



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# New Work – welche Führungskompetenzen sind gefragt?

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW  
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2023

Sandra Rügsegger

Begleitperson: Cuno Künzler  
Hochschule für Angewandte Psychologie

New Work –  
welche Führungskompetenzen sind  
gefragt?

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

## Abstract

Die Arbeitswelt verändert sich rasant und mit ihr auch die Kompetenzen, die erforderlich sind, um den Anforderungen von Konzepten wie New Work gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund wurden in der vorliegenden Arbeit konkrete Handlungsempfehlungen für die Führungsbildung der SBB im Kontext von New Work erarbeitet. Die Untersuchungen haben gezeigt: Sozial- und Selbstkompetenzen rücken stärker in den Fokus.

Durch theoretische Analysen und Experteninterviews wurden Themen wie Transformationale Führung, Selbstführung, Selbstreflexion und Resilienz, Psychologische Sicherheit, Positive Psychologie und Generationenmanagement untersucht und konkretisiert. Die daraus abgeleiteten Führungskompetenzen sollen durch Handlungsempfehlungen gezielt gestärkt werden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden und eine positive Arbeitskultur zu fördern.

**Anzahl Zeichen: 139'081 inkl. Leerzeichen (exkl. Abstract, Verzeichnisse und Anhang)**

## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
1 Einleitung und Forschungsinteresse.....	1
1.1 Praxispartnerin.....	1
1.2 Ausgangslage.....	1
1.3 Problemstellung und Relevanz des Themas.....	1
1.3.1 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.3.2 Abgrenzung des Themas.....	5
1.4 Struktur der Arbeit.....	6
2 Theoretische Grundlagen.....	7
2.1 Hintergrund und Bedeutung von New Work.....	7
2.2 Unterschied traditionelle Führung und New-Work-Führung.....	9
3 Selbstführung als zentrales Element von New Work.....	13
3.1 Definition und Konzept von Selbstführung.....	13
3.2 Selbstführung als Führungskompetenz in New Work.....	13
3.3 Bedeutung von Selbstreflexion und Resilienz in New Work.....	15
4 Psychologische Sicherheit im Kontext New Work.....	18
4.1 Definition und Konzept von psychologischer Sicherheit.....	18
4.2 Bedeutung von psychologischer Sicherheit für Führungskräfte in New Work.....	19
5 Bedeutung von Positiver Psychologie für Führungskräfte in New Work.....	22
6 Generationenmanagement als wichtiger Aspekt von New Work.....	25
6.1 Definition von Generationenmanagement.....	25
6.2 Bedeutung von Generationenmanagement für Führungskräfte in New Work.....	26
7 New Work Transformation.....	28
8 Methodisches Vorgehen.....	31
8.1 Untersuchungsdesign.....	31
8.2 Datenerhebung.....	32
8.2.1 Eingrenzung des Forschungsinteresses.....	32
8.2.2 Leitfadengestützte Interviews.....	32
8.3 Datenauswertung.....	37
8.3.1 Transkription der Interviews.....	37
8.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse.....	37
8.3.3 Auswertung nach Mayring.....	38
9 Präsentation der Ergebnisse.....	39
9.1 Beschreibung der Kategorien.....	39

9.2	Diskussionen der Ergebnisse.....	52
9.3	Vergleich von Theorie und Empirie .....	52
9.4	Kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten.....	53
9.5	Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens .....	55
10	Handlungsempfehlungen.....	56
11	Reflexion, Fazit und Ausblick.....	58
11.1	Reflexion und wichtigsten Erkenntnisse .....	58
11.2	Fazit.....	58
11.3	Limitationen .....	59
11.4	Ausblick .....	59
12	Verzeichnisse .....	61
12.1	Literaturverzeichnis.....	61
12.2	Tabellenverzeichnis .....	65
12.3	Abbildungsverzeichnis .....	66
13	Anhang .....	67
	Anhang A: Leitfaden Führungskräfte-Interview .....	67
	Anhang B: Leitfaden Experten-Interview.....	71
	Anhang C. Kategorien der Interviewauswertung.....	74
	Anhang D: Modulares Angebot für Führungskräfte .....	82
	Anhang E: Selbstständigkeitserklärung .....	89

# 1 Einleitung und Forschungsinteresse

Das einleitende Kapitel stellt die Praxispartnerin vor und gibt einen Überblick über die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit. Es beschreibt das Forschungsinteresse und die Zielsetzung der Arbeit und erläutert die Relevanz des Themas. Zudem wird der Themengebiet klar abgegrenzt und der Aufbau der Arbeit detailliert dargestellt.

## 1.1 Praxispartnerin

Der SBB-Konzern besteht aus vier operativen Divisionen: Infrastruktur, Markt Personenverkehr, Produktion Personenverkehr und Immobilien. Zusätzlich gibt es die Konzerngesellschaft SBB Cargo sowie acht Konzernbereiche: Finanzen, Human Resources, Informatik, Kommunikation, Recht und Compliance, Unternehmensentwicklung, Sicherheit und Qualität sowie Supply Chain Management (SBB, 2023a). Als eine der grössten Arbeitgeberin der Schweiz trägt die SBB eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (SBB, 2023b). Rund 34.200 Mitarbeitende aus 98 verschiedenen Nationen und 150 unterschiedlichen Berufsbildern setzen sich täglich dafür ein, dass über 1.16 Millionen Reisende und 180.000 Tonnen Güter mit der Bahn sicher ans Ziel kommen (SBB, 2023c). Zudem belegt die SBB den zweiten Platz unter den beliebtesten Arbeitgebern der Schweiz.

## 1.2 Ausgangslage

In der heutigen schnelllebigen und digitalen Welt hat sich die Art und Weise, wie wir arbeiten, verändert. Eine Bewegung, die diesen Wandel vorantreibt, ist das Konzept „New Work“. New Work ist ein Begriff, der eine neue Arbeitskultur beschreibt, die sich auf Flexibilität, Selbstbestimmung und Kollaboration konzentriert. Es geht darum, Arbeitsplätze und -prozesse so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen und Anforderungen der Arbeitskräfte gerecht werden. Mit New Work haben sich auch die Anforderungen an Führungskräfte verändert. Führungsansätze, die auf Hierarchie und Überwachung beruhen, reichen nicht mehr aus, um in der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Stattdessen sind neue Führungskompetenzen erforderlich, um Mitarbeitende zu motivieren, zu inspirieren und zu befähigen.

## 1.3 Problemstellung und Relevanz des Themas

Sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren, die den Bedürfnissen und Erwartungen der heutigen Arbeitnehmenden entspricht, ist für die SBB in Zeiten des Fachkräftemangels entscheidend. Das Konzept New Work kann ein Beitrag zur Positionierung der SBB als modernes und zukunftsorientiertes Unternehmen sein. Hier einige Beispiele:

- **Mitarbeiterbindung und Motivation:** Durch die Schaffung einer unterstützenden Unternehmenskultur, die Selbstverwirklichung, persönliches Wachstum und eine gute Work-Life-Balance fördert, bietet New Work bei der SBB die Möglichkeit, die Bindung und Motivation der Mitarbeitenden zu stärken. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden motiviert und engagiert bleiben, was wiederum zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Produktivität beiträgt.
- **Flexibilität und Agilität:** Die SBB ist mit einer sich ständig verändernden Arbeitsumgebung konfrontiert, sei es aufgrund von technologischen Fortschritten wie digitale Kommunikation, flexible Arbeitsmöglichkeiten und Automatisierung, Anforderungen von Kundinnen und Kunden oder wirtschaftlichen Bedingungen. New Work ermöglicht es der SBB, flexibler und agiler auf diese Veränderungen zu reagieren. Eine neue Arbeitskultur, die auf verstärkte Zusammenarbeit, Vernetzung und schneller Entscheidungsfindung basiert, kann die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens sichern.
- **Digitale Transformation:** Die digitale Transformation hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsweise der SBB. Neue Technologien und digitale Tools eröffnen neue Zusammenarbeitsmöglichkeiten, des Informationsaustauschs und der Effizienzsteigerung. Führungskompetenzen im Kontext von New Work, die digitale Kompetenz und die Handhabung von digitalen Werkzeugen einschliessen, sind für die SBB von zentraler Bedeutung, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen.

Insgesamt ist die Auseinandersetzung mit dem Thema New Work für die SBB von grosser Bedeutung, da dieses es ihr ermöglicht, sich den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt anzupassen, Mitarbeitenden Bindung und Motivation zu stärken sowie die Flexibilität und Agilität des Unternehmens zu fördern. Durch die Integration von New-Work-Prinzipien und die Entwicklung entsprechender Führungskompetenzen kann die SBB ihre Position als attraktive Arbeitgeberin weiter positionieren.

Die Relevanz von New Work wurde von der SBB erkannt und ist eng mit der neuen HR-Strategie 2030 (Abbildung 1) verknüpft. New Work beeinflusst alle fünf Themenfelder der HR-Strategie und spielt eine bedeutende Rolle in der Entwicklung der Arbeitsweise bei der SBB. Auf dieser Grundlage wurden sieben New Work-Teilbereiche identifiziert, die ein breites Themenspektrum abdecken. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf den beiden Aspekten New Leadership und Mindset & Kultur. Zusätzlich werden auch andere relevante Bereiche wie die Feedbackkultur, der Umgang mit Fehlern und die Kommunikation betrachtet, da sie eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung der Führungskräfte bei der SBB spielen (Abbildung 2).



Abbildung 1. HR-Strategie 2030 mit fünf Themenfeldern. (SBB, 2022d)

Die Abbildung 2 zeigt mittels Ampel die aktuelle Einschätzung, inwieweit verschiedene Teilbereiche von New Work bereits in den Arbeitsalltag der SBB integriert sind.



Abbildung 2. New Work als „strategische Brille“ aller HR-Themen. (SBB, 2022d)

### 1.3.1 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit

Die Führungskompetenzen in der Arbeitswelt von New Work unterscheiden sich von den traditionellen Führungskompetenzen. Führungskräfte müssen heutzutage vermehrt die Selbstorganisation und Selbstführung ihrer Mitarbeitenden stärken und eine offene und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre schaffen, um die Zusammenarbeit und Produktivität zu fördern. Zudem sind Kenntnisse der Positiven Psychologie und Generationenmanagements von Vorteil, um in der heterogenen und schnelllebigen Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Aus diesem Grund hat sich die Autorin in der vorliegenden Arbeit auf die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage konzentriert:

#### **Welche Führungskompetenzen werden verstärkt benötigt, um den Herausforderungen von „New Work“ gerecht zu werden?**

Um diese Frage zu spezifizieren, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass im Rahmen dieser Arbeit insbesondere die Aspekte der zunehmenden Selbstorganisation und Selbstverantwortung fokussiert wird. Es wird untersucht, welche Kompetenzen den Mitarbeitenden dabei helfen, die Fähigkeit der Selbstorganisation zu entwickeln. Diesbezüglich werden die Fähigkeiten der Selbstreflexion und die Resilienz hervorgehoben.

Daher werden zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage die folgenden Unterfragen betrachtet:

- Welche Fähigkeiten benötigen Mitarbeitende im Zusammenhang mit New Work, um selbstorganisiert und selbstverantwortlich zu arbeiten?
- Welche Führungskompetenzen sollten in die Weiterbildungsangebote der SBB für Führungskräfte aufgenommen werden, um den Anforderungen gerecht zu werden?

Die Zusammenfassung und Analyse der Ergebnisse aus Literatur und Experteninterviews sollen dazu beitragen, konkrete Empfehlungen für Führungskräfte zu entwickeln. Dabei sollen insbesondere die Bereiche Selbstführung, psychologische Sicherheit, Positive Psychologie, Generationenmanagement sowie die Veränderungen im Vergleich zu traditionellen Führungskompetenzen berücksichtigt werden. Das Ziel dieser Arbeit ist es, eine umfassende Analyse von Führungskompetenzen in der New-Work-Arbeitswelt durchzuführen und daraus Schlussfolgerungen für zukünftige Führungskompetenzen abzuleiten.

Hierbei sollen insbesondere die folgenden Teilziele erreicht werden:

- Eine Analyse der aktuellen Literatur zu Führungskompetenzen in der Arbeitswelt von New Work durchzuführen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

- Experteninterviews mit Führungskräften, Expertinnen und Experten durchzuführen, um weitere Erkenntnisse über erfolgreiche Führungskompetenzen in der Arbeitswelt von New Work zu gewinnen.
- Die Ergebnisse aus der Literaturanalyse und den Experteninterviews zu kombinieren und zu analysieren, um Schlussfolgerungen für zukünftige Führungskompetenzen in der Arbeitswelt von New Work abzuleiten.
- Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen dazu beitragen, Handlungsempfehlungen für künftige Weiterbildungsangebote der SBB zu geben.

### 1.3.2 Abgrenzung des Themas

Wie bereits in der Problemstellung erwähnt, umfasst das Konzept von New Work eine breite Palette von Themen wie flexible Arbeitszeitmodelle, dezentrale Arbeitsorte, Selbstorganisation und Organisationsformen. Diese Arbeit legt jedoch den Fokus auf das Thema Führungskompetenzen.

Basierend auf dem MTO-Modell (Mensch, Technik, Organisation) wird der Fokus der Arbeit graphisch aufgezeigt (Abbildung 3). Das MTO-Modell ist ein theoretischer Rahmen, der die Wechselwirkungen zwischen Menschen, Technik und Organisation bei der Gestaltung der Arbeitswelt betrachtet. Es berücksichtigt die verschiedenen Dimensionen und Einflussfaktoren auf individueller, technologischer und organisatorischer Ebene (Ulich, 1997).

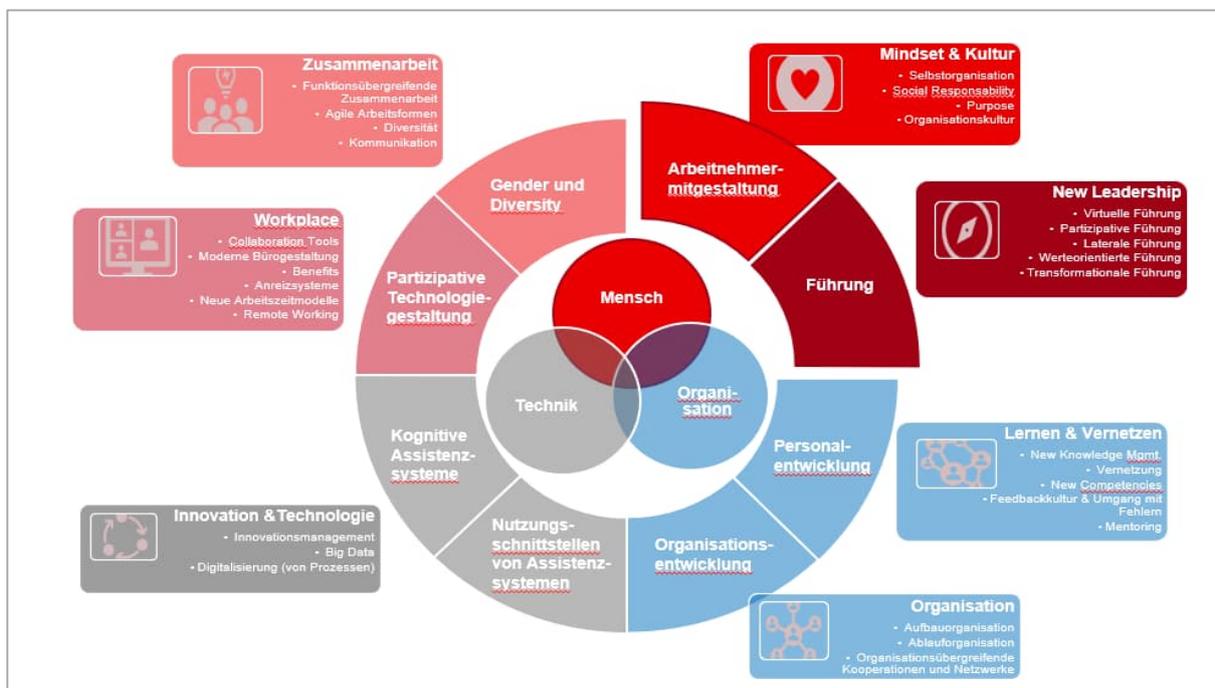


Abbildung 3. Schematische Darstellung der Abgrenzung anhand des MTO-Modelles (eigene Abbildung, in Anlehnung an Ulich, 1997, 2001)

In dieser Arbeit wird der Fokus bewusst auf den Menschen gelegt. Die Betrachtung der Aspekte Technik und Organisation wird nicht behandelt. Durch die bewusste Fokussierung auf den Menschen (Themen Mindset & Kultur, sowie New Leadership) soll verdeutlicht werden, dass die Entwicklung und Stärkung von Führungskompetenzen in einer neuen Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung sind. Die Veränderungen und Herausforderungen, die mit New Work einhergehen, erfordern eine neue Denkweise und einen menschenzentrierten Ansatz.

### 1.4 Struktur der Arbeit

In diesem Kapitel werden die Struktur und der Aufbau der vorliegenden Arbeit dargestellt, die sich in elf Kapitel gliedert (Tabelle 1).

1. Kapitel	Im ersten Kapitel werden die Praxispartnerin SBB, der Hintergrund, die Forschungsfrage und die Zielsetzung sowie deren Abgrenzung beschrieben.
2. Kapitel	Hier werden die theoretischen Grundlagen von New Work und die Unterschiede zwischen traditioneller Führung und New-Work-Führung erläutert.
3. Kapitel	Hier wird das Konzept der Selbstführung als zentrales Element von New Work behandelt und die Bedeutung von Selbstreflexion und Resilienz beschrieben.
4. Kapitel	In diesem Kapitel geht es um das Konzept der psychologischen Sicherheit und dessen Bedeutung für Führungskräfte.
5. Kapitel	Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Bedeutung der Positiven Psychologie für Führungskräfte in New Work.
6. Kapitel	Der Fokus wird auf das Generationenmanagement gelegt und dessen Bedeutung für Führungskräfte in New Work sowie Massnahmen für ein erfolgreiches Generationenmanagement beschrieben.
7. Kapitel	Hier wird die New Work Transformation und ihre Bedeutung für Unternehmen sowie konkrete Massnahmen zur erfolgreichen Umsetzung beschrieben.
8. Kapitel	Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen, inklusive der halbstrukturierten Experteninterviews, der Datenauswertung und Analyse nach Mayring.
9. Kapitel	Dieses Kapitel umfasst eine detaillierte Beschreibung der Kategorien, eine Diskussion der Ergebnisse, einen Vergleich zwischen Theorie und Empirie sowie eine kritische Würdigung.
10. Kapitel	Hier werden entsprechend der Fragestellung Handlungsempfehlungen präsentiert
11. Kapitel	Abschliessend wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben.

*Tabelle 1. Strukturierung der Arbeit*

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Hintergrund und Bedeutung von New Work

New Work ist ein Konzept, das auf eine Veränderung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen in der heutigen Arbeitswelt abzielt. Es bezieht sich auf neue Formen der Zusammenarbeit, Organisation und Führung in Unternehmen, die durch technologischen Fortschritt und gesellschaftliche Veränderungen ermöglicht werden. New Work ist geprägt von Flexibilität, Selbstbestimmung, Kreativität, Vernetzung und Innovation. Im Kern geht es darum, die Arbeitskultur weg von traditionellen, hierarchischen Strukturen hin zu einer agilen, dezentralisierten und selbstorganisierten Arbeitsweise zu verändern. Es handelt sich um „veränderte Arbeitsweisen in einer technologisierten, digitalen und globalen Arbeitswelt [...], die auf sinnstiftende und erfüllende Tätigkeiten abzielen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen“ (Barke, Brandes-Visbeck & Thielecke, 2018, S.9).

Der Begriff wurde erstmals in den 1970er Jahren von Frithjof Bergmann, einem vom österreichischen Philosophen und Sozialforscher, geprägt und hat seitdem an Bedeutung gewonnen (Bergmann, 2004). Bergmann argumentierte, dass traditionelle Arbeitsmodelle, bei denen Menschen ihre Arbeit als notwendiges Übel betrachten, nicht mehr zeitgemäß seien. Stattdessen sollten Menschen die Möglichkeit haben, eine Arbeit auszuüben, die ihren Interessen und Fähigkeiten entspreche, ihnen Sinn und Erfüllung gäbe (Bergmann, 2004). Im Mittelpunkt des Konzepts steht dabei der Gedanke, dass der Mensch die Arbeit als Instrument nutzt, um sich zu befreien und seine persönliche Entwicklung zu fördern, weil er aus einer inneren Motivation heraus gerne arbeiten möchte. Arbeit soll dem Menschen dienlich sein und nicht umgekehrt.

In den letzten Jahren ist das Konzept jedoch insbesondere durch die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung der Arbeitswelt in den Vordergrund gerückt, da New Work auf den immer wichtiger werdenden Werten Autonomie, Freiheit und gesellschaftliche Teilhabe basiert. (Helmold, 2022). Bergmann glaubte, dass sich New Work in einer neuen Wirtschaft (New Economy) und einer neuen Kultur (New Culture) durchsetzen könnte, die sich auf ressourcenorientiertes und sinnstiftendes Leben und Arbeiten in einer digitalen und technologisierten Umwelt konzentrieren. Dieser ganzheitliche Ansatz soll dazu beitragen, neue Produkte hervorzu bringen und den Menschen ein Auskommen zu ermöglichen (Bergmann, 2004).

In der heutigen Arbeitswelt ist der Begriff „New Work“ weit verbreitet und wird oft als Antwort auf die Herausforderungen und Veränderungen der modernen Arbeitswelt betrachtet. New Work steht für eine neue Art des Arbeitens, die durch Flexibilität, Selbstbestimmung und Kre-

aktivität gekennzeichnet ist. Es geht um eine Arbeitsweise, die auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden ausgerichtet ist und gleichzeitig die Anforderungen und Ziele des Unternehmens erfüllt (Helmold, 2022).

Die Idee von New Work besteht darin, dass Arbeit mehr ist als nur ein Mittel zum Erwerb von Einkommen. Sie soll vielmehr eine Quelle der Selbstverwirklichung und persönlichen Erfüllung sein. Aspekte wie Autonomie, Kreativität, Sinnhaftigkeit und Flexibilität spielen dabei eine wichtige Rolle, um Arbeitnehmende zu motivieren und eine starke Identifikation mit ihrer Arbeit zu ermöglichen (Gebert, Boerner & Kearney, 2010).

Ein Modell, das diese Zusammenhänge zwischen Arbeit und Zufriedenheit erklärt, ist das Job Characteristics Model (Abbildung 4). Es postuliert, dass bestimmte Aufgabenmerkmale die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, indem sie die Motivation und Identifikation der Arbeitnehmenden fördern. Das Modell identifiziert fünf zentrale Aufgabenmerkmale, darunter Aufgabenvielfalt, Aufgabenidentität, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung. Diese Merkmale wirken sich auf psychologische Erlebniszustände aus, wie das Gefühl der Bedeutsamkeit der Arbeit, Verantwortung für die Arbeitsergebnisse und Wissen um die Ergebnisse der eigenen Arbeit. Diese wiederum haben Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung (Hackman & Oldham, 1976).

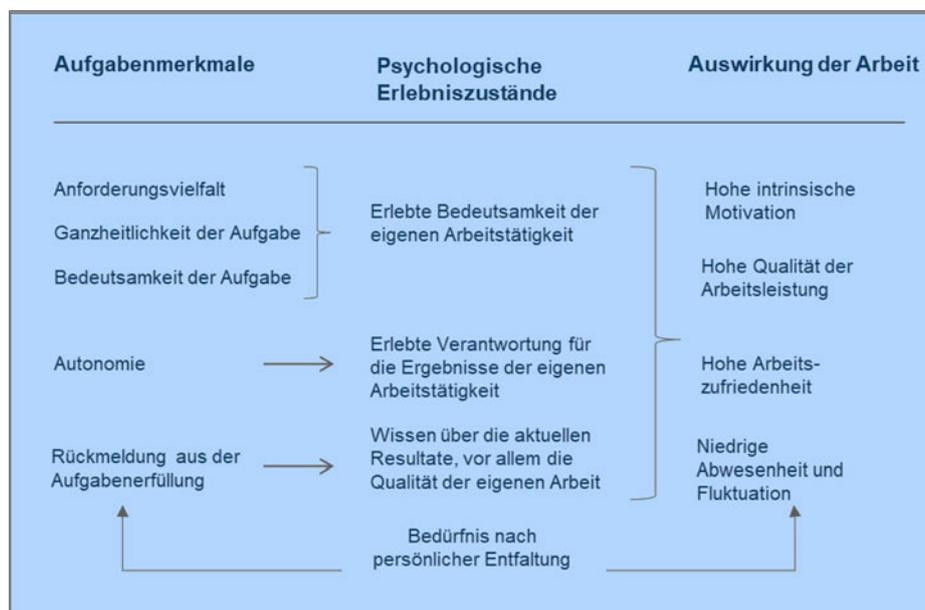


Abbildung 4. Job-Characteristics-Model nach Hackman & Oldham (1980, aus Nerding et al, 2014, S. 431)

Das Job-Characteristics-Model bietet somit eine theoretische Grundlage, um zu verstehen, wie die Aspekte von Autonomie, Kreativität, Sinnhaftigkeit und Flexibilität in New Work-Konzepten zur Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit beitragen können. Es verdeutlicht, dass die Gestaltung von Aufgabenmerkmalen, die diesen Aspekten entsprechen, einen

positiven Einfluss auf die Motivation und das Engagement der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben kann.

New Work steht für eine neue Art des Arbeitens, die auf den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden basiert und darauf abzielt, ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu schaffen. Damit ist nicht nur die Veränderung der Arbeitsumgebung oder der Arbeitsbedingungen gemeint, sondern auch die Etablierung einer neuen Arbeitskultur (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017).

In den letzten Jahren hat sich der Begriff New Work weiterentwickelt und wird heute häufig im Kontext der Digitalisierung, des Wandels der Arbeitswelt und der Generationen Y und Z diskutiert. Die zunehmende Automatisierung und Vernetzung von Arbeitsprozessen erfordern eine flexible Arbeitsweise, die sich schnell an neue Anforderungen anpassen lässt. Gleichzeitig erwarten die jüngeren Generationen, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und dass sie in einem Umfeld arbeiten, in dem ihre individuellen Bedürfnisse und Werte berücksichtigt werden (Hackl et al., 2017).

Die Bedeutung von New Work für Unternehmen liegt vor allem in der Steigerung der Mitarbeitenden Zufriedenheit und -motivation, die direkt auf die Arbeitsleistung und das Unternehmensergebnis auswirken kann. Durch eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie einer Stärkung der Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden können Unternehmen ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen und den Bedürfnissen der jüngeren Generationen gerecht werden (Hackl et al., 2017).

Im nachfolgenden Kapitel wird aufbauend auf dieser Einführung konkreter auf die Unterschiede zwischen traditioneller Führung und Führung im Rahmen von New Work eingegangen.

## **2.2 Unterschied traditionelle Führung und New-Work-Führung**

Die Art und Weise, wie wir Führung verstehen und ausüben, hat sich im Laufe der Jahre stark verändert. Traditionell wurde Führung als eine Hierarchie betrachtet, bei der die Vorgesetzten die Macht ausüben und Entscheidungen treffen, während die Mitarbeitenden ausführen, was von ihnen verlangt wird. In den letzten Jahren hat sich eine neue Art der Führung entwickelt, die als „New-Work-Führung“ bezeichnet wird. Diese Art der Führung beruht auf einer flachen Hierarchie und einer Kultur der Zusammenarbeit und des Austauschs zwischen den Teammitgliedern (Helmold, 2022). In diesem Kapitel werden die Unterschiede zwischen traditioneller Führung und New-Work-Führung untersucht.

Traditionelle Führung wird oft als autoritär und hierarchisch betrachtet. Vorgesetzte sind Entscheidungsträger, die Aufgaben verteilen und sicherstellen, dass sie ausgeführt werden. Der

Fokus liegt auf der Befolgung von Regeln und Vorschriften. Es wird erwartet, dass die Mitarbeitenden die Vorgaben der Vorgesetzten befolgen. In diesem Führungsstil geht es oft um Kontrolle und Autorität, und es wird wenig Wert auf das Wohlbefinden jedes Einzelnen oder ihre Mitwirkung an Entscheidungsprozessen gelegt (Jobst-Jürgens, 2020).

Studien zufolge kann traditionelle Führung zu geringer Mitarbeitenden Zufriedenheit und weniger Leistung führen. Dies liegt daran, dass Beschäftigte sich in dieser Hierarchie oft nicht gehört oder wertgeschätzt fühlen und sich daher weniger engagieren. Ausserdem kann es zu Kommunikationsproblemen und Konflikten kommen, wenn die Mitarbeitenden sich mit den Entscheidungen der Vorgesetzten nicht einverstanden erklären (Scholl, 2020).

New-Work-Führung hingegen ist weniger autoritär und legt mehr Wert auf Zusammenarbeit und Mitwirkung der Mitarbeitenden. Es geht darum, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Mitarbeitenden motiviert und engagiert sind und sich als Teil eines Teams fühlen. Der Fokus liegt auf Vertrauen, Autonomie und Flexibilität, und Mitarbeitende werden ermutigt, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen (Bartz & Schmutzer, 2015).

Die New-Work-Führung kann zu einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit, Produktivität und Innovationsfähigkeit führen. Die Mitarbeitenden fühlen sich demnach stärker wertgeschätzt und motiviert, was zu einer höheren Bindung an das Unternehmen führt. Zudem können die flachen Hierarchien und die Offenheit für Ideen und Vorschläge zu mehr Kreativität und Innovation beitragen. (Bartz & Schmutzer, 2015).

Es gibt mehrere Unterschiede zwischen traditioneller und New-Work-Führung. Der erste Unterschied liegt in der Art der Hierarchie. Traditionelle Führung weist eine vertikale Hierarchie auf, während New-Work-Führung von einer flachen Hierarchie geprägt ist, bei der die Teammitglieder mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit haben. Ein weiterer Unterschied liegt in der Art der Kommunikation. Traditionelle Führung legt Wert auf formelle Kommunikation, bei der die Entscheidungen des Vorgesetzten an die Beschäftigten weitergegeben werden. In der New Work Führung hingegen wird eine informelle Kommunikation bevorzugt, bei der Mitarbeitende in offenen Diskussionen Ideen austauschen und Entscheidungen gemeinsam treffen (Bartz & Schmutzer, 2015).

Ein weiterer Unterschied besteht in der Art der Arbeitsumgebung. Traditionelle Führung hat oft ein starres Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeitenden ihre Arbeit an einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit erledigen müssen. New-Work-Führung hingegen bevorzugt eine flexible Arbeitsumgebung, in die Belegschaft die Freiheit hat, ihre Arbeit von überall und zu jeder Zeit auszuführen. Des Weiteren motiviert traditionelle Führung oft durch finanzielle Anreize und Belohnungen, während New-Work-Führung auf intrinsische Motivation setzt, bei der die

Beschäftigten motiviert werden, weil sie ihre Arbeit als sinnvoll und erfüllend empfinden (Bartz & Schmutzer, 2015).

Insgesamt zeigen die Unterschiede zwischen traditioneller und New-Work-Führung, dass früher hierarchische Strukturen und klare Anweisungen im Vordergrund standen, während es heute um mehr Freiheit, Flexibilität und Eigenverantwortung der Kollegen geht. Mit flachen Hierarchien, informeller Kommunikation und flexiblen Arbeitsumgebungen schafft New Work Raum für die Entfaltung des Potenzials der Mitarbeitenden. Mit einem verstärkten Fokus auf intrinsische Motivation können Unternehmen langfristig erfolgreicher sein und die Mitarbeitenden Bindung erhöhen (Helmold, 2022).

New Work hat auch Auswirkungen auf den Führungsbegriff. Da in New Work die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gestärkt wird, müssen Führungskräfte in diesem Kontext eher als Coaches und Mentoren agieren, die ihre Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen und sich selbst weiterzuentwickeln. Anstatt auf hierarchische Autorität setzen New-Work-Führungskräfte auf eine partnerschaftliche und wertschätzende Zusammenarbeit. Sie definieren ihre Rolle neu und verstehen sich als unterstützende und motivierende Kraft. Ziel ist es, eine offene Kommunikationskultur zu schaffen, in der Feedback, Austausch und kollegiales Lernen gefördert werden (Jobst-Jürgens, 2020).

Es ist wichtig anzumerken, dass es nicht darum geht, traditionelle Führung abzuschaffen, sondern das Beste aus beiden Welten zu kombinieren. Eine Führungskultur sollte sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden. Aus Perspektive der Selbstorganisation ist Führung wichtig, denn Aufgaben wie das Managen von Zielvereinbarungen, das Lösen von Problemen u. ä., sind weiterhin relevante Führungsaufgaben. Ändern sollte sich jedoch die Verteilung von Führungsaufgaben: In diesem neuen Führungsverständnis müssen die Mitarbeitenden gewisse Führungsaufgaben selbst resp. im Team wahrnehmen. Dies bedeutet aber auch, dass Führungskräfte in diesem Prozess ihr eigenes Führungs- und Führungsverhalten ändern, gewisse Gewohnheiten und Kontrollen aufgeben und einen anderen Führungsstil finden müssen. Die Führungspersonen müssen sich selbst zur Einhaltung der neuen Richtung verpflichten und entsprechend handeln. Diese Veränderungen implizieren ein anderes Führungsverständnis als das traditionelle Modell. Es geht darum, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und zu dem langfristigen Erfolg des Unternehmens beizutragen.

Die Tabelle 2 gibt einen Überblick über die wesentlichen Unterschiede zwischen traditioneller und New-Work-Führung.

<b>Merkmal</b>	<b>Traditionelle Führung</b>	<b>New Work Führung</b>
Hierarchie	Vertikale Hierarchie	Flache Hierarchie
Entscheidungsfindung	Entscheidungen werden von Vorgesetzten getroffen	Mitarbeitende sind in die Entscheidungsprozesse eingebunden
Fokus	Regelkonformität und Hierarchie	Vertrauen, Autonomie und Zusammenarbeit
Kommunikation	Formelle Kommunikation	Informelle Kommunikation und offener Austausch
Arbeitsumgebung	Strikte Arbeitsumgebung	Flexible Arbeitsumgebung
Motivation	Externe Anreize und Belohnungen	Intrinsische Motivation, sinnvolle und erfüllende Arbeit
Mitarbeitenden Beteiligung	Mitarbeitende folgen Regeln und Vorgaben	Mitarbeitende sind aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt
Mitarbeitenden Zufriedenheit	Geringe Zufriedenheit und Leistung	Höhere Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit
Perspektive	Konzentration auf Defizite und Probleme	Fokus auf Stärken und Ressourcen
Innovation und Kreativität	Geringe Förderung von Innovation und Kreativität	Höhere Förderung von Innovation und Kreativität
Rolle der Führungskraft	Entscheidungsträger und Anweisungsgeber	Coach, Mentor und Unterstützer

*Tabelle 2. Unterschiede zwischen traditioneller Führung und New-Work-Führung (eigene Darstellung)*

## **3 Selbstführung als zentrales Element von New Work**

### **3.1 Definition und Konzept von Selbstführung**

Selbstführung, als zentraler Bestandteil des Konzepts von New Work, beschreibt die Fähigkeit von Mitarbeitenden, ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu organisieren und sich selbst zu motivieren, um ihre Arbeit effektiv und sinnvoll zu erledigen. Es beinhaltet auch die Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln und die persönliche Entwicklung. In einer selbstbestimmten Arbeitsweise besitzen Mitarbeitende eine grössere Autonomie und Entscheidungsfreiheit bei der Gestaltung ihrer Arbeit, was zu einer mehr erfüllenden Tätigkeit führen kann (Müller & Braun, 2009).

Im Rahmen von New Work gewinnt Selbstführung zunehmend an Bedeutung. Sie umfasst die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, Ziele zu setzen, Entscheidungen zu treffen und das eigene Verhalten zu überdenken und zu steuern. Eine grundlegende Voraussetzung für Selbstführung ist die Kompetenz zur Selbstreflexion, um die eigenen Stärken und Schwächen zu identifizieren und darauf aufbauend individuelle Ziele und Entwicklungsmassnahmen zu definieren. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit und Veränderung umzugehen, ist auch deshalb wichtig, weil in agilen und flexiblen Arbeitsumgebungen häufig mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit übertragen wird (Müller & Braun, 2009).

Selbstführung wird als unverzichtbare Kompetenz betrachtet, insbesondere für Mitarbeitende, die in selbstbestimmten Arbeitsumgebungen arbeiten. Sie ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu organisieren und sich auf ihre Stärken und Interessen zu konzentrieren (Müller & Braun, 2009).

Barbara Oakley (2017) betont ebenfalls die Bedeutung der Selbstführung in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt. Sie beschreibt, wie Menschen lernen können ihre Denkmuster zu verändern und sich selbst zu motivieren, um sich neuen Herausforderungen anzupassen. Im Kontext von New Work spielt Selbstführung eine zentrale Rolle, denn es geht um die Befähigung der Mitarbeitenden, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu gestalten und sich selbst zu motivieren. Dazu gehört neben der Selbstreflexion auch das Setzen von Zielen und die Kontrolle des eigenen Handelns. Selbstführung ist eine grundlegende Kompetenz, die in allen Bereichen des Arbeitslebens relevant ist.

### **3.2 Selbstführung als Führungskompetenz in New Work**

In der digitalen Arbeitswelt und einem sich schnell wandelnden Umfeld sind Mitarbeitende gefordert, sich selbst zu managen und eigenverantwortlich zu handeln. Bei New Work stehen Flexibilität und Autonomie insofern im Vordergrund, als Mitarbeitende nicht nur ihre Aufgaben eigenständig organisieren, sondern auch ihre Arbeitszeit und -orte selbst bestimmen können.

Selbstführung kann als Führungskompetenz betrachtet werden, die sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden beherrscht werden sollte, um erfolgreich in der neuen Arbeitswelt agieren zu können (Müller & Braun, 2009).

Die Bedeutung von Selbstführung in der neuen Arbeitswelt nimmt stetig zu. Mitarbeitende müssen befähigt werden, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu organisieren, sich Ziele zu setzen und zu entscheiden. Dabei spielt die Fähigkeit zur Selbstreflexion eine wichtige Rolle, um eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und gezielt an der persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten. Selbstführung umfasst sowohl die intellektuelle als auch die emotionale Komponente des Selbstmanagements. Da Mitarbeitende in agilen und flexiblen Arbeitsumgebungen oft mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit erhalten, ist die Fähigkeit, mit Unsicherheit und Veränderungen umzugehen, von besonderer Bedeutung (Müller & Braun, 2009).

Führungskräfte mit Selbstführungskompetenzen sind für die erfolgreiche Umsetzung von New Work unerlässlich. Sie müssen in der Lage sein, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu organisieren und ihre Ziele zu verfolgen, während sie gleichzeitig ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, Selbstführungskompetenzen zu entwickeln. Eine Kultur der Selbstführung, die auf Vertrauen, Autonomie und Entwicklung basiert, kann zu einer gesteigerten Mitarbeitendenzufriedenheit, erhöhten Produktivität und Innovation sowie einer stärkeren Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen führen (Müller & Braun, 2009).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Selbstführung eine Schlüsselkompetenz in der neuen Arbeitswelt von New Work ist. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende sollten über die Fähigkeit zur Selbstführung verfügen, um in einem flexiblen und eigenverantwortlichen Arbeitsumfeld erfolgreich zu sein. Die Entwicklung und Förderung von Selbstführungskompetenzen sollte daher ein zentraler Bestandteil von Führungs- und Personalentwicklungsprogrammen sein, um die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu erfüllen.

Tabelle 3 umfasst die Kernkompetenzen von Führungskräften im Bereich der Selbstführung.



### Selbstführung

Selbstmotivation	Selbstreflexion
Selbstorganisation	Zielsetzung und Entscheidungsfindung
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	Persönliche Weiterentwicklung, Lernbereitschaft
Intellektuelles u. emotionales Selbstmanagement	Effektives Zeit- u. Ressourcenmanagement
Kommunikations- und Beziehungsfähigkeiten	Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen

Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen	Förderung von Autonomie
Unterstützung der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitenden	Schaffen einer Kultur der Selbstführung

Tabelle 3. Kernkompetenzen der Führungskräfte im Bereich der Selbstführung (eigene Darstellung)

### 3.3 Bedeutung von Selbstreflexion und Resilienz in New Work

Selbstreflexion und Resilienz sind in der Arbeitswelt von New Work wichtige Fähigkeiten, um den Herausforderungen und Unsicherheiten, wie der zunehmenden Digitalisierung, dem Wandel zu flexiblen Arbeitsmodellen, dem Umgang mit schnellen Veränderungen und Unsicherheiten sowie der Notwendigkeit von lebenslangem Lernen und Anpassungsfähigkeit, erfolgreich begegnen zu können. Selbstreflexion ist eine Fähigkeit, die es Mitarbeitenden und Führungskräften ermöglicht, ihre eigene Leistung und ihr Verhalten kritisch zu hinterfragen und zu bewerten. Sie dient dazu, das eigene Denken und Handeln zu verbessern und Schwächen zu erkennen und zu überwinden. Selbstreflexion spielt eine zentrale Rolle bei der Karriereentwicklung, denn Mitarbeitende, die sich regelmässig selbst reflektieren, sind in der Lage, ihre Ziele klarer zu definieren und ihre persönliche Entwicklung gezielt voranzutreiben. In der modernen Arbeitswelt von New Work ist es unvermeidlich, dass Mitarbeitende auf Veränderungen und Unsicherheiten stossen. Selbstreflexion und Resilienz können dabei helfen, diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Um Selbstorganisation zu erreichen, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten zur Selbstreflexion und Resilienz verbessern. Dies erfordert oft, Einstellungen und Denkweisen zu ändern und sich neuen Herausforderungen zu stellen und aus Fehlern zu lernen. Unternehmen können diese Fähigkeiten durch gezielte Schulungen und Trainings fördern und so ihren Mitarbeitenden helfen, erfolgreich in der modernen Arbeitswelt von New Work zu agieren (Cooper, Flint-Taylor & Pearn, 2017).

Auch Cooper et al (2017) beschreiben Selbstreflexion als eine Fähigkeit, die es Mitarbeitenden ermöglicht, ihre eigene Leistung und ihr Verhalten kritisch zu hinterfragen und zu bewerten. Sie dient dazu, das eigene Denken und Handeln zu verbessern und Schwächen zu erkennen und zu überwinden. Dies ist wichtig, um sich weiterzuentwickeln und auch in der sich ständig verändernden Arbeitswelt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Resilienz beschreibt die Fähigkeit, in belastenden Situationen widerstandsfähig zu sein und schnell wieder auf die Beine zu kommen. Solche belastenden Situationen können vielfältig sein, einschliesslich hohem Arbeitsdruck, Konflikten am Arbeitsplatz, Unsicherheit über die Zukunft des Arbeitsplatzes, Veränderungen in der Organisationsstruktur und beruflicher Überlastung. Das Institut für Demoskopie Allensbach hat im Jahr 2018 herausgefunden, dass die

Resilienz eine wichtige Fähigkeit für die Arbeitswelt von morgen ist. Das Institut für Demoskopie Allensbach hat 2018 gezeigt, dass Resilienz eine wichtige Fähigkeit für die Arbeitswelt von morgen ist. Resiliente Mitarbeitende können sich schnell an Veränderungen anpassen und bleiben auch in schwierigen Situationen handlungsfähig. Dies ist insbesondere in der heutigen Arbeitswelt wichtig, da Unternehmen und Mitarbeitende sich immer wieder neuen Herausforderungen und Veränderungen stellen müssen (Cooper, Flint-Taylor & Pearn, 2017).

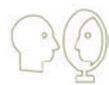
Auch Experten betonen die Bedeutung von Selbstreflexion und Resilienz in New Work. Diese Fähigkeiten sind zentral für eine erfolgreiche Karriere in der neuen Arbeitswelt. Mitarbeitende, die kontinuierlich sich selbst reflektieren und über eine hohe Resilienz verfügen, sind imstande, auch in ungewissen und dynamischen Arbeitsumgebungen erfolgreich zu sein. Mit diesen Fähigkeiten können Beschäftigte ihre persönliche Entwicklung gezielt fördern und auch in unsicheren und dynamischen Arbeitswelten erfolgreich bestehen. (Soucek, Ziegler, Schlett & Pauls, 2016).

Für Führungskräfte ist es wichtig, ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Selbstreflexion zu geben und ihre Resilienz zu stärken. Dies kann beispielsweise durch regelmässige Feedbackgespräche oder Retrospektiven auf Teamebene geschehen. Eine Retrospektive ist eine systematische Reflexion über eine abgeschlossene Arbeitsphase oder Projekt. Dabei wird gemeinsam analysiert, was gut gelaufen ist, was verbessert werden könnte und welche Massnahmen zur Verbesserung ergriffen werden könnten. Die Reflexion dient auch dazu, die eigene Arbeitsweise und das eigene Verhalten zu überprüfen und zu bewerten. Auch die Möglichkeit zur Weiterbildung und zum Austausch mit anderen kann dazu beitragen, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Resilienz zu stärken. (Soucek, Ziegler, Schlett & Pauls, 2016).

Unternehmen und Mitarbeitende müssen sich heutzutage kontinuierlich anpassen, um erfolgreich zu bleiben, dafür sind Fähigkeiten wie Selbstreflexion und Resilienz unverzichtbar. Führungskräfte sollten daher ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, diese Fähigkeiten zu stärken und sich gezielt weiterzuentwickeln. Selbstreflexion ist nicht nur einfach ein Selbstzweck, sondern eine Konsequenz aus der gewählten Form der Arbeitsorganisation im Sinne von New Work. Eine zunehmende Selbstorganisation und Selbstverantwortung ist ein zentraler Aspekt von New Work. Die Führungskräfte haben hierbei die Aufgabe, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen und zu befähigen, selbständig und eigenverantwortlich zu handeln. Dazu gehört auch, dass sie ihre Mitarbeitenden motivieren, sich selbst zu reflektieren und zu hinterfragen, ihre Leistungen und ihr Verhalten kritisch zu bewerten und ihre persönliche Entwicklung gezielt zu fördern. So können Unternehmen insgesamt erfolgreicher sein und sich besser an die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt anpassen.

Fazit: Die enge Verbindung zwischen Selbstreflexion und Resilienz verdeutlicht deren wechselseitige Unterstützung und untrennbare Bedeutung in der modernen Arbeitswelt. Selbstreflexion bildet die Grundlage für eine erhöhte Resilienz, während Resilienz die Fähigkeit zur Selbstreflexion stärkt. Indem Mitarbeitende sowohl ihre Selbstreflexion als auch ihre Resilienz entwickeln, können sie ihre Anpassungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und persönliche Entwicklung gezielt vorantreiben. Unternehmen und Führungskräfte sollten daher ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, diese Fähigkeiten zu stärken und sich gezielt weiterzuentwickeln. Die Förderung von Selbstreflexion und Resilienz trägt dazu bei, dass Mitarbeitende erfolgreich mit den Herausforderungen und Unsicherheiten der modernen Arbeitswelt umgehen können.

Tabelle 4 zeigt die Kernkompetenzen von Führungskräften im Bereich der Selbstreflexion und Resilienz.



### Selbstreflexion / Resilienz

Fähigkeit zur Selbstreflexion

Förderung der Selbstreflexion bei Mitarbeitenden

Empathie / Kommunikationsfähigkeit

Coaching- und Mentoring-Fähigkeit

Umgang mit Veränderung und Unsicherheit

Flexibilität

Selbstwirksamkeit

Optimismus / positive Denkweise

*Tabelle 4. Kernkompetenzen der Führungskräfte in Selbstreflexion und Resilienz (eigene Darstellung)*

## 4 Psychologische Sicherheit im Kontext New Work

### 4.1 Definition und Konzept von psychologischer Sicherheit

Im Kontext von New Work und agilem Arbeiten wird auch zunehmend die Bedeutung von psychologischer Sicherheit und Teamidentifikation diskutiert. Psychologische Sicherheit bezeichnet ein Arbeitsklima, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen, ihre Meinungen, Ideen und Gedanken auszudrücken, ohne dabei negative Konsequenzen wie Kritik oder Bestrafung befürchten zu müssen. Es handelt sich also um das Gefühl, sich offen äussern zu können, ohne sich Sorgen machen zu müssen, dass dies zu negativen Auswirkungen auf das persönliche Ansehen oder die Karriere führt. Das Konzept bezieht sich auf das Vertrauen von einzelnen Mitarbeitenden oder Teams, dass es möglich ist, Risiken einzugehen, ohne negative Folgen befürchten zu müssen (Edmondson, 1999).

Das Konzept der psychologischen Sicherheit ähnelt dem des Vertrauens, das ebenfalls einen moderaten Einfluss auf Teamerfolg hat. Vertrauen ist jedoch an Individuen gebunden, während psychologische Sicherheit ein von allen geteilte Glaube an eine Gruppennorm ist. Die Ermittlung von psychologischer Sicherheit erfolgt in der Regel durch standardisierte Fragebögen. Das bekannteste Messkonzept stammt von Amy Edmondson und besteht aus sieben Einzelfragen, mit denen auf Teamebene psychologische Sicherheit gemessen wird. Individuelle Fragebögen sind ebenfalls verfügbar und einige sind auf die Beziehung zur Führungskraft ausgerichtet (Edmondson, 1999).

Edmondson untersuchte das Phänomen im Kontext von medizinischen Fehlern. Dabei stellte sie fest, dass eine offene Kommunikation unter Mitarbeitenden dazu führen kann, Fehler frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Gleichzeitig zeigte sich jedoch, dass Mitarbeitende oft Angst haben, Fehler einzugestehen oder Bedenken zu äussern, da dies als Zeichen von Inkompetenz oder Schwäche gewertet werden könnte. Dies kann dazu führen, dass Fehler unentdeckt bleiben und sich negativ auf die Gesundheit und das Wohlergehen der Patienten auswirken (Edmondson, 1999).

Psychologische Sicherheit hat sich in der Forschung als wichtiger Faktor für die Leistung von Teams und die Innovationsfähigkeit von Organisationen herausgestellt. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Ideen geschätzt werden und sie sich offen äussern können, werden sie eher bereit sein, neue Ansätze zu diskutieren und innovative Lösungen zu finden (Edmondson, 2004). Gleichzeitig fördert psychologische Sicherheit auch das Vertrauen unter den Teammitgliedern und verbessert die Zusammenarbeit.

Um psychologische Sicherheit zu fördern, müssen Führungskräfte eine offene und unterstützende Kultur schaffen, in der Mitarbeitende ermutigt werden, ihre Meinungen und Ideen zu teilen. Dies erfordert auch, dass Führungskräfte selbst offen für Feedback und Ideen sind und

eine positive Einstellung gegenüber der persönlichen Entwicklung ihrer Beschäftigten haben (Edmondson, 1999).

Frazier und sein Team aus Wissenschaftlern haben in ihrer Metaanalyse die Auswirkungen von psychologischer Sicherheit auf personalwirtschaftliche Ergebnisgrößen untersucht. Sie haben dabei sowohl die Messung auf Teamebene als auch auf individueller Ebene berücksichtigt. Starke Zusammenhänge wurden zwischen der psychologischen Sicherheit und den Aspekten der Bereitschaft zur Informationsweitergabe, dem Erfolg, sowie dem Lernverhalten festgestellt (Frazier et al., 2017).

In der heutigen New-Work-Arbeitswelt wird der Fokus zunehmend auf den Lerneffekt von Teams gelegt, da innovative Aufgaben von ihnen übernommen werden und der Erfolg ihrer Arbeit von ihrem gegenseitigen Lernen, Wissensaustausch und der Wissensweitergabe abhängt. Sanner und Bunderson (2015) führten eine Metastudie durch, um den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Lernen zu untersuchen. Sie stellten fest, dass der Einfluss der psychologischen Sicherheit auf das Lernverhalten von Teams von der Wissensintensität abhängt, die für die Bewältigung der Aufgabe erforderlich ist. Bei komplexen Arbeitsaufgaben, die unterschiedliche Fähigkeiten erfordern, ist psychologische Sicherheit besonders wichtig für den Lern- und Teamerfolg. Darüber hinaus spielt psychologische Sicherheit eine grössere Rolle bei Aufgaben, die Kreativität und Sinnstiftung erfordern (Sanner & Bunderson, 2015).

Die psychologische Sicherheit eines Teams kann aus verschiedenen Quellen stammen, wie von der Führungskraft, den Kollegen, der Organisation und der Aufgabengestaltung. Persönlichkeitseigenschaften der einzelnen Teammitglieder spielen hingegen nur eine geringe oder gar keine Rolle für die Entstehung psychologischer Sicherheit. Positive Einflüsse auf die psychologische Sicherheit durch den Einsatz von Fallbearbeitungen, Interventionstechniken oder Videovorführungen konnten bisher nicht nachgewiesen werden (O'Donovan & McAuliffe, 2020).

### **4.2 Bedeutung von psychologischer Sicherheit für Führungskräfte in New Work**

Psychologische Sicherheit spielt eine immense Rolle, insbesondere für Führungskräfte. In einer sich stetig ändernden Arbeitswelt ist es entscheidend, dass Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeitende sich sicher fühlen, ihre Ideen und Gedanken zu teilen, ohne negativen Konsequenzen befürchten zu müssen. Wenn psychologische Sicherheit in einer Organisation vorhanden ist, können Beschäftigte ihre Ideen und Gedanken ohne Zurückhaltung äussern und so dazu beitragen, dass Innovation und Kreativität gefördert werden. Darüber

hinaus können Konflikte offener und konstruktiver gelöst werden, wenn alle Beteiligten das Gefühl haben, dass ihre Meinung gehört und respektiert wird (Matheus, 2021).

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines Umfelds, in dem psychologische Sicherheit vorhanden ist. Indem sie ein offenes und unterstützendes Umfeld schaffen, fördern sie ein Klima der Offenheit und des Vertrauens. Hierzu gehört auch, dass sie sich Zeit nehmen, um aktiv zuzuhören und auf die Bedürfnisse und Ideen ihrer Beschäftigten einzugehen. Führungskräfte sollten zudem sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden sich trauen, Risiken einzugehen und Fehler zu machen. Denn gerade in einer agilen Arbeitsumgebung ist es wichtig, dass Teams experimentieren und neue Ideen ausprobieren können, ohne sich Gedanken darüber machen zu müssen, ob sie dafür bestraft werden (Sanner & Bunderson, 2015).

Ausserdem ist es bedeutsam, dass Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem sich die Teams gegenseitig unterstützen und ermutigen, ohne Angst davor zu haben, dass dies als Schwäche ausgelegt wird. Psychologische Sicherheit ist auch eng mit Vertrauen und Zusammenarbeit verbunden, denn wenn die Angestellten sich sicher fühlen und das Gefühl haben, dass ihre Meinung gehört und respektiert wird, können sie besser zusammenarbeiten und sind eher bereit, neue Ideen zu teilen und kreative Lösungen zu entwickeln (Sanner & Bunderson, 2015).

Des Weiteren profitieren auch die Führungskräfte selbst von psychologischer Sicherheit, denn wenn sie sich sicher fühlen, können sie besser auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden eingehen und ein offenes und unterstützendes Umfeld schaffen. Führungskräfte befinden sich oft in der Position, Entscheidungen treffen zu müssen, die sich auf das Wohlbefinden und die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten auswirken können. Wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass ihre Führungskraft ihnen gegenüber feindselig oder wenig verständnisvoll ist, kann dies zu einem Vertrauensverlust und einer geringeren Motivation führen (O'Donovan & McAuliffe, 2020).

Fazit: Die Bedeutung von psychologischer Sicherheit für Führungskräfte in einer New-Work-Umgebung ist immens. Psychologische Sicherheit schafft ein Arbeitsklima, in dem Mitarbeitende sich sicher fühlen, ihre Ideen und Gedanken zu äussern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines Umfelds, in dem psychologische Sicherheit vorhanden ist. Sie sollten ein offenes und unterstützendes Umfeld fördern, aktiv zuhören und auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden eingehen. Psychologische Sicherheit fördert Vertrauen, Zusammenarbeit, Innovation und Konfliktlösung. Auch für die Führungskräfte selbst bietet psychologische Sicherheit Vorteile, da sie besser auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen können. Insgesamt ist psychologische

Sicherheit ein wesentlicher Aspekt für ein erfolgreiches Team und die Gestaltung einer positiven Arbeitskultur in der New-Work-Umgebung.

Tabelle 5 enthält die Kernkompetenzen von Führungskräften im Bereich Psychologische Sicherheit.



### Psychologische Sicherheit

Aktives Zuhören und Kommunikationsfähigkeiten	Konfliktlösungsfähigkeiten
Empathie	Förderung Vertrauen und Zusammenarbeit
Schaffung eines offenen und unterstützenden Arbeitsumfeldes	Vertrauensbildung
Authentizität	Emotionale Intelligenz
Emotionale Intelligenz	Anerkennung und Wertschätzung

*Tabelle 5. Kernkompetenzen der Führungskräfte in Psychologischer Sicherheit (eigene Darstellung)*

## 5 Bedeutung von Positiver Psychologie für Führungskräfte in New Work

In ihren Anfängen hat die Disziplin der Psychologie hauptsächlich darauf abgezielt, das Leid von Menschen zu mindern. Allerdings hat Seligman bereits 1998 bemängelt, dass die Psychologie kaum wissenschaftlich fundiertes Knowhow bereitstellt, um Menschen dabei zu helfen, ihr Leben zu bereichern und ihre Zufriedenheit im Leben zu erhöhen. Die Positive Psychologie konzentriert sich daher auf die positiven Aspekte des Lebens und verfolgt das Ziel, die Lebenszufriedenheit zu erhöhen und das individuelle Aufblühen zu fördern. Dazu nutzt sie wissenschaftlich fundierte Techniken, die für Menschen in Alltagssituationen gedacht sind und einfach ins eigene Leben integriert werden können. Sie beschäftigt sich mit den Grundlagen eines „guten Lebens“ sowie mit begünstigenden Faktoren, um das Wohlbefinden zu fördern. Dieser Teilbereich der Psychologie ist noch jung und erweitert im positiven Bereich vorhandene Klassifikationssysteme der klinischen Psychologie (Ebner, 2019).

Wenig erforschte Aspekte wie Charakterstärke, Tugenden, Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit, positive Emotionen und Talente werden in der Positiven Psychologie wissenschaftlich betrachtet und ergänzen die Psychologie. Die Positive Psychologie konzentriert sich auf persönliche Stärken und positive Eigenschaften und stellt die Werte „Well-being“ und „Flourishing“ in den Mittelpunkt (Giuliani, 2020b).

Positive Psychologie ist demnach eine moderne wissenschaftliche Disziplin, die sich auf die Erforschung menschlicher Stärken, Talente und Fähigkeiten konzentriert. In den vergangenen Jahren hat sie zunehmend an Bedeutung gewonnen und wird auch in der Arbeitswelt immer häufiger angewendet. Führungskräfte in New Work können von den Prinzipien der Positiven Psychologie profitieren, um eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die nicht nur produktiv und effektiv ist, sondern auch ein positives Arbeitsklima fördert. Die Studien der Positiven Psychologie haben in der Führungsforschung zur Entstehung eines ressourcen- und stärkenorientierten Führungsansatzes geführt, der als „Positive Leadership“ bezeichnet wird. Allerdings gibt es in der Forschung keine einheitliche Definition für diesen Begriff, da er sowohl von der Positiven Psychologie als auch von Managementtheorien beeinflusst wird. Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene „Positive Leadership“-Ansätze entwickelt, die aus vier Elementen bestehen: Talententwicklung, Engagement, Teamentwicklung und Visionsentwicklung (Giuliani, 2020a).

Eine der zentralen Ideen der Positiven Psychologie ist es, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitende zu fördern, um deren Leistung und Engagement zu steigern. Eine positive Arbeitsumgebung führt oft zu höherer Motivation, Kreativität und Innovation. Indem

Führungskräfte in New Work positive Psychologie einbeziehen, können sie eine Arbeitsumgebung schaffen, die auf den Stärken und positiven Eigenschaften der Mitarbeitenden basiert (Giuliani, 2020a).

Beispielsweise besteht eine Möglichkeit, die positiven Prinzipien der Psychologie in die Führung zu integrieren, darin, die Mitarbeitenden zu ermutigen, ihre eigenen Stärken und Fähigkeiten zu identifizieren und sinnstiftend für das Unternehmen zu nutzen. Führungskräfte können demnach davon profitieren, wenn sie die individuellen Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden fördern und unterstützen. Denn so wird ein Umfeld geschaffen, das auf gegenseitigem Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung basiert (Ebner, 2019).

Des Weiteren können Führungskräfte mit Feedbacktechniken arbeiten, um das Selbstbewusstsein und die Motivation ihrer Mitarbeitenden zu steigern. Anstatt sich auf Kritik und negative Rückmeldungen zu konzentrieren, können sie positive und konstruktivere Feedbackmethoden einsetzen, damit die Stärken und Leistungen der Beschäftigten gewürdigt und gefördert werden. Zusätzlich besteht eine Möglichkeit resp. ein Element der Positiven Psychologie darin, Teamwork und Zusammenarbeit zu stärken. In diesem Zusammenhang können Führungskräfte beispielsweise Teamaktivitäten und gemeinsame Projekte organisieren, um die Kooperation sowie den Austausch von Wissen und Erfahrungen zu fördern. Indem sie eine Arbeitsumgebung schaffen, in der die Mitarbeitenden sich gegenseitig unterstützen und voneinander lernen, können Führungskräfte in New Work ein positives und erfüllendes Arbeitsumfeld schaffen (Ebner, 2019).

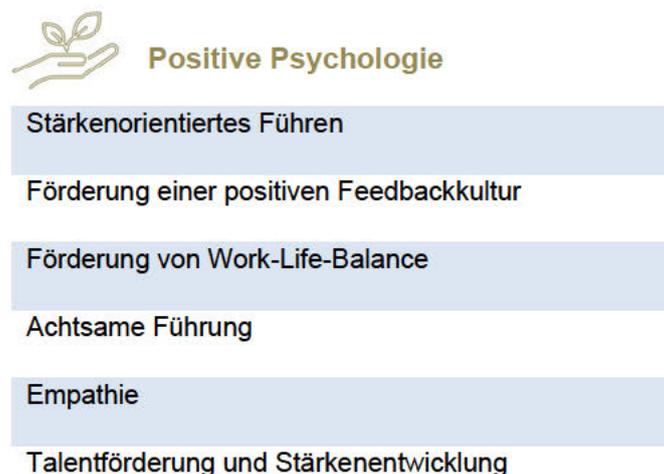
Die folgenden Methoden können im Arbeitsalltag konkret dazu beitragen, Positive Psychologie in die Führung zu integrieren (Ebner, 2019):

- Stärkenorientierte Führung: Führungskräfte sollten ihre Teams dazu ermutigen, ihre individuellen Stärken zu identifizieren und zu nutzen. Dies kann beispielsweise durch regelmässige Feedbackgespräche oder gezielte Trainings und Workshops zur Stärkenentwicklung erreicht werden.
- Positive Feedbackkultur: Eine Kultur des positiven Feedbacks kann dazu beitragen, das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern. Führungskräfte sollten regelmässig positives Feedback geben und konstruktive Kritik in einer respektvollen und aufbauenden Art und Weise formulieren.
- Förderung der Work-Life-Balance: Eine ausgewogene Work-Life-Balance trägt massgeblich zum Wohlbefinden und zur Leistungsfähigkeit bei. Führungskräfte können diesbezüglich beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office-Optionen und Pausen zur Erholung und Regeneration ermöglichen.
- Achtsame Führung: Achtsamkeitstraining kann Führungskräften dabei helfen, ihre Emotionen und Handlungen bewusster wahrzunehmen und dadurch langfristig ihre

Führungsqualitäten zu verbessern sowie eine empathische und respektvolle Führungskultur zu schaffen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Integration der Positiven Psychologie in die Führungspraxis im New Work bietet zahlreiche Vorteile. Die Positive Psychologie konzentriert sich auf die Stärken und positiven Aspekte des Menschen und zielt darauf ab, Wohlbefinden und Zufriedenheit zu fördern. Führungskräfte können von den Prinzipien der Positivpsychologie profitieren, indem sie eine Arbeitsumgebung schaffen, die auf den individuellen Stärken und positiven Eigenschaften der Mitarbeitenden aufbaut. Dies kann durch stärkenorientierte Führung, eine positive Feedbackkultur, die Förderung der Work-Life-Balance und achtsame Führung umgesetzt werden. Durch die Anwendung der Positiven Psychologie entsteht eine Arbeitsumgebung, die nicht nur produktiv und effektiv ist, sondern auch erfüllend und zufriedenstellend für alle Beteiligten. Durch die Kombination von Positiver Psychologie mit anderen relevanten Konzepten, wie etwa der psychologischen Sicherheit, lässt sich die Effektivität der Führung weiter steigern und ein positives Arbeitsklima fördern. Die enge Verbindung zwischen Positiver Psychologie und psychologischer Sicherheit bietet eine stabile Basis für erfolgreiches Führen in der New-Work-Umgebung.

Tabelle 6 zeigt die Kernkompetenzen von Führungskräften im Bereich Positive Psychologie.



*Tabelle 6. Kernkompetenzen der Führungskräfte in Positiver Psychologie (eigene Darstellung)*

## **6 Generationenmanagement als wichtiger Aspekt von New Work**

### **6.1 Definition von Generationenmanagement**

In der heutigen New-Work-Welt gewinnt Generationsmanagement eine immer grössere Bedeutung. Mit dem Eintritt der Generation Z in das Arbeitsleben arbeiten nun vier Generationen – Babyboomer, Generation X, Millennials und Generation Z – gemeinsam in Organisationen. Jede Generation bringt unterschiedliche Werte, Einstellungen und Arbeitsweisen mit sich. Dies stellt Unternehmen vor die Herausforderung, diese Vielfalt zu nutzen und ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Bedürfnisse und Stärken aller Generationen berücksichtigt. Gerade in der agilen und flexiblen Arbeitswelt von New Work ist ein effektives Generationenmanagement von grosser Bedeutung, um das volle Potenzial der Mitarbeitenden aus verschiedenen Generationen auszuschöpfen und einen nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten (Klaffke, 2021).

Generationenmanagement im Arbeitskontext bezieht sich auf den Prozess der Schaffung einer Arbeitsumgebung, die die Bedürfnisse und Stärken verschiedener Generationen von Mitarbeitenden berücksichtigt. Es beinhaltet die Förderung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten, um ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen, das alle Altersgruppen anspricht. Ziel des Generationenmanagements ist es, die Produktivität, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern und gleichzeitig den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen zu fördern. Das Konzept des Generationenmanagements ist vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels relevant, da die Arbeitskräfte immer älter und die Arbeitsplätze immer vielfältiger werden (Klaffke, 2021).

Das Generationenmanagement als Konzept am Arbeitsplatz ist ein relativ neues Thema in der betriebswirtschaftlichen Forschung und wurde ursprünglich in den USA erforscht. Dort wurden bestimmten Generationen unterschiedliche Verhaltensweisen zugeordnet, die potenziellen zu Konflikten führen konnten. Daraufhin wurden Massnahmen entwickelt, um diese Konflikte zu lösen (Oertel, 2007).

Als Teilbereich des Diversity-Managements setzt sich das Generationenmanagement das Ziel, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitenden aller Altersgruppen dazu in der Lage und bereit sind, ihr Bestes zu geben. Stereotypen und Vorurteile über andere Generationen sollten überwunden werden, da diese die Zusammenarbeit beeinträchtigen und zu Gesundheitsproblemen und Unwohlsein bei den Mitarbeitenden führen können. Die Idee des Generationenmanagements basiert auf dem Konzept der historisch-gesellschaftlichen Generationen von Karl Mannheim. Dieses besagt, dass eine Generation eine Gruppe von Menschen ist, die gemeinsame

Geburtsjahrgänge aufweist und prägende kollektive Erlebnisse in ihrer Kindheit und Jugend miteinander teilt (Klaffke, 2021).

Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass die Gruppeneffektivität in Unternehmen mit zunehmender Altersheterogenität abnehmen und dies zu Konflikten zwischen den Generationen führen kann. Um diese Konflikte zu vermeiden und die Vorteile der Generationenvielfalt zu nutzen, ist es wichtig, die Stärken und Bedürfnisse der einzelnen Generationen zu verstehen und die Zusammenarbeit zwischen ihnen bewusst zu gestalten. Mit diesen Herangehensweisen befasst sich das Generationenmanagement. Es muss auf die demografische Struktur und die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein. Typische Massnahmen, die in diesem Bereich ergriffen werden können, sind: Arbeitszeitflexibilisierung und -ort, altersunabhängige Karrierechancen, Gesundheitsmanagement, lebenslanges Lernen und die Entwicklung von intergenerationaler Wertschätzung durch Kommunikation und Schulungen sind typische Massnahmen, die in diesem Bereich ergriffen werden können (Bruch, 2010).

### **6.2 Bedeutung von Generationenmanagement für Führungskräfte in New Work**

Laut Bruch und Kunze (2019) spielt das Generationenmanagement eine entscheidende Rolle für Führungskräfte in der New-Work-Umgebung. Angesichts sowohl der zunehmenden Vielfalt der Arbeitskräfte als auch des demografischen Wandels müssen Führungspersonen fähig sein, die Bedürfnisse und Stärken verschiedener Generationen von Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Dies erfordert die Förderung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Kollegen, um ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen. Durch effektives Generationenmanagement können Führungskräfte die Produktivität, Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten steigern und den Wissensaustausch sowie die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern.

Führungskräfte müssen also in der Lage sein, die verschiedenen Generationen im Umgang mit neuen Technologien und Arbeitsweisen zu unterstützen und gegebenenfalls zu schulen. Dabei ist es wichtig, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Vorlieben der verschiedenen Generationen zu berücksichtigen. Darüber hinaus können Führungskräfte durch die Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende aller Generationen geschätzt und respektiert fühlen. Eine solche Kultur kann dazu beitragen, dass sich alle Mitarbeitenden engagieren und ihr volles Potenzial entfalten können (Oertel, 2007). Die Zusammenarbeit verschiedener Generationen erfordert Verständnis und die Bereitschaft, über den eigenen Tellerrand zu schauen. Dabei ist es wichtig, gemeinsam an Stärken und Schwächen zu arbeiten und auf die Wünsche der verschiedenen Generationen einzugehen. Da der Fachkräftemangel zukünftig zunehmen wird, ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte alles tun, um den Nachwuchs zu sichern. Durch die Verknüpfung von Kompetenzen, den Austausch von

Erfahrungen und die Verständigung auf unterschiedliche Wertevorstellungen können gemischte Teams von verschiedenen Generationen jedoch enorme Vorteile bieten. Eine klare und offene Kommunikation sowie Toleranz und Respekt sind dabei von grosser Bedeutung (Oertel, 2007).

Wichtig ist, die betrieblichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Generationen profitieren und eine positive Zusammenarbeit möglich ist. Das Generationenmanagement befasst sich in diesem Zusammenhang mit der Erfassung und Überprüfung der Unterschiede zwischen den Generationen hinsichtlich ihrer Werte, Einstellungen und Fähigkeiten und soll dazu beitragen, die Gestaltung der organisatorischen und arbeitspolitischen Rahmenbedingungen zu optimieren, die Leistungsfähigkeit über die Lebensspanne zu fördern und die Wertschätzung und Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu stärken. Neben dem demografischen Wandel beeinflussen auch andere Faktoren wie die Entwicklung der Arbeit das Generationenmanagement und erfordern ein Umdenken der Unternehmen und somit auch der Führungskräfte (Oertel, 2007).

Tabelle 7 listet die Kernkompetenzen von Führungskräften im Bereich Generationenmanagement auf.



### Generationenmanagement

Generationenübergreifende Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissenstransfer fördern

Unterschiedliche Bedürfnisse und Vorlieben der Generationen verstehen

Inklusives Arbeitsumfeld schaffen

Mitarbeiter beim Umgang mit neuen Technologien und Arbeitsweisen unterstützen und schulen

Differenzen zwischen Generationen in Bezug auf Werte, Einstellungen und Fähigkeiten beachten

Toleranz, Respekt und offene Kommunikation in multigenerationalen Teams fördern

*Tabelle 7. Kernkompetenzen der Führungskräfte in Generationenmanagement (eigene Darstellung)*

## 7 New Work Transformation

Die New-Work-Transformation ist ein zentraler Aspekt der zukünftigen Führungskompetenz in Unternehmen. In diesem Unterabschnitt wird auf die neun Schritte von Bruch und Berenbold (2020) eingegangen, die als Leitfaden für eine erfolgreiche Transformation dienen. Diese Schritte umfassen unter anderem das Bewusstsein für die Dringlichkeit, das sichtbare Commitment von oben, die Entwicklung einer klaren Zukunftsvision und die Stärkung moderner Führungskompetenzen. Eine systematische Herangehensweise an die Unternehmenskultur, die Festlegung von Spielregeln und die Sicherstellung einer gesunden Arbeitsumgebung sind ebenfalls von grosser Bedeutung. Durch regelmässiges Monitoring und entsprechende Anpassungen kann der Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden. Die New-Work-Transformation bietet somit einen ganzheitlichen Ansatz für die zukünftige Arbeitswelt (Bruch & Berenbold, 2020).

### 1. Bewusstsein für die Dringlichkeit

In Zeiten des Wandels und der Unsicherheit ist es entscheidend, dass Unternehmen die Dringlichkeit einer New-Work-Transformation erkennen. Eine Anpassung der Arbeitskultur ist nicht nur wichtig, sondern auch erfolgskritisch. Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass flexible Unternehmen besser mit Krisen umgehen können. Das Management muss das Zeitfenster für eine erfolgreiche Transformation erkennen und strategisch priorisieren (Bruch & Berenbold, 2020).

### 2. Sichtbares Commitment von oben

Das klare und sichtbare Commitment des Topmanagements ist entscheidend für die Transformation zu New Work. Führungskräfte müssen als Vorbilder vorangehen und die Veränderung aktiv unterstützen. In unsicheren Zeiten suchen Mitarbeitende nach Orientierung und Vertrauen beim Topmanagement. Durch deutliche Kommunikation und aktives Vorleben der Unterstützung für die New-Work-Transformation entsteht Glaubwürdigkeit und werden die Mitarbeitenden motiviert, die Veränderung mitzutragen (Bruch & Berenbold, 2020).

### 3. Zukunftsbild für den Neustart

Für eine erfolgreiche New-Work-Transformation ist ein klares Zukunftsbild von entscheidender Bedeutung. Es beinhaltet eine klare Vision, wie das Unternehmen in Zukunft arbeiten möchte, unter Berücksichtigung sowohl aktueller Herausforderungen als auch langfristiger Ziele. Das Zukunftsbild gibt die Richtung vor und definiert den Rahmen für die Gestaltung der neuen Arbeitskultur. Es unterstützt die Mitarbeitenden dabei, die Veränderung anzunehmen und sich damit zu identifizieren (Bruch & Berenbold, 2020).

### **4. Roadmapping**

Eine erfolgreiche New-Work-Transformation erfordert einen strukturierten Fahrplan. Dieser umfasst konkrete Schritte zur Umsetzung des Zukunftsbildes. Um erste Erfolge zu erzielen und die Veränderung voranzutreiben, beinhaltet der Fahrplan kurzfristige Aktivitäten. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind dabei entscheidend, um den Bedürfnissen und Herausforderungen des Unternehmens gerecht zu werden. Eine Standortbestimmung kann als sinnvoller Einstieg dienen, um den aktuellen Zustand zu analysieren und konkrete Massnahmen abzuleiten (Bruch & Schuler, 2017)

### **5. Moderne Führung stärken**

Für eine erfolgreiche New-Work-Transformation ist eine Neuausrichtung der Führung von grosser Bedeutung. Führungskräfte müssen moderne Leadership-Skills entwickeln und sich bewusst sein, dass traditionelle Ansätze nicht mehr ausreichen. Gefragt ist eine inspirierende und transformationale Führung, die Mitarbeitende dazu ermutigt, Verantwortung zu übernehmen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Die Nutzung digitaler Technologien zur virtuellen Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung von Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten sind ebenfalls entscheidend. Shared Leadership, bei dem Führungsaufgaben auf verschiedene Personen verteilt werden, fördert eine partizipative und kooperative Arbeitskultur (Bruch & Berenbold, 2017).

### **6. DNA systematisch im Netzwerk entwickeln**

Die Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle bei der New-Work-Transformation. Es geht darum, die DNA des Unternehmens bewusst zu gestalten und kulturelle Stärken zu fördern, die mit der neuen Arbeitswelt harmonieren. Dies erfordert eine systematische und partizipative Herangehensweise, bei der die gesamte Organisation einbezogen wird. Durch den Dialog und die Zusammenarbeit aller Beteiligten können gemeinsame Werte und Normen definiert werden, die eine positive Arbeitskultur unterstützen und über Silos und Hierarchien hinweg geteilt werden. Entscheidend dabei ist die aktive Unterstützung seitens der Unternehmensleitung (Bruch & Berenbold, 2020).

### **7. New-Work-Spielregeln explizit machen**

Unternehmen sollten klare Spielregeln für neue Arbeitsformen wie Homeoffice, digitale Kommunikation und flexible Arbeitszeiten festlegen. Diese dienen als Leitlinien, um Mitarbeitenden Klarheit über Erwartungen zu geben. Die Regeln sollten präzise, verbindlich und anpassungsfähig sein. Regelmässige Überprüfung und Aktualisierung sind wichtig, um sich an verän-

dernde Bedürfnisse anzupassen. Zusätzlich sollten Übergangsregeln für wiederkehrende Herausforderungen, wie z. B. durch COVID-19-bedingte Einschränkungen definiert werden (Bruch & Berenbold, 2020).

### **8. Gesunde Hochleistung sichern**

Um ein gesundes Arbeitsumfeld, während der New Work Transformation zu gewährleisten, ist es wichtig, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Führungskräfte sind gefordert, Teams vor Überlastung und Burnout zu schützen und für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit zu sorgen. Dies kann durch Resilienz-Trainings, Stressbewältigungsschulungen und eine offene Kommunikationskultur erreicht werden. Techniken wie ein Buddy-System oder regelmässige Belastungschecks können die Resilienz und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärken (Bruch & Berenbold, 2020).

### **9. Change Monitoring und regelmässige Puls-Checks**

Als wichtig erweisen sich regelmässige Messungen und Puls-Checks, um den Fortschritt der New-Work-Transformation zu überwachen und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden erfolgreich eingebunden sind. Diese erfassen den aktuellen Stand der Veränderung und ermöglichen Anpassungen. Ein umfassendes Change-Monitoring bewertet den Erfolg der Massnahmen und ermöglicht den Vergleich mit anderen Unternehmen. Benchmarks helfen dabei, Fortschritte einzuschätzen und Optimierungspotenziale zu identifizieren (Bruch & Berenbold, 2020).

Zusammenfassend stellen die neun Schritte von Bruch und Berenbold einen ganzheitlichen Ansatz für eine erfolgreiche New-Work-Transformation dar. Dabei ist es wesentlich, ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels zu entwickeln und ein sichtbares Commitment des Topmanagements sicherzustellen. Ein klares Zukunftsbild und ein strukturierter Fahrplan sind entscheidend, um die Veränderung voranzutreiben. Zudem ist die Stärkung moderner Führungskompetenzen, die systematische Entwicklung der Unternehmens-DNA und die Festlegung von klaren Spielregeln von grosser Bedeutung.

Es ist wichtig, eine gesunde Arbeitsumgebung zu gewährleisten und den Transformationsprozess kontinuierlich zu überwachen und anzupassen. Jede New-Work-Transformation sollte jedoch individuell auf die spezifischen Bedürfnisse und Werte des Unternehmens zugeschnitten sein. Die Bereitschaft der Führungskräfte, ihre eigenen Überzeugungen zu hinterfragen und aktiv am Veränderungsprozess teilzunehmen, ist entscheidend. Ein offener Austausch mit anderen Unternehmen und das Lernen aus neuen Lösungsansätzen können ebenfalls zur erfolgreichen Gestaltung der New-Work-Transformation beitragen (Bruch & Berenbold, 2020).

## 8 Methodisches Vorgehen

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die Ergebnisse der halbstrukturierten Experteninterviews präsentiert und analysiert. Es werden die Durchführung der Interviews und die gewählte Methode zur Datenauswertung nach Mayring beschrieben. Mit einer geeigneten Analysemethode werden die gewonnen interpretiert und ausgewertet. Die Ergebnisse, im Zusammenhang mit den Forschungsfragen diskutiert, tragen zur Erreichung der Zielsetzung dieser Arbeit bei.

### 8.1 Untersuchungsdesign

Nach Kruse (2015) beeinflusst der Forschungsgegenstand die Wahl der Forschungsmethode. Bei Fragestellungen zum Erleben von Menschen oder zu Handlungsgründen sind qualitative Methoden geeignet (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010).

Es wurde ein qualitatives, exploratives Untersuchungsdesign gewählt, um neue Themen im Kontext von New Work zu erforschen und die Sichtweisen der Zielgruppe zu erfassen. Zur Auswertung der gesammelten Daten aus Interviews mit Experten und Führungskräften wurde die Methode der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) verwendet. Durch die Sichtung relevanter Dokumente und die kontinuierliche Ergänzung des Forschungsprozesses mit theoretischer und empirischer Literatur wurde das Forschungsinteresse eingegrenzt. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen wurden aus den Ergebnissen abgeleitet.

Das gewählte Untersuchungsdesign ist in Abbildung 5 graphisch dargestellt. Es ermöglichte eine umfassende Betrachtung des Themas New Work und trug dazu bei, ein fundiertes Verständnis der Herausforderungen und Möglichkeiten in diesem Kontext zu erlangen.

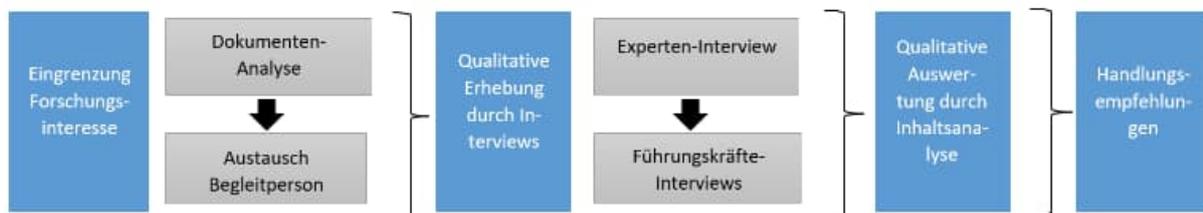


Abbildung 5. Methodisches Vorgehen (eigene Abbildung)

### 8.2 Datenerhebung

Im folgenden Abschnitt werden die angewendeten Erhebungsmethoden im Detail beschrieben.

#### 8.2.1 Eingrenzung des Forschungsinteresses

Um das Forschungsinteresse weiter zu konkretisieren, wurden verschiedene Dokumente analysiert. Zusätzlich nahm die Autorin an den Kolloquien des „CAS-MAS-Thesis und Prozessintegration“ teil und führte Gespräche mit der Betreuungsperson, um das Vorhaben abzustimmen und eine strukturierte Projektskizze zu erstellen.

#### Theoretischer Hintergrund: Literaturstudium

Als Basis der vorliegenden Arbeit diente eine Literaturrecherche. Das Literaturstudium hatte drei Ziele:

- Erforschung des Themas New Work: Eine umfassende Literaturrecherche wurde durchgeführt, um ein solides Verständnis von New Work zu entwickeln, einschliesslich seiner Konzepte, Merkmale und Auswirkungen auf die Arbeitswelt.
- Identifikation relevanter Führungskompetenzen: Durch das Studium einschlägiger Literatur wurde das Ziel verfolgt, die Führungskompetenzen zu identifizieren, die zukünftig verstärkt gefordert sind, um den Herausforderungen von New Work gerecht zu werden.
- Beantwortung der Forschungsfrage: Basierend auf der Literaturrecherche wurden die Erkenntnisse zu dem Zweck analysiert, die Forschungsfrage zu beantworten, welche Führungskompetenzen in der Zukunft verstärkt gefragt sind, um den Herausforderungen von New Work gerecht zu werden. Die Literatur lieferte wichtige Informationen und Impulse für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Führungskräfteentwicklung in Bezug auf diese Kompetenzen.

#### 8.2.2 Leitfadengestützte Interviews

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden halbstrukturierte, leitfadengestützte Interviews mit einem Experten und sieben Führungskräften durchgeführt. Im Folgenden wird auf die gewählten Methoden, die Entwicklung und Durchsicht der Interviewleitfaden sowie die Durchführung der Pretests eingegangen. Zudem wird erläutert, wie die interviewten Personen für die Befragungen ausgewählt wurden. Der Aufbau der Interviewleitfaden, die Stichprobe und die verwendeten Hilfsmittel werden zusammen mit dem Ablauf, den Durchführungsorten, dem Zeitpunkt und der Dauer der Interviews für beide Gruppen gemeinsam dargestellt.

### Methodenwahl

Leitfadengestützte Interviews sind eine weit verbreitete, differenzierte und methodisch fundierte Methode zur Generierung qualitativer Daten. Sie ermöglichen es, subjektive Meinungen einzufangen (Helfferich, 2014), was im Einklang mit den Forschungsfragen steht. Durch die Verwendung eines Leitfadens besteht zudem die Möglichkeit, die Interviews miteinander zu vergleichen (Hussy et al., 2010).

Die Auswahl des Experten diente dazu, mit den Führungskräften vor den Gesprächen zusätzliche explorative Informationen über zukünftige Führungskompetenzen in einer New- Work-Umgebung zu gewinnen. Laut Kruse (2015) handelt es sich bei diesen Fachpersonen um Experten auf ihrem Gebiet, von denen Beurteilungen und Einschätzungen eingeholt werden können.

Im Vergleich zu anderen Methoden wie beispielsweise Online-Fragebögen bieten Interviews die Möglichkeit, direkte Rückfragen zu stellen, was detailliertere Erkenntnisse ermöglicht (Hussy et al., 2010). Die persönliche Anwesenheit ermöglicht zudem eine bessere Kontrolle der Datenerhebungssituation und minimiert Störfaktoren (Kruse, 2015). Allerdings sind persönliche Befragungen anfälliger für Interviewer Effekte, was als potenzieller Nachteil betrachtet werden sollte (Stocké, 2014).

### Entwicklung des Interviewleitfaden

Für die Erstellung der Leitfaden konnte nicht auf Instrumente und Fragen vorhandener Erhebungsbögen zurückgegriffen werden, da Forschungsergebnisse zu einer vergleichbaren Untersuchung nicht gefunden werden konnten. Daher wurden eigene Leitfaden entwickelt. Sowohl der Leitfaden für die Interviews mit dem Experten als auch für die Interviews mit den Führungskräften wurde in Anlehnung an das SPSS-Verfahren nach Helfferich (2014) entworfen.

- |  |
|--|
| <p><b>S</b> In einem offenen Brainstorming werden sehr viele Fragen <b>gesammelt</b>.</p> <p><b>P</b> Die Fragen werden auf ihre Eignung über<b>prüft</b> und ungeeignete gestrichen.</p> <p><b>S</b> Die beibehaltenen Fragen werden inhaltlich <b>sortiert</b> und geordnet.</p> <p><b>S</b> Die Fragen werden in den Leitfaden <b>subsumiert</b>.</p> |
|--|

Tabelle 8. SPSS-Verfahren nach Helfferich (2014)

### **Pretest des Interviewleitfadens**

Nach Weichbold (2014) ist es gängige Praxis, Fragebögen vor der eigentlichen Datenerhebung einem Pretest zu unterziehen, um die Qualität zu optimieren. Zur Verfeinerung des Interviewleitfadens wurde das konstruktiv-kritische Feedback des Betreuers der Arbeit berücksichtigt. Zusätzlich wurde vor der ersten Durchführung ein Pseudointerview mit einer Fachperson durchgeführt. Das Pseudointerview verlief reibungslos und die Interviewfragen wurden als verständlich bewertet, es wurden jedoch einige sprachliche Umformulierungen vorgenommen.

### **Anfrage der Interviewpartner und -partnerinnen**

Die ausgewählten Personen für beide Interviewreihen wurden telefonisch kontaktiert und über den Forschungszweck und den Grund ihrer Befragung informiert. Ihnen wurde der ungefähre Zeitbedarf und der Ablauf des Interviews erklärt sowie der Umgang mit den Daten erläutert. Die Personen wurden um ihr Einverständnis zur Aufzeichnung des Interviews gebeten und ihnen wurde Anonymität zugesichert. Bis auf eine Person haben alle spontan zugesagt, und es wurde direkt ein Interviewtermin vereinbart. Eine Expertin, renommierte Forscherin im Bereich New Work und New Leadership, lehnte das Interview aufgrund ihrer starken zeitlichen Belastung und anderer Verpflichtungen ab, es konnte jedoch auf ihre Unterlagen und aktuellen Publikationen zurückgegriffen werden. Da es nicht möglich war, eine geeignete Ersatzperson aus der definierten Zielgruppe zu finden, wurde beschlossen, sich auf das Interview mit dem verbliebenen Experten zu konzentrieren und die zur Verfügung gestellten Unterlagen und aktuellen Publikationen zu nutzen (siehe Abschnitt Stichprobe der Experteninterviews). Es wurde somit eine alternative Herangehensweise gewählt, um den Forschungszielen gerecht zu werden.

### **Interviews mit Experten und Führungskräften**

In den Experteninterviews werden Praxiswissen und Erfahrungen aufgenommen. Gemäss Helfferich (2019) eignet sich für diese Interviewart ein strukturierter Fragebogen mit konkreten Fragestellungen. Der erarbeitete Leitfaden enthält einleitende Fragen, die der gegenseitigen Vorstellung dienen, konkrete Schlüsselfragen sowie ergänzende Fragen, die je nach Gesprächsverlauf eingesetzt oder weggelassen werden können. Bei Bedarf können im Interview auch Rückfragen gestellt werden, um einen tieferen Einblick zu erhalten oder sicherzustellen, dass die Information korrekt verstanden wurde.

Die vollständigen Fragebogen können im Anhang A und B eingesehen werden.

### Stichprobe Experte

Die Experten und Expertinnen wurden basierend auf ihrem Fachwissen und ihrer Expertise im Bereich New Work und zukünftiger Führungskompetenzen ausgewählt. Es wurde darauf geachtet, Personen mit verschiedenen Hintergründen und Perspektiven einzubeziehen, um eine vielfältige Einsicht in das Thema zu gewährleisten. Trotz intensiver Bemühungen konnte aufgrund von Absagen und Zeitbeschränkungen letztendlich nur ein Interview durchgeführt werden.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über das durchgeführte Interview mit dem Experten.

Interview	Geschlecht	Alter	Arbeitgeberin	Führungserfahrung	Funktion interviewte Person	Interviewdauer
E_1	männlich	54	Selbständig	25 Jahre	Experte für New Work und New Leadership	54 Minuten

Tabelle 9. Übersicht über das Experteninterview

### Eingesetzte Hilfsmittel

Aufgrund seines Standorts in Hamburg fand das Interview mit dem Experten virtuell statt. Zur Durchführung und Aufzeichnung des Gesprächs wurde die Kommunikationsplattform MS Teams verwendet.

### Stichprobe Führungskräfte

Kruse (2015) empfiehlt bei einer geringen Anzahl von Interviews eine bewusste Fallauswahl, um zumindest die Heterogenität des Untersuchungsfeldes abzudecken. In Übereinstimmung mit dieser Empfehlung wurde für diese Arbeit eine Fallauswahl getroffen, die die Vielfalt der Führungskräfte in unterschiedlichen Berufsgruppen innerhalb der SBB repräsentiert. Die SBB umfasst eine Vielzahl von Berufsgruppen mit verschiedenen Arten von Führungskräften. Daher war es wichtig, das Thema Führungskompetenz in dieser Heterogenität zu beleuchten. Sieben Führungskräfte aus verschiedenen Divisionen und Hierarchieebenen innerhalb der SBB wurden ausgewählt, um unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen zum Thema einzubringen. Die Auswahl basierte auf ihrer langjährigen Berufserfahrung bei der SBB und ihren jeweiligen Funktionen, die sie innehaben. Eine Übersicht der ausgewählten Interviewpartner kann aus Tabelle 10 entnommen werden.

Interview	Geschlecht	Alter	Firmen-zugehörigkeit	Führungs-erfahrung	Anzahl Mitarbeitende	Interviewdauer
I_1	weiblich	51	10 Jahre	3 Jahre	5	25 Minuten
I_2	weiblich	37	10 Jahre	5 ½ Jahre	10	27 Minuten
I_3	männlich	52	35 Jahre	25 Jahre	140	36 Minuten
I_4	männlich	38	19 Jahre	8 Jahre	80	33 Minuten
I_5	Männlich	51	17 Jahre	15 Jahre	7	32 Minuten
I_6	weiblich	31	4 Jahre	1 Jahr	8	34 Minuten
I_7	weiblich	42	22 Jahren	10 Jahre	12	37 Minuten

Tabelle 10. Stichprobe Führungskräfte-Interviews

### Eingesetzte Hilfsmittel:

Die Interviews mit den Führungskräften wurden sowohl online als auch persönlich durchgeführt. Bei den virtuellen Interviews wurde ausschliesslich MS Teams für die Gesprächsdurchführung und -aufzeichnung verwendet. Für die persönlichen Interviews vor Ort wurde hingegen ein Smartphone zur Aufzeichnung eingesetzt. Der Interviewleitfaden bildete die Grundlage für alle Gespräche.

### Ablauf Interviews

Der Ablauf der Interviews wird für die Expertinnen und Experten sowie für die Führungskräfte dargestellt. Alle Gespräche starteten mit einer kurzen Vorstellungsrunde und dem Dank der Autorin für die Interviewbereitschaft. Der Hintergrund und das Ziel des Interviews wurden nochmals erläutert, die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt und Anonymität zugesichert. Des Weiteren wurde die Definition von New Work bei der SBB erläutert. Dabei wurde immer die gleiche Erklärung verwendet (siehe Leitfaden in Anhang A und B). Das Interview folgte dem Leitfaden, situativ wurden ergänzende oder klärende Fragen gestellt.

Allen Interviewten wurde im Anschluss angeboten, ihnen die Audioaufzeichnung, die Transkription und/oder die Arbeitsergebnisse zur Verfügung zu stellen. Ebenso wurde den Interviewpartnerinnen und -partner der weitere Verlauf der Arbeit kurz vorgestellt und nochmals für die Bereitschaft zur Durchführung der Interviews gedankt.

### Durchführungsort

Das Interview mit dem Experten wurde über die Kommunikationsplattform MS Teams durchgeführt, da der Experte mit dieser Anwendung vertraut war. Die meisten Führungskräfte bevorzugten persönliche Gespräche und wählten Besprechungsräume der SBB als Interviewort.

Bei den beiden Interviews, bei denen persönliche Treffen nicht möglich waren, wurde ebenfalls auf MS Teams zurückgegriffen, da alle Beteiligten mit dieser Plattform vertraut waren und sie zur Verfügung stand.

### **Erhebungszeitpunkt und Dauer der Interviews**

Das Experteninterview wurde am 21. April 2023 durchgeführt und dauerte 54 Minuten. Die Führungskräfteinterviews fanden zwischen dem 24. April und dem 12. Mai 2023 statt. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 25 und 37 Minuten, wobei die durchschnittliche Interviewdauer etwa 35 Minuten betrug.

## **8.3 Datenauswertung**

In diesem Abschnitt wird die Durchführung der Datenanalyse erläutert. Es wird zunächst erläutert, wie die Transkription der Interviews erfolgte, gefolgt von einer Beschreibung der angewandten Methode der qualitativen Inhaltsanalyse.

### **8.3.1 Transkription der Interviews**

Um eine methodisch systematische Auswertung zu ermöglichen, wurden alle aufgezeichneten Interviews mithilfe der Software Töggli transkribiert und anonymisiert. Da die Interviews in Mundart geführt wurden, erfolgte eine Überarbeitung und Anpassung der transkribierten Texte. Dabei lag der Fokus auf den Fragestellungen, sodass Emotionen, Pausen und ähnliche irrelevante Elemente nicht berücksichtigt wurden. Die transkribierten Texte wurden in Microsoft Word dokumentiert und es wurden nur die inhaltlichen Aussagen erfasst, um Meinungen und Einstellungen festzuhalten. Gemäss Hussy et al. (2010, S. 238) genügt in der Regel die Transkription des Äusserungsinhalts, um Meinungen, Einstellungen und die dahinterliegenden Gründe zu erfassen.

### **8.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse**

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde gemäss der Methode von Mayring (2010) durchgeführt. Diese Methode, wie von Hussy et al. (2010) beschrieben, beinhaltet eine vergleichende Analyse des Materials unter Anwendung eines systematischen und datenreduzierenden Verfahrens. Dabei werden Textsegmente entsprechenden Kategorien zugeordnet. Die Definition der Kategorien erfolgt durch Benennung, Erläuterung des Verständnisses der Kategorie und Veranschaulichung durch ein typisches Textbeispiel. Falls erforderlich, werden auch Entscheidungsregeln hinzugefügt, um etwaige Überschneidungen der Kategorien in ihrer Bedeutung zu klären.

### 8.3.3 Auswertung nach Mayring

Zur Auswertung der Interview- Transkripte wurde Mayrings qualitativer Analyseprozess herangezogen. Diese Methode ist in der wissenschaftlichen Gemeinschaft aufgrund ihrer klaren Schritte und Richtlinien, die auch für Laien verständlich sind, anerkannt. Der Fokus liegt zunächst auf dem Inhalt der transkribierten Interviews, der einer detaillierten Untersuchung unterzogen wird. Wesentliche Segmente und Elemente innerhalb der transkribierten Interviews werden markiert. Diese markierten Teile bilden die Grundlage für die folgende Analysephase, in der Tabellen anhand des markierten Inhalts erstellt werden. Sobald die Tabellen benannt sind, erfolgt die Paraphrasierung-Phase drei. Hierbei werden die markierten Segmente der transkribierten Interviews in eigenen Worten wiedergegeben, ohne die originalen Äusserungen der Expertinnen und Experten zu ändern. Der vierte Schritt, die Generalisierung, beinhaltet eine objektive Aufzeichnung des paraphrasierten Inhalts. Nachdem alle paraphrasierten Inhalte generalisiert wurden, tritt die Reduktion ein. In diesem Schritt werden die generalisierten Inhalte durch Bildung geeigneter Kategorien mittels induktiver Kategorienbildung weiter verkürzt. Im Gegensatz zu einer deduktiven Kategorisierung, bei der Kategorien vor der Diskussionsanalyse festgelegt werden, dient hier der verallgemeinerte Diskussionsinhalt hier als Basis für die Kategorienbildung. Nach der Reduzierung der Kategorien und des generalisierten Inhalts erstellt das Evaluationsverfahren nach Mayring eine spezifische Tabelle, die die verschiedenen Kategorien zusammen mit den verkürzten Inhalten umfasst (Mayring, 2008). Aufgrund seines strukturierten Ansatzes und seiner festen Richtlinien hat sich das Evaluationsverfahren nach Mayring in der Wissenschaft etabliert, es ist für Forschende und Laien transparent und leicht verständlich. Die Einfachheit der Anwendung und das Lernen dieser Analysetechnik minimieren den Bedarf an umfangreicher Schulung im Vergleich zu komplexeren Analysemethoden. Trotzdem kann die Evaluation nach Mayring Herausforderungen mit sich bringen, besonders wenn der Interviewinhalt wenig aussagekräftig ist. Die Ableitung objektiver Ergebnisse aus den subjektiven Meinungen der befragten Expertinnen und Experten stellt eine weitere Herausforderung dar (Hauptert, 1991; Girnus, 2020).

#### Begründung der Methodenwahl

Mayring (2010) sieht die Stärke der Inhaltsanalyse in der Aufgliederung in einzelne Interpretationsschritte und damit in der Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit der Analyse für andere. Kruse (2015) kritisiert, dass die Inhaltsanalyse nur auf der Ebene der Äusserungen verweile, anstatt den Sinn zu rekonstruieren. Ein datenreduzierendes und zusammenfassendes Verfahren war aus Sicht der Autorin zielführend, um die Forschungsfrage zu beantworten.

## 9 Präsentation der Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird näher auf die Ergebnisse der Experteninterviews eingegangen. Die Kategorien werden genauer beschrieben und mit relevanten Ankerbeispielen untermauert. Mit der Auswertung nach Mayring wurden insgesamt 12 Kategorien abgeleitet. Die tabellarische Präsentation der Kategorienauswertung nach Mayring ist im Anhang C angefügt.

### 9.1 Beschreibung der Kategorien

**Die Kategorie „Umsetzung von New Work bei der Führung“** befasst sich mit innovativen Methoden, um den Arbeitsplatz zu transformieren und dabei die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Dieser Ansatz fördert eine Kultur der psychologischen Sicherheit, in der Mitarbeitende ihre Gedanken und Ideen ohne Angst vor negativen Konsequenzen teilen können. Die Flexibilisierung der Arbeit, wie z.B. flexible Arbeitsmodelle, wird ebenso hervorgehoben, wodurch den Beschäftigten mehr Autonomie und Kontrolle über ihre Arbeit gegeben wird. Darüber hinaus wird die Rolle der Führungskraft neu definiert, die eher einen Coach oder Mentor als einen autoritären Vorgesetzten darstellt. Dies ermöglicht es Führungskräften, ihre Teams individuell zu führen, die Vielfalt zu fördern und ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Agile Arbeitsmethoden und die Einbeziehung von jungen oder externen Mitarbeitenden mit speziellen methodischen Fähigkeiten können ebenfalls zum Einsatz kommen. Diese Strategien bieten frische Perspektiven und tragen dazu bei, Fachwissen ins Unternehmen zu bringen. Ein wichtiger Aspekt dieser Kategorie ist das Verständnis der Mitarbeitenden für den Sinn ihrer Arbeit und die Erkenntnis, dass sie einen wertvollen Beitrag zum Unternehmen leisten. Hierbei wird Wert auf offene Diskussionen und die Einbeziehung verschiedener Perspektiven gelegt. Letztlich ermöglicht die Umsetzung von New Work bei der Führung eine verbesserte Kommunikation, erhöhte Mitarbeitenden Zufriedenheit und nicht zuletzt eine produktivere Arbeitsumgebung.

*Ankerbeispiel: „Mein Führungsstil ist sehr stark an New Work angelehnt, das heisst auf die Mitarbeitenden einzugehen, sie zu kennen und dementsprechend zu versuchen, ihnen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, wo sie ihre Stärken auch ausleben können“ (I\_2, 00:01:06).*

Dieses Ankerbeispiel eignet sich für die Kategorie „Umsetzung von New Work bei der Führung“, da es die Hauptelemente dieses Konzepts hervorhebt. I\_2 betont, wie sie New Work in ihrer Führungsarbeit umsetzt, indem sie auf die Mitarbeitenden eingeht, sie kennt und versucht, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sie ihre Stärken ausleben können. Sie stellt die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt und achtet auf ihre individuellen Bedürfnisse und Stärken, was eine wichtige Säule von New Work ist.

**Die Kategorie „Kritische Erfahrungen von Führungskräften mit New Work“** beschäftigt sich mit den Herausforderungen und Schwierigkeiten, die im Zuge der Implementierung neuer Arbeitskonzepte entstehen können. Die Vielfalt der Mitarbeitenden bringt individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten mit sich, deshalb ist nicht jedes Element von New Work für jeden geeignet. Daher kann das Streben nach Flexibilität und Freiheit für einige Mitarbeitenden zu Problemen führen, sie können sich überfordert oder isoliert fühlen. Zudem stellt das Management von Mitarbeitenden mit psychischen Problemen eine besondere Herausforderung dar, insbesondere wenn die erforderliche Unterstützung fehlt. Phasen erhöhter Unsicherheit und Stress, wie sie beispielsweise während der COVID-19-Pandemie aufgetreten sind, können bestehende Teamkonflikte verschärfen und die Arbeitsleistung beeinträchtigen. In agilen Teams besteht die Gefahr, sich zu stark auf Methoden zu konzentrieren und dabei die tatsächlichen Ziele zu übersehen. Dies kann zu Frustration und Demotivation führen. Flexible Arbeitsmodelle und hohe Autonomie können ebenfalls organisatorische Herausforderungen verursachen, zum Beispiel wenn Termine vergessen werden. Die optimale Umsetzung von New Work erfordert daher ein hohes Mass an Sensibilität für individuelle Bedürfnisse und Teamdynamiken, um passende Arbeitsbedingungen zu schaffen und gleichzeitig produktiv zu bleiben.

Ankerbeispiel: *„Gerade bei so freifliegenden Mitarbeitenden ist es schwierig, die zu integrieren. Also ich hatte Leute, die jetzt gegangen sind, wo ich das Gefühl hatte, ja, mit denen würde ich gerne weiterarbeiten. Aber da habe ich einfach gemerkt, denen fehlt der Boden oder der Rahmen oder er ist vielleicht auch zu gross, dass sie sich irgendwie nicht wohlfühlen. So sind eben auch Leute gegangen, wo wir schauen müssen, wie können wir die integrieren. Dann habe ich auch einzelne, wo auch psychische Schwierigkeiten haben.“* (I\_4, 00:07:02).

Dieses Zitat passt direkt in die Kategorie „Kritische Erfahrungen von Führungskräften mit New Work“. Es wird darauf eingegangen, dass manche Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, sich in einem Arbeitsumfeld mit hoher Freiheit und Flexibilität zurechtzufinden. Das kann daran liegen, dass ihnen der „Boden“, also der strukturierte Rahmen, fehlt, in dem sie sich bewegen können. Es wird deutlich, dass die Flexibilität und Autonomie, die New Work bietet, nicht für jeden Mitarbeitenden geeignet ist und dass es eine Herausforderung darstellt, alle Beschäftigten erfolgreich zu integrieren. Das Zitat weist auch auf eine weitere Herausforderung hin, nämlich das Management von Mitarbeitenden mit psychischen Schwierigkeiten. Wenn diese Mitarbeitenden zu Hause und im Büro keine Unterstützung erhalten und sich in ihrem Team nicht wohl fühlen, können sie Schwierigkeiten haben, sich in der neuen Arbeitswelt zurechtzufinden. Das verdeutlicht die Notwendigkeit, individuelle Bedürfnisse und Schwierigkeiten zu berücksichtigen und Unterstützung zu bieten, um ein positives und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen.

**Die Kategorie „Neue Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften durch New Work“** beleuchtet den Wandel, den die Führungsrolle im Kontext von New Work durchläuft. Die herkömmliche Hierarchie, die durch Top-Down-Vorgaben geprägt ist, weicht einer Rolle, die stärker auf Individualisierung und Autonomie setzt. Führungskräfte übernehmen heute eher die Rolle eines Coaches oder Mentors, der die Mitarbeitenden dazu ermutigt, eigenverantwortlich zu handeln und Lösungen selbstständig zu finden. Die Schaffung einer Lernkultur, in der Fehler als Lernchancen und nicht als Misserfolge betrachtet werden, ist eine zentrale Aufgabe der Führungskraft in der New-Work-Bewegung. Die Rolle der Führungskraft ist zudem stark von der individuellen Karriereentwicklung und den Erwartungen der Mitarbeitenden geprägt. Nicht jeder Mitarbeitende kommt mit jedem Führungsstil zurecht, daher ist eine flexible und individuelle Herangehensweise erforderlich. Im Zentrum der New-Work-Bewegung stehen Teamarbeit, Dialog und Feedback. Führungskräfte sind dazu angehalten, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen, auf ihre Bedenken und Sorgen einzugehen und ein offenes Ohr für ihre Anliegen zu haben. Durch das Stellen der richtigen Fragen können Führungskräfte ihre Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten und ihre Leistung zu steigern. Im Kern handelt es sich also um eine flexible Führungsrolle, die auf Kommunikation, Empathie und Förderung von Eigeninitiative und Autonomie basiert.

Ankerbeispiel: *„Wichtig ist, glaube ich, dass man den Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnet und eben nicht nur Anweisungsaufgaben macht. Ähm, dass man auch gemeinsam bespricht, wo die Mitarbeitenden gegebenenfalls Unterstützung brauchen. Wo irgendwelche Hindernisse aus dem Weg geräumt werden müssen, damit man letztendlich zum Ziel kommt“ (I\_1, 00:02:17).*

Dieses Ankerbeispiel von einer Interviewperson passt gut in die Kategorie "Neue Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften durch New Work". Die Interviewte betont die Bedeutung der Begegnung auf Augenhöhe und der Unterstützung von Mitarbeitenden. Hierbei handelt es sich um zentrale Aspekte von New Work, wo Führungskräfte eher als Coaches oder Mentoren agieren, anstatt lediglich Anweisungen zu geben. Darüber hinaus weist sie auf die Notwendigkeit hin, mit den Mitarbeitenden zu besprechen, wo sie Unterstützung benötigen und welche Hindernisse aus dem Weg geräumt werden müssen. Dies steht im Einklang mit der New-Work-Bewegung, die einen stärkeren Dialog und Feedback zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden fördert. Die Aussagen von I\_1 reflektieren also die veränderte Rolle der Führungskraft in einer New-Work-Umgebung. Statt Top-Down-Anweisungen steht die Unterstützung der Mitarbeitenden im Vordergrund, um individuelle Potenziale zu entfalten und gemeinsam Ziele zu erreichen. Diese individuelle Herangehensweise, die auf Kommunikation

und Unterstützung basiert, ist charakteristisch für die neuen Anforderungen und Aufgaben, die Führungskräfte im Kontext von New Work bewältigen müssen.

**Die Kategorie „Wichtige Führungskompetenzen im Hinblick auf New Work“** befasst sich mit den Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen, um in einer Arbeitsumgebung erfolgreich zu sein, die von New-Work-Prinzipien geprägt ist. Authentizität und ehrliche Kommunikation bilden das Fundament für den Aufbau von Vertrauen und starken Beziehungen zu den Mitarbeitenden. Dabei sind die Kenntnis und Wertschätzung der individuellen Bedürfnisse und Stärken der Beschäftigten essentiell. Ein unkonventioneller und individueller Führungsstil, der auf persönlichen Werten und Visionen basiert, kann sich als vorteilhaft erweisen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Kultur und Vision des Unternehmens zu verstehen und zu teilen. Führungskräfte sind angehalten, ein positives Zukunftsbild zu entwickeln und dieses klar zu kommunizieren. Eigenverantwortung und Autonomie der Mitarbeitenden sind weitere wichtige Aspekte, die durch anerkennendes Feedback gefördert werden können. Führungskräfte sollten Vertrauen, Orientierung und Konsequenz demonstrieren und dabei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leadership- und Managementkompetenzen beibehalten. Mitarbeitende sollten die Ziele und den Sinn ihrer Arbeit verstehen und die Relevanz ihres Beitrags erkennen. Führungskräfte müssen dazu in der Lage sein, flexibel zu handeln, offen zu sein und unterschiedliche Persönlichkeitstypen zu managen. In Bezug auf flexible Arbeitsmodelle besteht eine zusätzliche Herausforderung in der Aufrechterhaltung des persönlichen Kontakts, was einen erhöhten Führungsaufwand bedeuten kann.

*Ankerbeispiel: „Eine Mega-Basiskompetenz, also wie schaffe ich als Führungskraft einen Rahmen, der eigentlich psychologische Sicherheit zulässt, wo Mitarbeitende sich ohne Hemmungen melden können, wenn eben für sie etwas nicht stimmt und dann auch als Übersetzung, was mache ich jetzt als Führungskraft damit, wie weit kann ich in meinem Team individualisieren“.* (I\_6, 00:01:53).

Dieses Zitat ist relevant für die Kategorie „Wichtige Führungskompetenzen im Hinblick auf New Work“, da es die zentrale Rolle hervorhebt, die Führungskräfte bei der Schaffung einer Umgebung psychologischer Sicherheit spielen, in der Mitarbeitende sich wohl und in der Lage fühlen, Bedenken oder Probleme zu äußern. Gleichzeitig spricht I\_6 die Bedeutung der Individualisierung innerhalb des Teams an, ein Schlüsselement von New Work, dass die Anerkennung und Wertschätzung der Einzigartigkeit jedes Mitarbeitenden erfordert.

**Die Kategorie „Produktivitätssteigerung der Mitarbeitenden in einer New-Work-Umgebung“** beleuchtet, wie eine solche Umgebung gestaltet werden kann, um die Produktivität zu erhöhen. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle und sollten eine Vorbildfunktion einnehmen. Eine klare und offene Kommunikation ist wichtig, um eine produktive Atmosphäre zu schaffen und um Missverständnisse zu vermeiden. Die Schaffung einer geteilten Vision kann den Zusammenhalt im Team stärken und die Konzentration auf gemeinsame Ziele fördern. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Etablierung einer positiven Lern- und Fehlerkultur, in der Fehler als Chancen für Verbesserungen und nicht als Misserfolge betrachtet werden. In einer New-Work-Umgebung wird besonderer Wert auf Aspekte wie Vertrauen, Eigenverantwortung, offene Kommunikation und den Einsatz flexibler Arbeitsmodelle gelegt. Digitale Tools, agile Methoden, Teamarbeit und Vernetzung sind wesentliche Elemente zur Steigerung der Produktivität. Regelmässige Planung und Berichterstattung sind essenzielle Werkzeuge, um die Produktivität zu sichern und zu überwachen. Es ist wichtig, aufkommende Probleme proaktiv anzusprechen und Lösungsansätze zu entwickeln. Ebenfalls entscheidend für eine effiziente Ressourcenverwaltung und Arbeitsbelastung sind die Schaffung von Transparenz, die Sichtbarkeit von Aufgaben und die Planung individueller Kapazitäten. In einer New-Work-Umgebung sollen Mitarbeitende mehr Freiheit und Vertrauen geniessen, um ihre eigenen Lösungsansätze zu finden. Um dies zu erreichen, ist es wesentlich, den Sinn der Arbeit klar zu kommunizieren und die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern.

*Ankerbeispiel: „Du musst als Führungskraft die Motivation in den Leuten wecken. Das heisst, die bringen eigentlich die Motivation schon selbst mit, das ist so die Voraussetzung, um bei mir zu arbeiten, und wenn du weisst, wo deine Mitarbeiter motiviert sind, dann bleiben sie auch produktiv, dann sehen sie auch den Sinn dahinter.*

*Also den Sinn aufzeigen und die Motivation dahinter unterstützen“. (I\_7, 08:47).*

Dieses Zitat eignet sich für die Kategorie „Produktivitätssteigerung der Mitarbeitenden in einer New-Work-Umgebung“, da I\_7 die Notwendigkeit, die innere Motivation der Mitarbeitenden zu wecken und zu unterstützen als Schlüsselement für die Aufrechterhaltung und Steigerung der Produktivität, betont. Sie spricht auch über die Wichtigkeit, den Sinn hinter der Arbeit aufzuzeigen, was zu den Prinzipien der New-Work-Bewegung passt. Diese Betonung des Sinns und der Motivation kann dazu beitragen, die Mitarbeitenden zu inspirieren, eigenverantwortlich zu handeln und ihre Aufgaben effizient zu erledigen. Es geht darum, eine Umgebung zu schaffen, in der die sich engagiert und produktiv fühlen, weil sie den Wert und die Bedeutung ihrer Arbeit verstehen.

**Die Kategorie „Selbstführung der Mitarbeitenden in einer New-Work-Umgebung“** unterstreicht die Wichtigkeit der Eigenverantwortung und Selbstverwaltung der Mitarbeitenden. In der New Work-Umgebung bekommen die Mitarbeitenden mehr Autonomie, um ihre Arbeit entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen und Zielen zu gestalten. Diese Freiheit erfordert allerdings ein gutes Verständnis der eigenen Bedürfnisse und Ziele sowie ausgeprägte Fähigkeiten in Selbstorganisation und Zeitmanagement. Hinzu kommt die Bedeutung der Reflexionsfähigkeit und sozialen Kompetenzen. Mitarbeitende müssen in der Lage sein, konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen, was zu einem positiven und unterstützenden Arbeitsumfeld beiträgt. Sie müssen auch lernen, mit Misserfolgen umzugehen und diese als Möglichkeiten zur Verbesserung zu erkennen. Obwohl Selbstführung für einige eine Herausforderung darstellen kann, bietet sie auch viele Vorteile. Sie ermöglicht eine grössere Flexibilität und kann dazu führen, dass Mitarbeitende sich stärker engagieren und motivierter sind. Indem sie ihre Arbeit selbst gestalten, können sie ihre Aufmerksamkeit besser auf die Aufgaben richten, die am wichtigsten sind, und ihre Produktivität steigern.

*Ankerbeispiel: „Für mich ist ein Aspekt, damit du selbstorganisiert und selbstverantwortlich arbeiten kannst, musst du eine intrinsische Motivation haben. Ja genau, deine Aufgabe muss für dich Sinn machen. Damit du ein agierender Mensch bist und nicht ein reagierender Mensch, der auf Befehle wartet“ (I\_3, 15:43).*

Dieses Ankerbeispiel eignet sich für die Kategorie „Selbstführung der Mitarbeitenden in einer New-Work-Umgebung“. I\_3 spricht hier die Bedeutung der intrinsischen Motivation an und betont, dass die Mitarbeitenden einen Sinn in ihrer Arbeit sehen müssen, um eigenverantwortlich und selbstorganisiert agieren zu können. Dies passt sehr gut zu den Prinzipien der New-Work-Bewegung, die Eigenverantwortung und Selbstorganisation fördert. Darüber hinaus hebt der Interviewte hervor, dass die Mitarbeitenden nicht nur reagieren, sondern aktiv agieren sollten, was ein wichtiger Aspekt der Selbstführung ist. Diese aktive Rolle ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Arbeit nach ihren individuellen Bedürfnissen und Zielen zu gestalten und dabei eine höhere Produktivität und ein höheres Engagement zu erreichen.

**Die Kategorie „Wichtige Soft Skills von Mitarbeitenden im Hinblick auf New Work“** hebt mehrere Schlüsselkompetenzen hervor, die für den Erfolg in einer New-Work-Umgebung entscheidend sind. Selbstführung steht an erster Stelle, da New Work eine hohe Autonomie und Eigenverantwortung fördert. In diesem Kontext ist auch die Fähigkeit zur Selbstpflege wichtig, insbesondere das Bewahren der Balance zwischen Arbeit und persönlicher Zeit. Die Bedeutung des Informationsaustauschs kann nicht genug betont werden. In einer arbeitsintensiven

Umgebung, die auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist, können offene Kommunikation und Wissenstransfer den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Ein positiver Teamgeist, geprägt von Humor und gegenseitigem Respekt, trägt zur Arbeitsatmosphäre bei und fördert das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Emotionale Intelligenz, Resilienz und Stressmanagement sind weitere Schlüsselkompetenzen, die es Einzelpersonen ermöglichen, sich in ständig sich verändernden Arbeitsumgebungen zurechtzufinden und gesund auf Herausforderungen zu reagieren. Innovation und kritisches Denken sind ebenfalls zentral. Sie ermöglichen es den Mitarbeitenden, kreative Lösungen für Herausforderungen zu finden und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranzutreiben. Um diese Kompetenzen zu fördern, können verschiedene Methoden eingesetzt werden, wie Peer-Coaching, Seminare oder Workshops. Schliesslich ist auch die Schaffung eines Umfelds der psychologischen Sicherheit von Bedeutung. In einem solchen Umfeld fühlen sich Mitarbeitende ermutigt, Ideen zu teilen und Risiken einzugehen, was das Engagement und die Innovation fördern.

Ankerbeispiel: *„Also, wenn ich jetzt das Beispiel Coaching als wichtigen Soft Skill einer Führungskraft nehme - was bedeutet Coaching für die Führungskraft, wie hat sie das vielleicht mal gelernt und ist das heute noch das, was wir auch heute noch darunter verstehen“, unterstreicht das, wie wichtig es ist, Soft Skills wie Coaching für eine Führungskraft in einer New-Work-Umgebung zu fördern und weiterzuentwickeln“ (I\_6, 16:57).*

In diesem Kontext bringt das Zitat die Herausforderungen und die Notwendigkeit zum Ausdruck, ständig aktualisiertes Wissen und Fähigkeiten zu besitzen. Es hebt hervor, dass sich die Bedeutung von Führungskompetenzen und -techniken wie Coaching im Laufe der Zeit gewandelt hat und es für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung ist, mit diesen Veränderungen Schritt zu halten. Dies wird besonders wichtig in einer New-Work-Umgebung, wo traditionelle Führungsmodelle oft durch neuere, kooperative und autonomiebetonte Ansätze ersetzt werden. Zusätzlich betont I\_6, dass Coaching als Soft Skill nicht nur in Bezug auf das technische Wissen und Verständnis wichtig ist, sondern auch in Bezug darauf, wie Führungskräfte dieses Wissen einsetzen und anwenden, um die Entwicklung ihrer Teams zu unterstützen. Daher ist es wichtig, den Kontext und die Bedeutung von Coaching in der aktuellen Arbeitswelt zu verstehen und entsprechend anzupassen.

**Die Kategorie „Notwendige Fähigkeiten für selbstorganisiertes Arbeiten der Mitarbeitenden in einer New-Work-Umgebung“** betont eine Vielzahl von Kompetenzen, die für diese Arbeitsform entscheidend ist. Unter diesen spielt Disziplin eine entscheidende Rolle, da sie Mitarbeitenden hilft, konsequent und fokussiert an ihren Zielen und Aufgaben zu arbeiten, selbst wenn sie mit potenziellen Ablenkungen konfrontiert sind. Die Verwendung von Tools

wie Pendenzenlisten kann Mitarbeitenden helfen, sich zu organisieren und den Überblick über ihre anstehenden Aufgaben zu behalten. Diese organisatorische Fähigkeit ist in einer New-Work-Umgebung, in der die Verantwortung für die Arbeit oft auf den Einzelnen abgewälzt wird, von entscheidender Bedeutung. Auch der Teamkommunikation kommt eine besondere Bedeutung zu. Sie ermöglicht den gegenseitigen Support und das Teilen von Feedback, was für das Lernen und die kontinuierliche Verbesserung entscheidend ist. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind weitere Schlüsselkompetenzen in dieser Kategorie. Sie befähigen Mitarbeitende dazu, auf Veränderungen schnell zu reagieren und geeignete Lösungen zu finden. Diese geistige Flexibilität ist auch für die Generierung kreativer und innovativer Ansätze unerlässlich. Schliesslich sind Reflexionsfähigkeit, Feedback-Kompetenz und Kommunikationsfähigkeiten entscheidend für eine konstruktive Interaktion und kontinuierliche Verbesserung. Sie unterstützen ein tiefes Verständnis für die eigene Performance und bieten Möglichkeiten zur Verbesserung. Insgesamt tragen all diese Fähigkeiten dazu bei, dass selbstorganisierte Arbeiten in einer New-Work-Umgebung effektiv und erfolgreich zu gestalten.

*Ankerbeispiel: „Für mich ist zum Beispiel eine Erwartung, und das sage ich auch schon in den Bewerbungsgesprächen, dass wir einfach eine Organisation sind, wo man sehr viel Freiraum hat und wo man sich damit auch wohlfühlen muss. Dass ich keine Leute brauche, die darauf angewiesen sind, dass sie einen Chef haben, der sehr nah dran ist und mit dem sie in Fachdiskussionen gehen können. Ja, von daher versuche ich schon sehr früh, Transparenz zu schaffen und dann auch mit ihnen zu diskutieren, wenn es komisch läuft.“ (I\_4, 20:42).*

Dieses Zitat eignet sich hervorragend für die Kategorie „Notwendige Fähigkeiten für selbstorganisiertes Arbeiten der Mitarbeitenden in einer New-Work-Umgebung“, da es auf die Eigenverantwortung und die Autonomie hinweist, die in einer solchen Umgebung von den Mitarbeitenden erwartet werden. I\_4 betont, dass in seiner Organisation viel Freiraum für die Mitarbeitenden besteht, was bedeutet, dass sie die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstführung benötigen. Sie müssen in der Lage sein, ihre Arbeit autonom zu gestalten, ohne ständige Anleitung oder engen Kontakt zu einer Führungskraft. Dies unterstreicht die Bedeutung von Kompetenzen wie Disziplin, organisatorische Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten und Anpassungsfähigkeit, die in der Kategorie erwähnt wurden. Der Interviewte betont auch die Wichtigkeit der Transparenz und der frühzeitigen Klärung von Erwartungen, was auf die Bedeutung einer klaren Kommunikation und Feedback-Kultur hinweist.

**Die Kategorie „Verbesserungsmöglichkeiten der Selbstführung von Mitarbeitenden bei New Work“** beinhaltet eine Reihe von Strategien zur Steigerung der Effektivität der Mitarbeitenden in dieser Arbeitsumgebung. Das Verständnis und die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind unerlässlich und erfordern eine empathische und aufmerksame Führungskraft. Die Bereitstellung geeigneter Tools und Ressourcen ist ebenso wichtig und kann Mitarbeitenden dabei helfen, ihre Selbstführungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten zu verbessern. Diese Tools können Technologien für die Zusammenarbeit, Schulungsprogramme oder auch Möglichkeiten zur Selbstreflexion umfassen. Die spezifische Förderung von Kompetenzen kann ebenfalls einen signifikanten Unterschied ergeben. Dies kann durch Angebote zur Weiterbildung, durch Coaching und Mentoring oder durch die Förderung einer Unternehmenskultur erreicht werden, die kontinuierliches Lernen und persönliche Entwicklung unterstützt. Eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit ist ein weiterer Schlüssel zur Verbesserung der Selbstführung. Sie ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre eigene Leistung und ihr Verhalten zu analysieren und zu verstehen, wo Verbesserungspotenzial besteht. Feedback ist ein weiterer unerlässlicher Aspekt der Selbstführung. Es ermöglicht den Mitarbeitenden, ein klareres Verständnis für ihre Leistung und mögliche Verbesserungsgebiete zu gewinnen. Ein effektives Feedback sollte sowohl gegeben als auch empfangen werden und stets konstruktiv und klar formuliert sein. Die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation ist schliesslich eine weitere wichtige Komponente der Selbstführung. Sie ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Gedanken und Ideen effektiv zu artikulieren, Missverständnisse zu vermeiden und klare Erwartungen zu setzen. Dies trägt zur Verbesserung der Gesamtleistung und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei.

Ankerbeispiel: *„Ich glaube, das ist dann wirklich der Schlüssel, gerade im selbstorganisierten Umfeld, wo man nicht genau weiss, wie es dann morgen oder übermorgen sein wird, also das ist eigentlich die Kernfähigkeit - ich sage jetzt mal - die geistige Flexibilität irgendwie wirklich an den Tag zu legen“ (I\_5, 20:42).*

Dieses Zitat unterstreicht die Notwendigkeit der geistigen Flexibilität in einer New Work-Umgebung, wo die Arbeitsbedingungen und Rollen dynamisch und unvorhersehbar sein können. Dies passt gut zur Kategorie „Verbesserungsmöglichkeiten der Selbstführung von Mitarbeitenden bei New Work“, da es die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität hervorhebt, die für die erfolgreiche Selbstführung und Selbstorganisation in einer solchen Umgebung entscheidend sind. Durch Förderung dieser Kernfähigkeit können Mitarbeitende ihre Arbeit effektiver gestalten und sich leichter an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen.

**Die Kategorie „Wichtige Eigenschaften von Führungskräften für positive Arbeitsatmosphäre bei New Work“** betont die Rolle der Führungskraft als Facilitator und Mentor in einer solchen Umgebung. Sie unterstreicht die Bedeutung von Führungskräften, die sich nicht mehr nur als Vorgesetzte, sondern als Unterstützer, Innovatoren und Ermöglicher sehen. In diesem Kontext sind Kommunikationsfähigkeit und emotionale Intelligenz zentrale Fähigkeiten, die eine positive Atmosphäre schaffen können. Eine Führungskraft, die klare Botschaften vermitteln und gleichzeitig die emotionalen Bedürfnisse der Teammitglieder berücksichtigen kann, wird in der Lage sein, ein Umfeld zu schaffen, das zur Produktivität und Zufriedenheit beiträgt. Die Fähigkeiten zur digitalen Kompetenz und zur Visionsbildung sind ebenfalls unverzichtbare Merkmale. Die Führungskraft von heute sollte nicht nur mit den neuesten digitalen Werkzeugen und Technologien vertraut sein, sondern auch eine klare Vision haben und fähig sein, diese effektiv zu kommunizieren. Eine Kultur des Coachings und des Feedbacks zu fördern ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Die Führungskraft sollte in der Lage sein, Mitarbeitende zu fördern und eine offene und ehrliche Feedbackkultur zu etablieren. Weitere Schlüsselbereiche sind die Fokussierung auf Kundinnen und Kunden und das Aufbauen von Vertrauen. Die Führungskraft sollte die Bedürfnisse und Wünsche der Kundschaft immer im Blick haben und gleichzeitig ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Teammitgliedern aufbauen. Ebenfalls entscheidend ist die Bereitschaft zur Weiterbildung und zur persönlichen Entwicklung. Die sich ständig verändernden Anforderungen der New-Work-Umgebung erfordern von Führungskräften eine kontinuierliche Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zum Lernen. Schliesslich unterstreicht die Kategorie die Bedeutung eines ganzheitlichen Denkens und einer Kultur der Offenheit, Vielfalt und Inklusion. Führungskräfte sollten Selbstmotivation und Eigenverantwortung demonstrieren und mit Bewertungsskalen und klarem Feedback über Erwartungen unterstützt werden, um ihre Entwicklung in diesen Bereichen zu fördern.

*Ankerbeispiel: „Positive Arbeitsatmosphäre, ähm, Kommunikation, also Kommunikationsfähigkeit auch wieder Empathie, soziale Kompetenz, Feedbackkultur, Wertschätzung und Anerkennung. Emotionale Intelligenz finde ich einen wahnsinnig weiten Begriff, deswegen lasse ich es jetzt mal. Ich glaube die Vision also die Visionsbildung und die Inspiration, also so ein bisschen den Leuchtturm zu haben, also die Sinnbildung“ (I\_5, 21:37).*

I\_5 betont in seinem Zitat die Bedeutung von Kommunikation, Empathie, sozialer Kompetenz, Feedbackkultur, Wertschätzung und Anerkennung für eine positive Arbeitsatmosphäre. Dies passt insofern zur Kategorie, als es die Rolle von Führungskräften hervorhebt, die emotionalen Bedürfnisse der Teammitglieder zu berücksichtigen und eine offene und wertschätzende Kultur zu fördern. Er spricht auch die Bedeutung von Vision und Inspiration an, was der Rolle der

Führungskraft als Innovator und Visionär entspricht. Mit seiner Aussage unterstützt der Interviewte die Idee, dass Führungskräfte eine klare Vision kommunizieren und als Inspiration für ihre Teammitglieder dienen sollten.

**Die Kategorie „Generationsmanagement von Führungskräften bei New Work“** betont die Wichtigkeit des Verständnisses und der Wertschätzung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Generationen innerhalb eines Teams oder einer Organisation. Es geht darum, eine Arbeitsumgebung zu gestalten, in der jeder Mitarbeitende, unabhängig von seinem Alter, erfolgreich sein und sich wohl fühlen kann. In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte ein tiefes Verständnis für die Diversität und individuellen Bedürfnisse der verschiedenen Generationen entwickeln. Dies bedeutet, Unterstützungsstrukturen zu schaffen, die auf die spezifischen Anforderungen und Erwartungen unterschiedlicher Altersgruppen eingehen. Ebenso bedeutsam ist die Förderung von Konfliktlösungsfähigkeiten und die Schaffung eines Rahmens für Austausch und Zusammenarbeit. Dies erfordert offenen Dialog und gegenseitigen Respekt. Führungskräfte sollten das Wissen und die Stärken aller Generationen anerkennen und nutzen und einen Rahmen für konstruktive Diskussionen schaffen, der dazu beiträgt, Stereotypen und vorschnelle Urteile zu überwinden. Führungskräfte sollten auch eine Kultur der kontinuierlichen Lern- und Weiterbildung fördern. Sie sollten Mitarbeitende aller Altersgruppen motivieren, sich ständig weiterzubilden und sich an neue Arbeitsmethoden und technologische Fortschritte anzupassen. Zudem können durch Rituale wie "Coffee Calls" und andere Formen des teambildenden Austauschs ein stärkerer Zusammenhalt und eine bessere Beziehung zwischen den Generationen gefördert werden. Offenheit und Toleranz sind entscheidende Eigenschaften, die es ermöglichen, unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse effektiv zu kommunizieren und in die Arbeitsprozesse zu integrieren.

Ankerbeispiel: *„Die [Babyboomer] erwarten sicherlich noch mehr, dass du als Führungskraft, das Fachwissen mitbringst... der Auftrag muss ganz klar formuliert sein. Bei meinen jüngeren Generationen, die organisieren sich den Tag so wie es für sie passt. Es ist ein Geben und Nehmen, du musst mir auch irgendwo zur Verfügung stehen“ (I\_7, 17:23).*

Dieses Zitat passt zur Kategorie „Generationsmanagement von Führungskräften bei New Work“, da es den Unterschied im Erwartungsbild der Generationen aufzeigt und die Reaktionsweise der Führungskraft auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse verdeutlicht. Die erste Hälfte des Zitats bezieht sich auf die Babyboomer-Generation, die, wie I\_7 erklärt, eine klare Anweisung und Expertise von ihrer Führungskraft erwarten. Diese Erwartung weist auf eine traditionellere Sichtweise, die ein klares Verständnis der Aufgaben und Erwartungen erfordert.

Und dies entspricht dem Teil der Kategorie, der betont, dass Führungskräfte ein tiefes Verständnis für die Diversität und individuellen Bedürfnisse der verschiedenen Generationen entwickeln müssen. Die zweite Hälfte des Zitats bezieht sich auf die jüngere Generation, die mehr Flexibilität und Autonomie in ihrer Arbeitsgestaltung wünscht. Die Interviewte betont hier das Prinzip des Gebens und Nehmens, und obwohl Flexibilität geboten ist, ist es auch notwendig, der Führungskraft und dem Team zur Verfügung zu stehen. Diese Aussage verbindet sich mit dem Teil der Kategorie, der die Förderung eines Rahmens für Austausch und Zusammenarbeit betont, einschliesslich des Umgangs mit den Bedürfnissen und Erwartungen unterschiedlicher Generationen.

**Die Kategorie „Sonstige Erfolgsfaktoren von New Work“** betont, dass der Erfolg von New Work auf einer Vielzahl von Faktoren beruht, die sich über die Gestaltung der Arbeitsumgebung hinaus erstrecken. Zentrale Elemente sind digitale Kompetenzen, menschenzentrierte Ansätze, Flexibilität, Wertschätzung und Gesundheitsförderung, offene Kommunikation, agiles Arbeiten und Diversität. In einer technologisierten Arbeitswelt ist die Beherrschung digitaler Kompetenzen unverzichtbar. Diese umfasst technologische Kenntnisse, Verständnis für Cybersecurity und Fähigkeiten zur Anpassung an neue digitale Arbeitsweisen. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten liegt in der Verantwortung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte. Der menschenzentrierte Ansatz von New Work hebt Werte wie Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Flexibilität hervor. Die COVID-19-Pandemie hat den Wandel in Richtung flexiblerer und räumlich unabhängiger Arbeitsformen beschleunigt. Führungskräfte müssen daher Anerkennung, Wertschätzung und die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ebenso berücksichtigen wie die Gesundheitsförderung zu einem integralen Bestandteil der Arbeitskultur machen. Ein kultureller Wandel hin zu Offenheit, Vertrauen, agilen Methoden und Teamarbeit ist ebenfalls ein zentraler Erfolgsfaktor. Den Führungskräften kommt in diesem Prozess eine entscheidende Rolle zu, sowohl als Ermöglicher als auch als Gestalter. Sie müssen in der Lage sein, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Standorten des Unternehmens zu überbrücken und dafür zu sorgen, dass die Prinzipien der neuen Arbeit für alle Mitarbeitenden gelten. Des Weiteren müssen auch traditionelle Vorstellungen von Arbeitnehmerbindung überdacht werden. Es ist wichtig, den jüngeren Generationen mehr Freiraum für andere Lebensbereiche zu ermöglichen und eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu fördern.

Ankerbeispiel: *„Es muss auch ein aufeinander zugehen geben. Und eben nicht nur mit dem Work Anywhere. Ich glaube, das gehört einfach zum Arbeitsklima oder zum Arbeitsumfeld dazu, dass man da arbeitet, wo es Sinn macht, wo man irgendwie am ehesten einen Mehrwert generieren kann.“* (Interview 4, 30:17-32:50).

Das Zitat passt zu der Kategorie „Sonstige Erfolgsfaktoren von New Work“, da es den Gedanken der Flexibilität und des menschenzentrierten Ansatzes unterstreicht, die wichtige Aspekte der New-Work-Konzepte sind. I\_4 stellt heraus, dass es in der Arbeitswelt nicht nur darum geht, physisch "überall" arbeiten zu können ("Work Anywhere"), sondern auch darum, in einem Umfeld zu arbeiten, das den grössten Mehrwert generiert. Dies unterstreicht den Aspekt der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung, die für New Work zentral sind. Ausserdem berührt das Zitat die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels - in diesem Fall das "aufeinander zugehen" von traditionellen Arbeitsweisen. Der Interviewte erwähnt, dass derzeit noch viele Unternehmen von der Babyboomer-Generation geführt werden, was auf die Notwendigkeit hinweist, traditionelle Vorstellungen von Arbeit und Führung zu überdenken. Diese Aspekte korrespondieren mit der in der Kategorie hervorgehobenen Notwendigkeit eines kulturellen Wandels hin zu Offenheit, Vertrauen, agilen Methoden und Teamarbeit.

### 9.2 Diskussionen der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung verglichen und es erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten sowie eine kritische Würdigung des methodischen Vorgehens.

### 9.3 Vergleich von Theorie und Empirie

Theoretisch wird argumentiert, dass New Work ein anderes Führungsverständnis impliziert als das der traditionellen Führung. Es geht darum, eine partizipative und flexible Arbeitskultur zu schaffen, in der Führungskräfte eher als Teil des Teams agieren. Die Mitarbeitenden müssen in diesem Rahmen gewisse Führungsaufgaben selbst oder im Team wahrnehmen, was auch bedeutet, dass die bestehenden Führungskräfte ihr eigenes Führungsverständnis und -verhalten ändern müssen. Sie müssen Kontrollen aufgeben und einen anderen Führungsstil finden. Die empirische Untersuchung untermauert diese Argumente und geht noch einen Schritt weiter, indem sie konkrete Herausforderungen und Vorteile von New Work aufzeigt. Sie betont die Wichtigkeit der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit, die Bedeutung der psychologischen Sicherheit, die Notwendigkeit der Integration von jüngeren oder externen Mitarbeitenden für frische Perspektiven und die Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeitenden in einer New-Work-Umgebung.

Die empirischen Befunde zeigen auch, dass die Umsetzung von New Work in der Praxis mit einigen Herausforderungen verbunden ist, darunter die Annahme, dass nicht alle Mitarbeitenden für New Work geeignet sind, Schwierigkeiten bei der Integration von Mitarbeitenden mit hohem Freiheitsbedürfnis oder psychischen Problemen ohne ausreichende Unterstützung, Konflikte im Team und Herausforderungen bei der Anwendung agiler Methoden und flexibler Arbeitsmodelle. Diese Hindernisse können jedoch als Gelegenheit zur Verbesserung und Weiterentwicklung betrachtet werden und sind Teil des Prozesses der Transformation hin zu New Work.

Die Theorie betont die Notwendigkeit von Selbstführung und persönlicher Entwicklung sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte. Selbstführung beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die Offenheit für Feedback, um die eigene Entwicklung gezielt voranzutreiben. Dies wird auch in den empirischen Ergebnissen hervorgehoben, die die Wichtigkeit von Kenntnissen über die eigenen Bedürfnisse und Ziele, Reflexionsfähigkeit und Sozialkompetenz, sowie den Umgang mit Misserfolgen und die Förderung von Feedback betonen.

Weiterhin wird in der Theorie die Wichtigkeit der psychologischen Sicherheit sowohl als Schlüsselkomponente einer positiven Arbeitsumgebung wie auch als Voraussetzung für eine agile, kreative und erfolgreiche Arbeitsumgebung diskutiert. Die empirische Untersuchung

stützt diese Argumente und zeigt, dass die Schaffung einer positiven Teamkultur, die Förderung von Vertrauen, Orientierung und Konfliktlösung eine zentrale Rolle in der Führungspraxis von New Work einnehmen.

Ebenfalls zentral für New Work ist das Konzept der Selbstorganisation. Die Theorie argumentiert, dass Selbstorganisation dazu beitragen kann, ein Gefühl der Eigenverantwortung und Autonomie bei den Mitarbeitenden zu fördern, was wiederum ihre Motivation und Leistung verbessern kann. Das wird von den empirischen Befunden bestätigt, diese zeigen, dass die Selbstorganisation auch Herausforderungen in Bezug auf die Koordination, das Teilen von Verantwortlichkeiten und die Klarheit der Rollen und Verantwortlichkeiten mit sich bringen.

Im Kontext von New Work verändern sich auch die Führungsrollen. Sowohl die Theorie als auch die Empirie haben dies bestätigt. Statt eine Autoritätsperson darzustellen, die Aufgaben und Prozesse steuert, wird von Führungskräften nun erwartet, dass sie eine unterstützende und begleitende Rolle einnehmen. Sie sollen die Mitarbeitenden befähigen und unterstützen, ihre Arbeit selbstständig zu gestalten und ihre eigenen Entscheidungen zu treffen. Diese Änderung impliziert eine Verschiebung von der Kontrolle zur Ermächtigung, die sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden ausgeführt und angepasst werden muss.

Es ist auch wichtig zu betonen, dass New Work nicht einfach eine einmalige Veränderung ist, sondern ein fortlaufender Prozess. In diesem Kontext ging aus der theoretischen und empirischen Untersuchung hervor, dass Organisationen, die das Konzept von New Work umsetzen wollen, sich auf eine ständige Veränderung und Anpassung einstellen müssen. Dies kann durch regelmässige Feedbackrunden, kontinuierliches Lernen und die Bereitschaft, etablierte Prozesse und Strukturen zu überprüfen und zu verändern, erreicht werden.

Zusammengefasst bietet die Kombination aus theoretischer Analyse und empirischer Untersuchung eine wertvolle Perspektive auf das Thema New Work und seine Implikationen für die moderne Arbeitswelt. Die Diskussion unterstreicht die Komplexität der Umsetzung von New Work und die Notwendigkeit eines fortlaufenden Engagements für Veränderungen und Verbesserungen auf allen Ebenen der Organisation. Sie zeigt auch, dass trotz aller Herausforderungen und Schwierigkeiten, die mit der Umsetzung von New Work verbunden sind, die Vorteile für die Mitarbeitenden und die Organisation insgesamt erheblich sein können.

### **9.4 Kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten**

Die theoretische Analyse und empirische Untersuchung bieten Einblicke in die potenziellen Vorteile und Herausforderungen, die mit der Implementierung von New Work einhergehen. Aus einer anderen Perspektive lassen sich folgende kritischen Aspekte ableiten:

**Partizipatives und flexibles Arbeitsumfeld, in dem Führungskräfte eher als Teil des Teams agieren.** Während dies theoretisch attraktiv klingt, kann es in der Praxis zu Schwierigkeiten führen. Es besteht die Gefahr, dass Führungskräfte ihre Autorität und Verantwortung vernachlässigen und Schwierigkeiten haben, klare Entscheidungen zu treffen und Richtung zu geben. Die Übertragung von Führungsaufgaben auf Mitarbeitende kann zudem zu Unklarheiten in Bezug auf Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten führen.

- **Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit.** Während Flexibilität zweifellos Vorteile bieten kann, birgt sie auch Risiken. Die Möglichkeit, jederzeit und überall zu arbeiten, kann zu einer permanenten Erreichbarkeit führen und die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden beeinträchtigen. Zudem kann die Individualisierung der Arbeit zu einem Mangel an Zusammenarbeit und Teamarbeit führen, was wiederum die Innovationsfähigkeit und Produktivität der Organisation beeinträchtigen kann.
- **Psychologische Sicherheit.** Eine positive Arbeitsumgebung, in der Vertrauen und Offenheit herrschen, ist zweifellos wünschenswert. Allerdings kann der Druck, in einer agilen und kreativen Umgebung zu arbeiten, auch zu einer Atmosphäre führen, in der Mitarbeitende Angst haben, Fehler zu machen oder sich zu äussern. Es bedarf einer klugen Balance zwischen psychologischer Sicherheit und dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung und Innovation.
- **Veränderung der Führungsrollen.** Während die Idee, von Kontrolle zu Ermächtigung überzugehen, positiv erscheint, können einige Führungskräfte Schwierigkeiten haben, ihre Rolle zu ändern. Es erfordert ein hohes Mass an Selbstreflexion und Entwicklungsbereitschaft seitens der Führungskräfte, um effektiv als Unterstützer und Begleiter aufzutreten. Zudem müssen Mitarbeitende befähigt werden, mit der zusätzlichen Verantwortung umzugehen und angemessene Entscheidungen zu treffen und dies auch zu wollen.
- kontinuierliche **Veränderungen und Anpassungen.** Während die Bereitschaft zur Veränderung sicherlich wichtig ist, besteht die Gefahr, dass Organisationen in einem ständigen Zustand des Umbruchs und der Unsicherheit verharren. Es bedarf eines ausgewogenen Ansatzes, der sowohl Stabilität als auch Flexibilität gewährleistet und es den Mitarbeitenden ermöglicht, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren, anstatt ständig mit Veränderungen konfrontiert zu werden.

Insgesamt bietet New Work zweifellos Chancen für eine modernere und zukunftsorientierte Arbeitswelt. Dennoch sollten die Risiken nicht ausser Acht gelassen werden. Eine kritische und ausgewogene Betrachtung der Inhalte, Zielsetzungen und praktischen Umsetzungen ist entscheidend, um die positiven Aspekte zu maximieren und mögliche negative Folgen zu minimieren.

## 9.5 Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens

Die Anwendung von Objektivität und Reliabilität ist gemäss Hussy et al. (2010) in der qualitativen Forschung nur begrenzt möglich. Kruse (2015) schlägt vor, die in Tabelle aufgeführten Gütekriterien anzuwenden.

Güte-kriterium	Definition (Kruse, 2015)	Umsetzung in der vorliegenden Arbeit
Objektivität	Intersubjektivität besteht, wenn mehrere Forschende aufgrund der Dokumentation und Explikation das Vorgehen einheitlich nachvollziehen können.	Methodik und Vorgehen sind beschrieben und nachvollziehbar.
	Reflektierte Subjektivität entsteht durch das Generieren von spezifischen (sozialen) Regeln und Relevanzen.	Die Kategorisierung erfolgte durch die systematische Zuordnung von Textstellen zu vordefinierten Kategorien, basierend auf den Forschungsfragen oder -zielen
Reliabilität	Durch die Anwendung einer Konsistenzregel erfolgt eine einheitliche Kodierung der Texte.	Es erfolgte keine Überprüfung der Reliabilität.
Validität	Interne Validität bedeutet, dass Störfaktoren bei der Datenerhebung und der Datenauswertung kontrolliert werden konnten.	Datenerhebung. Mit Ausnahme eines Interviews, das draussen stattfand, traten keine Störungen auf.
	Interne Validität besteht, wenn die Repräsentation von Falltypen anhand einer heterogenen Stichprobe besteht.	Die Stichprobe war ausreichend, weitere Experteninterviews wären für eine umfassendere Analyse empfehlenswert.

Tabelle 11. Umsetzung Gütekriterien qualitativer Forschung

Die vorliegende Arbeit erfüllt die Gütekriterien gut, aber nicht vollständig. Eine Sekundär-Analyse der Daten wäre sinnvoll, da die Autorin nur über begrenzte Forschungs- und Methodenerfahrung verfügt.

# 10 Handlungsempfehlungen

Basierend auf dem Vergleich von Theorie und Empirie lassen sich die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen für die SBB ableiten, fokussiert auf New Leadership sowie Mindset und Kultur im Kontext von New Work. Die dritte Forschungsfrage, wie die SBB ihr Weiterbildungsangebot gestalten kann, um ihre Führungskompetenzen an die Anforderungen von New Work anzupassen, wird durch diese Empfehlung ebenfalls beantwortet. Die Reihenfolge soll keine Priorisierung darstellen:

**Transformationale Führung entwickeln:** Führungskräfte der SBB sollten einen transformationalen Führungsstil annehmen, bei dem sie eher als Teil des Teams agieren und Mitarbeitende dazu ermutigen, eigene Führungsaufgaben zu übernehmen.

- **Flexibilität und Individualisierung fördern:** Zudem sollten Führungskräfte der SBB Arbeitsstrukturen und -prozesse schaffen, die Flexibilität und Individualisierung ermöglichen und den spezifischen Bedürfnissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden gerecht werden.
- **Psychologische Sicherheit schaffen:** Die Schaffung eines Klimas der psychologischen Sicherheit, in der sich Mitarbeitende sicher fühlen, Risiken einzugehen und ihre Ideen und Bedenken auszudrücken, sollte eine weitere Priorität für Führungskräfte der SBB sein.
- **Selbstführung fördern:** Des Weiteren sollten Führungskräfte der SBB ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen und befähigen, ihre Arbeit selbst zu leiten und eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum offenen Umgang mit Feedback.
- **Veränderungsbereitschaft entwickeln:** New Work ist ein fortlaufender Prozess und erfordert eine ständige Bereitschaft zur Veränderung und Anpassung. Führungskräfte der SBB sollten diese Veränderungsbereitschaft daher vorleben und fördern.
- **Positive Teamkultur fördern:** Eine positive und vertrauensvolle Teamkultur ist eine weitere Schlüsselkomponente von New Work. Führungskräfte der SBB sollten daher eine solche Kultur fördern und Massnahmen zur Konfliktlösung und zum Aufbau von Vertrauen implementieren.
- **Selbstorganisation unterstützen:** Hinzu kommt, dass Führungskräfte der SBB die Selbstorganisation ihrer Teams unterstützen und Strukturen und Prozesse schaffen sollten, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, eigene Verantwortlichkeiten zu übernehmen und ihre Arbeit eigenständig zu gestalten.

- **Unterstützende Rolle einnehmen:** Statt einer traditionellen Autoritätsrolle sollten Führungskräfte der SBB eine unterstützende und begleitende Rolle einnehmen, bei der sie ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Arbeit selbstständig zu gestalten und ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.
- **Kontinuierliches Lernen und Feedback fördern:** Des Weiteren sollten Führungskräfte der SBB ein Umfeld schaffen, in dem kontinuierliches Lernen und Feedback gefördert werden. Dazu gehört auch die Implementierung effektiver Feedbacksysteme.
- **Innovation fördern:** New Work erfordert eine Kultur der Innovation. Führungskräfte der SBB sollten daher ihre Mitarbeitenden ermutigen und unterstützen, kreative Lösungen und neue Ideen zu entwickeln.
- **Verständnis und Wertschätzung von Generationsunterschieden:** Zudem sollten Führungskräfte der SBB sich über die unterschiedlichen Arbeitsstile, Werte und Erwartungen der verschiedenen Generationen in ihrem Team informieren und diese Unterschiede anerkennen und wertschätzen.

Die Autorin hat ein mögliche Weiterbildungsmodul zur Verbesserung der Führungskompetenzen im Rahmen von New Work entwickelt (Abbildung 6). Eine detaillierte Beschreibung der Modulinhalte kann dem Anhang D der vorliegenden Arbeit entnommen werden.



Abbildung 6. Modulares Weiterbildungsangebot für die Führung der SBB (eigene Abbildung)

## 11 Reflexion, Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel erfolgt eine kurze Reflexion der vorliegenden Arbeit. Es wird ein Fazit gezogen und aufgezeigt, inwieweit die Forschungsfragen beantwortet werden konnten.

### 11.1 Reflexion und wichtigsten Erkenntnisse

Für die vorliegende Arbeit „New Work – welche Führungskompetenzen sind gefragt?“ wurde ein qualitatives und exploratives Vorgehen gewählt. Dieses ermöglichte eine eingehende Untersuchung des Themas und die Generierung neuer Erkenntnisse.

Der erste Schritt bestand darin, Forschungsfragen zu definieren und das Forschungsinteresse zu fokussieren. Dabei wurden verschiedene Methoden zur Datensammlung eingesetzt. Eine umfangreiche Literaturrecherche lieferte theoretische Grundlagen zu New Work, Führungskompetenzen und Führung in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Halbstrukturierte Interviews wurden durchgeführt, um Einblicke aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitenden zu gewinnen. Die Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ermöglichte eine systematische Auswertung der Interviewdaten, um Muster und Zusammenhänge zu identifizieren. Die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen war anspruchsvoll, erforderte eine gründliche Herangehensweise und eine kritische Analyse relevanter Theorien.

Trotz Herausforderungen lieferte das gewählte Vorgehen zufriedenstellende Ergebnisse und trägt zum aktuellen Diskurs über Führungskompetenzen in einer sich wandelnden Arbeitswelt bei. Die Forschungsfragen konnten angemessen beantwortet, und es konnte ein umfassendes Verständnis des Themas erlangt werden.

### 11.2 Fazit

Diese Arbeit liefert bedeutende Erkenntnisse hinsichtlich der zukünftig benötigten Führungskompetenzen im Kontext von New Work. Es wurde festgestellt, dass das traditionelle Führungsverständnis eine deutliche Transformation durchlaufen muss, um den Anforderungen von New Work gerecht zu werden. Hierbei steht die Entwicklung von transformationalen Führungsstilen und die Schaffung von psychologischer Sicherheit im Vordergrund. Ebenso wichtig ist die Befähigung der Mitarbeitenden zur Selbstorganisation und Selbstführung. Die Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, Selbstführungskompetenzen zu entwickeln, damit sie selbstorganisiert und selbstverantwortlich in einer New-Work-Umgebung arbeiten können. Hierbei spielen insbesondere Fähigkeiten zur Selbstreflexion, der offene Umgang mit Feedback und das Verständnis der eigenen Bedürfnisse und Ziele eine wichtige Rolle.

Die Arbeit liefert darüber hinaus wertvolle Empfehlungen für die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten der SBB für Führungskräfte. Dabei sollte insbesondere Wert auf die Vermittlung von transformationalen Führungsstilen, die Schaffung von psychologischer Sicherheit und die Förderung der Selbstorganisation gelegt werden. Darüber hinaus wurde die Bedeutung von kontinuierlichem Lernen, einer starken Feedbackkultur und der Bereitschaft zur ständigen Anpassung und Veränderung hervorgehoben.

Es ist offensichtlich, dass die Führungsrollen im Zuge von New Work eine Veränderung durchlaufen, wobei von Führungskräften erwartet wird, eine unterstützende und begleitende Rolle einzunehmen. Diese sollten die Mitarbeitenden dazu befähigen, ihre Arbeit selbstständig zu gestalten und eigene Entscheidungen zu treffen, was den Aufbau einer vertrauensvollen und konfliktlösenden Teamkultur voraussetzt.

Ebenso wichtig ist die Erkenntnis, dass die Einführung von New Work kein statischer Prozess ist, sondern kontinuierlicher Anpassungen und Verbesserungen bedarf. Hierbei spielt das Eingehen auf dynamische Anforderungen und die Aufrechterhaltung der Bereitschaft zu kontinuierlicher Veränderung und Entwicklung eine entscheidende Rolle.

Trotz der Komplexität und der Herausforderungen, die mit der Umsetzung von New Work einhergehen, können die Vorteile dieser Arbeitskultur erheblich sein, inklusive erhöhter Mitarbeitenden Zufriedenheit, Flexibilität und Produktivität.

### **11.3 Limitationen**

Die empirische Untersuchung in Form von Experteninterviews berücksichtigte lediglich die Ansichten von acht Expertinnen und Experten. Es ist zu bedenken, dass zusätzliche Interviews von den bisher ermittelten Ergebnissen abweichen könnten. Ausserdem ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass qualitative Erhebungsmethoden wie Expertengespräche mögliche Grenzen in Bezug auf Reliabilität und Validität aufweisen. Die Zuverlässigkeit ermittelt die Wahrscheinlichkeit, bei einer Wiederholung der Interviews gleiche Ergebnisse zu erzielen. Da die Interviewten ihre Antworten frei wählen können, besteht bei erneuter Durchführung das Risiko von Abweichungen. Die Validität betrachtet, inwieweit die vom Forschenden interpretierten Ergebnisse mit den tatsächlichen Befragungsergebnissen übereinstimmen. Bei qualitativen Erhebungsmethoden besteht die Gefahr, dass die Forschenden die Ergebnisse so anpassen, dass sie für Aussenstehende nachvollziehbar sind (Flick, 1999, S. 81-82).

### **11.4 Ausblick**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Ergebnisse dieser Arbeit einen direkten Einfluss auf die Gestaltung der Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte haben können. In enger Zusammenarbeit mit der Leitung und dem Team der Führungsweiterbildung werden

die Inhalte der Module erarbeitet, um das Portfolio weiter an die Anforderungen von New Work anzupassen und zu stärken. Durch diese Zusammenarbeit wird eine ganzheitliche Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklung angestrebt, um sicherzustellen, dass diese den aktuellen Trends und Bedürfnissen gerecht wird. Die Integration der gewonnenen Erkenntnisse in das Gesamtportfolio bietet einen Mehrwert für zukünftige Teilnehmende durch die Ausrichtung auf die Anforderungen und Prinzipien von New Work.

In Anbetracht der ermittelten Erkenntnisse und Empfehlungen sollte diese Arbeit als Ausgangspunkt für die weitere Erforschung der benötigten Führungskompetenzen im Kontext von New Work dienen. Zukünftige Forschungen könnten dabei insbesondere auf der Untersuchung der praktischen Umsetzung dieser Empfehlungen in verschiedenen organisatorischen Kontexten und unter verschiedenen Rahmenbedingungen fokussieren.

Interessant wäre es auch, die langfristigen Auswirkungen der Umsetzung von New Work auf die Arbeitszufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden zu untersuchen. Darüber hinaus könnten die Auswirkungen der Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen von New Work ausgerichtet sind, analysiert werden.

## 12 Verzeichnisse

### 12.1 Literaturverzeichnis

Albers, Markus (2016): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Allerbeck, M. & Wald, M. (2018). Selbstführung: Eine Fähigkeit, die in einer VUCA-Welt immer wichtiger wird. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 37(3), S. 57-64.

Bartz, M. & Schmutzer, T. (2015): „New World of Work“ - Transformation - Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 181–197.

Barke, D., Brandes-Visbeck, C. & Thielecke, S.: *New Work*. In: Brandes-Visbeck, C. & Thielecke, S. (Hrsg.): *Fit für New Work. Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht – Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co*. München: Redline 2018, S. 9–44.

Bergmann, F. (2017). *New Work: Warum wir anders arbeiten müssen*. Gräfe und Unzer.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg im Breisgau: Arbor.

Bierhoff, H.-W. & Kröner, S. (2015). *Selbstführung: Auf dem Weg zum erfolgreichen Selbstmanagement*. Wiesbaden: Springer.

Brosi, P., & Leimeister, J. M. (2019). *New Work - Eine Literaturanalyse*. In: S. Strassburger, S. Schmid, & A. Martens (Hrsg.): *Digitale Arbeit*. Wiesbaden: Springer, S. 45–66.

Bruch, H. (2010): *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Bücker, J., & Scholz, C. (2018). *New Work: Arbeit und Arbeitsorganisation im Wandel*. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.

Cooper, C. L., Flint-Taylor J. & Pearn, M. (2017): *Resilienz als Erfolgsfaktor: Nachhaltige Strategien für die Arbeitswelt*. Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn.

Ebner, M. (2019). *Positive Leadership*. Facultas Verlags- und Buchhandel AG, Wien.

Edmondson, A. C. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. In: *Administrative Science Quarterly*, 44(2), S. 350 - 383.

Edmondson, A. C. (2004): Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In: Kramer, R. M., & Cook, K. S. (ed.): *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, New York: Sage, S. 239-272.

Flick, Uwe (1999): *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A & Vracheva, V. (2017): Psychological safety: A meta-analytic review and extension. In: *Personnel Psychology*, 70(1), S. 113-165.

Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010): Fostering team innovation: why is it important to combine opposing action strategies? In: *Organization Science*, 21, S. 593–608. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0485>.

Giuliani, F. (2020a): *Positive Leadership*. Universität Zürich. Abgerufen von [http://www.positive-psychologie.ch/?page\\_id=624](http://www.positive-psychologie.ch/?page_id=624). [Zugriff am 14. Mai 2023]

Giuliani, F. (2020b): *Positive Psychologie*. Psychologisches Institut Universität Zürich. Abgerufen von [http://www.positive-psychologie.ch/?page\\_id=24](http://www.positive-psychologie.ch/?page_id=24). [Zugriff am 14. Mai 2023]

Grant, A. M. (2008): The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. In: *Journal of Applied Psychology*, 93(1), S. 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer VS.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin: Springer.

Jobst-Jürgens, V. (2020): *New Work*. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Quelle: Klaffke, P. (2021). Generationenmanagement im New Work-Kontext. In M. Mustermann (Hrsg.), *Handbuch New Work* (S. 123-145). Verlag XY.

Kast, R. (2014): Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft. In: Klaffke, M. (Hrsg.): *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 227-244.

Klaffke, M. (2014): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz Juventa.

Bruch, H., & Kunze, F. (2019). Chancen und Herausforderungen des Generationenmanagements in Unternehmen. In *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 763-781.

Köchling, A. (2004): *Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen*. Dortmund: Projekt Verlag.

Kühner, M. (2017): *New Work - Begriffsverständnis und Begriffsevolution*. In: Marc Wagner, Joachim Rotzinger, Kai Anderson, Michael Kühner, Ralf Grässler und Winfried Felser NetSkill Solutions GmbH (Hrsg.). (n.d.). *New Impulse Work: Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen (Competence Book Nr. 18)*. Köln: NetSkill Solutions GmbH.

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz Juventa.

Lackner, K., & Schuster, M. (2020). Sinn, Zweck und Purpose im Organisationskontext: Magic Moments. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(4), S. 403–413. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00537-7>.

Matheus, A. (2021): *Crashkurs New Work. Psychologische Sicherheit für Teamarbeit und Führung*. Freiburg: Haufe. doi.org/10.34157/9783648150016.

Müller, G. F. & Braun, W. (2009): *Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben (Wirtschaftspsychologie in Anwendung)*. Bern: Huber.

Oakley, B. (2017). *Mindshift: Break Through Obstacles to Learning and Discover Your Hidden Potential*. TarcherPerigee, New York.

O'Donovan, R. & McAuliffe, E. (2020): A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. In: *BMC Health Services Research*, 20(1), S. 1-11.

Oertel, J. (2007): *Generationenmanagement in Unternehmen*. Universität Münster und Université Nancy 2, Diss., 2006. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Oertel, J. (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generation. In Klaffke, M. (Hrsg.): *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27-56.

Pauls, N., Schlett, C., Soucek, R. Ziegler, M. & Frank, N. (2016): Resilienz durch Training personaler Ressourcen stärken: Evaluation einer web-basierten Achtsamkeitsintervention. In:

Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, S. 105-117.

Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015): When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), S. 224-243.

Scholl, W. (2020). New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* volume 27. Wiesbaden: Springer, S. 139–154.

Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 47(2), S. 131-137. DOI:10.1007/s11612-016-0314-x

Spath, D. (2017): *Arbeitswissenschaft. Arbeitswelt im Wandel*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.

Ulich E. (2013). Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. *Innsbruck Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, Vol. 6 / No. 1, 4-12

Weichbold, M. (2014). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299–304). Wiesbaden: Springer VS.

Wickert, N. & Meents, A. (2020): Resilienz – Die innere Widerstandskraft. In: *Z Psychodrama Soziom* 19. <https://doi.org/10.1007/s11620-020-00523-7>.

Wörwag, S. & Cloots, A. (2020): *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Wiesbaden: Springer.

## 12.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Strukturierung der Arbeit .....	6
Tabelle 2.	Unterschiede zwischen traditioneller Führung und New-Work-Führung .....	12
Tabelle 3.	Kernkompetenzen der Führungskräfte im Bereich der Selbstführung .....	15
Tabelle 4.	Kernkompetenzen der Führungskräfte in Selbstreflexion und Resilienz .....	17
Tabelle 5.	Kernkompetenzen der Führungskräfte in Psychologischer Sicherheit .....	21
Tabelle 6.	Kernkompetenzen der Führungskräfte in Positiver Psychologie .....	24
Tabelle 7.	Kernkompetenzen der Führungskräfte in Generationenmanagement.....	27
Tabelle 8.	SPSS-Verfahren nach Helfferich .....	33
Tabelle 9.	Übersicht über das Experteninterview .....	35
Tabelle 10.	Stichprobe Führungskräfte-Interviews .....	36
Tabelle 11.	Umsetzung Gütekriterien qualitativer Forschung .....	55

### 12.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. HR-Strategie 2030 mit fünf Themenfeldern .....	3
Abbildung 2. New Work als „strategische Brille“ aller HR-Themen .....	3
Abbildung 3. Schematische Darstellung der Abgrenzung anhand des MTO-Modelles .....	5
Abbildung 4. Job-Characteristics-Model nach Hackman & Oldham.....	8
Abbildung 5. Methodisches Vorgehen .....	31
Abbildung 6. Modulares Weiterbildungsangebot für die Führung der SBB .....	57

# 13 Anhang

## Anhang A: Leitfaden Führungskräfte-Interview

Bei den sieben Interviews wurde der folgende Leitfaden verwendet. Bei der SBB herrscht eine «Du-Kultur», weshalb die Fragen in der «Du-Form» gestellt wurden.

### New Work – Führung von Morgen

In Zeiten der Digitalisierung und des Aufkommens von New Work verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte im Berufsleben. Neue Arbeitsmodelle und -bedingungen erfordern innovative Führungskompetenzen, um Mitarbeitende erfolgreich zu motivieren und zu führen.

Im Rahmen meiner Masterarbeit untersuche ich, welche Führungskompetenzen von Führungskräften der SBB (Schweizerische Bundesbahnen) bei den zunehmenden Anforderungen an New Work benötigt werden.

Das Ziel dieses Leitfadeninterviews ist es, wertvolle Erkenntnisse von erfahrenen Führungskräften und Experten zu gewinnen, um Führungskompetenzen zu identifizieren, die erforderlich sind, um Mitarbeitende in einer Arbeitsumgebung zu führen und zu motivieren, in der ein höheres Mass an Selbstführung gefordert ist. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, Handlungsempfehlungen für die Weiterbildungsangebote der SBB abzuleiten, wie sie ihre Führungskompetenzen den Anforderungen von New Work anpassen können.

### New Work kurz erklärt

New Work ist ein Konzept, das sich mit modernen Arbeitsweisen und Arbeitskulturen auseinandersetzt und darauf abzielt, traditionelle Arbeitsmodelle zu überdenken und innovative Ansätze für die Arbeitswelt der Zukunft zu entwickeln. Es betont die Bedeutung von Flexibilität, Selbstbestimmung, Kollaboration, Sinnhaftigkeit und Wohlbefind im Arbeitsleben.

Im Kern geht es bei New Work darum, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mehr Freiheit und Eigenverantwortung zu ermöglichen, um ihre individuellen Potenziale zu entfalten und ihre Arbeit auf eine sinnvolle Weise in ihr Leben zu integrieren. Dies kann durch flexible Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Arbeitsformen, mehr Partizipation und Entscheidungsfreiheit, sowie eine stärkere Fokussierung auf persönliche Entwicklung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz erreicht werden.

New Work fördert auch den Einsatz von digitalen Technologien, um die Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern sowie die Arbeit effizienter und flexibler zu gestalten. Es betont die Wichtigkeit von lebenslangem Lernen und Weiterentwicklung, um den Anforderungen einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden.

Das Konzept von New Work wurde erstmals in den 1980er Jahren von dem österreichischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt und hat seitdem weltweit an Bedeutung gewonnen. Es wird von vielen als Antwort auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt betrachtet, wie beispielsweise steigende Flexibilität, Digitalisierung, Globalisierung und dem Wunsch nach mehr Work-Life-Balance.

### Allgemeines zum Interview:

Datum:

Ort und Zeit:

- Dank für die Bereitschaft zum Interview und die Zeit
- Hintergrund und Ziel des Interviews sowie Zeitrahmen nochmals erläutern
- nochmals Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs einholen und darauf hinweisen, dass die Aufzeichnungen nach der Transkription gelöscht werden
- Zusicherung der Anonymität und dass keine Rückschlüsse auf Personen möglich sind
- Unklarheiten / offene Fragen klären

### Einstiegsfragen

- Wie lange arbeitest du bei der SBB und insbesondere in der Führung?
- Wie viele Mitarbeitende führst du derzeit? Wie ist die Altersverteilung?
- Wie viel Erfahrung hast du bereits zum Thema New Work?

Auf einer Skala von 1-10:

wie würdest du deine Erfahrung von 0 (noch keine Erfahrung) – 10 (ist mein Alltag seit längerer Zeit) einstufen? kannst du mir hierzu Beispiele beschreiben?

### Schlüsselfragen

1. Welche Kernthemen kommen dir in den Sinn, wenn du das Thema New Work und Führungskompetenzen der Zukunft hörst?
2. Inwiefern hast du bereits Aspekte von New Work in deiner Führungsarbeit umgesetzt?
  - a. Welche positiven Erfahrungen hast du gemacht?
  - b. Gibt es auch kritische Erfahrungen – wenn ja, welche?
3. Wie haben sich die Anforderungen und Aufgaben für dich als Führungskraft in den letzten Jahren konkret verändert?
  - a. Welche Führungskompetenzen sind aus deiner Sicht wichtiger geworden, um Mitarbeitende erfolgreich zu führen?
  - b. Wie unterscheiden sich diese vom eher traditionellen Führungsmodell bei den SBB?
4. Wie können Führungskräfte sicherstellen, dass Mitarbeitende in einer New-Work-Umgebung produktiv bleiben und ihre Aufgaben erfolgreich erledigen?
  - a. Wie ändern sich die Führungsansätze aus deiner Sicht?
  - b. Wie verändert sich die Selbstführung in einer New-Work-Umgebung

5. Welche Soft Skills sind in einer New-Work-Umgebung entscheidend?  
(Bitte markiere die für dich 5 -7 wichtigsten und ergänze, falls etwas fehlt.)

<input type="checkbox"/> Flexibilität / Anpassungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Innovationsfähigkeit / Kreativität
<input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Lernbereitschaft / Weiterentwicklung
<input type="checkbox"/> Empathie / soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/> Teamfähigkeit / Kooperationsbereitschaft
<input type="checkbox"/> Selbstorganisation / Zeitmanagement	<input type="checkbox"/> Resilienz / Stressbewältigung
<input type="checkbox"/> Kritisches Denken / Problemlösungsfähigkeiten	<input type="checkbox"/> Digitale Kompetenz
<input type="checkbox"/> Eigenverantwortung / Selbstmotivation	<input type="checkbox"/> Konfliktlösungsfähigkeiten
<input type="checkbox"/> Offenheit für Vielfalt und Inklusion	<input type="checkbox"/> Emotional Intelligence (EQ)
<input type="checkbox"/> Selbstreflexion	<input type="checkbox"/> Selbstbewusstsein
<input type="checkbox"/> Positive Einstellung	<input type="checkbox"/> Respekt
<input type="checkbox"/> Feedbackkultur	<input type="checkbox"/> .....

5 a. Wie können diese Soft Skills gezielt und bewusst gefördert werden, um ihre Bedeutung in eine New-Work-Umgebung weiter zu stärken?

6. Welche Fähigkeiten sind für Mitarbeitende und Führungskräfte erforderlich, um selbstorganisiert und selbstverantwortlich zu arbeiten?

7. Wie können Führungskräfte die Selbstführung der Mitarbeitenden fördern?

8. Welche Fähigkeiten und Eigenschaften sollten Führungskräfte haben, um eine positive Arbeitsatmosphäre in einer New-Work-Umgebung zu schaffen?

<input type="checkbox"/> Flexibilität / Anpassungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Innovationsfähigkeit / Kreativität
<input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Lernbereitschaft / Weiterentwicklung
<input type="checkbox"/> Empathie / soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/> Teamfähigkeit / Kooperationsbereitschaft
<input type="checkbox"/> Selbstorganisation / Zeitmanagement	<input type="checkbox"/> Resilienz / Stressbewältigung
<input type="checkbox"/> Kritisches Denken / Problemlösungsfähigkeiten	<input type="checkbox"/> Digitale Kompetenz
<input type="checkbox"/> Eigenverantwortung / Selbstmotivation	<input type="checkbox"/> Konfliktlösungsfähigkeiten
<input type="checkbox"/> Offenheit für Vielfalt und Inklusion	<input type="checkbox"/> Emotional Intelligence (EQ)
<input type="checkbox"/> Selbstreflexion	<input type="checkbox"/> Selbstbewusstsein
<input type="checkbox"/> Positive Einstellung	<input type="checkbox"/> Respekt
<input type="checkbox"/> Feedbackkultur	<input type="checkbox"/> Coaching / Mentoring
<input type="checkbox"/> Agiles Denken und Handeln	<input type="checkbox"/> Transparenz / Offenheit
<input type="checkbox"/> Vertrauensbildung und Vertrauenskultur	<input type="checkbox"/> Kundenorientierung
<input type="checkbox"/> Wertschätzung und Anerkennung	<input type="checkbox"/> Ganzheitliches Denken und Handeln
<input type="checkbox"/> Kontinuierliche Weiterbildung und persönliche Entwicklung	<input type="checkbox"/> Visionsbildung und Inspirieren
<input type="checkbox"/> Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/>

9. Wie können Führungskräfte sich entwickeln, um den Anforderungen von New Work gerecht zu werden und weiterhin erfolgreich zu führen?
  - a. Welche Settings/Formate könnten verwendet werden, um diese Verbesserungen zu erzielen?
10. Wenn du das Thema New Work und Führungskompetenzen der Zukunft hörst, welche Kernthemen siehst du aus deiner Sicht? Gibt es etwas zu ändern?

Noch zwei zum Thema **Generationenmanagement** eingehen:

11. Wie können aus deiner Sicht, die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Generationen in deinem Team zu berücksichtigen und integriert werden?
12. Welche Herausforderungen können im Generationenmanagement auftreten und wie können Führungskräfte diese bewältigen, um ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen?

### Abschluss und Ausblick

- Gibt es etwas, das ich dich noch nicht gefragt habe, was du mir zum Thema New Work und Führungskompetenzen der Zukunft unbedingt noch mitgeben möchtest?

\*\*\*\*\*

- Dank für die wertvolle Zeit und die geteilten Informationen
- Klärung, ob die Audioaufnahme, die Transkription des Interviews und/oder die Ergebnisse der Arbeit zur Verfügung gestellt werden sollen

(Audioaufnahme  ja /  nein; transkribiertes Interview  ja /  nein, Ergebnisse  ja /  nein)

### Anhang B: Leitfaden Experten-Interview

Der Leitfaden für das Experteninterview wurde gemäss der vorherigen Vereinbarung auf die Verwendung der "Du-Form" angepasst, die bereits bei der Kontaktaufnahme festgelegt wurde. Die Fragen wurden entsprechend in der "Du-Form" formuliert.

#### New Work – Führung von Morgen

In Zeiten der Digitalisierung und des Aufkommens von New Work verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte im Berufsleben. Neue Arbeitsmodelle und -bedingungen erfordern innovative Führungskompetenzen, um Mitarbeitende erfolgreich zu motivieren und zu führen.

Im Rahmen meiner Masterarbeit untersuche ich, welche Führungskompetenzen von Führungskräften der SBB (Schweizerische Bundesbahnen) bei den zunehmenden Anforderungen an New Work benötigt werden.

Das Ziel dieses Leitfadeninterviews ist es, wertvolle Erkenntnisse von erfahrenen Führungskräften und Experten zu gewinnen, um Führungskompetenzen zu identifizieren, die erforderlich sind, um Mitarbeitende in einer Arbeitsumgebung zu führen und zu motivieren, in der ein höheres Mass an Selbstführung gefordert ist. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, Handlungsempfehlungen für die Weiterbildungsangebote der SBB abzuleiten, wie sie ihre Führungskompetenzen den Anforderungen von New Work anpassen können.

#### Allgemeines zum Interview:

Datum:

Ort und Zeit:

- Dank für die Bereitschaft zum Interview und die Zeit
- Hintergrund und Ziel des Interviews sowie Zeitrahmen nochmals erläutern
- nochmals Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs einholen und darauf hinweisen, dass die Aufzeichnungen nach der Transkription gelöscht werden
- Zusicherung der Anonymität und dass keine Rückschlüsse auf Personen möglich sind
- Unklarheiten / offene Fragen klären

#### Einstiegsfragen

- Wie lange beschäftigst du dich schon mit dem Thema New Work?
- Hattest du vorher Führungserfahrung und wenn ja, wie lange?

Auf einer Skala von 1-10:

wie würdest du deine Erfahrung von 0 (noch keine Erfahrung) – 10 (ist mein Alltag seit längerer Zeit) einstufen? kannst du mir hierzu Beispiele beschreiben?

### Schlüsselfragen

1. Welche Kernthemen kommen dir in den Sinn, wenn du das Thema New Work und Führungskompetenzen der Zukunft hörst?
2. Wie haben sich die Anforderungen und Aufgaben der Führungskräfte in den letzten Jahren konkret verändert?
  - a. Welche Führungskompetenzen sind aus deiner Sicht wichtiger geworden, um Mitarbeitende erfolgreich zu führen?
  - b. Wie unterscheiden sich diese vom eher traditionellen Führungsmodell?
3. Wie können Führungskräfte sicherstellen, dass Mitarbeitende in einer New-Work-Umgebung produktiv bleiben und ihre Aufgaben erfolgreich erledigen?
  - a. Wie ändern sich die Führungsansätze aus deiner Sicht?
  - b. Wie verändert sich die Selbstführung in einer New-Work-Umgebung

Welche Soft Skills sind in einer New-Work-Umgebung entscheidend?

(Bitte markiere die für dich 5 -7 wichtigsten und ergänze, falls etwas fehlt.)

<input type="radio"/> Flexibilität / Anpassungsfähigkeit	<input type="radio"/> Innovationsfähigkeit / Kreativität
<input type="radio"/> Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/> Lernbereitschaft / Weiterentwicklung
<input type="radio"/> Empathie / soziale Kompetenz	<input type="radio"/> Teamfähigkeit / Kooperationsbereitschaft
<input type="radio"/> Selbstorganisation / Zeitmanagement	<input type="radio"/> Resilienz / Stressbewältigung
<input type="radio"/> Kritisches Denken / Problemlösungsfähigkeiten	<input type="radio"/> Digitale Kompetenz
<input type="radio"/> Eigenverantwortung / Selbstmotivation	<input type="radio"/> Konfliktlösungsfähigkeiten
<input type="radio"/> Offenheit für Vielfalt und Inklusion	<input type="radio"/> Emotional Intelligence (EQ)
<input type="radio"/> Selbstreflexion	<input type="radio"/> Selbstbewusstsein
<input type="radio"/> Positive Einstellung	<input type="radio"/> Respekt
<input type="radio"/> Feedbackkultur	<input type="radio"/> .....

- 5 a. Wie können diese Soft Skills gezielt und bewusst gefördert werden, um ihre Bedeutung in eine New-Work-Umgebung weiter zu stärken?
6. Welche Fähigkeiten sind für Mitarbeitende und Führungskräfte erforderlich, um selbstorganisiert und selbstverantwortlich zu arbeiten?
7. Wie können Führungskräfte die Selbstführung der Mitarbeitenden fördern?

8. Welche Fähigkeiten und Eigenschaften sollten Führungskräfte haben, um eine positive Arbeitsatmosphäre in einer New-Work-Umgebung zu schaffen?

<input type="checkbox"/> Flexibilität / Anpassungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Innovationsfähigkeit / Kreativität
<input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Lernbereitschaft / Weiterentwicklung
<input type="checkbox"/> Empathie / soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/> Teamfähigkeit / Kooperationsbereitschaft
<input type="checkbox"/> Selbstorganisation / Zeitmanagement	<input type="checkbox"/> Resilienz / Stressbewältigung
<input type="checkbox"/> Kritisches Denken / Problemlösungsfähigkeiten	<input type="checkbox"/> Digitale Kompetenz
<input type="checkbox"/> Eigenverantwortung / Selbstmotivation	<input type="checkbox"/> Konfliktlösungsfähigkeiten
<input type="checkbox"/> Offenheit für Vielfalt und Inklusion	<input type="checkbox"/> Emotional Intelligence (EQ)
<input type="checkbox"/> Selbstreflexion	<input type="checkbox"/> Selbstbewusstsein
<input type="checkbox"/> Positive Einstellung	<input type="checkbox"/> Respekt
<input type="checkbox"/> Feedbackkultur	<input type="checkbox"/> Coaching / Mentoring
<input type="checkbox"/> Agiles Denken und Handeln	<input type="checkbox"/> Transparenz / Offenheit
<input type="checkbox"/> Vertrauensbildung und Vertrauenskultur	<input type="checkbox"/> Kundenorientierung
<input type="checkbox"/> Wertschätzung und Anerkennung	<input type="checkbox"/> Ganzheitliches Denken und Handeln
<input type="checkbox"/> Kontinuierliche Weiterbildung und persönliche Entwicklung	<input type="checkbox"/> Visionsbildung und Inspirieren
<input type="checkbox"/> Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/>

9. Wie können Führungskräfte sich entwickeln, um den Anforderungen von New Work gerecht zu werden und weiterhin erfolgreich zu führen?

b. Welche Settings/Formate könnten verwendet werden, um diese Verbesserungen zu erzielen?

Hier noch zwei zusätzliche Fragen, die noch spezifisch auf das Thema **Generationenmanagement** eingehen:

11. Wie können aus deiner Sicht, die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Generationen in deinem Team zu berücksichtigen und integriert werden?

12. Welche Herausforderungen können im Generationenmanagement auftreten und wie können Führungskräfte diese bewältigen, um ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen?

**Abschluss und Ausblick**

- Gibt es etwas, das ich dich noch nicht gefragt habe, was du mir zum Thema New Work und Führungskompetenzen der Zukunft unbedingt noch mitgeben möchtest?

\*\*\*\*\*

- Dank für die wertvolle Zeit und die geteilten Informationen
- Klärung, ob die Audioaufnahme, die Transkription des Interviews und/oder die Ergebnisse der Arbeit zur Verfügung gestellt werden sollen

(Audioaufnahme  ja /  nein; transkribiertes Interview  ja /  nein, Ergebnisse  ja /  nein

### Anhang C: Kategorien der Interviewauswertung

Insgesamt wurden 12 Kategorien, wie in der folgenden Tabelle ersichtlich wird, mit der Auswertung nach Mayring abgeleitet. Die detaillierte Auswertung ist im Anhang angefügt.

**Kategorie 1:** (Umsetzung von New Work bei der Führung): Die Umsetzung von New Work bei der Führungsarbeit spiegelt sich in einer Reihe von Ansätzen wider. Intuitiv kann New Work umgesetzt werden, indem Führungskräfte auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen und ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem diese ihre Stärken ausleben können. So kann beispielsweise ein informelles Pingpong-Match stattfinden, um einen Mitarbeitenden dabei zu helfen, sich zu entspannen. In diesem Kontext sind Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit wichtige Themen. Die Führungskräfte betonen die Notwendigkeit, sich auf individuelle Bedürfnisse einzustellen und von einer standardisierten Herangehensweise abzurücken. Sie legen Wert darauf, einen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeitende psychologische Sicherheit empfinden und sich frei äussern können. Gleichzeitig wird betont, dass Teams individuell geführt werden müssen, um ein diverses und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Anwendung von New Work in der Führung kann auch durch den Einsatz von jungen oder externen Mitarbeitenden mit methodischen Fähigkeiten erfolgen. Dies kann dazu beitragen, frische Perspektiven und Fachkompetenz ins Unternehmen zu bringen. Darüber hinaus kann die Einführung agiler Arbeitsmethoden den Mitarbeitenden mehr Freiheit und Autonomie ermöglichen. Ein weiterer Aspekt der New Work-Umsetzung in der Führung ist die veränderte Rolle der Führungskraft, das Vertrauen im Team und die neue Nutzung der Bürozeit. Hierbei werden auch ein offener Diskussionsstil und die Einbeziehung verschiedener Perspektiven hervorgehoben. Einige Führungskräfte glauben, dass New Work kein vollständig neues Konzept ist, wenn man bereits einen kooperativen Führungsstil hat. Sie legen Wert darauf, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit verstehen und einen wertvollen Beitrag zum Unternehmen leisten. Flexible Arbeitsmodelle sind ein weiterer wichtiger Aspekt der New Work-Umsetzung in der Führung. Wichtige Führungskompetenzen in der New Work-Umgebung sind der Coaching-Ansatz und die Entwicklung zum Coach. Es wird festgestellt, dass Teamsitzungen seltener geworden sind und die Führung vermehrt, im 1-zu-1 Dialog erfolgt.

**Kategorie 2** (Kritische Erfahrungen von Führungskräften mit New Work): In der Kategorie "Kritische Erfahrungen mit New Work" werden diverse Schwierigkeiten und Herausforderungen erfasst, die während der Umsetzung von New Work auftreten können. Ein Problem kann entstehen, wenn angenommen wird, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen für New Work geeignet sind und sich darin wohl fühlen. Es ist wichtig zu beachten, dass

nicht alle Prinzipien und Methoden auf jeden anwendbar sind. Bei der Integration von Mitarbeitenden, die ein hohes Mass an Freiheit bevorzugen, können ebenfalls Schwierigkeiten auftreten. Einige dieser Mitarbeitenden können sich in der Organisation nicht wohlfühlen oder fühlen sich alleine gelassen. Dieses Problem kann sich verschärfen, wenn Mitarbeitende mit psychischen Problemen in einem Umfeld ohne ausreichende Unterstützung arbeiten müssen. Negative Erfahrungen können auch während Zeiten grosser Unsicherheit und Stress, wie beispielsweise während der Covid-Pandemie, entstehen. Konflikte im Team können verstärkt werden und die Arbeitsleistung beeinträchtigen. Auch in agilen Teams, die eine Schlüsselrolle in New Work spielen, können kritische Situationen entstehen. Ein Problem kann darin bestehen, sich zu sehr in Methoden zu verzetteln und dadurch das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren. Zudem können im Zuge flexibler Arbeitsmodelle und hoher Autonomie organisatorische Herausforderungen auftreten. So kann es beispielsweise vorkommen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Termine vergessen. Es ist entscheidend, die individuellen Bedürfnisse und Teamdynamiken zu berücksichtigen, um optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen.

**Kategorie 3** (Neue Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften durch New Work): Die Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften haben sich im Kontext von New Work spürbar verändert. Einst waren die Vorgaben klar definiert und kamen von oben, heute jedoch sind Führungskräfte dazu angehalten, Dinge individuell zu gestalten. Es entsteht ein Unterschied zu traditionellen Führungsrollen. Hierbei geht es verstärkt darum, die Kompetenzen auf die Mitarbeitenden zu übertragen und sie zur Selbsthilfe zu befähigen, anstatt ihnen vorgefertigte Lösungen anzubieten. Die Schaffung einer Lernkultur und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern sind dabei essentiell. Die Anforderungen und Aufgaben einer Führungskraft können je nach individueller Karriereentwicklung unterschiedlich wahrgenommen werden. Es existieren verschiedene Erwartungen an die Führungskraft und nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit jeder Führungsweise zufrieden. Im Kontext von New Work ist es wichtig, den Fokus auf Teamarbeit, Dialog und Feedback zu legen. Diese Aspekte sind für die Entwicklung und Leistung der Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung. In der Führungsarbeit wird zunehmend betont, dass es wichtig ist, die Mitarbeitenden ernst zu nehmen, ihre Sorgen zu berücksichtigen und ihnen Unterstützung anzubieten. Ein offenes Ohr zu haben und die richtigen Fragen zu stellen, sind dabei unverzichtbare Fähigkeiten. Insgesamt hat sich die Rolle der Führungskraft in den letzten Jahren flexibler gestaltet.

**Kategorie 4** (Wichtige Führungskompetenzen im Hinblick auf New Work): Im Hinblick auf New Work ändern sich auch die benötigten Führungskompetenzen. Ehrliche und authentische Kommunikation wird als Grundlage erfolgreicher Führung gesehen. Es ist wichtig, die

Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen und individuell auf sie einzugehen. Dies kann beispielsweise durch die Kenntnis persönlicher Details, wie dem Feiern von individuellen Geburtstagen, zum Ausdruck gebracht werden. Ein unkonventioneller Führungsstil, der sich vom traditionellen Modell abhebt, kann von Vorteil sein. Hierbei ist es wichtig, eigene Führungswerte, Leitbilder und Strategien zu etablieren, während gleichzeitig eine persönliche Haltung als Führungskraft eingebracht wird. Auf Unternehmensebene sollte die Kultur und Vision geklärt werden. Dabei sollte die Haltung der obersten Führungsebene zum Thema New Work geprüft werden. Es ist wichtig, ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen, klar zu kommunizieren und positive Zukunftsbilder zu entwickeln. Die aktive Förderung von Eigenverantwortung, das Erkennen individueller Stärken und das Geben von wertschätzendem Feedback sind dabei Schlüsselfaktoren. Vertrauen, Orientierung und Konsequenz sind wichtige Führungskompetenzen in einer New-Work-Umgebung. Hierbei sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leadership- und Managementkompetenzen gewahrt bleiben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten das eigentliche Ziel der Arbeit verstehen, ihren Beitrag dazu leisten und die Bedeutung ihres Beitrags erkennen. Flexibilität, Offenheit und der Umgang mit verschiedenen Charakteren sind weitere wichtige Anforderungen an Führungskräfte. Die Förderung von flexiblen Arbeitsmodellen wie Work Anywhere und Teilzeit kann die Anforderungen an Führungskräfte erhöhen, insbesondere in Bezug auf den persönlichen Kontakt und den damit verbundenen Führungsaufwand.

**Kategorie 5** (Produktivitätssteigerung der Mitarbeitenden in einer New Work Umgebung): In einer New Work Umgebung sind bestimmte Strategien und Prinzipien förderlich, um die Produktivität der Mitarbeitenden zu steigern. Führungskräfte tragen hier eine besondere Verantwortung und sollten eine Vorbildfunktion einnehmen. Offene Kommunikation und klare Absprachen sind essenziell, um Missverständnisse zu vermeiden und eine effiziente Arbeitsumgebung zu schaffen. Eine gemeinsame Vision, die von allen Teammitgliedern geteilt wird, kann eine leitende Kraft sein und hilft, den Fokus auf das gemeinsame Ziel zu richten. Eine gute Lernkultur, die auch Fehler zulässt und als Gelegenheit für Verbesserungen sieht, trägt zu einer gesunden Arbeitsumgebung bei. Erfolgsfaktoren für New Work umfassen einen Kulturwandel, offene Kommunikation, Vertrauen, Eigenverantwortung und eine positive Fehlerkultur. Flexible Arbeitsmodelle, digitale Werkzeuge, agile Methoden, Teamarbeit und Vernetzung sind ebenfalls wichtig. Die Bereitschaft zum Lernen sowie Diversität und Inklusion runden das Bild ab. Regelmässige Planung und Berichterstattung sind essentielle Werkzeuge zur Sicherstellung der Produktivität. Hierbei spielt die Zufriedenheit der Business Owner eine wichtige Rolle. Bei Problemen ist es wichtig, diese proaktiv anzusprechen und Lösungen zu erarbeiten. Transparenz, Aufgabensichtbarkeit und individuelle Kapazitätsplanung sind wichtige Faktoren zur Sicherstellung der Produktivität. Sie ermöglichen

ein effektives Management von Ressourcen und Arbeitsbelastung. In einer New Work-Umgebung sollten Mitarbeitenden mehr Freiheiten gegeben werden und es sollte ihnen vertraut werden, ihre eigenen Lösungswege zu wählen. Hierbei ist es wichtig, den Sinn der Arbeit zu vermitteln und die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern.

**Kategorie 6** (Selbstführung der Mitarbeitenden in einer New Work Umgebung): In der New Work-Umgebung spielt die Selbstführung eine zentrale Rolle. Sie ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich eine Arbeitsumgebung zu gestalten, die ihren individuellen Bedürfnissen entspricht. Die Selbstführung erfordert jedoch eine gründliche Kenntnis der eigenen Bedürfnisse und Ziele. Die Fähigkeit, sich selbst gut zu kennen und seine Selbstorganisation darauf abzustimmen, ist von entscheidender Bedeutung. Selbstführung erfordert auch eine hohe Reflexionsfähigkeit und Sozialkompetenz. Die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, Feedback zu geben und zu empfangen, um ein gesundes Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum Umgang mit Misserfolgen ist in dieser Umgebung besonders wichtig. Die Selbstführung stellt sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende eine Herausforderung dar, bietet aber auch Chancen. In der New Work-Umgebung kann die Selbstführung Flexibilität bieten und Energie für die Aufgaben freisetzen. Durch die gezielte Gestaltung der eigenen Arbeit können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich besser auf ihre Aufgaben konzentrieren und ihre Produktivität steigern.

**Kategorie 7** (Wichtige Soft Skills von Führungskräften im Hinblick auf New Work): In einer New Work-Umgebung gibt es eine Vielzahl von Soft Skills, die entscheidend für den Erfolg sein können. Die Fähigkeit zur Selbstführung ist ein zentrales Element, da diese Arbeitsumgebung oft eine grössere Autonomie und Eigenverantwortung erfordert. Hier ist auch die Fähigkeit, bewusst abzuschalten und die Balance zwischen Verfügbarkeit und persönlicher Zeit zu wahren, wichtig. Auch die Informationsfreigabe spielt eine zentrale Rolle. In einer Umgebung, die auf Zusammenarbeit und Teamarbeit angewiesen ist, kann das Teilen von Informationen und Wissen den Unterschied ausmachen. Die Schaffung einer positiven Teamkultur, die durch Humor und gegenseitigen Respekt geprägt ist, kann die Arbeitsatmosphäre verbessern und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern. Weitere Schlüsselkompetenzen sind emotionale Intelligenz, Resilienz und Stressbewältigung. Diese Fähigkeiten ermöglichen es Individuen, sich in dynamischen Arbeitsumgebungen zurechtzufinden und auf Herausforderungen in gesunder Weise zu reagieren. Ebenso wichtig sind kritisches Denken und Innovationsfähigkeit. Diese Fähigkeiten ermöglichen es den Mitarbeitenden, kreative Lösungen für Probleme zu finden und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu fördern. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten kann durch verschiedene Methoden gefördert werden, wie zum Beispiel durch Peer-Coaching, Seminare und Workshops. Die

Schaffung einer psychologischen Sicherheit innerhalb des Teams ist ebenfalls ein entscheidender Faktor, der das Lernen und die Entwicklung von Soft Skills unterstützt.

**Kategorie 8** (Notwendige Fähigkeiten für selbstorganisiertes Arbeiten der Mitarbeitenden in einer New Work Umgebung): Für selbstorganisiertes Arbeiten sind diverse Fähigkeiten unerlässlich. Eine davon ist Disziplin. Sie hilft, konsequent an gesteckten Zielen und Aufgaben zu arbeiten und sich nicht ablenken zu lassen. Um den Überblick zu behalten, sind Pendenzenlisten hilfreich. Sie ermöglichen es, sich selbst zu organisieren und dabei den Überblick über alle anstehenden Aufgaben zu behalten. Ein weiterer wichtiger Aspekt von selbstorganisiertem Arbeiten ist der Austausch im Team. Dieser ermöglicht es, sich gegenseitig zu unterstützen, Feedback zu geben und zu erhalten und voneinander zu lernen. Die Fähigkeit zur Anpassung und Flexibilität ist ebenfalls unerlässlich. Sie ermöglicht es, auf Veränderungen schnell zu reagieren und Lösungen zu finden. Geistige Flexibilität kann dabei helfen, kreative und innovative Ansätze zu finden und neue Wege zu gehen. Schliesslich sind Reflexionsfähigkeit, Feedback-Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit entscheidend. Sie ermöglichen eine offene und konstruktive Kommunikation, ein Bewusstsein für die eigene Leistung und ein Verständnis dafür, wie man sich verbessern kann. All diese Fähigkeiten tragen dazu bei, das selbstorganisierte Arbeiten effektiv und erfolgreich zu gestalten.

**Kategorie 9** (Verbesserungsmöglichkeiten der Selbstführung von Mitarbeitenden bei New Work): Die Verbesserung der Selbstführung von Mitarbeitenden in der New Work-Umgebung ist eine vielschichtige Aufgabe, die mehrere Schlüsselkomponenten beinhaltet. Eines der wichtigsten Elemente dabei ist das Verständnis der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies erfordert eine Führungskraft, die aufmerksam zuhört und die individuellen Bedürfnisse und Ziele ihrer Mitarbeitenden versteht. Um die Selbstführung zu verbessern, ist es auch wichtig, geeignete Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. Diese können Technologien für die Zusammenarbeit, Schulungen zur Verbesserung der Selbstorganisation oder Möglichkeiten zur Selbstreflexion sein. Eine weitere Komponente zur Verbesserung der Selbstführung ist die gezielte Förderung von spezifischen Kompetenzen. Das kann durch die Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten, Coaching und Mentoring oder durch den Aufbau einer Unternehmenskultur, die kontinuierliches Lernen und Entwicklung fördert, erreicht werden. Die Fähigkeit zur Reflexion ist ein weiterer wichtiger Faktor für die Selbstführung. Sie ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre eigenen Leistungen und Verhaltensweisen zu überdenken und zu verstehen, wo sie sich verbessern können. Feedback ist ein weiterer entscheidender Aspekt der Selbstführung. Es ermöglicht den Mitarbeitenden, Verständnis für ihre Leistung und Verbesserungsmöglichkeiten zu gewinnen. Feedback sollte

sowohl gegeben als auch empfangen werden, und es sollte konstruktiv und klar sein. Letztlich spielt die Kommunikationsfähigkeit eine entscheidende Rolle bei der Selbstführung. Sie ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre Ideen und Gedanken effektiv zu kommunizieren, und sie hilft auch dabei, Missverständnisse zu vermeiden und klare Erwartungen zu setzen.

**Kategorie 10** (Wichtige Eigenschaften von Führungskräften für positive Arbeitsatmosphäre bei New Work): In einer New Work-Umgebung nehmen Führungskräfte eine neue Rolle ein. Sie sind nicht mehr nur Vorgesetzte, sondern agieren als Ermöglicher, Coaches, Katalysatoren, Vorbilder, Netzwerker und Gestalter. Sie fungieren als Vertrauenspersonen, Unterstützer, Impulsgeber, Innovatoren und Förderer von Selbstorganisation und Entwicklung. Sie sind somit verantwortlich für die Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre. Um dies zu erreichen, sollten Führungskräfte verschiedene Schlüsselfähigkeiten und -eigenschaften besitzen. Kommunikationsfähigkeit, emotionale Intelligenz und eine positive Einstellung sind zentrale Fähigkeiten, die eine positive Atmosphäre schaffen können. Darüber hinaus sind digitale Kompetenz und die Fähigkeit, eine Vision zu bilden und zu kommunizieren, ebenfalls wichtige Faktoren. Die Förderung einer Kultur des Coachings, des Mentorings, der Zusammenarbeit und des Feedbacks ist ebenfalls entscheidend. Führungskräfte sollten bereit sein, ihre Mitarbeitenden zu coachen und zu fördern und eine Kultur des offenen und ehrlichen Feedbacks zu fördern. Eine Kundenorientierung und der Aufbau von Vertrauen sind weitere Aspekte, die eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen können. Führungskräfte sollten stets die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kundinnen und Kunden im Blick haben und gleichzeitig ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbauen. Weiterbildung und persönliche Entwicklung sind zudem wichtige Aspekte. Führungskräfte sollten bereit sein, sich ständig weiterzubilden und zu entwickeln, um den sich ständig verändernden Anforderungen der New Work-Umgebung gerecht zu werden. Schliesslich sollten Führungskräfte ein ganzheitliches Denken und Handeln an den Tag legen und eine Kultur der Offenheit, Vielfalt und Inklusion fördern. Selbstmotivation und Selbstverantwortung sind auch wichtige Eigenschaften, die Führungskräfte aufweisen sollten. Konkrete Feedbacks zu den Erwartungen an die Führungskräfte und die Arbeit mit Bewertungsskalen können helfen, die Entwicklung in den genannten Eigenschaften zu beurteilen und weiter zu fördern.

**Kategorie 11** (Generationsmanagement von Führungskräften bei New Work): Generationsmanagement in der New Work-Umgebung ist eine facettenreiche Herausforderung. Es besteht aus dem Verständnis und der Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen unterschiedlicher Generationen. Das Ziel ist es, eine Umgebung zu schaffen, in der alle Mitarbeitende unabhängig von ihrem Alter erfolgreich und zufrieden arbeiten können. In diesem

Kontext ist es wichtig, dass Führungskräfte ein tiefes Verständnis für die Vielfalt der Generationen und deren individuelle Bedürfnisse entwickeln. Es geht darum, Unterstützungsstrukturen zu schaffen, die den spezifischen Anforderungen verschiedener Altersgruppen gerecht werden. Dies umfasst die Förderung von Konfliktlösungskompetenzen und den Aufbau eines Rahmens für den Austausch und die gemeinsame Lösungsfindung. Offener Dialog und gegenseitiger Respekt sind ebenfalls Schlüsselaspekte des effektiven Generationenmanagements. Führungskräfte sollten das Wissen und die Stärken aller Generationen anerkennen und nutzen. Sie sollten auch konstruktive Diskussionen fördern, die dazu beitragen, Stereotypen und vorschnelle Urteile zu überwinden. Dies kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende auf Augenhöhe zusammenarbeiten und eine positive Arbeitsumgebung entsteht. Bei all dem spielt die Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Lern- und Weiterbildung eine wichtige Rolle. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Altersgruppen sollten motiviert werden, sich ständig weiterzubilden und sich an neue Arbeitsmethoden und technologische Fortschritte anzupassen. Rituale wie der "Coffee Call" und andere Formen des teambildenden Austauschs können dazu beitragen, die Beziehungen zwischen den Generationen zu stärken. Offenheit und Toleranz sind dabei Schlüsseleigenschaften, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse effektiv zu kommunizieren und zu integrieren.

**Kategorie 12** (Sonstige Erfolgsfaktoren von New Work): Erfolgsfaktoren für New Work reichen weit über einfache Arbeitsgestaltung hinaus und betreffen viele Bereiche des Unternehmens und der Arbeitskultur. Einer dieser Faktoren ist die Beherrschung digitaler Kompetenzen. In einer zunehmend technologisierten Arbeitswelt sind Kenntnisse in den Bereichen technologische Freiheit, Arbeitsgestaltung und Cybersecurity von zentraler Bedeutung. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten liegt in der Verantwortung sowohl der Führungskräfte als auch des gesamten Unternehmens. New Work ist ein ganzheitlicher Ansatz, der sich auf den Menschen konzentriert und Werte wie Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Flexibilität fördert. Die COVID-19-Pandemie hat die Veränderungen in diese Richtung beschleunigt und Remote-Arbeit zum Standard gemacht. Dies stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen, zu denen die Berücksichtigung von Wertschätzung, Anerkennung, individuellen Bedürfnissen, Flexibilität und Gesundheitsförderung gehört. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Kulturwandel hin zu offener Kommunikation, Vertrauen, agilen Methoden, Teamarbeit, Vernetzung, Lernbereitschaft und Diversität. Führungskräfte spielen in diesem Prozess eine entscheidende Rolle als Ermöglicher und Gestalter. Eine besondere Herausforderung im Kontext von New Work ist die Überwindung von Unterschieden zwischen verschiedenen Standorten eines Unternehmens und die Sicherstellung, dass die New Work-Prinzipien für alle Mitarbeitenden gelten. Darüber hinaus gilt es, traditionelle Vorstellungen

von Arbeitgeberbindung zu überdenken und den jüngeren Generationen mehr Freiraum für andere Lebensbereiche zu ermöglichen.

### Anhang D: Modulares Angebot für Führungskräfte

#### Modul «Grundlagen New Work Leadership» - Erfolgreiches Führen im Wandel der Arbeitswelt



**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen, angehende Führungskräfte und Mitarbeitende mit Potenzial zur Übernahme von Führungsverantwortung.

#### Modulziele:

Die neuen Arbeitsrealitäten im Kontext von New Work verstehen und die Bedeutung der eigenen Führungsrolle erkennen.

#### Inhalte:

##### Einführung in die Grundlagen des New Work Leadership

Wie die neuen Rahmenbedingungen unseren Arbeitsalltag und die Teamarbeit beeinflussen und wie das Führungsverständnis den neuen Arbeitsrealitäten angepasst werden muss.

- Vertrauensvolle Zusammenarbeit: Vertrauen aufbauen und offene Kommunikation im Team fördern.
- Selbstorganisation und Eigenverantwortung: Eigeninitiative ermöglichen und Verantwortung delegieren.
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzustellen und neue Arbeitsweisen zu integrieren.
- Individuelle Entwicklung und persönliches Wachstum: Die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen und zu fördern.
- Zusammenarbeit und Vernetzung: Förderung der Zusammenarbeit über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg.

##### Die Rolle der Führungskraft im New Work Kontext

- Verstehen und Reflektieren der eigenen Rolle als Führungskraft in Zeiten des Wandels
- Den eigenen Ausgangspunkt für diese Herausforderungen reflektieren
- Das eigene Führungsprofil schärfen und weiterentwickeln

### Modul «Selbstführung»

#### Effektives Management von sich selbst und anderen



**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen, angehende Führungskräfte und Mitarbeitende mit Potenzial zur Übernahme von Führungsverantwortung.

#### Modulziele:

Der Fokus liegt auf den eigenen, individuellen Ressourcen und dem bewussten Umgang mit sich selbst. Das Modul bietet Raum und Zeit, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und sich dem Thema "Selbstführung" auf vielfältige Weise zu nähern. Es bietet die Möglichkeit, im Austausch die Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis zu stärken.

#### Inhalte:

##### Einführung in die Selbstführung

- Unterscheidung zwischen Selbstführung und Führung anderer
- Vorteile der Selbstführung für persönliches und berufliches Wachstum

##### Effektives Zeit- und Ressourcenmanagement

- Techniken zur effizienten Zeitplanung und -organisation
- Zeitdiebe erkennen und damit umgehen
- Ressourcen und Delegationsfähigkeiten optimal nutzen

##### Achtsamkeit im Alltag leben

- Einführung in die Achtsamkeit
- Achtsame Selbstreflexion
- Integration von Achtsamkeit in den Alltag

##### Eigene Werte und Antreiber

- Identifikation persönlicher Werte
- Antreiber erkennen und reflektieren

### Modul «Selbstreflexion»

Erkenne dich selbst für persönliches Wachstum



**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen, angehende Führungskräfte und Mitarbeitende mit Potenzial zur Übernahme von Führungsverantwortung.

#### Modulziele:

Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, sich bewusst mit sich selbst auseinanderzusetzen und ihre Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis zu stärken.

#### Inhalte:

##### Einführung in die Selbstreflexion

- Definition und Bedeutung von Selbstreflexion
- Differenzierung zwischen Selbstreflexion und Selbstkritik
- Positive Auswirkungen der Selbstreflexion auf die persönliche Entwicklung

##### Selbstbeobachtung und Selbstanalyse

- Methoden und Techniken zur Selbstbeobachtung
- Entwicklung von Achtsamkeit und Aufmerksamkeit für eigene Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen - Einführung in verschiedene Methoden der Selbstreflexion
- Erforschung der eigenen Motivationen und Überzeugungen

##### Selbsterkenntnis und Selbstverständnis

- Analyse der eigenen Werte, Interessen und Leidenschaften
- Identifizierung von persönlichen Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen
- Selbstakzeptanz und Wertschätzung der eigenen Persönlichkeit

##### Herausforderungen und Widerstände erkennen

- Identifizierung persönlicher Herausforderungen und Widerstände bei der Selbstreflexion
- Überwindung von Hindernissen und Blockaden

### Modul «Feedbackkultur stärken»

#### Aufbau einer offenen und ehrlichen Feedbackkultur



**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen, angehende Führungskräfte und Mitarbeitende, die das Potential haben, Führungsverantwortung zu übernehmen und eine offene und ehrliche Feedbackkultur entwickeln wollen.

#### Modulziele:

Konstruktives und wertschätzendes Feedback stärkt die Kooperation von Teams. Welche Instrumente und Feedbackverfahren bewähren sich? Wie kann die Zusammenarbeit in Teams produktiv gestaltet werden.

#### Inhalte:

##### Einführung in eine offene Feedbackkultur

- Die Bedeutung einer offenen und ehrlichen Feedback-Kultur
- Nutzen von konstruktivem Feedback für die persönliche und berufliche Entwicklung
- Unterschied zwischen positivem und konstruktivem Feedback und zwischen einem Feedback- und einem Kritikgespräch

##### Feedback geben: Konstruktiv und wertschätzend

- Grundlagen der konstruktiven Feedback-Gebung
- Klare Kommunikation und Verwendung "Ich"-Botschaften
- Methoden zur Förderung von Wertschätzung und Unterstützung bei Feedback-Gesprächen

##### Feedback annehmen: Offenheit und Selbstreflexion

- Aktives Zuhören und offene Haltung gegenüber Feedback
- Umgang mit defensiven Reaktionen und dem eigenen Ego
- Entwicklung von Selbstreflexionsfähigkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung

##### Feedbackinstrumente

- 360-Grad-Feedback
- Peer-Feedback
- Selbstreflexion
- Feedback in Gruppen

### Modul «Resilienz stärken»

Mit Herausforderungen wachsen und psychische Widerstandsfähigkeit entwickeln



**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen, angehende Führungskräfte und Mitarbeitende mit Potenzial zur Übernahme von Führungsverantwortung.

#### Modulziele:

Resilienz stärken und sich den Herausforderungen einer dynamischen Arbeitswelt stellen.

#### Inhalte:

##### Einführung in Resilienz und ihre Bedeutung

- Definition und Konzept der Resilienz
- Verständnis der Bedeutung von Resilienz im Arbeitsleben

##### Umgang mit Stress und Belastungen

- Identifizierung der Stressoren und ihrer Auswirkungen
- Förderung von Selbstfürsorge und Techniken zur Stressbewältigung

##### Stärkung der mentalen Widerstandsfähigkeit

- Entwicklung einer positiven und flexiblen Mindsets
- Umgang mit negativen Gedanken und Selbstzweifel
- Förderung von Optimismus, Selbstvertrauen und Lösungsorientierung

##### Förderung der emotionalen Widerstandsfähigkeit

- Emotionsregulation und Umgang mit Emotionen in schwierigen Situationen
- Entwicklung von Empathie und Mitgefühl für sich selbst und andere

### Modul «Einführung in Positive Leadership und psychologische Sicherheit»

Führen mit Vertrauen und Wertschätzung

Modul «Positives Leadership & Arbeitskultur» Führen mit Vertrauen und Wertschätzung.	Modul «Generationen im Team» Vielfalt nutzen, Zusammenarbeit stärken.
Modul «Selbstreflexion» Einmalig dich selbst für persönliches Wachstum.	Modul «Feedbackkultur» stärken Aufbau einer offenen und etablierten Feedbackkultur.
Modul «Selbstführung» Effektives Management von sich selbst und anderen.	Modul «Resilienz» stärken Mit Herausforderungen wachsen.
Modul «Grundlagen des New Work Leadership» Ethisches Führen im Wandel der Arbeitswelt.	

**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen, angehende Führungskräfte und Mitarbeitende mit Potenzial zur Übernahme von Führungsverantwortung.

#### Modulziele:

Verständnis für die Bedeutung von positiver Führung und psychologischer Sicherheit im Arbeitsumfeld.  
Sensibilisierung für die positiven Auswirkungen von Vertrauen und Wertschätzung am Arbeitsplatz.  
Stärkung der Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit als Führungskraft

#### Inhalte:

##### Einführung in Positive Leadership und psychologische Sicherheit

- Definition und Bedeutung von Positive Leadership
- Erklärung des Konzepts der psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz
- Vorteile von positiver Führung und psychologischer Sicherheit für das Team und die Organisation

##### Vertrauen und Wertschätzung als Führungsinstrumente

- Bedeutung von Vertrauen und Wertschätzung in der Führungspraxis
- Methoden zur Entwicklung von Vertrauen in Teams
- Praktische Ansätze zur Wertschätzung und Anerkennung von Mitarbeitenden

##### Schaffen von psychologischer Sicherheit

- Förderung eines sicheren und unterstützenden Arbeitsumfelds
- Umgang mit Fehlern und konstruktivem Feedback
- Empathie und aktives Zuhören als Schlüsselfaktoren für psychologische Sicherheit

##### Kommunikation und Beziehungsmanagement

- Klare und effektive Kommunikation als Führungsinstrument
- Konstruktive Konfliktlösung und Konsensbildung
- Aufbau von starken und vertrauensvollen Beziehungen im Team

### Modul «Generationen im Team»

Vielfalt nutzen, Zusammenarbeit stärken



**Zielgruppe:** Führungskräfte und angehende Führungskräfte aller Ebenen, die in einem generationsübergreifenden Team arbeiten oder dieses führen.

#### Modulziele:

Förderung des gegenseitigen Verständnisses und Respekts zwischen den Generationen im Team und Entwicklung von Kommunikations- und Führungskompetenzen, um die Stärken aller Generationen zu nutzen und Synergien zu schaffen.

#### Inhalte:

##### Einführung in die verschiedenen Generationen im Arbeitskontext

- Definition und Merkmale der verschiedenen Generationen (Babyboomer, Generation X, Millennials/Generation Y, Generation Z)
- Wertschätzung und Chancen der Vielfalt von Generationen im Team
- Relevanz für Führungskräfte: Auswirkungen der Generationenvielfalt auf Führungsansätze, Teamdynamik und Mitarbeitendenführung

##### Unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsstile der Generationen:

- Verständnis für die unterschiedlichen Präferenzen und Erwartungen in Bezug auf Arbeitsweisen und Kommunikation
- Identifikation von Stärken und Potenzialen verschiedener Generationen

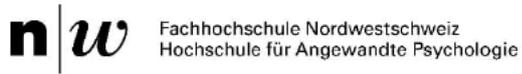
##### Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den Generationen:

- Förderung einer positiven Teamkultur, die die Vielfalt der Generationen einbezieht
- Bewusstsein für mögliche Konflikte und Spannungen zwischen den Generationen und deren Lösungsansätze

##### Generationenübergreifendes Mentoring und Wissenstransfer:

- Fördern von Austausch und gegenseitigem Lernen zwischen den Generationen
- Implementierung von Mentoring-Programmen zur Förderung des Wissenstransfers

## Anhang E: Selbstständigkeitserklärung



### Selbstständigkeitserklärung: MAS Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

*Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Ich erkläre ausserdem, dass ich weder die ganze Arbeit noch Teile davon ohne Absprache mit der Betreuerin bzw. dem Betreuer in einer anderen Lehrveranstaltung in mündlicher oder schriftlicher Form zur Erlangung eines Leistungsnachweises eingereicht habe. Mir ist bekannt, dass ich andernfalls ein Plagiat begangen habe, was einen Notenabzug sowie eine Überarbeitung der Arbeit zur Folge hat. Zur Überprüfung eines allfälligen Plagiats kann durch die Hochschule eine entsprechende Software eingesetzt werden.*

[Redacted signature area]

[Redacted signature area]

[Redacted signature area]