wird es noch dauern, weil wir da manchmal ein bisschen konservativer sind. Aber ich glaube, dass es so allgemein gesprochen, wird eher flacher auch wenn du dir das anschaust mit den agilen Methoden, Product Owner, Matrix Strukturen, was ja immer

wieder ganz stark diskutiert wird. Da löst sich das ja auch alle schon auf. Von daher wird auf jeden Fall kommen auch bei uns irgendwann.

00:16:32

*Interviewer:* Und Du hast vorhin von Vertrauen gesprochen. Du sagst am Anfang macht man kleinere Projekte miteinander. Damit derjenige mit dem man zusammenarbeitet einem vertraut. Wie würdest du dann sagen Ist das Vertrauen unter dir und deinen Kollegen und auch zu seinen Vorgesetzten? Wie agiert miteinander? Worüber kann man sprechen, worüber nicht?

00:16:52

*Proband 6:* Also ich habe ein ganz tolles Team wo wir uns auch viel erzählen, was uns auch fachlich beschäftigt. Da kommt man aus dem Termin und wenn man dann irgendwas hat dann diskutiert man auch zusammen. Ich habe jetzt aktuell eine Chefin, mit der habe ich ein ganz ganz tolles Vertrauensverhältnis. Wo du auch offen drüber sprechen kannst, was beschäftigt dich so, weil du je nachdem dann doch auch intensivere Themen hast in deinen Fachbereichen. Das sind ja nicht immer nur schöne Themen. Sei es ein Mitarbeiter ist krank oder gestorben oder du trennst sich von einem Mitarbeiter. Also von daher, da kann ich sehr offen mit meiner Führungskraft sprechen aber ich hatte ja auch schon andere Führungskräfte das ist nicht so.

00:17:38

*Interviewer:* Und was war der Unterschied. Also ich geh mal schon davon aus, dass sich das positiv auf deine Arbeit auswirkt oder sagst du, eigentlich merkt man keinen Unterschied?

00:17:54

*Proband 6:* Ich glaube nicht so einen riesengroßen Unterschied in dem, was dann am Ende des Tages an Leistungsergebnissen bei rumkommt, aber wie es mir damit geht, ist ein Riesenunterschied.

00:18:04

*Interviewer:* Und das bereichert dich aber auch schon? Oder? Also, es ist dir schon wichtig, dass das auch gelebt wird in dem Unternehmen? Oder -

00:18:13

*Proband 6:* Du meinst das Ganze mit Vertrauen und dass man sich austauscht?

00:18:16

*Interviewer:* Ja.

00:18:16

*Proband 6:* Ja. Ja, auf jeden Fall.

00:18:18

*Interviewer:* Und wie gehts da deinen Kollegen? Also ist da dieser Teamspirit, ist der schon da auch? Und das ist wichtig?

00:18:23

*Proband 6:* Ja.

00:18:24

*Interviewer:* Okay. Wenn du jetzt - stell dir mal vor, du bist in so einer Umfrage, in so einer Umfragen - Situation und man würde dich fragen: Hast du das Gefühl, dass du mehr von deinen älteren, deinen gleichaltrigen oder deinen jüngeren Kollegen lernen kannst? Was würdest du sagen?

00:18:40

*Proband 6:* Also, aus aktueller Situation, würde ich sagen, definitiv von meinen älteren Kollegen.

00:18:46

*Interviewer:* Und was würden deine Kollegen sagen? Oder quasi die ganze Abteilung, was würden die sagen?

00:18:56

*Proband 6:* Da vielleicht zu meinem Büro Konstellation, da bin ich mit Abstand ich die Jüngste. Und dann habe ich eine Kollegin die ist Anfang 40 und eine die ist Anfang 50. Und wir haben natürlich sehr unterschiedliche Themen, wo wer einen Rat sucht. Also ich merke schon, dass ich bei meiner einen Kollegin, die jetzt schon sehr sehr lange im Personal tätig ist, daher auf vieles frage zum fachlichen, zum Ablauf. Was hat Sie da schon in Trennungsgesprächen für Situationen erlebt, wie sie vorgegangen ist, was war gut, was war schlecht. Wenn es dann zu so neueren Themen geht was ja jetzt bei uns immer stärker liegt, wie wir machen Schulungen, Wir machen Workshops, Wir stellen irgendwelche Konzepte vor. Was jetzt alles diese neueren Themen sind die es früher in dem reinen Personalmanagement nicht gab, oder Personalverwaltung. Dann dreht sich das meistens und dann bin ich die, die erzählt, wie könnte man da so Ansätze machen.

00:19:50

*Interviewer:* Okay. Wenn du jetzt sagst ihr macht Workshops. Also ihr initiiert Workshops und Fortbildungen für das gesamte Unternehmen oder wie? Ist das quasi auch eure Aufgabe?

00:20:01

*Proband 6:* Wir haben rein theoretisch schon die Personalentwicklungskollegen und Kulturentwicklungskollegen mit dabei aber zum Beispiel, wenn eine Führungskraft kommt und sagt, es sind viele neue Mitarbeiter und es wurde wieder intensiv umstrukturiert, dann gehen wir mit den rein in Teambuilding Workshops.

00:20:21

*Interviewer:* Wie wird es angenommen so? Du wahrscheinlich auch dabei? Wie ist die Resonanz?

00:20:27

*Proband 6:* Unsere Fachbereiche sind sehr, sehr unterschiedlich. Entsprechend unterschiedlich wird es angenommen aber ich muss sagen, aktuell, was ich bei meinen Fachbereichen sehe, die öffnen sich da extrem.

00:20:41

*Interviewer:* Okay. Wie ist es denn mit Fortbildungen für eure Abteilung, passiert da auch was? Wird er auch was angeboten?

00:20:50

*Proband 6:* Ja. Der kleine Standort eben, ansonsten muss man sehr proaktiv nachfragen.

00:20:54

*Interviewer:* Aber tendenziell würdest du es dir schon wünschen, dass es da -

00:20:57

*Proband 6:* Ja auf jeden Fall.



00:20:58

*Interviewer:* Okay, ist es in Sicht, dass man da - dass es mehr Angebot gibt? Das man da unterstützt wird?

00:21:06

*Proband 6:* Ich glaube, da in dem Fall, weils ja dann auch meistens eher so eine individuellere Sache sind, die man sich dann sucht - zum Beispiel: Ich möchte mich noch mehr im Arbeitsrecht fortbilden, oder wieder auf den aktuellen Stand bringen. Ich glaube, dass ist dann immer so eine Bringschuld. "Ich möchte gerne diese Schulung, können wir die machen, aus dem und dem Grund lohnt sich das".

00:21:27

*Interviewer:* Okay, alles klar. Aber es ist schon so, dass ihr dahinstehen müsst und sagen "Hallo ihr, wir brauchen was".

00:21:35

*Proband 6:* Ja.

00:21:36

*Interviewer:* Würdest du, persönlich gerne mehr Verantwortung übernehmen oder mehr Entscheidungen treffen dürfen?

00:21:44

*Proband 6:* Also ich glaube, mittlerweile, dass ich schon einiges an Verantwortung habe. Jetzt nicht irgendwie, was Personalverantwortung angeht aber ein Beispiel: Eine Führungskraft ruft bei dir an und sagt, "Okay das und das ist passiert, was machen wir jetzt?" Hab ich einen guten - also überspitzt gesagt, hätte ich jetzt einen guten Tag sag ich a) Meine Führungskraft, wenn die mir vertraut, macht dann a). Habe ich vielleicht nicht so guten Tag sagen ich b), dann macht man meine Führungskraft b). Weil sie halt auf meinen Rat hört, sodass man sich dem auch immer bewusst sein muss, dass man da echt immer objektiv herangeht und sich das anschaut und vielleicht mal ein Zweitmeinung zu manchen Sachverhalten einholt. Weil - also, gerade wenn es um kritischere Themen geht wie bei Mitarbeiter Trennung dann muss man sich halt auch bewusst sein, dass es da nicht nur um die Mitarbeiter, geht sondern um die Familie.

00:22:47

*Interviewer:* Also, nicht mehr Verantwortung heißt es das?

00:22:50

*Proband 6:* Fachlich? Nein. Das finde ich, ist gerade eine ordentliche Hausnummer, da möchte ich nicht mehr übernehmen.

00:22:55

*Interviewer:* Okay. Und dann frag mal andersrum hättest du Interesse daran mehr Entscheidungsmacht abzugeben und auch Verantwortung?

00:23:04

*Proband 6:* Verantwortung abgeben? nein, auch nicht. (Lacht)

00:23:04

*Interviewer:* Also, du bist cool -

00:23:05

*Proband 6:* Nein, ich finde das so gut. (Lacht)

00:23:05

*Interviewer:* Okay, super. (Lacht). Okay, hättest du Lust, tendenziell - quasi in so "Scrum - Teams", oder eigenverantwortlich kleineren Projektgruppen, an kürzeren Projekten zu arbeiten? Oder hättest du eher Lust langfristig, quasi an längeren Projekten zu feilen und zu verbessern - aber eher in hierarchischer Struktur? Wo würdest du dich wohler fühlen?

00:23:34

*Proband 6:* (Lacht). Das ist eine gute Frage. Ich glaube, tatsächlich durch das, dass ich jetzt nicht so stark im Projektgeschäft, sondern im operativen bin, wenn ich das jetzt mal auf die Machbarkeit, "was würde uns in unserem Job auch helfen", dann wären es tatsächlich die kürzeren Projekte. Wo die Experten zusammengesetzt werden die dann entscheiden und nicht, "wir durchschleusen das dann wieder durch zehn Hierarchieebenen".

00:24:06

*Interviewer:* Okay, alles klar. Und hast du auch das Gefühl, dass du Kollegen um dich herumhast, mit denen du so etwas koordinieren könntest?

00:24:11

*Proband 6:* Ja.

00:24:11

*Interviewer:* Also, würde es funktionieren?

00:24:12

*Proband 6:* Ja, das definitiv.

00:24:14

*Interviewer:* Okay. Es ist ein bisschen jetzt wieder in die Richtung "Vertrauen", aber es geht jetzt mehr um Werte. Hast du das Gefühl, dass du von deinem Vorgesetzten Wertschätzung bekommst, in deiner Arbeit?

00:24:30

*Proband 6:* Von meiner aktuellen Führungskraft, ja.

00:24:32

*Interviewer:* Und wie war das davor? Also, ist das schon immer so? Oder liegt es jetzt primär an -

00:24:43

*Proband 6:* Nein, es liegt an dieser einen Person, aktuell.

00:24:43

*Interviewer:* Okay, aber der Durchschnitt, ist eher -

00:24:43

*Proband 6:* Nein, also, auch wirklich, gerade bei den Personal – Führungskräften würde ich da ein größeres Fragezeichen setzen, da sind meine Fachbereiche stellenweise weiter.

00:24:54

*Interviewer:* Okay. Und, dir ist es aber, so wie du das gerade sagst, schon wichtig oder? Dass das durchgeführt wird?

00:25:05

*Proband 6:* Ja.

00:25:05

*Proband 6:* Was glaubst du ist, der Output, wenn diese Wertschätzung nicht da ist - auf dich und deine Kollegen und auf das ganze Team eigentlich?

00:25:18

*Proband 6:* Also zum Beispiel, letzt... Also ich habe ja gewechselt von Lidl in die Schwarz Dienstleistungen. Und ich habe da vorher den gleichen Job gemacht und da war es halt wirklich so: Wir saßen wirklich lange, haben alles Mögliche gemacht und dann kamen immer wieder kleine Aufgaben, die unser Chef bei uns mit reingedrückt hat, mit den Worten Die anderen haben keine Ressourcen. Was ja impliziert, dass er nicht sieht wie viel wir arbeiten und uns unterstellt, dass wir noch massig Zeit haben. Und du wird's eigentlich irgendwann emotional - also, bei mir war es so und bei meiner Kollegin, die ist mit mir dann auch gewechselt, war es so, dass du dich irgendwann emotional aufreibst, weil du das Gefühl hast, wenn du dich nicht voll auf die Hinterbeine stellst, dann wirst du einfach überrollt und immer weiter zugeschüttet. Dann stellst du dich auf die Hinterbeine dann bist du auch noch der unangenehme Mitarbeiter, der motzt. Ja und dann "Love it, leave it, or change it". In dem Fall habe ich es dann halt verlassen.

00:26:21

*Interviewer:* Okay, alles klar. Wie sichert ihr denn eure Abteilung, innovativ zu sein? Wie kriegt ihr das hin? Also, man kann ja nicht sagen, dass das nicht ein wichtiger Wert ist im Unternehmen.

00:26:49

*Proband 6:* Ja gut. Also, das jetzt auch wieder auf die Personalabteilung? Oder generell?

00:26:52

*Interviewer:* Wie du -

00:26:54

*Proband 6:* Also, das was auffällt was aber vielleicht auch stellenweise zu extrem ist, dass wir sehr sehr viele sehr sehr junge Mitarbeiter haben. Wir holen viele Hochschulabsolventen, die natürlich immer und gerade irgendwelche neuen Case Studies gelernt haben. Das ist so das Eine, dann, ich glaube schon, dass Kollegen auf Fachmessen gehen oder irgendwelche Speaker Notes sich anhören und mal eben links und rechts schauen, was machen andere Unternehmen, aber ansonsten - ja die offenen Diskussionen ist es halt bei uns meistens. Ich bin mit meinen Fachbereichen zusammen, die diskutieren was sie nicht so gut finden dann geht's los mit, was könnte man anders machen, was wäre so die Zielstellung und dann kommt man zu irgendwelchen Ideen was man dann vielleicht auch schon woanders gesehen hatte.

00:27:50

*Interviewer:* Okay, alles klar. Und, das kann man jetzt das gesamte Unternehmen ziehen, das kannst du auf deinen Bereich ziehen, aber hast das Gefühl da ist Bedarf da, dass man Strukturen ändern muss in dem Unternehmen?

00:28:03

*Proband 6:* Ja.

00:28:03

*Interviewer:* Mit Abteilungen? Und was genau würdest du da - jetzt keine absolute, komplette Lösung - aber wo siehst du auf jeden Fall Handlungsbedarf, was muss man tun?

00:28:13

*Proband 6:* Also, zum einen, sich immer zu überlegen, müssen die Hierarchien immer so sein wie sie sind? Dann sind ganz oft Bereiche um Personen - oder Themen um Personen herum

gewachsen, oder historisch gewachsen - was dann nicht immer vielleicht der logische Aufbau einer Abteilung wäre. Zu kleine Führungspannen. Und was ich aus Personaler Sicht mir wünschen würde, ist, dass es in allen Bereichen mehr einen Entwicklungsplan gibt. Also wir packen halt dann auch Hochschulabsolventen auf irgendwelche strategischen Themen - "suche den Fehler", dass man sich da als Abteilung mehr überlegt, okay man packt halt die zum Beispiel erst in die operativen Tätigkeiten, dass Thema des doing kennenlernen und dann weitergehen Projektarbeiten, wenn Sie aber wissen worauf kommt es an.

00:29:16

*Interviewer:* Okay. Glaubst du, du würdest oder du und deine Kollegen würdet weniger Arbeitszeit mehr oder gleich viel erreichen, wie ihr es jetzt gerade tut?

00:29:27

*Proband 6:* Es gibt Kollegen da bin ich mir sicher - (beide lachen). Das klingt jetzt echt doof wenn ich das sage, aber ich meine ich hocke aktuell ziemlich viel bei der Arbeit und das nicht weil ich so langsam bin, sondern weil es einfach echt picke packe voll ist. Ich meine, was man sagen könnte ist, wir haben eine ganz furchtbare Meetingkultur, die ist recht ausschweifend und wenig zielführend manchmal. Und wenn du dann manchmal von 8 bis 18 Uhr bei einem Termin bist. Einer nach dem anderen und man würde DA mal ein bisschen straffen, dann wird man da gut rausholen. Das könnte mit Sicherheit besser sein.

00:30:11

*Interviewer:* Okay. Was müsste man an deinem Beruf ändern damit der dir noch besser gefällt als er es momentan tut?

00:30:21

*Proband 6:* Sich öfters darauf besinnen, wofür - also, dass der HR Business Partner Berater ist von den Führungskräften und nicht der "Alles - Kleber" von der Personalabteilung, um das mal so zu nennen. Das ist alles da - "da ist eine Lücke noch im Prozess an die hab ich nicht gedacht, dann packen wir da den HR Business Partner rein", der schließt die und dann bist du plötzlich mit ganz viel internen Personal Sachen beschäftigt, was eigentlich gar nicht dein Job ist. Also. sich da manchmal einfach nur ein bisschen stärker sich an das ursprüngliche Bild halten wär schon cool und zuverlässige, sauber zuarbeitenden Schnittstellen. Das wäre ein Traum.

00:31:02

*Interviewer:* Okay, alles klar. Fühlt sich für dich deine Arbeit sinnstiftend und bereichernd an?

00:31:06

*Proband 6:* Ja.

00:31:06

*Interviewer:* Oder was sind die Anreize warum du morgens - eigentlich, hoffentlich - zufrieden in die Arbeit gehst?

00:31:14

*Proband 6:* Genau das warum ich, glaube ich, im Projektgeschäft nicht glücklich wurde, weil ich eine Beziehungsebene zu meinen Fachbereichen hab und du da - also ich mag diese "Man wird gebraucht", "Man kümmert sich um seine Fachbereiche", "Man wird angerufen wenn sie irgendwie ein Thema haben wo sie nicht weiter kommen" oder auch mal dir mitteilen wenn was gut gelaufen ist also, dass du da einfach so mit dabei bist und mit dazu genommen wirst und den hilfst und die unterstützt, finde ich ja ist genau das was liegt und was mir Spaß macht.

00:31:54

*Interviewer:* Okay, und du kennst ja das mittlerweile veraltete schon ein bisschen veraltete

Thema Work-Life-Balance. Hast du schon mal das Gefühl gehabt, okay das funktioniert einfach nicht es gibt keine Work-Life-Balance? Wenn das der Fall ist dann sorry aber -

00:32:13

*Proband 6:* Work-Life-Balance. Ich glaube, also zum einen sieht ja jeder ein bisschen was Unterschiedliches. Der eine sieht halt, ich mache über meine 35-Stunden-Woche hinaus nichts. Der andere kann viel arbeiten und trotzdem und hat trotzdem auch ein sehr erfülltes Privatleben. Zum einen muss da, ja das Unternehmen was machen, aber ich für mich selber habe erkannt, ich muss dafür auch einiges machen. Ich kann mich dann nicht immer nur in die Rolle stellen sagen "oh ich habe so viel zu tun und ich lebe unter der Woche nur noch für die Arbeit", da muss man dann auch selber sagen, wann ist man bereit länger zu arbeiten man ist man es nicht. Was macht man noch aus einem Abend oder aus seinem Morgen -ich machen zum Beispiel morgens immer Sport vor der Arbeit. Von daher, Ich glaube es ist nicht immer nur das quantitative sondern auch wie jeder dann damit umgeht.

00:33:11

*Interviewer:* Okay, und man sagt ja jetzt, viele New Work Freunde sagen, man soll das Work Life Blending anstreben, die Arbeit so zu gestalten, dass sie sich wie Freizeit anfühlt und die Freizeit sowie Arbeit und alles. Was sagst du dazu? Macht das Sinn? Ist es ist schon wichtig irgendwie, dass man das voneinander trennt, weil man sonst keine Ruhe hat? Was glaubst du?

00:33:36

*Proband 6:* Also, rein theoretisch war das ja schon so die Unterscheidung zwischen der X und der Y Generation oder waren das die Babyboomer wo man gesagt hat, okay früher haben sie gearbeitet um zu leben und dann ging es mehr hin okay, Arbeitszeit ist auch Lebenszeit. Also ich glaube, das ist durchaus ein sehr guter und wichtiger Ansatz. Man darf das nicht verwechseln mit "mir macht meine Arbeit immer nur Spaß". Weil überall gibt es Aufgaben die man lieber macht und wo man nicht ganz so gern macht. Aber da sind die Personen sehr unterschiedlich.

00:34:12

*Proband 6:* Aber ich genieße zum Beispiel meinen Job gerade so, weil ich unheimlich viel lernen und nicht jeden T1ag irgendwie ein Stück weiterkomme, gefühlt. und nicht karrieretechnisch gesehen, sondern wirklich inhaltlich was ich mach was ich an Erfahrungen sammeln und so in die Richtung, dass es auch so ein bisschen dieses Verständnis in die Richtung geht und dann treibt es dich halt auch an deine Arbeit.

00:34:40

*Interviewer:* Wenn du jetzt - würdest du dein Unternehmen oder deine Abteilung, wie du es lieber beantworten möchtest, als flexibel bezeichnen?

00:34:51

*Proband 6:* Ja. Müssen wir sein so oft wie wir Veränderung und Strukturierungen haben. (beide lachen).

00:34:56

*Interviewer:* Ist das wirklich so, häufig?

00:35:00

*Proband 6:* Ja.

00:35:00

*Interviewer:* Okay, und wie geht ihr damit um? Auch personell, also, wie geht das? Geht das spurlos an euch vorüber? Oder ist das schon -

00:35:08

*Proband 6:* Also, viele Veränderungen werden zur Kenntnis genommen. Und also, nach zehn Jahren Gruppenzugehörigkeit wirft dich das in der Regel nicht mehr so sehr aus der Bahn, sondern wenn du jedes Mal in Schockstarre verfallst dann kannst du nicht mehr allzu viel arbeiten. Meine aktuelle Chefin wechselt jetzt. Das hat mich schon getroffen, weil eben wie vorher beschrieben da auch wirklich das so gut gepasst hat. Das ist dann nix wo du sagst "Ja, okay. Auf geht's weiter!", aber du lernst, du weißt irgendwann: Handel ist Wandel. Und wenn du doch mal was nicht so gut findest, dann wartest ein bisschen dann ist das auch wieder anders.

00:35:56

*Interviewer:* Okay. Dann eine letzte Frage meinerseits. Was würdest du als die größten Anreize für Mitarbeiter bei der Schwarz-Gruppe sehen, um motiviert zu arbeiten?

00:36:13

*Proband 6:* Also zum einen ist es schon, dass du sehr spannende Aufgaben bei uns findest. Wenn du einen guten Job machst auch viel Verantwortung bekommst und dir da auch viel Verantwortung gegeben wird, wo du dich ausprobieren kannst, wo du wirklich große Themen bearbeiten kannst. Was ich persönlich noch viel größeren Mehrwert finde auch wenn der immer schwierig nach außen zu transportieren ist, ist tatsächlich so die Leute bei uns. Also ich denke es immer wieder. Ich hatte bei Lidl ganz ganz tolle Kollegen und ganz ganz tolle Fachbereiche die ich betreut habe was wirklich Spaß gemacht hat. Bin dann gewechselt, hatte dann schon gedacht "Okay, ob ich das nicht bereue". Und aber auch jetzt, ich habe wieder so ein tolles Team um mich herum, super tolle Fachbereiche wo es einfach Spaß macht, wo mal ein Austausch geht wo man auch viel lernen kann, die einen mit einbinden. Ich glaube das ist unser größter Pluspunkt.

00:37:17

*Interviewer:* Dann sind meine zwei Blätter hier vorbei. Hast du denn noch irgendwas was du hinzufügen möchtest, was du zurücknehmen möchtest vielleicht sogar, was du noch einmal klarstellen möchtest, liegt irgendwas auf dem Herzen?

00:37:29

*Proband 6:* Ich will keine Fach- und Führungsebene ausradieren. (beide lachen laut)

00:37:41

*Interviewer:* Ich glaube da musst du dir keine Sorgen machen.

00:37:41

*Proband 6:* Ansonsten alles gut.

### Abbildung 3.7: Interviewtranskription Proband 7

00:00:00

*Interviewer:* Also du muss auch überhaupt gar nichts über das Thema wissen. Es geht mir so ein bisschen darum vorzufühlen, es geht mir so ein bisschen darum rauszufinden wie die momentane Ist-Situation in einer Arbeitsstelle ist. Es geht mir ein bisschen darum herauszufiltern, was deine Wünsche sind und was auch deine Meinung zu bestimmten Sachen ist. Es ist auch alles überhaupt nicht theoretisch. Es wird eventuell etwas emotional, ich hoffe du bist dazu bereit. Also.

00:00:45

*Interviewer:* Wir fangen erst mal ganz easy und du erzählst mir erst mal wo du arbeitest was dein Beruf ist, was dein daily Business ist und was deine Aufgaben sind.

00:00:53

*Proband 7:* Stand jetzt?

00:00:54

*Interviewer:* Stand jetzt.

00:00:54

*Proband 7:* Okay also ich bin bei der XXX, bin dort in einem Startup von 150 Leuten. Das ist eine GmbH, die hundert Prozent zu XXX gehört, aber eben nicht im großen XXX Werk ist, sondern wir sitzen abseits und sind so ein bisschen für die Vorentwicklung, für die technische Entwicklung bei XXX. Also quasi die kreativen Köpfe oder die Freigeister im Konzern gehen dahin. Und können da sage ich mal ein bisschen unabhängiger von diesen großen Konzernen Strukturen und sag ich mal Serien Druck bzw... Wenn du in der technischen Entwicklung oder in der Produktion arbeitest musst du ja immer gucken, dass jetzt... Keine Ahnung... das Bauteil fertig wird für den neuen A4, für den neuen E-tron, für den neuen R8.

00:01:48

*Proband 7:* Du hast halt immer Deadlines, wo du einhalten muss und das ist ja eher so ein bisschen die Vorentwicklung für die ganzen Sachen mal was Neues auszuprobieren auszuprobieren, Prototypen zu erstellen. das geschieht dann eben in dieser AEV die XXX Elektronik Venture GmbH. Ich bin da in der Software-Entwicklung und Datenanalytik in der Abteilung tätig und die hat vor vier Jahren ein Projekt gestartet das ACDC, Automotive Cloud Data Collector. Da geht es darum, in ein Auto ein Datensammler zu setzen und diese Daten dann in die Cloud zu schicken. Also sowas wie jede Sekunde vom Auto, die Geschwindigkeit, die Außentemperatur, ist der Blinker an, wie es der Reifendruck also jegliche, jegliche Signale die im Bus, also der Bus heißt, quasi im Auto anfallen, dann quasi abzugreifen und in die Cloud zu schicken um solche Sachen wie Schwarmintelligenz. Keine Ahnung. Da fährt ein Auto und macht eine heftige Lenkbewegung, weil er um ein Reh drumrum fährt und es regnet und es macht nicht nur ein Auto, sondern das nächste danach auch und das dritte auch, dann ist relativ klar, da ist irgendwas Ungewöhnliches. Dann kann ich das an alle Leute die irgendwie in ihrem Navi das gerade eingegeben haben "ich fahr da lang" anmerken: "Achtung, hier ist hier, zum Beispiel, ein Reh auf der Straße. gefahren Situationen".

00:03:22

*Proband 7:* Oder man kann gucken wie werden denn eigentlich die Funktionen überhaupt benutzt. Fährt man überhaupt im Sportmodus oder fahren eigentlich die Leute? Also bauen wir das immer ein oder nutzt jemand diesen Tiptronic- Dinger. Du hast ja mehrere, sage ich mal, Shareholder. Du kannst das einerseits für die Kunden das machen, andererseits für

irgendwie XXX machen und du kannst natürlich auch Daten an Dritte Parteien, zum Beispiel, ein Wetterdienst hat natürlich Interesse, wenn du überall von 100 000 Fahrzeugen, er genau weiß wo da, wie da die Temperatur sind. Weil ein Auto hat natürlich viel Sensorik. Kann man eben auch damit Geld verdienen, im Endeffekt und ich bin da eben, also wir sind da eben in dieser Entwicklung und ich bin aktuell in dem Data Processing und Output Team. Also wir sind quasi... Die Daten sind schon bei uns von den ganzen Autos. Also wir gucken nicht halt wie die Daten von dort irgendwie zu uns kommen, ob das alles mit Internetverbindung läuft und was weiß ich, und auch nicht wie das Backend aufgebaut ist.

00:04:29

*Proband 7:* Also haben wir immer genügend Computer Ressourcen immer zur Verfügung? Wir haben die Daten. Wir wollen die halt verarbeiten für Speicher. Da gibt's unterschiedliche Sachen warum das nötig ist. Soll ich das auch noch sagen?

00:04:48

*Interviewer:* Wie du möchtest.

00:04:48

*Proband 7:* Also wir müssen uns darum kümmern, dass die Daten korrekt abgespeichert werden und verarbeitet werden, dass man eben zu dieser technischen Entwicklung, die jetzt eben z.B. schauen will... Also z.B. der Wetterdienst wölte jetzt immer die Außentemperatur haben. Dann würden wir gucken, dass wir von allen Fahrzeugen die Daten für die Außentemperatur nehmen, die irgendwie zusammenpacken, komprimieren und dann denene zur Verfügung stellen. Und das ist so eine. Das ist so ein bisschen die Aufgabe, die unsere Abteilung innehat und ich dem Team da mit verstärkend dabei bin.

00:05:30

*Interviewer:* Okay cool und wieso macht dir das Spaß was du tust und wieso macht es dir nicht Spaß? Was sind die Pros und Contras?

00:05:39

*Proband 7:* Mir macht das Spaß. Ich war bewusst... bin bewusst... in genau diese Abteilung gegangen, weil ich eben wirklich was selber machen will. Bei XXX ist halt sehr viel, wenn du in so großen Abteilungen gehst, bist du quasi ein Projektmanager für die Zulieferer, die dann irgendwas machen. Du guckst eigentlich nur das du intern schaust, dass du alle Abstimmungstermin und alles quasi alle Räder irgendwie zusammenpassen und dann steuerst du deine Dienstleister und sagst ihnen quasi "Ich will das, ich will das und ich will das. Und du kannst eigentlich gar nicht nachvollziehen, warum das jetzt so lange braucht oder weil du technisch komplett abgehängt bist, weil nach zwei, drei Jahren, wenn du nicht mehr selbst entwickelst, also wir entwickeln ja auch Software und schreiben Code und du kannst nicht mehr nachvollziehen, weil du einfach zu weit weg bist. Mir war wichtig, ich will irgendwo hin wo ich selbst wirklich etwas machen kann. Wo ich selbst Ideen haben kann, wo ich selbst ein Problem habe und es lösen kann und auch die Zeit dafür hab das lösen zu können. Das macht mir sehr sehr Spaß an der Arbeit und ich finde es sehr cool.

00:06:46

*Proband 7:* Was mir nicht so gut gefällt ist aktuell und was mir mehr noch machen, das ändert sich jetzt 2020. Aber aktuell war jetzt die ersten drei vier Monate seitdem ich dort bin war halt mehr Data Engineering-Arbeit, sage ich jetzt mal, es ging mir wirklich darum, keine Ahnung, die Daten kamen z.B. jedes Signal kam einzeln also, Außentemperatur, Geschwindigkeit wird einzeln versendet und jetzt stellen wir gerade um, nicht mehr einzeln, sondern quasi eine Sekunde im Fahrzeug. Packen wir dann als Message zusammen und verschicken diese Message dann als ein Block. Und das hat diverse Komponenten. Tut es dann quasi beeinflussen diese Umstellung und es sind halt eher so Sachen, wo ich sage: Das ist eher so wie gesagt zu Data Engineering. Da macht man eigentlich noch nichts so



richtig mit Daten, sondern geht es eher darum wie behandelt man die Daten und eigentlich macht es mir Spaß wirklich Daten zu analysieren. Also irgendwie halt mal reinzukommen und zu schauen: Ey ok, ich sehe zum Beispiel bei 10 000 Fahrzeugen hatten wir jetzt ein Reifen Platzer und ich sehe jedes Mal so eine Kurve. Man sieht immer die Kurve von den Fahrzeugen nehmen immer kurz davor schlagartig ab und man könnte doch vielleicht hier eine Nachricht Dem Typ schicken und sagen "Hey pump mal wieder dein Reifen auf". Könnte das vielleicht dadurch vermeiden. Ich würde halt eher, also mein Team heißt Data Processing und Output. Ich wäre lieber in diesem Output Thema drin, wenn man wirklich was mit Daten macht. Und aktuell bin ich mehr in diesem Data Processing. Was mir nicht so ganz viel Spaß macht, weil es halt sehr... Ich sehe den ich sehe zum Beispiel den Vorteil nicht. Es mir egal ob das jetzt Signals oder Message sind, mir geht's um die Daten eigentlich und da bin ich aktuell noch nicht. Ich mach leider noch nicht genau das, was ich eigentlich machen will.

00:08:43

*Interviewer:* Okay. Ist es wichtig, dass deine Arbeit sinnstiftend ist? Also wie wie wichtig ist es und warum ist es wirklich? Was gibt es dir, wenn du das Gefühl du hast heute etwas verändert, etwas verbessert oder was bewirkt?

00:09:00

*Proband 7:* Das ist mir sehr wichtig. Wenn ich das Gefühl hab ich mach grad was. Es gibt. Für mich gibt es immer so ein bisschen zwei Sinnstiftungen. Entweder es ist für mich... ich lern gerade etwas Neues und es ist vielleicht... Also eine von diesen beiden Komponenten muss für mich irgendwie da sein. Entweder es ist jetzt gerade was Wichtiges, was das Projekt voranbringt. Wir machen gerade eine Präsentation die ganz klar ist, wenn das gut läuft dann hat es wieder ein großes Standing und wir haben wieder jemand überzeugt von der Idee oder was weiß ich. Das bringt mich jetzt vielleicht technisch nicht so viel weiter oder aber es bringt irgendwie dem Projekt weiter, da passiert wieder etwas Neues. Oder ich kann mich jetzt motivieren, weil ich merke es ist jetzt vielleicht gar nicht so wichtig fürs Projekt, aber ich lerne hier gerade etwas was, was mich persönlich zum Beispiel technisch, persönlich irgendwo weiterbringen. Und wenn nichts der beiden Komponenten passiert, also, wenn ich jetzt irgendwas mach, wo mich irgendwo langweilt, wo ich mir denke ich brauche das nie wieder im Leben. Und ich merke ja das Projekt steht hier gerade irgendwie auf dem Abstellgleis. Dann demotiviert mich das sehr stark. Für mich ist es schon ich. Ich brauch schon... oder... Mir ist es schon wichtig, dass meine meine Arbeit irgendwo... ich mich damit auch identifizieren kann. Und ja den Sinn hat. Entweder für mich oder fürs Unternehmen oder für das Projekt, ja.

00:10:31

*Interviewer:* Okay, Dann fangen wir mal ein bisschen, ein bisschen weiter außen an. Du hast gesagt... Hast du schon mal von New Work gehört, weißt du was da drin ist oder ist das für dich neu und noch nicht so richtig zu dir durchgedrungen?

00:10:43

*Proband 7:* Also New Work hätte ich jetzt irgendwie assoziiert mit solchen Sachen wie... keine Ahnung Großraumbüros. Also immer neue Arbeitsform, Home Office und solche Sachen. Damit würde ich das so in den Topf schmeißen. Was damit anders noch gemeint ist, bin ich relativ unerfahren.

00:11:14

*Interviewer:* Ne aber, da bist du schon auf jeden Fall auf dem richtigen Dampfer. Es ist einfach so, dass durch gewisse Technologien fallen viele Arbeitsplätze weg, es werden wieder neue entstehen. Es ist aber auch so, dadurch, dass auch ein kleiner Wertewandel bei einer Gesellschaft von statten gegangen ist, sind die Erwartungen an Arbeit... haben sich verändert. Auch durch die Digitalisierung klar, aber auch durch persönliche Veränderungen

und man möchte jetzt quasi versuchen mit diesen Strategien den Leuten ein bisschen entgegenzukommen. Leute auch für ihre Arbeit zu begeistern und der Gründer von New York hat quasi gesagt "Er versucht Arbeit so zu gestalten, dass man Dinge tut die man wirklich wirklich möchte." Und das ist so der Grundgedanke. Jetzt frage ich dich, hast du das Gefühl, dass sich Erwartungen an Arbeit geändert haben bei dir in deinem Umfeld, Freunde oder Generation Vergleich, alles was dir so einfällt.

00:12:14

*Proband 7:* Ja auf jeden Fall. Ich finde schon was uns... In der Generation ist ein bisschen diese Selbstverwirklichung und das Ich... Ich glaube da sind wir. Ich sage es mal positiv ausgedrückt, sensibler dafür was wirklich zu uns passt und manchmal... Also meine Mutter hat schon oft gesagt Lehrjahre sind keine Herren Jahre. Ich glaube früher war das schon immer noch klar. Ich mache jetzt eine Ausbildung, ich ziehe es irgendwie durch. Ich schaffe mich jetzt auch, weil ich mal hoch und mal so ein bisschen geduldiger in dem Sinne. Es muss nicht immer perfekt sein es, darf auch mal eine Phase sein, die ein bisschen schwieriger ist. Ein bisschen ja, nicht vielleicht auch hundert Prozent zu dir passt, weil auch schlechte Erfahrungen bringen dich ja dann noch irgendwo weiter. Ich hab schon das Gefühl, dass ich viele Leute kennen lernen die eben sehr bewusst darauf achten, dass das jetzt irgendwie genau ihr Ding ist, das ist genau ihr Ding ist, oder dass es Sie weiterbringt. Und das Arbeiten natürlich schon auch ein bisschen, was du jetzt auch... diese Idee von New Work. Das muss irgendwie... Das soll nicht irgendwie nur Arbeit sein und dann ist es halt irgendwie vorbei, sondern es soll ja schon irgendwie was sein, was du sehr gerne machst. Womit du dich auch wirklich sehr identifizieren kannst. Ich weiß nicht ob sich das geändert hat. Zur Generation davor. Aber das ist schon mein Anspruch. Von meinen Freunden, dass das schon sehr wichtig ist glaube ich für viele.

00:14:05

*Interviewer:* Also dass man anspruchsvoller geworden ist für die Sinnhaftigkeit.

00:14:11

*Proband 7:* Ja würde ich schon sagen. Es ist halt so: Wir identifizieren uns ja schon sehr mit unserem Beruf. Und wenn das dann quasi ein Scheiß Job ist, das würde uns vielleicht manchmal nicht so richtig zu unserem Selbstbild vielleicht passen.

00:14:35

*Interviewer:* Hast du das Gefühl, dass genau das was du sagst, dass diese Ansprüche auf deinen Beruf auswirkt? Also beispielsweise darauf wie die XXX reagiert oder sonstige Sachen?

00:14:48

*Proband 7:* Dass wir solche Bedürfnisse haben? Das ist natürlich sehr Branchen abhängig und das kann ich mir gut vorstellen, dass es jetzt andere... Also dadurch, dass es diesen Diesel Skandal gab. Dadurch dass generell in der Automobil Industrie viele Trends verschlafen wurden in den letzten zehn Jahren oder 20 Jahren, habe ich das Gefühl, dass gerade ein massiver Wandel stattfindet und auch, positiv sag ich mal für meinen Job oder auch um attraktiv für jüngere Leute zu bleiben, passieren da gerade einige gute Dinge, wo ich mir aber nicht sicher bin, ist dieser Umschwung jetzt quasi dem geschuldet, dass das quasi XXX oder der VW-Konzern gecheckt hat: Wir müssen jetzt mehr auf die Bedürfnisse der jungen eingehen. Oder ist es eher der Anreiz da eher: Wir haben jetzt hier gerade eine riesen Diesel Krise am Start. Wir haben hier mit Tesla und auch Google, die Tech Giganten wollen ja auch auf den Automobilmarkt. Wir haben jetzt einfach den Need irgendwie da was ändern zu müssen, da weiß ich nicht ganz genau worauf die da eingehen. Die Ursache ist, generell habe ich das Gefühl, dass darauf eingegangen wird. Nichtsdestotrotz. Sind die Möglichkeiten schon beschränkt weil, in einem Startup oder so ist man einen Typ, der ist verantwortlich, genau für eine Komponente und hat sehr viel schneller wirklich die

Sinnhaftigkeit. Bei XXX oder im Konzern bist du ja austauschbar per se. Du bist eben vielleicht eine kleine Schraube. Also wenn ich jetzt das Auto wär, ich bin natürlich Software aber wenn du jetzt das Auto siehst, du machst halt eben die kleine Schraube am linken Außenspiegel. Damit kannst du dich natürlich weniger identifizieren, als in einem Startup, wo du eben, keine Ahnung, eine Software machst, um eine Krankheit vorzubeugen, und da was Gutes zu machen, dass man sich da dann besser mit identifizieren kann, ist ja klar. Im Rahmen dessen glaube ich, machen Sie schon einiges, nichtsdestotrotz ist es eben ein schwieriges Umfeld, weil es ein Konzern ist und nicht ein Startup.

00:18:06

*Interviewer:* Aber ich findest du trotzdem die Debatte notwendig. Findest du es trotzdem wichtig, dass man diese Debatte führt, odersagst du es ist ein Trend und der geht vorbei, oder was glaubst du ist da wichtig?

00:18:20

*Proband 7:* Auf jeden Fall ist es wichtig, dass man die Debatte führt, weil ich denke, dass die Branche sonst in zehn zwanzig Jahren ein Riesenproblem hat. Vor 20 Jahren, wäre ein Job bei XXX, wäre ja mal so super geil. Für mich war es jetzt eigentlich nicht so ein Highlight, um ehrlich zu sein. Ich bin jetzt zurückgekommen wegen dem Stipendium, weil ich mich da verpflichtet habe. Und ich bin auch XXX Super dankbar und alles easy, das ist gar nicht das Thema, aber mich hätten andere Unternehmen deutlich mehr gereizt. Ich finde es ist auch wirklich wichtig für Leute und kreative junge Leute irgendwie noch ein Anreiz zu schaffen, da muss sich die Firma und die Branche verändern und da haben Sie eine Chance. Mit dieser Veränderung. Wir werden nächstes Jahr eine neue Company die für Porsche, VW und XXX zusammen eine Software entwickelt. Was richtig spannend wird, weil man ja daneben plötzlich nicht mehr nur für XXX das macht, sondern sich auf Konzernebene das macht. Weil es ist egal ob ein Polo an einem Schlagloch vorbeifährt oder ein Porsche, das ist für alle interessant. Und das ist super spannend aber absolut notwendig, weil wie gesagt. Vielleicht bin ich da auch zu leidenschaftslos Autos gegenüber. Ich finde es schon super interessant und auch supercool zu fahren. Nichtsdestotrotz bin ich jetzt aber nicht so ein Tech Nerd, der schon mit acht irgendwie an seinem Auto geschraubt hat und Lego gebaut hat. Deswegen denke ich, dass es auf jeden Fall wichtig ist und die Debatte wird auch geführt.

00:20:19

*Interviewer:* Okay schön. Ich würde jetzt ein bisschen gerne auf die Hierarchie eingehen, in deinem, man kann es ja schon fast Projekt nennen, oder Unit. Ist das Arbeitsfeld bei die hierarchisch aufgebaut oder ist es das nicht, oder wie genau ist das strukturiert?

00:20:37

*Proband 7:* Das ist eine schwierige Frage. Generell ist XXX natürlich sehr hierarchisch aufgebaut. Es ist ganz klar: das sind die Manager, die sind ja ewig lang und da gibt es ja ganz viele Stufen bis zum Vorstand und das ist auch immer ganz klar. Wir sind beispielsweise diese AIF, wir werden jetzt beauftragt von der technischen Entwicklung bei XXX, die sind dann wieder die Project Manager, die uns dann steuern. Und wenn die sagen, das läuft so nicht, dann können wir uns drehen und wenden wie wir wollen, wir müssen das so machen. Generell ist es super hierarchisch, natürlich das System. Bei mir in der Abteilung ist es nicht hierarchisch.

00:21:27

*Proband 7:* Also ich mein ist es super. Also ich bin jetzt seit vier Monaten dabei, ich habe auch schon irgendwie eine Projektidee gehabt, wo ich einfach meinen Chef vorstellen konnte. Wir pushen das jetzt weiter und es wird nicht gesagt: "Kollege, Du bist jetzt gerade frisch aus der Uni, du bist noch ganz grün hinter den Ohren." Es wurde ganz offen angenommen. Wir arbeiten, das ist ja auch vielleicht New Work, mit dem SCRUM Team. Das ist ja in der Software-Entwicklung sehr sehr verbreitet oder kommt aus der

Softwareentwicklung. Und da ist ja die Idee von einem SCRUM Team ist ja daraus, dass alle Developer sind. Wo niemand sagt "Du machst jetzt das, du machst jetzt das, du machst jetzt das". Wir schreiben uns Tickets was irgendwie zu tun und wer immer das Ticket machen will oder wer immer was machen will kann es machen oder eben nicht. Das ist überhaupt nicht so. Es war von Anfang an sehr frei. Manchmal sogar zu frei für mich, weil ich mir manchmal ein bisschen mehr gewünscht, dass vielleicht doch jemand kommt sagt: "Hey ich nehme dich jetzt mal ein bisschen mit rein". Ein bisschen Struktur so mit reinbringen. Generell: XXX Umfeld super hierarchisch. Das ist eben so groß und da fühlt man sich manchmal eben schon klein.

00:23:00

*Interviewer:* Glaubst du das ist es auch notwendig, dass es so hierarchisch aufgebaut ist oder es ist schon ein bisschen veraltet?

00:23:05

*Proband 7:* Es ist veraltet, klar. Generell auch. Die Manager sind obsolet. Eigentlich jetzt auch. Das ist ja jetzt auch wieder das Problem. Wir haben jetzt eben diese neue Company und die Idee ist super. Aber jetzt kommen schon wieder, sag ich mal, die Management Strukturen, die sich jetzt schon sagen "okay, ich will jetzt hier rein. Ich schiebe mich jetzt mal hier mit meinen hunderten Leuten mit rein. Und das ist falsch. Du brauchst keine Manager in diesem Umfeld mehr, in so einer Softwareentwicklung. Für mich ist es veraltet und diese Struktur ist nicht richtig und wir können ebenso cool arbeiten, weil wir eben genau diese Freiheiten auch von unserem Chef und von unseren Chefs Chefs bekommen. Ich weiß allerdings nicht was zum Beispiel mein Chef macht, was die da in der Ebene machen. Keine Ahnung. Ja bin ich auch. Bin ich eben auch überzeugt, dass diese Art von Management irgendwie veraltet ist und erneuert werden muss, weil es ja jetzt einfach so sein muss. Es ist kein gutes Gefühl. Ich bin davon überzeugt, dass man am besten arbeitet, wenn jedes Individuum so das Gefühl hat "an mich wird geglaubt oder ich kann was bewirken und ich hab hier auch die Freiheit oder es wird nicht irgendwie abgetan und es muss vom Manager oder so kommen", sondern ich glaube, dass wenn jeder quasi so das Gefühl hat er kann jetzt hier was Positives einbringen, was Cooles machen, weil er als Individuum besonders ist oder irgendwo ein besonderes Talent hat. Das glaub ist wirklich gewinnbringend oder auch wirklich bereichernd für eine Firma und diesen Spirit habe ich ganz klar in dieser AIF, in dieser 150 Mann Glitsche, ich total das Gefühl, dass es gelebt wird und das finde ich total bereichernd. Bei XXX eher nicht und ich hoffe und bin absolut davon überzeugt, dass es diesen Wandel auch geben muss. Dass es nicht mehr so von oben hierarchisch vorgegeben werden muss. Da braucht es bestimmt immer noch irgendwo ne Koordination. Das muss man immer noch irgendwie steuern oder so. Ich glaube das auch. Darüber Gedanken gemacht was die perfekte Möglichkeit wäre. Aber so wie es früher war, eher nicht.

00:25:56

*Interviewer:* Wenn du jetzt so ein bisschen beschreiben müsstest wie das Vertrauen zwischen dir und deinen Kollegen und Vorgesetzten, wie das auch ist beispielsweise wenn es um Fehlerkultur geht oder so. Wie ist das gehandhabt bei euch?

00:26:26

*Proband 7:* Ich weiß dass ich mir schwerer tue, sage ich mal, Fehler einzugestehen und wenn ich sage Ich kann sowas, weil ich probier's erstmal immer oftmals selber und richtig und ich weiß dass ich manchmal auch besser sagen müsste "Ich kann das jetzt nicht oder ich weiß jetzt auch nicht wie es geht", sondern ich probier' mich dann irgendwie durchzuboxen oder irgendwo anders nochmal zu fragen, damit ich es dann irgendwie hinbekommen, anstatt dann vielleicht auch einfach ein paar Fehler zu machen oder vielleicht auch einfach mal etwas falsch zu machen und dann so auf das Feedback zu warten. Ich glaube generell, dass die Fehlerkultur ganz gut ist. Ich hatte mal in einem anderen Praktikum hat mal mein Chef gesagt Bei Softwareentwicklung: Du entwickelst ja jetzt was, da hängt kein Menschenleben dran. Also machs doch einfach. Er hat mich nämlich nach einem Tag

gefragt und ich war natürlich noch weit. Ich musste ja alles testen oder es muss ja perfekt sein. Und er meinte: "Hä ne, ist doch scheißegal, ob da eine falsche Funktion ist. Es geht hier grad um irgendeinen Webseiten Klick, der völlig irrelevant ist. Also mach's doch einfach. Ich glaube generell, dass man auch in der Softwareentwicklung deutlich mehr Fehler machen darf, weil sie ja relativ einfach wieder reversibel ist. Ich würde sagen Die Fehlerkultur ist da. Nichtsdestotrotz fühle ich mich damit noch nicht ganz wohl, weil ich keine Ahnung, ich arbeite mit zwei Doktoren zusammen, ich arbeite mit einem der jetzt 30 Jahre Berufserfahrung hat. Ich will mich da jetzt quasi nicht nackt hinstellen. Ich hab da schon noch Hemmungen, dass ich mich quasi blamieren, in dem Sinne, dass ich jetzt quasi was völlig dummes mach.

00:28:29

*Interviewer:* Aber ist das eher ein persönliches Problem?

00:28:29

*Proband 7:* Das ist eher ein persönliches Problem. Ich glaube das ist eher ein persönliches Problem als dass es nicht akzeptiert ist. Da muss ich eher an mir arbeiten. Kann schon sein, dass dadurch, dass ich mit sehr Erfahrenen mitarbeite. Das tut natürlich schon mal Respekt irgendwie einflößen, aber da können die ja nichts dafür. Ich glaube das verschreckt viele. Also da würden sich wenige hinstellen und ein Scheiß sagen, weil du schon checkst, das sind jetzt intellektuelle Leute die, dir wahrscheinlich in dem Thema eher überlegen sind und dann ordnet man sich quasi per se vielleicht ein bisschen tiefer ein. Aber ja, das kann ich noch nicht so richtig beurteilen, weil ich da persönlich eher einen Bogen drum schlage, als da jetzt einfach mal einen Scheiß zu machen und dann halt ja...

00:29:28

*Interviewer:* Okay, nehmen wir an es gäbe eine Umfrage, wo drinstehen würde "pass auf, glaubst du, du lernst von älteren Kollegen, von jüngeren Kollegen, oder von gleich alten Kollegen mehr?" Was glaubst du, was wäre denn die mehrheitliche Antwort gewesen in deiner Firma.

00:29:48

*Proband 7:* In meiner Firma?

00:29:50

*Interviewer:* Du kann es auch sagen, es ist gleich.

00:29:52

*Proband 7:* Also für mich persönlich wäre es auf jeden Fall älter. Ich glaub in der Firma ist es per se Gleichaltrigen, weil die halt alle zwischen 30 und 40 sind. Deswegen ist es da ganz gut gemischt und ich habe so das Gefühl, dass da ganz unterschiedliche Typen dabei sind und wo jeder viel lernen kann. Ich persönlich habe eben relativ wenig mit Gleichaltrigen zu tun die sind schon alle älter und ich finde es auch von älteren Generationen kann man ganz viel lernen. Sagen wir mal vielleicht diplomatischer werden oder wie was läuft oder die bringen vielleicht Ruhe rein oder haben vielleicht ein Weitblick, den man als Junger eben noch nicht so hat. Vor allem wenn sie länger in einer Firma sind. Deswegen Ich würde ganz klar älter sagen.

00:30:47

*Interviewer:* Du persönlich, würdest du gerne mehr Verantwortung übernehmen oder mehr Entscheidungen treffen?

00:31:05

*Proband 7:* Langsam Ja. Also ich denk definitiv. Wär ich jetzt zum Beispiel von Anfang an bei

dem Projekt dabei, ich bin jetzt vier Monate erst dabei. Es braucht natürlich Zeit bis man da reinkommt.

00:31:18

*Interviewer:* Du kannst es auch gerne mit ein bisschen Weitsicht beantworten.

00:31:24

*Proband 7:* Mit Weitsicht, ja auf jeden Fall.

00:31:28

*Interviewer:* Und warum sollte man die mehr Entscheidungsmacht und mehr Verantwortung geben?

00:31:34

*Proband 7:* Nee nee ich denk, dass ich als Typ her glaube, dass ich nicht nur ein typischer Programmierer bin, der es liebt nur am PC zu sitzen, ich mag es schon Ideen zu haben, kreativ zu arbeiten, mit anderen Leuten vielleicht auch irgendwo zu diskutieren, welchen Weg man gehen will, weil ich mich da so als Typ irgendwie sehe. Also, habe ich so das Gefühl, dass ich da Eigenschaften haben die da dafür ganz gut passen. Und ja eigentlich geht es mir nicht darum mehr Verantwortung zu haben, sondern einfach mitzureden.

00:32:27

*Interviewer:* Also es geht mehr um die Entscheidungsmacht?

00:32:27

*Proband 7:* Genau, und um bei den Entscheidungen einfach nicht nur irgendwie meinem Chef zu sagen: "Wir brauchen das, das und da und ihm dann quasi die Sachen mundgerecht zu machen. Ich glaube, ich können auch in so einem Gespräch, weil es einerseits technisch dann nachvollziehen kann, aber eben auch nicht asozial in dem Sinne dass ich nicht sozialverträglich wäre, glaube ich dass ich da vielleicht perspektivisch ganz gut aufgehoben bin und dafür aber jetzt genau sowas wichtig ist, dass ich eben auch das technisch richtig verstehe, dass ich auch wirklich mal selber was mache, weil ich habe vor allem vor Leuten Respekt, die wirklich was drauf haben, nicht irgendwie so mal Beratung mäßig, irgendwie BWL studiert haben. Die so verkaufen können, die sagen "Wir haben schon das gemacht, das gemacht das gemacht" und eigentlich haben sie noch nie was gemacht, sie habens nur verkauft. Was auch super wichtig ist, aber ich habe eben mehr Respekt vor Leuten, die dann quasi selbst ein Startup gemacht haben und es groß gemacht haben und vielleicht noch nix anderes gesehen haben, aber da halt schon mal was geleistet haben, ist meine Sicht der Dinge.

00:33:42

*Interviewer:* Hättest du dich jetzt entscheiden müssen, hättest du mehr Lust eigenverantwortlich kürzere Projekte zu gestalten oder hättest du mehr Lust langfristig quasi längere Projekte so zu verfeinern und zu verbessern? Was würdest du sagen?

00:33:59

*Proband 7:* Ich habe gerade Lust wirklich, aus dem Ding was ich dir gerade gesagt hab, dass ich wirklich mal was machen will. Ich hab grad Lust länger in einem Projekt zu sein. Ich finde unsere Generation ist ja genau so. Wir können Generation Y genau so: breites Wissen aber nicht sehr tief und das stört mich so ein bisschen. Ich will jetzt wirklich mal wo Experte sein. Das reizt mich irgendwie, weil ich dieses oberflächliche Wissen, wo man sich eine Woche mit beschäftigt hat und dann ist man Experte und dann kann man so ein bisschen drüber reden, aber eigentlich hat man keinen Plan, was so wirklich tiefer drin steckt. Da habe ich gerade irgendwie nicht so Lust drauf und ich strebt gerade so eine Beständigkeit an und hab da auch wirklich Lust drauf, weil das ist dann wiederum so sinnstiftenden, weil man merkt: Aha

ich komme hier grad irgendwie tiefer rein und da hab ich jetzt schon ein zwei Jahre Gehirnschmalz reingesteckt. Das strebe ich gerade mehr an.

00:35:23

*Interviewer:* Und wie sichert ihr, du und deine Kollegen, wie sichert ihr euch ab innovativ zu bleiben?

00:35:42

*Proband 7:* Ja genau, wir entwickeln natürlich agil. Es ist ja nicht so, dass es quasi schon einen Plan gibt was jetzt im nächsten Jahr passieren. Wir sind da sehr offen und dementsprechend. "Wird angerufen, kurze Unterbrechung"

00:37:22

*Interviewer:* Zur nächsten Frage. Glaubst du, dass du in einer kürzeren Arbeitszeit gleich viel erreichen könntest?

00:37:41

*Proband 7:* Das ist ja auch so ein New Work Ansatz. Also dieses Pareto Prinzip... ist ja schon so dass du die meiste Zeit ineffektiv bist, und dann sage ich mal, in weniger Stunden, deutlich effizienter bist. Nichtsdestotrotz, würde ich dem nicht zustimmen, weil dieses sich auch nur entfernt am Kaffeetisch drüber zu unterhalten. Also gut, das ist wiederum vielleicht nicht so eine Sache, wenn ich jetzt schon seit fünf Jahren dabei bin, und schon voll drin bin, dann ist es vielleicht etwas Anderes, aktuell es eben noch für mich so: Ich lerne so viel Neues und jede Beschäftigung, auch wenn sie jetzt mal nicht so produktiv ist, ist aber gut weil ich vielleicht fünf Sachen ausprobieren möchte, die ich sonst nicht ausprobiert hätte, wenn ich schon den perfekten Weg hätte. Also aktuell Nein, aktuell Nein.

00:38:43

*Interviewer:* Okay. Wenn du dir mal die perfekten Büros vorstellen würdest, hättest Du dann lieber separate Büros für einzelne Personen, oder hättest du lieber ein großräumigeres, mit separaten Büros für einzelne Aktionen?

00:39:09

*Proband 7:* Zweiteres. Lieber ein Großraumbüro mit separateren Büros für Aktionen.

00:39:09

*Interviewer:* Okay und Kannst du dir auch vorstellen deinen Arbeitsbereich mit einem anderen Unternehmen zu teilen?

00:39:15

*Proband 7:* Ja.

00:39:16

*Interviewer:* Was würde dich daran reizen?

00:39:20

*Proband 7:* Zu sehen wie andere Leute... Also erstmal: Das wäre bei XXX niemals möglich. Compliance mäßig. Aber ich generell finde es einfach cool. Stell dir vor, du holst einfach ein Kaffee und dann steht da jemand anders, der mach was Anderes als bei XXX, zum Beispiel in der Medizin. Es ist eher Horizont erweitert. Ich finde es sehr sehr inspirierend, finde das eigentlich ganz cool.

00:39:52

*Interviewer:* Ist es dir aber auch wichtig dein Arbeitsplatz, den du hast auch so ein bisschen

einzurichten und dich da ein bisschen auszubreiten? Hast du überhaupt einen festen Arbeitsplatz?

00:40:00

*Proband 7:* Ich habe einen festen Arbeitsplatz. Aber nein eigentlich nicht, es ist mir überhaupt nicht wichtig mich einzunisten.

00:40:15

*Interviewer:* Okay und wie ist es mit dem gewissen Wohlfühlfaktor im Büro ist dir das wichtig oder ist es nur auf persönlicher Ebene oder ist es dir auch wichtig wie es da aussieht?

00:40:24

*Proband 7:* Ja, ist mir schon wichtig und da bin ich aktuell so eingestellt... ein cooles Großraumbüro, wo es dann irgendwie Couches gäbe oder wo jeder halt sein Arbeitsplatz so einrichten könnte, wie es für ihn passt. Aber er dann trotzdem noch stille Arbeitsräume oder so hätte, das fände ich schon cool. Und es ist mir dann eben auch wichtig, dass es ganz cool ist und aktuell ist es sehr Standard. Schreibtische. Ich hab meinen Schreibtisch ja bei mir. Ich brauch da jetzt nicht mal das Bild von meiner Family daneben, dass ich mich wohlfühle.

00:41:08

*Interviewer:* Okay, alles klar. Was müsste sich denn an deinem Beruf oder auch an deiner Firma ändern damit es dir noch besser gefällt. Was glaubst du, wo sind da so kleine Dinge, wo man auf jeden Fall noch ein bisschen anziehen könnte? Kannst jetzt über dein Startup was sagen, auch zu dem Konzern an sich, wie du möchtest.

00:41:29

*Proband 7:* Ich sehe schon dieses Management Konstrukt sehr kritisch. Dass es so viele Hierarchien gibt. Man fühlt sich eben oftmals Klein, in so einem Unternehmen und ist in diesen Entscheidungsfindungen nicht so richtig mit drin. Das ist natürlich sehr schade, weil man sich ein bisschen hilflos fühlen, generell auch mit dem Projekt, da wird häufig nicht entschieden wie es am besten ist, sondern eben wie der Auftraggeber das dann machen wir. Also diese Sachen die sind natürlich Scheiße und das belastet mich natürlich in der Arbeit auch, weil es mich ja auch beeinflusst. Wie es bei meinem Startup aktuell, würde es mir mehr gut tun so ein bisschen mehr Teamwork Gedanke zu haben. In dem Team Workshop den wir hatten, habe ich gesagt: "Was ist sind eigentlich unsere Strategie? Also Wo wollen wir denn mit dem Projekt hin? Was ist unsere Vision?" Weil mir das gerade schon ein bisschen fehlt, dass wir quasi kein richtiges Team sind wo wir quasi alle zusammenarbeiten und jeder hat so ein bisschen seinen Platz, um dieses Ziel zu erreichen. Es ist eher so ein bisschen: Ja mach du was du willst, mach du was du willst. Also so ein bisschen sehr lose, was ja gerade vorhin meinte mit diesem Paten, wo ich mich gefreut hätte, wenn jemand mich so ein bisschen an die Hand nimmt. Also ich sag mal, dieser Teamspirit ist aktuell, finde ich nicht so gut ausgeprägt, gibt halt eben auch historische Gründe, weil das Projekt eben nicht so sehr promising gestartet hat vor vier Jahren. Und jetzt sind viele Sachen auch passiert, viele Entscheidungen getroffen worden, die irgendwie nicht so cool waren und das Projekt hat die Blüte schon überschritten und mir fehlt da dieser Spirit gerade und das würde meiner Arbeit auf jeden Fall mehr helfen und eben auch sinnstiftend. Wenn jeder so ein bisschen motivated ist und Bock hat und irgendwie an einer Vision zusammenarbeitet. Das stiftet ja auch Sinn.

00:44:14

*Interviewer:* Okay. Du kennst ja diesen wunderbaren Begriff Work-Life-Balance. Man versucht das alles ausgeglichen zu machen, man versucht genug Zeit zu haben. In diesem New Work Gedanken ist diese Sache so ein bisschen überholt. Man spricht jetzt von Work-Life-Blending und sagt quasi, dass es sehr erwünscht ist Freizeit, Privates und Arbeit irgendwie zu vermischen. Also einfach so quasi als übergeordnetes Ziel. Freizeit fühlt sich



wie Arbeit an und Arbeit fühlt sich wie Freizeit an. Ist das was, was du gut findest, oder ist es dir schon wichtig das klar zu trennen und da eine Struktur reinzubringen?

00:45:08

*Proband 7:* Das ist natürlich schwer für mich zu beantworten, weil ich als dualer Student ja sehr geprägt von dem, dass ich mit 18 in ein Unternehmen geworfen werde und alles ist der Muttermilch aufsauge und für mich ist das alles normal und bei der XXX ist das natürlich absolut getrennt. Da ist es überhaupt komisch die WhatsApp Nummer vom Kollegen zu haben, weil du bist ja absolut beruflich. Also war es damals vor fünf Jahren noch, wo ich da angefangen habe. Da ist es wirklich unvorstellbar, dass du dein Handy Arbeitszwecke benutzt, weil du kriegst natürlich ein Arbeitshandy und du kriegst natürlich ein Arbeitslaptop. deswegen nimmst du sowas auf, dass total getrennt ist und sie natürlich auch die die Vorteile daran. Ich finde es ist schon immer noch ein ganz klarer Cut zu ziehen. Wenn du dich eben schlecht fühlst, wenn du mal vielleicht einem Sonntag nichts für die Arbeit machst oder so, weil es so gemischt ist, dass du, wenn du Montag ein wichtigen Termin hast, dass es dich so belastet, und du keine Zeit mit deiner Frau verbringst, finde ich schon irgendwo schwierig. Ich finde wir sind natürlich vernetzter und erreichbarer und können auch mobiler Arbeiten wie früher, deswegen ist es finde ich schon erstrebenswert da die Grenzen fließender zueinander zu gestalten. Oftmals fällt mir ja Arbeiten gar nicht so als Arbeit auf, sondern wenn ich jetzt irgendwie was lernen, oder eine Idee habe, die für die Arbeit ist, dann kann ich die auch gerne in meiner Freizeit oder so machen. Ich denke aber vor allem wenn du dann wirklich tief drinnen in der Arbeit, ist es ganz wichtig, dass du dir auch bewusst mal Zeit nimmst für dich. Diesen Modus, dass du dir auch mal bewusst bist, jetzt arbeite ich nicht, den finde ich schon immer sehr wichtig, dass du da noch Grenzen ziehen kannst.

00:47:42

*Interviewer:* Mein Leitfaden ist zu Ende. Hast du noch irgendwas, was du hinzufügen willst? Willst du irgendwas revidieren oder nochmal was klarstellen, irgendwas was dir noch auf dem Herzen liegt?

00:47:53

*Proband 7:* Also es ist eben eine Momentaufnahme. Dadurch dass ich jetzt meinen ersten Job habe, merke ich schon, dass ich noch in der Findungsphase bin. Wo ist meine Rolle? Wo ist mein Platz irgendwie im Projekt? Das ist ja alles noch so neu, dass ich so ein Leben ja noch gar nicht so richtig habe. Ich denke schon, dass ich das in zwei Jahren oder in fünf Jahren, sich das vielleicht anders anhört, weil ich dann natürlich noch mehr in diesem wirklichen Arbeitsleben drin bin, aber das ist eben jetzt diese Momentaufnahme, aber vielleicht ist es ja irgendwo berücksichtig oder musst du das irgendwo berichtigen oder vielleicht auch nicht. Aber sonst hat mir Spaß gemacht und ich hoffe es bringt dich weiter.

00:48:51

*Interviewer:* Okay dann habe ich noch eine Frage. Würdest du den Beruf als Beruf oder als Berufung bezeichnen?

00:49:00

*Proband 7:* Als Beruf.

00:49:00

*Interviewer:* Okay, vielen Dank!

## Anhang 2.8: Interviewtranskript Proband 8

00:00:00

*Anna:* Du kannst super super gerne sehr ausschweifend werden. Das ist gar kein Problem, du kannst viel reden, wenn du möchtest das möchtest. Es sind keine fachlichen Fragen oder sonst irgendwas, es ist einfach nur ein bisschen was zu deinem Arbeitsumfeld. Mal. Ganz locker an. Wo arbeitest du?

00:00:20

*Proband 8:* Ich arbeite bei der Audi Sport.

00:00:25

*Anna:* Okay und was ist deine Position, also was ist dein daily Business. Was machst du?

00:00:26

*Proband 8:* Autos zusammenbauen.

00:00:29

*Anna:* Also in einer Produktion, Bandgeschichte?

00:00:31

*Proband 8:* Ja

00:00:31

*Anna:* Und machst du da immer die gleiche Sache oder wechselst du durch?

00:00:36

*Proband 8:* Immer die gleiche Sache.

00:00:38

*Anna:* Aber es ist nicht so, dass ich meine Position wechselt oder so? Du machst immer das gleiche Bauteil?

00:00:44

*Proband 8:* Ja, bei und ist so ein großer Umfang am Arbeitsplatz, dass nicht jeder alles machen kann.

00:00:50

*Anna:* Okay und wirst du dann speziell für diese Position ausgebildet oder ergibt sich das einfach?

00:00:56

*Proband 8:* Das ergibt sich einfach, die stellen dich irgendwo hin und das soll man dann machen.

00:01:01

*Anna:* Und warum machst du dir dein Job Spaß oder warum macht er dir nicht Spaß?

00:01:06

*Proband 8:* Er macht mir Spaß, weil es am Auto arbeiten ist und er macht mir nicht Spaß, weil es das Gleiche die ganze Zeit ist.

00:01:15

*Anna:* Also es ist sehr monoton. Okay und warum hast du dich entschieden diesen Beruf zu machen?

00:01:23

*Proband 8:* Ich habe mich entschieden diesen Beruf zu machen, weil ich gerne an Autos arbeite und Kfz-Mechatroniker werden wollte und ja.

00:01:39

*Anna:* Hast du von Anfang an gewusst, dass du das bei der Audi machen möchtest oder war das egal?

00:01:47

*Proband 8:* War schon bewusst, wegen dem Geld, aber dass man dann an der Linie arbeiten muss war nicht mit bedacht.

00:01:55

*Anna:* Und das ist auch nicht so dein Ding oder würdest du für das gleiche Geld dann lieber Linie arbeiten in dem Unternehmen wo du jetzt bist oder würdest du lieber in der Werkstatt arbeiten oder sowas.

00:02:12

*Proband 8:* Lieber in der Werkstatt für sich selber arbeiten.

00:02:12

*Anna:* Und warum?

00:02:12

*Proband 8:* Weils mich stört, wenn andere Leute in meine Arbeitsweise mit eingreifen.

00:02:20

*Anna:* Ah okay gut. Weißt du was New Work ist. Bist du da irgendwie im Thema drin weißt du worum es geht.

00:02:27

*Proband 8:* Ich weiß nicht, was New Work ist.

00:02:29

*Anna:* Es ist so dass man sagt, dass es aufgrund von der Digitalisierung und von der Technologisierung wie beispielsweise KI oder auch allgemein von einem Wertewandel von der Gesellschaft, bestimmte Berufe wegfallen werden. Und New Work ist quasi der Versuch Strategien zu entwickeln und zu versuchen neue Berufe aufleben zu lassen oder Menschen mit anderen Ansprüchen an Arbeit gerecht zu werden in irgendeiner Weise, weil ja auch Fachkräftemangel herrscht und man versucht als Unternehmen möglichst attraktiv zu sein. Keine Ahnung, oder kennst du sowas wie Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten und solche Sachen. Und es gibt noch viel viel krassere Sachen wie demokratische Unternehmen und solche Geschichten. Ja und jetzt steigen wir mal so ein: Hast du das Gefühl, dass sich Erwartungen an Arbeit verändert haben oder Ansprüche an Arbeit?

00:03:27

*Proband 8:* Bei uns?

00:03:29

*Anna:* Bei euch oder in meinem Freundeskreis auch oder hast du das Gefühl man möchte andere Dinge von der Arbeit als früher?

00:03:38

*Proband 8:* Also meine ganzen Freunde arbeiten fast gar keine davon.

00:03:44

*Anna:* Okay

00:03:48

*Proband 8:* Bei uns hat sich eigentlich nichts verändert, sondern immer noch die gleichen Erwartungen wie vorher

00:03:54

*Anna:* In der Audi an sich oder was?

00:03:55

*Proband 8:* Ja.

00:03:55

*Anna:* Und deine Freunde, wenn du nicht arbeiten, was machen die dann?

00:03:57

*Proband 8:* Die studieren alle.

00:03:57

*Anna:* Studieren alle. Und hast du das Gefühl, wenn die fertig sind im Studium. Was ist so die Arbeitseinstellung von denen, also unterscheidet sie sich zu den Leuten die bei dir arbeiten oder unterscheiden sich zu dem was du möchtest?

00:04:14

*Proband 8:* Schwierige Frage.

00:04:15

*Anna:* Du kannst nichts Falsches sagen, also du kannst auch einfach nur Anmutung stellen, irgendwas was dir so einfällt.

00:04:19

*Proband 8:* Hä was nochmal?

00:04:23

*Anna:* Hast du das Gefühl, dass deine Freunde die studieren, nach dem Studium andere Ansprüche an Arbeit haben als du? Also was Anderes wollen zum Beispiel?

00:04:33

*Proband 8:* Ich denk wahrscheinlich schon. Ich denk mal studieren geht man, um nacher nicht an der Linie zu stehen wie ich.

00:04:43

*Anna:* Okay, aber zum Beispiel Du hast auch viele Vorteile die wahrscheinlich später jemand nicht hat, also--

00:04:48

*Proband 8:* Erfahrung.

00:04:49

*Anna:* Arbeitserfahrung, du hast ein sehr sehr sicheres Einkommen.

00:04:52

*Anna:* Hast du gewisse Freiheiten bei der Audi?

00:04:55

*Anna:* Je nachdem wie schnell man arbeitet.

00:04:57

*Anna:* Also wenn du schneller arbeitest hast du auch mehr Pausen und kannst du dir deine Arbeitszeit selber legen oder ist das alles sehr strikt.

00:05:08

*Proband 8:* Sehr strikt.

00:05:08

*Anna:* Liegt es an der Unternehmensstruktur oder liegt es einfach an der Linie?

00:05:13

*Proband 8:* Es liegt daran, dass an der Linie ja alle gleichzeitig arbeiten müssen sonst kann man keine Autos produzieren.

00:05:21

*Anna:* Glaubst du es würde auch anders funktionieren?

00:05:23

*Proband 8:* Nö

00:05:23

*Anna:* Also glaubst, dass es die ideale Weise wie man das regelt.

00:05:26

*Proband 8:* Ja.

00:05:31

*Anna:* Okay.

00:05:31

*Anna:* Hast du das Gefühl dass sich Ansprüche... also nehmen wir mal an Ansprüche haben sich geändert von bestimmten Leuten, dass man zum Beispiel sagt okay man möchte so und so viel Urlaub man möchte eigentlich freie Zeit oder wie du sagst Ich möchte ein bisschen sinnhaftes Arbeiten weil mir diese Monotonie auf den Sack geht so, hast du das Gefühl dass sich solche Erwartungen auf den Beruf Auswirkungen und auf die Einstellung von den Kollegen oder von dir selber?

00:05:59

*Proband 8:* Nicht wirklich um 14 Uhr haben wir Feierabend, Freizeit ist genug da und ja. Wir sind zufrieden.

00:06:12

*Anna:* Wann fangt ihr an?

00:06:12

*Proband 8:* Um 6 Uhr

00:06:12

*Anna:* 6 Uhr und um 14 Uhr habt ihr Feierabend?

00:06:12

*Proband 8:* Ja

00:06:12

*Anna:* Und Montag bis Freitag wahrscheinlich.

00:06:14

*Proband 8:* Ja.

00:06:15

*Anna:* Also Du hast das Gefühl du hast genug Zeit um demnach zu gehen was du wirklich tun möchtest.

00:06:20

*Proband 8:* Ja eigentlich schon.

00:06:20

*Anna:* Und deine Arbeit, erfüllt die dich? Also ist das das, was dich erfüllt?

00:06:31

*Proband 8:* Nicht wirklich, ne.

00:06:31

*Anna:* Nicht wirklich, okay. Hast du das Gefühl, dass ein Job oder irgendein Beruf was, um dich herum passiert, von einem Kollegen oder sonst irgendwie, wegfallen könnte durch irgendeine Veränderung beispielsweise durch künstliche Intelligenz oder Digitalisierung oder irgendwas?

00:06:44

*Proband 8:* An anderen Linien Plätzen wahrscheinlich schon. Aber bei uns nicht, weil wir eine Manufaktur sind und alles von Hand gemacht wird.

00:06:51

*Anna:* Okay, und es ist nur bei der Audi Sport so.

00:06:53

*Proband 8:* Ja.

00:06:53

*Anna:* Okay und man hat nicht irgendwie mal den Plan gehabt, dass man es nicht mehr per Hand macht?

00:06:58

*Proband 8:* Ne.

00:06:58

*Anna:* Das ist so geplant, dass das so bleibt.

00:07:02

*Proband 8:* Ja.

00:07:02

*Anna:* Um das exklusiver zu halten oder warum?

00:07:04

*Proband 8:* Auch ja und ja.

00:07:15

*Anna:* Okay. Inwiefern ist denn dein Arbeitsumfeld hierarchisch aufgebaut oder ist es das überhaupt nicht?

00:07:27

*Proband 8:* Ja. Also quasi dass du bestimmte Rollen hast und die stehen übereinander und der Chef der Chef hat ein Chef von der Chef

00:07:27

*Anna:* Und ist das auch okay. Und wie ist es auf der persönlichen Ebene. wie geht man mit mit Mitarbeitern oder Kollegen, die über einem stehen um? Anders als mit Leuten die auf der gleichen Ebene sind?

00:07:41

*Proband 8:* Es kommt darauf an, wer mit dem Chef redet. Ich geh mit dem Chef so um als wäre es mein Mitarbeiter. Andere haben Angst vorm Chef und gehen halt eher respektvoll mit ihm um.

00:07:57

*Anna:* Stört oder findest du das gut?

00:07:59

*Proband 8:* Mich stört das nicht, ne. Weil ich habe die Ansicht, dass das genauso Menschen sind wie wir. Und sobald wir aus der Audi rausgehen sind wir gleichgestellt.

00:08:10

*Anna:* Okay und fändest du es auch gut, wenn andere Leute die gleiche Einstellung hätten wie du?

00:08:16

*Proband 8:* Fände ich auch gut, ja.

00:08:16

*Anna:* Und was sind denn deiner Meinung nach Vor- oder Nachteile von so einer Struktur, von so einer hierarchischen Struktur, also aufs Geschäft bezogen?

00:08:27

*Proband 8:* Auf das Geschäft bezogen?

00:08:28

*Anna:* Ja auf das Geschäft bezogen oder auch auf persönlicher Ebene oder auch für die Motivation der Mitarbeiter oder was sind so Vor- und Nachteile, wenn du sagst okay der Chef hat mir viel zu sagen und das ist hierarchisch aufgebaut und wir gehen anders miteinander um. Und er trifft Entscheidungen und du nicht und so. Hat das Vor- und Nachteile? Oder findest du es nur...

00:08:46

*Proband 8:* Ja, wenn jeder entscheiden könnte, würde es etwas chaotisch werden. Vorteile. Mhh. Es gibt halt immer jemanden der nach allem schaut. Ja.

00:09:09

*Anna:* Okay. Und was ist deiner Meinung nach wichtiger. ist es dir wichtiger, dass man gleichberechtigt miteinander umgeht, um irgendwie einen angenehmen Umgang miteinander zu haben oder ist es wichtiger, dass man schaut, dass der und der an seiner Position ist und dass einer guckt, dass jeder nach seinem Muster sich verhält und verhält wie er sein soll und arbeitet, wie er sein soll.

00:09:24

*Proband 8:* Also ich finde es wichtiger, wenn alle respektvoll und gleichwertig miteinander umgehen.

00:09:30

*Anna:* Okay und siehst du da irgendwie Handlungsbedarf, dass man das ändert in der Audi?

00:09:33

*Proband 8:* Ja ich seh auf jeden Fall Handlungsbedarf, es werden viele Arbeiter bevorzugt als andere, weil die einfach besser mit dem Chef klarkommen oder gleiche Landsmänner sind.

00:09:46

*Anna:* Okay und das kriegst du tagtäglich mit. Glaubst du, dass das umsetzbar da eine Veränderung reinzubringen oder ist das schon...

00:09:53

*Proband 8:* Ich glaub nicht, dass sich irgendwas ändert, das ist bei denen so veranlagt, dass sich da nichts ändert.

00:09:56

*Anna:* Okay und ist da jemand der sich dem annehmen könnte und sagen Okay wir versuchen da jetzt ein Coaching reinzubringen und versuchen, dass das sich ändert.

00:10:06

*Proband 8:* Dafür wird es einen Betriebsrat geben. Aber der steckt unter der gleichen Decke wie die Vorstände.

00:10:18

*Anna:* Okay. Inwiefern vertraust du deinem Chef oder vertraust oder dem Chef überhaupt?

00:10:25

*Proband 8:* Es kommt drauf an was wirklich vertrauen, tu ich ihm nicht. Ist mir aber auch nicht so wichtig.

00:10:30

*Anna:* Wieso nicht? und auf was kommt es an?

00:10:33

*Proband 8:* Zum Beispiel bei der Urlaubsplanung tut einfach manchmal Urlaubstage eintragen für Entfallschichten wo man eigentlich gar keinen Urlaubstag dafür nehmen will sondern aufs Stundenkonto gehen. Joa und wenn man z.B. angefragt wird von anderen Stellen, wird das ja über den Chef gehandhabt und dann wirst du nicht mal darauf angesprochen, ob du das machen, sondern die sagen einfach ne, den brauchen wir.

00:11:07

*Anna:* Okay und hast du das Gefühl, dass du gefördert wirst von deinem Chef?



00:11:10

*Proband 8:* Dass ich gefördert werde? Ne.

00:11:13

*Anna:* Und vielleicht jemand von deinen Kollegen?

00:11:16

*Proband 8:* Auch nicht ne.

00:11:19

*Anna:* Und wenn du dich jetzt entscheiden müsstest hast du das Gefühl Du kannst mehr von älteren Kollegen, von jüngeren Kollegen oder von gleichaltrigen Kollegen was lernen? Was glaubst du wer kann dir eigentlich am meisten beibringen?

00:11:35

*Proband 8:* Schwierige Frage kommt immer darauf an. Ja. Es gibt ältere Leute, die können was und es gibt ältere Leute, die können nichts. und es gibt Jüngere Leute, die können was oder auch nicht.

00:11:55

*Anna:* Okay, also es geht dir einfach nicht ums Alter, sondern die Expertise.

00:12:00

*Proband 8:* Ja aber ich würde sagen, am besten kann man sich selber etwas beibringen, wenn man es übt.

00:12:08

*Anna:* Okay, dann würde ich gerne wissen ob du gerne mehr Verantwortung übernehmen willst in einem Beruf.

00:12:27

*Proband 8:* Ja, ich würde gern mehr Verantwortung übernehmen, weil ich gut mit Verantwortung umgehen kann.

00:12:35

*Anna:* Okay also du meinst, weil du dem Unternehmen auch was bieten kannst, oder wie?

00:12:35

*Proband 8:* Ja.

00:12:40

*Anna:* Oder geht es dir darum, dass du einfach mehr Geld bekommst, beispielsweise? Weil du in einer höheren Position bist, oder wie.

00:12:41

*Proband 8:* Unter anderem auch, also gegen mehr Geld hat man nie was.

00:12:49

*Anna:* Und hat es vielleicht auch etwas mit Sinnstiftung zu tun oder eher nicht. Also quasi wenn du mehr Verantwortung übernimmst, dass du das Gefühl hast, dass du einen höheren Beitrag leistet oder dass deine Arbeit mehr Sinn hat als davor oder es ist das nicht so?

00:13:10

*Proband 8:* Also theoretisch hat unsere Arbeit schon viel Wert, weil die Chefs würden ohne

uns ihr Geld auch nicht verdienen, weil wer würde ohne uns die Autos dann bauen? Aber das wird halt nicht beachtet.

00:13:28

*Anna:* Hast du das Gefühl, dass das änderbar ist oder ist das einfach so?

00:13:34

*Proband 8:* Das ist einfach so.

00:13:39

*Anna:* Und wenn du dich entscheiden könntest? Also du kannst du hast ja du hast ja jetzt die Chance zum Beispiel zu einem anderen Job zu kommen, hast vorhin erzählt. Dass du nicht an der Linie bleibst, sondern in ein Bürojob gehst und da in der Entwicklung hilfst oder sowas, richtig?

00:13:54

*Proband 8:* Ja.

00:13:54

*Anna:* Was genau ist da deine Aufgabe oder dein Beruf?

00:13:59

*Proband 8:* Teile zu verbauen, die noch nicht in Serie sind und die so zu verbessern, dass sie in Serie kommen können.

00:14:06

*Anna:* Und wenn du dir da jetzt vorstellst, dass du in dieser Position arbeitest, hättest du mehr Lust eigenverantwortlich an eher kürzeren Projekten zu arbeiten oder hättest du mehr Lust längere Projekte, also dabei zu sein und quasi nur Sachen zu verbessern und zu verfeinern.

00:14:28

*Proband 8:* Eher längere Projekte.

00:14:36

*Anna:* Hast du das Gefühl, dass du Kollegen um dich rum hast mit denen du eigenverantwortlich Projekte koordinieren könntest, sodass ein gutes Ergebnis entsteht oder glaubst du, du brauchst für sowas schon diese hierarchische Struktur?

00:14:53

*Proband 8:* Nö das wird auch mit ganz normalen Arbeitskollegen funktionieren.

00:15:00

*Anna:* Okay. Hier steht jetzt die Frage Hast du das Gefühl, dass du von deinen Vorgesetzten geschätzt wirst und du hast ja schon gesagt, dass das nicht der Fall ist. Wär dir das wichtig, dass das der Fall wäre? Oder ist es egal oder demotiviert das dich, oder nicht?

00:15:18

*Proband 8:*

00:15:35

*Anna:* Okay und hast du das Gefühl, deine Chefs merken, dass das es demotivierend ist?

00:15:40

*Proband 8:* Dass sie die Arbeit nicht belohnen?

00:15:40

*Anna:* Ja oder dass sie das nicht schätzen was du tust?

00:15:48

*Proband 8:* Ne also ich glaub nicht, die sind relativ selten bei uns.

00:15:51

*Proband 8:* Okay Aber es gibt welche die so sind? Die das schätzen was ihr tut und euch das sagen und so?

00:15:52

*Proband 8:* Ja.

00:16:05

*Anna:* Okay. Glaubst du, dass sich da was ändern wird in Zukunft?

00:16:05

*Proband 8:* Glaub ich nicht, ne.

00:16:05

*Anna:* Okay. So jetzt haben wir ja schon mal gesagt, dass du vielleicht in der Zukunft ein Job übernehmen wirst, der mehr im Büro stattfindet, aber es kann eigentlich auch... die nächsten Fragen, die ich dir stellen werde können auch auf die Produktion bezogen werden. Wenn wir jetzt aber erstmal über die Büros nachdenken. Stell dir vor du arbeitest in einem Büro. Und wolltest du lieber in einem Büro arbeiten, wo es quasi separate Räume für Personen gibt. Also hier ist das Büro von Frau Sommer und hier ist das Büro von Frau Heinrich. Oder hättest du lieber ein großes Büro wo alle sitzen und der eine Raum ist beispielsweise ein Brainstorming Raum und der andere Raum ist beispielsweise, ein Mitarbeiter Raum zum gemeinsam an Gruppenarbeiten arbeiten oder sonst irgendwas. Also das entweder einzelne Räume nur für Aktionen oder für Personen, was wär dir lieber.

00:16:59

*Proband 8:* Ich wäre für Großraumbüros mit Räumen für gemeinsame Aktionen.

00:17:02

*Anna:* Und warum? Also was ist der Vorteil davon?

00:17:07

*Anna:* Ich glaube da kommen effektivere Sachen bei rum als wenn jeder seinen eigenen Raum hat.

00:17:14

*Anna:* Okay, kannst du dir auch vorstellen dein Arbeitsbereich mit anderen Unternehmen zu teilen?

00:17:22

*Proband 8:* Was für andere Unternehmen?

00:17:23

*Anna:* Also jetzt vielleicht nicht in Konkurrenz Unternehmen aber könntest du dir beispielsweise vorstellen deine Räumlichkeiten mit einem Zulieferer zu teilen z.B. oder mit einem Startup? Dass... Keine Ahnung... fancy Elektromotoren für Fahrräder baut oder so, könntest du dir das Ganze schon vorstellen.

00:17:43

*Proband 8:* Ja, könnte ich mir vorstellen.

00:17:43

*Anna:* Was glaubst du würde das verändern in eurer Arbeitsweise oder in eurer Kommunikation untereinander?

00:17:48

*Proband 8:* Schwierige Frage, weil bei uns sind keine fremden.

00:17:55

*Anna:* Ja, wenn du dir überlegen, was würde das bringen wenn da andere Leute an anderen Sachen arbeiten, was würde dir das bringen?

00:18:03

*Proband 8:* Da kommen dann wahrscheinlich auch andere Ideen zustande, aus anderen Bereichen.

00:18:10

*Anna:* Okay und da hast du schon Bock drauf. Dazu dich inspirieren zu lassen.

00:18:21

*Proband 8:* Ja.

00:18:21

*Anna:* Ist dir so ein gewisser Wohlfühlfaktor bei deinem Arbeitsumfeld wichtig... Und warum ist das wichtig wenn es wichtig ist oder ist es dir voll Bumms. Du gehst da hin und dann gehst du wieder und fertig ist die Laube.

00:18:35

*Proband 8:* Also wohlfühlen sollte man sich schon an seinem Arbeitsplatz. Ich regel das so, dass mein Arbeitsplatz immer sauber und aufgeräumt ist und alles schon seinen Platz hat und wenn da jemand anders arbeitet und ich da wieder hingeh und es sieht alles aus wie sau, dann fühl ich mich zum Beispiel unwohl.

00:18:54

*Anna:* Okay, also du willst auch, dass dein Arbeitsplatz dein Arbeitsplatz ist und dass es honoriert ist, dass es so ist.

00:19:02

*Proband 8:* Ja.

00:19:02

*Anna:* Okay und könntest du dir auch vorstellen, dass du keinen festen Arbeitsplatz hast? Sondern, dass du morgens reinkommst und schaust, wo was frei ist? Oder findest du es schon wichtig, dass es ein bisschen strukturiert ist?

00:19:12

*Proband 8:* Also das fände ich schon wichtig, dass es strukturiert ist.

00:19:17

*Anna:* Okay gut. Dann würde ich noch super gerne wissen, was sich an deinem Beruf und im Arbeitsumfeld und deinem Unternehmen auch vielleicht ändern müsste, dass es dir besser gefällt. Also das kann jetzt nicht nur die Arbeit an sich sein, sondern vielleicht auch der Umgang miteinander oder wie es da aussieht und wie die Abläufe sind es kann alles sein was ist sowas,

wo du sagst okay da kann man kann man daran arbeiten das ist vielleicht ein bisschen besser ist.

00:19:43

*Proband 8:* Der Umgang miteinander, das alle sich auf der gleichen Ebene finden und nicht Machtpositionen ausgespielt werden.

00:19:59

*Anna:* Okay und was glaubst du könnte man verändern, dass bessere Ergebnisse erzielt werden können, also, dass alle Leute produktiver arbeiten und besser und qualitativer bearbeiten.

00:20:17

*Proband 8:* Ich denke mal bei uns in der Montage, würde das mehr Geld ausmachen. Und eventuell auch mal andere Arbeitszeiten als Anreiz.

00:20:30

*Anna:* Später? Früher? Kürzer Länger?

00:20:32

*Proband 8:* Bisschen später wie 6 Uhr anfangen, aber dafür auch ein bisschen länger.

00:20:32

*Anna:* Okay und du finden es auch gut, diese acht Stunden, sieben Stunden... Wie viele Stunde arbeitest du?

00:20:43

*Proband 8:* Sieben Stunden und eine Stunde Pause.

00:20:46

*Anna:* Okay und würdest du sagen, das ist zu viel Zeit oder zu wenig Zeit oder genau richtig Zeit? Hast du manchmal das Gefühl ich könnte auch in vier Stunden das Arbeiten was ich hier in sieben Stunden mache. Oder findest du es gut, dass es so strukturiert ist und jeder sieben Stunden bleibt, eine Stunde Pause macht nach Hause geht?

00:21:03

*Proband 8:* Also man kann ja gar nicht an der Montage sein Geschäft in vier Stunden machen, weil man ja auf die anderen warten muss. Die Zeit ist eigentlich schon gut so. Sieben Stunden arbeiten geht schon.

00:21:24

*Anna:* Kann man auch eigentlich, also das ist jetzt eine Interessensfrage, kann man beispielsweise, das auch in Gruppen aufteilen, dass man nicht sagt dass du jetzt die ganze Zeit das Gleiche montiert, sondern man sagt man nimmt diese Gruppe, die besteht aus zehn Personen und ihr habt heute die Aufgabe sieben Autos fertig zu machen. Ist das möglich? Oder wie funktioniert das Ganze?

00:21:47

*Proband 8:* Ist nicht möglich, ne. Aber die ganze Montage ist in verschiedenen Gruppen aufgeteilt und in Gruppen werden die Arbeitsplätze manchmal rotiert. Jede Gruppe hat ihre festen Arbeitsplätze und in den Gruppen können sie selber bestimmen wer was macht.

00:22:12

*Anna:* Okay das musst du mir ein bisschen genauer erläutern, wie funktioniert das? Wie ist der Ablauf so?

00:22:18

*Proband 8:* Der Ablauf ist, an jedem Takt steht ein Fahrzeug. Je nach Takt ist das Auto unterschiedlich fertig. An Takt 0 ist die Rohkarosse, ohne irgendwas dran. Und bei mir an Takt 15 ist das Auto dann fertig. Und dann fährt halt das Auto alle 30 Minuten weiter zum nächsten Takt und es kommt wieder ein bei Takt 0 rein und dann laufen Autos am Tag fertig raus.

00:22:54

*Anna:* Und du hast nicht das Gefühl, dass das noch anders gelöst werden könnte.

00:22:58

*Proband 8:* Ne.

00:23:08

*Anna:* Okay. Gehst du... Also wieso gehst du in die Arbeit? Was sind deine Anreize? Wieso gehst du dahin?

00:23:16

*Proband 8:* Mein Anreiz ist das Geld.

00:23:22

*Anna:* Ausschließlich das Geld?

00:23:22

*Proband 8:* und um ein paar Arbeitskollegen zu sehen.

00:23:25

*Anna:* Okay also noch... wegen der persönlichen Ebene.

00:23:28

*Proband 8:* Ja.

00:23:28

*Anna:* Okay. Hast du das Gefühl, dass dein Beruf deine Berufung ist. Oder glaubst du es gibt Dinge die du mehr willst, besser kannst, dich mehr erfüllen.

00:23:44

*Proband 8:* Klar gibt's Dinge, die ich lieber machen würde. Aber arbeiten fällt mir nicht schwer. Egal was es ist, aber es ist keine Berufung.

00:23:49

*Anna:* Okay und hast du manchmal das Gefühl okay, eigentlich wöllte ich vielleicht auch was Anderes machen?

00:23:56

*Proband 8:* Also ich würde schon gern mit Autos arbeiten. An Autos. Ja, aber so wirklich Gedanken habe ich mir noch nicht drum gemacht.

00:24:22

*Anna:* Okay. Findest du, dass man die Freizeit und die Arbeit klar voneinander trennen sollte? Oder findest du das kann man auch ein bisschen verschmelzen lassen?

00:24:33

*Proband 8:* Kommt drauf an, je nach Position, wenn man Projekte hat, die man auch theoretisch daheim ausführen kann kann man es in seiner Freizeit verbinden. Aber an meinem

Arbeitsplatz geht das ja nicht, weil ich kann ja das Auto nicht mit nach Hause nehmen und da fertigmachen.

00:24:51

*Proband 8:* Und fühlt sich für dich manchmal manchmal deine Arbeit an die Freizeit und deine Freizeit an die Arbeit oder ist es für dich klar: Das mache ich um Geld zu verdienen und das mache ich einfach nur aus Freude.

00:25:10

*Proband 8:* Manchmal fühlt sich meine Arbeit schon an wie Freizeit weil, es mir einfach leichtfällt und ich da auch schnell drin bin, wenn ich anderen zuschauen, sieht das nicht aus wie Freizeit, die quälen sich einen ab.

00:25:33

*Anna:* Und ist es bei deinem Arbeitsplatz so, dass dir Freizeitangebote von einem Arbeitgeber angeboten werden, also, dass das irgendwie verschmilzt, also das man zusammen Sport macht.

00:25:47

*Proband 8:* Also da kümmern wir uns selber drum. Wir gehen donnerstags immer zusammen kicken in einer kleinen Gruppe und sonst gibt es so etwas wie Firmenlauf einmal im Jahr. Oder... ja das war's eigentlich.

00:26:02

*Anna:* Okay aber sonst gibt's... keine Ahnung oder dass man gemeinsam eine Blutspende Aktion macht.

00:26:10

*Proband 8:* Nö das müsste man alles selber organisieren.

00:26:14

*Anna:* Es kommt nicht vom Unternehmen?

00:26:15

*Proband 8:* Nein.

00:26:16

*Anna:* Aber so Vergünstigungen vom Unternehmen, dass ihr Rabatte irgendwo bekommt?

00:26:21

*Proband 8:* Davon gibt es genug genug.

00:26:23

*Anna:* Nimmst du das wahr?

00:26:23

*Proband 8:* Ja.

00:26:30

*Anna:* Siehst du das als Geschenk von Audi? Also, siehst du, dass das auch als ein Vorteil für dieses Unternehmen ist zu arbeiten.

00:26:37

*Proband 8:* Jein. Heutzutage bekommt man überall Gutscheine und Rabatte von anderen Personen. Das ist nichts Ausschlaggebendes warum ich jetzt bei der Audi arbeite.

00:26:55

*Proband 8:* Aber was wäre was Ausschlaggebendes außer das Geld? Was müsste ein Unternehmen tun um dich zu überzeugen da zu arbeiten?

00:27:12

*Proband 8:* Schwierige Frage. Was müsste ein Unternehmen tun? Keine Ahnung. Mir gefällt einfach die Marke. Ich würde lieber bei Audi arbeiten als bei Mercedes

00:27:32

*Anna:* Ist das auch ein Heimatsding? Also hat es was damit zu tun, dass es halt aus der Region kommt und ich irgendwie damit verbunden fühlst?

00:27:43

*Proband 8:* Ich weiß nicht eine andere Erfahrung habe ich ja nicht in Stuttgart aufzuwachsen oder so.

00:27:48

*Anna:* Aber es war schon so, dass ich weiß nicht... Wieso bist du auf die Idee gekommen dich bei der Audi zu bewerben. Also wieso hast du gedacht Okay ich bewerbe mich bei der Audi und nicht bei einer freien Werkstatt und nicht bei Mercedes und nicht bei...

00:28:02

*Proband 8:* Also bei einer freien Werkstatt da habe ich mich nicht beworben, weil da das Geld nicht stimmt. Man arbeitet viel zu lange für das Geld und man kommt immer schmutzig nach Hause. Wir arbeiten ja an neuen Autos, da wird man nicht schmutzig. Und ja.

00:28:20

*Anna:* War es einfach so aus dem Bauch heraus die Entscheidung?

00:28:33

*Proband 8:* Ja einfach aus dem Bauch heraus.

00:28:35

*Anna:* Und war es die richtige Entscheidung?

00:28:38

*Proband 8:* Wird sich vielleicht im Laufe der Zeit noch herausstellen.

00:28:42

*Anna:* Glaubst du, du wirst noch sehr lange bei der Audi arbeiten?

00:28:45

*Proband 8:* Also wenn ich eine andere Stelle bekomme, dann ja.

00:28:51

*Anna:* Also quasi, dass du neue Bauteile verbauen kannst und schauen wie die laufen und so.

00:28:57

*Proband 8:* Ja nicht nur das. Hauptsache weg von der Montage.



00:29:01

*Anna:* Okay. Hast du da Möglichkeiten dich weiterzubilden?

00:29:05

*Proband 8:* Möglichkeiten gibts, ja. Aber ob man dann woanders angenommen wird, wenn man sich mit der Qualifikation bewirbt, ist halt nicht sicher.

00:29:21

*Anna:* Okay und hast du das Gefühl, dir wird dabei geholfen. Also das wird auch vorangetrieben, dass Leute versuchen sich weiterzubilden.

00:29:31

*Proband 8:* Ne.

00:29:31

*Anna:* Hast du das Gefühl, dass sich das ändern könnte in naher Zukunft?

00:29:40

*Proband 8:* In Thema Elektrifizierung, ja. Dass manche Mitarbeiter unterwiesen werden in Sachen Hochworld. Aber ansonsten nicht.

00:29:49

*Anna:* Okay also liegt es einfach daran, dass da Druck da ist, dass sie innovativ sein müssen?

00:29:54

*Proband 8:* Ja, aber das müssen sie auch machen.

00:29:55

*Anna:* Hast du das Gefühl, dass die Meinung von dir und deinen Kollegen auf dem gleichen Stand, also die im gleichen Bereich arbeiten, sind die der Meinung, dass ihre Meinung geschätzt wird, und auch wenn ihr merkt, okay da läuft etwas schief und das könnte man verbessern, dann habt ihr das Gefühl, dass ihr ein Sprachrohr habt und etwas sagen könnt und dass das angenommen wird?

00:30:16

*Proband 8:* Kommt drauf an was es für Probleme sind. Wenn es Probleme oder Verbesserungen am Produkt wirts relativ schnell besprochen. Andere Probleme eher nicht so.

00:30:31

*Anna:* Was meinst du mit anderen Problemen?

00:30:34

*Proband 8:* Gerade der Umgang mit anderen Leuten und der Umgang mit den Liniearbeitern sowas.

00:30:38

*Anna:* Okay und da wird einfach drüber hinweggesehen, oder...

00:30:38

*Proband 8:* Also das Produkt ist ihnen wichtiger als die Arbeiter.

00:30:47

*Anna:* Hast du das Gefühl, das hat einen negativen Einfluss auf das Unternehmen die Mitarbeiter oder das Endprodukt auch?

00:30:58

*Proband 8:* Dass sie eher auf das Produkt achten als auf die Mitarbeiter?

00:31:02

*Anna:* Ja genau und das es ihnen egal, wenn jemand sagt: Pass auf, die Probleme haben wir was können wir tun.

00:31:13

*Proband 8:* Ja. Manchmal leidet schon Qualität drunter, am Fahrzeug. Und ja... bei uns, die Mitarbeiter sind eigentlich alle recht zufrieden, weil man nicht so ausgeknachtet wird wie an anderen Montagen. Ja.

00:31:38

*Anna:* Okay also ist die Frustrationsrate jetzt nicht so hoch.

00:31:38

*Proband 8:* Ne.

00:31:40

*Anna:* Ist es... Habt ihr... Kommen bei euch oft Mitarbeiter und gehen wieder oder sind es schon so dass deine Kollegen lange da arbeiten.

00:31:49

*Proband 8:* Ja. Die Kollegen bei mir die Arbeiten schon lange da.

00:31:52

*Anna:* Und der Nachwuchs bleibt auch oder ist es so, ist es oftmals so, dass sie für die Ausbildung bleiben und woanders hingehen.

00:31:59

*Proband 8:* Also bei uns kommen relativ wenig neue Mitarbeiter dazu, es sei denn es gehen halt welche ins Studium, dann müssen sie hal neue Arbeiter herbringen.

00:32:14

*Anna:* Und wenn du, wenn du jetzt beispielsweise eine Fortbildung machen wölltest, musst du dich da selber drum kümmern irgendwie weitergebildet zu werden oder bietet das das Unternehmen aktiv an?

00:32:27

*Proband 8:* Das Unternehmen bietet das aktiv an.

00:32:31

*Anna:* Und nehmen viele von deinen Kollegen das war?

00:32:35

*Proband 8:* Nicht viele aber ein paar.

00:32:38

*Anna:* Und wird es als positiv gewertet, wird das gesehen und freuen sich freuen sich, die Leute, dass das passiert?

00:32:47

*Proband 8:* Sie freuen sich kurz und was sie dann machen, weiß ich nicht.

00:32:56

*Anna:* Okay. Ich glaube damit werden alle Fragen meinerseits gestellt hast du noch irgendwas zu sagen willst du noch irgendwas wissen und irgendwas loswerden, richtigstellen oder sonst was?

00:33:09

*Proband 8:* Ne, alles geklärt.

00:33:09

*Anna:* Okay super, dann vielen Dank!

## Anhang 3: Kategoriensysteme Kodiert

### Anhang 3.1: Kategoriensystem Proband 1

Kategoriensystem 1						
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Interview-zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.				
UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	S.1, Z. 11-14	"Meine Position ist die des Managing Directors, das ist von der Bezeichnung her so ein bisschen ein Graubereich. Mein Aufgabenbereich erstreckt sich über alle Bereiche in dieser Agentur. Von Personal, über Finanzen, bis hin über die Akquise, Controlling, Marketing, alle Bereiche, die du in deinem BWL Studium gelernt hast."		Managing Director: - Personal - Finanzen - Akquise - Controlling - Marketing

UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.1,2 Z.18-27, 31-13	<p>"Mein Job macht mir Spaß, weil kein Tag ist wie der andere. Man weiß nie was passiert, was auf einen zukommt. Es sind immer neue Projekte, es gibt immer neue Marken, es sind immer neue Herausforderungen. Ich weiß nicht in wie vielen Unternehmenszentrale von deutschen Unternehmen ich schon war, aber es sind unendlich viele. Auch Marketing und Unternehmerpersönlichkeiten, die ich kennenlernen durfte dadurch. Es ist die Kreativität. Es ist das junge Team. Ich fühle mich irgendwie vom Geiste her so auch in der Welt eines 17-Jährigen vielleicht auch 21. Deswegen tut es mir glaub ich auch gut von jungen Menschen umgeben zu sein. Und ja einfach das Miteinander. Es ist ein Teamsport. In einer Agentur zu arbeiten und ich bin gern in Teams"</p> <p>"Ich habe meinen ersten Fuß in eine Agentur gesetzt, im Jahr 2000 für ein Praktikum. Das ist schon relativ lange her im nächsten Jahr 20 Jahre, da sah die Agentur Landschaft noch ein bisschen anders aus. Da kamen die Unternehmer und die</p>		<p>Pros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vielfältigkeit</li> <li>- Herausforderungen</li> <li>- Abwechslungsreich</li> <li>- Kreativität</li> <li>- Junges Team</li> </ul> <p>Cons:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Marketingsétat mehr</li> <li>- Kein Vertrauen von Kunden zu Agenturen</li> <li>- Kein Vertrauen von Kunden auf Expertise</li> </ul> <p>starke Auseinandersetzung m der eigenen Arbeitssituation</p>
-----------	---	---	----------------------------	---	--	---

				<p>Entscheider die Marketing Verantwortlichen dort und haben der Agentur ein Etat gegeben, ein Marketingetat. Man hat der Agentur vertraut, dass die Agentur das Geld bestmöglich aufteilt. Da war ein sehr sehr großes Vertrauen und Kosten wurden so wie ich das damals mitgekriegt habe auch nicht groß hinterfragt. Das hat sich grundlegend geändert. Heutzutage ist Agenturarbeit reine Projektarbeit. Und ja man ist auch, aus meiner Sicht gefühlt etwas degradiert worden zu einem Dienstleister zweiter Klasse, oftmals wie gesagt gefühlt. Und man findet es, ja man kann schon mal sagen selten, dass man wirklich auf Augenhöhe mit dem Kunden arbeitet und berät. Das macht die Arbeit relativ schwierig in manchen Bereichen. Tut der Sache aber keinen Abbruch. Ich mache meinen Job wahnsinnig gern und ich glaube jeder Job hat seine Vor- und Nachteile."</p>		
--	--	--	--	--	--	--

OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstruktur				
UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S.2, S.34-36	"Jeder muss wissen, was seine Rolle ist. Und auch das kriegt man nicht ganz hin. Auch da sind die Grenzen oft schwammig und die Bereiche nicht ganz klar abgesteckt." "	Klare Rollen werden vergeben.	
UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen	S.9,10, Z.43-8	"Ich glaube, dass das kann man nicht pauschalisieren. Es gibt hier unterschiedliche.. Naja ich glaube man kann schon sagen, schon fast freundschaftliche Beziehungen der Teammitglieder untereinander. Bis hin zu sehr professionellen Ebenen, die sehr sachlich miteinander sprechen. Wenn man da einen Querschnitt nimmt dann glaube ich ist der Umgangston respektvoll flapsig Manchmal aus meiner Sicht aber da bin ich vielleicht auch ein bisschen zu spießig oder zu konservativ, ist es ein bisschen drüber. Aber das Schöne ist ich denke dann kurz drüber nach,	Umgang ist unterschiedlich, jedoch allgemein ein lockerer Umgangston.	

				lächle, schüttel den Kopf und denke ja, im Prinzip ist es cool. "		
UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens	S.2, Z.36-42	"Aber mir ist wichtig, dass jeder innerhalb des Teams weiß was sein Verantwortungsbereich ist und damit auch seinen Wert innerhalb des Teams kennt. [...] Aus meiner Sicht ist jeder im Team im Prinzip gleich. Wir haben unterschiedliche Verantwortungsbereiche, unterschiedliche Fähigkeiten die wir mit einbringen aber ohne den Einzelnen, in meinem Selbstverständnis, kann es nicht funktionieren und darf es auch nicht funktionieren"	Rollenverteilung und Hierarchien sind wichtig, dass jeder nach seinen Fähigkeiten arbeitet und so seinen individuellen Wert kennt. Aber auf kommunikativer Ebene sind alle gleich.	
UK 2.4	Einstellung zu Umgang	Meinung zu hierarchischem Aufbau in Bezug auf den Umgang im Unternehmen	S.10, Z.13- 18	"Ja es wirkt sich positiv aus, weil er eine Atmosphäre schafft, die zwanglos ist und meiner Meinung nach diese Zwanglosigkeit bewirkt wiederum glaube ich viel kreative Freiheit und viel Spinnerei auch mal und die Grenzen der Kreativen sind dadurch hoffentlich sehr weit gesteckt, da beeinflusst glaube ich das eine das andere. Und deswegen glaube ich: Ja ich glaube wir haben sehr geile Produkte auch dadurch dass wir locker sind."	Zwangloser Umgang hat positiven Einfluss auf Kreativität und Qualität.	



UK 2.5	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.	S.9, Z.12-18	"Es gibt einen hierarchischen Aufbau und ich bin, kann ich ganz deutlich sagen, kein Freund von flachen Hierarchien, weil dann verschimmt dieses Verantwortungsding ganz ganz schnell. Der hierarchische Aufbau bei S+S ist eher, dass am Ende ich alles zu verantworten. Das wir zwei Bereiche haben, Beratungen und Kreation. Da gibt's jeweils ein Kopf, der es zu verantworten hat und dann gibt's die Teams. Das sind drei Hierarchieebenen. Das ist jetzt auch nicht allzu viel, aber bei unserer Größe mehr als ausreichend, die ich für sehr wichtig halte."	Hierarchischer Aufbau ist wichtig für ein funktionierendes Unternehmen in Bezug auf Verantwortung und Rollenverteilung. Kein Handlungsbedarf.	
-----------	-------------------------------------	--	-----------------	--	---	--

UK 2.6	Feedbackkultur Ist-Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur	S.4,5, Z.31-11	<p>" Feedback mit in unserem Job das Schwierigste ist, was es überhaupt gibt. Das hängt damit zusammen, dass auf der einen Seite der Kreative ist, der das was er schafft mit viel Leidenschaft und viel Engagement macht und wahnsinnig verliebt ist, der hat da viel Zeit und Herzblut hat einfließen lassen und dafür möchte er auch Anerkennung [...]. Ich glaube es funktioniert bei S+S noch ganz gut ich weiß, dass wir hier erhebliche Probleme an manchen Ecken und Enden haben was das angeht. Es wird aber nie eine Sache sein, die wir ganz abschaffen können. Man kann den Kreativen nicht abfeiern, für etwas am Ende vielleicht einfach nicht passt oder fehlerhaft ist und dass würde ein falsches Signal senden. Ganz klar, wir müssen immer besser werden und müssen ständig dazulernen. Und ja der Berater an sich, zu der Reihe gehör ich ja, der ist halt auch nicht der Einfühlsamste und der ist auch ein bisschen angehalten deutlich Klartext zu sprechen. Das gehört aber glaube ich zur Agentur dazu. Es ist mir wichtig hier Sommer und Sommer</p>	Feedbackkultur ist wichtig und schwierig und wird nie optimal sein. Trotzdem ist die ständige Optimierung der Feedbackkultur wichtig.	
-----------	------------------------------	-------------------------------------	-------------------	--	---	--

				bezogen: Wir sind in einigen Bereichen sehr gut. Ich probiere nach meinen Möglichkeiten, ich mache das auch nicht immer richtig, die Feedbackkultur zu prägen und zu optimieren. Trotzdem weiß ich, dass hier einiges im Magen ist was Feedbacks angeht, was unschön ist und wir weiterhin an uns arbeiten müssen."		
UK 2.7	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis				

UK 2.8	Wichtigkeit von Vertrauen	Eine Einschätzung zur Wichtigkeit von Vertrauen für Mitarbeiter.	S.2, Z.21-33	<p>"Der Teamgedanke, auch der Zusammenhalt, steht bei uns in der Agentur an erster Stelle und steht auch bei mir an erster Stelle. Basierend auf meinen Erfahrungen wo Teams nicht funktioniert haben, wo es im Gegeneinander zwischen Kreation und Beratung gab, oder Teams falsch zusammengestellt worden sind und deswegen nicht funktioniert haben, oder Befindlichkeiten in Teams aufkamen die nicht geregelt wurden, haben mir gezeigt, dass Teams nicht funktionieren und das können Kleinigkeiten sein, die wahnsinnig viel Energie und unendlich viel Energie saugen. Das kann man nicht vermeiden. Man kriegt das nie ganz raus. Menschen sind Menschen und handeln so wie sie es für richtig halten. Aber ich glaube man kann Rahmenbedingungen herstellen, die es einem Team ermöglichen gut miteinander zu arbeiten, offen und ehrlich zueinander zu sein, füreinander einzustehen. Das heißt es ist glaube ich das Wichtigste, dass ein gewisser Zusammenhalt und vor allem auch ein Vertrauen da ist. "</p>	<p>Vertrauen und Zusammenhalt, ist das Fundament wie ein Team funktionieren kann. Funktioniert ein Team nicht, raubt das Zeit und Energie.</p>	
-----------	---------------------------	--	-----------------	--	--	--

UK 2.9	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme				
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes				
UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung		"Naja also hier wieder das Idealbild. Natürlich brauchst du am Ende einen der Entscheidung trifft, das bin am Ende der Kette, bin das ich. Wenn es vorher gar nicht funktioniert hat, dann bin ich das. Angenommen, in der Kreation entsteht etwas. Es wäre toll, es würde in der Kreation erstellt. Es würde von der Kreation von allen für Top befunden. Die Beratung würde darauf schauen würde sagen ganz genau das ist was der Kunde sich vorstellt und alle sind zufrieden. Dann braucht mich keiner. Aber so funktioniert es meistens nicht. Menschen sind individuell, haben ihre eigenen Meinungen, sind	Verantwortungen sollte oder Mitarbeiter haben und auch Entscheidungsmacht, trotzdem sollte es eine letzte Entscheidungsmacht geben, die sich einschaltet wenn etwas nicht läuft, da das Unternehmen an dieser Position hängt.	Verantwortungsübergang ist wichtig, Kontrollinstanzen auch

				Agenturen meistens auch stark Persönlichkeiten und da führt es zu Reibereien. Und deswegen braucht man ganz dringend jemand, der am Ende Entscheidungen trifft weil eine Entscheidung steht immer auch die Verantwortung dahinter . Für mich ist es absolut klar. Jeder jeder erfüllt seine Aufgabe muss dafür einstehen, oder sollte im Idealfall dafür einstehen und sagen Das ist hundertprozentig das Beste was ich geben konnte."		
UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen	S.2, Z.43-46	" [...] dass jeder auch wahnsinnig schnell Verantwortung übernehmen kann, in dem Bereich natürlich auch reinkommt, wo er sich auch sieht. Und nicht in eine Rolle oder Position zu pressen, wo sie sie eigentlich reingehören oder sich nicht entfalten können.	Verantwortungsverlagerung, um die perfekte Aufgabe für den Mitarbeiter zu finden.	

<p>UK 3.3</p>	<p>Motivation durch Wertschätzung</p>	<p>Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung</p>	<p>S.6,7, Z.42-6 S.7, Z.12-16</p>	<p>"Naja es trägt zur Erfüllung bei. Ich komme mir morgens irgendwie in eine Werbeagentur, die Leute zum Konsum anregt und beziehe meine meine Erfüllung nicht unbedingt aus einer 13 prozentigen Umsatzsteigerung, sondern es ist deswegen habe ich auch gesagt der Teamgedanke ist wichtig, es ist natürlich wichtig, dass die Zusammenarbeit passt. Und auch ich bin nicht frei davon mich über ein gewisses Maß an Anerkennung zu freuen. Es ist mir wichtig. Ich brauche es nicht zum überleben. Aber es ist schön, dass es da ist und ich würde vieles ändern, wenn es nicht da wär."</p> <p>"Mir ist es wichtig, dass Wertschätzung nicht inflationäre Bauchpinselei ausartet. Wenn ich keine Wertschätzung entgegenbringen kann, möchte ich es auch nicht tun. Ich glaube, dass im Gegenzug, wenn Wertschätzung von mir kommt sie ein höheres Gewicht hat und derjenige dann auch weiß, dass es ehrlich und aufrichtig ist. "</p>	<p>Wertschätzung trägt zur Erfüllung bei, ist nicht absolut notwendig. Optimierungen werden angestrebt.</p>	
-------------------	---------------------------------------	---	---	---	---	--

UK 3.4	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.	S.8, Z.26-38	"Wir sind wie gesagt ein junges Team, ich gehöre ganz bestimmt zu den älteren, und selbst ich bin so unterwegs wie jeder heute unterwegs ist. Man hat seine Informationsquellen. Man bündelt sie, sei es über Newsletter, die man abonniert hat, sei es über RESS, sei über alles über Facebook oder Twitter oder Instagram. Es gibt einfach einen Haufen Informationsquellen da draußen, die für uns ganz ganz wichtig sind. Und ich spüre oder weiß, anhand der Gespräche, die ich hier in dieser Agentur führe, dass jeder von uns so ein Interesse für seinen Job hat, dass er diese Quellen da draußen abonniert hat und sich tatsächlich damit beschäftigt. Von dem her gibt's da kein Prozess, kein spezielles Tool, sondern es ist einfach gewährleistet durch die heutigen sozialen Netzwerke und die Informationsfeeds, die sich jeder individuell zusammenstellen. Aber da bleibt keine Innovation auf der Strecke."	Innovation durch individuelle Informationsbeschaffung.	
OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und				



		alternativen Bürokonzepten				
UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.	S.14, Z.2-10	"Ich würde hier raus gehen. Ich bin da bin ich bin sehr anpassungsfähig. Ob da Gartenmöbel im Büro stehen oder nicht. Ich habe da keine Befindlichkeiten. Mir ist wichtiger, dass das die Arbeitsatmosphäre optimal ist. Ich weiß die Leute fühlen sich hier nicht 100% wohl, ich weiß die Leute kommen von draußen hier reingelaufen, weil sie denken es sieht aus wie eine Arztpraxis. Ich glaub es ist nicht so agenturich, wie wir als Agentur sind. Es ist nicht so cool wie wir als Agentur sind. Es ist nicht so kreativ, wie wir als Agentur sind. Es ist eher spießig und langweilig. Es passt nicht zu uns. Deswegen würde ich raus und wird gemeinsam mit dem Team draußen rumschnüffeln, wo wir uns wohl fühlen."	Wohlfühlfaktor und kreative Umfeld ist wichtig.	
UK 4.2	Akzeptanz neuer Bürokonzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.	S.13, Z.29-43	"Das ist mir persönlich, für mich nicht relevant. Aber ich sage für mich. Das Team muss so arbeiten, wie es am besten arbeiten kann. Wenn das Team zu mir kommt und sagt wir brauchen ein großes Aquarium, wo wir alle schwimmen und ein	Akzeptanz für ein neues Bürokonzept ist gekoppelt an die Wünsche des Teams.	

				<p>paar kleine Höhlen, wo wir uns reinverziehen können, dann mache ich das gern möglich. Deswegen ist es für 2020 auch ein Projekt, dass wir gucken wie wir die Räume neu gestalten können. Dafür müssen die Zahlen stimmen und dafür haben wir die Zielzahlen entwickeln. Wenn das alles so läuft, dann werden wir hier umgestalten und dann wird das Team auch mit einbezogen und dann erwarte ich vom Team selbst Vorschläge, wie sie die Räume hier nutzen wollen. Aber das gebe ich nicht vor."</p>		
UK 4.3	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.	S.13, Z.17-20	"Ich brauch's nicht Es kann sein, dass das eine Bereicherung ist. Es kann sein, dass es einfach nur mehr Kaffeekränzchen bedeutet, mit Leuten, die man neu kennengelernt hat. Ich denke wir sind hier ein ganz ganz cooles Ökosystem, was gut mit sich selbst kann und nein."	Co-Working kann bereichernd sein, aber auch nicht. Ein gut funktionierendes Ökosystem braucht so etwas nicht.	
UK 4.4	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes keine eigene Arbeitsplätze zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.				

OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.				
---------	---------------------------------	---	--	--	--	--

OK 5.1	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S.12, Z.5-32	"Da stehen wir noch vor Herausforderungen, die ich bis jetzt noch nie gelöst habe, bzw. ich habe keine Lösung dafür außer zu warten, dass der technische Fortschritt irgendwie kommt, aber um bei diesem kleinteiligen Beispiel zu bleiben, wenn wir hier eine Glasfaserleitungen haben und Du sitzt zu Hause oder Marius sitzt zu Hause und muss sich vier GB Stuff runterladen, hat aber nur die Unitymedia 400 irgendwas Verbindung. Dann sitzt er ja trotzdem acht Stunden und kommt zu nichts. Da müssen wir schauen Cloud- Lösungen, sind es jetzt auch noch nicht, müssen wir schauen wie wir es hinbringen. Man kann mit der Hand am Arm natürlich sagen, man zieht sich die Daten am Abend vorher runter. Das macht Marius ja auch und wer zu mir kommt und sagt, er möchte Home Office machen, der kriegt von mir ein Go. Das ist keine Frage. Nur ist es aus meiner Sicht einfach noch kein optimales Arbeiten. Wir haben was die Kommunikation angeht, das weißt du, mit Teams schon ein relativ sehr gutes Tool. Wir haben Office 365 für die Beratung. Das ist alles gar kein	Technische Voraussetzungen schaffen, um flexibles Arbeiten zu ermöglichen, gekoppelt an Ziele, die erreicht werden müssen.	
-----------	-----------------------------------	--	-----------------	--	---	--

				<p>Thema, kann sich Freiheiten nehmen die er braucht. Aber es ist von der Infrastruktur her einfach noch weitaus gehemmt. Und da müssen wir gucken wie wir damit hinkommen. Viel wichtiger ist aber glaube ich, um das noch zu ergänzen, man kann ja nicht einfach sagen man macht Home Office. Sondern man muss ein bisschen Form und Plan dahinter sein. Und das ist jetzt eine Sache die für 2020 ein hohes Gewicht bei uns bekommen wird, ist gekoppelt an Ziele. Also man kann nur in Freiheit ortsunabhängig arbeiten wenn man letztlich weiß, was man erreichen will oder soll, ist ja keine reine Spaßveranstaltung. Und da haben wir fürs nächste Jahr als Beispiel ein Gesamtjahresziel, wir haben Ziele mit Bestandskunden. Wir haben nur Business Ziele und das wird glaub ich auch den Mitarbeitern stark helfen zu erkennen: okay was ist meine Aufgabe, wenn ich jetzt nicht in der Agentur bin, wo arbeite ich tatsächlich mit, was wollen wir erreichen und das ist dann wiederum, glaube ich der Motor der den Leuten auch hilft zu sagen: Okay ich habe jetzt eine große Freiheit</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				und jetzt teile ich mir meine Zeit, wie ich gerne möchte, so ein um das Ziel zu erreichen."		
--	--	--	--	---	--	--

OK 5.2	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.	S.7, Z. 27-28, 34-42 S.8, Z.4-9	<p>"Es ist mein Beruf. Meine Berufung kenne ich nicht."</p> <p>"Ich bin 40. Ich habe es bisher nicht gefunden. Ich habe mir viele Gedanken darüber gemacht ob ich vielleicht hätte Arzt werden sollen oder Pilot oder sonst irgendwas, kann ich mir alles gut vorstellen. Letztlich tröste ich mich mitunter mit der Aussage: Naja wenn es das nicht wäre, dann wäre ich irgendwann gegangen. Aber ich bin immer wieder auf dem Weg zurück, von dem her ist es vielleicht meine Berufung und ich will es nicht zulassen, weil es einfach zu oberflächlich ist, weil ich zu Hause eine Frau hab die Psychologin ist. Psychoonkologin ist, die jeden Tag mit Krebspatienten spricht und wirklich was bewegt da draußen und Leuten hilft und ich mich um bunte Poster kümmere."</p> <p>"Die Zusammenarbeit mit den Kollegen, ja. Die Arbeit für die Kunden in Teilen, ja. Das gehört zur Wirtschaft, was auch nichts anderes ist als ein soziales Gefüge dazu Produkte bekanntzumachen, Produktnutzen zu</p>	Sinnhaftigkeit ist nicht unbedingt notwendig, für das Ausüben eines Berufes, der erfüllt. Spaß ist wichtig.	
-----------	--------------	---	------------------------------------	---	---	--

				kommunizieren. Das ist eine Aufgabe der Wirtschaft, die wichtig ist und die ich auch gerne wahrnehme, um die einen sinnstiftenden Teil in sich trägt. Aber das ist nicht gleichzusetzen mit einer Herztransplantation. Das muss einem klar sein."		
OK 5.3	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.				

### Anhang 3.2: Kategoriensystem Proband 2

Kategoriensystem 2							
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Interviewzeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kommentar
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem					



		Probanden vor Augen liegt.					
UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	S.1, Z.12-18	"Ich bin Senior Account Manager und dafür zuständig, dass unsere Kunden glücklich sind, wir geile Projekte umsetzen und dafür natürlich auch entsprechend entlohnt werden. Das heißt Ich begleite den Kunden auf dem Weg vom Briefing, über Kosten, über die interne Verwaltung und Organisation auf der Kreation-Seite, mache ich Schulterblick, bin Ansprechpartner für die Kunden und mache entsprechend dann auch die Abrechnung. Zudem baue ich meine Kunden entsprechend dann auch aus."	Senior Account Manager, mit Aufgabenverteilung über Kundenbetreuung bei Projekten, Briefings, Kosten, interne Verwaltung, Organisation und Abrechnung.	Senior Account Manager	mittlere Position

UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.1,2, Z.22-31, 46-2	"Die Pros sind definitiv: A, intern: ein junges Team, coole Stimmung, viel was mit Freundschaften einhergeht. Das heißt ich gehe morgens nicht zur Arbeit, weil ich arbeiten muss, sondern ich gehe zur Arbeit und verbringe mein Tag mit vielen coolen Leuten. Extern: Ich mag Menschen sehr gern. Ich habe auch sehr gerne mit Menschen zu tun und ich glaube ich habe ein sehr gutes Dienstleistungsverständnis . Das heißt, ich möchte Menschen auch glücklich machen, auch wenn es nur mit Werbung ist. Zudem natürlich auch, dass wir so ein junges Team sind. Contra: ja, ich glaube, dass es in der Dienstleistungsbranche immer das gleiche, du kämpfst natürlich immer dafür deine Ziele zu erreichen. Du bist natürlich der Ansprechpartner für alles, das heißt natürlich auch für Probleme. Aber ich glaube, dass wir in einer freien Wirtschaft die Probleme überall haben"	Positive Einschätzung der momentanen Ist-Situation, weitläufige thematische Auseinandersetzung mit ihrem Arbeitsumfeld.		hohe Sensibilisierung
-----------	---	---	-------------------------	---	---	--	-----------------------

				"Ich glaube es triggert einen so ein bisschen: Erfolg haben und in einem Team irgendwie geilen Scheiß machen und kreativ sein. Auch wenn ich es nicht bin, aber zumindest mit Kreativen zusammenzuarbeiten. Im Endeffekt ist es das Team und die Aufgaben, die wir machen. Weil es schon ziemlich kreativ ist."			
UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work					
UK 1.4	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht	S.2, Z.22-27	"Wir sprechen immer wieder über New Work Themen. Ich möchte es nicht als New Work bezeichnen, das ist es auf jeden Fall noch nicht, aber das Thema Home Office wird auf jeden Fall eher angegangen. Wir haben sehr sehr viele Freiheiten in der Agentur. Selbst wenn ich mal am 16 Uhr	Home-Office und Freiheiten und Mitinbezugnahme von Lebensumständen.		mittlere Sensibilität

				oder um 17 Uhr ein Arzttermin habe, ist das in Ordnung und wenn ich mal morgens um acht anfangen und ne Stunde früher gehe. Da glaube ich, kommt es eher aufs Ergebnis an, als auf das Wie und Wo."			
UK 1.5	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit	S.2, Z.14-17	"Ja. Bei mir persönlich eigentlich nicht. Generell merkt man den totalen Umschwung. Das fängt an mit dem Bedürfnis nach Home Office, nach unregelmäßigen Arbeitszeiten, nach freier Einteilbarkeit der Arbeitszeiten. Generell glaube ich wird mehr Freiheit erfragt und gewünscht."	Bedürfnisse nach flexiblen Arbeitszeiten und mehr Freiheit ist gewünscht.		mittlere Akzeptanz
UK1.6	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit	S.2, Z.32-36, 40-42	"Wahnsinnig viele Homeoffice, wahnsinnig viel. Also ich habe viele Kunden, viele Kundinnen, die Mütter sind. Die natürlich auch fixe Home Office Zeiten haben, von denen ich auch immer mal wieder hören, wie sie mich anrufen von zuhause, weil der Kleine irgendwie beim Arzt war oder so. Es scheint deutlich flexibler zu sein. Was ich vom	Agenturen sind noch nicht so weit mit Flexibilität wie Unternehmen. Flexibilität ist eine gute Möglichkeit, mehreren Aufgaben gerecht zu werden, um persönliche Befriedigung zu erreichen.		hohe Sensibilität

				Unternehmen nicht erwartet hätte." "Ich finde es toll, ich finde es schön zu hören. Ich würde mir das natürlich auch wünschen, dass mir die Möglichkeit gegeben wird beides irgendwie unter einen Hut zu kriegen wenn die Ergebnisse stimmen."			
UK 1.7	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job	S.3, Z.4-8	"Theoretisch die Buchhaltung. Nein ich glaube in der Kreativbranche. Es gibt ja auch immer noch den Unterschied zwischen einer Werbeagentur, die welche Tools verkauft oder irgendwelche Marketing Automation Geschichten macht, Digitale Agenturen. Da kannst du sicherlich irgendwie Dinge einsparen. Ich bin der Meinung in Kreativagentur braucht es Menschen, weil die Emotionen schaffen."	Buchhaltung und in Digitalagenturen, kann aufgrund von Tools, Personal ersetzt werden. Im kreativen Bereich, ist dies nicht der Fall.		hohe Akzeptanz
UK 1.8	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.	S.3, Z.1-18	"Ich hoffe nicht, dass es nur Trend ist. Ja viele sprechen drüber. Ich glaube viele sprechen auch nur drüber weil's Trend ist. Ich finde es ein	Die Hälter der Zeit verbringt ein Individuum im Büro, es flexibler zu gestalten, ist wichtig. Es muss		hohe Akzeptanz

				absolut gutes und wichtiges Thema. Wir verbringen die Hälfte unserer Zeit im Büro, wenn wir die Möglichkeit haben mal anders zu arbeiten, flexibler zu arbeiten, finde ich das absolut wichtig. Es muss halt gut durchdacht sein."	jedoch gut durchdacht sein.		
OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen					
UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S.3, Z. 30-34	"Es gibt exakt zwei Rollen mit Entscheidungsmacht: Eine in der Kreation, eine Beratung. Was auch wichtig ist. Es gibt Entscheidungen, die müssen gefällt werden, die wir als Mitarbeiter nicht unbedingt fällen wollen. Aber das ist auch gut so.. Aber das war es dann auch und es ist nicht so, dass die über unsere Köpfe hinweg	Hierarchischer Aufbau, der jedoch Meinungen und Entscheidungen zulässt, um mitzuentcheiden.		mittlere Sensibilisierung

				entscheiden. Das ist es auf gar keinen Fall."			
UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen	S.4, Z.23-25	"Strukturen gibt es schon. Klar es gibt einen Chef, dem ich unterstellt bin. Das ist aber auch gut so. Aber es gibt... doch es gibt gefühlt keine Struktur. Jeder ist auf Augenhöhe, jeder versucht dem anderen irgendwie zu helfen. Sehr weiche Linien und Kanten."	Kommunikation ist auf Augenhöhe.		hohe Sensibilisierung
UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens	S.3, Z.39-45	"Nein ich stehe nicht auf Diktatur und ich möchte auch nichts vorgegeben bekommen, aber ich für mich persönlich ist es ein Stück weit Sicherheit zu wissen, es gibt jemanden der kümmert sich darum, dass es läuft. Allein schon was Agentur Belange angeht, dass du jemanden hast mit dem darüber sprechen kann, wo weiß der macht auch was. Völlige hierarchische Diktatur ist ganz furchtbar. Man kann sich auch totführen. Grundsätzlich würde ich aber sagen: Wenn du ein großes Team hast braucht es	Kein hierarchisch, diktatorischer Umgang, aber Führung als Sicherheit.		Mittlere Akzeptanz

				gegebenenfalls jemand der nicht direkt in dem Team involviert ist, der aber die Fäden zusammenhält."			
UK 2.4	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.					
UK 2.5	Feedbackkultur Ist-Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur	S. 4, S.34-38	"Also ich glaube das ist auch abhängig von Persönlichkeit. Ich bin auch ein Mensch der nicht unmittelbar Kritik übt oder Dinge anspricht. Ich glaube wir müssten uns das Ziel setzen da hinzukommen, offen zu kommunizieren, ohne Angst zu haben oder ohne Befürchtung zu haben, dass das Konsequenzen hat. Ich glaube nur so kann ein Team gut funktionieren."	Kritik ist wichtig, wird aber nicht in jedem Team so offen kommuniziert, wie es sollte.		hohe Akzeptanz



UK 2.6	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis	S.5, Z.22-23	"Naja gut, bei einem Team von 15 Leuten ist natürlich schwierig das zu pauschalisieren. Aber grundsätzlich würde ich sagen Vertrauen ist da."	Vertrauen besteht.		hohe Sensibilität
UK 2.7	Wichtigkeit von Vertrauen	Eine Einschätzung zur Wichtigkeit von Vertrauen für Mitarbeiter.	S. 5, Z. 5-6	"Vertrauen: Ultra wichtig, jedem Gegenüber. Viel Motivation, viel Eigenmotivation auch, viel Eigenanspruch. Und natürlich auch gewisse Freiheiten klar."		Weg zum besten Ergebnis mit: - Vertrauen - Motivation - Eigenanspruch - Freiheit	hohe Akzeptanz
UK 2.8	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme	S.5, Z.34-41	"Könnte ich so pauschal nicht sagen. Ich glaube von älteren Kollegen, ja viel Wissen vermittelt, aber es kommt drauf an wie alt die Kollegen sind. Oftmals sind da noch ein bisschen andere Strukturen gewohnt. Von Gleichaltrigen definitiv, viel was Wissen angeht aber ich glaube auch viel Zwischenmenschliches angeht und von jüngeren genauso. Ich meine als wahrscheinlich wissensmäßig vielleicht nicht ganz so viel. Je nachdem wo sie geradestehen, wie lange sie das schon machen.	Lernbereitschaft von Kollegen ist unabhängig von Alter. Expertise ist in jeder Generation vertreten, trotz unterschiedlich ausgeprägter Berufserfahrung.	Lernbereitschaft unabhängig von Alter.	hohe Akzeptanz

				Aber ich glaube, dass man in jedem Alter irgendwas lernen kann und wenns nur Zwischenmenschlich ist und wie mit anderen Leuten umgeht."			
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes					
UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung	S. 6, Z. 25-30	"[...] aber ich muss auch nicht Entscheidungen alleine treffen. Ich finde es gerade in der Branche ist Entscheidung treffen, sollte etwas Demokratisches sein. Ja natürlich braucht es einen der im Endeffekt das Ganze verantwortet. Das bin bei meinen Kunden aber ich. Ich glaube aber, dass man Entscheidungen am besten auch im Team fällen kann. Gerade wenn es um kreative Arbeit geht möchte ich auch gar nicht die Entscheidung vollumfänglich treffen müssen."	Es geht nicht darum, eigenmächtig Entscheidungen zu treffen, sondern im Team, damit man als Team gleichwertig und demokratisch entscheiden kann und somit, auch nicht das Ganze allein verantwortet.	Unternehmensentscheidungen = demokratische Entscheidungen	hohe Akzeptanz

UK 3.2	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM					
UK 3.3	Umsetzbarkeit	Einschätzung und Akzeptanz für die Realisierbarkeit der Umsetzung selbstorganisierter Projekte ohne hierarchische Zwischeninstanzen	S.4, Z. 9-13	"Sicherheit ist wichtig in dem Sinne, dass ich einen strategischen Partner habe, dass ich wenn ich beispielsweise bei einem Kunden nicht weiter weiß, wie die strategisch vor? Wie kann ich jetzt mit jemandem Probleme führen? Ich weiß es nicht es gibt ja immer mal wieder Dinge und da jemanden zu haben sagt: Du machst das. Das ist eine gute Richtung, der dir vielleicht auch mal eine Richtung gibt in die man gehen könnte. Das ist super."	hierarchischer Aufbau aufgrund der Sicherung von Sicherheit innerhalb von Projekten.		mittlere Akzeptanz
UK 3.4	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte					

		Entwicklung zum Thema Wertschätzung					
UK 3.5	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.	S. 8, Z. 5-8, 23-27	<p>"Innovationen. Das ist bei uns wahrscheinlich Kreativität. Wir hören nicht auf kreativ zu sein. Wir hören nicht auf weiterzumachen. Ich glaube es hat auch viel mit Motivation zu tun. Wenn du motiviert bist deinen Kunden zu halten und auszubauen, dann lernst du viel Neues dazu, wie du den Kunden dazu bekommst oder dorthin kriegst, wo du ihn haben möchtest."</p> <p>"Ich glaube wir sind innovativ, dadurch dass wir immer wieder neue Ideen haben aber nicht dadurch dass wir neue Tools schaffen oder einkaufen oder neue Dinge verkaufen. Ja es ist natürlich wichtig, dass wir uns immer wieder neue Sachen aneignen und dazulernen. Ich glaube aber nicht, dass es notwendig ist jetzt in unserer Situation wirklich die neuesten Technologien zu haben."</p>	Innovationssicherung durch Kreativitätssicherung. Keine direkten Schulungen.		niedrige Akzeptanz

OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten					
UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.	S. 9, Z.39-42 S. 10, Z-25-32	"Also ich bin auch ein sehr gemütlicher. Ich richte mir meinen Platz sehr gemütlich gerne ein, ich sitze gerne an der Wand, ich sitze gerne ein bisschen eingepfercht. Wenn jetzt aber die ganze Agentur sich da irgendwie darauf verständigt, dass was Neues getestet wird: Hey vielleicht gefällt es mir total gut."  "Ja ist ja sehr wichtig. Momentan sieht die Agentur aus wie Arsch. Ist jetzt nicht so, dass mich das an meiner Arbeit hindert aber cool ist es nicht. Was heißt Cool. Es ist nicht gemütlich. Es ist nicht so, dass ich hier morgens rein schlapp und am liebsten meine Hausschuhe anziehen würde. Dafür, dass man acht Stunden bis zehn	Offen für neue Bürokonzepte, auch wenn das Einnisten wichtig ist.  Wohlfühlfaktor ist sehr wichtig		hohe Akzeptanz

				Stunden am Tag arbeitet, wäre natürlich schön wenn wir da gescheite Bürostühle hätten, vielleicht auch eine gute Kaffeemaschine, ein paar schöne Bilder oder Pflanzen, irgendwas was es gemütlich macht, ja ist mir sehr wichtig."		
UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.	S. 9, Z.22-26	"Also ich hatte bis jetzt immer meinen Platz, würde es aber gerne mal testen. Also warum nicht. Ich weiß nicht ob es besser oder schlechter ist. Aber grundsätzlich ist es sicher auch eine spannende Geschichte, die man mal angehen kann. Gerade dieses projektbezogene Arbeiten in Teams, irgendwelche Units machen, kenne ich nicht, hatte ich noch nie. Aber hey kann gut funktionieren."	Keine Erfahrung mit Open Space, aber Bereitschaft es kennenzulernen.	hohe Akzeptanz

UK 4.3	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.	S. 10, Z. 2-5	"Es kommt ganz drauf an was das für andere Unternehmen sind. Also was ich mir gut vorstellen kann sind mit Programmierern vielleicht in dem Raum zu sitzen klar, wenn das jobmäßig auch passt, super gern. Es müsste natürlich zwischenmenschlich passen also keine Anzugtragenden Ficknasen."	Co-Working-Spaces könnten bereichernd sein, solange das Unternehmen auf persönlicher Ebene auf der gleichen Wellenlänge ist.		hohe Akzeptanz
UK 4.4	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes keine eigenen Arbeitsplätze zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.	S.9, Z.31-35	"Doch warum nicht. Also ich meine, ich glaube das wird schon eine Umstellung werden, das wird sicherlich auch mit bisschen organisatorischen Stress verbunden sein, weil gerade im Projektmanagement und im Accounting hast du halt einfach viele Unterlagen. Also mein Schreibtisch ist voll mit Zetteln. Da müsste man sicherlich irgendwie eine Lösung finden. Also ich weiß es nicht aber gegen testen spricht nichts."	Keine Erfahrung mit flexiblen Arbeitsplätzen, aber Bereitschaft es kennenzulernen.		hohe Akzeptanz

OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.					
OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.					
OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S.12, Z. 16-21	"ich glaube schon, dass das Ziel New Work verfolgt wird, dass jeder ein bisschen mehr Freiheit hat, in dem was er tut, wenn es funktioniert, wir haben es halt noch nicht so richtig getestet. Was wir jetzt testen ist dieses Home Office Thema, für mich funktioniert gut. Technisch müssen wir da vielleicht noch ein bisschen feilen. Aber ich glaube schon, dass wenn mal der Startschuss gefallen ist, dass wir	Home-Office und flexible Arbeitszeiten als Ziel.		hohe Akzeptanz



				wirklich mehr Erfolg haben was, dass dann auch damit einhergehend mehr Freiheit herrscht."			
OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.	S.2, Z. 6-8 S.11, Z.12-15	"Ich glaube das ist Tagesform abhängig. Also grundsätzlich würde ich sagen Berufung, aber überall gibt es Wochen, die sind dann halt der Beruf, wo du hinmusst, um dein Geld zu verdienen."  "Ich bringe vielen Menschen noch mehr Geld. Wirklich sinnstiftend ist es eigentlich nicht, wenn man es mal ganz schnöde sagt tun wir hier nichts Gutes. Wir sichern anderen Leuten den Arbeitsplatz. Wir machen Menschen sicherlich auch glücklich aber wirklich helfen. Also wären wir Altenpfleger würden wir mehr tun. Aber es macht Spaß."	Beruf und Sinnstiftung werden als wertvoll angesehen, aber nicht beschönigt.		hohe Akzeptanz

OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.	S.11, Z. 36-47	"Kann ich so pauschal nicht sagen. Grundsätzlich wenn mir jemand erzählt, dass diese Grenzen komplett verschwimmen können. Das kann ich nicht glauben. Es gibt immer noch Dinge, die schöner sind als arbeiten. Wenn ich im Urlaub bin dann möchte ich eigentlich auch nicht arbeiten. Wenn man mir jetzt anbietet, für ein halbes Jahr auf Hawaii zu arbeiten. Ja natürlich, will ich machen, ich bin mir noch nicht sicher wie produktiv ich tatsächlich wär. Ich weiß es nicht weil es auch eine getestet hab. Das startet ja bei Home Office, das funktioniert ja super, finde ich. Ich möchte aber auf keinen Fall, gerade wenn man Familie anstrebt, dass sich das so hart vermischt, dass ich mich vielleicht auch irgendwann, wenn ich zuhause bin entscheiden müsste: Bin ich jetzt für meine Kinder da oder muss ich gerade arbeiten. Ich glaube mir gibt es ohne es jetzt getestet zu haben wie das	Eine Trennung sollte stattfinden, um sich vom Beruf distanzieren zu können. Trotzdem ist flexibles Arbeiten eine Möglichkeit beides besser unter einen zu organisieren.		mittlere Akzeptanz
-----------	--------------------	---	----------------	--	---	--	--------------------

				ist mit diesem ganzen New Work Gedöns. Aber mir ist es wichtiger das zu trennen und den Computer zu zuklappen und Wochenende zu haben."			
--	--	--	--	---	--	--	--

Abbildung 3.3: Kategoriensystem Proband 3

Kategoriensystem 3						
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Interview-zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.				
UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Positions, Beschreibungen des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	Z. 11-15 S.1	"Also grundsätzlich verantwortlich bin ich für den Vertrieb, für die Personalabteilung, für den strategischen Einkauf und dann für einen Geschäftsbereich "Rescue" und für die Entwicklung. Und das sind alles Gruppenfunktionen und dann, aber das bin ich in Personalunion "Business Development" also die strategische	GF mit Verantwortungsbereichen Vertrieb, Personalabteilung, strategischer Einkauf, Business Development und Produktunterkategorie.	GF über: - Vertrieb - Personalat strategische - Business C - Produktkate

				Weiterentwicklung des Unternehmens."		
UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.1. Z. 23-29	"Es wurde mir in die Wiege gelegt. Ich habe aber Spaß sowohl an der Technik aber auch im Laufe meines Lebens gelernt, Spaß an den Menschen zu haben und Führung. Habe schon immer Spaß gehabt ganzheitlich die Dinge anzugehen. Verantwortung, Verantwortungsbewusstsein. Deshalb habe ich den Beruf ausgewählt."	Gründe für die Berufswahl sind familiäre Vorgeschichte (Familienunternehmen), thematische Affinität, Gefallen an Arbeit mit Menschen und in der Führung, Freude an Verantwortung und Verantwortungsbewusstsein.	Gründe für E - familiäre V - thematisch (Technik) - Menschlich Zusammen - Führung - Verantwort - Verantwortu
UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work	S.1-2 Z. 40-3	"Absolut. Wir hatten jetzt auch gerade die Konferenz, vor drei Wochen. Da haben wir nochmal ein Keynote Speaker gehabt, der zu New Work dieses Jahr einen Vortrag gehalten hat. Hat auch letztes Jahr schon mal einen Vortrag gehalten und gehen jetzt so jeden Tag ein bisschen eine Stufe weiter mit den Anforderungen"	Teilnahme an mehreren Vorträgen über New Work. Hohe mentale Präsenz des Themas beim Probanden	Thematische hoch

UK 1.4	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht	S.5 Z.3-7	"Ich habe auch die Ziele präsentiert, die ich mir vorstellen, dass wir in drei Jahren auch selbst steuernde Gruppen haben also. Also eigengesteuerte Gruppen, möchte das Büro hier auch nochmal umgestalten. Also Open Space mit Rückzugsmöglichkeiten. Wir haben agile Projekte an verschiedenen Standorten, hier in der Entwicklung. Also ja, absolut ein Thema."	Ziele gesetzt für das Umsetzen von New Work wie beispielsweise Open Space, selbststeuernde Gruppen. Konkrete Erfahrung mit agilen Projekten durch Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selbststeu</li> <li>- agile Proj</li> <li>- Open Spac</li> </ul>
UK 1.5	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit	S.2 Z.12-19	Absolut. Insbesondere die nächste Generation, also die zwischen 20 und 35 sind, die haben andere Erwartungen dran. Was bleibt ist das Sicherheitsbedürfnis. Ich habe vor kurzem auch Auszubildende [...]zur Freisprechung, da gehabt, habe die auch noch einmal gefragt was ihnen wichtig ist. Dann haben alle unisono gesagt Sicherheit ist ihnen wichtig. Es waren aber vor allem gewerbliche Auszubildende. Die mit einem höheren	Die Generation zwischen 20-30 hat mit niedrigem Bildungsstand ein hohes Verlangen nach Sicherheit. Personen mit höherem Abschluss sehnen sich nach Entscheidungsmacht und Freiheit und genießen aufgrunddessen die Arbeit in einem Familienunternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generation z niedrigem Bi</li> <li>- Sicherheit</li>   <li>Generation z hohem Bildu</li> <li>- Entscheidu</li> <li>und Freiheit</li> </ul>

				Bildungsabschluss, die sagen Freiraum ist ihnen wichtig, also eigene Entscheidungen fällen zu können. Deshalb macht es ihnen auch Spaß in einem Familienunternehmen zu arbeiten, wo die Hierarchien so flach sind."		
UK 1.6	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit	S.2 Z.25-28	"Ja absolut. Weil wir ja a) gab es jetzt eine Zeit lang eine hohe Fluktuation von Schlüsselpersonen. Da müssen wir uns als Unternehmen anders aufstellen, um langfristig zu halten. Aber auch umgekehrt, um Mitarbeiter an das Unternehmen anzuziehen, müssen wir eine andere Arbeitswelt anbieten."	Veränderungen sind spürbar. Hohe Fluktuation und der Arbeitsplatz muss attraktiv gestaltet werden. Bewerber und Mitarbeiter fordern das ein.	- Attraktive Unternehme - Einforderur Anpassunge Arbeitswelt - Hohe Flukt

UK 1.7	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job	S.2 Z.39-42 S.3 Z.4-6 S.3 Z.12-15	<p>"Ja vor allem so einfache Tätigkeiten, sowohl im administrativen Bereich, wie Rechnungsprüfung, so was was permanent das Gleiche ist, wird eine stärkere Digitalisierung geben. Da arbeiten wir auch dran stärker zu digitalisieren, aber auch in der Produktion. Da wird es mehr Überwachungstätigkeiten geben, weil wir auch da mehr automatisieren werden."</p> <p>"Wir werden Arbeitskräfte abbauen. Im Moment können wir noch atmen, weil wir viele Leiharbeiter an Bord haben, weil wir auch befristete Verträge haben. Aber wir gehen auch gerade in Gespräche mit Mitarbeitern, die langfristig hier keine Perspektive haben."</p> <p>"Das prüfen wir immer zuerst, grundsätzlich bevor wir Aufhebungsvereinbarungen treffen, prüfen wir immer erst</p>	Einfache Arbeiten wie Rechnungsprüfung oder in der Produktion werden bereits digitalisiert. Es werden auch bereits Mitarbeiter entlassen, da bestimmte Tätigkeiten wegfallen.	Einfache Tätigkeiten Weg
-----------	---------------	---	---	--	---	--------------------------



				wo kann man die Personen anderswo einsetzen. [...] Aber manchmal gelingt es nicht weil bestimmte Tätigkeiten wegfallen."		
UK 1.8	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.				
OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen				

UK 2.1	Ist-Sitation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S.3 Z.22-27	"Von den Strukturen her ist so, dass wir jetzt im administrativen Bereich nur zwei nur eine Führungsebene unterhalb von mir. Also Sachbearbeiter, Abteilungsleiter und dann komme ich. In der Produktion sieht es natürlich anders aus. Da haben wir auch andere Arbeitsmodelle. Wir haben da auch Gruppenarbeit, wo dann so ein Teamsprecher ist, dann gibt's es einen Produktionsleiter, dann gibt's einen Werkleiter und dann gibt's ein CEO. Das ist dann nicht so flach. "	Ist-Situation ist eine hierarchische Grundstruktur mit mehr oder weniger hierarchischen Abteilungen.	Hierarchisch
-----------	-------------------------	--	-------------	---	--	--------------

UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen	S.4 Z.28-34 S.4 Z.11-16	<p>"Umgangston ist sehr unterschiedlich jetzt im Management ist es sehr locker, sehr offen geworden da hat man stark daran gearbeitet, die letzten zwei Jahre. Die meisten sind per du. Das ist ja auch so ein Zeichen der Offenheit. Wir haben auch qualifiziert in kollegiale Beratung, also als Instrument, sind die Führungskräfte geschult. Es geht jetzt mit einer Schulung auch weiter. Auf der nächsten Führungsebene. Ja es hapert manchmal noch am respektvollen Ton. Da merken wir auf Betriebsversammlungen, auch in der Anonymität geht der Respekt in der Sprache verloren. Wir steuern dagegen. Wir haben ja auch unsere Werte."</p> <p>"Ich förder das immer, dieses Ich nenne es den hierarchiefreien Raum. Ich glaube, dass das viel besser wäre, dass es viel fruchtbarer wäre. Man kann ja auch konstruktive Kritik</p>	<p>In weiten Teilen ein lockerer und offener Umgangston, es wird daran gearbeitet dies noch zu verbessern. Hierarchiefreie Räume werden gewünscht und erarbeitet. Hierarchiefreier Umgang ist aufgrund der Tradition noch schwierig umzusetzen.</p>	Wunsch und hierarchiefreier Umgangston
-----------	------------------------	--	----------------------------	---	---	--

				<p>üben. Ich förder das immer, dass es über alle Hierarchie hinweg funktioniert. Funktioniert bei mir nicht immer so, weil es so traditionsreich ist, das hängt gar nicht mit mir als Person zusammen. Aber ich erlebt es dann immer wieder, dass mir gegenüber ein unglaublicher Respekt und Distanz da ist, aber wie gesagt nicht mit meiner Person, sondern einfach weil das schon immer so war, von unseren Vätern oder wie auch immer. Aber ich denke es ist viel viel besser hierarchiefrei miteinander umzugehen. "</p>		
UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens	S.5 Z.15-17	"Aber ich denke es ist viel viel besser hierarchiefrei miteinander umzugehen. Deshalb auch dieses Ziel dieser selbststeuernden Gruppen, die sind	Unternehmen sollten weitaus hierarchiefrei funktionieren.	

				irgendwann mal hierarchiefrei."		
UK 2.4	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.	S.3 Z.28- 43	Als ich anfang 2017 habe ich ein Berater gleich ins Unternehmen geholt, der die Führungskräfte geschult hat. Viermal zwei Tage, also acht Tage. Haben jetzt vier Gruppen durch. Die fünfte Gruppe fängt im Januar an. Wir haben Führungskonferenzen, da hinten hängt übrigens ein Plakat von der Führungskonferenz. Auch das ist ein Instrument, das transportiert wird, was haben wir da erarbeitet. Was sind so Schlagworte. Wir werden gecoacht und wir lernen uns gegenseitig zu coachen.	Handlungsbedarf ist da und wird auch eingeleitet, um die Umsetzung zu unterstützen durch Coachings und Beratungsagenturen.	Handlungsbedarf Umsetzung Coaching ✓

UK 2.5	Feedbackkultur Ist-Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur	S.2 Z.11-18 S.1 Z.5	<p>"Wir machen zum Beispiel in jeder zweiten Führungskräfteunde, wir nennen das Group-Management-Board-Meeting. Machen jedes zweite Mal eine Feedbackrunde und verbessern uns dann auch immer in unserer Gesprächskultur und verbessern eine Standard Agenda. Da ist eine sehr sehr offene Kultur. Das ist aber sehr unterschiedlich. Also wenn ich jetzt produktionsnäher bin, funktioniert das noch nicht so mit der Feedbackrunde. Aber da arbeiten wir jetzt gerade dran, da haben jetzt auch Schulungen mit dem Coach stattgefunden. Da ist mehr der Schwerpunkt Problemlösungskompetenz, aber das hängt ganz viel auch mit Feedback zusammen."</p> <p>"Ja, diese Veränderung ist schwer."</p>	Die Feedbackkultur ist unterschiedlich im Unternehmen, aber es werden Coachings betrieben, um dies zu verbessern. Veränderungen gestalten sich schwer.	Coachings z Verbesserer Feedbackku Veränderung sich schwer.
-----------	------------------------------	-------------------------------------	------------------------	---	--	---

UK 2.6	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis	S.7 Z.37-41	"Das hängt total von der Person ab. Also ich kann jetzt von mir sagen die Loyalität zu mir und zur Unternehmerfamilie, die ist sehr hoch ist. Das wird mir immer wieder wiedergespiegelt. Ja und das hängt von der einzelnen Führungskraft ab. Wir haben immer noch diese Fehlerkultur. Und das ist nicht sehr vertrauensfördernd, wenn man Schuldige sucht. Wir steuern dagegen. Stecken gerade mittendrin."	Abhängig von der Person. Im Gesamten ist das Thema wichtig und wird angegangen.	
UK 2.7	Wichtigkeit von Vertrauen	Eine Einschätzung zur Wichtigkeit von Vertrauen für Mitarbeiter.	S.4 Z.6-12	"Menschen sind sehr unterschiedlich. Es gibt Menschen, die brauchen und die wollen die klare Struktur, die wollen eine klare Ansage, die wollen die Konsequenz. Und es gibt andere Menschen. Das hängt ab von den Persönlichkeiten, die den Freiraum wollen. Die Herausforderung ist ja auch als Führungskraft...: Ich vergleiche das Schifahren. Eine gute Führungskraft ist wie ein guter Skifahrer. Ein Skifahrer muss in jedem	Die Wichtigkeit von Vertrauen ist abhängig von der Person. Viele wollen lieber klare Strukturen und Konsequenzen, als auf Vertrauensbasis zu agieren. Darauf muss auch eingegangen werden.	Persönliche

				<p>Gelände fahren können. Tiefschnee, Buckelpiste und so sind die Menschen unterschiedlich, so wie Schnee und Berg Beschaffenheit. Da muss ich jetzt individuell damit umgehen. Es gibt nicht die Lösung."</p>		
UK 2.8	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme				
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes				



UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung	S.6 Z.19- 25	<p>“Ich würde es liebend gern und bin auch dabei Verantwortung abzugeben. Bis wir hin zu selbstgesteuerten Gruppen kommen dauert’s noch. Ich habe es als Ziel gesetzt in drei Jahren die erste selbst gesteuerte Gruppe zu erreichen. Das heißt die Verantwortung ist komplett in einem Arbeits-Team. Ich würde liebend gern viel viel mehr abgeben. Ist aber auch ein schwieriger Prozess. Von mir persönlich gesprochen: die letzten zweieinhalb Jahre, ist vieles auf meinem Tisch gelandet, musste mich um viele Dinge kümmern in der Krise und jetzt bin ich wieder dabei loszulassen.“</p>	Verantwortung würde gerne abgegeben werden, Ziele wurden auch festgesteckt. Die Abgabe fällt in schweren Firmensituationen aber schwer.	
UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen				

UK 3.3	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM	S.8 Z.30- 33	"Also jetzt bei mir, meine direct reports, auf jeden Fall. Die wollen, die ziehen auch. Da ist schon viel passiert im letzten Jahr. Bei deren Mitarbeiter ist es unterschiedlich. Es gibt immer die Söldner die einfach gesagt kriegen wollen was sie zu tun haben. Nicht jeder Mensch ist dazu geeignet Verantwortung zu übernehmen."	Wille nach Empowerment ist größtenteils da, trotzdem wird es nicht bei jedem angenommen, erwartet oder gewünscht.	
UK 3.4	Umsetzbarkeit	Einschätzung und Akzeptanz für die Realisierbarkeit der Umsetzung selbstorganisierter Projekte ohne hierarchische Zwischeninstanzen	S.6 Z.2-7	"Da habe ich gerade einen Vortrag gehört. Aber da muss man wieder differenzieren wie die intrinsisch motiviert sind Menschen. Da muss man glaube ich ganz ganz stark unterscheiden zwischen Generation X, Y und Z. X wird es sicher schwieriger sein. Die brauchen eher klare Strukturen, weil es der Generation so in die Wiege gelegt ist. Y ist so dazwischen und Z die sind intrinsisch ganz anders zu motivieren, nämlich über ihre Bedürfnisse und über Bedeutung."	Unterschiede in den Generationen. Generation X braucht klare Strukturen, besitzen weniger starke intrinsische Motivation. Generation Y ist intrinsischer motivierbar und brauchen Bedürfnisbefriedigung und Bedeutung.	Generation } Struktur  Generation ` intrinsische I abhängig vo Bedürfnisbei Bedeutung

UK 3.5	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung				
UK 3.6	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.	S.6 Z.16-23	"Da haben wir eine Baustelle. *lacht* Wir haben zum einen eine Innovation oder eine Vorentwicklungsabteilung. Die hat Innovations-Roadmap und Innovationsmanagement Systeme etabliert. Das ist aber nicht genug. Das ist auch einer der Ziele im nächsten und übernächsten Jahr. Das wir so eine Innovationskultur etablieren wollen, dass die Ideen, die Mitarbeiter das haben die gehört werden, dass die umgesetzt werden. Im Moment ist es noch so delegiert an diese	Eine Etablierung von Innovationsmanagement Systemen. Zudem soll eine Innovationskultur etabliert werden, dass Ideen von Mitarbeitern gehört und umgesetzt werden. Innovation muss von der ganzen Organisation getragen werden, bspw. Durch Agilität und Open Space Kultur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablierung Innovationsk</li> <li>- Innovations Systeme</li> <li>- Agilität</li> <li>- Open Spac</li> </ul>

				Vorentwicklungsabteilung. Aber das muss sich ändern. Das muss von der ganzen Organisation getragen werden. Ich weiß noch nicht genau wie uns das gelingt aber da wird diese Agilität, agile Projekte andere Open Space Kultur wird da sicher dazu nötig sein."		
OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten				
UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.	S.6 Z.7-13	"Wir haben Workshops gemacht hier im Verwaltungsgebäude. Da waren wir bei unserem Büroausstatter, das ist die Firma Strait die sitzen bei Offenburg und die haben mit uns stockweise Workshops gemacht, wie sich die	Vorstellung für ein optimales Raumkonzept ist das Open Space Konzept mit Kommunikationsecken.	

				<p>zukünftigen Mitbewohner, so haben die das genannt, wie sie sich das vorstellen können. Die haben auch geguckt das dann Kommunikationsecken sind. Wir müssen noch schauen, wie wir das finanziell auch hinkriegen. Aber die Workshops haben stattgefunden. Wir können das nächstes Jahr jetzt leider nicht durchsetzen, weil wir Kosten sparen müssen. Das dauert jetzt nochmal ein Jahr.“</p>		
UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.	S.2 Z.17-24	<p>"Ganz unterschiedlich. Die Jüngeren waren total begeistert, die älteren eher skeptisch, aber bei manchen war ich danach auch erstaunt wie offen sie für so ein Konzept auch waren. Und ganz ganz wichtig ist. Ich bin hin gestanden habe gesagt: Ich werde zukünftig kein Büro mehr haben. Also alles zu dem Thema Vorbild. Also vor einem Jahr oder vor zwei Jahren hab ich noch gedacht ich übernehmen das alte Büro vom Gründer. Mach ich aber auf keinen</p>	Akzeptanz von Open Space Büro Konzepten sind unterschiedlich. Die Jüngeren weisen eine höhere Akzeptanz auf, als die Älteren.	Unterschiedl Akzeptanzgr

				Fall das ist ja leer. Seit mehreren Jahren leer. Da werden die Wände rausgerissen und ich werde auch kein Büro mehr haben und das ist wichtig. Ich kann nicht Wasser predigen und Wein trinken."	
UK 4.3	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.	S.5 Z.7-14	"Wir haben gerade gestern Abend mit Entwicklungsleiter darüber gesprochen, dass wir uns so etwas vorstellen können. Aber das ist nicht konkret. Zur Erläuterung, Ich war am grünen Hof in Freiburg, das ist so ein ein altes Stellwerk und es sind so Container und da kann man Büros mieten dort. Wir hatten das jetzt gerade gestern Abend überlegt. Wir können uns so ein Projekt vorstellen. Da gibt es schon ein Konzept und haben schon Patent angemeldet und jetzt müsste es weiterentwickelt werden,	Akzeptanz , Ziele und Pläne für Co-Working Spaces existent.

				dass man das entweder als Start up oder lokal getrennt von hier, dass man da so etwas entwickeln. Erste Gedanken von gestern Abend, aber den Grünen Hofer halben mal angeguckt wie das Konzept funktioniert. "		
UK 4.4	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes, keine eigene Arbeitsplätze zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.	S.6 Z.29-34	"So weit gehen wir noch nicht. Das war eine riesen Diskussion. Wir haben Leitplanken gesetzt als diese Workshops stattgefunden. Also eine Leitplanke war das "Geschäftsführung ist Vorbild". Das andere war "jeder hat seinen Arbeitsplatz". Also ich kenne Konzepte von Bosch in Mailand zum Beispiel da haben wir das Ganze Verwaltungsgebäude angeguckt. Da ist es wirklich so, dass jeder erstmal seinen Arbeitsplatz suchen. Das haben wir gesagt, geht für uns jetzt einen Schritt zu	Flexible Arbeitsplätze werden wenig akzeptiert, dafür wäre der Kulturwandel zu extrem.	

				weit. Das ist der Kulturwandel zu hart."		
OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.				
OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.				
OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S. Z.22-25	"Wir würden heute viele junge Menschen gar nicht mehr einstellen können. Ganz oft ist dabei, die wollen eine Viertagewoche in ihren Verträgen drin. Heute ist es kaum noch möglich ohne eine Flexibilisierung der Arbeitszeit jemand an das Unternehmen zu binden, also für Neueinstellungen."	Flexibilisierung, Viertagewoche	
OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit				



		gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.				
OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.	S.6 Z.32-39	<p>“Das erlebe ich noch nicht so. Also klar bei den Führungskräften ist das einfach gefordert, ob man will oder nicht. Aber auch da ist jeder unterschiedlich unterwegs. Manche stört es gar nicht, wenn man einmal abends anruft. Ich habe den Eindruck, dass es überwiegend getrennt werden möchte. Da erlebe ich die nächste Generation noch nicht, dass es so ineinander verschmilzt, aber das hängt, dass muss ich auch zu unserer Schande gestehen: Wir haben noch keine Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten oder zum Home Office.“</p>	Kein Wunsch nach Work-Life-Blending. Klare Separierung wird gefordert.	

Abbildung 3.4: Kategoriensystem Proband 4

Kategoriensystem 4						
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Interview -zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.				
UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	S.1, Z.23,27 S.1, Z.35 S.2, Z.11-12	"Azubi." "Industriekaufmann"  "Je nach Abteilung, also jetzt gerade bin ich im Versand."  "AV, also Arbeitsvorbereitung, Personalabteilung, wo war ich noch? Technisches Büro war ich noch. Wareneingang, Werkzeugbau, ja."	Ausbildung zum Industriekaufmann, welcher verschiedene Bereiche des Unternehmens durchwandert.	
UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.2, Z.36-39 S.3, Z.19 S.3, Z.31-32	"Gut, zum einen eben diese Vielfältigkeit, da ich bei XXX, was ich von anderen sagen kann, dass es nicht so ist, durch viele Abteilungen gehe. Einfach, dass man mal alles so sieht. Bei anderen Firmen, wie es meine Klassenkameraden sagen, die	Das Thema Vielfältigkeit und Herausforderung haben hohe Wichtigkeit bei der Berufswahl und die Möglichkeit die Ausbildung als Grundbaustein für die	Vielfalt  Herausforderung  Ausbildung als Grundbaustein

				<p>gehen in der ganzen Ausbildung mal durch vier, fünf Abteilungen - bei uns sind es halt mal 16." "Genau, ich brauche die Herausforderung."</p> <p>"Und Industriekaufmann im Allgemeinen ist ja so ein Grundbaustein, auf den man auch nachher bauen kann."</p>	berufliche Weiterbildung zu nutzen.	
UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work	S.4, Z.9-10	"Also den Begriff New Work jetzt nicht, aber eben dieses KI und Home-Office. Da ist dann doch ab und zu mal so ein Gesprächsthema."	Home Office und Technologisierung (Smart Factory) sind ein Thema. New Work als Begriff ist unbekannt.	
UK 1.3	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht	S.4, Z.18-28 S.4, Z.33-39	"Also gerade, also gemacht wird davon ja eigentlich im Endeffekt nicht wirklich was. Was immer wieder so die Mitarbeiter unter sich machen, ist eben dieses Homeoffice. In manchen Abteilungen kann man es dann doch machen. [...] Aber nicht in allen. Zum Beispiel bei Leuten mit kleinen Kindern, die noch nicht unbedingt im Kindergarten sind oder im Dispositionsbereich, wo man eigentlich nur dasitzt und seinen Dispo morgens macht wie z.B. jetzt im Versand. Die müssen bis 11 Uhr 30 alles fertig haben und ab dann müssen sie nur noch erreichbar sein. Da haben sie nämlich ihr Tagesgeschäft gemacht. Und dann kommt halt E-	Home Office wird in manchen Abteilungen angeboten, doch nicht betriebsübergreifend, auch nicht im kaufmännischen Bereich. Der Wunsch danach wird klar ausgesprochen. Gleitzeit ist im kaufmännischen Bereich eingeführt, im gewerblichen Bereich nicht.	Home Office z.T. vorhanden, Wunsch besteht

				<p>Mails, "Oh kannst du mir das noch machen, kannst du mir das noch machen". Also in dem Bereich da hört man dann schon oft "oh Home-Office wäre eigentlich ganz cool".</p> <p>"Im kaufmännischen Bereich haben wir Gleitzeit, im gewerblichen Bereich nicht. Da ist es im gewerblichen Bereich je nach Abteilung, entweder in Schichten oder halt von 7 Uhr bis 15.45 Uhr; das ist so die Normalschicht. Aber um die Normalschicht herum gibt's dann auch wieder Schichten: dann Frühschicht Spätschicht - im Werkzeugbau zum Beispiel. Und im kaufmännischen Bereich gibt's eben die Gleitzeit. Zwischen 9 und 15 Uhr ist die Kernzeit, da muss man da sein. Alles drum rum kann man sich von 6 Uhr 30 bis 18 Uhr komplett frei raussuchen."</p>		
UK 1.4	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit	S.5, Z.6-11	<p>"Gut, wenn man sich mit Leuten unterhält die schon länger da sind, die jetzt auch schon an die 50, 40 bis 50 Jahre alt sind, die haben dann schon eine ganz andere Vorstellung vom Arbeiten als wir "jungen Leute", sag ich mal. Bei uns ist alles immer so ein bisschen gelassener und "es muss doch nicht so stressig sein". Und bei den Alten, bei den älteren ist es dann immer so: "oh wir müssen das nach der Regel und der Regel machen und das so und so". Da ist die</p>	<p>Unterschiedliche Vorstellungen an Arbeit abhängig vom Alter. Ältere Mitarbeiter brauchen klare Strukturen und Regeln, an die sie sich halten können.</p>	<p>- Unterschiede Generationen - Generation x braucht Strukturen</p>

				jüngere Generation, sag ich mal, schon ein bisschen gelassener, schätze ich mal."		
UK 1.5	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich ) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit	S.6, Z. 6-12	"Ja, die ganzen Tagesgeschäfte, wie am Beispiel Versand: Disposition einfach, wenn man das Ganze noch ein bisschen ausreifen würde, was auf der IT-Seite passiert, dann würde das auf jeden Fall gehen. [...] wenn man das alles ein bisschen ausreifen würde, denke ich, dass, man die diese Leute ersetzen könnte."	Technologisierung ist spürbar im Tagesgeschäft.	
UK 1.6	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job	S.6, Z.23-28	"Also, man muss hier auf jeden Fall darum kümmern, dass Arbeit leichter wird -und nicht so stressig, im Endeffekt. Dass man da einfach nur Hilfestellungen, gerade eben durch so KI oder Homeoffice, gibt. Dass man eben wie am Anfang gesagt, Zeit für seine Kinder zum Beispiel. Es sagen ja viele "Ich habe nicht so viel Zeit für meine Kinder", dass man sich da ein bisschen kümmert. Aber im Gegenteil kann man auch sagen, dass ich einfach nur ein Trend. Dass man sagt "wir tun irgendwas",	New Work wird als Hilfestellung zur Arbeitserleichterung angesehen und möglicherweise auch als Image Thema für das Unternehmen.	

				aber im Endeffekt passiert gar nichts."		
UK 1.7	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.				
OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen				

UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S.6, Z.23-30, 37-41	<p>"Also im Endeffekt hat alles was in der Abteilung ist, den Abteilungsleiter. Die sind in der Abteilung selber die höchsten, aber es gibt keine Abteilungen die über irgendeiner anderen steht. [...] Man kann sagen, dass sie alle auf der gleichen Ebene stehen, die Abteilungen im Allgemeinen und drüber kommen dann bloß noch Geschäftsleitung. Die haben ja sowieso das letzte Wort im Endeffekt aber in der Abteilung selber gibt es schon diese Ebene, wie du sagst, Abteilungsleiter, Teamleiter und dann der normale Sachbearbeiter."</p> <p>"Es ist eher diese Informationsweitergabe im Endeffekt. Du hast - im Vertrieb weiß ich, dass du dieses Vier-Augen-Prinzip hast, bis zu einem gewissen Preis. Von einem, nein im Einkauf, bis zu einem gewissen Preis, was die Leute selber einkaufen dürfen ohne den Abteilungsleiter. Aber im Endeffekt hast du schon immer; musst du dir dieses "GO" von oben holen."</p>	hierarchische Matrixstruktur. Dabei geht es mittelstark, um Entscheidungsmacht, aber primär um Informationsweitergabe.	
-----------	--------------------------	--	---------------------	--	--	--

<p>UK 2.3</p>	<p>Einstellung zur Organisationsstruktur</p>	<p>Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens</p>	<p>S.5, Z. 28-31 S.7, Z.18-23 S.7,8, Z. 39-6</p>	<p>[...] "jede Abteilung zählt zum Endergebnis dazu, das ist klar, aber du hast in der Abteilung Aufgaben, wo du dann denkst "okay, wenn ich jetzt falsch mache, dann geht es ganz arg schief", oder dann hast du wieder Aufgaben, wo du sagst, "okay das kann man durch ein, zwei Mausclicks wieder beheben"."</p> <p>"Also ich finde dadurch, dass du eben dieses Vier-Augen-Prinzip hast, bis zu einem gewissen Preis, eben wo du deinen Abteilungsleiter noch nicht brauchst - das finde ich gut. Und aber auch, dass du, wenn es dann wirklich viel wird, dass du dann sagst "okay, ich brauche jetzt einen von weiter oben", allein weil der mehr Kontakte nach ganz oben hat. Also an die Geschäftsleitung. Ist es schon wichtiger, dass die auch darüber Bescheid wissen was überhaupt bestellt wird oder verkauft wird."</p> <p>"Gut, man kann sich eben, wenn man jetzt normaler Sachbearbeiter ist, recht eingeschränkt fühlen, sag ich mal. Wenn man erst wohin muss um sich eine Genehmigung zu holen - ist ja auch nicht so, wenn man privat ist. Ich will jetzt einkaufen gehen, dann brauch ich nicht erst Mama und Papa fragen, "darf ich einkaufen gehen?". Da</p>	<p>Je komplexer die Arbeit/Aufgabe wird, desto mehr Struktur braucht man.</p> <p>Strukturen sind wichtig, im Rahmen der Verantwortung.</p> <p>Problematisch wird die persönliche und kreative Entfaltung gesehen, die durch die Strukturen eingeschränkt werden.</p>	
-------------------	--	--	--	--	--	--



			<p>fühlt man sich halt eben eingeschränkt um einfach sich selber zu entfalten. Was ich beim Arbeitsplatz wichtig finde, weil die Meinung von jedem - auch die Kreativität von jedem - zählt eigentlich und das alles trägt zu einem entspannten Miteinander bei und auch zum Erfolg von der Firma, wenn jeder irgendwie was sagen darf. Kann."</p> <p>"Ein gesundes Mittelmaß tatsächlich. Du musst deine Leute schon ein bisschen mitziehen weil sie sonst sagen "Okay, der kümmert sich ja nicht um mich, ich mache einfach", aber wenn du sie komplett hängenlassen lässt, dann denken sie sich auch "oh, okay, so toll ist das nun auch nicht". Und wenn du sie zu strikt mitziehst, denken sie "ich darf selber nichts machen". Also ein gesundes Mittelmaß finde ich braucht man auf jeden Fall. Man kann sich da nicht auf eine Seite festlegen."</p>		
--	--	--	--	--	--

UK 2.4	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.	S.8, Z. 24-29	"Im Endeffekt ist eigentlich alles ganz gut so wie es ist. Du hast deine Freiheiten das selber zu machen und auch selber Vorschläge zu machen zum Beispiel. Die werden dann aber über den Abteilungsleiter weitergegeben. Das heißt du selber darfst dich entfalten, sag ich mal, aber die schlussendliche Entscheidung liegt dann, wie es überall eigentlich so ist, beim Geschäftsführer. Das ist schon ein gesundes Mittelmaß zwischen, "ich darf" aber "irgendwie auch nicht"."	Mittelmaß zwischen Mitwirken und Entscheidungsbefugnis ist gefunden und ist auch gut so.	
UK 2.5	Feedbackkultur Ist- Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur				
UK 2.6	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis				
UK 2.7	Wichtigkeit von Vertrauen	Eine Einschätzung zur Wichtigkeit von Vertrauen für Mitarbeiter.				

UK 2.8	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme	S.9, Z.2-10	"Die, die jetzt noch nicht sooo alt sind. Also gerade die, die jetzt so von Anfang bis Ende 30 sind, so in dem Bereich. Die noch etwas jüngeren Leute, von denen finde ich, lerne ich am meisten, weil die älteren eben wie am Anfang gesagt - diese alte Schule, alles muss so und so gemacht werden -das ist so: Die rattern halt das was wir hier im Kopf immer durchgehen runter und bringen keine eigenen Ideen mit rein. Die jüngeren Leute, die haben meist selber nicht so viel Erfahrung, auch wenn sie vielleicht nur drei vier Jahre in dem Unternehmen arbeiten zum Beispiel an der Stelle haben, haben Sie dort nicht so viele Erfahrungen wie einer der schon zehn Jahre da arbeitet. Und ich finde von denen lernt man dann eben am meisten."	Frustration gegenüber dem regelorientierten und strukturellen Verhalten der älteren Generation.	
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes				

UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnisse n	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnisse n und Verantwortung	S.9, Z.20-24	"Ich würde das Ganze halt einfach so angeben eben, dass ich die Kreativität der Mitarbeiter nutze, um Entscheidungen zu treffen. Weil wenn man überlegt, jeder Mitarbeiter hat seine eigenen Probleme, sag ich mal. Sei es "mir gefällt die Größe vom Büro nicht", "mir gefallen die Arbeitsplätze nicht". Dass ich mir das alles anhöre und mir da Gedanken zu mache. So etwas wäre was, was ich mir vorstellen könnte."	Verantwortungsübernahm e ist gewünscht.	
UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugnisse n	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugnisse n und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen	S.9, Z.33-37	"Da ich schon seit ein paar Jahren darüber nachdenke eher in Richtung Planung zu gehen im Endeffekt. Und weil ich selber weiß, ich höre mir die Leute gern an, was sie sagen, was deren Interessen und Probleme sind -und mich darum kümmer, sodass es den meisten gut geht. Das ist glaube ich auch in meinem privaten Bereich so."	Um auf die Wünsche der Kollegen einzugehen und das Unternehmen voranzutreiben.	
UK 3.3	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM	S.11, Z.9-17	"Ich würde aber Arbeiten verteilen. Also wenn es darum geht - wie in der Schule halt. Da gibt es immer den Zeitmanager, der der die Protokolle schreibt und sowas. Sowas würde ich verteilen. Dann würde ich sagen, du kümmerst dich, dass alle Bestellungen laufen, du kümmerst dich drum, diese dann zu prüfen, ob das tatsächlich so ist wie man es gerne hätte. Du machst irgendeine Zeichnung von	Autonome Gruppen, mit Rollenvergabe nach Expertise.	

				irgendwas, einfach diese Aufgabenverteilung, dass jeder was macht. So heißt es ja auch zum Beispiel bei einem Erste-Hilfe-Kurs oder so. Da wird dir gesagt " Du, komm her und hilf mir". Und wenn ich denen dann sag, "Du machst das und das, und ich mach das und das", und jeder macht das was er am Besten kann."		
UK 3.4	Umsetzbarkeit	Einschätzung und Akzeptanz für die Realisierbarkeit der Umsetzung selbstorganisierter Projekte ohne hierarchische Zwischeninstanzen				
UK 3.5	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung	S.11,12, Z.39-8	"Ja gut, wenn man - es heißt ja immer so. Azubis ist so der Stift, der alles macht. Ich finde aber man sollte auch wenn man Azubi ist, gleichgestellt werden zu jedem anderen Mitarbeiter. Einfach - das hat, ich finde was mit Respekt zu tun, dem Azubi gegenüber. Man kann den nicht behandeln als wäre er einfach nichts für einen. Nur weil er noch keine vollständige Ausbildung hat oder noch nicht so lange schafft wie ein anderer. Ich finde es einfach respektlos, wenn man sagt "mhm, mach das, das, das", du bist Azubi, du hast das zu machen. Nein - ich bin da um was zu lernen, um von euch etwas zu	Wertschätzung und Gleichberechtigung hat einen großen Stellenwert für eine erfolgreiche Zusammenarbeit	Motivation durch Wertschätzung = hoch

				lernen. Deshalb ist es wichtig, dass man gleichgestellt wird mit den anderen. Auch was Urlaubsplanung, Zeitplanung, Strafen, sag ich mal, angeht, wenn man mal einen Fehler macht. Alles ist im Endeffekt gleich."		
UK 3.6	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.				
OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten				
UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.	S.12, Z.28-36	"[...]dass man für Aktionen diese Räume nutzt. Also klar ein Abteilungsleiter ist immer ein bisschen höhergestellt als der Rest. Aber ich finde: warum sollte er ein extra Büro haben? Der Macht im Endeffekt die gleichen Arbeiten wie jeder andere auch. Dann setzt ihn... Man sagt, man macht beispielsweise so ein Stall. Man sagt hier sitzt zum Beispiel der Vertrieb für das Land und da ist der Vertrieb für das Land und dann sitzt der Abteilungsleiter bei einem so einem Stall dabei oder kriegt im ganzen Bereich einfach mal so einen extra Platz, aber nicht abgeschirmt in einem extra Büro.	Open Space	

				Und so blöd: "Herr so und so, darf ich reinkommen?" Lieber dann für diese Aktion, wenn du sagst: kommen wir haben jetzt eine Besprechung, jetzt gehen wir in den und den Raum."		
UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzep	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.				
UK 4.2	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.	S.13, Z.21-25	"Es gibt Sachen die gehen an ein anderes Unternehmen nichts an du hast immer noch deine Betriebsgeheimnisse. Aber trotzdem: Andere Unternehmen haben andere Kompetenzen, vielleicht auch in dem Bereich aber wissen vielleicht über andere Sachen was und deshalb so ein gesundes Miteinander ist einfach immer das Beste."	Akzeptanz für Co-Working Spaces ist da.	

UK 4.3	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes, keine eigene Arbeitsplätze, zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.	S.13, Z. 2-9	"ich finde man braucht schon seinen Arbeitsplatz, wo man sich zuhause fühlen kann, wo man sagen kann: Ich habe da immer eine Schublade. Da ist zum Beispiel mein Müsli meine Schüssel drin. Da sind meine Büro Materialien drin: Stifte, Locher, Tacker. Einfach dass man so alles im Geschäft hat, was man braucht. Du bist dann doch acht Stunden manchmal, auch zehn Stunden beschäftigt. Und sollte man dann schon ein bisschen deine Wohlfühlecke haben, sage ich mal, deshalb ist es ja auch bestimmt, dass man so um die fünf sechs sieben Quadratmeter haben muss für einen Arbeitsplatz. Einfach dass man sich nicht bedrängt fühlt und dass man auch so seine eigene Wohlfühlzone hat."	Flexible Arbeitsplätze lassen den Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz sinken.	
OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.				



OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.	S.14, Z.34-400	"Also Schritt für Schritt nicht nur nicht dieses Brett ins Gesicht sondern Schritt für Schritt und auch an der Hand führen. Gerade wir haben ja das SAP, die Unternehmenssoftware neu eingeführt und auch Schritt für Schritt. Man hat immer noch Sachen, die man im alten, in der alten Software noch besser findet. Man könnte ein paar Sachen auf jeden Fall verbessern, welche jetzt genau kann ich so als Azubi nicht sagen, aber das dann mäßig und direkt. Da ist das Neue. Wir müssen damit klarkommen, sondern: Hey schaut mal, wir haben das, was haltet ihr davon. Eben wieder ein miteinander"	Jede Veränderung, die getätigt wird, soll in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern passieren, um sie am richtigen Punkt mitzunehmen und erfolgreich umzusetzen.	
-----------	---------------------------------	---	-------------------	--	---	--

OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S.14, Z.8-15, 24-27	<p>"Gut viele Leute haben Angst vor der Abteilungsleitung oder der Geschäftsleitung und ich finde das darf es nicht sein. Klar Geschäftsleitung, du hast Respekt davor. Es ist schon mal etwas anderes wenn ein Geschäftsführer dasteht als wenn ein Abteilungsleiter dasteht. Aber auch das finde ich, sollte nicht so extrem sein. Das man sagt: Okay die sind zwar da, aber ich kann trotzdem normal weiterarbeiten und muss jetzt nicht aufrecht dasitzen und das und das. Das finde ich so ein bisschen schwierig, dass man so Angst hat vor manchen Leuten. Klar Angst klingt jetzt bisschen hart, aber einfach viel mehr Respekt vor denen, als man eigentlich haben müsste."</p> <p>"Das hat bestimmt Einfluss auf meine Arbeit, weil jeder weiß wo man sich wohlfühlt schafft man besser und man denkt auch besser. In der Schule, wenn ich mich nicht wohlfühle und mir die ganze etwas Anderes durch den Kopf geht, dann kann ich mich nicht konzentrieren. Und so ist es auch in der Arbeit."</p>	Ein gleichberechtigter und hierarchiefreier Umgang ist das wichtigste für ein funktionierendes Team.	
-----------	-----------------------------------	--	---------------------------	---	--	--

OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.	S.16, Z.16-22	"Ja das ist mir auf jeden Fall immer am wichtigsten, weil ich will nicht einfach sinnlos irgendwelche Aufgaben machen wie z.B. auch keine Ahnung du schreibst jetzt einfach mal das ab und korrigiere Rechtschreibfehler. Aber wenns dann um so Sachen, wie LKWs durchgehend im Versand. Da hab ich schon das Gefühl das bringt euch etwas, weil ich weiß ihr seid drinnen viel beschäftigt. Dann gehe ich raus und macht es für euch. Ich nehme es euch ab. Da habe ich persönlich ein besseres Gefühl, als wenn ich nur dasitzt und sinnloses Zeug irgendwie in Computer rein hack."	Sinnhaftigkeit hat einen hohen Stellenwert.	
OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.	S.17, Z.16-22	"Auch wieder das schwimmen. Zum Beispiel mit meinen Kollegen in Sport gehen. Ich gehe mit Arbeitskollegen in die Shisha Bar einfach abends. Dieses Miteinander, das Entspannte. Und auch wenn es jetzt heißt Home-Office: Okay ich bin jetzt zuhause, aber ich habe auch in der Arbeit immer 10-15 min Luft. Dann habe ich ein kleines Kind, dann beschäftige ich mich mit dem. Einfach damit es nicht immer heißt so arbeiten arbeiten arbeiten. Es gibt auch Tage da geht es um sechsendreißig und kommst um 18:00 Uhr da raus, bist du dann je nachdem, wo du wohnst zuhause	Work-Life-Blending ist wichtig um allen Teilen des eigenen Lebens gerecht zu werden. Außerdem ist die Vermischung von beruflichen und privaten Freundschaften bereichernd.	

				bist dauert es die halbe Stunde und dann schläft dein Kind so, dass man es einfach so gesund mischt ist wichtig."		
--	--	--	--	---	--	--

Abbildung 3.4: Kategoriensystem Proband 5

Kategoriensystem 5						
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Intervi ew- zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.				
UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	S.1, Z. 7-10	"und bin dort Fachspezialist und bin da für die Werbeplanung zuständig. Das heißt alles was du momentan in unserem Prospekt siehst oder im Fernsehen oder im Radio. Da hab ich eine Warengruppe unter mir und die betreue ich und das plane ich dann deutschlandweit die Artikel für jede Woche, was wir da starten."	Fachspezialist für Werbeplanung und die Steuerung von Warengruppen	

UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.1, Z.32-41	"Also Pro ist absolut, dass ich kreativ sein kann. Ich kann selbstständig planen, welche Artikel ich möchte. Ich kann selbstständig definieren, welche Artikel ich möchte und eigentlich brauche ich nur noch den Haken von meinem Vorgesetzten, ansonsten stehen die Artikel was du dann im Markt siehst, die ich dann veranlasst habe und Contra ist... Ja es ist sehr stressig. Auf jeden Fall. Du hast einen gewissen Druck, weil Du musst die Zahlen bringen und wenn du mal in der Woche nicht die Zahlen bringst, dann kriegst du gleich mal einen Rüffel sozusagen. Und es ist auch sehr anstrengend, weil wir einfach 42 Stunden bringen müssen in der Woche und die teilweise gar nicht ausreichen. Das heißt Eigentlich bist du noch gezwungen nochmal eine Stunde am Tag dranzuhängen. Es ist dann in der Woche, wenn mal fast 50 Stunden Arbeit, ist es halt echt übel."	Begeisterung für die Arbeitsstelle ist groß, aufgrund der Kreativität, den direkten Bezug zum Produkt. Trotzdem bestehen Schwierigkeiten, aufgrund des großen Drucks und die zeitintensiven Arbeitsstunden. Große Auseinandersetzung mit der Berufswahl und den wirtschaftlichen Möglichkeiten.	Pro: Kreativität, Produktbezug  Contra: Druck, Zeitintensivität
UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work	S.2, Z.17	"Nein, den Begriff New Work kenne ich nicht."	Thematische Präsenz ist niedrig.	

UK 1.4	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht	S.2, Z.33-37	"Wenn du jetzt die Punkte gesagt hast, was New Work ist, muss ich sagen, dass es Kaufland schon umsetzt. Wir können Homeoffice machen. Wir haben flexible Arbeitszeiten. Wir müssen nur unsere Stunden bringen, aber wir können jetzt auch mal um neun anfangen oder auch um sieben Uhr morgens."	Home Office, Gleitzeit	
UK 1.5	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit	S.2, Z.29-33. 37-39	"Was ich jetzt schon gemerkt habe in den Jahren, dass einfach gerade in so einem großen Unternehmen was ich bin, dass der Mitarbeiter nicht in vielen Bereichen wirklich was zählt, du bist meistens wirklich noch die Nummer und du bist auch jeden Tag austauschbar eigentlich fürs Unternehmen, weil die einfach nicht wissen wie du die Arbeit leistet. Sie denken halt du bist jederzeit ersetzbar. Das merk ich auf jeden Fall. [...] aber auch der Druck ist gewissermaßen ganz anders geworden wie in der Vergangenheit, weil du einfach nicht mal eine Stunde bisschen chillig machen kannst. Das geht einfach nicht mehr, weil das dich dann irgendwann wieder einholen wird."	Veränderungen zeichnen sich durch enormen Druck und die nicht vorhandene Wertschätzung des einzelnen aus, aufgrund der Ersetzbarkeit und des Leistungsdrucks.	

UK 1.6	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit	S.3, Z.28- 29	"Mit Sicherheit aber da das Unternehmen so groß ist, kann ich jetzt genau nicht sagen in welcher Abteilungen man das jetzt so umsetzen könnte."	Möglichkeit über Veränderungen werden war genommen, sind aber nicht spürbar.	
UK 1.7	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job				
UK 1.8	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.	S.3, 4, Z.38-2	"Ich finde es absolut richtig, weil ich denke der Arbeitnehmer entscheidet dann mehr für sich, wie es für ihn am besten ist und wenn er Tag dann so gestaltet wie er es möchte, arbeitet er doch bestimmt produktiver. Wie wenn jetzt der Chef vorgibt, du musst jetzt da sein und du hockst dich an den Platz und die Möglichkeiten. Dann bist du einfach schon so genervt, dass einfach die Arbeit wahrscheinlich von der Qualität verlieren wird."	Debatte wird als wichtig angesehen, um den Mitarbeiter und seine Bedürfnisse mit einzubeziehen, um die Qualität zu verbessern. Hierbei steht vor allem um Empowerment und selbstbestimmtes Arbeit.	- Debatte ist wichtig - Bedürfnisse v. Mitarbeiter miteinbeziehen - Empowerment - Qualitätssicherung

OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen				
UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S. 4, Z.9-21	"Die momentane ist einfach, dass ich schon eine gewisse Stelle habe, wo ich viel zu sagen hab und ich auch nicht mehr viel über mir hab in meinem Bereich. Also ich habe jetzt nur noch einen Vorgesetzten und der Vorgesetzte hat jetzt noch einen vor mir. Also ich habe eigentlich zwei Vorgesetzte und daher ist die Kommunikation schon untereinander recht entspannt und locker, würde ich behaupten, weil wir ja von der Abteilung her alle Fachspezialisten sind. Und das macht schon ein Unterschied, wenn du jetzt zum Beispiel noch ein Sachbearbeiter hättest, weil die sind dann wirklich schon ein bisschen... Ich kenn es noch aus letztem Jahr, weil ich es da noch war. Da bist du schon ein bisschen mehr so "Du musst jetzt das machen, du musst das machen, aber bring nicht so viel Kreativität rein. Und jetzt in dieser Position ist es schon ganz anders, weil du wirklich sagen kannst: Ich entscheide das, Ich stehe dahinter und wenn was nicht passt, dann kriege ich auch das entsprechende Feedback. Aber diese	hierarchische Strukturen, sowohl über Entscheidungsmachten, als auch die Kommunikation.	



				Kommunikation ist wesentlich entspannter geworden mit dem Vorgesetzten."		
UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen				

UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens	S.4, Z.33-40	"Also mich hat es wirklich gestört, deswegen habe ich ja gesagt ich möchte alles geben, dass ich eine Position weiterkomme, weil du einfach so gebremst wirst von deinem Vorgesetzten, weil er einfach immer noch denkt, dass du nur der Sachbearbeiter bist. Aber ich denke halt, gut ich bin vielleicht auf dem Dokument der Sachbearbeiter, aber für mich weiß ich, dass ich mehr kann, dass das was ich vorschlage auch überdacht ist und das hat mich schon immer gestört und hat mich auch demotiviert, wenn immer wieder dieses Feedback kommt das es in der Position dazwischen erst abgestimmt wird. Und das ist eigentlich meine Meinung da gar nicht so wirklich zählt."	Hierarchischer Aufbau ist eine Bremse, die Mitarbeiter zurückhält und demotiviert, da die Meinung nicht richtig zählt.	
UK 2.4	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.	S.5, Z. 10-12	"[...] Aber ich denke mal, man darf den Menschen nicht so eingrenzen, nur was er für eine Position ist, sondern was er für eine Leistung bringt und das sollte noch ein bisschen anders dargestellt werden."	Leistung der Mitarbeiter, sollte nicht durch Positionen eingeschränkt werden.	
UK 2.5	Feedbackkultur Ist-Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur	S. 7, Z.38-40	"Wir haben jedes Quartal haben wir Feedback Gespräch und anhand dessen kann ich behaupten, dass es meinem Vorgesetzten schon wichtig ist, dass man sich gegenseitig schätzt."	Feedbackkultur ist da und wird als wichtig erachtet.	

UK 2.6	Wichtigkeit von Feedbackkultur	Meinung zu Feedback und die Wichtigkeit, dessen wie es umgesetzte wird.	S.8, Z. 7-12	"Ne, ich finde schon, dass man merkt, dass die Tage danach nach so einem Feedbackgespräch, wenn es gut läuft, dass man dann noch motivierter ins Büro geht. Aber selbst wenn mal eine Kritik kommt, dann weiß man woran man arbeiten muss und muss es ja dann für das nächste Feedbackgespräch entsprechend beweisen, dass man es doch kann und dass man vielleicht gar nicht so sieht. Und den Chef überzeugen und ich denke, dass das eine große Rolle spielt, wie deine Arbeit gemacht wird."	Feedback hilft die Qualität der Arbeit positiv zu beeinflussen. Feedbackkultur ist wichtig und motiviert, sein Bestes zu geben.	
UK 2.7	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis	S.5,6 Z.39-5	"Also ich muss sagen Unser Team ist echt top. Das hatte ich jetzt auch so noch nie in der Zeit, wo ich jetzt arbeite. Das du dich wirklich drauf verlassen, auch wenn du mal im Stau stehst und wir müssen eine gewisse Auswertung machen. Dann weiß ich schon, wenn ich nicht pünktlich am Arbeitsplatz bin, dass sich in der Zeit jemand Gedanken gemacht hat. Da fehlt noch einer. Da müsste man vielleicht was machen und die prüfen das dann schon von alleine. Wir brauchen nicht viel Abstimmung, weil wir uns einfach so verlassen können, dass wenn einer nicht, das jemand anders die Aufgaben übernimmt."	Vertrauen und Verlässlichkeit ist stark ausgeprägt.	

UK 2.8	Wichtigkeit von Vertrauen	Eine Einschätzung zur Wichtigkeit von Vertrauen für Mitarbeiter.	S.6, Z.11-17	"Die sind sehr motiviert und das motiviert dann auch selbst wenn du weißt da steht ein Team hinter dir. Und die akzeptieren dich auch, weil viele Bereiche die sind ja so miteinander verstritten oder haben ein bisschen Angst, dass sie untergehen. Und da gibt's bestimmt auch Mitarbeiter, die dann zurückzucken und dann gar nicht auffallen, dass die in diesem Team sind. Bei uns ist es eigentlich so, wir schwimmen eigentlich alle im gleichen Strom und wenn einer mal ein bisschen langsamer ist oder etwas mehr Zeit braucht, dann versucht man den aufzufangen und zu unterstützen."	stark ausgeprägtes Vertrauen motiviert und hilft dem Mitarbeiter sich im Team zu entfalten.	
UK 2.9	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme	S.6, Z.23-30	"Ich glaube eher von älteren, weil ich eigentlich auch denke, dass die die Erfahrung haben von dem was sie tun. Aber es ist auch wichtig gleichaltrigen irgendwie die Meinung zu sehen. Ich denke mal von beiden Seiten dann das beste Ergebnis rauskommt. Ich weiß nicht wie es bei jüngeren ist. Weil ich mir dann immer denke: ich habe ja da selbst ein bisschen mehr Erfahrung wahrscheinlich. Und von daher würde ich denen vielleicht am wenigsten glauben. Was jetzt aber nicht negativ sein soll, sondern einfach, weil ich weiß wie viele Jahre vielleicht dahinterstecken könnten. Und ansonsten, ja ich denke eine gute Kombi aus gleichaltrigen und älteren. Das ist schon gut."	Die Lernbereitschaft von gleichaltrigen und älteren ist höher, als die von niedrigen.	

OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes				
UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung	S.7, Z. 5-10	"In der momentanen Situation bin ich sehr glücklich, weil ich hab die Eigenverantwortung und ich habe schon die Verantwortung was ich jetzt wollte. Natürlich bin ich nicht ein Typ, wo sagt: Gut jetzt hab ich die Position erreicht, jetzt arbeite ich noch 50 Jahre bis zur Rente komm. Aber ich denke mal die nächste Position wär einfach nochmal, dass du noch mehr Entscheidungskraft hast und noch mehr Verantwortung hast, wo dich dann einfach noch mal ein bisschen antreibt und motiviert."	Motivation wird durch Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen erhöht.	
UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen	S.7, Z.15-17	"Weil ich [...] wenn ich etwas entscheide ist es durchdacht und ich stehe auch dazu. Und ich glaube das ist ein wichtiges Argument, um so eine Position zu bekommen."	Entscheidungsbefugnisse, aufgrund von Expertise.	

UK 3.3	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM	S.7, Z.27-30	"[...] weil ich einfach eine gewisse Sicherheit haben möchte, wenn ich ein Team leite. Weil so Vertrauen baut sich ja erst auf und solange ich dieses Vertrauen nicht habe, würde ich dann eher auf die sichere Ebene gehen. Ich möchte etwas langfristig aufbauen, mit einer gewissen Struktur."	Eigenverantwortliche Gruppen werden als schwierig angesehen, da eine Gruppe eine gewisse Sicherheit braucht um funktionieren zu können.	Teams brauchen Sicherheit
UK 3.4	Umsetzbarkeit	Einschätzung und Akzeptanz für die Realisierbarkeit der Umsetzung selbstorganisierter Projekte ohne hierarchische Zwischeninstanzen				
UK 3.5	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung				

UK 3.6	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.	S.8, Z. 36-40 S.9, Z6-10	<p>"Naja so wie wir arbeiten eher nicht. Weil da gibt's die Systeme und die sind schon so ausgebaut, dass da recht wenig Spielraum noch ist. Es ist einfach nur der Inhalt von unserer Arbeit, wo wir täglich dran arbeiten. Wir müssen schauen was macht der Mitbewerber, welche Aktionen und was sind die Trends. Also wir schauen schon, was in Instagram und Facebook und Co abläuft, einfach damit man eingreifen kann."</p> <p>"Ich muss sagen, Kaufland hat das sehr gut strukturiert, wenn wir jetzt zum Beispiel, irgendein neues Programm kriegen oder Du bist neu im Unternehmen dann kriegst du erst mal gefühlt 20 Schulungen, damit du auf den Stand kommst, damit du damit arbeiten kannst und auch wenn du während deiner Arbeit, merkst da hab ich noch ein Schwachpunkt, das müsste ich noch wissen, dann kannst du dich jederzeit für eine Schulung anmelden."</p>	<p>Innovation wird nicht direkt kommuniziert, ausschließlich durch SM wird versucht am Puls der Zeit zu bleiben.</p> <p>Schulungen werden angeboten und angenommen, ausschließlich im Bereich interner Systeme.</p>	
OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten				

UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.	"[...] es spielt schon eine wichtige Rolle wie der Raum gestaltet und wie auch deine Arbeit wird. Also wenn du jetzt in so einem kahlen Büro sitzt, wo die Betonwände rausschauen oder die Leitungen oder so, fühlst du dich nicht so wohl, wie wenn du jetzt da ein Teppich vorliegen hast und einfach die Farben warm sind. Ich glaube, dass das schon einen sehr großen Einfluss hat."	Angenehme und gemütliche Raumgestaltung wird als sehr wichtig empfunden.	
-----------	----------------	---	---	--	--



UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.	S. 9, Z.21-37	<p>"Ich kann es ganz gut sagen, weil vor einem Jahr saßen wir alle noch separat in einem kleinen Büro. Jeder Bereich untereinander und mittlerweile sind wir umgezogen und wir haben alle ein Großraumbüro. Im Einkauf ist es ziemlich schwierig, weil wirklich dann fünf Einkaufsbereiche zusammensaßen. Und du hast dann wirklich alles mitbekommen von den Kollegen. Du hast die Telefonate mitbekommen. Du hast wohl mitbekommen, wenn der Chef mit einem Mitarbeiter spricht. Ich finde du wirst da viel zu stark abgelenkt voneinander und du hörst auch automatisch mit was da drüben abgeht und du kannst dich gar nicht so auf deine Arbeit konzentrieren und du hast immer das Gefühl du wirst beobachtet, wenn da drei andere Bereiche noch drinsitzen, dann hast du immer das Gefühl, dass wenn du ein Telefonat machst, das sich auf einmal 18 Leute umdrehen und dann zuhören. Und so ist es momentan auch, wo ich aber sagen muss, wir sind halt jetzt ein Bereich wo 30 Leute in einem Büro sitzen. Das ist nochmal ein bisschen anders, weil einfach die Aufgaben relativ gleich sind, dass du dann ein bisschen mehr abschalten kannst. Dennoch bin ich eher der Freund, wo man sagt, dass jeder soll sein Reich haben, sein Büro, dass man sich einfach untereinander konzentrieren kann und das was da besprochen wird geht auch meistens alle was an oder wenn ein Telefonat geführt wird. Aber jetzt</p>	Open Space lenkt von der Arbeit ab, vor allem wenn viele Bereiche in einem Open Space inkludiert sind.	
-----------	-----------------------------	---	---------------	--	--	--

				verschiedene Bereiche in einem Großraumbüro, seh ich sehr schwierig."		
--	--	--	--	---	--	--

UK 4.3	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.	S.10, Z.2-8	"[...], ich würde es jetzt nicht gut finden. Ich wüsste jetzt auch nicht, wer bei uns... Naja wenn im Einkauf jetzt zum Beispiel ein Mitarbeiter von einem Lieferanten noch bei uns drin säße, dann seh ich das als sehr schwierig an, weil auch manche Dinge geht halt auch kein Externen was an, was du im Unternehmen besprichst und deswegen schon sagen, vielleicht dass man mal so einen Raum hat, wo man sich reinsetzen kann und das dann halt auch wöchentlich für ein paar Stunden. Was man sich da austauschen kann, aber fix in einem Großraumbüro seh ich als schwierig an."	Bürokapazität mit einem anderen Unternehmen zu teilen ist schwierig. Höchstens ein wöchentlicher Austausch.	
UK 4.4	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes. keine eigene Arbeitsplätze, zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.	S.8, Z.13-19	"Wir haben bei Kaufland das neue System das du da einen flexiblen Arbeitsplatz. Das heißt du hast da jetzt dein Spint, wo du deine Wertsachen reinmachst und dein Laptop und alles. Und du sitzt eigentlich offiziell jeden Tag woanders. Macht aber keiner, weil wirklich jeder möchte schon seinen Platz haben. Ich möchte schon wissen, wenn ich ins Büro geh, wo ich hinlaufen muss und man fühlt sich ja wirklich, obwohl jetzt auf diesem Schreibtisch nichts mehr stehen darf und wirklich nur noch die Tastatur und der Laptop ist. Fühlt man sich doch wohler, wenn man weiß, dass man da jeden Tag sitzt."	Flexible Arbeitsplätze sind kaum durchführbar, da jeder am gewohnte Platz sitzt. Zudem schränkt es den Wohlfühlfaktor ein	

OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.				
OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.	S.10, Z.34-41	"Ich habe jetzt nur einen Punkt, das ist wirklich die Arbeitszeit und das Arbeitsvolumen, dass es ein bisschen angepasst wird, dass du wirklich nicht nur unter Druck bist, sondern Phasen hast, wo du dir wirklich Gedanken machen kannst, was möchtest du Neues machen. Dafür haben wir einfach keine Zeit. Das ist ein bisschen schade. Und dass du einfach flexibler bist was die Arbeitszeit angeht. Also wir sind schon flexibel, weil wir wissen wann wir anfangen können, aber du kannst jetzt nicht sagen, du gehst mal zwei Stunden früher, weil die zwei Stunden fehlen dir einfach in der Woche. Und bei 42 Stunden ist das halt echt eine harte Nummer."	Zu großer Druck und Zeitaufwand. Freiräume schaffen für kreativen Input und Veränderung.	

OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S.11, Z.38- 42	"Ich glaube, dass wir da noch viel lernen müssen, weil einfach die Konkurrenz da wesentlich flexibler ist, was Projekte angeht, was man einfach mal riskieren muss, um vor den anderen zu sein, dass man einfach den ersten Schritt macht und nicht erst den dritten, wenn man einfach mal zwei Unternehmen vor dir den Schritt gemacht haben. Deswegen ist da schon noch Potenzial da."	New Work nutzen, um First Mover zu werden und den Konkurrenten voraus zu sein.	
OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.	S.11, Z.14- 18	"Es ist schon beides. Es ist eine Berufung und mein Beruf. Es ist schon so, dass ich jetzt schon so langsam ankomme von dem was ich ursprünglich planen arbeiten wollte als kleines Kind. Vielleicht finde ich noch etwas was noch kreativer ist, aber ich bin da schon ganz zufrieden, dass es doch eher schon die Berufung ist."	Beruf ist Berufung und Beruf, der Wunsch nach Erfüllung ist da.	
OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life- Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.	S.11, Z.27- 33	"Ich bin auch so ein Mensch, der privat und beruflich eigentlich schon sehr gut trennt. Weil du einen gewissen Druck brauchst. Du musst ein bisschen Respekt haben zu dem was du machst. Ich finde, wenn du das jetzt mehr ins Private nimmst, verlierst du auch den Respekt vor der Arbeit. Und obwohl ich die Möglichkeit habe Homeoffice zu machen, wo es ja dann auch privat wäre, wenn ich arbeite, weil ich einfach in meiner Wohnung mache, weiß ich, dass meine Leistung wahrscheinlich nicht so sein wird wie wenn ich jetzt im Büro bin.!"	Durch Work-Life- Blending verliert man den Respekt vor der Arbeit und damit an Qualität.	

Abbildung 3.6: Kategoriensystem Proband 6

Kategoriensystem 6						
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Interview -zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.				
UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	S.1, Z.19-21	"Also ich bin seit zehn Jahren BEI XXX tätig, mittlerweile in der Dachgesellschaft und arbeite dort in der Personalabteilung - als HR Business Partner. Das heißt ich bin für die Führungskräfte in meinen Betreuungsbereichen erster Ansprechpartner im Moment, wenn es um irgendwelche Personal - Themen geht, Führungsfragen, da unterstütze ich die. [...] Also den kompletten Mitarbeiter Lebenszyklus begleite ich dann mit meinen Führungskräften und stehe da hoffentlich immer mit Rat und Tat zur Seite."	HR Business Partner: - Betreuungsbereich: Führungskräfte - Begleitung des kompletten Mitarbeiter Lebenszyklus Hohe Auseinandersetzung mit Berufsfeld	

UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.1,2, Z. 34-4	<p>"Ich habe mit unheimlich vielen und unterschiedlichen Personen zu tun. Also, dass diese Arbeit funktioniert, das baut ganz stark auf dem Beziehungsthema auf. Man lernt sich kennen, dann über so kleinere Zusammenarbeits-Geschichten eingangs, entsteht Vertrauen und dann merkt man wie die Führungskräfte innen mehr und mehr in den Fachbereich reinholen. Und das Schöne ist eigentlich da, dass du jeden Abend nach Hause kommst und weißt was du gemacht hast, was dein Mehrwert war, was dein Beitragen im Unternehmen. Genau das ist eigentlich das was mir am allermeisten Spaß macht auch weil die Aufgaben sehr vielfältig sind. Es gibt jeden Tag gefühlt neue Fragestellungen mit denen du dich auseinandersetzen musst du hast halt unheimlich viel persönlichen Kontakt. Die Schattenseite ist, durch das, dass wir erster Ansprechpartner sind greifen wir immer die Themen auf die z.B. die Personal Experten im Bereich entwickeln, wenn sie irgendwelche Konzepte haben. Du bringst das an einen Fachbereich heran, stellst es denen vor. Wenn die Konzepte dann nicht so gut durchdacht sind kriegst du immer erst einmal den ersten Gegenwind ab. Und auch grundsätzlich, wenn</p>	<p>Vielfalt und die menschliche Zusammenarbeit wird als positiv angesehen. Zudem das Gefühl einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen zu leisten. Negativ ist es, das Gesicht des Fachbereichs zu sein und somit jeden Gegenwind abfangen zu müssen. Zudem starke Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeit.</p>	
-----------	---	---	----------------	--	--	--

				<p>sonst irgendetwas schief geht durch das, dass du das Gesicht zum Fachbereich bist, kriegst du da auch immer die schlechte Stimmung ab. Also, du kriegst da immer das unmittelbare Feedback für die ganze Personalabteilung, was manchmal echt hart ist."</p>		
--	--	--	--	---	--	--



UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work	S.2, Z.32-44	<p>"Also ich glaub grundsätzlich, was ich alleine in der Zeit gemerkt habe in der ich berufstätig bin, ist tatsächlich das Thema - also, die Menschen haben früher auch schon viel gearbeitet, wenn nicht tatsächlich quantitativ mehr, aber ich glaube es ist mittlerweile wirklich das Thema Erreichbarkeit. Wann ist man immer erreichbar, also gerade auch als Ansprechpartner für die oberen Manager. Für dieses "Wenn die dich auf einem Festnetz nicht erreichen", dann klingeln sie direkt am Handy durch und wenn nicht, mehr als drei Anrufe in Abwesenheit wenn du einen Termin bist. Also ich glaube das hat sich stark geändert. Dann das Thema mit den Mails. Also, ich finde mittlerweile wird vieles über Mails gemacht was früher glaub ich noch stärker persönlich besprochen wurde. Man könnte dem einen oder anderen unterstellen "Ich schreib eine Mail, schick die raus und ich bin das Thema damit erst mal wieder los". Und bei uns gab es zum Beispiel einen Bereich der hat sich ganz lange gegen Computer verwehrt, das glaubt man gar nicht. Aber als ich vor zehn Jahren angefangen hatte, hatten die noch keine PCs bei sich."</p>		Veränderungen: - Erreichbarkeit - Kommunikation - Technologisierung
-----------	--------------	---	-----------------	--	--	---

UK 1.3	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht				
UK 1.4	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit				
UK 1.5	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit	S.12,13, Z.46-2	"Also, viele Veränderungen werden zur Kenntnis genommen. Und also, nach zehn Jahren Gruppenzugehörigkeit wirft dich das in der Regel nicht mehr so sehr aus der Bahn, sondern wenn du jedes Mal in Schockstarre verfällst dann kannst du nicht mehr allzu viel arbeiten."	Veränderungen sind spürbar. Siehe unten welche.	
UK 1.6	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job				

UK 1.7	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.	S.4, Z.6-26	<p>"Also, ich glaube schon, dass es notwendig ist, dass sich da was tut. Ich glaube - nur zum Beispiel jetzt, ich kann es ja immer nur von meinem Unternehmen beurteilen wie wurde es da gemacht; da war gegebenenfalls das Platz-Thema ein zu stark beeinflussender Faktor. Und es muss mehr Durchmischung geben. Also dieses "dass Unternehmen darauf eingehen wie arbeiten meine Mitarbeiter, was für Anforderungen haben die, haben die genügend Möglichkeiten sich zurückzuziehen, gemeinsam zu arbeiten, kreativ zu werden". Ich glaube das ist schon wichtig. Ob das dann immer mit diesen New Way Konzepten getan ist - aktuell - weiß ich nicht. Dieser Rollcontainer, den es ja auch schon in vielen Unternehmen gibt, das ist ja von den USA aus so ein bisschen rüber geschwappt ist, du hast nur noch ein Rollcontainer und setzt dich irgendwo hin. Es gibt ja Modelle wo man sehr genau sieht, dass Menschen da unterschiedlich ticken. Es gibt die Art von Menschen die haben damit kein Problem und dann gibt's die, die sich sehr häuslich einrichten - das sind ja auch die, die immer alles dekoriert haben und Bilder haben - und für die ist das ein sehr großes Problem. Und ja es ist schwierig</p>	Das Thema ist wichtig, muss aber ganzheitlich betrachtet werden, um erfolgreich sein zu können.	
-----------	------------------------	--	-------------	---	---	--

				<p>auf jeden Einzelnen einzugehen aber, dass man da ist und trotzdem eine Mischung macht, ist glaube ich wichtig. Und du siehst ja auch schon mit einigen Unternehmen, dass die wieder zurückrudern was die Großflächen und diese kreativeren Konzepte, diese NWow Konzepte, angehen. Klar es ist immer wichtig zu schauen was versteht das Unternehmen alles unter NWoW, bei uns war es halt nur das Thema Räumlichkeiten und das ganze Thema was damit ja eigentlich einhergeht, Digitalisierung, wie ist die Technik die ich habe, wie flexibel ist die, kann ich wirklich überall so arbeiten wie ich es brauche. Das ist bei uns ein bisschen hinten runtergefallen."</p>		
--	--	--	--	--	--	--

OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen				
UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S.4, Z.37-38	"Also bei uns am Hauptstandort haben wir keine flache Hierarchie, so wie es bei uns in der Fläche draußen ist"	Hierarchische Strukturen	
UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen				

UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens	S.4, Z.38-45	<p>"Ja, ist es notwendig, dass wir so hohe oder alle Hierarchieebenen haben? Da kann ich schlecht was zu sagen. Da macht ja jeder seinen Job. Ich glaub was was bei uns einen starken Umbruch an vielen Stellen gebracht hat bzw. manchmal auch ein bisschen den Schein trügen lässt, dass diese Hierarchien nicht mehr so da sind, ist das "Du". Wir haben ja eine Duz-Kultur eingeführt und zum Beispiel, wenn ich einem Vorstand gegenüber sitz, auch wenn ich den duz weiß ich schon noch wie weit weg der von mir ist. Da hab ich manchmal so das Gefühl wenn eben ganz frische Hochschulabsolventen kommen und die duzen den dann, das schwimmt da manchmal."</p> <p>"Ich glaube immer, dass da trotzdem das Fingerspitzengefühl wichtig ist. Ich hatte mit einem - vor kurzem - mit einem sehr jungen Kollegen einen Termin. Und der wusste gar nicht wer ich bin. Und dann sind da so Sätze in dem Termin gefallen wie, "ich erwarte von dir...", "du musst das liefern" und meinte dann als ich sagte "Das ist ein sensibles Thema - das muss ja auch entsprechend freigegeben werden", das geb ICH dir frei. Wo ich gedacht habe, okay du bist jetzt</p>	Hierarchische Strukturen sind wichtig, um Positionen, Rollen und Aufgaben zu erkennen.	
-----------	--	---	-----------------	--	--	--

				<p>seit keinem halben Jahr dabei, das ist etwas was ein Vorstand freigeben muss. Und er ist da aufgetreten, keine Ahnung, wie der König. Und da seh ich das halt immer gefährlich, dass das so ein bisschen -also, wir sind ja trotzdem nicht alle auf einer Ebene. Und das wird glaub ich ganz gerne mal vergessen."</p>		
UK 2.4	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.	S., Z. 24-28	<p>"Da muss sich dann der Junior mit seinem Teamleiter zusammensetzen, der trägt es dann zum Bereichsleiter, dann kommt die erste Änderung, dann geht es irgendwie nach drei Änderungen schleifend zum Geschäftsführer, dann geht's wieder bis es irgendwann mal irgendjemand sieht der "nein" sagt und dann stirbt das ganze Thema.</p>	Bürokratische Ebenen müssen sich verkürzen.	

				Und dann sind wir mal wieder keinen Schritt weiter.“ "Ich glaube da wird und muss sich was ändern."		
UK 2.5	Feedbackkultur Ist-Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur				



UK 2.6	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis	S. 6, Z. 6-14	"Also ich habe ein ganz tolles Team wo wir uns auch viel erzählen, was uns auch fachlich beschäftigt. Da kommt man aus dem Termin und wenn man dann irgendwas hat dann diskutiert man auch zusammen. Ich habe jetzt aktuell eine Chefin, mit der habe ich ein ganz ganz tolles Vertrauensverhältnis. Wo du auch offen drüber sprechen kannst, was beschäftigt dich so, weil du je nachdem dann doch auch intensivere Themen hast in deinen Fachbereichen. Das sind ja nicht immer nur schöne Themen. Sei es ein Mitarbeiter ist krank oder gestorben oder du trennst dich von einem Mitarbeiter. Also von daher, da kann ich sehr offen mit meiner Führungskraft sprechen aber ich hatte ja auch schon andere Führungskräfte das ist nicht so."	Vertrauensverhältnis ist groß.	
UK 2.7	Wichtigkeit von Vertrauen	Eine Einschätzung zur Wichtigkeit von Vertrauen für Mitarbeiter.	S.6, Z.19-21	"Ich glaube nicht so einen riesengroßen Unterschied in dem, was dann am Ende des Tages an Leistungsergebnissen bei rumkommt, aber wie es mir damit geht, ist ein Riesenunterschied."	Kein qualitativer Unterschied, ausschließlich ein emotionaler.	

UK 2.8	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme	S.7, Z.5-15	" Da vielleicht zu meinem Büro Konstellation, da bin ich mit Abstand ich die Jüngste. Und dann habe ich eine Kollegin die ist Anfang 40 und eine die ist Anfang 50. Und wir haben natürlich sehr unterschiedliche Themen, wo wer einen Rat sucht. Also ich merke schon, dass ich bei meiner einen Kollegin, die jetzt schon sehr sehr lange im Personal tätig ist, daher auf vieles frage zum fachlichen, zum Ablauf. Was hat Sie da schon in Trennungsgesprächen für Situationen erlebt, wie sie vorgegangen ist, was war gut, was war schlecht. Wenn es dann zu so neueren Themen geht was ja jetzt bei uns immer stärker liegt, wie wir machen Schulungen, Wir machen Workshops, Wir stellen irgendwelche Konzepte vor. Was jetzt alles diese neueren Themen sind die es früher in dem reinen Personalmanagement nicht gab, oder Personalverwaltung. Dann dreht sich das meistens und dann bin ich die, die erzählt, wie könnte man da so Ansätze machen."	Lernbereitschaft nach Expertise.	
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung				

		innerhalb des Tätigkeitsfeldes				
UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung	S.8, Z.27-28, 33	"Fachlich? Nein. Das finde ich, ist gerade eine ordentliche Hausnummer, da möchte ich nicht mehr übernehmen."  "Verantwortung abgeben? nein, auch nicht. "	Kein Wunsch nach Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen.	
UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen				
UK 3.3	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM	S.9, Z.2-6	"Das ist eine gute Frage. Ich glaube, tatsächlich durch das, dass ich jetzt nicht so stark im Projektgeschäft, sondern im operativen bin, wenn ich das jetzt mal auf die Machbarkeit, "was würde uns in unserem Job auch helfen", dann wären es tatsächlich die kürzeren Projekte. Wo die Experten zusammengesetzt werden die dann entscheiden und nicht, "wir durchschleusen das	Projektgeschäft mit eigenverantwortlichen Gruppen ist beflügelnd, aufgrund des Expertenwissens und der Entscheidungsmacht.	

				dann wieder durch zehn Hierarchieebenen".		
UK 3.5	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung	S.9,10, Z.40-11	"Also ich habe ja gewechselt von XXX in die YYY. Und ich habe da vorher den gleichen Job gemacht und da war es halt wirklich so: Wir saßen wirklich lange, haben alles Mögliche gemacht und dann kamen immer wieder kleine Aufgaben, die unser Chef bei uns mit reingedrückt hat, mit den Worten Die anderen haben keine Ressourcen. Was ja impliziert, dass er nicht sieht wie viel wir arbeiten und uns unterstellt, dass wir noch massig Zeit haben. Und du wird's eigentlich irgendwann emotional - also, bei mir war es so und bei meiner Kollegin, die ist mit mir dann auch gewechselt, war es so, dass du dich irgendwann emotional aufreißt, weil du das Gefühl hast wenn du dich nicht voll auf die Hinterbeine stellst, dann wirst du einfach überrollt und immer weiter zugeschüttet. Dann stellst du dich auf die Hinterbeine	Mit mangelnder Wertschöpfung, bekommt der Mitarbeiter das Gefühl überrollt zu werden. Wenn er sich wehrt, bekommt er das Gefühl, der unangenehme Mitarbeiter zu sein. Das darf nicht sein.	Vermeidung von: - Emotionaler Negativität - Der Sorge anstrengend zu sein

				dann bist du auch noch der unangenehme Mitarbeiter, der motzt. Ja und dann "Love it, leave it, or change it". In dem Fall habe ich es dann halt verlassen."		
UK 3.6	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.		"Also, das was auffällt was aber vielleicht auch stellenweise zu extrem ist, dass wir sehr sehr viele sehr sehr junge Mitarbeiter haben. Wir holen viele Hochschulabsolventen, die natürlich immer und gerade irgendwelche neuen Case Studies gelernt haben. Das ist so das Eine, dann, ich glaube schon, dass Kollegen auf Fachmessen gehen oder irgendwelche Speaker Notes sich anhören und mal eben links und rechts schauen, was machen andere Unternehmen, aber ansonsten - ja die offenen Diskussionen ist es halt bei uns meistens. Ich bin mit meinen Fachbereichen zusammen, die diskutieren was sie nicht so gut finden dann geht's los mit, was könnte man anders machen, was wäre so die Zielstellung und dann kommt man zu irgendwelchen Ideen was man dann vielleicht auch schon woanders gesehen hatte."		

OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten				
UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.				
UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.	S.3, Z.2-27	"Da kann es natürlich sein, dass ich dadurch meine Aufgaben, die unheimlich sensibel sind, stark beeinflusst bin aber ich war schon zweimal auf einer Großfläche, da haben wir eben auch dieses NWoW Konzept - New Way of Working - wo alles offen ist, wo man sich austauschen kann, wo man so Austausch-Ecken hat. Ich freue mich gerade total, dass ich wieder ein Büro habe mit zwei Kolleginnen, wo man die Tür zu machen kann und auch mal diskutieren kann, wo du telefonieren kannst. Und wenn es dann eben ein sensibleres Thema ist, ich einfach nur die Tür zu machen muss und ich nicht sagen muss Ich ruft ich gleich zurück, ich suche mir kurz einen Besprechungsraum. "	Open Space gibt wenig Möglichkeit schwierige Themen direkt anzugehen, das stört bei Aufgaben mit prekärem Inhalt.	

UK 4.2	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.				
UK 4.3	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes, keine eigene Arbeitsplätze, zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.	S.3, Z. 38-52	"Also bei uns in den letzten Jahren, bei Lidl, sind die ganzen Büroräumlichkeiten umgebaut worden zur Großfläche, wo du eben mehr so Sitzgelegenheiten hast um dich auszutauschen. Stuhlecken oder Tischecken. Um eben diese Projektarbeit, den Austausch zu fördern, wo man auch sagt, "gut auf der einen Seite, es wird ein Platz Thema sein", weil wir zu wenig Platz hatten aber das andere auch, "ja, wenn man sich jeden Tag woanders hinsetzen kann dann kommen wir mit unterschiedlichsten Leuten in Kontakt". Ich bin da eher ein bisschen ablehnend dagegen, weil ich sage der Mensch ist ein Gewohnheitstier und das was ich beobachtet habe, die kommen ja immer in gleichen Wellen irgendwo ins Büro und dann setzen die sich genauso hin, wie es das gerne haben. Und von daher, es ist schon was gemacht worden. Ich frage	Flexible Arbeitsplätze werden nicht genutzt. Zudem können Büroräume nicht standardisiert werden, weil unterschiedliche Individuen mit unterschiedlichen Ansprüchen dort Arbeiten müssen.	

				<p>mich halt aus den richtigen Motiven? Und was ich immer kritisch sehe, und das nehme ich in meinem Unternehmen stärker wahr, ist, dass man dann doch versucht - damit war jahrelang erfolgreich - einen Standard zu schaffen den du überall durchdrückst. Und ich glaube das funktioniert nicht überall, weil nicht nur die Menschen unterschiedlich sind aber vor allem auch die Aufgaben und die haben wieder unterschiedliche Anforderungen an die Büroräumlichkeiten."</p>		
OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.				



OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.				
OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S.10, 11, Z.41-2	"Also, zum einen, sich immer zu überlegen, müssen die Hierarchien immer so sein wie sie sind? Dann sind ganz oft Bereiche um Personen - oder Themen um Personen herum gewachsen, oder historisch gewachsen - was dann nicht immer vielleicht der logische Aufbau einer Abteilung wäre. Zu kleine Führungspannen. Und was ich aus Personaler Sicht mir wünschen würde, ist, dass es in allen Bereichen mehr einen Entwicklungsplan gibt. Also wir packen halt dann auch Hochschulabsolventen auf irgendwelche strategischen Themen - "suche den Fehler", dass man sich da als Abteilung mehr überlegt, okay man packt halt die zum Beispiel erst in die operativen Tätigkeiten, dass Thema des doing kennenzulernen und dann weitergehen Projektarbeiten, wenn Sie aber wissen worauf kommt es an."	Hinterfragen von hierarchischen Strukturen.	

OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.	S.2, Z.19-25	"Also, rein theoretisch war das ja schon so die Unterscheidung zwischen der X und der Y Generation oder waren das die Babyboomer wo man gesagt hat, okay früher haben sie gearbeitet um zu leben und dann ging es mehr hin okay, Arbeitszeit ist auch Lebenszeit. Also ich glaube, das ist durchaus ein sehr guter und wichtiger Ansatz. Man darf das nicht verwechseln mit "mir macht meine Arbeit immer nur Spaß". Weil überall gibt es Aufgaben die man lieber macht und wo man nicht ganz so gern macht. Aber da sind die Personen sehr unterschiedlich."		
OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.	S.12, Z.2-11	"Work-Life-Balance. Ich glaube, also zum einen sieht ja jeder ein bisschen was Unterschiedliches. Der eine sieht halt, ich mache über meine 35-Stunden-Woche hinaus nichts. Der andere kann viel arbeiten und trotzdem und hat trotzdem auch ein sehr erfülltes Privatleben. Zum einen muss da, ja das Unternehmen was machen, aber ich für mich selber habe erkannt, ich muss dafür auch einiges machen. Ich kann mich dann nicht immer nur in die Rolle stellen sagen "oh ich habe so viel zu tun und ich lebe unter der Woche nur noch für die Arbeit", da muss man dann auch selber sagen, wann ist man bereit länger	Work-Life-Blending ist in Abhängigkeit davon wie man sein persönliches Leben gestaltet und nicht nur von den Gegebenheiten des Unternehmens.	

				zu arbeiten, man ist man es nicht. Was macht man noch aus einem Abend oder aus seinem Morgen-ich machen zum Beispiel morgens immer Sport vor der Arbeit. Von daher, Ich glaube es ist nicht immer nur das quantitative, sondern auch wie jeder dann damit umgeht."		
--	--	--	--	--	--	--

Abbildung 3.7: Kategoriensystem Proband 7

Kategoriensystem 7						
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Intervi ew- zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.				

UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	S.1, Z.17-21	"Okay also ich bin bei der Audi AG, bin dort in einem Startup von 150 Leuten. Das ist eine GmbH, die hundert Prozent zu Audi gehört, aber eben nicht im großen Audi Werk ist, sondern wir sitzen abseits und sind so ein bisschen für die Vorentwicklung, für die technische Entwicklung bei Audi. Also quasi die kreativen Köpfe oder die Freigeister im Konzern gehen dahin"	Data Scientist, Audi Electronic Venture GmbH	
UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.2, Z.26-38	"[...] bin bewusst.. in genau diese Abteilung gegangen, weil ich eben wirklich was selber machen will. Bei Audi ist halt sehr viel, wenn du in so großen Abteilungen gehst, bist du quasi ein Projektmanager für die Zulieferer, die dann irgendwas machen. Du guckst eigentlich nur das du intern schaust, dass du alle Abstimmungstermin und alles quasi alle Räder irgendwie zusammenpassen und dann steuerst du deine Dienstleister bin bewusst.. in genau diese Abteilung gegangen, weil ich eben wirklich was selber machen will. Bei Audi ist halt sehr viel, wenn du in so großen Abteilungen gehst, bist du quasi ein Projektmanager für die Zulieferer, die dann irgendwas machen. Du guckst eigentlich nur das du intern schaust, dass du alle Abstimmungstermin und alles quasi alle Räder irgendwie zusammenpassen und dann steuerst du deine Dienstleister [...]. Mir war wichtig, ich will irgendwo hin wo ich selbst wirklich etwas machen kann. Wo ich selbst Ideen haben kann, wo ich selbst ein Problem	Hohes Verlangen nach eigeninitivem, lösungsorientierten Arbeiten mit der Möglichkeit sich selbst einzubringen. Hohe Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeit und das Wie und Warum.	

				habe und es lösen kann und auch die Zeit dafür hab das lösen zu können. Das macht mir sehr sehr Spaß an der Arbeit und ich finde es sehr cool."		
UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work	S.23, Z. 39-42	"Also New Work hätte ich jetzt irgendwie assoziiert mit solchen Sachen wie... keine Ahnung Großraumbüros. Also immer neue Arbeitsform, Home Office und solche Sachen. Damit würde ich das so in den Topf schmeißen. Was damit anders noch gemeint ist, bin ich relativ unerfahren."		New Work = Großraumbüros, neue Arbeitsform, Home Office  Trotzdem ist Thema noch recht unbekannt.

UK 1.4	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht				
UK 1.5	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit	S.4, Z.6- 22, 26-28	"Ich finde schon was uns... In der Generation ist ein bisschen diese Selbstverwirklichung und das Ich... Ich glaube da sind wir. Ich sage es mal positiv ausgedrückt, sensibler dafür was wirklich zu uns passt und manchmal... [...] Ich glaube früher war das schon immer noch klar. Ich mache jetzt eine Ausbildung, ich ziehe es irgendwie durch. Ich schaffe mich jetzt auch, weil ich mal hoch und mal so ein bisschen geduldiger in dem Sinne. Es muss nicht immer perfekt sein es, darf auch mal eine Phase sein, die ein bisschen schwieriger ist. Ein bisschen ja, nicht vielleicht auch hundert Prozent zu dir passt, weil auch schlechte Erfahrungen bringen dich ja dann noch irgendwo weiter. Ich hab schon das Gefühl, dass ich viele Leute kennen lernen die eben sehr bewusst darauf achten, dass das jetzt irgendwie genau ihr Ding ist, das ist genau ihr Ding ist, oder dass es Sie weiterbringt. [...] Womit du dich auch wirklich sehr identifizieren kannst. Ich weiß nicht ob sich das geändert hat. Zur Generation davor. Aber das ist schon mein Anspruch. Von meinen Freunden, dass das schon sehr wichtig ist	Generation Y braucht ein höheres Maß an Sinnstiftung in ihrem Beruf und müssen sich mit ihrem Beruf identifizieren, als beispielsweise Generation X.	

				<p>glaube ich für viele."</p> <p>"Es ist halt so: Wir identifizieren uns ja schon sehr mit unserem Beruf. Und wenn das dann quasi ein Scheiß Job ist, das würde uns vielleicht manchmal nicht so richtig zu unserem Selbstbild vielleicht passen."</p>		
UK 1.6	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit	S.4,5, Z.35-5	"Dadurch dass generell in der Automobil Industrie viele Trends verschlafen wurden in den letzten zehn Jahren oder 20 Jahren, habe ich das Gefühl, dass gerade ein massiver Wandel stattfindet und auch, positiv sag ich mal für meinen Job oder auch um attraktiv für jüngere Leute zu bleiben, passieren da gerade einige gute Dinge, wo ich mir aber nicht sicher bin, ist dieser Umschwung jetzt quasi dem geschuldet, dass das quasi SEINE FIRMA oder der MUTTER-Konzern gecheckt hat:	Ein Wandel hin zu den Bedürfnissen junger Mitarbeiter ist spürbar, geschuldet durch einen Innovationsdruck innerhalb der Automotive Branche, da die letzten 20 Jahre Trends großteilig verschlafen wurden.	

				<p>Wir müssen jetzt mehr auf die Bedürfnisse der jungen eingehen. Oder ist es eher der Anreiz da eher: Wir haben jetzt hier gerade eine riesen Diesel Krise am Start. Wir haben hier mit Tesla und auch Google, die Tech Giganten wollen ja auch auf den Automobilmarkt. Wir haben jetzt einfach den Need irgendwie da was ändern zu müssen, da weiß ich nicht ganz genau worauf die da eingehen. Die Ursache ist, generell habe ich das Gefühl, dass darauf eingegangen wird. Nichtsdestotrotz. Sind die Möglichkeiten schon beschränkt weil, in einem Startup oder so ist man einen Typ, der ist verantwortlich, genau für eine Komponente und hat sehr viel schneller wirklich die Sinnhaftigkeit. Bei Audi oder im Konzern bist du ja austauschbar per se. Du bist eben vielleicht eine kleine Schraube. [...] Damit kannst du dich natürlich weniger identifizieren, als in einem Startup, wo du eben, keine Ahnung, eine Software machst, um eine Krankheit vorzubeugen, und da was Gutes zu machen, dass man sich da dann besser mit identifizieren kann, ist ja klar. Im Rahmen dessen glaube ich, machen Sie schon einiges, nichtsdestotrotz ist es eben ein schwieriges Umfeld, weil es ein Konzern ist und nicht ein Startup."</p>		
UK 1.7	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job				



UK 1.8	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.	S.5, Z.11- 27	<p>"Auf jeden Fall ist es wichtig, dass man die Debatte führt, weil ich denke, dass die Branche sonst in zehn zwanzig Jahren ein Riesenproblem hat. Vor 20 Jahren, wäre ein Job bei Audi, wäre ja mal so super geil. Für mich war es jetzt eigentlich nicht so ein Highlight, um ehrlich zu sein. Ich bin jetzt zurückgekommen wegen dem Stipendium, weil ich mich da verpflichtet habe. Und ich bin auch Audi Super dankbar und alles easy, das ist gar nicht das Thema, aber mich hätten andere Unternehmen deutlich mehr gereizt. Ich finde es ist auch wirklich wichtig für Leute und kreative junge Leute irgendwie noch ein Anreiz zu schaffen, da muss sich die Firma und die Branche verändern und da haben Sie eine Chance. Mit dieser Veränderung.</p> <p>Deswegen denke ich, dass es auf jeden Fall wichtig ist und die Debatte wird auch geführt."</p>	New Work ist wichtig, um das Unternehmen als ganzes attraktive für junge kreative Leute zu machen, die das Unternehmen vorantreiben. Die Debatte wird auch geführt.	New Work = Attraktivitätssicherung d. Unternehmens
OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen				

UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S.5, Z.33-40	"Das ist eine schwierige Frage. Generell ist Audi natürlich sehr hierarchisch aufgebaut. Es ist ganz klar: das sind die Manager, die sind ja ewig lang und da gibt es ja ganz viele Stufen bis zum Vorstand und das ist auch immer ganz klar. Wir sind beispielsweise diese AIF, wir werden jetzt beauftragt von der technischen Entwicklung bei Audi, die sind dann wieder die Project Manager, die uns dann steuern. Und wenn die sagen, das läuft so nicht, dann können wir uns drehen und wenden wie wir wollen, wir müssen das so machen. Generell ist es super hierarchisch, natürlich das System. Bei mir in der Abteilung ist es nicht hierarchisch."	Hierarchie ist abhängig von der Abteilung.	
UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen	S.7, Z.9-17	"Das ist eher ein persönliches Problem. Ich glaube das ist eher ein persönliches Problem als dass es nicht akzeptiert ist. Da muss ich eher an mir arbeiten. Kann schon sein, dass dadurch, dass ich mit sehr Erfahrenen mitarbeite. Das tut natürlich schon mal Respekt irgendwie einflößen, aber da können die ja nichts dafür. Ich glaube das verschreckt viele. Also da würden sich wenige hinstellen und ein Scheiß sagen, weil du schon checkst, das sind jetzt intellektuelle Leute die, dir wahrscheinlich in dem Thema eher überlegen sind und dann ordnet man sich quasi per se vielleicht ein bisschen tiefer ein."	Hierarchischer Umgangston entsteht durch die Expertise und die Erfahrung, die der Vorgesetzte ausstrahlt, nicht weil der Vorgesetzte, es so möchte. Daran muss gearbeitet werden.	

UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens	S.6, Z.20- 33	<p>"Bin ich eben auch überzeugt, dass diese Art von Management irgendwie veraltet ist und erneuert werden muss, weil es ja jetzt einfach so sein muss. Es ist kein gutes Gefühl. Ich bin davon überzeugt, dass man am besten arbeitet, wenn jedes Individuum so das Gefühl hat "an mich wird geglaubt oder ich kann was bewirken und ich hab hier auch die Freiheit oder es wird nicht irgendwie abgetan und es muss vom Manager oder so kommen", sondern ich glaube, dass wenn jeder quasi so das Gefühl hat er kann jetzt hier was Positives einbringen, was Cooles machen, weil er als Individuum besonders ist oder irgendwo ein besonderes Talent hat. Das glaub ist wirklich gewinnbringend oder auch wirklich bereichernd für eine Firma und diesen Spirit habe ich ganz klar in dieser AIF, in dieser 150 Mann Glitsche, ich total das Gefühl, dass es gelebt wird und das finde ich total bereichernd. Bei Audi eher nicht und ich hoffe und bin absolut davon überzeugt, dass es diesen Wandel auch geben muss. [...]</p> <p>Es ist veraltet, klar. Generell auch. Die Manager sind obsolet. Eigentlich jetzt auch. Das ist ja jetzt auch wieder das Problem. Wir haben jetzt eben diese neue Company und die Idee ist super. Aber jetzt kommen schon wieder, sag ich mal, die Management Strukturen, die sich jetzt schon sagen "okay, ich will jetzt hier rein. Ich schiebe mich jetzt mal hier mit meinen hunderten Leuten mit rein. Und das ist falsch. Du brauchst keine Manager in</p>	Hierarchisches Management ist veraltet, es gilt einen Raum zu schaffen, in dem das Individuum das Gefühl hat, dass an ihn geglaubt wird, dass er etwas Positives einbringen kann, weil jeder besonders ist und ein besonderes Talent besitzt.	Hierarchisches Management ist veraltet.
-----------	--	---	---------------------	--	---	---

				<p>diesem Umfeld mehr, in so einer Softwareentwicklung. Für mich ist es veraltet und diese Struktur ist nicht richtig und wir können ebenso cool arbeiten, weil wir eben genau diese Freiheiten auch von unserem Chef und von unseren Chefs Chefs bekommen</p> <p>Das es nicht mehr so von oben hierarchisch vorgegeben werden muss. Da braucht es bestimmt immer noch irgendwo ne Koordination. Das muss man immer noch irgendwie steuern oder so. Ich glaube das auch. Darüber Gedanken gemacht was die perfekte Möglichkeit wäre. Aber so wie es früher war, eher nicht."</p>		
--	--	--	--	--	--	--

UK 2.4	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme				
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes				
UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung	S.7, Z.40-42	"Langsam Ja. Also ich denk definitiv. Wär ich jetzt zum Beispiel von Anfang an bei dem Projekt dabei, ich bin jetzt vier Monate erst dabei. Es braucht natürlich Zeit bis man da reinkommt."	Wunsch nach Eigenverantwortung ist da.	
UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen	S.8, Z.7-12	"Nee nee ich denk, dass ich als Typ her glaube, dass ich nicht nur ein typischer Programmierer bin, der es liebt nur am PC zu sitzen, ich mag es schon Ideen zu haben, kreativ zu arbeiten, mit anderen Leuten vielleicht auch irgendwo zu diskutieren, welchen Weg man gehen will, weil ich mich da so als Typ irgendwie sehe. Also, habe ich so das Gefühl, dass ich da Eigenschaften haben die da dafür ganz gut passen. Und ja eigentlich geht es mir nicht darum mehr Verantwortung zu haben, sondern einfach mitzureden."	Verantwortung übernehmen, um mitgestalten zu können.	

UK 3.3	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM	S. 4,5, Z.42-5	"Also ich bin jetzt seit vier Monaten dabei, ich habe auch schon irgendwie eine Projektidee gehabt, wo ich einfach meinen Chef vorstellen konnte. Wir pushen das jetzt weiter und es wird nicht gesagt: "Kollege, Du bist jetzt gerade frisch aus der Uni, du bist noch ganz grün hinter den Ohren." Es wurde ganz offen angenommen. Wir arbeiten, das ist ja auch vielleicht New Work, mit dem Scrum Team. Das ist ja in der Software-Entwicklung sehr sehr verbreitet oder kommt aus der Softwareentwicklung. Und da ist ja die Idee von einem Scrum Team ist ja daraus, dass alle Developer sind. Wo niemand sagt "Du machst jetzt das, du machst jetzt das, du machst jetzt das". Wir schreiben uns Tickets was irgendwie zu tun und wer immer das Ticket machen will oder wer immer was machen will kann es machen oder eben nicht. Das ist überhaupt nicht so. Es war von Anfang an sehr frei."		
UK 3.4	Umsetzbarkeit	Einschätzung und Akzeptanz für die Realisierbarkeit der Umsetzung selbstorganisierter Projekte ohne hierarchische Zwischeninstanzen	S.5, Z.2-5	"Manchmal sogar zu frei für mich, weil ich mir manchmal ein bisschen mehr gewünscht, dass vielleicht doch jemand kommt sagt: "Hey ich nehme dich jetzt mal ein bisschen mit rein". Ein bisschen Struktur so mit reinbringen. Generell: Audi Umfeld super hierarchisch. Das ist eben so groß und da fühlt man sich manchmal eben schon klein."	Zum Berufseinstieg, sollten SCRUM-Gruppen ein wenig mehr Anleitung haben für Neueinsteiger, die sich dann nach einer Zeit ablösen.	

UK 3.5	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung				
UK 3.6	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.	S.9, Z.2-4	"Ja genau, wir entwickeln natürlich agil. Es ist ja nicht so, dass es quasi schon einen Plan gibt was jetzt im nächsten Jahr passieren. Wir sind da sehr offen und dementsprechend."	Agiles Projektmanagement zur Innovationssicherun.	
OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten				

UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.				
UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.	S.9, Z.23	"Lieber ein Großraumbüro mit separateren Büros für Aktionen."	Open Space Büros	
UK 4.3	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.	S.9, Z. 32-36	"Zu sehen wie andere Leute... Also erstmal: Das wäre bei Audi niemals möglich. Compliance mäßig. Aber ich generell finde es einfach cool. Stell dir vor, du holst einfach ein Kaffee und dann steht da jemand anders, der macht was Anderes als bei Audi, zum Beispiel in der Medizin. Es ist eher Horizont erweitert. Ich finde es sehr sehr inspirierend, finde das eigentlich ganz cool."	Generelle Akzeptanz, jedoch potenzielle Schwierigkeiten bei der Umsetzung, aufgrund des Betriebsgeheimnisses, als Innovationsfaktor.	
UK 4.4	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes keine eignen Arbeitsplätze zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.	S.9, Z.42-43	"Ich habe einen festen Arbeitsplatz. Aber nein eigentlich nicht, es ist mir überhaupt nicht wichtig mich einzunisten."	Proband sieht keine Problematik mit flexiblen Arbeitsplätzen.	



OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.				
OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.				
OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S.10, Z.17.2 3	"Ich sehe schon dieses Management Konstrukt sehr kritisch. Dass es so viele Hierarchien gibt. Man fühlt sich eben oftmals Klein, in so einem Unternehmen und ist in diesen Entscheidungsfindungen nicht so richtig mit drin. Das ist natürlich sehr schade, weil man sich ein bisschen hilflos fühlen, generell auch mit dem Projekt, da wird häufig nicht entschieden wie es am besten ist, sondern eben wie der Auftraggeber das dann machen wir. Also diese Sachen die sind natürlich Scheiße und das belastet mich natürlich in der Arbeit auch, weil es mich ja auch beeinflusst. "	Wunsch nach Veränderung der Hierarchien, um ein besseres Arbeitsklima zu erreichen.	
OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.				

OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.	S.10,1 1, Z.48- 17	"Das ist natürlich schwer für mich zu beantworten, weil ich als dualer Student ja sehr geprägt von dem, dass ich mit 18 in ein Unternehmen geworfen werde und alles ist der Muttermilch aufsaugung und für mich ist das alles normal und bei der Audi ist das natürlich absolut getrennt. Da ist es überhaupt komisch die WhatsApp Nummer vom Kollegen zu haben, weil du bist ja absolut beruflich. Also war es damals vor fünf Jahren noch, wo ich da angefangen habe. Da ist es wirklich unvorstellbar, dass du dein Handy Arbeitszwecke benutzt, weil du kriegst natürlich ein Arbeitshandy und du kriegst natürlich ein Arbeitslaptop. deswegen nimmst du sowas auf, dass total getrennt ist und sie natürlich auch die Vorteile daran. Ich finde es ist schon immer noch ein ganz klarer Cut zu ziehen. Wenn du dich eben schlecht fühlst, wenn du mal vielleicht einem Sonntag nichts für die Arbeit machst oder so, weil es so gemischt ist, dass du wenn du Montag ein wichtigen Termin hat, dass es dich so belastet, und du keine Zeit mit deiner Frau verbringst, finde ich schon irgendwo schwierig. Ich finde wir sind natürlich vernetzter und erreichbarer und können auch mobileer Arbeiten wie früher, deswegen ist es finde ich schon erstrebenswert da die Grenzen fließender zueinander zu gestalten. Oftmals fällt mir ja Arbeiten gar nicht so als Arbeit auf, sondern wenn ich jetzt irgendwie was lernen, oder eine Idee habe, die für die	Persönliche Grenzen setzen, um Abstand von Arbeit zu gewinnen. Trotzdem sollten die Linien sanfter gezogen werden. Beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten.	
-----------	--------------------	---	-----------------------------	--	--	--

				Arbeit ist, dann kann ich die auch gerne in meiner Freizeit oder so machen. Ich denke aber vor allem wenn du dann wirklich tief drinnen in der Arbeit, ist es ganz wichtig, dass du dir auch bewusst mal Zeit nimmst für dich. Diesen Modus, dass du dir auch mal bewusst bist, jetzt arbeite ich nicht, den finde ich schon immer sehr wichtig, dass du da noch Grenzen ziehen kannst."		
--	--	--	--	--	--	--

Abbildung 3.8: Kategoriensystem Proband 8

Kategoriensystem 8						
	Kategorienbezeichnung	Definition/Kodierregel	Interviewzeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
OK 1	Nähe zur Thematik	Eine Abfrage dessen, wie weit sich der Proband mit seiner Arbeitssituation befasst hat, welchen Stellenwert Arbeit besitzt und wie präsent das Thema New Work dem Probanden vor Augen liegt.				

UK 1.1	Beschreibung des Arbeitsplatzes	Arbeitgeber, Arbeitsplatz, Position, Beschreibung des Arbeitsalltags, Verantwortungsbereich mit Fokus auf Enthusiasmus zu Rolle, Aufgaben, Unternehmen und Verantwortung	S.1 Z.8,12	"Ich arbeite bei der Audi Sport."  "Autos zusammenbauen."	Bandarbeit, Audi Sport	
UK 1.2	Einstellung zur Ist-Situation der Beschäftigung	Gründe für die Auswahl der Position, Begeisterung für Arbeitsstelle und Schwierigkeiten mit jeweiligem Aufgabengebiet	S.2 Z.5-6,11-12	"Ich habe mich entschieden diesen Beruf zu machen, weil ich gerne an Autos arbeite und Kfz-Mechatroniker werden wollte und ja."  "War schon bewusst, wegen dem Geld, aber dass man dann an der Linie arbeiten muss war nicht mit bedacht."	Entscheidung für Beruf aus persönlichem Interesse und Geld als Anreiz. Eine genauere Auseinandersetzung mit dem Beruf war nicht vorhanden.	Keine Auseinandersetzung mit Beruf
UK 1.3	Wissensstand	Wissensstand und thematische Präsenz von New Work	S. 2, Z. 27	"Ich weiß nicht was New Work ist."	Kein Vorwissen	
UK 1.3	konkrete Erfahrung mit New Work	Welche konkrete Erfahrung wurde schon mit New Work Umsetzungen gemacht				
UK 1.4	Ansprüche an Arbeit	Eine Einschätzung zu Veränderungen von Erwartungen und Ansprüchen an Arbeit	S.3 Z.9-10	"Bei uns hat sich eigentlich nichts verändert, sondern immer noch die gleichen Erwartungen wie vorher"	Keine bewusste Veränderung von Erwartungen an Arbeit wahrgenommen	

UK 1.5	Spürbarkeit von Veränderung	Einschätzung zu Einflüssen von Veränderungen (technisch/gesellschaftlich) auf Arbeit, das Unternehmen oder die Zufriedenheit	S.5, Z.4	"Nicht wirklich um 14 Uhr haben wir Feierabend, Freizeit ist genug da und ja. Wir sind zufrieden."	Zufriedenheit durch ausgewogene und gut bezahlte Arbeit	
UK 1.6	Zukunftssicht	Einschätzung zukünftiger Veränderungen in Bezug auf den aktuellen Job	S.5, Z.31-32	Könnte ein Job wegfallen?  "An anderen Linien Plätzen wahrscheinlich schon. Aber bei uns nicht weil wir eine Manufaktur sind und alles von Hand gemacht wird."	Im gesamten Konzern wird ein Wegfallen von Arbeitsplätzen wahrgenommen. Bei sich im Werk nicht.	
UK 1.7	Wichtigkeit "New Work"	Einstellung zur Wichtigkeit des Themas "New Work" und die Akzeptanz der Debatte.				

OK 2	Organisationsstrukturen	Einstellung zu hierarchischen Organisationsstrukturen, deren Wichtigkeit und die Akzeptanz und Realisierbarkeit von Veränderungen innerhalb hierarchischer Organisationsstrukturen				
UK 2.1	Ist-Situation (Struktur)	Abfrage der Ist-Situation der hierarchischen Organisationsstruktur im jeweiligen Unternehmen	S-6, Z.20-21	"Jeder hat bestimmte Rollen, die stehen übereinander und der Chef hat ein Chef und der hat ein Chef und so weiter."	Hierarchische Strukturen	
UK 2.2	Ist-Situation (Umgang)	Abfrage der Ist-Situation des hierarchischen Umgangs im jeweiligen Unternehmen	S.6, Z.25-27	"Es kommt darauf an, wer mit dem Chef redet. Ich geh mit dem Chef so um als wäre es mein Mitarbeiter. Andere haben Angst vorm Chef und gehen halt eher respektvoll mit ihm um."	Umgang ist unterschiedlich, trotzdem dominiert eine Angsthaltung gegenüber den Vorgesetzten.	

UK 2.3	Einstellung zur Organisationsstruktur	Meinung zu hierarchischem Aufbau innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens	S.7, Z.13-14	"Ja wenn jeder entscheiden könnte, würde es etwas chaotisch werden. Vorteile. Mhh. Es gibt halt immer jemanden der nach allem schaut. Ja."	Eher positive Einstellung zu klaren Strukturen und Aufgabenbereichen, angelehnt an eine hierarchische Struktur.	Hierarchische Struktur ist wichtig.
UK 2.4	Einstellung zu Umgang	Meinung zum hierarchischen Umgang innerhalb der Kommunikation des Unternehmens.	S.7, Z.22	"Also ich finde es wichtiger wenn alle respektvoll und gleichwertig miteinander umgehen."	Ein starker Wunsch nach gleichberechtigter Kommunikation unter den Kollegen und auch zu den Vorgesetzten.	Gleichberechtigter Umgang
UK 2.4	Handlungsbedarf + Zukunftsvision	Handlungsbedarf zur Umstellung auf eine andere Organisationsstruktur oder Umgangsform und die Einschätzung zur Umsetzbarkeit und die Absicht des Unternehmens.	S.7, 28-29	"Ja ich seh auf jeden Fall Handlungsbedarf, es werden viele Arbeiter bevorzugt als andere, weil die einfach besser mit dem Chef klarkommen oder gleiche Landsmänner sind."  "Ich glaub nicht, dass sich irgendwas ändert, das ist bei denen so veranlagt, dass sich da nichts ändert."	Handlungsbedarf wird gesehen, aber Resignation, da eine Änderung nicht erkenn- oder vorstellbar ist.	Handlungsbedarf  Veränderungen nicht vorstellbar
UK 2.5	Feedbackkultur Ist-Situation	Bestandsaufnahme der Feedbackkultur				

UK 2.6	Vertrauen Ist-Situation	Abfrage zur Ist-Situation von Vertrauen, Erläuterung der Wichtigkeit und der Präsenz von Vertrauen im momentanen Arbeitsverhältnis	S.8, Z.4	"Es kommt drauf an. Wirklich vertrauen, tu ich ihm nicht. Ist mir aber auch nicht so wichtig."	Kein Vertrauen zu vorgesetzten.	
UK 2.8	Altersbeziehung	Einschätzung zur Toleranz von Meinung verschiedener Personen in Abhängigkeit ihres Alters in Bezug auf die Lernbereitschaft und Einflussnahme	S.8, Z. 30-33	"Schwierige Frage kommt immer darauf an. Ja. Es gibt ältere Leute, die können was und es gibt ältere Leute, die können nichts. und es gibt jüngere Leute, die können was oder auch nicht. "	Keine Altersdiskriminierung, Lernbereitschaft ist Abhängig von der Expertise.	
OK 3	Empowerment	Eine Untersuchung der Ist-Situation, Wichtigkeit und Wunschvorstellung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstverwirklichung innerhalb des Tätigkeitsfeldes				
UK 3.1	Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Einstellung zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung	S.9, Z.5-6	"Ja, ich würde gern mehr Verantwortung übernehmen, weil ich gut mit Verantwortung umgehen kann."	Wunsch nach Verantwortung ist sehr hoch.	



UK 3.2	Gründe für Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen	Gründe für die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen, eine Selbsteinschätzung und eine Einschätzung zu jeweiligen Vor- oder Nachteilen				
UK 3.3	Eigenverantwortung in Projektarbeit	Präferenz für selbstorganisierte Projekte angelehnt an SCRUM				
UK 3.4	Umsetzbarkeit	Einschätzung und Akzeptanz für die Realisierbarkeit der Umsetzung selbstorganisierter Projekte ohne hierarchische Zwischeninstanzen				
UK 3.5	Motivation durch Wertschätzung	Wichtigkeit von Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld und dessen Auswirkung auf Motivation und Qualität der Arbeit durch Abfrage der momentanen Ist-Situation. Zusätzliche in Bezugnahme auf gewünschte Entwicklung zum Thema Wertschätzung	S.10, Z.21-23	"Also theoretisch wäre es mir egal, weil ich muss trotzdem mein Geschäft abliefern und drum herum komme ich ja nicht, aber so als Motivation wäre es schon nicht schlecht ab und zu."	Wertschätzung als kleiner Motivator, aber eigentlich unwichtig.	

UK 3.6	Innovationssicherung	Welche Strategien werden verfolgt um Innovation voran zu treiben.				
OK 4	Open Space	Eine Untersuchung der Akzeptanz von Open Space Konzepten und ein innovatives Nutzen von Büroflächen und alternativen Bürokonzepten				
UK 4.1	Büroaufteilung	Abfrage zur Vorstellung vom idealen Raumkonzept innerhalb des Arbeitsplatzes.	S.11, Z.15	"Ich wäre für Großraumbüros mit Räumen für gemeinsame Aktionen."	Open Space	
UK 4.2	Akzeptanz neues Bürokonzept	Abfrage zur Akzeptanz von Open Space Konzepten.	S.11, Z.19-20	"Ich glaube da kommen effektivere Sachen bei, als wenn jeder seinen eigenen Raum hat."	Gegenseitige Inspiration und Teamwork	
UK 4.2	Co-Working-Space	Abfrage nach der Akzeptanz zum Teilen der Bürokapazität des eigenen Unternehmens + Vor- und Nachteile.	S.11, Z.31 S.12, Z.2	"Ja könnte ich mir vorstellen."  "Da kommen dann wahrscheinlich auch andere Ideen zustande, aus anderen Bereichen."	Co-Working zur gegenseitigen Inspiration	

UK 4.3	Flexible Arbeitsplätze	Akzeptanz des Konzeptes keine eignen Arbeitsplätze zu vergeben, sondern flexibel zu arbeiten.	S.12, Z.14-16	"wenn da jemand anders arbeitet und ich da wieder hingeh und es sieht alles aus wie sau, dann fühl ich mich zum Beispiel unwohl."	Den Arbeitsplatz teilen ist unangenehm.	Flexiblen Arbeitsplätze nicht erwünscht
UK 4.4	Wohlfühlen am Arbeitsplatz	Abfrage nach der Wichtigkeits des Wohlfühlfaktors in seinem Arbeitsplatz, aufgrund der optischen Gestaltung	S.12, Z. 12-13	"Also wohlfühlen sollte man sich schon an seinem Arbeitsplatz. Ich regel das so, dass mein Arbeitsplatz immer sauber und aufgeräumt ist und alles schon seinen Platz hat."	Wohlfühlfaktor ist wichtig. Beispielsweise durch Ordnung und Struktur.	
OK 5	Zukunftsvision und Sinnstiftung	Eine Übersicht über den emotionalen Zustand des Arbeitsverhältnisses und die Wunschvorstellung für zukünftige Arbeitsumgebungen, sowie die Wichtigkeit von Arbeit gegenüber Freizeit.				
OK 5.1	Veränderungswünsche Aufgaben	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortung.	S.13, Z.2-3	"Ich denke mal bei uns in der Montage, würde das mehr Geld ausmachen. Und eventuell auch mal andere Arbeitszeiten als Anreiz."	Lohnerhöhung, Flexible Arbeitszeiten	

OK 5.2	Veränderungswünsche Strukturen	Optimierungsvorschläge für momentane Probleme, die am wichtigsten für den Probanden sind, in Bezug auf Strukturen.	S.12, Z.35-36	"Der Umgang miteinander, das alle sich auf der gleichen Ebene finden und nicht Machtpositionen ausgespielt werden."	hierarchiefreier Umgang	
OK 5.3	Sinnstiftung	Wie nahe ist der Proband an dem, was er wirklich wirklich will und wie hoch wird die Wichtigkeit gegenüber dem Thema Sinnstiftung eingestuft.	S.9, Z. 23-25	"Also theoretisch hat unsere Arbeit schon viel Wert, weil die Chefs würden ohne uns ihr Geld auch nicht verdienen, weil wer würde ohne uns die Autos dann bauen? Aber das wird halt nicht beachtet. " "Klar gibt's Dinge, die ich lieber machen würde. Aber arbeiten fällt mir nicht schwer. Egal was es ist, aber es ist keine Berufung."	Zufriedenheit ist da, aber durch fehlende Anerkennung, lässt das Gefühl nach.  Sinnstiftung scheint unerheblich.	
OK 5.4	Work-Life-Blending	Die Bereitschaft dazu Freizeit und Arbeit zu vermischen, Work-Life-Balance zu vernachlässigen und Work-Life-Blending anzustoßen. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben.	S.14, Z.34-37	"Kommt drauf an, je nach Position, wenn man Projekte hat, die man auch theoretisch daheim ausführen kann kann man es in seiner Freizeit verbinden. Aber an meinem Arbeitsplatz geht das ja nicht, weil ich kann ja das Auto nicht mit nach Hause nehmen und da fertig machen."	Nimmt Work-Life-Blending war, aber sieht das nicht in seinem Bereich.	



# Eidesstattliche Erklärung

Ich, Anna Lydia Langer

geboren am 08.01.1995

erkläre hiermit, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

.....Stuttgart....., den 24.01.2020.....  
.....Studienort.....

  
.....  
.....Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in).....