

Masterarbeit

New Work: Management und Führung der Zukunft in der Medienbranche

von:

Verena Gremsl
mmm1910404817

Angelina Loy
mmm1910404854

Begutachter:
FH-Prof. Priv.-Doz. Dr. Michael Litschka

Zweitbegutachter:
FH-Prof. Ing. Dr. Harald Wimmer

St. Pölten, am 30.08.2021

Ehrenwörtliche Erklärung

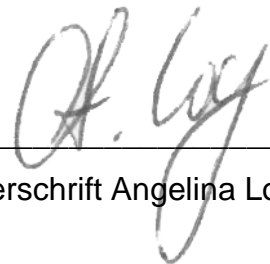
Wir versichern, dass

- wir diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und wir uns auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient haben.
- wir dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt haben.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

Wien, 30.08.2021

Ort, Datum



Unterschrift Angelina Loy

Steirisch Tauchen, 30.08.2021

Ort, Datum



Unterschrift Verena Gremsl

Zusammenfassung

Aufgrund der Digitalisierung und der damit einhergehenden digitalen Transformation erlebt die Fernsehbranche tiefgreifende Veränderungen der Erlösmodelle, Wettbewerbssituation und Mediennutzung. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und agil auf Entwicklungen reagieren zu können, müssen die Medienunternehmen einen Wandel der Strukturen und Führung schaffen und neue Arbeitsweisen einsetzen. Das Ziel der Masterarbeit ist die Erstellung von Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in Medienunternehmen der deutschen Fernsehbranchen. Durch Leitfadeninterviews mit Führungskräften und Verantwortlichen für New Work sowie einer Online-Befragung von MitarbeiterInnen wurden Entwicklungen und Einschätzungen neuer Arbeitsweisen von beiden Seiten beleuchtet. Dabei wurde auf neue Arbeitsweisen und Führungsstile der Zukunft sowie die gegenwärtige Wahrnehmung eingegangen. Insgesamt wurden im Rahmen der Arbeit fünf Interviews durchgeführt und 106 Fragebögen von MitarbeiterInnen ausgewertet.

Grundsätzlich sind sich alle befragten Führungskräfte der Veränderungen und Entwicklungen durch neue Arbeitsweisen bewusst und beschäftigen sich mit den Herausforderungen dieser. Jedoch sind die Medienunternehmen in der Auseinandersetzung und Durchführung von neuen Arbeitsweisen auf einem unterschiedlichen Stand. Die wichtigsten Ergebnisse zeigen, dass die Bedeutung von Arbeiten in Teams sowie der Entscheidungsfindung durch ExpertInnen steigt. Führungskräfte müssen dabei einen Rahmen geben, in dem MitarbeiterInnen sowohl alleine als auch in Teams performen können. Der optimale Führungsstil wird als eine Mischung aus Empowerment, Freiraum, Inspiration, Zuhören, Vertrauen, Motivation und Flexibilität beschrieben. Teilweise wurden hierfür in den Medienunternehmen Leitfäden und Führungsmodelle entwickelt. Als Arbeitsmodell der Zukunft wird ein flexibles, hybrides Modell gesehen. Dadurch nimmt die Führungskomplexität weiter zu und Führung auf Distanz wird wichtiger. Das Büro bleibt als Platz für Kollaboration und Austausch erhalten und neue Bürokonzepte werden überlegt und getestet. Dabei sind in der Fernsehbranche keine besonderen Unterschiede zu anderen Branchen feststellbar.

Abstract

Due to digitization and the associated digital transformation, the television industry is experiencing profound changes in revenue models, the competitive situation and media usage. In order to remain competitive and to be able to react agilely to developments, the media companies must create a change in structure and leadership and employ new ways of working. The aim of the master's thesis is to create recommendations for action for managers in media companies in the German television industry. Guideline interviews with executives and those responsible for New Work as well as an online survey of employees highlighted developments and assessments of new ways of working from both sides. New ways of working and leadership styles of the future as well as current perceptions were discussed. A total of five interviews were conducted and 106 questionnaires from employees evaluated.

In principle, all managers questioned are aware of the changes and developments due to new ways of working and deal with the challenges of these. However, when it comes to discussing and implementing new ways of working, the media companies are at different levels. The most important results show that the importance of working in teams and decision-making by experts is increasing. Managers have to provide a framework in which employees can perform both alone and in teams. The optimal leadership style is described as a mixture of empowerment, freedom, inspiration, listening, trust, motivation and flexibility. In some cases, guidelines and management models have been developed for this purpose. A flexible, hybrid model is seen as the working model of the future. As a result, leadership complexity increases and leadership at a distance becomes more important. The office remains as a space for collaboration and exchange and new office concepts are considered and tested. There are no particular differences in the television industry compared to other industries.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Begriffsklärungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Ableitung der Forschungsfragen	2
1.3. Zielsetzung und Methode der Arbeit	3
1.4. Aufbau der Arbeit	5
2. Forschungsstand	6
3. Digitalisierung	27
3.1. Definition und Herleitung der Digitalisierung	27
3.2. Entwicklung und Bedeutung für Unternehmen	31
3.3. Mediatisierung und Medialisierung der Arbeit	34
3.4. Coronakrise als Beschleuniger	42
4. Medienlandschaft in Deutschland	44
4.1. Das deutsche Mediensystem im Überblick	44
4.2. Fokus Fernsehmarkt	48
4.2.1. Zahlen zum Fernsehmarkt	49
4.2.2. Organisation und Eigentümerstruktur	53
4.3. Transformation des Medienmarktes	60
4.4. Chancen und Herausforderungen der Fernsehbranche	64
5. New Work - Arbeit der Zukunft	67
5.1. Einführung und Entwicklung neuer Arbeitsweisen	67
5.2. Definition New Work	70
5.3. Beispiele neuer Arbeitsweisen	75
5.4. Anwendung von New Work nach den drei Dimensionen „People“, „Place“ und „Technology“	80
5.4.1. Dimension People	80
5.4.2. Dimension Place	85
5.4.3. Dimension Technology	89
5.5. Spannungsfelder von New Work	92
6. Digital Leadership	96

6.1. Definition Digital Leadership	96
6.2. Digital Leadership als Vorbereitung auf die Digitalisierung	99
6.2.1. Aufgaben der Digital Leader	99
6.2.3. Merkmale und Führungsstil eines Digital Leaders	101
6.3. Empfehlungen für Digital Leader	109
6.4. Herausforderungen des Digital Leadership	115
6.5. Zwischenfazit	120
7. Qualitative Forschung: Leitfadeninterviews	123
7.1. Methodenbeschreibung	123
7.2. Operationalisierung und Vorgehensweise	129
7.2.1. Entwicklung des Interviewleitfadens	129
7.2.2. Grundgesamtheit und Stichprobe	130
7.2.3. Vorbereitung und Durchführung der Interviews	131
7.2.4. Auswertung der Interviews	133
7.3. Ergebnisse der Leitfadeninterviews	135
7.3.1. Position im Unternehmen	135
7.3.2. Verständnis neuer Arbeitsweisen	135
7.3.3. Status Quo Medienunternehmen	136
7.3.4. Führung in Medienunternehmen	141
7.3.5. MitarbeiterInnen in Medienunternehmen	144
7.3.6. Die Zukunft der Medienbranche	149
8. Quantitative Forschung: Fragebogen	153
8.1. Ableitung der Hypothesen	153
8.2. Methodenbeschreibung	158
8.3. Operationalisierung und Vorgehensweise	163
8.3.1. Entwicklung des Online-Fragebogens	163
8.3.2. Grundgesamtheit und Stichprobe	165
8.3.3. Durchführung und Auswertung	167
8.3. Ergebnisse	169
8.3.1. Unternehmen, Position und Demografie	169
8.3.2. Einschätzung der derzeitigen Arbeitssituation	172
8.3.3. Einschätzung der Führung im Unternehmen	179
8.3.4. Einschätzung der Zukunft der Arbeit	182
8.4. Beantwortung der Hypothesen	184
9. Beantwortung der Forschungsfragen	193
9.1. Beantwortung Forschungsfrage 1	193

9.2. Beantwortung Forschungsfrage 2	197
10. Fazit	201
10.1. Fazit Ergebnisse und Erhebungsmethoden	201
10.2. Handlungsempfehlungen	203
10.3. Limitationen	210
10.4. Forschungsausblick	211
Literaturverzeichnis	213
Anhang	232
A Leitfaden	232
B Fragebogen	235

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das deutsche Mediensystem	45
Abb. 2: Interdependenzen auf den Medienmärkten	46
Abb. 3: Durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer in Minuten	47
Abb. 4: Fernsehdauer nach Altersgruppen	49
Abb. 5: Marktanteil einzelner TV-Sender im Jahr 2020	51
Abb. 6: Ökosystem und Interaktion am TV-Markt	53
Abb. 7: Wertschöpfungskette von Medienunternehmen im TV-Bereich	62
Abb. 8: Aufgaben einer Führungskraft	99
Abb. 9: Anforderungen an eine Führungskraft - 6-Ks	102
Abb. 10: MitarbeiterInnenumfrage: Unternehmen	170
Abb. 11: MitarbeiterInnenumfrage: Bereich	170
Abb. 12: MitarbeiterInnenumfrage: Position	171
Abb. 13: MitarbeiterInnenumfrage: Betriebszugehörigkeit	171
Abb. 14: MitarbeiterInnenumfrage: Zufriedenheit	172
Abb. 15: MitarbeiterInnenumfrage: Verbundenheit	172
Abb. 16: MitarbeiterInnenumfrage: Hintergründe neuer Arbeitsweisen	173
Abb. 17: MitarbeiterInnenumfrage: Sinnhaftigkeit der Maßnahmen	173
Abb. 18: MitarbeiterInnenumfrage: Wichtigkeit der Faktoren	174
Abb. 19: MitarbeiterInnenumfrage: Erfüllung der Faktoren	175
Abb. 20: MitarbeiterInnenumfrage: Belastende Faktoren	178
Abb. 21: MitarbeiterInnenumfrage: Stärke der Veränderung durch Corona	179
Abb. 22: MitarbeiterInnenumfrage: Wahrnehmung der Veränderung	179
Abb. 23: MitarbeiterInnenumfrage: Attribute Führungskraft	180
Abb. 24: MitarbeiterInnenumfrage: Wichtigkeit der Attribute	180
Abb. 25: MitarbeiterInnenumfrage: Vorbereitung auf digitale Arbeitswelt	183
Abb. 26: MitarbeiterInnenumfrage: Einschätzung der Herausforderungen	183

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Veränderung der Nutzungsdauer des linearen Fernsehens	50
Tab. 2: Medienkonzerne und deren Programme	57
Tab. 3: Handlungsrahmen für das Digital Leadership	104
Tab. 4: Geplante Stichprobe der Unternehmen	131
Tab. 5: Kategoriensystem der Interviewauswertung	133
Tab. 6: Anzahl der MitarbeiterInnen in Medienunternehmen	166
Tab. 7: Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Erfüllung	175
Tab. 8: Diskrepanz zwischen Einschätzung und Wichtigkeit	181

Begriffsklärungsverzeichnis

Im Folgenden werden zentrale Begriffe, die zum Verständnis dieser Arbeit grundlegend sind, kurz erläutert.

Agilität: Agilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, Markt- und KundInnenveränderungen frühzeitig festzustellen und durch die Realisierung kurzer Entscheidungswege schnell zu reagieren. Als Basis dafür ist eine erhöhte Datenmenge mit verbesserten Analysemöglichkeiten für neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen nötig, wofür Prozess- und Strukturanpassungen vorgenommen werden müssen. Die Geschwindigkeit, Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit muss durch konstante Verbesserung, Automatisierung und eine konsequente Einbeziehung aller MitarbeiterInnen aufrecht erhalten werden. Somit stellt Agilität das Gegenteil eines einzigen homogenen Ansatzes dar. (vgl. Gehrckens 2016, S. 86; Weissman/Wegerer 2019, S. 66; Erner/Hammer 2019, S.137)

Arbeit 4.0: Während die Digitalisierung den gesamtgesellschaftlichen Wandel beschreibt, wird unter Arbeit 4.0 der tiefgreifende Wandel der Arbeitswelt gemeint. Es erfolgt eine stärkere Vernetzung von Arbeitsweisen mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien. Dabei werden oft Synonyme wie New Work oder Arbeitswelt 4.0 verwendet. (vgl. Ruf 2019, S. 353; Bosse/Zink 2019, S. 2-3)

Coronapandemie (COVID-19): Die Coronapandemie bezeichnet die Pandemie, die 2019 in China ausbrach und sich rapide weltweit ausbreitete. Das neuartige Coronavirus, das Lungenentzündung verursacht, erhielt den Namen „COVID-19-Virus“. Um die Ausbreitung einzudämmen, wurde der Bevölkerung empfohlen sich sozial zu distanzieren. (vgl. WHO o.J.; BMSGPK 2020)

Digitalisierung¹: In dieser Arbeit wird Digitalisierung als strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen sowie Geschäftsmodellen mithilfe der Nutzung moderner Informations- und

¹Eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Definitionen der Digitalisierung erfolgt in Kapitel 3.1.

Kommunikationstechnologien verstanden. Ziel ist es, Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten. In dem hier verwendeten Kontext meint die Digitalisierung die digitale Revolution, die innovative Geschäftsmodelle, disruptive Technologien, Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung umfasst. (vgl. Becker/Pflaum 2019, S. 9; Hackl et al. 2017, S. 17-18)

Digital Leadership²: In dieser Arbeit kann unter Digital Leadership Innovationsgeist, Flexibilität und hohe Sozialkompetenz neben den eigentlichen Aufgaben einer Führungsperson verstanden werden. (vgl. Brandes-Visbeck 2016)

Digitale Transformation: Unter diesem Begriff wird ein tiefgreifender, fortlaufender Veränderungsprozess für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben, der durch digitale Technologien und Vernetzung die Prozesse und Produkte von Unternehmen verändert. (vgl. Lindner/Leyh 2018, S. 15; Kollmann 2020, S. 2; Dahm/Holst 2020, S. 225)

Digitale Disruption: Disruption beschreibt eine Innovation, die ein bestehendes Produkt oder eine Technologie verdrängt und damit einhergehend im weiteren Sinne die Zerstörung von Altbewährtem bewirkt. Die digitale Disruption wird als Verdrängung bestehender Produkte und Systeme aufgrund von neuen digitalen Technologien oder Geschäftsmodellen verstanden. (vgl. Dahm/Walther 2019, S. 12; Wolters 2016, S. 30)

Empowerment: Das Ziel einer Führung, die empowert ist, MitarbeiterInnen durch Vertrauen, Delegation und Wertschätzung zu ermächtigen, ihre Kompetenzen auszuschöpfen und Herausforderungen zu meistern. Empowerment kann als Katalysator gesehen werden, in der sich aus einer guten Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen Kreativität entwickelt. Dabei muss die Bereitschaft vorhanden sein, Verantwortung abzugeben. (vgl. Schermuly et al. 2013, S. 132-142; Steffen 2019, S. 308-309)

²Eine genauere Begriffsauseinandersetzung erfolgt in Kapitel 6.

Geschäftsmodell/Geschäftssystem: Geschäftsmodelle beschreiben das Grundprinzip, nach dem Unternehmen Wertschöpfung betreiben. Im Mediensektor legen sie fest, auf welchen Teilmärkten das Medienunternehmen aktiv ist, welche Stufen der Wertschöpfungskette im Unternehmen selbst oder von außen organisiert werden und wie sich das Unternehmen finanziert (durch Verkauf, Werbung, Verleih, Lizenz- und Rechtehandel etc.). Im Fernsehbereich lassen sie sich in die Geschäftsmodellausrichtungen der öffentlich-rechtlichen und privaten TV-Unternehmen unterteilen. Sie sind einander ähnlich, unterscheiden sich jedoch in der Zielsetzung oder auch im Angebot. (vgl. Becker 2019, S. 18; Beck 2018, S. 17; Wirtz 2019, S. 478)

Globalisierung: Die Globalisierung ist eine weltweite Vernetzung von AkteurInnen, Prozessen, Organisationen, Strukturen und Märkten. Hierbei werden globale Unternehmungen durch Wettbewerbsvorteile und Standortvorteile aufgebaut. Räumliche und zeitliche Distanzen werden dabei schneller überbrückt, wodurch mehr Flexibilität ermöglicht wird. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 15; Hüther et al. 2018, S. 23)

Homeoffice: Der Begriff bezeichnet eine Arbeitsform, bei der MitarbeiterInnen einzelne Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten. Während der Coronapandemie wurde das Arbeiten von zu Hause zum Regelfall. (vgl. Lindner 2019, S. 27; Ebert 2020, S. 180-181)

Industrie 4.0/Digitale Revolution: Industrie 4.0 bezeichnet die vierte industrielle, die sogenannte digitale, Revolution und wird anknüpfend an die drei vorangegangenen industriellen Revolutionen der Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung definiert. Sie wird dabei als weiterführende Versionsnummer für eine tiefgreifendere Weiterentwicklung im Vergleich zu ihren Vorgängern gesehen und gilt als Übergang zu digitalen Steuerungsprozessen, die, vom Menschen unabhängig, von Informations- und Kommunikationstechnologien gesteuert werden. Neben neuen Technologien ermöglichen sie Verbindungen bisher getrennter Konzepte durch das Internet und Cloud-Technologien. (vgl. Lang

2019, S. 4; Dahm/Holst 2020, S. 223; Bosse/Zink 2019, S. 4; Abeln 2019, S. 271; Eggers/Hollmann 2018, S. 44)

Konvergenz: Konvergenz bezeichnet die durch die Digitalisierung fortschreitende Annäherung bis hin zu Verschmelzung bisher unverbundener Bereiche, unterschiedlicher Technologien, die Zusammenführung einzelner Wertschöpfungsbereiche sowie ein Zusammenwachsen der Märkte. (vgl. Glockseisen 2018, S. 24-25; Fischer 2007, S. 201; Geser 2014, S. 47)

New Work/Arbeit 4.0/Arbeitswelt 4.0/neue Arbeitsweisen³: In dieser Arbeit werden die Begriffe gleichwertig verwendet und als etwas verstanden, das alle Veränderungen der Arbeitswelt umfasst, die mit dem digitalen Wandel einhergehen.

Remote-Work: Im Gegensatz zur Zusammenarbeit im Büro, die auf direkter Kommunikation beruht, bezeichnet Remote-Work das Arbeiten über Distanz. Dabei müssen die nötigen digitalen Plattformen und digitalen Tools bereitstehen, da keine räumliche Nähe benötigt wird und MitarbeiterInnen an unterschiedlichen Orten Zugriff brauchen. (vgl. Ebert 2020, S. 27-28; Bohlmann 2021, S. 134)

Tech-Unternehmen: Technologieunternehmen zeichnen sich durch ein Geschäftsmodell, das stark auf Forschungsarbeit und Entwicklungsarbeit setzt, aus. Oft sind die verwendeten technischen Verfahren noch unerprobt, was neben einer innovativen Alleinstellung und der Chance, mit neuen Produkten Umsatz zu erzielen, auch ein hohes wirtschaftliches Risiko mit sich bringt. Beispiele für Tech-Unternehmen sind Apple, Google, Facebook oder Microsoft. (vgl. Pleschak 2013, S. 11; Faber 2019, S. 24)

Wertschöpfung/Wertschöpfungskette: Wertschöpfungsketten beschreiben alle Aktivitäten in einem Unternehmen, die dem Medienprodukt bzw. der Mediendienstleistung einen Wert für MediennutzerInnen hinzufügen. Je nach Medienunternehmen und Zeitverlauf können sich diese unterscheiden, jedoch

³In Kapitel 5 wird sich detailliert mit der Bedeutung dieser Begriffe auseinandergesetzt.

können branchentypische Wertschöpfungsketten definiert werden. Allgemein bezeichnet sie somit die betriebliche Leistungserstellung und stellt den Unternehmenszweck dar. (vgl. Beck 2018, S. 16-17; Becker 2019, S. 1)

1. Einleitung

Dieses Kapitel zeigt anhand der Problemstellung sowie der wissenschaftlichen und praktischen Relevanz die Grundlagen der Arbeit auf. Darauf aufbauend werden die Forschungsfragen, die Zielsetzung und die Methoden beschrieben und der Aufbau der Arbeit erläutert.

1.1. Problemstellung

Das Konzept New Work bezeichnet die neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter. Der Begriff wurde 2004 vom austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt und geht seiner Forschung nach dem Freiheitsbegriff und der Annahme nach, dass das bisherige Arbeitssystem veraltet sei. Diese klassischen Arbeitsstrukturen wandeln sich somit im Zuge des neuen Zeitalters und weichen neuen, flexibleren Vorstellungen. Durch die Globalisierung und Digitalisierung ergeben sich neue Chancen von zeitlicher, räumlicher und organisatorischer Flexibilität, weshalb sich zukünftig auch Arbeitsräume und Unternehmensstrukturen zu neueren Modellen, der sogenannten Arbeitswelt 4.0 nach dem Vorbild der New Work Bewegung verändern werden. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 6-10; Müller-Friedmauth/Kühn 2019, S. 393-394; Vollmer/Poppenborg 2018, S.21)

Besonders für Medienunternehmen ist es wichtig, neue Strömungen frühzeitig zu erkennen und relevante Trends rechtzeitig aufzugreifen. Doch wie können Medienunternehmen im Fernsbereich in Deutschland New Work am zielführendsten für sich einsetzen?

Wissenschaftliche Relevanz

„New Work“ ist eines der vielen Trendwörter in der Diskussion rund um die „Arbeitswelt der Zukunft“. Eine Vereinheitlichung und Generalisierung des Begriffes existiert bisher nicht, besonders im Bereich Medien wurde New Work bisher kaum untersucht. Daher soll eine mögliche künftige Arbeitswelt in der Medienbranche beleuchtet werden, die durch Digitalisierung, ausgeprägte Kommunikationsnetzwerke und neuartige Führungsmuster und Arbeitsweisen gekennzeichnet sein wird. Es geht nicht darum, möglichst konkrete und genaue

Vorhersagen von dem was kommen könnte, sondern um mögliche Zukunftsannahmen dessen, was sich gegenwärtig abzeichnet und durch die Coronakrise beschleunigt wird, zu treffen. Der Versuch, Handlungsempfehlungen für Medienunternehmen im Fernsbereich zu entwickeln, zeigt die wissenschaftliche Relevanz der Arbeit. (vgl. Müller-Friedmauth/Kühn 2019, S. 392-393)

Praktische Relevanz

Wie können Erwartungen in Bezug auf die Art und Weise, wie Arbeit in den nächsten Jahrzehnten verrichtet werden soll, erfüllt werden? Was ist erwünscht und was wird umgesetzt? Welche Strukturen werden an Akzeptanz bzw. Bedeutung verlieren? Wie bei den amerikanischen Medienriesen Amazon, Netflix, Facebook und Google oder auch beim nordeuropäischen Spotify ersichtlich ist, wird New Work bereits erfolgreich in bestimmten Medienunternehmen eingesetzt. Jedoch lassen sich aufgrund der hohen Individualisierung des Themas und der Arbeitsweise keine allgemeine Handlungsempfehlungen ableiten. In der deutschen Medienlandschaft liegen solche Beispiele bis jetzt noch nicht vor. Daher ist die Erforschung und Ausarbeitung eines Leitfadens für die Umsetzung von New Work von praktischer Relevanz für deutsche Medienunternehmen im Bereich der TV-Sender. Der Fernsbereich wurde ausgewählt, da dieser eine breite Analyse und einen Vergleich unterschiedlicher Ansätze der Finanzierung und der Unternehmensgröße ermöglicht, sowie mögliche Diskrepanzen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräfte aufzeigen könnte. (vgl. Müller-Friedmauth/Kühn 2019, S. 392-399)

1.2. Ableitung der Forschungsfragen

Aus der Problemstellung und der wissenschaftlichen und praktischen Relevanz lässt sich folgende Leitfrage ableiten:

Welche Handlungsempfehlungen können für die Führungs- und Managementebene von Medienunternehmen im Fernsbereich in Deutschland in Bezug auf New Work gegeben werden?

Da es Ziel dieser Arbeit ist, Handlungsempfehlungen herauszufinden, ergeben sich zwei Forschungsfragen:

***FF1:** Wie wird aufgrund der Entwicklungen von New Work die Führung bzw. das Management in Zukunft in deutschen Fernsehunternehmen aussehen?*

***FF2:** Inwieweit bestehen Diskrepanzen zwischen den Zukunftsvorstellungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen in deutschen Fernsehunternehmen aufgrund von New Work?*

1.3. Zielsetzung und Methode der Arbeit

Für die Führung und das Management der Zukunft sollen innovative Handlungsempfehlungen entwickelt werden, um Medienunternehmen im Fernsbereich mithilfe von New Work zu unterstützen, neue Arbeitsweisen und -prozesse für sich zu entdecken. Durch Leitfrageninterviews mit Führungskräften und deren Vergleich mit den Vorstellungen der MitarbeiterInnen, die aus einer Umfrage mittels Fragen generiert werden, soll ein möglicher Leitfaden herausgearbeitet und das Mindset der Beteiligten verglichen werden. Der Umfang der Arbeit beschränkt sich auf Fernsehunternehmen im deutschen Medienmarkt und bezieht sich nur zum Zweck des Vergleiches oder als Beispiel auf andere Bereiche am deutschen Medienmarkt sowie anderer Länder. Die genannte Fokussierung auf Management und Führung der Zukunft liegt in dieser Arbeit auf neuen Arbeitsweisen und deren Veränderungen im Arbeitsalltag sowie in Führungsstilen.

Diese Arbeit baut sowohl auf einer qualitativen (Leitfadeninterview) als auch auf einer quantitativen (Online-Umfrage) Forschung auf. Führungskräfte und MitarbeiterInnen von Medienunternehmen im Bereich Fernsehen (öffentlich-rechtlich, privat und Pay-TV) in Deutschland sollen zu den gleichen Themen befragt werden, um einerseits Vergleiche zwischen den Unternehmen feststellen zu können und andererseits Stimmigkeiten und Diskrepanzen in Bezug auf New Work herausarbeiten zu können.

Durch Leitfadeninterviews mit Führungskräften und Verantwortlichen für New Work aus deutschen Medienunternehmen im Bereich Fernsehen sollen tiefgreifende Einblicke in die Prozesse und Denkstrukturen der Unternehmen im Bezug auf New Work herausgefunden werden, um Bedeutungen hinter Haltungen und Verhaltensweisen zu verstehen und besser zuordnen zu können. Das Ziel ist es, einen Überblick über die Variationsbreite von Meinungen, Werten und Konflikten zum Thema New Work zu erhalten. (vgl. Wichmann 2019, S. 20-24; Möhring/Schlütz 2013, S. 183)

Die Ergebnisse der qualitativen Forschung sollen anschließend genauere Interpretationen der Umfrageergebnisse der MitarbeiterInnen in der quantitativen Forschung (Online-Umfrage) ermöglichen. Die Formulierung von Hypothesen aus den Inhalten der Interviews spielt für die anschließende quantitative Forschung eine wichtige Rolle, da hierüber eruiert werden kann, ob bestimmte theoretische Erklärungen plausibel sind bzw. inwieweit sich Unterschiede zwischen Führungskräfte und MitarbeiterInnen ergeben. (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 25)

Aus den Leitfrageninterviews der qualitativen Forschung sollen die Hypothesen für die quantitative Forschung abgeleitet werden. Durch dieses deduktive Vorgehen sollen bereits vorhandene Annahmen getestet werden. Hierbei sollen Strukturen über individuelle Regeln und Zusammenhänge zwischen Gegebenheiten durch Umfragen der MitarbeiterInnen in den Fernsehunternehmen aufgedeckt werden und Hypothesen gezielt bestätigt oder widerlegt werden können. Hierbei wird ein großes Publikum mittels standardisierten Fragebogens zum Selbstausfüllen befragt. Durch dieses Vorgehen ergibt sich eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse. (vgl. Raithel 2008, S. 11-12, 66-67)

Nachdem die Daten erhoben und die Ergebnisse dargestellt wurden, können die Hypothesen beurteilt und zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet werden. Anhand dieser Ergebnisse können erneut Rückschlüsse gezogen werden, die neue Fragestellungen aufwerfen und weitere Forschung ermöglichen. (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 24)

1.4. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in zwei große Teilbereiche untergliedert. Im ersten Teilbereich werden theoretische Grundlagen zum Thema erarbeitet, während im zweiten Teil die empirische Forschung durchgeführt wird.

Der theoretische Teil unterteilt sich in eine Darstellung und Zusammenfassung des derzeitigen Forschungsstandes im Forschungsgebiet sowie in vier Kapitel, die sich jeweils einer unterschiedlichen Basis des Themas widmen. In Kapitel 2 wird der Forschungsstand festgehalten sowie bestehende Forschungslücken aufgezeigt. Kapitel 3 beleuchtet die Digitalisierung als zugrundeliegende Ursache für sich verändernde Geschäftsmodelle und damit einhergehende neue Arbeitsweisen. Das vierte Kapitel beschreibt den Medienmarkt in Deutschland und geht folgend genauer auf den deutschen Fernsehmarkt und die dort herrschenden Marktbedingungen ein. Im fünften Kapitel wird das Konzept New Work sowie weitere Theorien neuer Arbeitsweisen und deren Hintergründe erklärt. Kapitel 6 behandelt Digital Leadership, die Aufgaben, Merkmale und Herausforderungen der Digital Leader, sowie Empfehlungen für Digital Leader. Der empirische Teil umfasst in Kapitel 7 die qualitative und in Kapitel 8 die quantitative Untersuchung. Dabei werden jeweils die Methode und Operationalisierung hergeleitet und beschrieben sowie die Ergebnisse der Forschung dargestellt. Kapitel 9 umfasst die Beantwortung der Forschungsfragen und im abschließenden Kapitel 10 werden die wesentlichen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und die aus der Forschung abgeleiteten Handlungsempfehlungen beschrieben. Zusätzlich werden Limitationen der Arbeit aufgezeigt und ein möglicher Forschungsausblick gegeben.

2. Forschungsstand

Das Forschungsgebiet der Digitalisierung im Zusammenhang mit neuen Arbeitsweisen weist Studien auf, die sich mit dem Digitalisierungsfortschritt und -stand im Unternehmen selbst sowie der Anwendung von Technologien im Unternehmen beschäftigen. Zusätzlich liegen Studien vor, die sich mit dem Verständnis, den Erwartungen und der Verbreitung neuer Arbeitsweisen beschäftigen. Des Weiteren wurden auch Veränderungen der Führungskultur erforscht, die sich mit Wertvorstellungen, Fähigkeiten, Veränderungen zwischen Führung und Geführten, der Bedeutung des Digital Leadership sowie Arbeitszufriedenheit und Erwartungen der ArbeitnehmerInnen an Unternehmen beschäftigen. Auch die Auswirkungen, Veränderungen und Konsequenzen durch die Coronapandemie⁴ können ein breites Forschungsgebiet vorweisen. Die Coronakrise wird deshalb in den Forschungsstand inkludiert, weil sich durch die Studien ein verstärktes Bewusstsein für digitale und neue Arbeitsweisen feststellen lässt sowie die Bereitschaft für digitale Maßnahmen in größerem Umfang gegeben ist.

Das Ziel der Auflistung der Studien ist es, einen Überblick über die beschriebenen Teilbereiche der Digitalisierung in Unternehmen sowie der damit einhergehenden neuen Arbeitsweisen und veränderten Führungsstilen zu geben. Die Beschreibungen stellen dabei einen Auszug der vorhandenen Forschungen vor.

Die IHK (Industrie- und Handelskammer) führte im Jahr 2020 eine Umfrage zu den **Herausforderungen der Digitalisierung in Unternehmen in Deutschland** (n=3.476) durch. Die Selbsteinschätzung zum Stand der Digitalisierung in den Unternehmen ergab eine Durchschnittsnote von 2,9, wobei die Branche Information und Kommunikation mit 2,1 am weitesten fortgeschritten eingeschätzt wurde. 39% aller teilnehmenden Unternehmen schätzen sich als voll oder nahezu voll entwickelt ein. Als Hauptmotive für die Digitalisierung wurden strategische Unternehmensentwicklung und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen (jeweils 57%) vor KundInnenbindung (53%) und Flexibilisierung der Unternehmensprozesse/Workflows genannt (52%). Auch die Auswirkungen der

⁴Die Definition von Coronapandemie befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

Coronakrise wurden in der Umfrage inkludiert. So bewerteten 44% eine gestiegene Notwendigkeit für die Digitalisierung in Unternehmen. 86% nutzen oder planen den Einsatz von Cloud-Anwendungen, 39% das Internet of Things⁵, 38% Künstliche Intelligenz⁶, 35% Blockchain⁷, 29% Robotik⁸, 28% Virtual und Augmented Reality⁹ sowie 26% 3D-Druck. Als Herausforderungen werden die Komplexität der Umstellung vorhandener Systeme und Prozesse (45%), hohe Kosten und hoher Investitionsaufwand (40%) sowie fehlende zeitliche Ressourcen genannt (38%). Auch Digitalkompetenzen¹⁰ von MitarbeiterInnen werden als wichtig eingeschätzt. Dabei wurden Umgang mit digitalen Technologien (68%), Datenschutz und IT-Sicherheit (53%) und agiles Arbeiten¹¹ sowie eine flexible Arbeitsorganisation (51%) als wichtig bewertet. (vgl. IHK 2021, S. 2-9)

Techconsult untersuchte 2019 dahingehend den **Digitalisierungsfortschritt in kleinen- und mittelständischen Unternehmen** (n=2095). Der Digitalisierungsgrad ist dabei, im Gegensatz zur IHK-Studie, in Banken und Versicherungen am weitesten fortgeschritten (65 von maximal 100 Punkten), gefolgt von Information und Kommunikation sowie Energie- und Wasserversorgung (jeweils 64). Der geringste Digitalisierungsgrad liegt in Freiberufen sowie wissenschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Dienstleistungen (51). 71% aller Befragten sehen

⁵Unter Internet of Things (IoT) wird die umfassende digitale Vernetzung unterschiedlicher Geräte (z.B. Maschinen, Fahrzeuge, mobile Geräte, Häuser) untereinander verstanden (vgl. Dahm/Holst 2020, S. 222; Heibel/Müller 2019, S. 403; Creusen et al. 2017, S. 11).

⁶Bei Künstlicher Intelligenz (KI) geht es um die gezielte Nutzung von Datenbeständen für selbstlernende Software, die kontext- und situationsbezogen Entscheidungen trifft (vgl. Faber 2019, S. 26, Creusen et al. 2017, S. 21).

⁷Als Blockchain werden dezentralisierte Datenbank verstanden, deren Datensätze gegen Manipulation gesichert sind. Blockchain ermöglicht aufwendige, manuelle Prozessschritte durch digitale zu ersetzen, was zu einer stärkeren Vernetzung von Unternehmen führt und Strukturen deutlich verändert. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 17; Heibel/Müller 2019, S. 421; Faber 2019, S. 32)

⁸Robotik bezeichnet Maschinen, die durch Algorithmen in der Lage sind, gewisse Arbeiten zu verrichten und durch Künstliche Intelligenz eigenständig Entscheidungen zu treffen. (vgl. Faber 2019, S. 27)

⁹Die Verbindung von Informations- und Kommunikationstechnologien und Sensoren ermöglicht Simulationen in virtuellen Welten von realitätsnah abgebildeten Prozessen und machen diese dadurch erfahrbar. Diese sogenannten Virtual und Augmented Reality-Anwendungen sollen im Alltag eine Vereinfachung für AnwenderInnen darstellen. So können Smartphonekameras Gegenstände erkennen und passende Informationen aus dem Internet einblenden. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 16)

¹⁰In Bezug auf die Digitalisierung meint Digitalkompetenz die Fähigkeit, mit neuen Technologien in der digitalen Welt adäquat umgehen zu können. Diese Kompetenz kann auch als grundständige Medienkompetenz oder Grundkompetenz im Umgang mit digitalen Medien gesehen werden. (vgl. Ruf 2019, S. 369)

¹¹Die Definition von Agilität befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

ein Potenzial von KI für die Branche, jedoch haben bisher nur 7% KI-Anwendungen im Einsatz (in der IHK Studie lag der Wert bei 11%). 19% haben konkrete KI-Umsetzungspläne für die nächsten zwei Jahre (in der IHK Studie haben 27% eine Umsetzung in den nächsten drei Jahren geplant) während 27% KI zwar für ihr Unternehmen relevant finden, bisher aber noch keine konkreten Pläne haben. Auch die KundInnenzufriedenheit wurde im Zusammenhang mit der digitalen Transformation¹² erforscht. Dabei haben 52% der TeilnehmerInnen Prozesse vereinfacht, 50% gaben an, zufriedenere KundInnen zu haben. Die Unternehmen, die mit der Digitalisierung am weitesten vorangeschritten sind, weisen eine höhere Zufriedenheit mit dem Umsatz (74% im Vergleich zu 44% bei niedrigerem Digitalisierungsgrad), der NeukundInnengewinnung (68% im Vergleich zu 40% bei niedrigerem Digitalisierungsgrad) und der Produkt- und Servicequalität (83% im Vergleich zu 55% bei niedrigerem Digitalisierungsgrad) auf. Als größte Herausforderungen der Digitalisierung wurden von 36% hohe Investitionskosten genannt, auch die Sicherstellung des Datenschutzes (31%), die Gewährleistung der IT-Sicherheit (31%), der Zeitmangel (29%) und die technische Einbindung in ein bestehendes IT-System (28%) wurden als Herausforderungen genannt. Zusätzlich schätzen nur 34% der Befragten ihre MitarbeiterInnen als ausreichend qualifiziert für digitale Veränderungen ein, 30% als nicht ausreichend. 37% der TeilnehmerInnen investieren gezielt in die digitale Weiterbildung von MitarbeiterInnen und 56% sehen eine offene Fehlerkultur als notwendig. (vgl. Deutsche Telekom 2019, S. 8-13; IHK 2021, S. 3)

Der „Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) misst, **wie weit die Digitalisierung in deutschen Unternehmen aktuell fortgeschritten ist** und wie sie sich in den nächsten fünf Jahren weiter verändern wird. Dabei wurden von Kantar TNS 2018 1.061 Unternehmen zum Stand und zu künftigen Perspektiven der Digitalisierung mit einem repräsentativen Fragebogen konsultiert. Aufgrund der Fokussierung dieser Arbeit auf die Medienbranche werden aus dem Report die Ergebnisse der Wissensintensiven DienstleisterInnen (folgend zur Vereinfachung als

¹²Die Definition von digitaler Transformation befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

Medienbranche bezeichnet), zu denen auch die Medienindustrie (gemeinsam mit Unternehmensberatungen und Marktforschungsinstituten) gezählt wird, beschränkt. Dabei weist die Medienbranche einen Digitalisierungsgrad von 67% bis zum Jahr 2023 auf, Informations- und Kommunikationstechnologie (77%) sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (69%) werden höher eingestuft. Dies bestätigt die Studien der IHK und Techconsult. Die Bedeutung der Digitalisierung wird mit 67% als sehr wichtig bzw. 23% als wichtig in der Medienbranche am höchsten eingestuft. Der Nachholbedarf wird mit 15% als gering eingeschätzt bzw. die Zufriedenheit mit der erreichten Digitalisierung mit 86% als sehr hoch. Der Anteil bereits vorliegender digitaler Prozesse wird in der Medienbranche mit 85% bewertet. Die Einbindung der Digitalisierung in die Unternehmensstrategie wird von 45% als sehr stark und 33% als stark eingeschätzt. Die dafür getätigten Investitionen werden in der Medienbranche von 64% als mittel bis hoch und der Einfluss der Digitalisierung auf den Unternehmenserfolg von 38% als sehr stark und von 52% als stark bewertet. Der Umfang digitaler Angebote wurde von den TeilnehmerInnen mit 80% als sehr hoch bis hoch eingestuft und auch der Anteil digital generierter Umsätze am Gesamtumsatz mit 50% (Umsatz über 60% digital) und 22% (Umsatz über 31% digital) als überwiegend hoch beschrieben. Digitale Infrastrukturen werden von 73% aller MitarbeiterInnen der Medienbranche genutzt und digitale Dienste von 25%. Die Nutzung innovativer Technologien in der Medienbranche wurde dabei wie folgt angegeben: Cloud Computing¹³ wird von 48% genutzt, das Internet of Things von 36%, Smart Services von 23%, Big Data¹⁴ und Blockchain von 8% (ähnelt den Durchschnittswerten der vorherigen Studien). 66% sahen eine Verbesserung der KundInnenkommunikation durch die Nutzung digitaler Kanäle, 51% einen Aufbau von erfolgsrelevantem Wissen, 63% eine Verbesserung der Qualität des Angebots, 39% eine Steigerung der Innovationsfähigkeit, 38% eine Erschließung neuer Märkte oder KundInnengruppen sowie 62% eine Kostensenkung bei internen Prozessen,

¹³Cloud Computing bzw. Cloud Services sind Netzdienste, die von IT-Dienstleistern zur Verfügung gestellt werden. Dies ermöglicht Unternehmen ohne ständige Neuanschaffung von Hard- und Software, auf aktuelle Speicherkapazitäten, Rechenleistungen und Übertragungsgeschwindigkeiten zuzugreifen, was wiederum Raum für neue Geschäftsmodelle schafft. (vgl. Faber 2019, S. 16; Dahm/Holst 2020, S. 222)

¹⁴Big Data sind große, digitale Datenmengen, die mithilfe von Big-Data-Tools auf unterschiedliche Art miteinander kombiniert und verarbeitet werden können. (vgl. Dahm/Holst 2020, S. 222; Ruf 2019, S. 361; Heimel/Müller 2019, S. 399)

Arbeitsabläufen und Ressourcen, 35% Wettbewerbsvorteile durch digitale Angebote, 29% eine Entwicklung neuer digitaler Dienste, 25% eine Entwicklung ganz neuer Produkte und 23% eine Entwicklung neuer Geschäftsmodelle¹⁵. Herausforderungen der Digitalisierung werden ähnlich wie in den beiden vorherigen Studien bewertet. Im Vergleich zu anderen Branchen wird für die Medienbranche insbesondere fehlendes digitales Know-how der MitarbeiterInnen (39%), unzureichende IT-Sicherheit (35%), und fehlende verlässliche Standards (33%) bewertet. Die Innovationsintensität wurde in der Medienbranche als 4% des Umsatzes eingeschätzt, 36% der TeilnehmerInnen haben zwischen 2014 und 2016 ein neues Produkt oder einen neuen Prozess eingeführt. Aufgrund der nicht exklusiv erfolgten Auswertung der Medienbranche können diese Werte jedoch nur als Tendenzen eingeschätzt werden. (vgl. BMWi 2018a, S. 6-76; BMWi 2018b, S. 18-19)

Um die Anfang 2020 ausgebrochene **Coronapandemie und die damit einhergehende unvorhersehbare Zukunft** mit einzubeziehen, wurden im April 2020 211 deutsche ExpertInnen von der Zukunftsstudie Münchner Kreis befragt. Im Zuge dieser Arbeit gehen sie davon aus, dass die Coronapandemie zu einem beschleunigten datengestützten Kompetenzaufbau in Unternehmen führen wird (62%). 47% meinen, dass die Auswirkungen von Corona einen schnellen Bedeutungszuwachs menschlicher Kompetenzen bewirken und es eine schnellere Zunahme von Unternehmen mit hoher KI-Durchdringung geben wird. Von den ExpertInnen wird durch die Coronapandemie eine starke langfristige Veränderung des Arbeitsleben erwartet. 92% gehen davon aus, dass Konferenztools langfristig Bestandteil der täglichen Arbeitsroutine werden und 88% davon, dass das Arbeitsleben räumlich flexibler werden wird. 76% gehen von einer Virtualisierung bisheriger Präsenzformate aus und 72% davon, dass das Arbeitsleben zeitlich flexibler wird. Dass sich das Führungsverhalten von Kontrolle hin zu Vertrauen entwickelt, wird von 44% als realistisch erachtet. 64% der ExpertInnen gehen von veränderten Managementaufgaben mit Fokus auf Personalführung, Motivation und Kreativleistungen aus. 56% erwarten, dass es eine höhere Akzeptanz bei der

¹⁵Die Definition von Geschäftsmodell befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

Nutzung digitaler Assistenten geben wird. Die größten Veränderungen innerhalb der Unternehmen werden in der internen Kommunikation (79%), der Zusammenarbeit und dem Verhalten der MitarbeiterInnen (35%) und in der KundInnenkommunikation (30%) erwartet. Zusätzlich erwarten sich die ExpertInnen langfristig mehr digitale Services (71%), mehr digitale KundInnenkommunikation (66%), die Auflösung der Präsenzkultur im Büro (63%) und mehr digitale Beratung (45%). Von den durch die Coronapandemie hervorgerufenen Trends glauben ExpertInnen, dass virtuelle Konferenzen (85%) sowie Homeoffice¹⁶ (84%) langfristig Bestand haben werden. (vgl. Münchner Kreis 2020a, S. 156-162; Münchner Kreis 2020b, S. 4-7)

Auch eine Studie des Institutes für Beschäftigung und Employability mit 400 befragten TeilnehmerInnen beschäftigte sich mit den **Folgen der Coronakrise** für Unternehmen und zusätzlich den erwarteten Führungskompetenzen. 91% der Befragten sind der Ansicht, dass die Maßnahmen zum Arbeitsort während der Coronakrise hoch relevant waren. Laut ihnen spielten virtuelle Kommunikationsplattformen (99%), virtuelle Kooperationsräume (94%), Homeoffice (96%) und mobile Arbeit (92%) eine bedeutende Rolle. 99% sind Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigten wie die Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder das Aufstellen eines Pandemieplans wichtig. Auch Führungskompetenz erhielt in der Corona-Krise eine noch höhere Bedeutung. So gaben 97% an, dass umsichtiges Agieren, Offenheit, differenziertes Führungsverhalten je nach MitarbeiterInnengruppe und Zurückhaltung bei Aktivitäten, die nicht unbedingt erforderlich sind, für sie ein hohe oder sehr hohe Bedeutung haben. Die größten Chancen der Coronakrise sehen die Befragten in neuen Arbeitsmodellen und -organisation (76%), Zusammenhalt (72%) und Digitalisierung (71%). (vgl. Rump 2020)

Die Adecco Group führte ebenfalls eine Studie mit Fach- und Führungskräften (n=8.000) und deren Erwartungen zur **Arbeitswelt nach Corona** durch. 74% der TeilnehmerInnen gaben an, dass das Ideal in einer Mischung aus Büro (51%) und Homeoffice (49%) liegt und dass Unternehmen von der größeren Flexibilität

¹⁶Die Definition von Homeoffice befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

profitieren (77%). Zudem meinten 69%, dass Arbeitsverträge auf Zielen und nicht Arbeitsstunden basieren und die Länge der Arbeitswoche dahingehend überprüft werden soll (74%). 60% gaben an, dass sich ihre digitalen Fertigkeiten während der Pandemie verbessert haben, 69% wollen digitale Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen. Als wichtige Führungskompetenzen wurden die Führung von MitarbeiterInnen im Homeoffice (65%), Soft Skills (63%) sowie kreatives Denken (55%) genannt. Zusätzlich geben 88% der Führungskräfte an, dass die ArbeitgeberInnen die Erwartungen während der Pandemie erfüllt oder übertroffen haben. 80% meinen, dass die Verantwortung einer besseren Arbeitswelt nach Corona bei den ArbeitgeberInnen liegt, 72% sehen es auch als individuelle Verantwortung. (vgl. Pressebox 2020)

Die Energie Factory St. Gallen befragte zusätzlich gemeinsam mit HR Pepper Management Consultants **wie sich die Beschränkungen von Corona auf moderne Arbeitsformen auswirken**. Mithilfe einer Online-Befragung von 307 Personen aus Unternehmen verschiedener Größen und Branchen wurde im April 2020 erforscht, wie sich die Coronapandemie auf New Work, Kultur, Produktivität und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen auswirkt. Besonders die Interaktion in virtuellen Teams wurde signifikant mehr, auch digitale Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten wurden vermehrt eingesetzt. Arbeitszeit und -ort sind etwas flexibler und die Zusammenarbeit in und von Teams geringfügig flüid. Jedoch konnte keine verstärkte Anpassung der Arbeit auf individuelle Bedürfnisse als stärkere Selbstbestimmung festgestellt werden. Homeoffice hat, laut der Studie, deutlich zugenommen. Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen arbeiteten zur Zeit der Befragung fünf Tage von zu Hause (vor der Krise waren es 4%). Zusätzlich nutzen Personen, die vor der Pandemie nicht im Homeoffice waren (30%), es nun auch. Während vor Corona 2% sechs bis sieben Tage in der Woche arbeiteten, waren es zur Zeit der Befragung mehr als 10%. Mehr als 20% berichteten, an ihrer Belastungsgrenze zu sein, 11% berichteten ein geringes bis sehr geringes Wohlbefinden. Die Studie zeigt zusätzlich, dass die Verstärkung von New Work Maßnahmen jedoch kaum von kulturellen Veränderungen begleitet wird. (vgl. Bruch/Meifert 2020)

Eine repräsentative Verlaufsstudie (n=505) allgemein bezogen auf das **Arbeiten während und nach Corona** führte Avantgarde Experts durch. Durchschnittlich bewerten die TeilnehmerInnen die Auswirkungen der Coronakrise auf die berufliche Situation mit 6,5 (1 = keine Auswirkungen; 10 = sehr starke Auswirkungen). 62% starten stressfreier in den Tag, da Arbeitswege wegfallen, 54% geben eine bessere Zeiteinteilung an, 53% empfinden das Homeoffice als konzentrierter, 59% fühlen sich entspannter und 46% arbeiten weniger im Homeoffice als normal. Dazu meinten 48%, dass sie im Homeoffice produktiver sind als im Büro, jedoch gaben 53% an, sich zu Hause nicht produktiver zu fühlen. 61% vermissen die Gesellschaft der ArbeitskollegInnen, 18% empfinden weniger Zusammenhalt im Team und 90% vermissen den sozialen Ausgleich. Neue Arbeitsweisen betreffend sehen nur 22% der TeilnehmerInnen, im Vergleich zur Adecco Studie, Unternehmensprozesse durch Homeoffice beschleunigt, 24% teilen die Überzeugung, dass die Prozesse aufgrund des Homeoffice sogar länger dauern. Auf den abrupten Umzug ins Homeoffice aufgrund von Corona waren die TeilnehmerInnen mit einem Schnitt von 6,37 überwiegend gewappnet (1 = keine Auswirkungen; 10 = sehr starke Auswirkungen). Für die Zeit nach der Coronakrise gaben 69% an, sich zu freuen, wieder in den gewohnten Alltag zurückzukehren. Jedoch erwarten sich 85% entscheidende Veränderungen aus dieser Krisenzeit für die Zukunft der Arbeit. 50% erwarten eine vermehrte Nutzung der Vorteile der Arbeit zu Hause. 44% erwarten einen flexiblen Wechsel zwischen Büro und Homeoffice sowie 41% mehr Homeoffice als vor Corona. 39% gaben spezifisch einen zunehmenden Fokus auf die Digitalisierung von Arbeitsweisen an und 31% erwarten sich eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten. (vgl. Avantgarde 2020, S. 2-30)

Auch Haufe kamen in ihrer Studie zur **Arbeitswelt nach Corona** (n=1.600) mit Führungskräften und MitarbeiterInnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu ähnlichen Ergebnissen wie die bisher beschriebenen. Ergänzend zu den bisherigen Studien sehen 49% der TeilnehmerInnen bis 2023 einen besonderen Investitionsbedarf in die Digitalisierung sowie 43% in Personal und Organisation. Zusätzlich wurden erwartete relevante Änderungen im Durchschnitt denen von Unternehmen mit höchstem Digitalisierungspotenzial gegenübergestellt. Während von den Unternehmen mit hohem Potenzial mehr Flexibilität in Zeit und Ort (63%),

virtuelle Führung (58%), Eigenverantwortung (57%), Transparenz (53%) und mehr Digitalisierungskompetenz (58%) jeweils von über der Hälfte als relevant bewertet wurden, liegen die Vergleichswerte des Durchschnitts zwischen 29-39%. Auch sehen Unternehmen, die stärker in Digitalisierungsvorhaben investieren wollen¹⁷, der Zukunft optimistischer entgegen (44 gegenüber 27,6 auf einer Skala von 100 als Maximum)¹⁸. (vgl. Rotzinger 2020)

Deloitte hat in einer Studie von 2018, somit vor der Coronapandemie, über 15.000 MitarbeiterInnen aus 10 europäischen Ländern zu ihren **Erwartungen in Bezug auf die neue Arbeitswelt** befragt. Ziel der Studie war es, zunehmende Bedürfnisse und Einstellungen zu beleuchten, damit Unternehmen entsprechend auf ihre MitarbeiterInnenschaft eingehen können, um auch in Zukunft engagierte und funktionierende Arbeitskräfte zu haben. Innovative Technologien, demografische Veränderungen und ständiger technologischer Fortschritt benötigen flexible Strukturen und verkürzen die Halbwertszeit von benötigten Fähigkeiten und Wissen. Eine weitere Herausforderung für Unternehmen ist der Fachkräftemangel und die längere Lebens- und Arbeitsdauer der Menschen. Für Wettbewerbsfähigkeit sollten gezielt auch Talente über 55 Jahren angeworben und langfristig gehalten werden, da diese motiviert, erfahren und offen für Neues sind. Dennoch werden nach einer weiteren Umfrage von Deloitte ältere ArbeitnehmerInnen nur von 15% der befragten europäischen CFOs gezielt rekrutiert. Trotz dem Wandel gehören das Gehalt und die Arbeitsplatzsicherheit für MitarbeiterInnen immer noch zu den zwei wichtigsten Motivationsfaktoren. Danach haben jedoch auch effektive Führung, klare Verantwortlichkeiten, sinnvolle Aufgaben und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre eine hohe Gewichtung. Hier liegt der Schwerpunkt bei jüngeren MitarbeiterInnen mehr auf Orientierung durch Führungskräfte und Kollegen. Bei älteren MitarbeiterInnen sind Komplexität, Sinnhaftigkeit und Inhalte wichtiger. Für die Führung heterogener Belegschaften werden neben Fachwissen zunehmend Flexibilität, Einfühlungsvermögen und weitere Social Skills benötigt. Da sich Jobanforderungen in der neuen Arbeitswelt immer schneller ändern, ist

¹⁷Auch die CIO-Studie von Harvey Nash führt ähnliche Investitionsvorhaben wie die bereits genannten auf (siehe Harvey Nash, CIO Survey 2020, S. 13-19).

¹⁸Ein Übersicht zu weiteren Studien über die Arbeitswelt nach Corona liegen unter <https://blog.qbeyond.de/2020/08/arbeitswelt-nach-corona-1-empirische-studien-im-ueberblick/> vor.

lebenslanges Lernen eine Notwendigkeit. Der kontinuierliche Lernprozess umfasst hierbei neue Fähigkeiten im Umgang und Anwendung innovativer Methoden und neuer Technologien sowie die Fähigkeit selbst etwas Neues einbringen zu können. Soft Skills, wie Teamwork, Kommunikation und die Fähigkeit Probleme zu lösen, werden ebenfalls immer wichtiger. Den Unternehmen kommt die Aufgabe zu, mehr aus Entwicklungsmaßnahmen anzubieten und die MitarbeiterInnen zur Handlungsnotwendigkeit für die Zukunft zu ermutigen. Dabei müssen klare Karriere- und Entwicklungspfade aufgezeigt werden und eine transparente Kommunikation gelebt werden. (vgl. Deloitte 2018)

Auch in einer von Bitkom durchgeführten repräsentativen Studie von 2019 wurden 1.002 Berufstätige (16-65 Jahre) telefonisch befragt, was sie **als Arbeitnehmer von Unternehmen erwarten, wenn es um Arbeitsweisen der Zukunft geht**. So wünschen sich die MitarbeiterInnen mehr Mitspracherecht (66%), berufliche Auszeiten (60%), flexible Arbeitsgestaltung und Vertrauensarbeitszeit (54%), Arbeitszeitkonten (53%), Gleitzeit (51%), Homeoffice (49%) oder eine Möglichkeit der Kinderbetreuung (48%). Auch sind MitarbeiterInnen-Events (38%), Gesundheitsförderungen wie Fitnessmöglichkeiten oder Massageangebote (24%) und Unterhaltungsangebote wie Spiele oder ein Kickertisch (21%) für MitarbeiterInnen ein Thema. Aber auch mehr traditionelle Erwartungen sind, ergänzend zur Deloitte Studie, bei MitarbeiterInnen teilweise sehr wichtig. So spielt überdurchschnittliches Gehalt (61%), Tickets für öffentliche Verkehrsmittel (59%), neue Technik wie Smartphones, Laptop oder Tablets für die Arbeit (45%) und sogar der Dienstwagen (19%) eine Rolle. Weniger Wichtigkeit räumen die MitarbeiterInnen der Verpflegung ein. So erwarten sich nur 34% gratis Getränke und lediglich 12% eine komplett kostenlose Verpflegung. (vgl. Bitkom 2020)

In einer von Detecon Consulting durchgeführten Studie wurde den Fragen nachgegangen, wie während der Coronapandemie gearbeitet wurde und welche Faktoren daraus schließend für die **Arbeit der Zukunft** relevant sein werden. Dabei wurden dreizehn Leitfadeninterviews von April bis Mai 2020 mit Personen in unterschiedlichen Funktionen und aus unterschiedlichen Branchen geführt, die als VertreterInnen ihrer Unternehmen auftraten. Dabei wurde festgestellt, dass in

Zukunft ein hybrides Arbeitsmodell benötigt wird und Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag gegeben sein muss. Bei der Flexibilität muss der Fokus (auch in Bezug auf Arbeitszeiten) auf der Integration von Leben und Arbeit liegen und sowohl Büroflächen als auch Remote-Work¹⁹ müssen Möglichkeiten für zufälligen, spontanen Austausch bieten. Auch Agilität muss weiter ausgebaut werden, da dies die virtuelle Arbeit erfordert und somit eine Grundvoraussetzung ist, um in Zukunft Schritt halten zu können. Führungskompetenzen werden durch die virtuellen Gegebenheiten noch stärker benötigt. Sowohl persönlich als auch inhaltlich muss ein bedarfsorientiertes, ortsunabhängiges und rechtzeitiges Lernen erfolgen und zum integralen Bestandteil von Arbeit werden. (vgl. Matt et al. 2020)

Die jährlich stattfindende Studie der Hays AG in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) hat, ergänzend zu den bisher beschriebenen Studien, 1046 betriebliche EntscheiderInnen speziell zum Thema **New Work** befragt. Hierbei wurde auch ein Blick auf die sich aus der **Coronapandemie** ergebenden **Konsequenzen** geworfen. 14% der TeilnehmerInnen kamen jeweils aus der Schweiz und Österreich, der Rest aus Deutschland. Hierbei war der Dienstleistungsbereich mit 46% am meisten vertreten. Bei der Einschätzung gaben 61% der Befragten an, bereits über eine ausgeprägte zeitliche Arbeitsflexibilisierung zu verfügen. Weitere Formen neuer Arbeitsweisen sind bereits in ungefähr der Hälfte der Unternehmen Realität. Hierbei wurde sinnstiftende Arbeit, örtliche Flexibilisierung, projektbasierte und agile Organisationsformen und veränderte Führungsstrukturen angegeben. 43% gaben außerdem eine neue Machtverteilung an. Zeitliche und örtliche Flexibilität sowie agile und projektbasierte Organisationsformen sind hierbei bisher im Dienstleistungs- und Industriebereich stärker angekommen als im öffentlichen Sektor. Betrachtet man die Unternehmensgröße, so realisieren mittelgroße Unternehmen (1000 bis 5000 Beschäftigte) neue Arbeitsweisen am meisten, haben hier aber auch am ehesten Reibungspunkte. Auch nehmen die unter 40-jährigen agile Organisationsformen und veränderte Führungsstrukturen stärker wahr als die über 50-jährigen. Zudem nehmen vor allem HR-Führungskräfte New-Work-Aspekte stärker wahr als andere Führungskräfte oder MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung. Nach der

¹⁹Die Definition von Remote-Work befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

Meinung von rund 50% der Befragten entstehen durch die zeitliche Flexibilisierung Spannungsfelder. Sie sind der Meinung, dass Spannungen durch Neid bei jenen MitarbeiterInnen entstehen, die diese Flexibilisierung nicht wahrnehmen können. Auch die Unternehmenskultur und -strategie sowie das Geschäftsmodell und damit einhergehende Prozesse und die Arbeitsorganisation stimmt nicht mit der zeitlichen Flexibilisierung überein oder lassen diese nicht zu, was zu Spannungen führt. Zusätzlich tun sich Führungskräfte und Mitarbeitende im Umgang mit der zeitlichen Flexibilisierung schwer. In Bezug auf Sinnstiftung bei der Arbeit geben die TeilnehmerInnen an, diese bisher weniger zu hinterfragen. Jüngere MitarbeiterInnen, vor allem im Dienstleistungssektor, beschäftigen sich, auch im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte, mehr mit dem Wunsch nach sinnstiftender Arbeit. Agile Organisationsformen werden vor allem von Führungskräften als schwierig gesehen, nicht zuletzt, weil organisatorische und kulturelle Hürden diese beeinflussen. Bei der Einschätzung zu veränderten Führungsstrukturen gingen die Meinungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen auseinander. Wo über die Hälfte der Führungskräfte eine Überforderung der MitarbeiterInnen bei Miteinbezug in Entscheidungsfindungen nannten, teilten nur 42% der MitarbeiterInnen diese Meinung. Dasselbe galt für die Einschätzung zur Selbstorganisation der MitarbeiterInnen. Hierbei sind Selbstorganisation, Partizipation und Entscheidungsfreiheiten zwar gerade für die unter 40-jährigen von großer Bedeutung, gleichzeitig gehen eben diese deutlich stärker davon aus, dass MitarbeiterInnen überfordert seien, als ihre älteren KollegInnen. Bei der Frage nach neuer Machtverteilung gehen die Meinungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen noch weiter auseinander. Wo 44% der Mitarbeitenden mit Delegation von Macht an sie überfordert wären, so schätzen dies fast 60% der Führungskräfte. Dass die Hürden hierfür bei der Unternehmensstrategie, Unternehmens- sowie Führungskultur liegen, meinen 70% der Mitarbeitenden, jedoch nur 52% der MitgliederInnen der Geschäftsführung. Die vier wichtigsten HR-Handlungsfelder in der Langzeitbetrachtung sind MitarbeiterInnen zu binden, Arbeitsstrukturen zu flexibilisieren, MitarbeiterInnen auf die digitale Transformation vorzubereiten und die Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu fördern. In Bezug auf Anforderungen an die Führungskräfte werden die Führungskraft als Coach, als strategische/r PartnerIn, als PersonalentwicklerIn und als EntscheiderIn

im operativen Tagesgeschäft als die wichtigsten genannt. Bei den Stolpersteinen für Führungskräfte werden als wichtigste Punkte zu wenig Kommunikation, Reduzierung der Kontrollfunktion, die Wahl des richtigen Führungsstils und zu wenig Zeit für Führungsaufgaben genannt. Hauptforderungen an die Unternehmenskultur sind eine stärkere Beteiligung und Verantwortungsübernahme der MitarbeiterInnen, ein offener Umgang mit kritischen Themen, aktiver Umgang mit Veränderungen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams. Um MitarbeiterInnen langfristig binden zu können, werden ein gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten, marktgerechte Entlohnung und Beschäftigungssicherheit an den obersten Stellen genannt. Aus den Ergebnissen zeigt sich ein Talking-Action-Gap. Dies bedeutet, je größer die Veränderungen durch New Work Ansätze in der Organisationsstruktur, desto seltener die Realisation. (vgl. Hays 2021)

Das jährlich durchgeführt New Work Barometer versucht ebenfalls, eine **Übersicht über Verständnis, Veränderung und Verbreitung des Begriffs New Work und dessen Maßnahmen** zu schaffen. Durchgeführt wurde das Barometer 2020 von der SRH Berlin University of Applied Sciences, dem Personalmagazin und Commax Consulting. Das Schwerpunktthema lag dabei unter anderem auf der Coronapandemie. Bei der Erhebung wurden im Zeitraum von ca. 1 Monat via Onlinefragebogen 459 Menschen zum Thema New Work befragt. Bei der Befragung wurde deutlich, dass das generell im DACH-Raum vorherrschende Verständnis von New Work sich weitestgehend mit dem der New Work Charta der Humanfy GmbH und der wissenschaftlichen Konzeption des psychologischen Empowerments²⁰ deckt. Dabei werden vor allem positive, auf Augenhöhe praktizierende Führungsstile bevorzugt, die MitarbeiterInnen empoweren. Viele verbinden mit dem Begriff New Work eine neue oder andere Führung anstatt einer puren Selbstorganisation. Zeitliche und örtliche Autonomie sowie flache Hierarchien erzielten bei der Umfrage ebenfalls hohe Werte. Auch wurden Leistungsunterschiede untersucht. Hierbei zeigte sich teilweise, dass Führungskräfte und klassische Führungsverhältnisse eher beibehalten werden sollten. Dabei braucht die Führung aber Verhaltensweisen und Werte, die

²⁰Die Definition von Empowerment befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

MitarbeiterInnen empowern. Jedoch wird ebenfalls angemerkt, dass keine objektiven Leistungsindikatoren für das New-Work-Barometer erhoben wurden und daher die Antworten und folglich auch Interpretationen subjektive Elemente enthalten können. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass Berater und Unternehmen gleichermaßen daran glauben, dass das Thema New Work zukunftssträftig ist. Die Coronapandemie scheint hierfür ein Wachstumstreiber und eine Chance für das Thema zu sein. (vgl. Schermuly/Geissler 2020)

In einer explorativen Forschungsarbeit von Schneider (2020) fasst dieser Ergebnisse zusammen, wie in zwei Unternehmen **New Work Konzepte in der Arbeitswelt umgesetzt** werden, **wie diese in Unternehmen wirken** sowie **von Mitarbeitenden aufgenommen** werden. Hierbei wurden halboffene Interviews verwendet, um die Leitungsebene zu befragen und diese Ergebnisse den Erwartungen der MitarbeiterInnen gegenübergestellt. Dies erlaubte neue Einblicke in Gruppendynamiken und Organisationsstrukturen, in Vorstellungen der Geschäftsleitung sowie Rezeption der MitarbeiterInnen. Es wurde deutlich, dass Hierarchien zu beseitigen nicht mit Selbstorganisationszirkeln funktioniert und Selbstorganisation Komplexität nicht reduziert und Probleme löst. Gleichzeitig ließ sich auch eine Bindung der MitarbeiterInnen feststellen, dies jedoch weitgehend unabhängig von den eingesetzten New Work Methoden. Schließlich hat Schneider festgestellt, dass Systemstrukturen mangelnde Beziehungsstrukturen und teamspezifische Dynamiken nicht abfangen können und deutlich mehr Beachtung finden sollten. Auch haben sich die Unternehmen bisher eher auf die Ausgestaltung eines New Office fokussiert und stehen somit in Bezug auf die New Work Bewegung noch am Anfang. Jedoch können auch diese Maßnahmen zum Wohlbefinden der MitarbeiterInnen einen wichtigen Beitrag leisten. Die am häufigsten verwendeten Maßnahmen des New Work deuten eher auf strukturelle Aspekte wie Homeoffice-Möglichkeiten, offene Bürokonzepte oder mobile Technologien hin, lassen aber Organisationsentwicklung und die Bedeutung von Führung auf Augenhöhe vermissen. Schneider stellt dabei ergänzend zu den bisher beschriebenen Studien fest, dass das Problem darin liegt, dass die meisten Unternehmen keine grundsätzlichen Systemfragen stellen, sondern New Work Methoden sammeln, um

agil auf dem Markt reagieren zu können und gleichzeitig MitarbeiterInnen zu motivieren. (vgl. Schneider 2020, S. 1-10)

Auch in einer vom Institut HR/Impulsgeber und Detecon Consulting durchgeführten Onlineumfrage von 2016 wurden 128 Personen branchenübergreifend befragt. Bei den Befragten waren unterschiedliche Positionen von der Geschäftsführung über Führungskräfte bis hin zu MitarbeiterInnen vertreten. Bei dieser Studie standen die **Umsetzung und Erfolgsentwicklung von New Work Instrumenten sowie das Neudenken von Führung und New Work in verschiedenen Unternehmensszenarien** im Fokus. Bei der Frage nach den Maßnahmen wurde deutlich, dass der Status quo von den MitarbeiterInnenwünschen abweicht. Besonders große Differenzen konnten hier bei der MitarbeiterInnenbeteiligung, eigener Projektarbeit und dem Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarrieren festgestellt werden. Flexible Arbeitszeiten sind die einzige Maßnahme, die bisher breit in der Praxis umgesetzt wurde. Am öftestens werden schnelle Entscheidungsprozesse und flexible Arbeitszeiten von den MitarbeiterInnen gewünscht. Als Umsetzungshindernisse für New Work Maßnahmen werden vor allem die Geschäftsführung, Führungskräfte, finanzielle Ressourcen und die Unternehmenskultur genannt. Ein weiteres Ergebnis der Studie war, dass die Umsetzung von Maßnahmen die New Work betreffen, auch zu mehr MitarbeiterInnenzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, weniger Fluktuation und mehr Umsatz führt. Vor allem eine demokratische, moderne Führungskultur und schnelle Entscheidungsprozesse sind hier besonders starke Treiber. In Bezug auf die Führungskräfte wurden sich als Top-Eigenschaften die Übertragung von Verantwortung, Förderung der fachlichen Entwicklung und Selbstbestimmung für die Aufgabenerfüllung gewünscht. Weitere Wünsche für Entwicklungsgebiete waren bei den TeilnehmerInnen eine klare Kommunikation, authentische Führungskräfte und mehr Einbezug der MitarbeiterInnen. Auch muss an schnellen Entscheidungsprozessen gearbeitet werden, da diese die Leistungsfähigkeit im Unternehmen erhöhen. (vgl. Hackl et al. 2016)

Das österreichische Marktforschungsinstitut marketagent führte 2021 eine Online-Befragung mit 500 Erwerbstätigen in Österreich durch. Ziel war es, herauszufinden,

welche Fähigkeiten nach Einschätzung der Befragten **in der zukünftigen Arbeitswelt** wichtig sein werden. Bei fast der Hälfte der Befragten wurden Know-How und soziale Fähigkeiten als gleichgewichtig eingeschätzt, wenn es um die Jobsuche in der Zukunft geht. Die Top 10 der Zukunftskompetenzen waren absteigend: Leistungsbereitschaft, Kommunikationsbereitschaft, Bereitschaft Neues zu lernen, Fähigkeit mit unterschiedlichen Menschen zusammenarbeiten zu können, Anpassungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Veränderungsbereitschaft/mentale Flexibilität, Selbstmanagement, Kritikfähigkeit und Fairness. Am Ende des Rankings wird „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“ angeführt, was Rückschlüsse darauf zulässt, dass ArbeitnehmerInnen in Österreich direkte Führung auch in Zukunft bevorzugen. Nach eigener Einschätzung fühlen sich die Befragten in Bezug auf die zukünftig relevanten Schlüsselkompetenzen gut vorbereitet. Über 50% sehen ihr Unternehmen nur teilweise oder sogar schlecht auf den Wandel der Arbeitswelt vorbereitet. In einer digitalen, agilen und volatilen zukünftigen Arbeitswelt ist lebenslanges Lernen essenziell. Ein Viertel der Befragten ist hier mit den Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen unzufrieden, über die Hälfte jedoch zufrieden. Bei der Bereitschaft, Weiterbildungskosten selbst zu zahlen, zeigt sich, dass über die Hälfte Kosten teilweise oder vollständig übernehmen würden. Hierbei sticht vor allem die Bereitschaft in der jüngeren Altersgruppe (18-29) ins Auge. Fast 32% wären hier bereit ihre Weiterbildung selbst zu zahlen. Jeder Dritte wünscht sich eine Weiterbildung in Präsenz und mit fixen Zeiten, jeder Vierte - vor allem Männer - wünschen sich hybride Weiterbildungsangebote und ca. 9% wollen sich gar nicht weiterbilden. (vgl. XING 2021)

Aus der Perspektive der Führungskräfte erforschten Maigatter, Weichbrodt und Welge vom Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (IKF) 2018 in einer Neuanalyse ihrer eigenen Studie die **Herausforderungen für Führungskräfte auf Handlungsebene** sowie die **Veränderungen zwischen Führenden und Geführten durch mobil-flexible Zusammenarbeit**. Hierbei wurden sowohl qualitative als auch quantitativ repräsentative Befragungen durchgeführt. Herausforderungen für Führungskräfte ergaben sich hierbei beim gezielten Einsatz von Technologie, der Zunahme und Intensivierung der Kommunikation, der Regeln für die mobile Zusammenarbeit sowie der Leistungsmessung. Auch das veränderte

Selbstverständnis der Führungskraft und die veränderte Beziehungsgestaltung mit MitarbeiterInnen sind Herausforderungen. Veränderte Führungsaufgaben bei mobil-flexibler Zusammenarbeit können hierbei mit Schulungen, Training und Information bearbeitet werden. Im organisationalen Kontext kristallisierte sich der Begriff „Work Smart“ heraus. Hierbei werden sehr viele Erwartungen an Führungskräfte gestellt, jedoch können Arbeitsbedingungen nur umgesetzt werden, wenn Unternehmen die erforderlichen Ressourcen bereitstellen. Auch wurde festgestellt, dass Führungskräfte in niedrigeren Organisationsebenen mehr Führungsarbeit leisten und einer größeren Gefahr der Selbstausbeutung und weiteren gesundheitlichen Nachteilen ausgesetzt sind. Hier sollte das Management den Führungskräften mehr Handlungsspielraum ermöglichen und die Arbeit entsprechend wertschätzen. Das Führungs-Mindset muss sich von Tradition, Hierarchien und Status hin zu Zweckrationalität, Eigenverantwortung und Zielorientierung entwickeln. (vgl. Maigatter et al. 2018, S. 275-283)

Im Deloitte Leadership Pulse Survey 2020 wurde erforscht, **welche Leadership-Aspekte in der COVID-19 Krise von besonderer Bedeutung sind**. Dabei wurden via Online-Umfrage im September 2020 277 Personen aus Österreich aus überwiegend großen Unternehmen und unterschiedlichen Branchen, aus der Geschäftsführung, von Aufsichtsräten oder der HR-Leitung befragt. Laut Ergebnis der Studie sollen Führungskräfte Sinn vermitteln und Orientierung geben. Der Wandel und die Innovation sollen forciert werden und der wirtschaftliche Fortbestand des Unternehmens gesichert werden. Zusammengehörigkeitsgefühl und MitarbeiterInnenmotivation wird dagegen zu wenig beachtet. Vertrauen wird als zentraler Erfolgsfaktor für eine effektive Führung in Krisenzeiten genannt. Jedoch gibt es hier für ein Drittel der TeilnehmerInnen Aufholbedarf. Über die Hälfte der Unternehmen möchte die Führungskräfte zukünftig mit Maßnahmen zur individuellen Entwicklung unterstützen. 72% der Befragten fanden, dass ihre Führungskräfte die virtuelle Führung gut gemeistert hätten. Auch die interne Kommunikation während der Krise sei gut gelungen. Aufholbedarf sahen die meisten Befragten beim breiten Blickwinkel, bei der Experimentierfreude und dem Vertrauen. (vgl. Wentner/Heidenreich-Pérez 2020)

Im Rahmen der Studie **„Führungskultur im Wandel“** der Initiative Neue Qualität der Arbeit wurden 400 Tiefeninterviews mit Führungskräften zur Führungskultur in Deutschland gemacht. Wertvorstellungen und kollektive mentale Muster des Handelns von Führungskräften sollen bestimmt werden, um die tatsächliche Entwicklung der Führungspraxis und deren Herausforderungen für die Zukunft abschätzen zu können. Unter den Befragten befanden sich 281 Männer und 119 Frauen im überwiegenden Alter zwischen 41-50 Jahren (182). Bewegliche Führungsstrukturen, individuelle Zeiteinteilung und wechselnde Teamkonstellationen wurden überwiegend als auf einem guten Weg eingeschätzt. Auch die Förderung von Diversität wird bereits umgesetzt. Alle befragten Führungskräfte empfinden die Gestaltung ergebnisoffener Prozesse als eine Schlüsselkompetenz. Angesichts instabiler Marktdynamiken, überraschender Hypes und schwerer Vorhersagbarkeit ist schrittweises Vortesten erfolgsversprechender als Planung. Netzwerkstrukturen mit kollektivem Austausch von Informationen erhöhen kreative Impulse, Innovationskraft verringert Komplexität und beschleunigt Prozesse. Nur so können die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt bewältigt werden. Einfühlungsvermögen und Einsichtsfähigkeit werden somit immer wichtiger, um Resonanz bei den MitarbeiterInnen zu erreichen. Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen benötigen Reflexion und intensive Entwicklungsbegleitung. Über die Hälfte der Führungskräfte ist der Meinung, dass Kooperation weiter an Bedeutung gewinnt. Zunehmende Volatilität und weniger Planbarkeit erfordern in der zukünftigen Arbeitswelt geringere Steuerung und Regelung und weniger klassische Hierarchie. Die Motivation ist vermehrt an Wertschätzung, Entscheidungsfreiraum und Eigenverantwortung gekoppelt. Statussymbole und Gehalt rücken dabei vermehrt in den Hintergrund. Auch wird gesellschaftlichen Themen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Die Führungskräfte in Deutschland sehen die Notwendigkeit einer Änderung der Führungskultur, um neue Talente gewinnen und binden zu können, um das Krisenpotenzial im Unternehmen reduzieren und mehr Potenzial ausschöpfen zu können. So sehen viele der Führungskräfte eine Distanz zwischen der Führungspraxis und den Führungsanforderungen, die sich durch den Wandel der Arbeitswelt ergibt. Dabei erkennen sie, dass die Kriterien, die gute Führung ausmachen, nur zu unter 50% umgesetzt werden, was das Risiko erhöht,

abgehängt zu werden. Aus den Interviews zeichnen sich drei aufbauende Entwicklungsstufen für gute Führung ab. In der ersten Stufe würden Hierarchie, Zielmanagement und Controlling von dezentralen Teams ausgetauscht werden. Geschäftsmodelle würden überarbeitet und Führungssysteme zu Coaching, Empowerment und Identitätsbildung geändert werden. So läge der Fokus auf Kreativität und Erneuerung, Kooperation und Veränderung. In der zweiten Stufe würden die agilen Teamstrukturen durch selbstorganisierende Netzwerke ergänzt. Beschleunigte Unternehmensprozesse und kreative Impulse würden durch Nutzung sozialer Medien, Selbstbestimmung der MitarbeiterInnen und Enthierarchisierung weiter steigen. Führungskräfte müssten nun immer indirekter und durch Reflexion einen Rahmen und Sinn vorgeben, um Aktivitäten zu synchronisieren und Eigendynamik zu kanalisieren. In der dritten Stufe entstünde eine Wertorientierung und solidarisches Stakeholder-Handeln. (vgl. Kruse 2015)

In der von den Kooperationspartnern Personalwirtschaft, CLBO, DGFP und Groß&Cie durchgeführten Studie wurden 325 Personen zu ihrer Einschätzung befragt, wie wichtig sie die **Bedeutung von Digital Leadership für sich und für ihr Unternehmen heute und in Zukunft** einschätzen. Die Online-Umfrage wurde im März und April 2016 mit MitarbeiterInnen und Führungskräften durchgeführt. 39% kamen von größeren Unternehmen und Konzernen. Es nahmen VertreterInnen unterschiedlicher Branchen teil. Bei der Studie wurde deutlich, dass Digital Leadership eine zunehmende Bedeutung, gerade in den kundennahen Unternehmensbereichen hat. Branchenabhängig schätzen die Unternehmen der IT- und Telekommunikation die Relevanz des Themas höher ein als VertreterInnen aus Dienstleistungen und Finanzen. Auch zeigt sich, dass starke Defizite bei den Kompetenzen in Bezug auf Digital Leadership vorherrschen und Unklarheit vorliegt, wie diese Kompetenzen ausgebaut werden können. Hier sind wenig Fähigkeiten und Erfahrungen vorhanden und das Thema ist insgesamt bisher wenig in den Unternehmen angekommen. Prominente CEOs aus den USA oder funktionierende Fallbeispiele von anderen Organisationen sind wenig geeignet, um Vorbilder zu sein, außer wenn direkte WettbewerberInnen mit neuen Methoden Erfolge haben, wird dies als hoffnungsvoller Impulsgeber gesehen. Um ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, wurde der Erfahrungsaustausch mit KollegInnen, Vernetzung

außerhalb des Unternehmens und der testweise Einsatz von neuen Instrumenten genannt. Geplante Umsetzungen in den Unternehmen sind der testweise Einsatz von neuen Instrumenten, neue IT-Systeme und die Vernetzung in- und außerhalb des Unternehmens. Auch scheint Digital Leadership eine Anforderung an die Praxis zu sein, wo praktisches Handeln, gemeinsames Verständnis, Entwicklung neuer Führungskompetenzen, Einsatz von sozialen Medien zur Kollaboration und der Einsatz neuer Instrumente im Vordergrund liegt. Fähigkeiten werden alle als wichtig eingestuft, hierbei insbesondere die Veränderung der Führungskommunikation, die stärkere Vernetzung mit MitarbeiterInnen und die Aneignung neuer Führungskompetenzen. Als wichtig wurde auch erachtet, dass die Unternehmensleitung und -kultur die Entfaltung von Digital Leadership zulässt. (vgl. van Dick et al. 2016)

Der dargestellte Forschungsstand zeigt, dass eine **Vielzahl an Forschungen im Bereich der Digitalisierung und der damit zusammenhängenden Entwicklungen neuer Arbeitsweisen und Führungsanforderungen** vorliegen. Der Digitalisierungsstand von Unternehmen in Deutschland wird dabei als eher fortgeschritten angesehen und die Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen als hoch eingeschätzt. Unternehmen müssen den Fokus dabei auf strategische Unternehmensentwicklung sowie KundInnenbindung und -zufriedenheit legen. Die durch die Digitalisierung entstandenen modernen Technologien, wie Cloud Computing oder das Internet of Things, sind bereits in Verwendung oder der Einsatz ist in den nächsten Jahren geplant. Jedoch werden auch Herausforderungen in der Umsetzung festgestellt. Aus den Studien ist ersichtlich, dass Corona als Wachstumstreiber und Chance für New Work Themen im digitalen Wandel gesehen werden kann. Neue Arbeitsmodelle- und organisationen wie mobile Arbeitskonzepte, werden auch in Zukunft in abgewandelten Formen erhalten bleiben. Maßnahmen, die neue Arbeitsweisen betreffen, sind mehr als nur ein Trend. Damit gehen zahlreiche neue Anforderungen an Führungskräfte einher, um MitarbeiterInnen zu führen, zu motivieren und ins digitale Zeitalter zu begleiten. Unternehmen sind hierbei gefragt, um Freiraum für die Handlungen der Führungskräfte innerhalb der Organisation zu ermöglichen. Weitere Anforderungen an das Unternehmen ergeben sich in der Flexibilisierung von

Unternehmensprozessen, -strukturen und -kultur. Zudem muss mehr auf individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingegangen werden. Ein offener Umgang, Vertrauen und Selbstbestimmung sind wichtig, um MitarbeiterInnen in Zeiten des demografischen Wandels²¹ motivieren und binden zu können. Demnach zeigt sich, auch wenn die Notwendigkeit für ein Umdenken auf Unternehmens-, Führungs-, und MitarbeiterInnenebene stattgefunden hat, zahlreiche Maßnahmen bisher nur in der Theorie bestehen, aber in der Praxis nur bedingt umgesetzt werden. Die Studien beinhalten dabei Medienunternehmen jedoch nur zu einem geringen Teil. Deshalb soll in dieser Arbeit ein möglichst breites Bild für Medienunternehmen im Fernsehbereich in Deutschland dargestellt werden, um bisherige Entwicklungen, Stimmungen, Maßnahmen und Erwartungen der Digitalisierung und neuer Arbeitsweisen explizit für diesen Bereich festhalten zu können. Die in Kapitel 1 vorgestellten Forschungsfragen sollen dahingehend als Richtlinie für Handlungsempfehlungen an die Führungskräfte der Fernsehbranche dienen.

²¹Weltweit zeigen statistische Vorausrechnungen, dass das Durchschnittsalter der Menschen als Folge höherer Lebenserwartungen steigt und die Geburtenzahlen zurückgehen. Dieses gesellschaftliche Phänomen wird als demografischer Wandel bezeichnet und beeinflusst die Gesellschaft und Unternehmen. (vgl. Dorozalla 2013, S. VII)

3. Digitalisierung

Das Wort Digitalisierung hat mittlerweile Eingang in die Alltagssprache gefunden. Sie beeinflusst sowohl das berufliche wie auch das private Leben und ermöglicht Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen. Im Speziellen zeigt sich die Veränderung der Arbeitswelt aufgrund der Digitalisierung auf verschiedene Arten: Neben dem Entstehen neuer Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrukturen erfolgt ein Wandel von Arbeitsinhalten sowie der Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen. (vgl. Knorr 2020, S. 46; Klammer et al. 2017, S. 459)

Entsprechend werden die Grundlagen der Digitalisierung und deren Folgen für Unternehmen und Arbeit in diesem Kapitel vorgestellt, die als Basis der weiteren Kapitel dienen. Einerseits geht es um allgemeine Veränderungen, die auch die grundlegende Transformation von Unternehmen verursacht haben und andererseits um die digitale Arbeitswelt²² als Ergebnis der Digitalisierung.

3.1. Definition und Herleitung der Digitalisierung

Im 20. Jahrhundert wurden Informationstechnologien überwiegend für Automatisierung und Optimierung verwendet, um Computernetzwerke zu schaffen und Software für die Planung und Produktion sowie das Büro allgemein einzuführen. Im heutigen 21. Jahrhundert setzt sich der Begriff der Digitalisierung mit disruptiven Technologien²³, innovativen Geschäftsmodellen, Individualisierung und Flexibilität auseinander. Nach der ersten Verschmelzung der Telekommunikationsnetze und Computertechnologien begann mit Digital-, Glasfaser- und Breitbandtechnik in der zweiten Phase die Konvergenz²⁴ von Massenmedien und Telekommunikationsmedien. Zusätzlich folgte der Trend zur Multifunktionalität von Endgeräten. Diese Veränderungsprozesse gelten als Grundlage der industriellen Revolution, die in Verknüpfung mit Industrie 4.0²⁵ sowie Arbeit 4.0²⁶ stehen. (vgl. Helferich/Pleil 2019, S. 92; Fischer 2008, S. 195)

²²Digitale Arbeitswelten bezeichnet dabei die Art der Arbeit, in der Tätigkeiten mit digitalen Arbeitsmitteln an digitalen Objekten erfolgen. (vgl. Hardering 2020, S. 31)

²³Die Definition von Disruption befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

²⁴Die Definition von Konvergenz befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

²⁵Die Definition von Industrie 4.0 befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

²⁶Die Definition von Arbeit 4.0 befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

Bisher gibt es jedoch für Digitalisierung keine einheitliche Definition, sondern unterschiedliche Begriffsverständnisse. Becker und Pflaum (2019) sowie Becker (2019) haben dahingehend einige Definitionsansätze im Überblick dargestellt, die nun kurz zusammengefasst werden. So kann Digitalisierung als:

- Übergang traditioneller Geschäftstätigkeiten in die digitale Form
- Verbesserung der Prozesseffizienz der Geschäftstätigkeit durch Informations- und Kommunikationstechnologien
- Eine Weiterentwicklung zur unternehmensweiten Vernetzung zur Unterstützung wertschöpfender Unternehmensaktivitäten
- Gefährdung traditioneller Geschäftsmodelle bei gleichzeitigem Aufbau neuartiger digitaler Ökosysteme mit Potenzialen in Effektivität und Effizienz
- Alles, was die Auswirkungen des Einsatzes von IT beschreibt, untersucht und erklärt oder
- Technische und ökonomische Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechniken, die die Verarbeitung, Speicherung und Übertragung von Daten und Informationen zu geringen Kosten in großem Umfang ermöglichen

verstanden werden. (vgl. Ruf 2019, S. 351; Pöllmann/Herrmann 2019, S. 5; Becker/Pflaum 2019, S. 7)

Bereits aus dieser kurzen Auflistung zeigt sich, dass die Digitalisierung, ihre Bedeutung, ihre Einordnung sowie Begriffszugehörigkeit unterschiedlich eingeschätzt und definiert wird. Im engsten Sinne kann die Digitalisierung als eine Umwandlung analoger Daten in digitale angesehen werden, die in Echtzeit weltweit verfügbar und kopierbar sind. Die Konzentration liegt dabei auf dem technischen Aspekt und beschreibt vorrangig die Transformation von analoger in digitale Information. Zudem umfasst die technische Perspektive die „Gestaltung von Informations- und Datenverarbeitungsprozessen auf Basis digitaler Gewinnungs-, Speicher- und Übertragungstechniken“ (Pöllmann/Herrmann 2019, S. 5). (vgl. Ruf 2019, S. 351; Pöllmann/Herrmann 2019, S. 5; Wörwag 2020, S. 64-65)

Auch Fisch (2008) definiert die Digitalisierung als technischen Prozess, mithilfe dessen analoge Signale kodiert, in digitale Einheiten umgewandelt, über Prozessoren verarbeitet und über Netzwerke verschiedenster Art transportiert werden. Jobst-Jürgens (2020) erweitert ihre beschriebene Definition der Digitalisierung als Rückgang analoger Datenverarbeitung zugunsten virtueller Informationssammlung und -verarbeitung um den Begriff der Innovation. Übersetzt man den deutschen Begriff der Digitalisierung wortwörtlich ins Englische, liegen zwei unterschiedliche Bedeutungen dafür vor. Digitization umfasst dabei den eben beschriebenen technischen Umwandlungsprozess von analogen zu digitalen Daten, während Digitalization die dadurch entstehenden Transformationen meint und den Definitionsbegriff weiter fasst. (vgl. Pöllmann/Herrmann 2019, S. 5, Fisch 2008, S. 194; Jobst-Jürgens 2020, S. 10).

Wird Digitalisierung dementsprechend im Sinne der Industrie, Arbeit oder Alltag gemeint, bezieht sich diese nicht vorrangig auf den technischen Prozess der digitalen Datenspeicherung und -verarbeitung, sondern auf den Transformationsprozess, der durch die Digitalisierung ausgelöst wurde. Dieser kann einerseits die Vernetzung von Menschen und Maschinen meinen und sich andererseits auf die Automatisierung von sich wiederholenden Prozessen, das Schaffen von erweiterten oder künstlichen Realitäten sowie die Realisierung neuer Geschäftsmodelle und damit einhergehenden Produkten und Dienstleistungen beziehen. In diesem Zusammenhang werden digitaler Wandel, digitale und elektronische Revolution oder digitale Transformation ebenso als Digitalisierung verstanden. Der zugehörige Begriff der Arbeitswelt 4.0 bezeichnet dazu meist flexible Strukturen in Organisationen sowie virtuelle und netzwerkbasierte Zusammenarbeit. Die betriebliche Digitalisierung umfasst dabei die Nutzung von Programmen als technische Hilfsmittel, die auf Basis von digitaler Datenverarbeitung und -übertragung und einer ausgebauten und funktionierenden technischen Infrastruktur Aufgaben und Kommunikationsleistungen, die bisher menschliche Tätigkeiten waren, zu unterstützen oder vollständig zu übernehmen. (vgl. Winkler et al. 2020, S. 191-194; Wörwag 2020, S. 64-65; Pöllmann/Herrmann 2019, S. 5; Latniak/Gerlmaier 2019, S. 19-20)

Somit kann Digitalisierung im weiteren Sinne als Verständnis des Geschäftsmodells, der Strategie und Zukunftsorientierung angesehen werden, die auf Einsatz und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sowie konkreter Kommunikationstechniken basieren. Digitalisierung steht somit für die umfassende Vernetzung aller Bereiche sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und umzusetzen. (vgl. Ruf 2019, S. 351) Hirsch-Kreinsen definiert Digitalisierung dahingehend als einen Prozess des sozioökonomischen Wandels, der durch die Einführung digitaler Technologien und darauf aufbauender Anwendungssysteme und deren Vernetzung angestoßen wird. Obwohl von Digitalisierung gesprochen wird, verbergen sich hinter dem Begriff verschiedenste Dynamiken der Veränderung. (vgl. Hardering 2020, S. 31; Hirsch-Kreinsen 2017, S. 16)

Dahm und Holst (2020) unterscheiden zusätzlich den Begriff von digitaler Transformation zur Digitalisierung bzw. Industrie 4.0. Laut ihnen stellt digitale Transformation das erwünschte Ziel und die Digitalisierung die Hilfsmittel zur Zielerreichung dar. Die Grundlage für die Digitalisierung liefern dabei konkrete digitale Technologien und damit verbundene Adaptionen der Innovationen durch die Gesellschaft, die Unternehmen helfen, digitale Transformationen erfolgreich umzusetzen. Ternès (2018) schreibt, dass Digitalisierung auch Automatisierung, Robotisierung, Virtualisierung und Vernetzung bedeutet und wir uns somit erst am Anfang dieser Entwicklungen befinden. (vgl. Pöllmann/Herrmann 2019, S. 5; Dahm/Holst 2020, S. 225; Ternès 2018, S. 3)

So zeigt sich, dass für die Digitalisierung unterschiedliche Definitionen, Synonyme und Bedeutungen vorliegen, je nachdem, in welchem Sinne und worauf bezogen der Begriff angewandt wird. Zusammenfassend kann die Digitalisierung mit Fokus auf Unternehmen und deren Arbeitsweisen als umfassende Transformation von Unternehmen angesehen werden. Produktionsprozesse und Geschäftsmodelle werden digital bzw. entwickeln sich neu. Ursache dafür sind die sich ebenfalls durch die Digitalisierung veränderten Anforderungen der KundInnen, MitarbeiterInnen und LieferantInnen. (vgl. Helferich/Pleil 2019, S. 92)

Die Definition der Digitalisierung für diese Arbeit liegt in der *Digitalisierung als strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen sowie kompletten Geschäftsmodellen mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien*. Ziel ist es, nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten. Somit beschränkt sich der Begriff nicht, wie in vielen Erklärungen, auf den Transformationsprozess an sich, sondern inkludiert benötigte Ressourcen und rückt die veränderte Wertschöpfung in den Vordergrund. (vgl. Becker/Pflaum 2019, S. 9; Becker 2019, S. 24)

3.2. Entwicklung und Bedeutung für Unternehmen

Im vergangenen Jahrzehnt konnte aufgrund der digitalen Revolution und Globalisierung²⁷ ein rasanter Wandel festgestellt werden, dem sich Unternehmen anpassen mussten. Der intelligente Umgang mit technologischen Möglichkeiten und deren Einsatz sind entscheidende Kernkompetenzen²⁸ erfolgreicher Unternehmen geworden und somit Erfolgsfaktoren. Google, Apple, Amazon, Microsoft und Facebook werden auf Basis ihrer digitalen Kompetenzen Konkurrenten für andere Branchen und dort etablierten Unternehmen. Dadurch verändern sie den Wettbewerb sowie das Verhalten von KonsumentInnen. Durch diesen fundamentalen Wandel müssen es Unternehmen schaffen, ihr aktuelles Kerngeschäft effizient fortzuführen aber gleichzeitig neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Dadurch entstehen Veränderungen auf allen Ebenen. Sowohl die Makroebene der Gesellschaft als auch die Mesoebene der Wirtschaft und die Mikroebene einzelner Unternehmen sind betroffen. (vgl. Jobst-Jürgens 2020, S. 10-11; Nink 2020, S. 28; Erner/Hammer 2019, S. 125)

Die mit der Digitalisierung einhergehende Unternehmensentwicklung umfasst die Kombination von Veränderungen in der Strategie, im Geschäftsmodell, in der Organisation, in Prozessen sowie in der Kultur, um die Wettbewerbsfähigkeit zu

²⁷Die Definition von Globalisierung befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

²⁸Unter Kernkompetenzen werden besonderen Fähigkeiten verstanden, die Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen verschafft. Zu Kernkompetenzen in Medienunternehmen zählen die Fähigkeiten, gute Inhalte und Produzenten zu gewinnen, bestimmte Medienformate markt- und zielgruppengerecht zu entwickeln, Medieninhalte effizient und effektiv zu vertreiben sowie neue Produktions- und Vertriebsttechnologien zur Senkung der Kosten, Maximierung der Reichweite oder Erschließung von Märkten einzusetzen. (vgl. Beck 2018, S. 17)

steigern. Es handelt sich dabei weniger um einen evolutionären, automatisch ablaufenden Prozess, als um einen Umbruch, den Unternehmen aktiv gestalten können. Aufgrund dieses Veränderungsprozesses entwickelt sich eine digitale Arbeitswelt, die veränderte Strukturen, Prozesse und einen Strukturwandel der MitarbeiterInnen und deren Beziehung zueinander erfordert. Sie umfasst dabei sowohl Organisation, Kommunikation und Kultur als auch die Führung durch neue Rollen, Rollendefinitionen und das Verhalten selbst. Jede Branche ist dabei in unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit davon betroffen. Für Unternehmen sind die Herausforderungen des digitalen Wandels somit in unterschiedlichen Bereichen festzustellen. Neben der Unternehmensperspektive und der Veränderung der Strategien, Geschäftsmodelle und Prozesse ändern sich in der Marktperspektive die KundInnen, der Wettbewerb und der Einsatz neuer Technologien. (vgl. Teichmann/Hünung 2018, S. 26; Ruf 2019, S. 351-353)

Mit dem Internet als Basis für neue Geschäftsmodelle profitierten vor allem Tech-Unternehmen²⁹ wie Google, Facebook oder Amazon. Durch die Konzentration des Wissens folgten Monopolbildungen, die durch Expansionen weiter verstärkt wurden (z.B. Facebook kauft WhatsApp). Sowohl Erfolg als auch Geschäftsmodell basieren dabei primär auf Daten, die die Digitalisierung weiter vorantreiben. Durch die Möglichkeit, digitalisierte Inhalte, im Vergleich zu analogen Inhalten, einfach zu vervielfältigen, ohne wesentlichen Qualitätsverlust zu speichern sowie diese schnell und billig zu verbreiten, werden erhebliche technische und wirtschaftliche Vorteile geschaffen. Durch die weltweite digitale Vernetzung steigt die Datenerzeugung und das Angebot von datenintensiven Anwendungen zusätzlich an. Dabei zeigt sich vor allem bei Geschäftsmodellen mit einem hohen Grad der Digitalisierung ein größeres Risiko der Disruption der vorherrschenden Modelle. Disruptive Innovationen etablieren somit völlig neue Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. (vgl. Faber 2018, S. 7; Pöllmann/Herrmann 2019, S. 6-8; Fischer 2008, S. 195)

Als Schlüsseltechnologien der Digitalisierung gelten unter anderem das Internet allgemein, Cloud Computing, Social Media, Data Analytics, Mobile, Big Data,

²⁹Die Definition von Tech-Unternehmen befindet sich im Begriffsklärungsverzeichnis.

Künstliche Intelligenz, Augmented und Virtual Reality, Robotik, Blockchain oder auch das Internet of Things. Aufgrund der rasanten Fortschritte der einzelnen Technologien werden sie als Resultat flächendeckender angewendet und wirken sich somit auf Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft aus. Folglich müssen Prozesse, Produkte und Dienstleistungen digital transformiert werden und somit die Leistungserbringung angepasst werden. (vgl. Pöllmann/Herrmann 2019, S. 7; Hättenschwiler 2020, S. 63; Dahm/Holst 2020, S. 222; Weissmann/Wegerer 2019, S. 47; Ruf 2019, S. 350)

Herausforderungen für Unternehmen sind, die für das Unternehmen relevanten Entwicklungen (z.B. stärkere KundInnenzentrierung durch personalisierte Angebote, Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungs- zu LösungsanbieterInnen, Managen von Plattformen, optimale Nutzung großer Datenmengen oder Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine) und Schlüsseltechnologien zu erkennen und verstehen, um sie dann zu bewerten und für das Unternehmen passend zu nutzen. Dabei entstehen tiefgreifende Veränderungsprozesse in der Organisation, die das gesamte bisherige Geschäftsmodell betreffen können. Diese erforderlichen Veränderungen müssen im laufenden Geschäftsbetrieb und unter der Erfüllung rechtlicher, regulatorischer und politischer Rahmenbedingungen durchgeführt werden. Die Hierarchien werden flacher und Projektarbeit findet zunehmend interdisziplinär statt. Die Unternehmenskommunikation erfolgt über digitale Kanäle, feste Berufsbilder lösen sich auf und langfristige Bindungen an ArbeitgeberInnen nehmen ab. Zusätzlich sorgen Dynamik und Komplexität für eine folglich verstärkte Abhängigkeit von der Umwelt als auch anderen Unternehmen, die wiederum zu neuen Anforderungen führen. Diese permanenten Veränderungen müssen von Unternehmen mit zunehmender Flexibilität entgegengenommen werden. (vgl. Dahm et al. 2020, S. 132; Faber 2018, S. 10-15; Erner/Hammer 2019, S. 125; Helferich/Pleil 2019, S. 93; Latniak/Gerlmaier 2019, S. 30-31; Creusen et al. 2017, S. 36-49)

3.3. Mediatisierung und Medialisierung der Arbeit

Die neu entstehenden Produkte und Services haben dabei vor allem in der Arbeitswelt einen Einfluss³⁰. Denn diese unterliegt aufgrund der Globalisierung, Digitalisierung, demografischen Entwicklung und dem wahrnehmbaren Wertewandel³¹ in der Gesellschaft einem stetigen Veränderungsprozess. Informationstechnologien, neue digitale Geschäftsmodelle, Maschinen mit künstlicher Intelligenz und neue Medien wandeln Märkte, Branchen und Wertschöpfungsprozesse sowie Organisationsstrukturen und -kulturen, KundInnenbeziehungen und die Formen des Zusammenarbeitens. Je nach Betroffenheit, Perspektive und Anspruchsgruppe ergeben sich für die Arbeit Chancen (z.B. effizientere Arbeitsprozesse) und Risiken (z.B. Arbeitsplatzverlust durch Automatisierung) (vgl. BMAS 2016; Zeichhardt 2018, S. 3-4; Hardering 2020, S. 32)

Um die Digitalisierung im Unternehmen zu nutzen, muss die Arbeitswelt verändert werden. Das betrifft sowohl hierarchische Strukturen als auch die Arbeitsumgebung, Arbeitsweisen und Zusammenarbeit. Die Arbeitswelt wird zunehmend flexibel und vernetzt, die Personalentwicklung erfordert neue Instrumente. Führungskräfte werden BefähigerInnen und Coaches, Cloud Services unterstützen beim orts- und zeitunabhängigen Arbeiten. Durch den Umbruch und die Anforderungen der Unberechenbarkeit, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz müssen Unternehmen in der Zukunft einerseits ihre Effizienz, Effektivität und Attraktivität steigern und andererseits die unternehmensinterne Kreativität und Innovationskraft verbessern. Alle MitarbeiterInnenpotenziale müssen durch transparente und effiziente Information sowie Kommunikation genutzt und gefördert werden. (vgl. Weissman/Wegerer 2018, S. 70; Ruf 2019, S. 354)

³⁰Die Mediatisierung und Medialisierung beschreiben die Durchdringung der modernen Gesellschaft, der Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens mit Medien. Somit nimmt die Bedeutung von Medien in der Welt zu. Unter Mediatisierung wird das Agieren mit Medientechnologien verstanden, während die Medialisierung die Anpassung des Handelns gegenüber Medien meint. (vgl. Beck 2018, S. V; Birkner 2017, S. 11, 15)

³¹Ein Wandel innerhalb der Gesellschaft, der eine Veränderung der Einstellung bezeichnet und in zahlreichen Ausprägungen und individuellen Idealvorstellungen vorliegen kann (z.B. bezogen auf das Thema Arbeit) (vgl. Hackl et al. 2017, S. 21-22, Erner/Böhm 2019, S. 86).

Die Untersuchungen der digitalen Transformation der Arbeit haben sich dahingehend unter den Begriffen Arbeit 4.0 oder Industrie 4.0 zu einem zentralen Forschungsfeld entwickelt. Das Interesse unterscheidet sich hier in verschiedenste Aspekte, welche Veränderungen sich für die Beschäftigung, Berufe, Arbeitsorganisation, Mensch-Technik-Interaktion, Arbeitserleben, Vereinbarkeit von Arbeit mit anderen Lebensbereichen etc. ergeben, die an ältere Diskurse über neue Technologien und den Wandel der Arbeit anschließen. Allgemein wird die Digitalisierung der Arbeitswelt für ein breit gefächertes Untersuchungsfeld interessant, welches im Kontext veränderter digitaler Technologien entwickelt und durch industriepolitische Weichenstellungen, Initiativen und Fördermaßnahmen an Relevanz gewonnen hat. Zusätzlich wird Digitalisierung in Diskussionen unterschiedlich bewertet. Sie kann einerseits die Erleichterung von Arbeit ermöglichen, wenn spezifische Arbeitsprozesse nicht mehr von Menschen, sondern von Algorithmen³² und Automatisierungsmöglichkeiten ausgeführt werden. Andererseits kann die Digitalisierung als Bedrohung durch Substituierbarkeitspotenziale für massenhaften Arbeitsverlust gesehen werden. Unabhängig davon bringt die Digitalisierung der Arbeitswelt ein neues Nachdenken über die Definition der Arbeitswelt, was als Arbeit gilt und wie Arbeit menschengerecht gestaltet werden kann. (vgl. Hardering 2020, S. 28-33)

Der grundsätzliche Wandel der Arbeitswelt in den vergangenen Jahren lässt sich vor allem auf die Vernetzung und die Anbindung mobiler Geräte an die Systeme, Daten und Prozesse des Arbeitsplatzes zurückführen. In unterschiedlichen Arbeitsbereichen können dabei unterschiedliche Entwicklungen festgestellt werden (vgl. Winkler et al. 2020, S. 191-194; Hättenschwiler 2020, S. 67; Lang 2019, S. 10-11):

- **Arbeitsabläufe und Organisation:** Kollaboration und virtuelle Teamarbeit prägen die Abläufe und führen so zu Arbeitsplätzen ohne eindeutige organisationale Zugehörigkeit. Aufgrund der Möglichkeiten von grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten stellen diese stärker

³²Unter Algorithmen werden Verfahren bezeichnet, die aus riesigen Mengen netzwerkbasierter Daten und Metadaten lernen und auf dieser Basis Voraussagen treffen können. (vgl. Weissman/Wegerer 2019, S. 45)

vernetzten Arbeitsorganisationen eine Notwendigkeit dar. Zusätzlich erfordern die Neuerungen ein Umdenken der Organisationsstruktur hin zur Demokratisierung der Arbeit und einem Miteinander auf Augenhöhe zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Daraus resultiert eine Organisationskultur mit einem Umfeld, in dem virtuelle Zusammenarbeit, die auf digitaler Kommunikation aufbaut, gefördert wird und somit zu einem Wandel im Performance-Management führt.

- **Arbeitsinhalte:** Da Aufgaben vermehrt in Eigenverantwortung übernommen bzw. in Selbstorganisation durchgeführt werden, ist ein ständiger Zugriff auf benötigte Arbeitsmittel erforderlich. Während Routinearbeiten durch Automatisierung vermehrt in den Hintergrund treten, überwiegen herausfordernde und kreative Aufgaben.
- **Arbeitsmittel:** Die zentralen Arbeitsmittel der MitarbeiterInnen sind elektronische Geräte sowie vermehrt auch mobile Endgeräte.
- **Arbeitszeit:** Zur Erreichung einer ausgewogenen Work-Life-Balance³³ sowie auch als Beitrag zur Gesundheit und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen nimmt die Flexibilisierung der Arbeitszeit weiter zu.
- **Arbeitsplatz:** Mit flexiblen Arbeitszeiten geht eine örtlich flexible Arbeitsplatzgestaltung einher. Arbeitsorte werden neu organisiert, um das mobile Arbeiten durch Multispace-Offices oder Homeoffice-Konzepte zu erleichtern und zu ermöglichen.
- **Arbeitsumgebung:** Vernetzung steht im Zentrum der Arbeitsatmosphäre. Die durch das Internet entstandene globale Arbeitsumgebung ermöglicht Vernetzung auf technischer sowie menschlicher Ebene.
- **Arbeitsverhältnis:** Auch das bisher als normal angesehene Arbeitsverhältnis mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden wird durch viele Varianten modifiziert und in seiner Bedeutung zurückgehen. Weniger vertraglich gefasste Beschäftigungsformen werden zunehmen und die lebenslange Beschäftigung im selben Unternehmen wird seltener

³³Work-Life-Balance bezeichnet die Ausgewogenheit zwischen der Arbeit und dem Privatleben. Zwar umfasst die Work-Life-Balance auch Persönlichkeitsentwicklung und Selbsterkenntnis mit ein, jedoch wird mit dem Begriff in der Regel Gesundheit im körperlichen Sinn verbunden. Digitale Technologien und die Leistungsgesellschaft sorgen hier vermehrt für Bedrängnis, weshalb die Suche nach einer Work-Life-Balance Konjunktur hat. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 87; Schnetzer 2014, S. 11)

werden, während häufigere Wechsel oder die gleichzeitige Beschäftigung bei mehreren Unternehmen zunehmen wird.

Zusätzlich birgt die wachsende Flexibilität mit der damit einhergehenden Autonomie die Gefahr der verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Der normale, reguläre Arbeitstag löst sich durch globale Wirtschaftsbeziehungen (z.B. Videokonferenzen zu jeder Tageszeit) zusätzlich auf. Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt und die technischen Fortschritte, die flexibles und mobiles Arbeiten ermöglichen und unterstützen, steigt auch das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach zeitlicher Autonomie über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das führt zu einem steigenden Bedarf an Flexibilität der MitarbeiterInnen und zeigt zum Trend des Homeoffice. Durch das Internet of Things können dabei Prozesse beschleunigt werden und neue Kommunikationswege, die intern und extern verfügbar sind, geschaffen werden. Zusätzlich ermöglichen Cloudcomputing und Remote-Access eine vernetzte und dezentrale Kooperation. Die rasanten technologischen Entwicklungen wirken sich somit konkret auf Arbeitsbedingungen und -formen aus. Durch Cloud-Lösungen können Arbeitsteams dezentral und interaktiv arbeiten, geografische Distanzen werden dabei unbedeutend. Dadurch zeichnet sich eine Konvergenz der Arbeitsformen auf globaler Ebene ab, die den Weltarbeitsmarkt homogener aber gleichzeitig wettbewerbsintensiver machen wird. (vgl. Zimmer/Ziehmer 2019, S. 92-93; Lang 2019, S. 10-11; Meissner/Chang-Gusko 2019, S. 164f-165; Hellert et al. 2019, S. 146-147; Lang 2019, S. 10-11)

Auch die Arbeitszeit verändert sich, da im Team nicht zwangsläufig zeitgleich gearbeitet werden muss. Die technischen Instrumente ermöglichen und unterstützen dadurch dezentrale, virtuelle Arbeitsstrukturen. Durch die aktuelle und zukünftig erwartete Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen werden vielfältige neue Arbeitsmittel und -formen erwartet. Aufgrund dieser Flexibilität steigt die Bedeutung von Coworking Spaces³⁴ zunehmend an. So wurde 2017 erwartet,

³⁴Coworking bezeichnet das Zusammenarbeiten mit anderen Personen in Coworking Spaces. Dies sind Büros, die für eigene oder gemeinsame Belange angelegt sind und meist gegen eine Gebühr einen geteilten Arbeitsplatz und entsprechende Infrastruktur für Teams und Freelancer bieten. So wird nicht nur der gemeinsame Raum genutzt, sondern auch Erfahrungswerte im Austausch mit anderen NutzerInnen in der Kaffeeküche oder, wenn angeboten, im Fitnessraum, geteilt. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 33; Bergemann 2019, S. 308-309)

dass bis 2020 rund 1,6 Milliarden MitarbeiterInnen eine Tätigkeit ausüben, in der sie nicht an ein Büro gebunden sind und 80% davon durchschnittlich einen Tag außerhalb des Büros arbeiten werden. Dementsprechend erfolgt Arbeit nicht nur im gewohnten Arbeitsumfeld im Büro, sondern erweitert sich auf das Homeoffice. (vgl. Zimmer/Ziehmer 2019, S. 92-93; Lang 2019, S. 10-11; Meissner/Chang-Gusko 2019, S. 164-165; Hellert et al. 2019, S. 146-147; Lang 2019, S. 10-11)

Mit den Entwicklungen hin zu wissensbasierten Tätigkeiten steigt daher die Bedeutung der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Die mobile Internetnutzung verstärkt zusätzlich den Anteil an mobilen und ortsungebundenen Tätigkeiten. Mit dem Wandel der Arbeitswelt verändert sich auch der Arbeitsplatz. Dieser soll die Bedürfnisse einer technologisierten, mobilen und digitalen Arbeitswelt sowie die der ortsunabhängigen Kommunikation und Kollaboration erfüllen, damit die Arbeitsleistung effizient und effektiv erbracht werden kann. MitarbeiterInnen, die den physischen Arbeitsplatz und ihre Arbeitsumgebung als kollaborativ und flexibel wahrnehmen, arbeiten engagierter, sind zufriedener und fühlen sich zudem stärker mit dem Unternehmen verbunden. Durch diese Entwicklungen können Unternehmen Büroflächen sparen, da MitarbeiterInnen zu jeweils unterschiedlichen Zeiten anwesend sind und so keine individuell zugewiesenen Büroflächen sondern nur einen Netzzugang benötigen. Auf der Seite der MitarbeiterInnen reduziert dies zeitraubende Fahrten von und zum Arbeitsplatz, was wiederum eine positive Auswirkung auf die Gesundheit und die Umwelt hat. Diese Entgrenzung (Veränderung der Prozesse und Strukturen sowie Verschwinden der Grenzen zwischen Arbeit und sonstigem Leben) und Subjektivierung (ArbeitnehmerInnen können Form und Ausgestaltung der Erwerbstätigkeit selbst wählen) von Arbeit wird seit den 1990er-Jahren diskutiert. Die Entgrenzung von Arbeit wird dabei nicht nur als eine freiwillig wählbare Option betrachtet, die sich aus den Möglichkeiten der Digitalisierung ergibt, sondern als eine zwangsläufige Folge dessen. (vgl. Zimmer/Ziehmer 2019, S. 92-93; Lang 2019, S. 10-11; Meissner/Chang-Gusko 2019, S. 164-165; Hellert et al. 2019, S. 146-147; Hättenschwiler 2020, S. 67-71)

Dabei können drei Dimensionen der Entgrenzung von Arbeit unterschieden werden (vgl. Zimmer/Ziehmer 2019, S. 92-93):

1. **Räumliche Dimension:** Sie umfasst alle Formen mobilen Arbeitens außerhalb des Betriebs bzw. des Büros (Homeoffice, Coworking, Satellitenbüros etc.).
2. **Zeitlichen Dimension:** Sie betrachtet das Ausmaß der Flexibilität in Bezug auf Lage und auch Länge der Arbeitszeit.
3. **Strukturelle Dimension:** Sie adressiert die Flexibilität von Organisationsstrukturen und Hierarchien (z.B. temporäre Projektstrukturen oder vollständige Selbstorganisation).

Verstärkte bereichs- und organisationsübergreifende Teamarbeit, die auch virtuell stattfindet (Personen sind an unterschiedlichen Standorten), ist Ergebnis von und Folge dieser Arbeitsmodelle und Arbeitsweisen. Die fluiden Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Kooperation werden zusätzlich durch mobiles Arbeiten verstärkt. Besonders durch die zeit- und ortsunabhängigen Arbeitsmöglichkeiten wird der Stellenwert der Arbeit neu diskutiert, da MitarbeiterInnen eine erhöhte Selbststeuerungsfähigkeit aufweisen und einsetzen müssen. (vgl. Hardering 2020, S. 34, Ruf 2019, S. 355; Zimmer/Ziehmer 2019, S. 92-93)

Jedoch wird auch in Zukunft nicht jeder Bereich und jede Arbeitsstelle räumlich und zeitlich flexibel arbeiten. So können bestimmte MitarbeiterInnen keinen Wunsch hegen, im Homeoffice zu arbeiten oder Anforderungen der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation die Präsenz zu einer bestimmten Zeit und einem bestimmten Ort verlangen. Es lassen sich keine eindeutigen Entwicklungsprozesse der Arbeit identifizieren. Es existieren große Spielräume für Arbeitsgestaltung, deren Nutzung von vielen Faktoren abhängig ist. Dabei nennt Hirsch-Kreinsen (2017) das Konzept des sozio-technischen Systems, bei dem es um das Ziel geht, den Gesamtzusammenhang des Produktionsprozesses mit einer aufeinander abgestimmten Entwicklung und Gestaltung des Gesamtsystems mit seinen Teilsystemen zu schaffen. Es geht nicht allein um die Funktionsweisen und Wandlungsprozesse der Teilsysteme, sondern auch um Interdependenzen. Die technologischen Entwicklungen haben dahingehend die Intensität des Informationsaustausches und der Kommunikation beschleunigt. Multitasking sowie die allgemeine Informationsgeschwindigkeit und damit Arbeitsorganisation und -

alltag stark verändert. (vgl. Hirsch-Kreinsen 2017, S. 474-475; Stettes 2017, S. 469; Steffes et al. 2017, S. 464-465)

Laut Hirsch-Kreinsen (2017) gibt es drei unterschiedliche Szenarien, wie sich die Tätigkeiten und Qualifikationen von MitarbeiterInnen entwickeln können (vgl. Hirsch-Kreinsen 2017, S. 473-474):

1. Das Aufgabenspektrum verschiebt sich in die Richtung anspruchsvoller Aufgaben, ein arbeitsplatzübergreifendes Verständnis der Arbeitsprozesse sowie die Fähigkeit, verfügbare Informationen effektiv zu nutzen.
2. Es erfolgt eine Polarisierung der Arbeitsqualifikationen. Mittlere Qualifikationsgruppen verlieren an Bedeutung, während eine Schere zwischen komplexen Tätigkeiten mit hohen Qualifikationsanforderungen und einfache Tätigkeiten mit niedrigen Qualifikationsanforderungen entsteht.
3. Die Arbeit wird in zeitlicher, organisatorischer und räumlicher Hinsicht zunehmend flexibler und entgrenzter. Durch die neu entstandenen Möglichkeiten der marktorientierten digitalisierten Echtzeitsteuerung von Arbeitsprozessen werden bisherige Arbeitsstrukturen infrage gestellt, da neue Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien aufkommen.

Diese hängen vor allem von den intelligenter und vernetzter werdenden Maschinen ab, die ohne menschliches Handeln auf Veränderungen reagieren und Daten austauschen können. (vgl. Steffes et al. 2017, S. 463)

Auch Latniak und Gerlmaier (2019) differenzieren die Tätigkeitsprofile in Tätigkeiten mit geringem Qualifizierungsgrad, steigende Qualifizierungsanforderungen für qualifizierte Facharbeit und hochqualifizierte Wissensarbeit³⁵ mit besserer Synchronisation von Arbeiten und Leben. Ruf (2019) beschreibt zusätzlich eine Polarisierung der Arbeitstätigkeiten. So geht die Polarisierungsthese davon aus, dass mit der digitalen Transformation von Unternehmen bestimmte Tätigkeiten in den unteren und mittleren Qualifikationsbereichen zunehmend automatisiert

³⁵Der Übergang von der Industrie- zu einer Wissensgesellschaft geht mit erhöhten Anforderungen an Menschen und Organisationen einher. Der schnelle Wandel erfordert Methoden zur systematischen Wissenserschließung und verlangt von WissensarbeiterInnen interdisziplinäres und multidisziplinäres Denken. Dabei schafft, verwaltet und verbreitet er/sie neues Wissen. Dieser wertschöpfende Prozess ist nicht standardisierbar oder automatisierbar. (vgl. Erner/Böhm 2019, S. 86-87; Creusen et al. 2017, S. 51)

und/oder wegrationalisiert werden. Gleichzeitig steigt jedoch die Bedeutung und der Bedarf an wissensbasierten Tätigkeiten an. Besonders mittlere Qualifikationsanforderungen sind davon betroffen, da sie entweder entwertet oder aufgewertet werden. Ternès (2018) ergänzt diese Entwicklung noch um neuartige Berufsbilder und Jobs, die durch neue Arbeitsmodelle und Anforderungen der digitalen Transformation entstehen. (vgl. Latniak/Gerlmaier 2019, S. 25-26; Ruf 2019, S. 356, Ternès 2018, S. 5)

Allerdings betreffen diese Entwicklungen nicht nur MitarbeiterInnen, auch Unternehmen als Arbeitgeber müssen sich diese Fähigkeiten aneignen. Aufgrund der digitalen Transformation im Wertschöpfungsprozess werden zusätzlich neue und andere Inputfaktoren (z.B. Daten, die für ihre Verarbeitung Algorithmen und Netzwerke erfordern) wichtig. Dadurch werden neue Chancen eröffnet, jedoch kommen zusätzliche Risiken auf. So bringt die Substitution von Face-to-Face durch virtuelle Kommunikation auch Nachteile, da wichtige Elemente der menschlichen Kommunikation und deren Informationsgehalt verloren gehen können (Mimik, Körpersprache etc.). Dementsprechend kann eine Veränderung von Teamdynamiken und Teamentwicklungsprozessen impliziert werden. Auch Organisationsstrukturen sowie Kommunikationswege im Allgemeinen verändern sich durch die Einbindung neuer Technologien. Laut Hellert et al. (2019) wird Prozessfeedback einen großen Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen und Zeitkompetenz haben. Aufgrund etablierter Unternehmenskulturen ist die digitale Transformation jedoch von Strukturen und Geschäftsmodellen durch Hierarchien, Regeln oder Logiken eingeschränkt. (vgl. Hellert et al. 2019, S. 146-147; Hättenschwiler 2020, S. 67-71)

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Digitalisierung dahingehend neue Chancen für die Arbeitsgestaltung eröffnet, die sich vorrangig auf die zeitliche und örtliche Flexibilisierung sowie auch auf die Art und Ausgestaltung der Tätigkeit bezieht. Durch diese Entgrenzung lösen sich traditionelle räumliche, zeitliche und organisatorische Grenzen der Arbeit auf. Jedoch wird die Digitalisierung in Diskussionen unterschiedlich bewertet. Sie kann einerseits die Befreiung von Arbeit ermöglichen, wenn spezifische Arbeitsprozesse nicht mehr von Menschen sondern

von Algorithmen und Automatisierungsmöglichkeiten ausgeführt werden. Andererseits kann die Digitalisierung als Bedrohungen durch Substitutierbarkeitspotenziale für massenhaften Arbeitsverlust sorgen. Unabhängig davon, bringt die Digitalisierung der Arbeitswelt ein neues Nachdenken über die Definition der Arbeitswelt, was als Arbeit gilt und wie Arbeit menschengerecht gestaltet werden kann. (vgl. Hardering 2020, S. 33; Ruf 2019, S. 355)

3.4. Coronakrise als Beschleuniger

Durch die Coronakrise ist die Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen und deren MitarbeiterInnen nochmals stärker in den Fokus gerückt. Zusätzlich hat sie einen tiefgreifenden Einschnitt in das Arbeits- und Alltagsleben vieler Menschen ausgelöst, die eine abrupte Einführung von Remote-Work zur Folge hatte. Dabei hat die Coronapandemie die fundamentale Disruption etablierter Arbeitsweisen sowie digitale Trends beschleunigt und Innovationen und neu entwickelte Technologien schneller umgesetzt. Mobile, virtuelle Organisations-, Arbeits-, Lernformen und Zusammenarbeit wurden vorangetrieben, die in Unternehmen eventuell bereits angedacht waren, aber als noch nicht realisierbar galten (vgl. Deloitte 2021; Rump 2020)

Obwohl die Krise somit einen deutlichen Sprung zu neuen digitalen Arbeitsweisen zeigt, ist die Nachhaltigkeit der Veränderungen fraglich. So werden neue Arbeitsnormen zwar flächendeckend und signifikant stärker genutzt, sind jedoch fast ausschließlich ein zwangsläufiges Resultat der Einschränkungen durch Corona. Der Einsatz neuer digitaler Technologien, digitaler Kommunikationsformen, Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit basieren daher weniger auf Maßnahmen einer inspirierenden und vertrauensbasierten Kultur. Bisher wurde durch die Coronapandemie keine Veränderung von Leadership, Kultur oder Kompetenzentwicklung erzielt. Ausnahme sind jene Unternehmen, die schon vorher eine Transformation in diesen Bereichen angestoßen und die dafür notwendigen Voraussetzungen geschaffen hatten. Maßgebliche Rollenträger für die Umsetzung neuer Ansätze werden CIOs und andere technologieaffine Führungskräfte sein, die sich der Potenziale bewusst sind und sie mit einer strategischen Perspektive umsetzen. (vgl. Deloitte 2021; Bruch/Meifert 2020)

Somit zeigt sich auch aufgrund von Corona, dass Unternehmen für den Sprung zum digitalen Unternehmen Zeit brauchen, da die digitale Transformation vorrangig ein Veränderungsprozess und kein Technologieprozess ist. Diese Transformation betrifft dementsprechend alle Bereiche des Unternehmens wie MitarbeiterInnen, Führung, Organisation, Arbeitsweisen, Methoden und Prozesse, Zusammenarbeit mit KundInnen, LieferantInnen und sonstigen PartnerInnen. (vgl. Weissmann/Wegerer 2019, S. 75)

Zusammenfassend ergibt sich, dass die Veränderungen durch die zunehmende Digitalisierung sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Ebene der Arbeitsweisen tiefgreifende Umbrüche auslösen. Digitale Geschäftsmodelle, neue Medien, Informationstechnologien und Künstliche Intelligenz wandeln nicht nur Organisationsstrukturen und -kulturen, Wertschöpfungsprozesse sondern auch Märkte sowie ganze Branchen. Dadurch ändern sich KundInnenbeziehungen ebenso wie die Formen des dafür benötigten Zusammenarbeitens und neuer Arbeitsanforderungen. Es ergeben sich einerseits Chancen durch neue Geschäftsmodelle und effizientere Arbeitsprozesse durch die digitale Vernetzung, jedoch zeigen erhöhter Wettbewerb etc. auch Risiken der Entwicklungen auf. (vgl. Zeichhardt S. 3-4)

Im folgenden Kapitel wird nun basierend auf der Digitalisierung und den von ihr angestoßenen Transformationen genauer auf die Medienbranche eingegangen, bevor neue Arbeitsweisen und Digital Leadership diskutiert werden.

4. Medienlandschaft in Deutschland

Durch das Zusammenwirken verschiedener Kräfte der Digitalisierung weist der Medienmarkt in Deutschland allgemein sowie der Fernsehmarkt speziell starke Veränderungen auf. Wechselseitige Veränderungsprozesse stellen dabei die bestehende Wertschöpfung von Medienunternehmen in Frage. So muss die Logik der Wertschöpfung durch die zunehmende Vernetzung medialer Dienste und Technologien ergänzt und angepasst werden. Dabei müssen unterschiedliche Formen der Mediennutzung bedient und neue Angebote kanalisiert werden, um auch webbasiert Geld zu verdienen und Geschäftsmodelle langfristig erfolgreich zu machen. Dies betrifft jedoch nicht nur die Wertschöpfung der Unternehmen, auch die Führung sowie Arbeitsweisen müssen angepasst werden, um den neuen Anforderungen entsprechend entgegenwirken zu können. (vgl. Karstens 2020, S. 927; Werning/Kunz 2012, S. 67; Kaumanns et al. 2008, S. 6)

In diesem Kapitel soll dahingehend ein Überblick über das deutsche Mediensystem gegeben und die deutsche Fernsehlandschaft mit ihren Merkmalen und TeilnehmerInnen genau beschrieben werden. Zudem werden im Bereich Fernsehen auftretende Veränderungen der Wertschöpfungskette und zusätzliche aktuelle Entwicklungen beschrieben, die nach neuen Arbeitsweisen verlangen. Die im deutschen TV-Markt tätigen Medienunternehmen stellen im empirischen Teil die Grundlage der Forschung dar.

4.1. Das deutsche Mediensystem im Überblick

Das deutsche Mediensystem kann als offenes, interdependentes System verstanden werden, in dem stets der politische Ordnungsrahmen berücksichtigt werden muss. Es setzt sich aus verschiedenen, miteinander in Wechselwirkung stehenden Teilsystemen zusammen, die durch unterschiedliche Systeme, technische Grundlagen, verschiedene Organisationsformen und institutionalisierte Regeln voneinander abgegrenzt werden können. (vgl. Beck 2018, S. 35, 386)

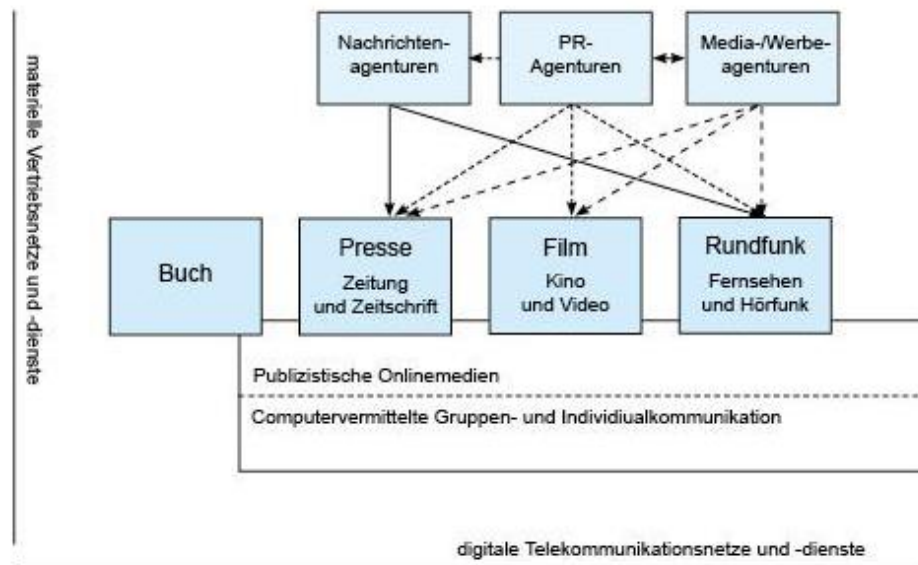


Abb. 1: Das deutsche Mediensystem (in Anlehnung an Beck 2018, S. 386)

Wie in Abbildung 1 dargestellt, stehen im Zentrum des deutschen Mediensystems die publizistischen Medien Buch, Presse (Zeitschrift und Zeitung), Film (Kino und Video) sowie Rundfunk (Fernsehen und Hörfunk). Die Infrastruktur des Mediensystems setzt sich aus Nachrichten-, PR-, Media- und Werbeagenturen sowie dem Telekommunikations- und Vertriebsnetze und -dienste zusammen. Sie bieten Leistungen an, auf die Medienunternehmen (vorrangig Presse, Filme und Rundfunk) zurückgreifen müssen, um NutzerInnen erreichen zu können. Dies umfasst sowohl Inhalte als auch die Distribution. Die Abgrenzung in einzelne Bereiche ist jedoch keineswegs statisch. Durch Änderungen im Nutzungsverhalten sowie die technische und organisatorische Medienentwicklung zur Konvergenz verschwimmen die Grenzen zunehmend und ergeben eine zusammenhängende Dynamisierung der Medienmärkte. Die Medienbranche ist dabei von unterschiedlichen Arten der Konvergenz betroffen. So beschreibt die Branchenkonvergenz die Auflösung von Branchengrenzen und das daraus entstehende Zusammenwachsen ehemals verschiedener Branchen und auch die verstärkte Annäherung innerhalb einzelner Branchen. Die Produktmarktkonvergenz umfasst die Veränderung von Produkten in neuartige, hybride Produkte, die Funktionen aus unterschiedlichen Märkten vereinen und mit klassischen Produkten der jeweiligen Märkte in Konkurrenz stehen. Sowohl Printmedien als auch Rundfunk und Film nutzen Onlinemedien als Distributions- und Verwertungswege, wodurch

viele Angebote nahezu inhaltsgleich über verschiedene Wege in unterschiedlichen Teilsystemen kommuniziert werden können. Zusätzlich kommen neue AkteurInnen dazu, die bisher keine oder nur eine begrenzte Rolle im Medienbereich gespielt haben. Neue Vermittler (=Intermediäre) und Plattformen vermitteln zwischen MedienanbieterInnen und NutzerInnen, indem sie die Angebote selektieren, bündeln und vermarkten. Die Medienunternehmen selbst beschränken sich daher kaum noch auf bestimmte Segmente sondern bieten multiple Angebote an. Somit entwickeln sich TeilnehmerInnen ehemals getrennter Branchen zu Konkurrenten oder wachsen mit Medienunternehmen anderer Branchen zusammen und bieten sowohl Rundfunk als auch Produkte im Bereich Online, Telekommunikation, Gaming oder auch Print an. Dies führt zu einer schwereren Unterscheidung nach dem Medium selbst und rückt stattdessen die Medienprodukte sowie die Marke der Medienunternehmen in den Vordergrund. (vgl. Fischer 2008, S. 189-199; Beck 2018, S. 386-387)

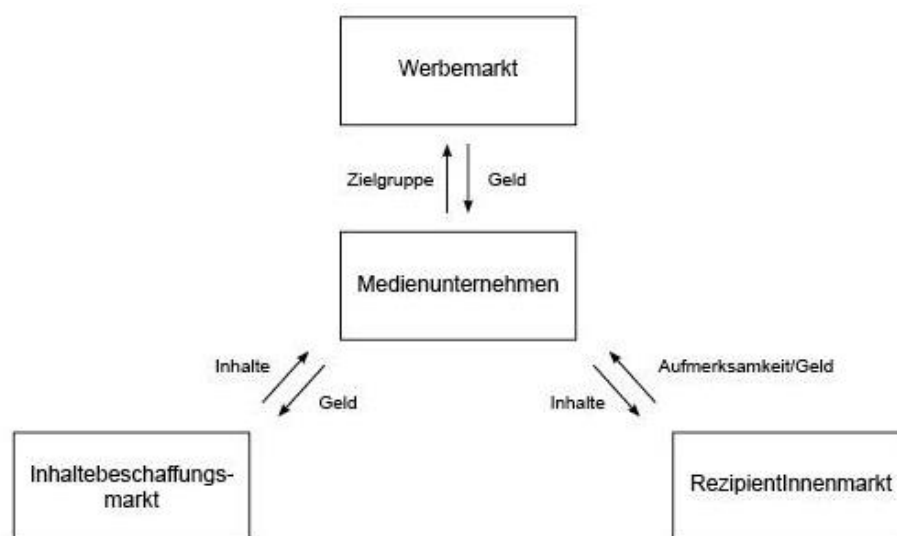


Abb. 2: Interdependenzen auf den Medienmärkten (in Anlehnung an Wirtz 2020, S. 25)

Wie Abbildung 2 zeigt, finden am Medienmarkt unterschiedliche Austauschbeziehungen statt. Die meisten Medienprodukte werden sowohl auf dem RezipientInnenmarkt als auch auf dem Werbemarkt gehandelt und beide Märkte korrespondieren miteinander. Der Erfolg eines Medienproduktes auf dem Publikumsmarkt ist Voraussetzung dafür, dass WerbekundInnen Anzeigen und Spots in diesen schalten. Die Werbeeinnahmen sind weitestgehend Voraussetzung,

um ein attraktives Angebot erstellen zu können. Der Grad der Ausprägung bzw. Intensität der jeweiligen Zusammenspiele unterscheidet sich jedoch je nach Sektor. (vgl. Beck 2018, S. 20; Rothbauer 2015, S. 2; Wirtz 2020, S. 25)

Nicht nur der Fernsehmarkt selbst zeigt somit Veränderungen auf, auch das Verhalten am RezipientInnenmarkt hat sich durch die Digitalisierung und Medienkonvergenz stark verändert. Durch die zunehmende Vielfalt an Möglichkeiten und die flexible Nutzung wird die Nachfrage selektiver. Während die Mediennutzung über die letzten Jahre und Jahrzehnte insgesamt stetig zugenommen hat (die Reichweite der Mediennutzung liegt bei 99% der Bevölkerung), wird das Aufmerksamkeitsbudget für einzelne Medieninhalte knapper. (vgl. Beck 2018, S. 399; Kupferschmitt/Müller 2020, S. 391-392; Seven.One Media 2020, S. 14; Vaunet 2020, S. 11; Fischer 2008, S. 206-207)

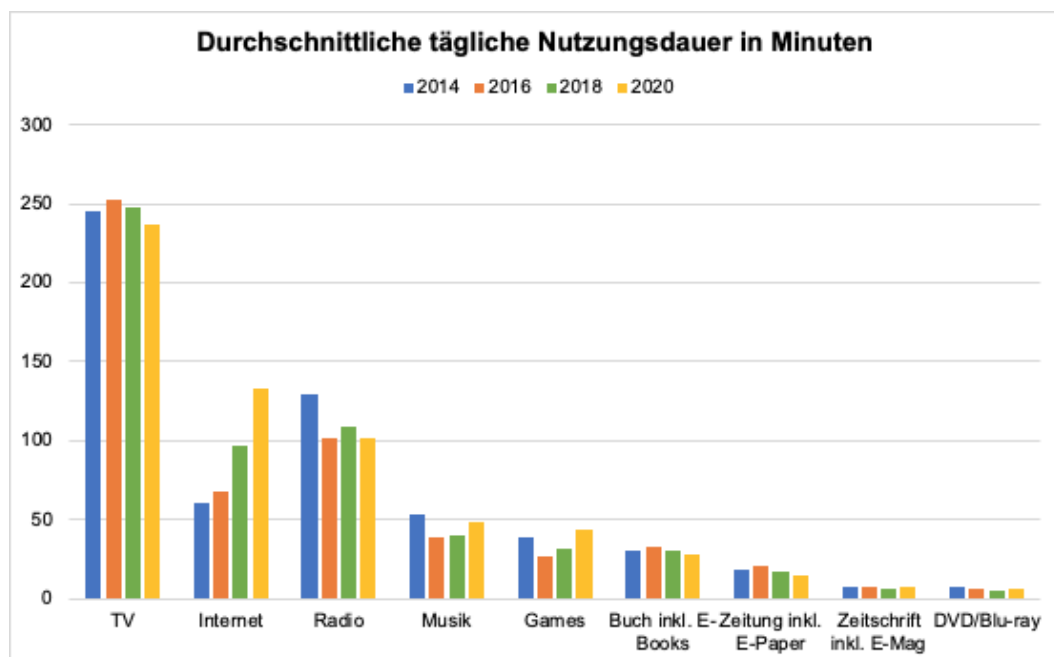


Abb. 3: Durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer in Minuten (modifiziert nach Seven.One Media 2020, S. 14)

Vergleicht man die in Abbildung 3 dargestellte Nutzungsdauer einzelner Mediengattungen sieht man, dass der größte Teil der täglichen Mediennutzung nach wie vor auf TV fällt. Während TV jedoch von 2018 auf 2020 eine sinkende Nutzungsdauer aufweist, steigt vor allem die Nutzungsdauer des Internets stark an

(ca. 40 Minuten mehr) und wird verstärkt zum Träger medialer Inhalte. (vgl. Fischer 2008, S. 206-207)

Zusammenfassend zeigt sich, dass das deutsche Mediensystem einen Transformationsprozess durchläuft. Während TV nach wie vor in der Mediennutzung führend ist, sorgen die steigende Nutzung des Internets sowie verschwimmende Grenzen innerhalb der Mediengattungen und die zunehmende Konkurrenz durch medienfremde Unternehmen für grundlegende Veränderungen der Organisations- und Angebotsstruktur. Das nächste Unterkapitel befasst sich dementsprechend genauer mit dem Fernsehmarkt und den dort speziell auftretenden Entwicklungen.

4.2. Fokus Fernsehmarkt

Das Fernsehen gilt nach wie vor als eine der wichtigsten Mediengattungen in Deutschland und ist, wie in Kapitel 4.1. beschrieben, das am häufigsten und längsten genutzte Medium. Dabei wird Fernsehen als Leitmedium der Gesellschaft angesehen, dem eine besondere publizistische Funktion in der demokratischen Öffentlichkeit zugeschrieben wird. Der deutsche TV-Markt ist allgemein als vielfältiger Markt charakterisiert, in dem öffentlich-rechtliche Sender traditionell eine starke Position haben. Jedoch verursachen die konkurrierenden Video on Demand Plattformen wie Netflix, DAZN, Amazon Prime, Disney+, Apple TV etc. einen intensivierten Wettbewerb, besonders um junge Zielgruppen. In der sich schnell verändernden Medienlandschaft sehen sich Medienunternehmen mit einer Verringerung ihrer traditionellen Wettbewerbsvorteile und Gewinne konfrontiert. Neue Techniken, Ansätze, Technologien und Konkurrenz bringen die klassische Ordnung durcheinander, verändern die Spielregeln und kreieren so ein dynamisches Umfeld. Traditionelle Medienunternehmen müssen dementsprechend ihre Strategien und den Prozess der Wertschöpfung anpassen, um mithalten zu können. (vgl. van Kranenburg/Ziggers 2012, S. 21; PwC 2020, S. 18; Fröhlich 2011, S. 219-222; Wirtz 2020, S. 139; Breunig 2020, S. 410; Beck 2018, S. 200, 232, 289)

4.2.1. Zahlen zum Fernsehmarkt

Zu Beginn soll ein kurzer Überblick über die Mediennutzung sowie Werbeerlöse am Fernsehmarkt gegeben werden. Zudem sollen Veränderungen über die Jahre aufgezeigt werden, um die benötigten Veränderungen der Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen aufzuzeigen. Trotz der Ausweitung des Medienangebots um Streamingdienste etc. bleibt die Ausgangssituation für RezipientInnen dieselbe: Nur ein Teil des täglichen Zeitbudgets wird für die Mediennutzung verwendet, jedoch ändert sich die Verteilung auf einzelne Angebote, die sich in einzelnen Generationen unterscheidet. (vgl. Breunig 2020, S. 410; Karstens 2020, S. 941; Mikos/Rihl 2020, S. 1168)

Laut AGF lag die durchschnittliche Sehdauer aller ZuseherInnen im Jahr 2020 bei rund 220 Minuten pro Tag, in der Gruppe 14-49 Jahre waren es 137 Minuten. Über die Zielgruppen hinweg zeigt sich somit ein heterogenes Bild. So zeigt Abbildung 4 die starke Abhängigkeit des linearen Fernsehen (direktes und kontinuierliches Senden und Empfangen von TV-Inhalten im Sinne eines Programmformates) der älteren Altersgruppen auf. Während die gesamte tägliche Fernsehnutzungsdauer im Jahr 2020 im Vergleich zu Vorjahr wieder anstieg, kann eine geringe Nutzung vor allem in der Altersgruppe 14-29 festgestellt werden. (vgl. AGF 2021; Wirtz 2019, S. 464; PwC 2020, S. 79; Nienaber 2013, S. 61)

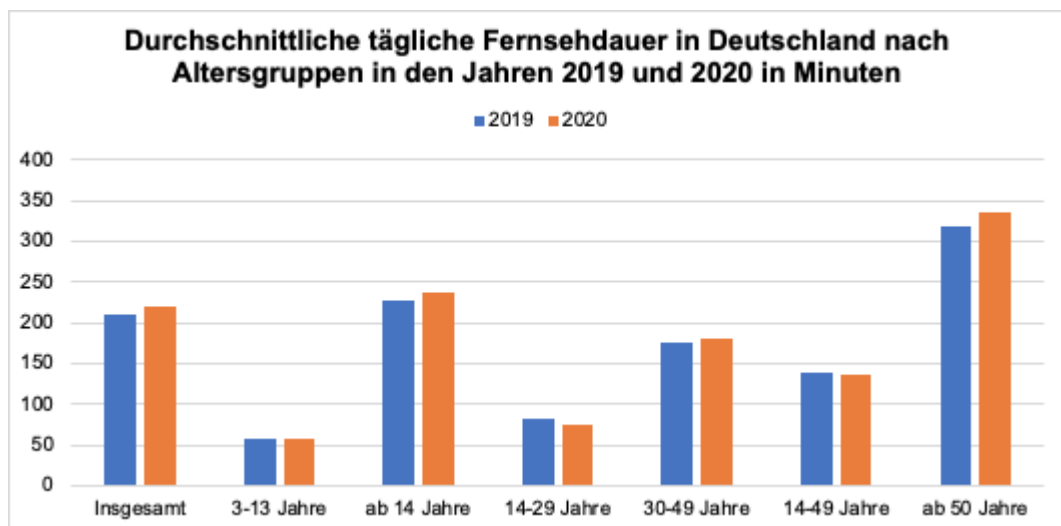


Abb. 4: Fernsehdauer nach Altersgruppen (modifiziert nach Statista 2021)

Laut der ARD & ZDF-Massenkommunikation Langzeitstudie stieg die Tagesreichweite des linearen Fernsehens bei Personen ab 14 Jahren jedoch während der Coronakrise im Jahr 2020 um 4% auf 67% an. Eine größere Veränderung kann bei der Nutzungsdauer festgestellt werden. Lineares Fernsehen konnte über alle Altersgruppen durchschnittlich einen Anstieg von 14 Minuten auf 162 Minuten pro Tag verzeichnen. Auch die Nutzung von Streamingdiensten konnte durchschnittlich einen Zuwachs von 9 Minuten auf eine Tagesnutzung von 34 Minuten verbuchen. Analysiert man die Nutzungsdauer jedoch auf Basis unterschiedlicher Altersgruppen, kann die Dauer und der Anstieg stark abweichen, wie Tabelle 1 veranschaulicht. Demnach steigt die Nutzungsdauer in höheren Altersgruppen an und auch die Anstieg der mit Fernsehen verbrachten Minuten wird größer, während sich in jüngeren Zielgruppen eine gegenteilige Tendenz zeigt. Als Hauptgründe der Nutzung wurden in allen Altersgruppen Informationsbedürfnis, Spaß und Entspannung genannt. (vgl. van Eimeren et al. 2020, S. 538-547)

Altersgruppe	Nutzungsdauer während der Coronakrise im Jahr 2020	Differenz zur Nutzungsdauer vor der Coronakrise
14-29 Jahre	53	-3
30-49 Jahre	107	+17
50-69 Jahre	218	+14
ab 70 Jahren	278	+28

Tab. 1: Veränderung der Nutzungsdauer des linearen Fernsehens (in Anlehnung an van Eimeren et al. 2020, S. 539-540)

Die ARD/ZDF-Massenkommunikation Langzeitstudie 2020 (n=3003) erforschte dahingehend die allgemeine Veränderung des täglichen Zeitbudgets für Medien. Vergleich man das Zeitbudget in Fünfjahresschritten zeigt sich, dass die tägliche Mediennutzung von 2000 bis 2020 um über eine Stunde auf 9 Stunden und 27 Minuten angestiegen ist, jedoch im Vergleich zu 2010 (9h 43min) weniger geworden ist, während sich die Nutzung zu 2015 (9h 26min) nur um eine Minute veränderte. Die allgemeine Mediennutzung ist somit in Deutschland ein zeitintensiver und fester Bestandteil im Alltagsleben. Trotzdem scheint aufgrund der nicht weiter steigenden Nutzung eine Sättigungsgrenze erreicht zu sein. Für MedienanbieterInnen bedeutet dies, dass die Inhalte zunehmend auf Endgeräten rezipiert werden, auf denen die klassische Mediennutzung eine Auswahlmöglichkeit unter vielen ist. Die

Eintrittsbarrieren für neue AnbieterInnen über internetbasierte Ausspielwege werden dabei als vergleichsweise gering eingeschätzt. (vgl. Breunig 2020, S. 412-415)

Trotzdem weisen Bewegtbild- und Audioangebote im Langzeitvergleich eine stabile Tagesreichweite auf und sind die nutzungsintensivsten und reichweitenstärksten (86%) Medieninhalte. Jedoch lässt sich eine Diversifizierung des Bewegtbildangebotes feststellen. Vor allem Streamingdienste sind in der Nutzung gestiegen und auch Mediatheken und YouTube können eine höhere Nutzung vorweisen. Besonders in der Altersgruppe 14 bis 29 Jahre wurde das lineare Fernsehen (65 Minuten) von Streamingdiensten (77 Minuten) überholt, womit die Reichweite zeitunabhängiger Angebote weiter ansteigt. (vgl. Breunig 2020, S. 415-419; Kupferschmitt/Müller 2020, S. 392)

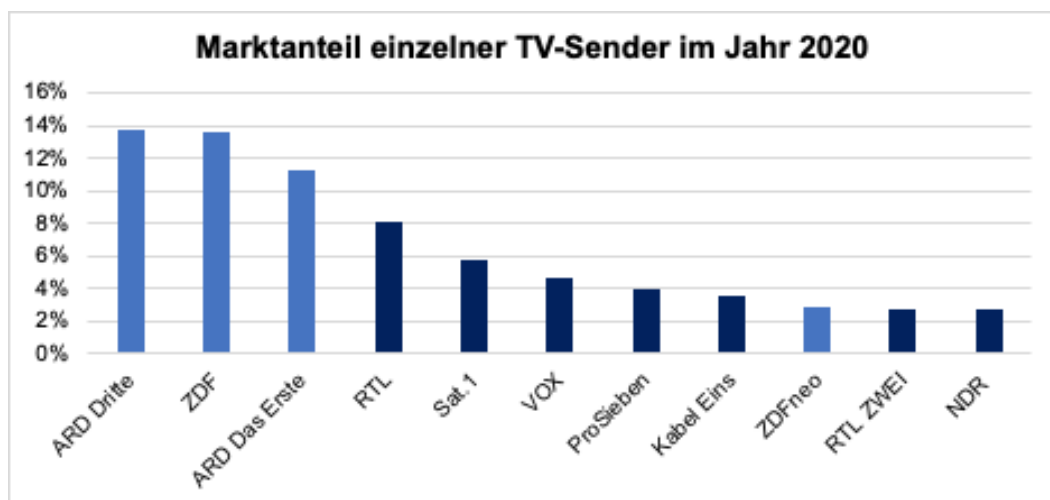


Abb. 5: Marktanteil einzelner TV-Sender im Jahr 2020 (in Anlehnung an AGF 2021)

Sieht man sich die Marktanteile einzelner TV Sender (siehe Abbildung 5) im Jahr 2020 an, so haben, durchschnittlich über alle Altersklassen verteilt, einzelne öffentlich-rechtlichen Sender die größten Marktanteile. An erster Stelle liegt dabei die Summe aller Dritten Programme der ARD (13,7%) vor dem ZDF. ARD Das Erste folgt auf dem dritten Platz und komplettiert somit die ersten drei Plätze für öffentlich-rechtliche Sender. Erst auf Platz vier folgt der erste privatrechtliche Sender (RTL) mit knapp 9%. Wirft man jedoch einen genaueren Blick spezifisch auf 14- bis 49-Jährige, so besitzt RTL (11,4%) den größten Marktanteil vor ProSieben (9,1%) und

Sat.1 (7,7%). ARD Das Erste (6,9%) sowie ZDF (6,4%) und ARD Dritte (5,7%) weisen im Vergleich zum Gesamtmarkt einen wesentlich geringeren Anteil auf. (vgl. AGF 2021; Vaunet 2020, S. 18)

Auf dem Werbemarkt lässt sich ein ähnlicher Trend wie am RezipientInnenmarkt erkennen. Im Jahr 2019 war das lineare Fernsehen mit einem Anteil von 47,9% an den Gesamtwerbeausgaben nach wie vor der umsatzstärkste Werbeträger in Deutschland. Der Zuwachs stockt jedoch mit 0,6% im Vergleich zu anderen Werbeträgern. Während der Coronapandemie ergaben sich für den TV-Werbemarkt Verluste von 5,5%. Jedoch war dieser im Vergleich zu anderen Medienbranchen am geringsten (z.B. Radio 7,8%, Print 13,6%). Betrachtet man die Werbeeinnahmen des linearen Fernsehens, fällt der Verlust im Vergleich zum Vorjahr mit 8,8% deutlicher aus (von € 4,4 Mrd. auf € 4,01 Mrd.). Trotzdem macht lineares Fernsehen mit 82% den Hauptteil des Werbegeschäftes aus. € 3,7 Mrd. entfielen auf private TV-Veranstalter während die öffentlich-rechtlichen Sender einen Umsatz von rund € 300 Mio. erreichten. Jedoch entsteht ein zunehmender Druck durch digitale WerbeanbieterInnen wie Google und Facebook. (vgl. Möbus/Heffler 2021, S. 149-151, 360-362; PwC 2020, S. 20)

Sowohl TV-Werbemarkt als auch der RezipientInnenmarkt verändern sich somit zunehmend durch die fortschreitende Digitalisierung. Während lineares Fernsehen insgesamt weiterhin hohe Werbeerlöse und Nutzungsdauer aufweisen kann, steigt die Bedeutung des Internets als Werbeform. In jüngeren Altersgruppen steigt ein Trend zu vorrangig zeitlich flexiblen Inhalten. Bevor auf genauere Änderungen innerhalb der Fernsehbranche eingegangen wird, erfolgt im nächsten Unterkapitel eine Beschreibung des Medienmarktes und seiner TeilnehmerInnen mit Fokus auf die Medienunternehmen mit TV-Sendern.

4.2.2. Organisation und Eigentümerstruktur

Insgesamt ist am deutschen Fernsehmarkt eine große Anzahl von AkteurInnen tätig, wie Abbildung 6 zeigt.

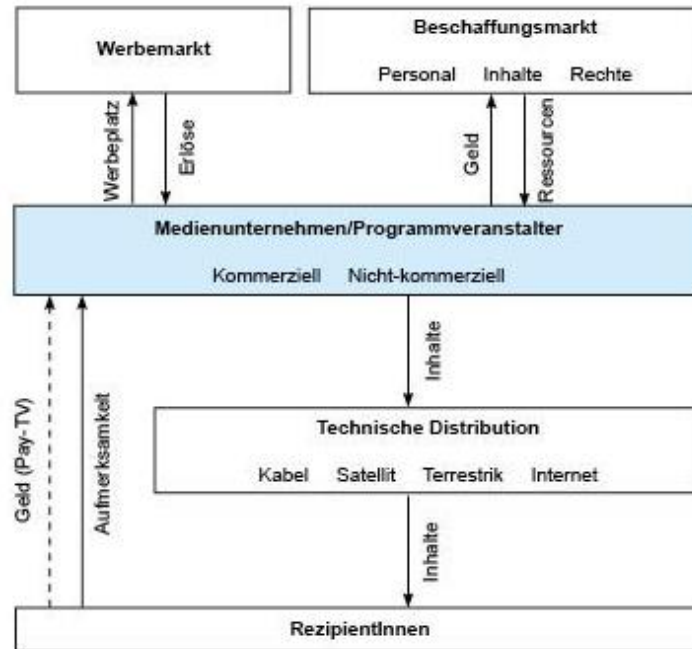


Abb. 6: Ökosystem und Interaktion am TV-Markt (in Anlehnung an Karstens 2020, S. 929; Wirtz 2020, S. 142)

Aufgrund ihrer Bedeutung für den gesamten TV-Markt sind die Medienunternehmen bzw. Programmveranstalter die wichtigsten AkteurInnen, die direkt oder indirekt mit allen anderen TeilnehmerInnen interagieren. Sie stellen verschiedene Angebote (von Beschaffungs- und Werbemarkt) zusammen (Vollprogramme, Spartenkanäle, Kinder- und Regionalprogramme), die durch technische Distribution (Kabel, Satellit, Internet und Terrestrik) verbreitet und so an RezipientInnen ausgestrahlt werden. Viele der Programmveranstalter gehören zu großen horizontal und vertikal integrierten Medienkonzernen, die auch in anderen Medienbereichen wie zum Beispiel der Filmproduktion oder dem Rechtemanagement tätig sind sowie über Übertragungstechnologien verfügen. Die wichtigsten Ressourcen der Konzerne können im Fernsehbereich in Programminhalte, Rechte und Human Ressourcen (AutorInnen, EditorInnen, SchauspielerInnen etc.) unterteilt werden. (vgl. Wirtz 2020, S. 140-141; Karstens 2020, S. 929-935)

Grundsätzlich werden in Deutschland drei Organisationstypen von Programmveranstaltern unterschieden, die sich durch ihre Finanzierung, Rechtsform, Funktionsvorgaben und veranstaltete Programme voneinander abgrenzen. So sind öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten grundlegend für die Rundfunkordnung, -versorgung und gemeinnützige Anstalten öffentlichen Rechts zuständig und finanzieren sich vorrangig aus Programmentgelten. Privatrechtlich organisierte Fernsehanstalten generieren ihre Einnahmen primär durch Werbeeinnahmen (Free-TV) oder durch Entgeltzahlungen der RezipientInnen (Pay-TV). Nichtkommerzielle Programmveranstalter, die von den einzelnen Landesmedienanstalten finanziert und verantwortet werden, sind in Deutschland weniger stark ausgebildet. Wie in fast allen europäischen Ländern liegt auch in Deutschland am linearen Fernsehmarkt deshalb ein vorrangig duales Rundfunksystem mit öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und privatwirtschaftlichen Medienunternehmen vor. (vgl. Beck 2018, S. 207; Karstens 2020, S. 925; Messner 2013, S. 47-50, Wirtz 2020, S. 137; Aumüller et al. 2011, S. 151; Armbruster 2021, S. 165)

Folgend werden die beiden Säulen des dualen Mediensystems mit seinen TeilnehmerInnen genauer beschrieben.

Öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten

Öffentlich-rechtliche Medienunternehmen im Bereich TV sind als Anstalten öffentlichen Rechts organisiert, welche, um staatsferne und professionelle Programmautonomie gewährleisten zu können, Selbstverwaltung betreiben. Öffentlich-rechtlicher Rundfunk ist nicht-kommerziell ausgerichtet, orientiert sich an publizistischer Qualität und ist dem Gemeinwohl der Gesellschaft verpflichtet. Das Unternehmensziel liegt in der wirtschaftlich vernünftigen, effektiven und effizienten Erfüllung des Funktionsauftrages, jedoch nicht in der Erzielung von Gewinnen, Renditen und Einschaltquoten. Dabei finanziert sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk aus verschiedenen Quellen, einer sogenannten Mischfinanzierung, wobei die Rundfunkgebühren den größten Anteil haben. Die Gebühr ist von allen RundfunkteilnehmerInnen mit entsprechenden Geräten, unabhängig von ihrer tatsächlichen Mediennutzung, zu bezahlen. Weitere Finanzierungsquellen sind Werbeeinnahmen, Sponsoring und auch der Handel mit Programmrechten. Der

Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist in § 11 des Rundfunkstaatsvertrags definiert und umfasst unter anderem die Punkte der Herstellung und Verbreitung der Angebote, um die individuelle und öffentliche Meinungsbildung zu schaffen und dadurch die demokratischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen. Auch ein umfassender Überblick über das internationale, europäische, nationale und regionale Geschehen ist festgelegt. Zusätzlich hat das Angebot der Bildung, Information, Beratung und Unterhaltung zu dienen und muss dabei die Grundsätze der Objektivität und Unparteilichkeit der Berichterstattung, die Meinungsvielfalt sowie die Ausgewogenheit ihrer Angebote berücksichtigen. Somit umfasst die verfassungsrechtlich definierte Programmaufgabe die Grundversorgung und den Funktionsauftrag, welcher für einzelne Anstalten konkretisiert wird. Die Aufgabe der Grundversorgung erfolgt unter anderem mittels zweier national ausgestrahlter Vollprogramme. Dabei handelt es sich um das Gemeinschaftsprogramm der ARD (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland) als Das Erste und das ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen). ARD und ZDF bieten zusätzlich gemeinsame Spartenprogramme und eigene Digitalkanäle an. So werden neun bundesweite Dritte Fernsehprogramme mit regionaler Orientierung von den Landesrundfunkanstalten der ARD (Bayerischer Rundfunk, Hessischer Rundfunk, Mitteldeutscher Rundfunk, Norddeutscher Rundfunk, Radio Bremen, Rundfunk Berlin-Brandenburg, Saarländischer Rundfunk, Südwestrundfunk, Westdeutscher Rundfunk) gestaltet. Neben den Spartenkanälen Phoenix, ARD-alpha, dem Nachrichtenkanal tagesschau24 und dem Kinderkanal (KiKa) liegen auch Kulturprogramme in Kooperation mit ausländischen Partnern wie 3sat (in Kooperation mit ORF und SRG) und ARTE (in Kooperation mit La Sept) vor. Sowohl die Spartensender als auch die Dritten Programme haben ihren Fokus auf Kultur, Bildung und Information, während sich ARD und ZDF primär durch Nachrichten und Informationssendungen auszeichnen. Die digitalen Zusatzprogramme umfassen tagesschau24, ONE, ZDFinfo, ZDFkultur und ZDFneo. Zudem sind die TV- und Hörfunkprogramme sowie einzelne Sendungen auch online über Mediatheken, Apps und Webseiten der Sender erreichbar. (vgl. Beck 2018, S. 213-226, 272; Karstens 2020, S. 925; Messner 2013, S. 47-55; Gundlach 2020, S. 1516; Wirtz

2020, S. 137-139; Aumüller et al. 2011, S. 152; Rothbauer 2015, S. 25-28, 45; Armbruster 2021, S. 165-167; Wirtz 2019, S. 46; Hirsch/Förster 2011, S. 158)

Privat-rechtliche Fernsehanstalten

Durch die Entwicklung des Kabelfernsehens etablierten sich 1984 neben den öffentlich-rechtlichen Sendern die privat-kommerziellen Sender und somit das System des dualen Rundfunks. Sie sind als kommerzielle Unternehmen organisiert und unterliegen keiner besonderen gesellschaftlichen Kontrolle. Die normativen Programmanforderungen sind geringer als bei öffentlich-rechtlichen Anstalten. Das Unternehmensziel liegt in der Erwirtschaftung von Gewinn und hoher Kapitalrendite, welche vorrangig durch werberelevante Publikumsreichweite (Free-TV) oder kaufkräftiger Abonnement-Nachfrage (Pay-TV) erreicht werden. Somit ist neben dem RezipientInnenmarkt der Werbemarkt, vor allem im Free-TV, wichtig. Klassische Fernsehwerbung sowie Programmsponsoring sind die häufigsten Formen. Damit steht die Ökonomie bei privaten Fernsehsendern im Vordergrund, die sich auch in den Programmen widerspiegelt. Aufgrund der Programmgestaltung nach wirtschaftlichen Steuerungsmechanismen weisen die Sender meist ähnliche Programme auf. Pay-TV finanziert sich im Vergleich hauptsächlich durch bei ZuschauerInnen erhobene Entgelte, die diese für exklusive Inhalte (vor allem Filme und Sport) bezahlen und nicht über Werbeeinnahmen. Dadurch ergibt sich der Vorteil, unabhängiger gegenüber Werbeausgabenschwankungen zu sein als Free-TV. Auf privatrechtlicher Seite gibt es insgesamt mehr als 180 private Fernsehprogramme mit bundesweiter Zulassung. Insgesamt liegen im privatrechtlichen Fernsehmarkt ca. 20 Vollprogramme vor, darunter mehrere mit bundesweiter Verbreitung (RTL, RTL II, VOX, Sat.1, ProSieben, kabel eins, ServusTV Deutschland und DMAX). Zusätzlich werden frei empfangbare Spartenkanäle angeboten. Diese unterscheiden sich inhaltlich unter anderem in Sport (Eurosport), Nachrichten (n-tv, N24), Kinder (Nickelodeon), Astrologie (Astro TV), Religion (Bibel TV), Trickfilme (Disney Channel) oder Unterhaltung (Tele 5). Des Weiteren gibt es frei empfangbare und auch entgeltliche fremdsprachige Fernsehprogramme. Im Bereich Pay-TV werden vorrangig Sender von Sky und Abonnement-Ableger der großen werbefinanzierten AnbieterInnen (RTL Crime, ProSieben FUN, Sat.1 emotions) angeboten. Zusätzlich gibt es Teleshoppingkanäle

(HSE, QVC) und regionale Fernsehprogramme. (vgl. Beck 2018, S. 213-226, 272-275; Karstens 2020, S. 925; Messner 2013, S. 47-56; Gundlach 2020, S. 1516; Wirtz 2020, S. 137-141; Hirsch/Förster 2011, S. 158; Fröhlich 2011, S. 201; Rothbauer 2015, S. 26-28; Wirtz 2019, S. 462; Armbruster 2021, S. 167-168; KEK 2021j)

Während die im Kapitel beschriebenen Strukturen und Unternehmen sowohl von öffentlich- als auch privatrechtlicher Seite erklärt wurden, soll Tabelle 2. eine zusammenfassende Übersicht über die wichtigsten Medienkonzerne bieten, die in Deutschland Fernsehprogramme betreiben. Die Darstellung ergibt sich aus der Auflistung der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (=KEK). Gleichzeitig gilt diese Tabelle, gemeinsam mit den im Kapitel getätigten Beschreibungen des Medienmarktes als Grundlage für die empirische Forschung der Arbeit. (vgl. KEK 2021k)

Medienkonzern	Programme
RTL Group S.A. (Bertelsmann SE & Co. KGaA)	<p>Free-TV: RTL Television, RTL II, VOX, Super RTL, n-tv, NITRO, RTL plus, TOGGO plus, NOW!, VOXup</p> <p>Pay-TV: RTL Crime, RTL Living, RTL Passion, GEO Television</p> <p>Mediathek/Streaming: TV NOW</p> <p>(vgl. KEK 2019c; Mediengruppe RTL Deutschland 2021b)</p>
ProSiebenSat.1 Media SE	<p>Free-TV: at.1, ProSieben, kabel eins, Sixx, SAT.1 Gold, ProSieben MAXX, kabel eins Doku, wetter.com TV, ran.de, Sportdeutschland.TV, ProSieben Games, Quipp</p> <p>Pay-TV: ProSieben FUN, kabel eins CLASSICS, Sat.1 emotions, ran FIGHTING</p> <p>Mediathek/Streaming: Joyn, maxdome</p> <p>(vgl. KEK 2021a; Seven.One Media 2021)</p>

The Walt Disney Company Germany³⁶	<p>Free-TV: Disney Channel, Super RTL, TOGGO plus, RTL II</p> <p>Pay-TV: Disney Junior, Disney XD, Disney Cinemagic, Disney Cinemagic HD, Nationale Geographic Channel, National Geographic Wild Channel, Fox Channel, BabyTV, FOX</p> <p>(vgl. KEK 2019d; Disney 2021)</p>
Leonine Gruppe (ehem. Tele München Gruppe)	<p>Free-TV: RTL II</p> <p>(vgl. KEK 2021b)</p>
ViacomCBS, Inc.	<p>Free-TV: Comedy Central, Nickelodeon</p> <p>Pay-TV: MTV, MTV Brand New, Nicktoons, Nick Jr., MTV Dance, MTV Hits, MTV Live HD, MTV Music 24, MTV ROCKS, VH-1, VH-1 Classic</p> <p>(vgl. KEK 2021c)</p>
Sky Deutschland Fernsehen GmbH & Co. KG (Comcast Corporation)	<p>Pay-TV: u.a. Sky Sport, Sky Cinema, Sky Krimi, Sky Atlantic, Sky One, Sky Serien & Shows, 13th Street, SYFY, Universal Channel, E! Entertainment, CNBC, Sky News</p> <p>(vgl. KEK 2021d; Sky o.J.)</p>
Sport1 Medien AG (ehem. Constantin Medien AG)	<p>Free-TV: SPORT1</p> <p>Pay-TV: SPORT1+, eSPORTS1, SPORT1 Livestream</p> <p>(vgl. KEK 2021i)</p>
NBC Universal/The History Channel	<p>Pay-TV: 13th Street, SYFY, Universal TV, E! Entertainment, History, A & E</p> <p>(vgl. Beck 2018, S. 277; NBCUniversal o.J.)</p>
Discovery Communications Deutschland GmbH & Co. KG	<p>Free-TV: Eurosport1, DMAX, TLC, HGTV, Tele 5, Joyn Primetime</p> <p>Pay-TV: Discovery Channel, Animal Planet,</p>

³⁶Der Streamingdienst Disney+ wird hier nicht inkludiert, da dieser nicht von The Walt Disney Company Germany, sondern The Walt Disney Company angeboten wird.

	<p>Eurosport 2, Eurosport 2 HD Xtra, Golf TV</p> <p>Mediathek/Streaming: Joyn, Eurosport Player</p> <p>(vgl. KEK 2021e)</p>
<p>Turner Broadcasting System Deutschland GmbH (AT&T, Inc./Time Warner, Inc.)</p>	<p>Free-TV: CNN International</p> <p>Pay-TV: TNT Film, TNT Serie, TNT Comedy, Boomerang, Cartoon Network</p> <p>(vgl. KEK 2021f)</p>
<p>Axel Springer SE</p>	<p>Free-TV: WELT, N24 Doku</p> <p>(vgl. KEK 2021g)</p>
<p>Bauer Media Group</p>	<p>Free-TV: RTL II</p> <p>(vgl. KEK 2019a)</p>
<p>Hubert Burda Media</p>	<p>Free-TV: RTL II</p> <p>Pay-TV: BonGusto</p> <p>(vgl. KEK 2021h)</p>
<p>Spiegel-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG</p>	<p>Free-TV: spiegel.tv, dctp.tv</p> <p>Pay-TV: SPIEGEL Geschichte, SPIEGEL TV Wissen</p> <p>(vgl. KEK 2019b)</p>
<p>Red Bull Media House</p>	<p>Free-TV: ServusTV Deutschland</p> <p>(vgl. Karstens 2020, S. 930)</p>
<p>ARD</p>	<p>Free-TV: Das Erste, 3sat, ARTE, BR, HR, MDR, NDR, Radio Bremen, RBB, SR, SWR, WDR, ARD-alpha, tagesschau 24, ONE, KiKA, phoenix</p> <p>(vgl. ARD 2021)</p>
<p>ZDF</p>	<p>Free-TV: ZDF, ZDFneo, ZDFinfo, 3sat, ARTE, phoenix, KiKA</p> <p>(vgl. ZDF 2020b)</p>

Tab. 2: Medienkonzerne und deren Programme (Eigene Darstellung)

Die Eigentümerstrukturen der Medienkonzerne im Fernsehbereich sind durch viele Tochterunternehmen und Holdings zunehmend komplex und intransparent aufgebaut und wandeln sich rasch. Zusätzlich sind die meisten Programmanstalten neben dem Rundfunk in weiteren Mediensektoren aktiv wie Hörfunk, Film, Presse oder auch Kinos. Die erleichterten Zulassungsvoraussetzungen und regulatorischen Vorschriften für private AnbieterInnen führten dahingehend zu einem hohen Maß an Konzentration. Die Konzerne profitieren einerseits bei der Werbevermarktung von Größenvorteilen und andererseits von der Auswertung von Programminhalten auf verschiedenen Kanälen. Zusätzlich sind die meisten der größeren Kanälen und deren Tochterunternehmen in Senderfamilien zusammengefasst. Bei Betrachtung auf Ebene der Senderfamilien führten im Jahr 2019 die privaten Fernsehanstalten mit einem Marktanteil von knapp 53%, die zu einem Großteil auf die RTL Group und die ProSiebenSat.1 Media SE fielen. Rund 22% Marktanteil gehören zu der von der Bertelsmann AG kontrollierten RTL Group, während weitere ca. 18% des Marktanteils die ProSiebenSat.1 Media SE vereint. Der restliche Marktanteil verteilt sich auf weitere ProgrammanbieterInnengruppen, die entweder zu großen internationalen US-Medienkonzernen (Disney, Viacom, Discovery) oder zu deutschen Verlagsunternehmen (Burda, Axel Springer, Bauer) gehören. Die anderen ca. 47% der Anteile liegen bei den öffentlich-rechtlichen AnbieterInnen (ARD 29,5% und ZDF 17,6%). (vgl. Beck 2018, S. 272-276; Karstens 2020, S. 926-930; Aumüller et al. 2011, S. 153; Messner 2013, S. 50; KEK 2021n; Armbruster 2021, S. 167-168; Rothbauer 2015, S. 26; PwC 2020, S. 79)

Nach der Beschreibung des Fernsehmarktes sowie seinen Organisationsformen und Eigentümerstrukturen, soll nun genauer auf die Transformation der Medienmärkten im allgemeinen, jedoch vor allem speziell auf den Fernsehmarkt eingegangen werden.

4.3. Transformation des Medienmarktes

Die Rahmenbedingungen des Fernsehmarktes werden neben dem vorhin beschriebenen dualen Mediensystem von den Treibern der regulatorischen Liberalisierung und der Digitalisierung bestimmt. Durch die Liberalisierung der Distribution sowie der Erleichterung der Zulassungsvoraussetzungen und

regulatorischer Vorschriften für private AkteurInnen weist der Fernsehmarkt, wie in 4.2.2 beschrieben, eine hohe Konzentration auf. Die Digitalisierung hat vorrangig Auswirkungen auf zwei Bereiche des Fernsehmarktes: der Produktion und der Distribution. Im Bereich der Produktion wurden Prozesse billiger, einfacher und effizienter, während bei der Distribution die digitale Verbreitung von audiovisuellem Material sowie die Vergrößerung des Gesamtspektrums Markteintrittsbarrieren verringert. Die Markteintrittsbarrieren sind im Fernsehbereich dennoch hoch, da die Veranstaltung von Rundfunk im Vergleich zu anderen publizistischen Medien sehr kapitalintensiv und riskant ist. Skaleneffekte und zielgruppengerechte differenzierte Mehrfachverwertung von einzelnen Programmelementen bedeuten für die Unternehmen große Vorteile. Zusätzlich sind eingeführte Marken der Medienunternehmen, die ein gewohnheitsmäßiges Stammpublikum vorweisen können und bekannt sind, strukturell im Vorteil. Dennoch führt der Eintritt von früher reinen Technologielieferanten zu heute weltweit tätigen Internetkonzernen wie es Google oder Apple sind, zu einer Transformation der klassischen Massenmedien hin zu einem zusammenhängenden digitalen Medienmarkt. Damit wird die Suche nach langfristig funktionierenden Erlösmodellen für klassische Medienunternehmen zunehmend schwieriger. Die rückläufige Nutzung klassischer Medien führt zu Umsatzverlusten auf dem RezipientInnen- und Werbemarkt. Die operativen Kosten können nicht gedeckt werden. Das finanzielle Gleichgewicht wird nicht aufrechterhalten, zudem wird das Gewinnziel verfehlt. Zusätzlich gilt die Abhängigkeit der vorwiegend werbefinanzierten Medien vom Werbemarkt als grundlegendes Problem der Erlösbildung. Sowohl privat-kommerzielle als auch öffentlich-rechtliche Medien orientieren sich deshalb verstärkt an wirtschaftlichen Effizienz- und Rentabilitätskriterien. (vgl. Karstens 2020, S. 924-928; Gundlach 2020, S. 1515; Aumüller et al. 2011, S. 150; Beck 2018, S. 285, 346; Murschetz 2020, S. 396-398)

Um einzelne Entwicklungen und Transformationsprozesse besser erklären zu können, wird die Wertschöpfungskette am Fernsehmarkt näher beschrieben.



Abb. 7: Wertschöpfungskette von Medienunternehmen im TV-Bereich (modifiziert nach Wirtz 2019, S. 476; Beck 2018, S. 205)

Die Wertschöpfungskette von Medienunternehmen im TV-Bereich kann, wie in Abbildung 7 dargestellt, in insgesamt fünf Phasen untergliedert werden (vgl. Beck 2018, S. 204-209; Wirtz 2020, S. 141-143; Werning/Kunz 2012, S. 70; Wirtz 2019, S. 476-477):

1. **Beschaffung:** Am Beginn der Wertschöpfungskette steht die Produktion oder sonstige Beschaffung von Content sowie die Akquisition von Werbung. Für die Beschaffung der Programminhalte stehen unterschiedliche Alternativen offen. So können einerseits Übertragungs- und Senderechte für Großereignisse und bereits produzierte Programme gekauft und andererseits Eigen-, Auftrags- und Koproduktionen selbst hergestellt werden.
2. **Produktion:** In der zweiten Stufe wird ein Programm aus den einzelnen Beiträgen und Sendungen als eine kontinuierliche lineare Abfolge mit wiedererkennbaren Strukturen zusammengestellt. Dabei sind publizistisch-programmatische (Formate und Funktionsaufträge) und unternehmensstrategische (Zielgruppen, Werbemarkt, Wettbewerb etc.) Erwägungen von Bedeutung.
3. **Programmhandel:** Die dritte Stufe umfasst Rechtehandel hauptsächlich mit Film- und Sportrechten.
4. **Packaging bzw. Bündelung:** In der vorletzten Phase erfolgt die Zusammenstellung des Sendeablaufs sowie die Platzierung der Werbespots.
5. **Distribution:** Die fünfte und letzte Phase umfasst die technische Verbreitung des Programms über die Nutzung von Telekommunikationsinfrastruktur, damit die Inhalte schlussendlich bei den RezipientInnen ankommen.

Die Strategien der Medienunternehmen im Bereich TV liegen in der vertikalen und horizontalen Integration der Wertschöpfungskette, um Kosten- und Risikominimierung zu betreiben sowie um Verbund- und Größenvorteile zu nutzen. Durch die von der Digitalisierung getriebenen Entwicklungen im Medienbereich sind jedoch zahlreiche Modifikationen der Wertketten notwendig. Die steigende plattformneutrale Verwertung und Distribution über verschiedene, früher getrennte Vertriebs- und Absatzwege stellt die traditionellen Wertschöpfungs- und Marktstrukturen infrage: Medienunternehmen, die bislang eindeutig einem Sektor (Fernsehen, Presse etc.) oder einer Wertschöpfungsstufe (Produktion, Programmveranstaltung, etc.) angehörten, agieren nun auch auf benachbarten Märkten und auf vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Damit konvergieren einerseits die traditionellen Mediensektoren und andererseits die Medienbranche insgesamt mit anderen zusammenhängenden Sektoren wie der Telekommunikation. (vgl. Beck 2018, S. 214, 350; Werning/Kunz 2012, S. 69)

Der TV-Markt durchläuft deshalb einen Transformationsprozess, der von einer veränderten Bereitstellung, einem veränderten Angebot der TV-Inhalte sowie dem Wandel der Präferenzen von RezipientInnen gekennzeichnet ist. Während Generationen über 50 Jahre ihre Nutzungsgewohnheiten beibehalten haben, zeigt sich insbesondere bei jüngeren Generationen unter 50 Jahren ein Trend von linearem zu nicht-linearem Angebot (u.a. Video on Demand). Für die Rundfunkmärkte eröffnen sich dadurch nicht nur neue Medien und Märkte, sondern auch im Markt selbst finden deutliche Veränderungen statt. Durch digitale Übertragungstechniken wird die Verfügbarkeit und das Angebot von Information und Inhalten für die RezipientInnen verstärkt. Als Folge der Steigerung des Rundfunkangebotes bzw. dem Zuwachs an Fernsehsendern ist eine starke Fragmentierung des Marktes und der RezipientInnen festzustellen. (vgl. Fischer 2008, S. 203; Wirtz 2019, S. 465-466; Beck 2018, S. 350)

Aufgrund der Entwicklungen stellen nicht nur private, sondern auch öffentlich-rechtliche Rundfunksender digitale Angebote bereit, um am Wettbewerb in und um neue Märkte teilzunehmen. Der Wettbewerb verlangt dabei maßgeschneiderte

Programme, Mass Customization, Multimedia-Optimierung und die Anpassung von Geschäftsmodellen mit den entsprechenden Fähigkeiten, um damit umzugehen. Das duale System weitet sich somit auf den gesamten Bereich audiovisueller Medien aus und erweitert sich um zusätzliche Übertragungswege und konvergente Inhalte. Klassische Medienprodukte werden damit um digitale ergänzt. Etablierte klassische Medienunternehmen haben sich den Erfordernissen angepasst und verfügen selbst über digitale Angebote wie Mediatheken (z.B. ARD, ZDF), Audiotheken (z.B. ARD), Streamingdienste (z.B. Joyn von ProSieben und Discovery) und stellen ausgewählte Inhalte auf Onlineplattformen (z.B. funk und YouTube). (vgl. Fischer 2008, S. 196-200; Glockseisen 2018, S. 24-25; van Kranenburg/Ziggers 2012, S. 25; Breunig 2020, S. 410; Karstens 2020, S. 941; Messner 2013, S. 52-55)

4.4. Chancen und Herausforderungen der Fernsehbranche

Die Digitalisierung im Zusammenhang mit neuen Marktangeboten und Disruption durch digitale AnbieterInnen sorgen somit für einen schnellen und fundamentalen Wandel am TV- und Videomarkt. Traditionelle Medienkonzepte in der Fernsehbranche sind veraltet. Während Medienunternehmen früher nur selten oder keine Innovationsabteilungen bzw. -teams hatten, sind diese heute von großer Bedeutung, um mit international tätigen US-Konzernen wie Google, Facebook und Amazon und Streamingdiensten wie Netflix, Amazon Prime etc. mithalten zu können. Sie müssen somit nicht nur strategisch auf externe Herausforderungen reagieren, sondern auch erkennen, dass andere Faktoren wie unternehmerischer Weitblick, kognitive Fähigkeiten, Erfahrungen und Aktivitäten von ManagerInnen oder Wachsamkeit gegenüber Chancen einen Einfluss auf die Entwicklung und Leistung der Unternehmen haben können. Dabei müssen sie sich überlegen, wie sie sich gegen Wettbewerber in der Branche positionieren, transformieren oder neu erfinden. Denn wandeln sie sich zu langsam oder nicht genügend, kann dies zu einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition bis hin zur Einstellung des Geschäfts führen. (vgl. Kaiser/Schwertner 2020, S. 2-10; Deloitte 2020; van Kranenburg/Ziggers 2012, S. 21-22)

Für eine erfolgreiche Transformation oder Anpassungsfähigkeit sind somit Führungskräfte nötig, die in der Lage sind, die Bedürfnisse sehr unterschiedlicher Arten von Unternehmen zu verstehen und sensibel zu sein. Sie müssen einerseits durchgehende Digitalisierung und Vernetzung der Produktion bis zu konvergenten Endgeräten in den Unternehmen verantworten sowie sich andererseits mit veränderter Nachfrage, Zahlungsbereitschaft, situativer Nutzung und dem damit einhergehenden Strukturwandel des Mediensystems befassen. Auch aktuelle Entwicklungsfaktoren und Trends müssen mitverfolgt werden. So zeigt die Sättigung des TV-Marktes, dass Werbeumsätze nur mehr geringfügig wachsen werden und der Wettbewerb durch Video on Demand Plattformen weiter ansteigt. Zusätzlich kommen neue Formate wie Augmented TV auf, mithilfe dessen RezipientInnen über interaktive Inhalte stärker eingebunden werden können. Auch die Auswirkungen der Coronapandemie müssen beachtet werden. So verliert das lineare Fernsehen zwar Anteile am gesamten Mediennutzungsbudget, konnte jedoch in der Krise seine Bedeutung als wichtige Informationsquelle unterstreichen. (vgl. van Kranenburg/Ziggers 2012, S. 28; Beck 2018, S. 349; PwC 2020, S. 81-83)

Zusammenfassend zeigt sich, dass, obwohl sich der Mediensektor ständig verändert, zwei Faktoren aufgrund ihrer Auswirkungen hervorzuheben sind. Einerseits werden sowohl die Tätigkeiten der Medienkonzerne als auch der Wettbewerb zunehmend internationaler, andererseits formen sich zunehmend größere Medienkonzerne durch Zusammenschlüsse und Übernahmen, um strategisch wichtige Ressourcen aufzubauen. Aufgrund dessen zeigt sich, dass bisher national auf ihre Bereiche ausgerichtete Medienunternehmen ihren Fokus zunehmend auf globale und diversifizierte Medienkonzerne anpassen müssen, um mit dem Wettbewerb mithalten zu können. Auch auf RezipientInnenseite ermöglichen verbesserte Verbindungen eine noch flexiblere und mobilere Nutzung von Medieninhalten. Durch Künstliche Intelligenz können sie mit intelligenten Empfehlungsfunktionen gezielt angesprochen werden. Als Resultat daraus dürfen sich Medienunternehmen nicht auf ihre derzeitige Marktpositionierung verlassen, sondern müssen auf diese Entwicklungen reagieren, ihre Organisation anpassen und die dafür benötigten Fähigkeiten entwickeln. Dies betrifft sowohl die Wertschöpfungskette als auch die Führung im Unternehmen. Des Weiteren muss

kontinuierlich in digitale Kompetenz investiert werden, um der Technologie als Kernelement der Geschäftsprozesse gerecht zu werden. Medienunternehmen müssen dabei versuchen, Innovationsteams zu schaffen, um Trends und Entwicklungen feststellen zu können. Von der Führungsebene müssen Freiräume geschaffen werden, um sich von Routineaufgaben lösen und kreativ denken zu können. New Work Prozesse werden dahingehend traditionelle Arbeitsmodelle noch weiter auflösen. Alte Denk- und Arbeitsmuster aufbrechen und gemeinsam als Unternehmen zu handeln ermöglicht es, Veränderungen wahrzunehmen. Auch neue Bürokonzepte für produktives Arbeiten in kreativen Atmosphären und Freiräumen müssen überlegt werden. Dabei betrifft dieser Prozess nicht nur einzelne LeiterInnen, sondern Einheiten aus unterschiedlichen Abteilungen bis hin zu agilen Teams, die je nach Innovation und Veränderung individuell zusammenarbeiten. (vgl. Kaiser/Schwertner 2020, S. 31-32; Englert/Senft 2012, S. 112; van Kranenburg/Ziggers 2012, S. 28; Deloitte 2020; Wirtz 2020, S. 46-47)

5. New Work - Arbeit der Zukunft

Die Arbeitswelt befindet sich, wie in Kapitel 3 einleitend beschrieben, vorangetrieben durch technische Innovationen, der Verschmelzung von Privatleben und Arbeit sowie den sich ändernden menschlichen Bedürfnissen, in einer Phase der Transformation. Auch der damit einhergehende Kulturwandel nimmt durch digitale Transformation, technologische Veränderung und Innovation immer mehr zu. Dabei sind schlüssige strategische Konzepte, der Einsatz neuer Technologien, sowie neuer Arbeitsmethoden und auch zwischenmenschliche Vernetzung wesentliche Faktoren, um erfolgreich zu sein. Durch Plattformökonomie³⁷ und Digitalisierung entsteht eine tiefgreifende Disruption der bisherigen Prozesse und Strukturen und das Umfeld ändert sich in hoher Geschwindigkeit. Somit brauchen Unternehmen eine Lernkultur und Arbeit eine neue Definition und neue Formen der Entlohnung. (vgl. Teichmann/Hüning 2018, S. 29; Reinecke/Krüger 2020, S. 87-88; Brandes 2018, S. 44-52)

Neben der Zukunft der Arbeit wird vor allem der Wandel des Sinns der Arbeit sowie das Sinnerleben bzw. die Entfremdung in der Arbeit diskutiert. Der Mensch möchte etwas Bedeutungsvolles erschaffen und muss mit seinen Soft Skills als ein Investment gesehen werden. Die unumkehrbare Veränderung von Verhaltensweisen und Haltungen steht hierbei im Mittelpunkt. Um auf das Unvorhergesehene vorbereitet zu sein, müssen Menschen bestehende Haltungen und Muster hinterfragen und starre Strukturen und Hierarchien gegen neue agile Methoden austauschen. (vgl. Hardering 2020, S. 28; Reinecke/Krüger 2020, S. 88; Brandes 2018, S. 44-52)

5.1. Einführung und Entwicklung neuer Arbeitsweisen

Obwohl der Wandel zu einer Wissensgesellschaft bereits besteht, hat sich das Erwerbssystem noch nicht über die Logik einer Industriegesellschaft entwickelt. In dieser „Normalarbeit“ waren ein geregeltes Einkommen, Absicherung sowie Fremdbestimmung und Abhängigkeit gegeben und dementsprechende Fähigkeiten wie Anpassung und Regelkonformität wurden belohnt. Durch die zunehmende

³⁷ Plattformökonomie beschreibt ein Internetbasiertes Geschäftsmodell, das AnbieterInnen mit KundInnen auf einem digitalen Marktplatz zusammenbringt (vgl. Ebert 2020, S. 28).

Vernetzung der Welt durch das Internet und moderne Technologien werden Prozesse jedoch in ihrer Komplexität und Veränderung beschleunigt. Menschen verlangen nach zunehmender Individualität und der Partizipation in ihrem Arbeitsalltag. Die Arbeitswelt wandelt sich zunehmend von einer Produktionsarbeit zu einer Wissensarbeit. Um diesen sich immer schneller vollziehenden Umbrüchen zu begegnen ist es notwendig, Kompetenzen, Konzepte und Arbeitsweisen zu entwickeln, die diesen ständigen Veränderungen standhalten können. Dabei muss von trägen hierarchischen Strukturen und akribischen Prozessbeschreibungen Abstand gewonnen werden, da nur agilere Herangehensweisen eine adäquate und schnellere Handlungsfähigkeit bieten. Der Begriff „New Work“ taucht im Kontext dieser Veränderungen der Arbeitswelt, die mit dem digitalen Wandel einhergehen, auf. (vgl. Bruns 2018, S. 267; Ziemann et al. 2018, S. 320-321; Ruf 2019, S. 356)

Der Philosoph Frithjof Bergmann führte den Begriff „New Work“ Ende der 1970er Jahre ein. Zu dieser Zeit gingen durch Automatisierung immer mehr Arbeitsplätze verloren und Menschen wurden massenweise entlassen. Er war der Meinung, die Menschen würden auf Grund der kapitalistischen Wirtschaft nicht mehr wissen was sie wollen. Unter dem Label „New Work - New Culture“ prägte er den Begriff „New Work“ als eine konzeptionelle Idee einer sozialen Bewegung, die die kapitalistischen Grundsätze stetigen Wachstums ersetzen sollte. Bergmann war stattdessen auf der Suche nach einer neuen Form der Arbeit, bei der sich die Persönlichkeit entfalten kann, Platz für Freiraum herrscht und die Arbeit mit den eigenen Hoffnungen, Träumen, Wünschen und Begabungen übereinstimmt. (vgl. Vollmer/Poppenborg 2018, S. 21-24; Bergmann 2017, S. 13-21; Schneider 2020, S. 2; Müller-Friedhauth/Kühn 2019, S. 394)

So sollen MitarbeiterInnen den Tätigkeiten nachgehen, zu denen sie im Stande sind, da Leidenschaft und Antrieb daraus entstehen. Des Weiteren sollen MitarbeiterInnen bestätigt und befähigt werden, damit ihre Kompetenzen auch Wirkung zeigen können. Bei der Ausgestaltung von möglichen adäquaten Rahmenbedingungen und Job-Typen kommt dieser organisations-soziologischen Herangehensweise eine prägende Rolle zu. Dazu meint Bergmann:

„New Work heißt, dass man Arbeit ganz anders erleben und empfinden kann als bisher und dass man sich auf diese grundsätzliche Andersartigkeit vorbereiten muss. Das ist ein radikal neues Denken.“ (Bergmann 2018)

Dennoch macht auch Bergmann keine genauen Vorschläge zur Ausgestaltung der neuen Arbeitsstrukturen oder legt exakt fest was genau angestrebt wird. (vgl. Schneider 2020, S. 3; Kienbaum et al. 2018)

Bergmanns Vision der neuen Arbeit hat sich innerhalb der letzten 30 Jahre deutlich verändert. Geblieben sind vor allem die Fragen nach Sinnstiftung und Selbstbestimmung bei der Arbeit. Durch Globalisierung und Digitalisierung wird das etablierte Konzept der Arbeit zunehmend in Frage gestellt. Bei der Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen benötigt es neue Arbeitsweisen, um sich den Veränderungen entgegenstellen zu können. Durch Künstliche Intelligenzen (KI) wird zunehmend nicht nur physische sondern auch Wissensarbeit übernommen. Die daraus entstehende Suche nach einem echten Sinn bei der Arbeit kann als Chance für das einzelne Individuum gesehen werden. Dabei geht es darum, das eigene Denken flexibel zu halten und aus Routinen auszubrechen. Das neuzeitliche Phänomen nach Sinn im Job zu suchen zeigt, dass sich die Arbeitsmotivationen über die gestillten, existentiellen Grundbedürfnissen weg, hin zu dem Wunsch nach Selbstverwirklichung entwickelt haben und geht über das Bedürfnis von Remote-Arbeit oder flexiblen Arbeitszeiten hinaus. (vgl. Bruns 2018, S. 267; Schnell/Schnell 2019, S. 9-10; Müller-Friedhauth/Kühn 2019, S. 393; Steffen 2019, S. 300)

Nach Bruns (2018) ist Entrepreneurship eine Möglichkeit, sich sinnstiftender und selbstbestimmter Arbeit zu nähern. Durch die Entwicklung eines Geschäftskonzeptes, das persönliche Kompetenzen und Selbstbestimmung berücksichtigt, kann sinnstiftende Arbeit entstehen, die Spaß macht. Hierbei existiert keine homogene und spezifische, normative Rahmung im Sinne Bergmanns mehr. Der positiv besetzte Sammelbegriff „New Work“ umfasst dabei unterschiedlichste Ansätze, wie die Menschen in Zukunft arbeiten möchten und steht im Kontext der sich stetig verändernden Arbeitswelt. Hervorzuheben ist hierbei, dass es bei neuen Arbeitsweisen nicht um das Ziel eines höchstmöglichen Gestaltungsfreiraumes geht, da jeder Mensch Freiheit für sich anders empfindet. Stattdessen geht es darum, Angestellten eine Arbeitswelt zu bieten, die mit

seinen/ihren Werteidealen übereinstimmt. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 3, 24; Müller-Friehmauth/Kühn 2019, S. 393-394; Schneider 2020, S. 2, Bruns 2018, S. 275-277)

Diese Entwicklungen und Bedürfnisse verändern die Arbeitswelt. Innerhalb dieser Veränderung entstanden die Begriffe „New Work“ und „Arbeit 4.0“. (vgl. Lindner 2019, S. 21-25; Hackl et al. 2017, S. 3-7)

5.2. Definition New Work

Für viele Menschen ist „New Work“ etwas Diffuses, wo Menschen auf irgendeine Art anders arbeiten. In den letzten Jahren wird man vermehrt in Offline- und Onlinemedien mit dem Begriff „New Work“ konfrontiert, sobald es im Kontext um das Thema Arbeit und die sich wandelnde Arbeitswelt geht. Bei der Diskussion um das neue Arbeiten gibt es unterschiedliche Positionierungen, die im folgenden dargestellt werden. (vgl. Bergmann 2017, S. 13-14, Steffen 2019, S. 299; Hackl et al. 2017, S. 3; Vollmer/Poppenborg 2018, S. 21)

Nach **Müller-Friehmauth und Kühn** (2019) kennzeichnet New Work eine künftige Arbeitswelt, in der die Digitalisierung, dichte Kommunikationsnetzwerke, neue Führungsmuster, höhere Geschwindigkeiten, Verhaltensökonomie³⁸ sowie moderne Workspaces Einfluss haben. Der Begriff bündelt zentrale Entwicklungen, die durch technologische und vernetzte Ökonomie die Arbeitswelt für Unternehmen verändert. Das sich daraus ergebende neue Verständnis für Arbeiten und Leben hat somit auch Einfluss auf politische, gesellschaftliche und soziale Entwicklungen und stellt damit einen sektorenübergreifenden Grundbegriff für den Wechsel des Leitbildes unternehmerisch erbrachter Arbeit dar. Dabei hat die wissenschaftliche Zukunftsforschung keinen Anspruch auf Präzision, sondern beforscht die Relevanz und Projektion dessen, was sich aktuell abzeichnet. (vgl. Müller-Friehmauth/Kühn 2019, S. 392-393)

³⁸Als Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaft beschäftigt sich die Verhaltensökonomik damit wie der Mensch sich in bestimmten wirtschaftlichen Situationen verhält. Dabei zeigt sich, dass der Mensch immer wieder von der Theorie der rationalen Nutzenmaximierung abweicht. (vgl. Wärneryd 1988, S. 2–41)

Hackl et al. (2017) unterscheiden vier Bereiche (Individualität, Führung, Agilität und Arbeitskonzepte) zur Umsetzung von New Work. Jeder dieser vier Bereiche umfasst unterschiedliche Teilaspekte. Individualität umfasst die Selbstbestimmung von Leistungs- und Lernzielen, Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an Entwicklungen von Strategien sowie die Freiheit, einen Teil der Arbeitszeit für eigene Projekte verwenden zu können. Zu dem Bereich Führung zählt eine demokratische, moderne Führungskultur, die Führungskraft sieht sich vor allem als Coach und es gibt einen Wechsel zwischen Fach- und Führungskarrieren. Agilität umfasst flache Hierarchien und schnelle Entscheidungsprozesse und unter Arbeitskonzepten werden flexible Arbeitszeiten, -orte und -jobs sowie kreative Workspaces zusammengefasst. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 71-80)

Vollmer und Poppenborg (2018) definieren im folgenden acht Entwicklungsstufen von New Work:

1. Die Veränderung der Ablauforganisation vieler Unternehmen, um auf die Veränderungen der Marktbedingungen zu reagieren.
2. Die Veränderung des Wettbewerbs um Arbeitskräfte.
3. Die Neuinterpretation von Führung.
4. Die Individualisierung von Karrieren.
5. Die Veränderung der Arbeit durch Technologiewandel und Digitalisierung.
6. Die Verschmelzung und Virtualisierung von Zusammenarbeit.
7. Die Veränderung von Beratung.
8. Die zunehmende Bedeutung neuer Fähigkeiten.

(vgl. Vollmer/Poppenborg 2018, S. 22-23)

Kienbaum, Gunnesch und Pacher (2018) nähern sich der Thematik mit dem Konstrukt der „NewWorkforce“. Hierbei werden verschiedene Konzepte des Personalwesens, wie beispielsweise Diversität in Geschlecht, Alter oder Kompetenzen sowie organisatorische Rahmenbedingungen vereint. Für die daraus resultierende Vielfalt an Bedürfnissen müssen Unternehmen passende Rahmenbedingungen schaffen und sich mit Themen wie analog vs. digital, lokal vs. virtuell, fest vs. flexibel und sicherheitsbezogen vs. autonom auseinandersetzen. „NewWorkforce“ bezeichnet somit eine Auseinandersetzung mit mehrdimensionaler

Diversität und deren bewusstem, proaktivem Management. Die Arbeitswelt 4.0 erzeugt durch diese Diversität in Arbeitsgestaltung, Jobdesign, Aufgabeninhalt und Projektablauf ein unternehmensbezogenes Spannungsfeld, das in vier Idealtypen (New Worker, Traditionalist, Structuralist und Escapist) charakterisiert werden kann. Hierbei zeichnet sich der New Worker durch flexibel und eigenverantwortliches Arbeiten aus. Der Traditionalist schätzt hingegen hierarchisch gesteuerte, definierte Arbeitsschritte. Structuralisten haben eine geradlinige, von agilen Elementen durchsetzte Arbeitsweise, wohingegen der Escapist aus den hierarchischen Strukturen ausbricht um eigene Projekte, neben denen des Unternehmens, zu verwirklichen. (vgl. Kienbaum et al. 2018, S. 27-38)

Schnell und Schnell (2019) definieren New Work nach sieben Charakteristika:

1. „purpose driven“ (Sinnhaftigkeit und Identitätsklarheit beim Arbeiten)
2. „people driven“ (Mensch steht im Mittelpunkt der Arbeit)
3. „skill driven“ (Mensch wird in der Weiterentwicklung seiner Kompetenzen begleitet)
4. „as transparent as possible“ (Transparente Kommunikation)
5. „value driven“ (Ausrichtung an Werten und Zweck der Arbeit)
6. „about learning and sharing“ (stetiges Lernen und Teilen von Wissen)
7. „purpose-driven work“ (sinnstiftende Arbeit im Fokus)

(vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 11-14)

Zusätzlich haben sich Schnell und Schnell (2019) damit auseinandergesetzt, was New Work nicht ist, wie Unternehmensverschönerungen durch losgelöste Maßnahmen, um diese reizvoller erscheinen zu lassen. Als Beispiel hierfür lassen sich Angebote wie Kickertische, Obst, Yoga oder geänderte Arbeitstitel nennen. Auch die Führung komplett abzuschaffen, bedeutet nicht das Konzept von New Work zu leben, denn dabei geht es um das Befähigen von Menschen, die schrittweise Veränderung der Denkweise und eine menschenfreundlichere Arbeitsweise durch erfolgreichen Wissensaustausch. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 14-16)

Nach dem wissenschaftlich orientierten Verständnis von New Work beschreibt **Schermuly** (2020) die Bedeutung des psychologischen Empowerments. Es handelt sich um verschiedene Maßnahmen, die es zur Zielsetzung haben, MitarbeiterInnen psychologisch zu empowern und damit das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz zu steigern. Die eingesetzten Maßnahmen werden hier psychologisch interpretiert und haben keine direkten positiven Effekte. Stattdessen führt das psychologische Empowerment der MitarbeiterInnen zu beispielsweise mehr Zufriedenheit, mehr Leistung und mehr Innovation. (vgl. Schermuly 2020, S. 10-15)

Die New Work Charta von **Humanfy** stellt dazu einen aktuellen Versuch dar, Bergmanns Konzept in einem zeitgemäßen Rahmen für den Bereich der Wirtschaft zu entwickeln. Dabei formulierten **Väth et al.** (2019) fünf neue Arbeitsprinzipien, die als humanistische Grundlage dienen sollen, wobei sich die Kategorisierungen aus Ableitungen von Bergmann begründen (vgl. Väth et al. 2019; Schermuly/Geissler 2020):

1. Freiheit (Frei- und Experimentierräume, Fehlerkultur, Vernetzung)
2. Selbstverantwortung (Selbstorganisation, Mitbestimmung, Verantwortung)
3. Sinn (Persönliches Wachstum, Sinnhaftigkeit, gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Wertschöpfung)
4. Entwicklung (Kollektive Lernstrukturen und Entscheidungen, Selbsterneuerung)
5. Soziale Verantwortung (Nachhaltigkeit, regionales Engagement, Ehre)

Diese Prinzipien stellen ein universelles Modell für ein Grundgerüst in Anlehnung an Bergmanns Überlegungen dar. Dabei sind bei der Umsetzung noch keine Struktur-, Prozess-, oder Managementmodelle festgelegt, um dem Leitgedanken von New Work weiterhin gerecht zu werden. (vgl. Schneider 2020, S. 5)

„Der Focus auf menschliche Wesen impliziert [...] ein vielschichtiges Geflecht von sich beständig ändernden Bedürfnissen, Beziehungen, Resonanzen, Dynamiken, Hierarchien, Sichtweisen, etc.. [...] Auf dem Weg zu New Work und für die damit zwingende Balancierung dieser sich daraus ergebenden Komplexität bedarf es jedoch permanenter Aushandlungs- und Anpassungsprozesse, die gruppenspezifische, wie sonstige psychologische Perspektiven einschließen müssen.“ (Schneider 2020, S. 10)

Zusammenfassend ergeben sich bei den unterschiedlichen Definitionen sowohl einige Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Was Hackl et al. (2017) unter dem

Punkt Individualität zusammenfassen, bestimmt die zentralen Definitionen von Schermuly (2020) und Schnell und Schnell (2019). Bei ihren Definitionen steht klar der Mensch und das psychologische Empowerment im Mittelpunkt von „New Work“ mit Sinnhaftigkeit, Sinnstiftung, menschenfreundlicherer Arbeitsweise und erfolgreichem Austausch zum stetigen Lernen. Auch bei der New Work Charta liegt der Fokus auf Freiheit, Sinn und Entwicklung der MitarbeiterInnen und deren Arbeit. Hier wird ergänzend noch der Punkt der sozialen Verantwortung mit regionalem Engagement und nachhaltigem Wirtschaften genannt. Ansonsten legt dieser Ansatz bewusst keine Struktur-, Prozess-, oder Managementmodelle fest, um den Grundgedanken von New Work zu fokussieren.

In den acht Punkten, die Vollmer und Poppenborg (2018) beschreiben, wird der Mensch in der Individualisierung von Karrieren, der zunehmenden Bedeutung neuer Fähigkeiten und der Veränderung um Talente auf dem Wettbewerb berücksichtigt. Jedoch gehen sowohl Vollmer und Poppenborg als auch Hackl et al. (2017) über den Grundgedanken der Individualität und des Menschen im Mittelpunkt hinaus und nehmen noch weitere Überpunkte in ihre Definition von New Work auf. So wird eine Veränderung der Führung, der Agilität und der Arbeitskonzepte thematisiert. Während Hackl et al. (2017) die Rolle des Coaches, flache Hierarchien, schnelle Entscheidungsprozesse und flexible Arbeitskonzepte beschreibt, fokussieren sich Vollmer und Poppenborg (2018) auf Veränderungen in der Ablauforganisation, der Beratung, der Arbeitsveränderungen durch Technologie und Digitalisierung sowie auf die Verschmelzung und Virtualisierung von Zusammenarbeit.

Das Konstrukt der „NewWorkforce“ hat die mehrdimensionale Diversität im Fokus und vereint unter diesem zentralen Thema sowohl organisatorische, unternehmerische, technische, menschliche, inhaltliche und charakterliche Elemente und schafft es so, eine große Bandbreite an Bedürfnissen abzudecken. (vgl. Kienbaum et al. 2018)

Ergänzend zur Definition von **Arbeit 4.0** in Kapitel 3 wird der Begriff für neue Arbeitsweisen noch erweitert. Arbeit 4.0 hat eine intakte Work-Life-Balance, also die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, im Fokus. Diese wird durch technische Kommunikationsmöglichkeiten, Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung und flache Hierarchien ermöglicht. Flexible Arbeitszeiten, mobile und ortsunabhängige

Erreichbarkeit sowie neue Vergütungsmodelle werden etabliert. Hierbei zielt Arbeit 4.0 verstärkt auf Digitalisierung und Automatisierung der Arbeit ab, wohingegen das Konzept des New Works Handlungsfreiheit, Selbstständigkeit und aktives Einbeziehen der MitarbeiterInnen im Fokus hat. (vgl. Eggers/Hollmann 2018, S. 44; Abeln 2019, S. 271; Teichmann/Hüning 2018, S. 29-30)

Nach dem Konzept von Bergmann und den Definitionen in der Literatur wird deutlich, dass zwar der Begriff „New Work“ von Bergmann als Begriff für neue Arbeitsweisen verwendet wird, das Spektrum der Definitionen und Bedeutungen jedoch weit mehr als die ursprüngliche Bedeutung Bergmanns umfasst und der Begriff „New Work“ im aktuellen Kontext für die Bezeichnung neuer Arbeitsweisen verwendet wird. Die Begriffe „New Work“, „Arbeit 4.0“, „Arbeitswelt 4.0“ und „neue Arbeitsweisen“ werden im Folgenden als etwas verstanden, das alle Veränderungen der Arbeitswelt umfasst, die mit dem digitalen Wandel einhergehen und daher in dieser Arbeit übergreifend und gleichwertig verwendet.

5.3. Beispiele neuer Arbeitsweisen

Das durch den technischen Fortschritt steigende Bedürfnis nach Autonomie und Work-Life-Balance fördert den Wunsch nach offeneren Arbeitsformen und ersetzt zunehmend den alten Status Quo des Eckbüros. Mit zunehmender Mobilität beim Arbeiten geht mit Autonomie, Produktivität und dem Zeitgewinn des mobilen Arbeitens jedoch auch fehlender Austausch und mangelnde Teamzusammenarbeit einher. Der Bedarf lässt Coworking Spaces sowie den Wunsch nach Homeoffice entstehen. Wo es 2005 noch 8.900 Coworking Spaces weltweit gab, hat sich diese Zahl bis 2020 auf 18.700 gesteigert und wurde für 2020 auf 26.300 prognostiziert. Auch die Anzahl der Menschen, die Coworking Spaces verwenden, lag 2018 bereits bei fast 1,7 Mio. NutzerInnen und wurde für 2020 auf über 2,65 Mio. NutzerInnen prognostiziert. Damit ArbeitnehmerInnen sich in ihrem Büroraum wohlfühlen, wird das Konzept von New Work für eine gesunde Arbeitswelt in einigen Großunternehmen bereits praktiziert. So soll der Arbeitsplatz ein sozialer Treffpunkt für MitarbeiterInnen und ein Ort des freien Denkens sein. Ein smartes Bürokonzept, mit freier Platz- und Materialienwahl, ergonomischen Sitzmöglichkeiten und

körperlicher Betätigung mittels Walking Desks³⁹ sowie kostenloses, gesundes Mittagessen sind Faktoren, um ein Wohlfühlklima zu erzeugen. Auch Sofas, Pools, Hängematten, Grünanlagen, Minigolfplätze, Comics oder Gartenarbeit können angeboten werden, um Gemütlichkeit bei der Arbeit zu fördern. (vgl. Foertsch 2019, S. 4; Matusiewicz 2018, S. 295-297)

Beispiel Amerika

Praktische Beispiele, die sich in diesem Kontext beobachten lassen, unterscheiden sich bislang noch in der Vorgehensweise im anglo-amerikanischen Raum und in Europa. Firmen wie **Microsoft, Cisco oder Adidas** versprechen sich davon eine Förderung der Motivation, Produktivität und Konzentration ihrer MitarbeiterInnen. In Kooperation mit dem Frauenhofer-Institut hat **Microsoft** bei der Entwicklung eines neuen Bürokomplexes den Büroraum in drei verschiedene Bereiche unterteilt: In den Ruhebereich für Einzelarbeiten, den Kommunikativbereich für Projektarbeiten und den Konzentrationsbereich für konzentriertes Arbeiten. Dennoch gibt es keine festen Arbeitsplätze, keine Anwesenheitspflicht und eine eigene App, die MitarbeiterInnen und freie Arbeitsplätze leicht ausfindig macht, um kurzfristige Treffen schnell organisieren zu können. Über soziale Medien und Messenger sind die MitarbeiterInnen miteinander vernetzt. Des Weiteren gibt es einen Entspannungsbereich, Zuschüsse auf E-Bikes mit Ladestationen vor Ort, eine bargeldlose Kantine, individuell gesteuertes Licht und Temperatur am Arbeitsplatz und eine kostenlose Kaffeecke in jedem Stockwerk. Bei **Cisco** finden sich ebenfalls New-Work-Konzepte mit Bürogebäuden, die mit neuester Technologie ausgestattet sind. Somit kann am Arbeitsplatz alles individuell abgestimmt werden. Alle Daten werden vom Unternehmen gespeichert, um die individuelle Anpassung der MitarbeiterInnen am jeweiligen Arbeitsplatz automatisch einzustellen. Durch moderne Kommunikationstechnologie können bei Konferenzen Gespräche in alle Sprachen übersetzt werden. Auch wird ein Lounge-Gefühl durch Playstation-Räume, Billardtische oder Tischtennisplatten vermittelt. Im Silicon Valley experimentieren zahlreiche Tech-Unternehmen wie **Amazon, Google, Netflix oder**

³⁹ Bei einem Walking Desk, oder auch Treadmill Desk, handelt es sich um ein Schreibtischlaufband, dass Angestellte während der Arbeit verwenden können, um sich parallel mehr zu bewegen. Hierbei läuft man während der Arbeit am Computer auf dem Laufband. Man sitzt weniger und kann parallel arbeiten und sich bewegen. (vgl. Rafferty 2013)

Facebook mit technologischer Disruption für mehr Entscheidungsautonomie des Individuums. Dabei werden Algorithmen verwendet, damit Entscheidungen möglichst in Echtzeit getroffen werden und somit die Handlungsgeschwindigkeit des Unternehmens erhöht werden kann. Das Ziel dieser Zero Latency Enterprises ist die Eliminierung von Wartezeit. Hierbei gibt es unterschiedliche Herangehensweisen, wie beispielsweise den Einsatz Big-Data-Tools oder die Verwendung von Gamification⁴⁰. Über interne Datentransparenz in Echtzeit können Kennzahlen wie Margen und Umsatz von MitarbeiterInnen in Echtzeit ausgewertet, visualisiert und abgerufen werden. MitarbeiterInnen sollen motiviert werden mitzudenken und Sinn zu stiften. Auch in der Architektur spiegelt sich die Work-Life-Integration wider. So integriert Amazon auf seinem Gelände parkähnliche Anlagen, Facebook bietet eine Anlage auf dem Dach zum Radfahren und Joggen sowie eine Kantine auf Sterneküchenniveau. Im Unternehmen **Morning Star** sind alle MitarbeiterInnen gleichzeitig Unternehmer mit maximalem Handlungsspielraum und Self-Management. Konflikte werden hier direkt mit einzelnen MitarbeiterInnen ausgetragen, stetiges Lernen ist Pflicht und jeder/jede Einzelne hat eigene und soziale Autonomie. Bei diesem Konzept war das Buch „The Game of Work“ von Charles A. Coonradt Vorbild (2012). (vgl. Müller-Friedhuth/Kühn 2019, S. 395-399; Matusiewicz 2018, S. 295-297)

Dies sind typische Beispiele, wie amerikanische Unternehmen durch den Einsatz von New-Work-Ideen sowie Werkzeugen wie Feedbacksystemen und Gamification die MitarbeiterInnen zu Bestleistungen motivieren wollen. Hierbei lautet der Grundtenor in der digitalen Unternehmenswelt: radikaler, effektiver und zeitgemäßer. Von allen MitarbeiterInnen wird bestmögliche Performance erwartet. Dieses Resultat-getriebene Vorgehen fordert strukturiertes, ideenreiches, konzeptionelles und prozessorientiertes Arbeiten von allen WissensarbeiterInnen. (vgl. Imbacher 2018, S. 38; Wörwag/Cloots 2018, S. 20; Müller-Friedhuth/Kühn 2019, S. 398-399)

⁴⁰Bei Gamification geht es um die Übertragung spieltypische Vorgänge wie dem Gewinner-Prinzip in spielfremde Zusammenhänge in der Realität. (vgl. Bergemann 2019, S. 331)

Beispiel Europa

Die Herangehensweise in Europa unterscheidet sich hierbei deutlich, da extremem Wettbewerb und radikalen Führungsänderungen grundsätzlich skeptischer gegenüber gestanden wird. Jedoch werden beispielsweise beim schwedischen Musik-Streaming Dienst **Spotify** Konzepte von New Work adaptiert. So werden auch hier die MitarbeiterInnen in ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Potenzial individuell und nicht hierarchisch gefördert. Jedoch herrscht hier ein experimenteller Prozess, das sogenannte „Demoing“. Hierbei wird davon ausgegangen, dass neu vorgestellte Produkte und Ideen immer erst auf ihren Erfolg getestet werden müssen. Ein **italienisches Unternehmen**, das Messinstrumente herstellt, führt seine MitarbeiterInnen, indem Aufgaben verteilt werden, die „eine Nummer zu groß“ für MitarbeiterInnen sind. Dadurch sollen MitarbeiterInnen wachsen und sich in ihren Fähigkeiten anerkannt fühlen. Hierbei soll Arbeit Spaß machen und grundsätzlich dem Gemeinwohl dienen. Bei der Logistikberatung und Softwarefirma **rocklog GmbH** aus der Schweiz liegt der Fokus des Unternehmens auf dem Produkt. Alles andere wird so schlank wie möglich gehalten. Es gibt keine Büros und keinen Festnetzanschluss. Gearbeitet werden kann von überall, was ein Minimum an administrativen Aufwand zur Folge hat. Auch gibt es keine Hierarchie, keine formellen Strukturen oder MitarbeiterInnenführung. Tätigkeitsfelder werden nach Kompetenzen vergeben. Dabei spielt Selbstbestimmung, Offenheit und Ehrlichkeit eine bedeutende Rolle. **HEMA** hat seinen Kulturwandel mit der Frage nach dem „Wozu“ beantwortet. Anschließend wurde die hierarchische Führung zu einer Selbstorganisation autonomer Teams umgestaltet. Dabei dient Offenheit, Vertrauen, sinnvolle Arbeit und ein gemeinsames Ziel als Grundlage. Rollen werden nach individuellen Kompetenzen vergeben, damit sich MitarbeiterInnen besser mit ihrer Arbeit identifizieren können und effektiver Probleme bearbeiten und kommunizieren. Somit steht vor allem die Einstellung der MitarbeiterInnen im Vordergrund und weniger das bereits vorhandene Wissen. Das richtige Mindset ist essentiell für produktives und wertschaffendes Zusammenarbeiten. Letztlich spielt auch die Größe eines Unternehmens bei der Umsetzung eine wichtige Rolle. Das Technologie-Unternehmen **TELE Haase** hat seit 2010 begonnen Hierarchien aufzubrechen, ein neues Organisationsmodell zu entwickeln und ohne Chefs Selbstorganisation auf allen Ebenen einzuführen. Das Ziel war schnell und agil auf

dynamische Umwelten und wachsende Komplexität reagieren zu können, um innovativ und nachhaltig erfolgreich sein zu können. Bis heute stellt diese Umorganisation einen Entwicklungsprozess dar. Jedoch war eines der wichtigsten Learnings, dass anstelle von Chefs unternehmerisch denkende MitarbeiterInnen auf jeder Ebene benötigt werden. Als lebendiger Organismus ist das Unternehmen in der Lage, auf stetigen Wandel zu reagieren und mit Pioniergeist und Neugier Innovationen voranzutreiben. Dabei spielt Transparenz und Vernetzung mit der Umwelt eine wichtige Rolle. Auch der Gründer der Drogeriekette **Götz Werner**, ist für sein humanes Engagement bekannt. Nach seiner Devise sind MitarbeiterInnen wichtig, die verantwortungswillig und -fähig sind. Daher baut er auf Vertrauen, persönliche Freiheit und Verantwortung durch Selbstmotivation, Einsicht und sanfte Bevormundung. Es ist wichtig in den Dialog zu treten und nicht MitarbeiterInnen Befehle ausführen zu lassen und zu bevormunden. In den letzten Jahren haben auch deutsche Konzerne auf das Neue Arbeiten gesetzt. So hat sich **Bosch** zum Ziel gesetzt, vernetzte Arbeitsplätze zu schaffen, um effizientes Arbeiten in der Zukunft zu gewährleisten. Für das Projekt, bei dem eine Kollaborationssoftware⁴¹, die eine simplere Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen ermöglichen soll, wurden rund 800 Mio. Euro Investitionssumme geplant. (vgl. Müller-Friehmauth/Kühn 2019, S. 398-400; Kugler et al. 2018, S. 57-58; Niebling 2020, S. 93-105; Stelzmann/Reiniger 2018, S. 285-291; Albers 2018, S. 3)

Diese Beispiele verdeutlichen, dass eine Feinjustierung der aktuellen New-Work Konzepte benötigt wird. Unter steigendem globalem Marktdruck und immer schnelleren Entscheidungs- und Handlungszwängen brauchen Unternehmen belastbare MitarbeiterInnen die sich mit neuen, digitalen Fachkompetenzen neuartigen Herausforderungen widmen. Durch die „humanen“ Angebote des Konzepts New-Work kann der Druck der Arbeitsumgebung messbar gemildert werden. Die neu geschaffenen Autonomiespielräume stiften Sinn und steigern die Motivation. Nicht alle im anglo-amerikanischen Raum praktizierten Methoden

⁴¹Kollaborationssoftware ermöglicht das gemeinsame Arbeiten an Projekten und Aufgaben über eine Anwendungssoftware. NutzerInnen können miteinander interagieren, Dateien und Dokumente gemeinsam bearbeiten, um gemeinsam Aufgaben erledigen um Ziele zu erreichen. Beispiele für Kollaborationssoftware sind Microsoft 365, Google Workspace, Nextcloud, Asana, Trello oder Slack. (vgl. Johnson-Lenz/Johnson-Lenz 1991, S. 395–417; Ionos 2020)

können jedoch mit diesem Konzept gestützt werden. So ermöglichen zwar neue Strukturen wie Sozialkontrolle durch Technologie oder MTP, dass einzelne MitarbeiterInnen vom Unternehmen profitieren, jedoch bedeutet dies nicht automatisch, dass MitarbeiterInnen auch autonomer und freier agieren können. Dies könnte sich stattdessen sogar konträr auswirken. (vgl. Müller-Friedmuth/Kühn 2019, S. 401)

5.4. Anwendung von New Work nach den drei Dimensionen

„People“, „Place“ und „Technology“

Wie sich bei der Definition von „New Work“ bereits gezeigt hat, gestaltet sich der Versuch einer eindeutigen Zuordnung als komplex. Bei dem Versuch der Kategorisierung der verschiedenen Merkmale von New Work haben Hackl et al. (2017), auf Basis von Projekten und Erfahrungen zum Thema New Work die drei Dimensionen „People“, „Place“ und „Tools“ aufgestellt, die bei der Gestaltung neuer Arbeit als Wegweiser fungieren sollen und der Schlüssel zu einer erfolgreichen Implementierung von New-Work Instrumenten sind. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 103-104)

Die Motivationsfaktoren, um New Work Maßnahmen umzusetzen, variieren hierbei stark von Unternehmen zu Unternehmen, da deren Ausgangssituationen ebenfalls komplett andere sein können. Unabhängig von der Herangehensweise oder den Motivationsfaktoren ist jedoch jede der Dimensionen ausreichend zu adressieren. In Anlehnung an dieses Modell und deren Adaption von Kraft und Peter (2020) werden im Folgenden die drei Dimensionen „People, Place und Technology“ genauer betrachtet, um die Merkmale neuer Arbeitsweisen zu beschreiben. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 110)

5.4.1. Dimension People

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits deutlich geworden ist reicht es für eine umfassende kulturelle Veränderung nicht aus nur isolierte, einzelne Maßnahmen umzusetzen. Bei der Dimension „People“ geht es um eine Etablierung von Vertrauenskultur und liquiden Netzwerken, anstatt starrer Strukturen, geprägt von Kontrolle. Nur wenn MitarbeiterInnen die Veränderungen erfolgreich selbst

leben, indem sie Veränderungen der Arbeitsweise verinnerlichen und sich Veränderungen der Unternehmensstruktur und -kultur etabliert haben, kann von einer erfolgreichen Umsetzung die Rede sein. Hierfür erforderlich sind nach Hackel et al. (2017) strukturelle Merkmale neuer Führungskräfterollen, flache Hierarchien, MitarbeiterInnenbestimmung, flexible Strukturen und Prozesse, Abschied von Statussymbolen, Umgang mit Widerständen, Einführung neuer Arbeitskultur sowie Marken- und Communitybildung. Diese Bereiche betreffen hierbei sowohl die Unternehmensebene, die Führungsebene und die MitarbeiterInnenebene. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 123; Ruf 2019, S. 380-381)

Agilität und Führung

Agilität beinhaltet sowohl die flexiblen Strukturen und Prozesse von Organisationen als auch Technologien sowie agile MitarbeiterInnen, wobei das offene Mindset und der Umgang der MitarbeiterInnen hierbei einen entscheidenden Einfluss auf den Nutzen der Technologien haben. Bekannte agile Methoden sind hierbei Design Thinking, Scrum und Lean-Start-up, wobei all diese Vorgehensweisen auf Feedback und Partizipation aller Beteiligten beruhen (vgl. Creusen et al. 2017, S. 56-58, Petry 2018, S. 318-319; Lindner 2019, S. 27; Ruf 2019, S. 381-382)

Beim Design Thinking werden Probleme in multidisziplinären Teams kollaborativ gelöst. Vorteil dieser Methode ist, dass schnell Lösungen oder ein Produkt gefunden werden können, da Prototypen schnell entwickelt und in Feedbackschleifen von KundInnen bewertet werden, bis das Endprodukt in einem iterativen Prozess hergestellt wird. Scrum erlaubt agile Projektentwicklung- und durchführung. Ziel dabei ist es die Komplexität der anvisierten Gesamtlösung durch die Ableitung in Teilkomponenten zu verringern und diese in iterativen Arbeitsschritten zu liefern und zu verfeinern. Die Lean-Start-Up Methode „bauen-messen-lernen“ basiert ebenfalls auf KundInnenfeedback zu minimalistischen Prototypen, da so lange Planungsphasen entfallen und Veränderungen in einer frühen Phase der Entwicklung des Produkts vorgenommen werden können. Durch die daraus resultierenden Produktionssteigerungen entstehen ökonomische Freiräume, die genutzt werden können, um die steigenden Erwartungen der MitarbeiterInnen an das neue Arbeiten zu erfüllen. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 59-65; Poguntke 2019,

S. 58; Petry 2018, S. 311-325, 318; Lackes/Siepermann 2019; Schneider 2020, S. 4)

In einer agilen Arbeitswelt werden auch agile Führungsmethoden benötigt, um die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung zu sichern. Diese werden im Kapitel „6. Digital Leadership“ genauer erläutert. (vgl. Lindner 2019, S. 30-31)

Anforderungen an MitarbeiterInnen

Gerade Personen mit einer zentralen Rolle im Unternehmen kommt die anspruchsvolle Aufgabe zu, Wandel richtig zu managen. Dabei reicht es jedoch nicht, bestehende Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und anzupassen. Nicht nur Führungskräfte sondern auch MitarbeiterInnen müssen sich neue Fähigkeiten aneignen, um mit den Entwicklungen mithalten zu können. So werden in agilen Umgebungen Teamfähigkeit, selbstständiges Arbeiten, Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Medienkompetenzen immer relevantere Skills. WissensarbeiterInnen definieren ihre Aufgaben, agieren autonom, managen sich selbst und sind Kapital des Unternehmens. Das Wissen ist untrennbar mit der Person verbunden. Dabei können WissensarbeiterInnen nur effektiv und effizient sein, wenn sie keine hierarchischen Strukturen, Routinen oder Standardvorgehensweisen behindern. (vgl. Erner/Böhm 2019, S. 86-87; Creusen et al. 2017, S. 109; Zeichhardt 2018, S. 3; Frost et al. 2018, S. 171-172; Bauer/Hofmann 2018, S. 14)

Mit mehr Flexibilität bei der Arbeit geht auch mehr Verantwortung für die MitarbeiterInnen einher. Dies erfordert zwar ein erhöhtes Maß an Selbstorganisation, dafür steigt die Innovationskraft und Motivation der MitarbeiterInnen und Unternehmen können bei Anpassungen und Veränderungen schneller und agiler reagieren. Diese dezentrale Struktur ist elastischer und ermöglicht so negative Effekte der Umwelt besser abzufedern als bei Unternehmen, die eine starre Struktur aufweisen. Hierbei ist die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, lebenslang zu lernen, offen gegenüber Neuem zu sein und zu bleiben sowie übergreifend über mehrere Disziplinen hinweg zu denken, essentiell für die

Unternehmen. Nur stetige Weiterentwicklung und Anpassungsfähigkeit an neue Prozesse sind der Schlüssel, um bei den bestehenden Innovationssprüngen mithalten zu können. Projektbezogene Zusammenarbeit wird deshalb als Herangehensweise an aktuelle Probleme immer wichtiger, um Lösungen für aktuelle Herausforderungen zu finden, was auch Teamfähigkeit zu einer weiteren benötigten Schlüsselkompetenz für MitarbeiterInnen macht. (vgl. Schircks 2017, S. 18, Bauer/Hofmann 2018, Ludwig et al. 2016, S. 78; Frost et al. 2018, S. 173; Rustler 2017, S. 66; Laloux 2016, S. 181-187; Creusen et al. 2017, S. 60, 77; Amabile/Kramer 2011, S. 113, 175-176)

Auch der Umgang mit Medien ist eine Voraussetzung, um mit digitalen Technologien über virtuelle Plattformen kommunizieren und arbeiten zu können. So wird auch das orts- und zeitunabhängige Arbeiten ermöglicht. Bei der Zusammenarbeit über virtuelle Plattformen müssen sich MitarbeiterInnen in den gesamten Prozess eindenken können, um die komplette Wertschöpfungskette und deren Zusammenhänge und Abläufe nachvollziehen zu können. Somit wird es zunehmend wichtiger, sich interdisziplinär in fachfremde Gebiete eindenken zu können, Prioritäten zu setzen sowie soziale und analytische Fähigkeiten zu erweitern. Diese Kompetenzen können MitarbeiterInnen jedoch nur lernen und weiterentwickeln, wenn Unternehmen die entsprechenden Strukturen schaffen und über die richtigen Führungskräfte verfügen, die diese fördern. Digitale Arbeitswelten ermöglichen durch fortschreitende Technologien in vielen digitalisierten Organisationen zusätzlich neue Freiräume und die benötigte Agilität. Nur, wenn die MitarbeiterInnen im Unternehmen Akzeptanz und Verständnis für die Digitalisierung und deren einhergehenden notwendigen Veränderungen entwickeln, kann das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben. (vgl. Erner/Hammer 2019, S. 147-152, Bauer/Hofmann 2018, S. 11-12; Ludwig et al. 2016, S. 77; Creusen et al. 2017, S. 109, 117; Schircks 2017, S. 1-34; Zeichhardt 2018, S. 3)

Trotz aller Versuche New-Work Maßnahmen im Unternehmen zu etablieren, kann es sein, dass sich die MitarbeiterInnen dennoch nicht für die Initiativen der Führungskräfte zu interessieren scheinen. Hierbei kann neben herkömmlicher Kommunikation Guerillakommunikation weiterhelfen. Damit ist gemeint, etwas

Witziges, Provokantes und Außergewöhnliches zu versuchen und beispielsweise kleinere Aktionen und Events zu planen, wie Flashmobs, kleine Hinweise bei Treppenaufgängen oder Graffitis an den Wänden. Dies kann die Neugierde der MitarbeiterInnen wecken und zum Mitmachen und Nachdenken rund um das Thema New Work anregen. Dennoch sollten die Aktionen mit der Arbeits- und Unternehmenskultur kompatibel sein, um Authentizität zu bewahren. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 135)

Neue Unternehmenskultur

Wie bereits erwähnt, betreffen die Veränderungen nicht nur die MitarbeiterInnen sondern auch das Unternehmen. Um den Veränderungen in adäquater Weise begegnen zu können ist es wichtig, die Unternehmensstrukturen und -kultur zu hinterfragen, um mehr Transparenz in den Prozessen und Strukturen zu schaffen und MitarbeiterInnen mehr Vertrauen in Punkto Eigenständigkeit entgegen zu bringen. Dazu zählt auch, Leistung nach erreichten Zielen und nicht nach Präsenzzeiten zu bewerten. (vgl. Cole 2017, S. 49; Schircks 2017, S. 1-34; Laloux 2015, S. 106, 124)

Flache Hierarchien im Unternehmen zu etablieren bedeutet, ein Arbeiten auf Augenhöhe zu schaffen. Hierzu zählt eine Duz-Kultur, der Wegfall akademischer Titel und des Statussymbols Büro für die Managementebene. Ebenenübergreifende Transparenz in der Kommunikation zählt hierbei zu einem der wichtigsten Punkte einer modernen Unternehmenskultur, in der offen über Ziele und Fehler kommuniziert werden kann. Dadurch wird schnelles Lernen über gegenseitigen Austausch gefördert sowie Agilität und Anpassungsfähigkeit auf neue Gegebenheiten gestärkt. Fehler zuzulassen, offen über sie zu sprechen und aus ihnen zu lernen, gehört zu einer gelebten Fehlerkultur und umfasst sowohl die Führungs- als auch die MitarbeiterInnenebene. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 71; Schircks 2017, S. 1-34; Hackl et al. 2017, S. 125)

5.4.2. Dimension Place

Bei der Dimension „Places“ geht es um die Schaffung eines kreativen, kommunikativen Umfeldes, das sich der immer flexibler werdenden Art der Arbeitsweise anpassen muss. (vgl. Hackl et al 2017, S. 31-32; Coradi/Schweingruber 2017, S. 95)

Das Gebäude nimmt als Ort der Arbeit einen wichtigen Teil ein und kann als „Hardware“ gesehen werden, in der die Arbeit als „Software“ laufen soll. Damit beides reibungslos laufen kann, müssen die Räumlichkeiten und Variablen des Gebäudes die Anforderungen der Arbeit widerspiegeln und ermöglichen. Neben Anforderungen an das Gebäude müssen auch das mobile Arbeiten und weitere neue Organisations- und Beschäftigungsformen beachtet werden, da Arbeitszeit und -ort flexibler werden und sich die Zusammenarbeit über Distanzen hinweg, durch fortschreitende Entwicklungen in der Kommunikations- und Informationstechnologie, immer mehr verbreitet. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 136-144; Creusen et al. 2017, S. 169-171; Coradi/Schweingruber 2017, S. 95)

Neue Anforderungen an das Gebäude

Der physische Arbeitsort Büro bleibt als Arbeitsumfeld weiterhin ein relevantes Thema, auch wenn dies mit Veränderungen und Umgestaltungen einhergeht. Die Anwesenheit anderer MitarbeiterInnen erzeugt durch Sichtbarkeit, Nähe und gegenseitige Wahrnehmung mehr Effizienz bei den anderen MitarbeiterInnen und den Austausch von komplexen Sachverhalten. Dem Büro kommt so, als Ort des Netzwerks eine wichtige Bedeutung zu, da sich MitarbeiterInnen vor Ort unmittelbarer, effizienter und präziser austauschen können als via E-Mail oder Telefon. Dies steigert nicht nur die Effizienz sondern bietet auch Gelegenheit für Inspiration. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 171; Coradi/Schweingruber 2017, S. 88; Jäger/Körner 2016, S. 112; Kraft/Peter 2020, S. 21)

Bestenfalls werden die Anforderungen an das Gebäude bereits in der Phase der Gebäudeplanung identifiziert, um möglichst gut auf die Arbeitsanforderungen abgestimmt zu sein. Das Design des Gebäudes und der einzelnen Bereiche sollte die Unternehmenskultur widerspiegeln, da auch dieser Faktor die MitarbeiterInnen

in Ihrem Engagement und ihrer Identifikation mit dem Unternehmen beeinflusst. Dabei muss auf Optik, Geruch, Ergonomie, Akustik und Licht im Raum geachtet werden und das Team in die Planung und Umsetzung der Räumlichkeiten mit einbezogen werden, um das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu fördern. Bei der Gestaltung der Räume sollte eine möglichst hohe Synergie zwischen der Optik und der Funktionalität der Elemente bestehen. Neben traditionellen Bürogebäuden entstehen auch neue Formen von Arbeitsorten. So können Coworking-Spaces flexibel nach Bedarf angemietet werden um Zugang zu Sitzungszimmern, IT-Plattformen und Infrastruktur zu haben. Diese Möglichkeit ist gerade für junge Unternehmen eine interessante Option. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 138-142; Bauer/Hofmann 2018, S. 5)

Räume und Ausstattung

Die Gestaltung der Arbeitsräume hat einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die Innovationskraft und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen. Hierbei wird bei neuen Raumkonzepten eine offene Lösung vor Einzelbüros bevorzugt. Die Aufteilung soll dabei Transparenz und Sichtbarkeit über das Geschehen und die MitarbeiterInnen ermöglichen, um das gegenseitige Bewusstsein der MitarbeiterInnen zu sensibilisieren. Auch das Verbinden der Stockwerke zählt hier mit dazu, damit Wissen auch vertikal im gesamten Unternehmen verbreitet werden kann. Gleichzeitig werden verschiedenen Aktivitäten in bestimmte Zonen aufgeteilt, in denen Meetings durchgeführt, konzentriert gearbeitet, ungezwungen interagiert und sich informell ausgetauscht werden kann, um Flexibilität zu ermöglichen. (vgl. Coradi/Schweingruber 2017, S. 88; Ruf 2019, S. 376-377)

Da Menschen ihre Verhaltensweisen an räumliche Gegebenheiten anpassen, ist es umso wichtiger, unterschiedliche Orte für unterschiedliche Bedürfnisse anzubieten. Rückzugsorte und Verhaltensregeln helfen konzentriert zu arbeiten und gewährleisten Privatsphäre. Interaktionen und Austausch, die Kreativität und Inspiration fördern können, werden in gemeinschaftlichen Räumen wie der Küche oder am Kaffeeautomaten eher gefördert. Diese Treffpunkte ermöglichen nicht nur den Austausch von Informationen sondern bieten auch Chancen für neue Ideen und Entwicklungen. So ist die richtige Infrastruktur und die Gestaltung des Arbeitsraum

ein wichtiger Faktor, um die Erfüllung geforderter Aufgaben bestmöglich zu unterstützen. Auch können sich MitarbeiterInnen, die sich in ihrem Arbeitsumfeld wohl fühlen, mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Um Skepsis und Unsicherheit gegenüber den Veränderungen am Arbeitsplatz frühzeitig zu adressieren, sollten MitarbeiterInnen möglichst rechtzeitig und ausreichend bei der Umgestaltung der Räumlichkeiten mit einbezogen und über die Sinnhaftigkeit der geplanten Maßnahmen informiert werden. (vgl. Coradi/Schweingruber 2017, S. 89-98; Ruf 2019, S. 376-377; Lindner 2019, S. 13; Kraft/Peter 2020, S. 22)

Die Möglichkeiten des ort- und zeitunabhängigen Arbeitens und neuer Teilzeitarbeitsmodelle verringert jedoch auch die Präsenzzeit der Angestellten im Büro. Bei dieser Entwicklung ergibt das Einsparen physischer Arbeitsplätze und die Einführung von „Desk-Sharing“ Sinn. Dadurch gibt es keine fest zugeordneten Arbeitsplätze mehr. So können sich MitarbeiterInnen den Arbeitsplatz aussuchen, der jeweils am Besten zu ihren momentanen Bedürfnissen passt. Dies kommt nicht nur den MitarbeiterInnen entgegen, auch können Unternehmen so durch weniger zur Verfügung gestellte Räumlichkeiten Fixkosten sparen. Bei modernen Einrichtungselementen sollte darauf geachtet werden, dass mobiler Empfang und WLAN im gesamten Gebäude gegeben ist, Monitore und Kameras in allen Meetingräumen für problemloses, virtuelles Arbeiten vorhanden sind, Whiteboards und beschreibbare Wände zum gemeinsamen Brainstormen zur Verfügung stehen und die Infrastruktur beim Desk Sharing individuell anpassbar ist, ebenso wie flexible Stühle, Schreibtische und Tischlampen. Dabei braucht jeder Desk-Sharing Bereich Tastaturen und Monitore. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 140; Erner/Hammer 2019, S. 156-157; Bauer/Hofmann 2018, S. 5; Coradi/Schweingruber 2017, S. 88-98; Lindner 2019, S. 25 ; Ruf 2019, S. 376-377)

Neue Arbeitsformen

Auch wenn der physische Arbeitsort ein wichtiger Bezugspunkt bleibt, ermöglicht die digitale Transformation neue Möglichkeit zum Arbeiten, wie von zu Hause (Homeoffice) aus oder von unterwegs (mobile Office). Für Standardaufgaben ist dies oft die effizientere Methode, weil der Weg zur Arbeit und zurück eingespart werden kann. Der Begriff Home-Arbeitsplätze umfasst das dauerhafte Arbeiten von

einem zu Hause eingerichteten Arbeitsplatz aus. Hier ist die Präsenz der MitarbeiterInnen im Büro punktuell. Diese neuen Arbeitsformen ermöglichen mehr Flexibilität bezüglich Zeit und Ort und führt zu flexibleren Anstellungsmodellen wie Gleitzeitregelungen, Teilzeitarbeit und befristeten Arbeitsverträgen. Beim mobilen Arbeiten kann von jedem Ort aus gearbeitet werden. Hierfür werden mobile Hardware, wie bspw. Laptops, und Tools für mobile Zeiterfassung benötigt. Auch eine Internetverbindung ist Voraussetzung für digitale Kommunikation sowie ein Mobiltelefon. (vgl. Lindner 2019, S. 27; Kraft/Peter 2020, S. 21; Erner/Hammer 2019, S. 137; Coradi/Schweingruber 2017, S. 88; Bauer/Hofmann 2018, S. 4-5; Cole 2017, S. 197-198; Hackl et al. 2017, S. 138)

Einerseits ermöglichen diese Anstellungsmodelle mehr individuelle Gestaltung seitens der MitarbeiterInnen, andererseits sinkt aber bei befristeten Verträgen die soziale und finanzielle Sicherheit. Für Unternehmen bedeuten mehrere Teilzeit- und befristete Beschäftigte einen erhöhten administrativen Aufwand, jedoch sinkt das unternehmerische Risiko durch die Möglichkeit, die Lohnkosten an das tatsächliche Arbeitspensum anzupassen. (vgl. Bauer/Hofmann 2018, S. 5-6; Breutmann 2018, S. 63-64; Ruf 2019, S. 355; Genner et al. 2017, S. 21)

Gleichzeitig stehen bei dieser neuen Form des Arbeitens die Grundwerte von Offenheit, Zusammenarbeit, Gemeinschaft und Nachhaltigkeit im Vordergrund. Mit der stetig steigenden Mobilität entwickelt sich der Trend weiter. Die digitalen Nomaden arbeiten ortsunabhängig für ihren Lebensunterhalt und vernetzten sich nur nach Bedarf. (vgl. Meissner/Chang-Gusko 2019, S. 163-168)

Nach Hackl et al. (2017) ist ein hybrides Modell aus Präsenzarbeit und mobiler Arbeit die beste Lösung für bestehende Innovationskraft und Arbeitgeberattraktivität. Auch bietet das Büro einen Ankerpunkt für Identifikation, soziale Interaktion und Kommunikation. So sollte mobiles Arbeiten als Ergänzung, jedoch nicht als Ersatz für Präsenzarbeit genutzt werden. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 139; Ruf 2019, S. 374)

5.4.3. Dimension Technology

Bei der Dimension „Technology“ geht es um Kollaboration und Vernetzung. Im Zuge der digitalen Transformationen sind Technologien der Schlüssel jedes Unternehmens, um durch Effizienz konkurrenzfähig bleiben zu können. Hierbei sind digitale Kommunikationskanäle und Plattformen sowie die Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen wesentliche Faktoren für MitarbeiterInnen um im digitalen Arbeitsalltag agieren zu können. (vgl. Kraft/Peter 2020, S. 20; Weissman/Wegerer 2019, S. 72-73; Hackl et al. 2017, S. 31-32)

Digitale Kommunikationskanäle und Plattformen

Da sich durch die Digitalisierung auch die Art der Arbeitsweise ändert, braucht es neue Kompetenzen für die Kommunikation und das Zusammenspiel von Mensch zu Mensch und von Mensch zu Maschine. Im digitalen Zeitalter ermöglicht die Zusammenarbeit über virtuelle Plattformen mobiles Arbeiten. MitarbeiterInnen von internationalen Unternehmen können so von unterschiedlichen Zeitzonen aus miteinander in Teams über Kollaborationsplattformen zusammenarbeiten. Hierbei setzen sich diese Plattformen durch eine Mischung aus drei Modularten zusammen. Module die Kommunikation und Austausch (Blogs, Nachrichtenoptionen sowie Videokonferenz- und Telefonieoptionen) ermöglichen sowie Module die Organisation (Kalender, Prozess- und Ressourcenplanung oder Berichterstellung) ermöglichen. Social Media sowie Chatoptionen und Foren ermöglichen interne Kommunikation, ebenso wie Videokonferenzen und Telefonie via Internetverbindung (z. B. Skype for Business). (vgl. Kraft/Peter 2020, S. 25; Petry 2018, S. 316; Ruf 2019, S. 374; Huchler 2018, S. 143-162; Hackl et al. 2017, S. 146-147; Brown et al. 2010, S. 12; Faber 2019, S. 11; Peter et al. 2018; S. 20-21)

Für Teams eignen sich zur Zusammenarbeit Kollaborationsplattformen wie Slack, Trello, Jira oder Microsoft Teams. Diese Tools können zur Effizienzsteigerung beitragen, da alltägliche E-Mails reduziert werden können und bei Teilnahme an virtuellen Meetings auch die Zeit- und Kosteneinsparung hinzu kommt. So können sich MitarbeiterInnen mehr auf ihre Kernaufgaben fokussieren. Flexibles Arbeiten kann nur durch eine zuverlässige Infrastruktur als Basis funktionieren. Ansonsten werden eine zu geringe Bandbreite, veraltete Laptops oder Abbrüche bei

Videokonferenzen schnell dazu führen, dass MitarbeiterInnen ihre Akzeptanz für digitale Möglichkeiten verlieren. Die Ausstattung der MitarbeiterInnen sollte daher die Tätigkeiten bestmöglich unterstützen, indem Laptops, Smartphones, Tastaturen und Bildschirme sowie eine mobile Netzabdeckung und WLAN innerhalb des Büros und mögliche VPN-Lösungen außerhalb des Büros zur Verfügung stehen. Kollaborationsplattformen ermöglichen den Austausch von Wissen und bieten gegenseitigen Nutzen bei der Arbeit. Dies kann jedoch nur mit einer offenen Unternehmenskultur gelingen, bei der Wissen geteilt, im Team agiert, Vertrauen gefördert und MitarbeiterInnen nach ihren Stärken eingesetzt werden. Auch braucht es ausreichende finanzielle Ressourcen für individuelle Anpassungen der Plattform auf Projekte und UserInnen. Hierfür ist eine geeignete Plattform, die sinnvoll geführt wird, eine Grundvoraussetzung. Auch sollten immer Prozesse und Ziele definiert und formuliert sein. (vgl. Peter et al. 2018, S. 20-21; Kraft/Peter 2020, S. 25; Hackl et al. 2017, S. 145-146)

Bei der virtuellen Kommunikation ist es jedoch von Nachteil, dass der Austausch von Informationen länger dauert, mehr Raum für Fehlinterpretationen und Missverständnisse lässt und dies wiederum zu mehr Zeitaufwand zur Behebung dieser führt. Auch können Anwendungen Prozesse verkomplizieren statt entlasten, wenn übermäßig viele unterschiedliche Applikationen und Systembrüche vorliegen. (vgl. Hackl et al. 2017, S. 148; Hayward 2013, S. 47-48)

Digitale Kompetenzen und Technologie

Der Nutzen digitaler Technologien entsteht erst, wenn AnwenderInnen sie richtig einzusetzen wissen, um ihre Arbeit zu unterstützen und zu erleichtern. Die Hürde, die hierbei überwunden werden muss, wird Adaptionsschwierigkeit genannt. Der Mehrwert für das Unternehmen entsteht erst, wenn diese überwunden ist. Idealerweise sollten die Systeme möglichst so intuitiv bedienbar sein, dass Alter, digitale Affinität, Erfahrung mit der Anwendung und technisches Know-How der NutzerInnen eine untergeordnete Rolle spielen. Es ist jedoch notwendig, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte anpassungsfähig bleiben, sich stetig weiterbilden und sich neue Fähigkeiten aneignen. Hierfür ist die oft kostengünstige und unkomplizierte Lösung das E-Learnings prädestiniert. Diese Form der

Kompetenzaneignung kann ort- und zeitunabhängig durchgeführt, sowie mehrfach und in eigenem Tempo durchgearbeitet werden. Formen des E-Learnings können virtuelle Klassenräume, webbasierte Trainings oder Webinare, Wikis oder Videotutorials und Simulationen sein sowie mobiles, spielbasiertes oder Augmented-Reality-basiertes Lernen. (vgl. Kraft/Peter 2020, S. 25-26; Erner/Böhm 2019, S. 89-90; Schircks et al. 2017, S. 4-5; Hackl et al. 2017, S. 145; Bergemann 2019, S. 296-298)

Im öffentlichen Digitalisierungsdiskurs wird diskutiert, ob digitale Technologien die Arbeit des Menschen in Zukunft ersetzen wird. Prognosen über Wegrationalisierung, neue Beschäftigungsgrade und Jobprofile variieren in zahlreichen Studien jedoch stark. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass Mensch und Maschine sehr gute Resultate hervorbringen, wenn jeder seine jeweiligen Stärken einbringen kann. So werden wohl automatisierbare Routinearbeiten aus dem Dienstleistungsbereich und körperlich belastende Aufgaben von Automatisierung und Technologie abgelöst werden. Jedoch geht es weniger um den Wegfall von Arbeitsstellen sondern mehr um eine Verschiebung von Tätigkeitsfeldern (siehe Kapitel 3.3). Die Wartung, Begleitung und Fehlerbehebung von digitalen Systemen wird zunehmend komplex und benötigt Facharbeiter, die diese Aufgabe übernehmen können. Auch Big Data ArchitektInnen oder DatenökologInnen können Berufe der Zukunft sein. (vgl. Schircks 2017, Jäger/Petry 2018, Ruf 2019, S. 356, Huchler 2018, S. 145, Creusen et al. 2017, S. 47, Bauer/Hofmann 2018, Kraft/Peter 2020, S. 26).

Gerade in kreativen, sozialen, filigranen und IT-lastigen Bereichen werden auch in Zukunft Fachkräfte benötigt, auch wenn deren Aufgabeninhalte sich verändern können. So kann Technologie vor allem Bereiche, die standardisiert und formalisiert werden können, übernehmen, jedoch bleiben auch menschliche Qualitäten, zu denen Maschinen bisher nicht in der Lage sind. Jegliche Eigenschaften, die sich schwer digitalisieren lassen, wie Empathie, Kreativität oder jegliche Form der Improvisation, werden in Zukunft weiterhin von Menschen übernommen werden. Diese Wissensarbeit ist nicht automatisierbar oder standardisierbar. So gibt es eine

Art Arbeitsteilung zwischen Technik und Mensch. (vgl. Huchler 2018, S. 143; Jäger/Petry 2018, S. 53; Creusen et al. 2017, S. 47-51)

5.5. Spannungsfelder von New Work

In der Auseinandersetzung mit dem Thema New Work müssen auch die Spannungsfelder, die dadurch entstehen, beachtet werden. KritikerInnen sprechen von einem flüchtigen Trend und beschwören das Ende der Entwicklungen der neuen Arbeitsweisen herauf. Im digitalen Zeitalter sehen sich Firmen neuen Herausforderungen gegenüber. So fordert die Digitalisierung zunehmend die Fähigkeit des Multitaskings, bei der oft die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwimmen. So werden während der Arbeitszeit auch private E-Mails und Anrufe empfangen, was die Arbeit immer wieder unterbricht. Genauso unterbrechen berufliche Aufgaben auch die arbeitsfreie Zeit. Dies führt dazu, dass Unternehmen zeitlich entgrenztes Arbeiten von den MitarbeiterInnen erwarten. Der Wandel der Arbeitswelt bietet somit zwar neue Gestaltungs- und Ausdrucksmöglichkeiten, damit verbunden, steigen jedoch auch Anforderungen und indirekte Formen der Kontrolle nehmen zu. Dies kann bei ArbeitnehmerInnen ein Gefühl der Überforderung auslösen und das Gefühl, mit der benötigten Geschwindigkeit nicht Schritt halten zu können. Zudem erfordert der Umgang mit der digitalen Transformation die Entwicklung neuer MitarbeiterInnenkompetenzen im digitalen Bereich und im Umgang mit sozialen Medien. (vgl. Bauer/Hofmann 2018, S.10-11; Creusen et al. 2017, S. 24; Hackl et al. 2017, S. 107-108; Seitz/Seitz 2018, S. 356-357; Kühn et al. 2019, S. 164; Ludwig et al. 2016, S.81)

Eine weitere Herausforderung ist, dass hundertprozentiges Vertrauen des Arbeitgebers beim Selbst- und Zeitmanagement eine hohe Eigendisziplin der MitarbeiterInnen erfordert. Auch die Gefahr der ständigen Erreichbarkeit und Vernetzung ist durch die Digitalisierung gegeben. Hier kann die Verlockung hoch sein, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu sehr verschwimmen zu lassen oder zu viel zu arbeiten. Eine Balance zu finden ist eine Herausforderung, da auch flache Hierarchien einen hohen Konkurrenzkampf zwischen KollegInnen auslösen kann, da Verantwortungsbereiche nicht klar abgegrenzt sind. Zudem möchte nicht jeder/jede immer alles selbst entscheiden, auswählen, definieren oder festlegen

müssen. Auch kann es eine Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach Selbstbestimmung und der damit meist einhergehenden Übernahme von Selbstverantwortung geben. (vgl. Steffen 2019, S. 303; Matusiewicz 2018, S. 298-301; Cole 2017, S. 40)

Zunehmende Selbstüberforderung kann eine Folge sein. Auch sehen einige KritikerInnen die Gefahr der Ausbeutung und Überlastung durch Arbeitsverdichtung wenn die Arbeit zu sehr mit dem Privatleben vermischt wird. So trat in Frankreich 2017 ein neues Arbeitsgesetz in Kraft, dass diese Entwicklung reduzieren soll. Nicht jede Persönlichkeit eignet sich demnach für das Konzept New Work und muss vom Personalmanagement auf zentrale Eigenschaften wie Selbstmanagement, Zeitmanagement, Selbstdisziplin und soziale Kompetenzen hin geprüft werden. (vgl. Matusiewicz 2018, S. 298-301; Ruf 2019, S. 377-378; Albers 2018, S. 5-7; Kühn et al. 2019, S. 164)

Der Einsatz von Wearables⁴² oder Gamification-Ansätze, Orts- und Zeitabhängigkeit, vielfältige Angebote und Visualisierung von Daten durch die Digitalisierung können die Gesundheit und Motivation der MitarbeiterInnen fördern sowie Wertschätzung und Verantwortung bei den MitarbeiterInnen entwickeln. Jedoch sind der Datenschutz und die Grenze zur Überwachung der MitarbeiterInnen gerade im Gesundheitsmanagement ein Risiko, das Unternehmen zu tragen haben. Auch Roboter, die beispielsweise schwere körperliche Arbeit von MitarbeiterInnen erleichtern oder Unfallgefahr verringern können, sind eine positive Seite der fortschreitenden Technologie, die die Gesundheit der MitarbeiterInnen schützen können. (vgl. Breutmann 2018, S. 62f., Ruf 2019, S. 377, Matusiewicz 2018, S. 298-301)

Der Wegfall eines festen Arbeitsplatzes oder die Einführung virtueller Plattformen kann ebenso Nachteile haben. MitarbeiterInnen trennen sich oft nur ungerne vom etablierten Status Quo und argumentieren gegen Desk Sharing aufgrund eines

⁴²Durch Algorithmen und Sensoren sind Verbindungen zwischen Menschen und Technik in Form von Wearables möglich. Dies sind beispielsweise intelligente Helmkameras, Schuhe, Fitness-Armbänder oder Smart Watches. (vgl. Creusen 2017, S. 47; Weissman/Wegerer 2019, S. 45)

schlechten Raumklimas oder Lärm. Bei virtueller Kommunikation und Zusammenarbeit können sich MitarbeiterInnen schnell von einem Überfluss an Informationen oder von Problemen bezüglich der Datensicherheit oder IT überfordert fühlen. Doch nicht nur MitarbeiterInnen müssen sich anpassen, auch Führungskräfte können sich durch die Veränderungen degradiert fühlen, wenn sie auf Statussymbole wie das Eckbüro oder ihren Titel verzichten müssen. Dabei bleibt die Wichtigkeit sozialer und menschlicher Bedürfnisse wie Zugehörigkeit und soziale Identität bestehen. Organisationen müssen dementsprechend ihre Kultur reflektieren und Räume schaffen, in denen Reflexion über diese stattfinden können. Jedoch versuchen Unternehmen auch über ein internes Gesundheitsmanagement neue Funktionen wie einen Happiness Officer oder entsprechenden Schulungen von Führungskräften, die Überforderung der MitarbeiterInnen abzufedern und deren mentale Unversehrtheit zu gewährleisten. Zudem können klare Grenzen beim Thema Erreichbarkeit und Regulation der Arbeitszeit einer Überlastung vorbeugen. (vgl. Ludwig et al. 2016, S. 81; Coradi/Schweingruber 2017, S. 96; Ruf 2019, S. 376-378; Hackl et al. 2017, S. 128-130; Kühn et al. 2019, S. 170)

Zusammenfassend zeigt sich, dass Unternehmen von New Work Gebrauch machen könnten, ohne sich dessen bewusst zu sein, indem sie beispielsweise eine Website einrichten oder MitarbeiterInnen ungefragt neue Ideen entwickeln. Dadurch entstehen Situationen, in denen noch kein Vorwissen vorhanden ist, aber Ideen dennoch von MitarbeiterInnen umgesetzt werden müssen. So haben Unternehmen zwar Konzepte für Strukturen, vergessen aber, auf MitarbeiterInnen, die in diesen Strukturen arbeiten müssen einzugehen. Dadurch können die Maßnahmen nur so gut funktionieren, wie sie von den MitarbeiterInnen akzeptiert werden. Die unterschiedlichen Herangehensweisen in den Unternehmen können jedoch keine generellen Schlussfolgerungen auf einen Erfolg oder ein Scheitern von New Work Konzepten sein. Neue Möglichkeiten bieten dabei nicht nur Raum für Freiheiten und Chancen sondern auch für Risiken und Ausnutzung. Jedoch bleiben die technischen Möglichkeiten, um an beliebigen Orten alle notwendigen Informationen zu erhalten, bestehen. Daher muss, aller Skepsis zum Trotz, mit den Veränderungen durch die Digitalisierung, die Globalisierung, den Wertewandel und den demographischen Wandel umgegangen und Lösungen für die genannten

Probleme gefunden werden. (vgl. Vollmer/Poppenborg 2018, S. 23; Schermuly 2017, S. 10-15 Hackl et al 2017, S. 107-108;. Matusiewicz 2018, S. 298-301)

6. Digital Leadership

In Zeiten hoher Mobilität und Verbreitung von mobilen Angeboten und Geräten muss die digitale Produktentwicklung, Gestaltung von Arbeitsprozessen, Kommunikation und Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen neu überdacht werden. Die Ziele dabei sind vereinfachte Prozessabläufe, neue Formen von Kommunikation und Teamwork sowie Offenheit für neue Formen der Arbeitsorganisation und Freiheiten der MitarbeiterInnen bei deren Arbeitsgestaltung. Die Umsetzung von New-Work-Instrumenten erfordert neben einer Transformation der Unternehmenskultur auch einen Wandel der Führungs- und Managementkultur. So gilt die Aufforderung an die Digital Leader langfristig Freiräume im Unternehmen zu schaffen, die es sowohl den konservativeren Angestellten und Funktionen als auch den modernen Querdenkern ermöglicht, sich im Unternehmen zu entfalten (vgl. Bruns 2018, S. 428; Creusen et al. 2017, S. 8).

6.1. Definition Digital Leadership

„Wie auch immer man „Digital Leadership“ definieren mag, es steht für alles das, woran es Organisationen aktuell mangelt: Innovationsgeist, Wertorientierung, Disruptions- und Widerspruchspotential, Flexibilität in der Sache, aber auch Standfestigkeit im Wesen, eine hohe soziale Kompetenz und ganz viel Mut.“ (Brandes-Visbeck 2016)

Der Begriff des Führers wurde historisch mit Genialität, Charisma, Wagemut und großen Persönlichkeiten assoziiert, in der Personen durch Egozentrismus, Anweisungen und alten Ritualen dominierten. Führungskräfte hatten dabei die Aufgabe, MitarbeiterInnen zu kontrollieren und Organisationsformen zu etablieren, die auf einer klaren hierarchischen Struktur und Aufgabenverteilung basierten. MitarbeiterInnen waren kleine Räder in einem großen System, daher mussten Abweichungen zentral korrigiert und gesteuert werden. Diese veraltete Art des Führungsstils ist ein eher sachlicher Austausch, bei dem klare Aufgaben und Ziele von der Führungskraft an MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Diese werden beim Erreichen der Ziele belohnt und andernfalls sanktioniert. Führen kann hier nur derjenige, der das Ziel kennt und weiß, wie man das Ziel erreicht und somit nur die Meinung einer Führungskraft zählte. Es gab einen festgelegten Zeitrahmen, Ziele, Ressourcen und notwendige Maßnahmen, wobei Leistung und Gewinn im Mittelpunkt stehen und MitarbeiterInnen als rational handelnd gesehen werden. Auch werden in vielen Unternehmen Prozesse wenig bis gar nicht hinterfragt und

dementsprechend nicht geändert. Ausgeprägtes Hierarchiedenken, bei dem Aufgaben klar definiert und verteilt werden, sind keine Seltenheit. Dabei können sich MitarbeiterInnen kaum mit einbringen oder Verantwortung eigenständig übernehmen. Durch diese veralteten Strukturen sowie Zeit- und Kostenaufwand werden MitarbeiterInnen nicht ausreichend gefördert, was in einer sich immer schneller verändernden Welt jedoch von Relevanz ist, um notwendige Entwicklungen zu ermöglichen. (vgl. Brommer et al. 2019, S. 5-6; Kollmann 2020, S. 33-34; Creusen et al. 2017, S. 107; Teichmann/Hüning 2018, S. 34-35; Hackl et al. 2017, S. 124; Boos/Mitterer 2014, S. 12-13)

Im Zuge der digitalen Transformation hat sich das Führungsverständnis verschoben und Führung wird oft als Leadership bezeichnet. Das im Rahmen der modernen Arbeitswelt entstandene Digital Leadership ist dabei ein innovativer, agiler, skalierbarer und netzwerkbasierter Führungsansatz. Jedoch existiert noch keine einheitliche Begriffsklärung des Digital Leadership, dabei wird Leadership inhaltlich aber meist als empathischer und teamorientierter Führungsstil mit Interaktion zwischen Geführten und Führungskraft definiert. Hierbei wird deutlich, dass es weniger um eine Digitalisierung der Führungspositionen, als vielmehr um die Entwicklung neuer Einstellungen und Grundhaltungen geht. Da Digital Leadership eine junge, dynamische Teildisziplin der Führungs- bzw. Leadershipforschung ist, werden weiterhin viele Erfahrungsberichte und Hinweise aus Praxiserfahrungen entstehen. Aus Unternehmenssicht müssen diese Berichte von Führungskräften proaktiv aufgegriffen und auf ihre Konstruktivität überprüft werden. (vgl. Eggers/Hollmann 2018, S. 66; Erner/Böhm 2019, 92-96; Teichmann/Hüning 2018, S. 28, 34; Frost et al. 2018, S. 163; Creusen et al. 2017, S. 10)

Betrachtet man die Digitalisierung aus einer Managementperspektive, stellt sich die Frage, welche AkteurInnen als TreiberInnen des digitalen Wandels fungieren. Da dieser auf Innovationen und hierbei besonders auf neuartigen digitalen Geschäftsmodellen basiert, geraten vor allem Tech- und Start-Up-GründerInnen in den Fokus. Diese AkteurInnen hinterfragen Wertschöpfungsprozesse und etablieren neue digitale Geschäftsmodelle in ihrer Branche. Somit können diese Personen in der Managementforschung als Leader bezeichnet werden. Der Begriff

E-Leader bezeichnet somit Persönlichkeiten mit einer digitalen Vision und Gründergeist. Sie verlassen traditionelle Pfade und stellen etablierte, analoge Herangehensweisen in Frage. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 5-6; Kollmann 2020, S. 2, 29).

Bei der neuen Art der Führung ist das Verflachen bestehender Hierarchien gefragt. MitarbeiterInnen wünschen sich Partizipation und mehr individuelle und agile Lösungen. Eine ergebnisorientierte Kultur des Vertrauens statt einer zeit- und kontrollorientierten Unternehmenskultur fordert eine völlig neue Art von Führung. So wird die neue Führungskraft mehr als MentorIn und Coach gesehen, der/die individuellen und fachlichen Entwicklungen seiner/ihrer MitarbeiterInnen fördert und einen Rahmen für deren Talente schafft. Führungskräfte sollen das gewünschte Verhalten vorleben und als Coach das Potential seiner/ihrer MitarbeiterInnen ausschöpfen. (vgl. Frost et al. 2018, S. 169; Kollmann 2020, S. 28; Hackl et al. 2017, S. 124; Petry 2018, S. 312)

Damit dies gelingen kann sind Freiräume, Vertrauen und die Übertragung von Verantwortung an die MitarbeiterInnen zentrale Themen. So können MitarbeiterInnen nicht nur motiviert werden stetig zu lernen und ihr Potential zu entfalten, es werden zudem die Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit und KundInnenorientierung geschaffen. Auch können Ängste vor Veränderungen im Unternehmen, wie beispielsweise der Wegfall eines Arbeitsplatzes, durch offene Kommunikation behoben werden. Doch nicht nur der Wunsch nach Veränderung bei den MitarbeiterInnen sondern auch die voranschreitenden technischen Möglichkeiten sind ein Grund für die Veränderung der Aufgaben von Führungskräften. Durch global verteiltes Arbeiten und tendenziell größer werdende Bereiche, die geführt werden müssen, ist eine MitarbeiterInnenkontrolle kaum noch möglich. Stattdessen gibt die Software wie Terminplaner oder E-Postfächer MitarbeiterInnen einen Rahmen, der als Kontrolle gesehen werden kann. Eine Führungskraft, die Aufgaben zuweist und Anwesenheit kontrolliert, ist somit nicht mehr notwendig. (vgl. Hackl et al 2017, S. 124, 146; Frost et al. 2018, S. 169; Kollmann 2020, S. 28; Weissman/Kunnert 2019, S. 178)

Für die Zukunft sind Modelle denkbar, bei denen demokratisch jährlich ein neuer/eine neue Chefin gewählt wird und MitarbeiterInnen selbst entscheiden, welche neuen KollegInnen einzustellen sind und über Gehalt, Arbeitszeit und Urlaubstage abgestimmt wird, genauso wie über Probleme und Lösungen. Der Idealfall wäre eine Führung, die auf gegenseitiger Förderung und Motivation beruht und keine Hierarchien und Vorgesetzten mehr benötigt. (vgl. Creusen et al. 2017, S; 109, Weissman/Kunnert 2019, S. 203-205)

6.2. Digital Leadership als Vorbereitung auf die Digitalisierung

Technologien, Vertriebskanäle, KundInnenansprachen und interne Prozesse verändern sich zum Teil grundlegend durch die Digitalisierung. Zudem ändert sich auch die Art der Kommunikation und Zusammenarbeit. Dafür benötigt es neue Mindsets und neues Führungsverhalten, das auf wachsende Entwicklungs- und Veränderungsgeschwindigkeiten reagieren kann und schafft somit neue Anforderungen an die Führung, vor allem die Führung von WissensarbeiterInnen. (Creusen et al. 2017, S. 1; Erner/Böhm 2019, S. 93)

6.2.1. Aufgaben der Digital Leader

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird die Führung von MitarbeiterInnen als relevantes Betrachtungsobjekt gesehen. Hierbei sind die zwei Hauptaufgaben einer Führungskraft die Gestaltung der persönlichen MitarbeiterInnenentwicklung sowie die Abbildung der Unternehmensziele in den persönlichen MitarbeiterInnenzielen. (vgl. Teichmann/Hüning 2018, S. 32)

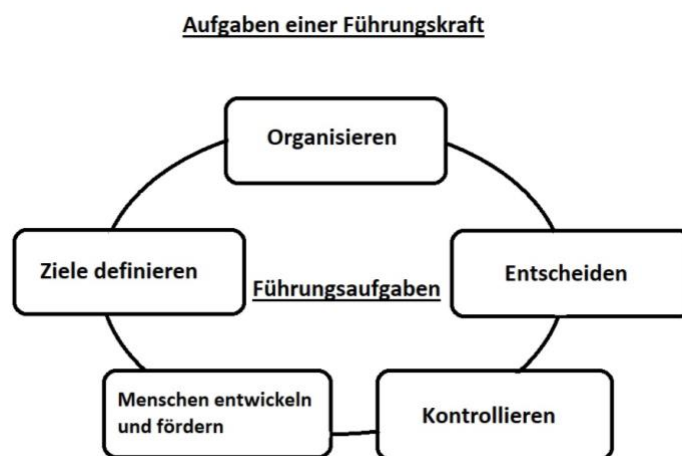


Abb. 8: Aufgaben einer Führungskraft (modifiziert nach Tichmann/Hüning 2018, S. 36)

Die generellen Aufgaben, die einer Führungskraft zukommen sind in Abbildung 8 dargestellt. Die Grundprinzipien sind unabhängig von der Digitalisierung die gleichen, auch wenn Digital Leadership durch unbekannte Änderungen von Unternehmensumfeld und Gesellschaft verstärkt dieser Herausforderung ausgesetzt ist. So gehören Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern sowie das Definieren von Zielen zu den Führungsaufgaben. (vgl. Teichmann/Hüning 2018, S. 36)

Nach Eggers und Hollmann (2018) hingegen werden Fokus-Aufgaben von Digital Leadern in den Punkten Big Picture vermitteln statt Micromanagement, Balance der unterschiedlichen Betriebssysteme, Führung virtueller und heterogener Teams, Arbeit und Lernen in Netzwerken fördern sowie Empowerment durch konsequente Delegation, Feedback und Coaching zusammengefasst (vgl. Eggers/Hollmann 2018, S. 61).

In einer Studie von Harvey Nash werden Digital Leader als jene Organisationen bezeichnet, die digitale Technologien sehr oder extrem effektiv nutzen, um ihre Geschäftsstrategie voranzutreiben. Auch Laloux (2016) beschreibt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ mehrere Ansätze für Veränderungsprozesse in Unternehmen. Hierzu gehören für ihn das Empowerment der MitarbeiterInnen, bei dem Beschäftigte zur Selbstbestimmung ermächtigt werden sollen sowie auch die Bemühungen, eine wertorientierte Unternehmenskultur in den Organisationen zu etablieren. Auch sollen verschiedene Interessensgruppen nachhaltig integriert werden. (vgl. Laloux 2016, S. 36-43; Harvey Nash 2020)

Eggers und Hollmann (2018) erweitern die Führungsziele von Hollmann (2013) (Leistungsbereitschaft, Führungseffektivität, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Leistungsfähigkeit, Führungseffizienz und Fairness) um die des Digital Leaderships. Hieraus entstehen zwar keine neuen Aufgaben für die Digital Leader, jedoch für die MitarbeiterInnenführung. So werden die Führungsziele um die Punkte Schnelligkeit, Flexibilität, Sinnvermittlung und Selbstorganisation erweitert. (vgl. Eggers/Hollmann 2018, S. 53-54)

Die Umsetzung all dieser Veränderungen und Anforderungen bedeutet vor allem eine mentale Herausforderung an die zukünftigen Generationen der Digital Leader.

6.2.3. Merkmale und Führungsstil eines Digital Leaders

Mit der verstärkten Auseinandersetzung neuer Arbeitsweisen rückt auch die Frage nach benötigten Fähigkeiten von Führungskräften und „Digital Leaders“ in den Fokus der Diskussionen. In einem zunehmend dynamischen Umfeld benötigen Unternehmen agilere Führungsstile und neue Unternehmenskulturen. So wünschen sich Unternehmen zunehmend einen/eine VerantwortungsträgerIn, der/die das Thema der Digitalisierung vorantreibt und verantwortet. Dabei benötigen diese UnternehmenslenkerInnen neben digitaler Reife auch Fähigkeiten, um Strukturen zu hinterfragen, neu zu planen und erfolgreich zu etablieren. „Digital Leader“ benötigen dafür das digitale Mindset, digitale Skills und die Fähigkeit der digitalen Durchführung. So ist es auch Aufgabe von Digital Leaders, eine übergeordnete Perspektive von Strategie und Vision zu erschaffen und diese im Unternehmen vorzuleben und zu vermitteln. ManagerInnen müssen sich diesen zunehmenden Anforderungen stellen und für komplexe Zusammenhänge Lösungen entwickeln, mit denen die Komplexität reduziert und beherrscht werden kann. Im ganzheitlichen Veränderungsprozess der digitalen Transformation spielt dabei der Führungsstil von Führungskräften eine wesentliche Rolle, um Unternehmen erfolgreich in die digitale Arbeitswelt zu überführen. Hierfür wird beherztes Handeln und ganzheitliches Denken benötigt. Auch muss ein Digital Leader auf sich ändernde Umwelteinflüsse und Zustände reagieren und agil und flexibel handeln. (vgl. Kollmann 2020, S. VI, 28; Teichmann/Hüning 2018, S. 29-32; Huchler 2018, S. 143-162; Schoeneberg 2014, S. 13-27)

Nach dem **VOPA-Modell** werden vier Aspekte definiert, die Führungskräfte in mentaler Transformation durchlaufen müssen, um ihre MitarbeiterInnen anschließend zur neuen Arbeitswelt heranzuführen zu können. Hierzu zählen (vgl. Eggers/Hollmann 2018, S. 47-49) :

- **Vernetzung:** Durch Technik können alle MitarbeiterInnen miteinander kommunizieren und arbeiten. Vernetztes Führen bedeutet jedoch auch die

Abwesenheit der Hierarchie und erfordert ein damit konformes Mindset der Führungskräfte.

- **Offenheit:** Um Offenheit für Neues, Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen und damit eine lernorientierte Experimentierkultur zuzulassen, bedarf es des Vertrauens der Führungskräfte.
- **Partizipation:** Mitbestimmung der MitarbeiterInnen bei Entscheidungsprozessen fördert die Eigeninitiative der MitarbeiterInnen und führt gleichzeitig zum Kontrollverlust der Führungskräfte. Daher müssen diese Vertrauen entwickeln, Verantwortung delegieren und dürfen kein Problem mit besagtem Kontrollverlust haben.
- **Agilität:** In der modernen Welt, die sich durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit auszeichnet, kann die Fähigkeit agil zu handeln den Unterschied zwischen Verlust oder Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit ausmachen.



Abb. 9: Anforderungen an eine Führungskraft - 6-Ks (modifiziert nach Teichmann/Hüning 2018, S. 36)

Die Anforderungen an eine Führungskraft werden in Abbildung 2 mit sechs-K's beschrieben: Kompetenz, Kontinuität, Konsequenz, Kommunikation, Kreativität und Konsistenz. Für den Versuch, Führung qualitativ zu messen gibt es die Formel: „Vision x Leidenschaft x Disziplin x Vertrauen“ (Teichmann/Hüning 2018, S. 36). Sobald einer dieser Faktoren Null ist, wäre das gesamte Ergebnis ebenfalls Null. (vgl. Teichmann/Hüning 2018, S. 36)

Eggers und Hollmann (2018) definieren das Kompetenzprofil von Digital Leaders mit den Überpunkten:

- Agile Führung und „Ambidextrie“
 - Methodische Kompetenz bezüglich agiler Ansätze (z.B. Scrum, Design Thinking)
 - Vernetzung, Entwicklung und Coaching von MitarbeiterInnen und Teams
 - Vertrauen und loslassen können
 - Distance Leadership, virtuelle Kommunikation sowie digitale Medienkompetenz
- (vgl. Eggers/Hollmann 2018, S. 61)

Von **Teichmann und Hüning** (2018) werden folgende Faktoren als relevant beschrieben:

- Aktives Mitwirken an der Gestaltung des digitalen Wandels des Unternehmens
 - Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien
 - Gelebte Fehlerkultur
 - Sich flexibel auf neue Situationen einstellen und darauf reagieren
 - Offen für Neues und Neugier und Interesse für Technik und Innovationen
 - Transparenter Umgang mit Wissen und Informationen
 - Empathie und Sozialkompetenz u. a. um MitarbeiterInnen in der Veränderung zu führen
 - Knowhow: Führungskraft muss nicht alles wissen, aber erforderliches Wissen ins Team holen
 - Vernetztes Arbeiten ermöglichen vs. hierarchische Strukturen
- (vgl. Teichmann/Hüning 2018, S. 28)

Die Blume des digitalen Leadership von **Summa** (2016) fasst digital Leadership in drei Fähigkeiten zusammen. Die der digitalen Führungseintelligenz, des zukunftsweisenden Führungsstils und der digitalen Expertise. Diese entstehen aus den Eigenschaften: leidenschaftlich, hartnäckig, geduldig, bescheiden, einflussreich und überzeugend. Technologie fungiert hierbei als Enabler, Business als Driver und Kultur als Treibstoff. (vgl. Summa 2016, S. 19).

Voraussetzungsebene	
Digital Mindset (Wollen)	Digital Skills (Können)
<ul style="list-style-type: none"> - Offenheit und Neugierde für digitale Arbeits- und Organisationsformen sowie Technologien - Kritisches Hinterfragen etablierter Strategien und Geschäftsmodelle mit Blick auf E-Business und digitalen Wandel - Wille, digitale Technologien auszuprobieren und den Wandel aktiv mitzugestalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Basiswissen in Bezug auf Digitalisierung, Datennutzung und -gewinnung sowie Vernetzung - Spezialwissen bei Wertschöpfungsprozess, -kette und Wertschöpfung im E-Business - Anwendungswissen bei digitalen Geschäftsfeldern für Handel, Einkauf und Verkauf sowie digitalen Geschäftsprozessen



Umsetzungsebene	
Digital Execution (Machen)	
Managementansatz (Wie?)	Objektansatz (Was?)
<ul style="list-style-type: none"> - Agilität bei digitalem Wandel und digitalen Führungsmethoden und -tools - Wertorientierung durch digitale Kennzahlen die Nachhaltigkeit digitaler Projekte und Führungsmethoden sicherstellen - Proaktivität um initiativ und vorausplanend in Bezug auf digitale Trends und Entwicklungsmöglichkeiten handeln zu können 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesse die bei Handel, Einkauf und Verkauf in digitalen Geschäftsfeldern Abläufe beschleunigen, Verfahren automatisieren und Kosten senken - Produkte die bei Handel, Einkauf und Verkauf in digitalen Geschäftsfeldern Services, Funktionalitäten und neue Angebote mit elektronischem Mehrwert aufbauen - Plattformen die bei Handel, Einkauf und Verkauf in digitalen Geschäftsfeldern neue digitale Geschäftsprozesse und -modelle entwickeln
Toolansatz (Womit?)	

E-Business-Generator: Dynamische Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle und -prozesse und digitale Transformation vorhandener existierender Geschäftsmodelle und -prozesse

Tab. 3: Handlungsrahmen für das Digital Leadership (in Anlehnung an Kollmann 2020, S. 37)

„Digital Leadership bedeutet heute, dass man den Dreiklang der Digitalen Transformation aus Wollen, Können und Machen beherrscht.“ (Kollmann 2020, S. V) Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass man sich mit den Änderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt, auseinandersetzen und sich das benötigte Wissen rund um die digitale Wertschöpfung aneignen wollen muss, um auch in der Lage zu sein, etwas mit dem Wissen anfangen zu können und dieses konkret umzusetzen, also zu machen. Digital Leader benötigen Fachkompetenzen und Sozialkompetenzen sowie Digitalkompetenzen. Hierzu dient die digitale Wertschöpfung und die digitale Wertschöpfungskette als Basis digitaler Geschäftsmodelle. Maßnahmen müssen dabei ganzheitlich im analogen sowie digitalen Handlungsraum bedacht werden. Hierbei ist bisher das Wissen um digitale Ökonomie, Märkte und Technologien sowohl in den Führungsetagen als auch auf allen anderen Arbeitsebenen nicht sehr oder nicht weit verbreitet. Daher bedarf es Weiterbildungen als Digital Leader in diesem Bereich. Zum Bereich des „Machen“ zählt die Umsetzung von digitalen Projekten. Dabei müssen Plattformen, Produkte und Prozesse aufgebaut und gestaltet sowie Prozesse automatisiert und Produkte digitalisiert werden. (vgl. Kollmann 2020, S. 36-41)

Zeichhardt (2018) fokussiert sich bei der Unterscheidung von Management- und Führungsarten auf ein institutionelles Verständnis. Somit betrachtet er AkteurInnen, die im Unternehmen eine Führungsposition einnehmen und die Digitalisierung sowohl formal als auch informal voranbringen wollen. Hierzu zählen beispielsweise GeschäftsführerInnen, GründerInnen, TransformationsexpertInnen oder Scrum MasterInnen. Wenn bereits im Unternehmen beschäftigte Personen ausgewählt werden sollen, eignen sich Chief Executive Officer (CEO), Chief Marketing Officer (CMO) und Chief Technology Officer (CTO) für die Aufgabe des Digital Leadership. CEOs erkennen hierbei den möglichen Einfluss, den die Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie hat, CMOs erkennen dies für die Services und Produkte des Unternehmens und CTOs für deren Prozesse.

Zeichhardt definiert ausgewählte Führungstypen, die sich in Unternehmen mit dem digitalen Wandel auseinandersetzen. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 3-5; Kollmann 2020, S. 25)

Digitale Galionsfiguren: Zunehmend nimmt der „**Chief Digital Officer**“ (CDO) die Rolle der Galionsfigur ein. Er fungiert auf höchster Ebene nach innen und außen und etabliert in allen Funktionsbereichen die gesamtunternehmerische Digitalstrategie. Die Position allein verdeutlicht im Unternehmen die Relevanz der Digitalisierung. Auch fachlich ist der CDO bei Digitalisierungsthemen ein/eine ExpertIn mit ausgeprägter Medienkompetenz. Eine Abwandlung mit Fokus auf die gesamte Bandbreite von Social Media ist der „**Social CEO**“. Seine/Ihre Aufgabe ist es, als InfluencerIn per Massenkommunikation mit externen und internen FollowerInnen zu interagieren. Im Vergleich hierzu führt der „**Remote CEO**“ seine/ihre MitarbeiterInnen über die Distanz. Dabei bedient er sich digitaler Koordinations-, Kooperations- und Kommunikationsmittel. Hierzu zählen Dokumentenablatesysteme, virtuelle Meetingräume, E-mail oder Videotelefonie sowie soziale Netzwerke. Der „**Agile Evangelist**“ ist eine Teilrolle anderer digitaler Berufe wie dem des Scrum Masters. Er lebt agile Werte vor und fungiert als „Role Model“. Als Change Agent hat er die Aufgabe, digitalen Wandel leidenschaftlich und authentisch vorzuleben. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 7-9; Kollmann 2020, S. 25-26)

Digitale SpezialistInnen: Die Aufgaben der „**Chief Information Officer**“ (CIO) und IT-Leiter umfasst die Bereitstellung der IT, deren Funktionsfähigkeit sowie Weiterentwicklung. Durch Hard- und Softwareentscheidungen soll das Unternehmen in wertschöpfenden Geschäftsprozessen unterstützt werden. Jedoch reagieren CIOs mittlerweile mehr auf digitale Veränderungen als diesen Wandel selbst voranzutreiben. Außerdem gehört die IT zu den strukturell verankerten Strukturen der Kernorganisation, was bei agilen digitalen Wandelerfordernissen zu erheblichen Pfadabhängigkeiten führen kann. Dies macht IT-Systemintegration, Datenaustausch und Schnittstellenmanagement für CIOs und IT-Leiter zu einer Herausforderung. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 12-14, Kollmann 2020, S. 26)

Digitale BrokerInnen: „Content Manager“ vereinen die Rolle von RedakteurInnen, ManagerInnen und ProgrammiererInnen. Sie erstellen und planen digitale Inhalte über Content-Management-Systeme und haben die Aufgabe, Zielgruppen gerichtet

und getimed über passende digitale Medien anzusprechen und durch SEO und erhöhte Usability BesucherInnen subtil durch ihre Websites zu leiten. „**Online Moderatoren**“ können als Konfliktmanager AkteurInnen in Online Communities gezielt betreuen und Themen in bestimmte Bahnen lenken. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 9-10)

Künstliche Intelligenz: Aus Führungsperspektive wird die Künstliche Intelligenz (KI) relevant, sobald der Mensch nicht mehr die Führungsrolle innehat und die Befehle an die Maschine erteilt sondern der Mensch zum Assistenten wird und die Maschine das menschliche Verhalten direkt kontrolliert. Momentan entwickeln sich Maschinen durch selbstlernende Algorithmen weiter, jedoch halten viele ExpertInnen das Erreichen der Singularität⁴³ bisher für unwahrscheinlich. In diesem Kontext nehmen **spezifische ProgrammiererInnen** von KIs eine besondere Führungsposition ein, da sie Einfluss auf das maschinelle Lernen und auch das Außerkraftsetzen der KI haben. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 15-16, Creusen 2017, S. 47-48)

Big Data ManagerInnen: Die enormen Datenmengen, die durch die Digitalisierung in sämtlichen Bereichen der Organisation entstehen, müssen mithilfe geeigneter Tools und Algorithmen analysiert und qualitativ interpretiert werden. Hierbei wird die Fachexpertise von „**Data Scientists**“, „**Data Engineers**“, „**Analysts**“ oder „**Quants**“ benötigt. Dabei befinden sich Big Data ManagerInnen in einem Spannungsfeld zwischen einerseits Vernetzung, Transparenz und Offenheit und andererseits Skepsis und Hemmnissen durch Datenschutzrichtlinien.(vgl. Zeichhardt 2018, S. 14-15)

Digitale Game Changer: Sogenannte „**E-Leader**“ mit digitalem Mindset verstehen die Herausforderungen in einer agilen, volatilen, komplexen, unsicheren und mehrdeutigen Umwelt zu agieren. Sie begreifen die Digitalisierung nicht als Risiko sondern als Chance. Zu den digitalen Game Changern gehören auch die „**Digital Fools**“. In ihrer Narrenfunktion ist es ihnen erlaubt neue Wege, Ideen und Lösungen

⁴³Dieser Begriff bezeichnet den Zustand, in dem Maschinen ein eigenes Bewusstsein erlangen und Computer und Mensch in der Lage sind nahtlos miteinander zu verschmelzen. Ab diesem Moment ist es nicht vorhersagbar, wie sich die Menschheit weiterentwickeln wird. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 21)

zu hinterfragen und zu erforschen. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 5-6, vgl. Kollmann 2020, S. 29)

Agile Facilitatoren: Hierzu zählen Product OwnerInnen, Scrum MasterInnen und Holocracy. Product OwnerIn und **Scrum MasterInnen**, die sich dadurch auszeichnen, dass sie ein Spannungsfeld aufbauen, das durch ein Wechselspiel der beiden Rollen entsteht. Hierbei übernimmt der/die Scrum MasterIn die Rolle der dienenden Führungskraft auf sozialer und methodischer Ebene, hat aber keine Weisungsbefugnis. Der/Die **Product OwnerIn** hingegen hat eine akzeptierte und legitimierte Positionsmacht inne und agiert als ExpertIn fachlich und ökonomisch. Diese doppelte Führungsposition dient hier offenbar als Lösung der Ambivalenz zwischen Hierarchie und Autonomie sowie Struktur und Offenheit. Als weiteres Konzept wird **Holacracy** genannt. Dieses, auf Regeln und Guidelines basierende Prinzip, soll ein demokratisches Organisationsniveau bei ausgeprägter Bürokratie und mangelnden Strukturen ermöglichen. Ein „Facilitator“ oder Moderator achtet auf die Einhaltung der Regeln, um den Prozessablauf zu sichern. Dabei nimmt er indirekt eine Führungsposition innerhalb der Selbstorganisation ein. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 10-12, Wiemann et al. 2018, S. 166-167)

Die verschiedenen Führungstypen wirken in unterschiedlichem Ausmaß am digitalen Wandel mit. Dieser Einfluss kann direkt, indirekt, im persönlichen Austausch oder über digitale Medien, subtil oder radikal, formal und informal erfolgen. Die verschiedenen Führungstypen sind jedoch nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar und können ineinander übergehen, sich überschneiden und verschwimmen. Zudem werden mehr als nur eine dieser Führungstypen für einen erfolgreichen digitalen Wandel benötigt. Idealerweise werden mehrere Professionen auf mehreren Ebenen ganzheitlich den digitalen Wandel mitgestalten. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 3-5, 17)

Um all diesen Anforderungen gerecht werden zu können sind Strategien und Überlegungen erforderlich welche Veränderungen nötig sind und welche Eigenschaften zu Führungsqualitäten prädestinieren.

6.3. Empfehlungen für Digital Leader

Im Folgenden werden Empfehlungen für die Handlungsweisen für Digital Leader aufgezeigt.

Arbeitsverbesserung nach Schnell und Schnell (2019)

Schnell und Schnell haben fünf Aspekte definiert, die sowohl bei innovativen als auch klassischen Unternehmen zu einer erfolgreichen Arbeitsverbesserung und Weiterentwicklung beitragen:

1. „den **„Status quo“** im Unternehmen herauszufinden und zu hinterfragen.
2. den **„Need“** bzw. Bedarf im eigenen Unternehmen zu analysieren und zu ermitteln.
3. das **„Why“**, also den Grund für die Veränderung nachvollziehbar aufzuzeigen und zu kommunizieren.
4. passende **„Actions“** im Sinne von Vorgehensweisen (z. B. New Work Hacks) zu finden.
5. mit **„Test and Reflect“** Experimente zu wagen oder Neues auszuprobieren, um sich stetig zu verbessern, zu reflektieren, zu lernen und weiterzuentwickeln.“ (Schnell und Schnell 2019, S. 163)

Diese Aspekte sind grob gehalten, sorgen jedoch dafür, dass keine unnötigen Dinge, die nicht zum Unternehmen passen, implementiert werden und der Mehrwert der Initiativen hinterfragt wird. (vgl. Schnell und Schnell 2019, S. 163)

Handlungsempfehlungen nach Teichmann und Hüning (2018)

Teichmann und Hüning hat sechs Handlungsempfehlungen für Digital Leader formuliert. Hierbei ist es relevant

1. „Digital Diversity“ sensibel und personenbezogen bewusst zu managen.
2. flexible Aufbauorganisationen mit Teamleitern in der Funktion eines Coaches oder Moderators und flachen bis fehlenden Hierarchien zu akzeptieren.
3. Informationssymmetrie zu nutzen, da diese nicht mehr personengebunden ist und für Entkoppelung von Macht und Informationen sorgt.
4. eine offene Fehlerkultur, produktive Arbeitsatmosphäre, Flexibilität und Innovation zu fördern.

5. die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen durch Neudefinition von Verantwortung, Freiheiten und Individualität zu berücksichtigen.
6. und als wichtige Entscheidungsgrundlage und Informationsquelle über KundInnenverhalten den Stellenwert von Big Data nicht zu unterschätzen.
(vgl. Teichmann und Hüning 2018, S. 40)

Unterschiedliche Qualitäten von Leadership nach der Definition von Google

Google definiert acht unterschiedliche Qualitäten von Leadership. Hierbei fordert Google die Digital Leader auf

1. ein guter Coach zu sein
2. das Team zu ermächtigen und kein Mikromanagement durchzuführen
3. Interesse am Erfolg und Wohlbefinden der Teammitglieder zu zeigen
4. produktiv und ergebnisorientiert zu sein
5. ein guter Kommunikator zu sein und dem Team zuzuhören
6. den MitarbeiterInnen bei der Karriereentwicklung zu helfen
7. eine klare Vision und Strategie für das Team zu haben
8. und technische Fähigkeiten zu besitzen, um das Team beraten zu können.
(vgl. Kägi 2017)

Zusammengefasste Empfehlungen für Digital Leader

Eine Basis für die Schaffung von agilen Unternehmen ist die Balance zwischen unsichtbaren Faktoren wie Wissen, Klima und Kultur und sichtbaren Faktoren wie Strukturen, Prozessen und Verhalten. Hierfür braucht es ein agiles Mindset, das zielorientiert ist und Altbewährtes loslässt. Das Ziel ist hierbei, nicht mehr auf Trends zu reagieren, sondern diese zu setzen. (vgl. Kupiek 2020, S. 14-15; Keuper et al. 2018, S. V; Brühl 2018, S. 153-154)

Unternehmen und MitarbeiterInnen

Um WissensarbeiterInnen für das digitale Zeitalter vorzubereiten, braucht es Bewusstseinsbildung. Hierbei ist Aufklärung und systematische Information zu Trends und Entwicklungen für neue technologische Entwicklungen ein wichtiger Faktor. Auch zum Thema Automatisierung muss eine offene Diskussion über Maßnahmen und Tools mit WissensarbeiterInnen geführt werden. Durch

selbstlernende Software, Robotics und KIs wird es in Zukunft gemischte Teams aus Maschinen (Software, Robotern) und Menschen geben. Dabei müssen Führungskräfte berücksichtigen, in welchem Bereich welche Maschine Entlastungen und Effizienzsteigerungen für MitarbeiterInnen bringen könnten. Zwar benötigt dies neue, relevante Kompetenzen, jedoch würde die Entlastung der Person dazu führen, dass sich diese besser auf ihr Spezialgebiet fokussieren kann. Dabei müssen die unersetzbaren Kompetenzen der MitarbeiterInnen wie Kreativität und Empathie betont werden, um ihnen die Angst zu nehmen, von Maschinen übernommen oder ersetzt werden zu können. Genauso sind Roboter nicht in der Lage, filigrane, nicht routinemäßige Aufgaben zu übernehmen. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 20, 227; Zeichhardt 2018, S. 3-5; Becke 2018, S. 268-273; Wiemann et al. 2018, S. 165-166)

Zudem müssen die MitarbeiterInnen auch ein Verständnis für KundInnenbedürfnisse erlangen. Im Speziellen, welche sie davon bedienen sollen, was ihre Existenzberechtigung und davon abgeleitet auch was die Existenzgrundlage des Unternehmens sein wird. MitarbeiterInnen müssen dabei aus KundInnensicht denken und agieren. „Denn nahtlose KundInnenerlebnisse erlauben keine Systembrüche, Schnittstellen und Partnerschaften zu anderen AnbieterInnen müssen von vornherein mitgedacht und dafür die wirtschaftlichen wie technischen Schnittstellen eingeplant werden.“ (vgl. Creusen et al. 2017, S. 40, 227; Kupiek 2020, S. 13; Brühl 2018, S. 149)

Entscheidungswege sollten ebenfalls überdacht werden, um mehr Verantwortung von den Führungskräften auf die MitarbeiterInnen zu verlagern und Entscheidungswege und -zeiten zu verkürzen. Auch die Frage nach dem Sinn des Unternehmens und deren Handlungen sollte auf der Ebene der WissensmitarbeiterInnen geführt werden, da diese Gruppe als Kreativpotential nicht vernachlässigt werden darf. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 227-228; Wiemann et al. 2018, S. 173-174)

Veränderungen erfahrbar machen

MitarbeiterInnen müssen mit ihren IT-Umgebungen und den dazugehörigen digitalen Tools technisch und mental vertraut gemacht werden, um diese möglichst effizient und erfolgreich nutzen zu können. Souveräner Umgang mit Kommunikations- und Arbeitssoftware wird in Zukunft weiter an Wichtigkeit gewinnen. In Learning Journeys können MitarbeiterInnen und Führungskräfte Unternehmen, denen die digitale Transformation gelungen ist, besuchen und die Learnings in einem Transferprozess aktiv auf ihr eigenes Unternehmen beziehen und die Ergebnisse intern kommunizieren. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 227-228; Amstutz 2018, S. 213; Eggers/Hollmann 2018, S. 55; Brühl 2018, S. 156)

Im Zuge eines gesunden Umgangs mit digitalen Technologien muss auch das Thema Gesundheit angesprochen und Erwartungshaltungen an das Arbeits- und Kommunikationsverhalten transparent kommuniziert werden. So sollte es Zeiten geben, in denen MitarbeiterInnen sich fokussiert auf ihre Arbeit konzentrieren können und Zeiten, in denen sie telefonisch und via E-Mail nicht erreichbar sind. Hierbei kann ein guter Zustand zwischen effizientem Erledigen der Aufgaben und dem Schutz vor Überlastungen entstehen. Eine ausgewogene Work-Life-Balance führt dabei zu mehr Arbeitszufriedenheit, Teamspirit und Produktivität. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 228; Kupiek 2020, S. 7)

Neben neuer Software müssen die MitarbeiterInnen auch mit neuen agilen Arbeitsmethoden wie Design Thinking, Kanban oder Scrum vertraut gemacht werden. Interne Arten von Kommunikation, Informationsspeicherung und -transparenz sind hier grundlegende Themen, um ein gemeinschaftliches digitales Arbeiten zu ermöglichen. Das Knowledge-Sharing ist für WissensarbeiterInnen von großer Relevanz, da sie hieraus Erkenntnisse und Informationen neu kombinieren können, um dadurch neue Produkte und Dienstleistungen entwerfen können. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 228; Kupiek 2020, S. 11-12; Brühl 2018, S. 148-150)

Auch sollte sich die Führungskraft bemühen, das Mindset der MitarbeiterInnen für die digitale Transformation herbeizuführen. Digitales Mindset bedeutet hierbei, dass der Wandel und neue Arbeitsmethoden als Chancen begriffen werden, die

Relevanz von Daten für den Fortschritt erkannt wird und dass man sich bei der Nutzung von neuen Technologien wohlfühlt. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 56, 228-229; Brühl 2018, S. 153-154)

Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung

Ein wichtiger Baustein ist es, die Organisationskultur im Unternehmen an die organisatorischen Herausforderungen und Aufgaben des Unternehmens anzupassen. Dabei müssen Einstellungen, Werte und Verhaltensleitlinien so in die Organisationskultur aufgenommen werden, dass sie Sinn stiften und ein zeitgemäßes Zusammenarbeiten mitgestalten. Zusätzlich müssen sie mit den Wünschen von Führungskräften und MitarbeiterInnen in Einklang gebracht werden. Diese Kultur kann nicht angeordnet, sondern nur gefördert und vorgelebt werden. Der Erfolg hängt von individuellen Grundhaltungen der MitarbeiterInnen, Führungskräfte und Organisationen ab. Gelungene Integration der Kultur schafft Orientierung, Identifikation, Bindung und Anerkennung. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 111-113; Kupiek 2020, S. 6, 14; Becke 2018, S. 278-279)

Um eingeschliffene Verhaltensmuster zu verändern, muss viel Aufmerksamkeit und Zeit in diese drei Themen gelegt werden. Informationen müssen transparent, teamübergreifend und effizient kommuniziert werden, beispielsweise über ein offenes Intranet. ExpertInnen sollen hier über das Netzwerk der Organisation aktiv Wissen austauschen, aufnehmen und verarbeiten, um neue Lösungen und Ideen zu entwickeln. Dieser Austausch erfordert den passenden Rahmen und Teamorientierung, die von MitarbeiterInnen und Führungskräften gemeinsam gestaltet werden müssen. Zu den Themen gehören hierbei die Meeting-Kultur, Arbeitszeit- und platzgestaltung, mobile Office und Work-Life-Balance. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 229; Kupiek 2020, S. 15; Eggers/Hollmann 2018, S. 54)

Die Führungskraft gibt den Kontext, Vision und die Ziele vor und verdeutlicht, welche Freiheitsgrade die MitarbeiterInnen haben. Dabei sollen sie eigenständig ihre Digital- und Fachkompetenzen weiter ausbauen. Herausforderungen müssen von der Führungskraft überzeugend präsentiert werden und einen Rahmen schaffen, in dem MitarbeiterInnen neuartige, ambitionierte Fragen stellen können. Mit

Problemen muss offen umgegangen werden und neue Perspektiven gesucht und gedankliche Grenzen überwunden werden. Dabei ist Diversität eine Bereicherung, um verschiedene Sichtweisen und Perspektiven zu erhalten. Eine Führungskraft muss sich somit auch selber in Frage stellen, mit Veränderungen umgehen sowie die eigenen Fähigkeiten kontinuierlich ausbauen können. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 106-107, Kupiek 2020, S. 13-14, Eggers/Hollmann 2018, S. 54)

Entscheidungsprozesse müssen von der Führungskraft weitestgehend agil, transparent und hierarchiefrei gestaltet werden, um den MitarbeiterInnen möglichst effektives Arbeiten zu ermöglichen. Die Führungskraft sollte dabei für die Bereitstellung der benötigten Ressourcen sorgen. Hierbei muss geklärt werden welche Entscheidungen von wem getroffen werden sollen. Mikro-Management muss dabei vermieden werden und digitale Tools können bei der Aufgabenverteilung hilfreich sein. Führungskräfte müssen dennoch Ziele erklären und Ergebnisse kontrollieren. Der Weg dorthin soll von den WissensarbeiterInnen selbst gestaltet werden dürfen, was Vertrauen und Risikobereitschaft der Führungskräfte erfordert. Diese Befähigung schafft Raum für Fehler, die offen kommuniziert werden müssen und genutzt werden sollten, um den Erkenntnisgewinn innerhalb der Organisation zu teilen und eine Wiederholung des Fehlers zu vermeiden. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 106, 229; Eggers/Hollmann 2018, S. 48; Bauer 2018, S. 259)

Probleme müssen schnell und agil angegangen werden, während die Führungskraft dabei versuchen sollte, dass kein Gefühl von Druck entsteht. Dennoch kann mit der Freiheit am Arbeitsplatz auch der Ergebnis- und Zieldruck steigen. Aufgabe der Führungskraft ist hier, die permanent wachsenden Anforderungen durch schnelle Unterstützung abzuschwächen. Zudem ermöglicht die moderne Arbeitswelt andere Vorteile wie Identitätsgewinn oder Flexibilitätsgewinn. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 229; Leipner 2018, S. 127; Brühl 2018, S. 154)

Führungskräfte müssen den Überblick behalten und rechtzeitig erkennen, wann sie neue Berufsbilder in ihrem Team brauchen. Um von der Lernbereitschaft und den

Kenntnissen der jungen Generation profitieren zu können, müssen Digital Natives⁴⁴ angesprochen werden. Diese können mit flexiblen Arbeitsmodellen, der Möglichkeit des aktiven Mitwirkens und Verantwortlichkeiten für das Unternehmen gewonnen werden. Digital Natives – vor allem die Generation Z⁴⁵ – ist bei der Wahl von ArbeitgeberInnen mobiler und selektiver als vorangegangene Generationen und daher auch schneller bereit, eine neue berufliche Chance zu ergreifen. Daher können ExpertInnen der jungen Generation nur durch Transparenz, Flexibilität und Innovation langfristig gehalten werden. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 230; Kupiek 2020, S. 13; Teichmann/Hüning 2018, S. 31-32)

Um Digitalisierungsprojekte zu stärken, können kleinere, interdisziplinäre Teams temporär als Projektgruppe an innovativen Lösungen mit neuen Ansätzen oder an digitalen Produkten arbeiten. Anschließend können Learnings aus dem Verlauf des Projekts gezogen werden. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 230; Kupiek 2020, S. 12; Brühl 2018, S. 151-152)

6.4. Herausforderungen des Digital Leadership

Die digitale Transformation bringt zahlreiche Herausforderungen mit sich. Von einem Digital Leader wird Multifunktionalität erwartet. Die Haltung der Führungskraft, die alles alleine löst, sollte dabei abgelegt werden. Stattdessen kann der Digital Leader als ExpeditionsleiterIn gesehen werden, der/die gemeinsam mit seinem/ihrer ExpertInnenteam, das aus veränderungsaffinen, neugierigen, teamorientierten, leidenschaftlichen und strategisch denkenden Menschen besteht, neue Wege beschreitet. Dabei ist Experimentierfreude, Innovation und Kreativität gefragt. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 108, 230; Weissman/Wegerer S. 74-75)

⁴⁴Die Generation Y, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurde, wird auch als Digital Natives bezeichnet, da sie mit digitalen Technologien aufgewachsen sind. Dadurch ist der Umgang und die ständige Interaktion mit diesen völlig selbstverständlich, was Einfluss auf die Arbeits- und Denkweise der Digital Natives hat. Sie sind in der Lage Informationen schneller zu verarbeiten und zu empfangen. (vgl. Erner/Böhm 2019, S. 86, Prenksy 2001, S. 1-2)

⁴⁵Die Generation Z ist zwischen 1995 und 2010 geboren und mit globalen Netzwerken, internetfähigen Endgeräten und stetig zur Verfügung stehenden Informationsquellen aufgewachsen. Sie haben dementsprechend keine Scheu im Umgang mit digitalen Medien. Sie verstehen es noch besser als die Generation Y zwischen verschiedenen Informationsquellen hin und her zu wechseln. (vgl. Erner/Böhm 2019, S. 86; Creusen et al. 2017, S. 122)

Veränderung muss von oben beginnen

Studien zeigen zwar, dass Digital Leadership mit hoher Bedeutung eingestuft wird, jedoch zeichnet sich bisher in der Praxis ab, dass höchstens einzelne Maßnahmen, aber kein konsistentes Führungssystem in Unternehmen umgesetzt wird. Die Unternehmensdigitalisierung muss jedoch von der Chefetage ausgehen, damit Veränderungen unternehmensübergreifend eingeführt werden. Somit steht die Führung der Arbeitswelt 4.0 vor der Herausforderung, unterschiedliche Vorstellungen zusammenzubringen und klare Anforderungen an Führungskräfte zu definieren, damit diese in der Lage sind, ihre Haltung konsequent zu reflektieren und als „Digital Leadership“ neu abzuleiten. Hierzu werden jedoch technische Kompetenzen und der partnerschaftliche Dialog mit MitarbeiterInnen auf Augenhöhe benötigt. Auch brauchen Digital Leader Entscheidungsmacht und -befugnisse, um Digitalisierungsthemen bereichsübergreifend im Unternehmen verankern zu können. (vgl. Kollmann 2020, S. 28, Eggers/Hollmann 2018, S. 44-46; Götz 2019, S. 283)

Wieviel Führung tatsächlich benötigt wird, ist stark von der Art, Größe und Branche des Unternehmens abhängig. So sind zwar Selbstbestimmung und Flexibilität wichtige Merkmale wenn es um die Diskussion des Digital Leadership geht, jedoch gibt es auch Unternehmenstypen bei denen genaue Vorgaben im gesamten Prozessablauf von MitarbeiterInnen sehr gewünscht sind. Außerdem erfordert eine erfolgreiche Zusammenarbeit kontinuierliche und koordinierte Kommunikation, was den Abstimmungs- und Orientierungsaufwand deutlich vergrößert und Plattformen für soziale Kommunikation erfordert. (vgl. Teichmann/Hüning 2018, S. 34-35; Bauer/Hofmann 2018, S. 13; Schütte 2019, S. 94)

Das richtige Mindset

Denn anstelle von Erfahrung ist heute das Ausprobieren ein wichtiger Faktor. Dafür braucht es das richtige Mindset und den Mut, trotz Unsicherheit Entscheidungen zu treffen. Der Aufwand für eine Person kann im Laufe des Prozesses zu groß werden. Um hier die Balance nicht zu verlieren, sollte aktiv mit angemessenen Maßnahmen unterstützt werden. Dabei kann sowohl externe als auch interne Expertise sinnvoll

sein, um die Situation zu bewältigen. (vgl. Kollmann 2020, S. V; Schnell/Schnell 2019, S. 165)

Gerade in Großunternehmen zeichnet sich intern der Trend ab, durch den Einsatz digitaler RevolutionärInnen den digitalen Wandel anzustoßen. Um dies zu ermöglichen, müssen Innovationen und neue Einrichtungen wie Labs, Hubs oder Digital Units⁴⁶ von den Unternehmen sowie entsprechende Rahmenbedingungen für die benötigte Freiheit und Kreativität geschaffen werden. Hierzu gehört auch das Vorhandensein flacher Hierarchien, eine Fehlerkultur bei der Scheitern erlaubt ist, dass Prototypen neuer digitaler Ideen getestet werden und das Big Picture anschließend ganzheitlich in das Unternehmen integriert wird. Die Akzeptanz der digitalen Transformation und des Wandels innerhalb der Unternehmen spielt dabei ebenfalls eine bedeutende Rolle. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 6; Kollmann 2020)

Veränderte Prozesse und MitarbeiterInnenführung

Weitere Herausforderungen, vor denen Führungskräfte bei der Implementierung von New Work Konzepten stehen, sind teilweise lange Prozesse, die unübersichtlich und zeitraubend sein können. Hier sollte die Veränderung in kleine Einheiten unterteilt werden, um greifbarer und besser kommunizierbar zu sein. Dabei ist wichtig, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Auch kann ein Stillstand der Implementierung eine Herausforderung darstellen. Hierbei sind oft fehlende Absprachen, Transparenz und mangelnde Kommunikation die Ursachen. Eine wesentliche Aufgabe des Digital Leaders ist als Bindeglied zwischen Führungskräften (horizontal) und Führungs- und MitarbeiterInnenebene (vertikal) zu fungieren. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 164; Kollmann 2020, S. 28; Brühl 2018, S. 147-148)

Auch kann der Versuch neue Prozesse zu integrieren auf Kritik stoßen. Hier sollte der Austausch mit den KritikerInnen gesucht werden und auf Meinungen und

⁴⁶Hier werden intern rekrutierte MitarbeiterInnen und extern eingestellte ExpertInnen dauerhaft in eine Digitaleinheit entsandt. Sie wird, wenn das Mutterunternehmen es richtig anstellt, weit vom Zugriff der Unternehmensfunktionen wie Controlling und Einkauf weg gehalten, damit sie schnell und agil arbeiten kann. Dort entwickeln die MitarbeiterInnen Ideen im Akkord und setzen diese sukzessive um. Dabei entsteht ein Ideen-Backlog, der Schritt für Schritt abgearbeitet werden kann. (vgl. Creusen et al. 2017, S. 231)

Wissen der Beteiligten eingegangen werden. Offenheit für Kritik an neuen Konzepten kann die Idee auf ihren Nutzen hin prüfen, schafft Vertrauen bei den Beteiligten und motiviert, sich aktiv einzubringen. Wenn Transformation riskiert wird, führt das unweigerlich auch zu Fehlern, da Risiken eingegangen und neue Ideen ausprobiert werden müssen. Daher muss ein Digital Leader eine positive Fehlerkultur vorleben, um MitarbeiterInnen die Hemmung vor freien Diskussionen und mutigen Ideen zu nehmen. Eine der häufigsten Herausforderungen beim Implementieren neuer Prozesse kann persönliche Überforderung sein. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 165, Kollmann 2020, S. 28, Brühl 2018, 148-149)

Fachkräftemangel und Führen auf Distanz

Doch nicht nur die veränderten externen Umweltbedingungen oder internen Anforderungen sind für Führungskräfte eine Herausforderung. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist ein Problem, da diese schwer zu akquirieren sind. Hier wird von JobanwerberInnen anspruchsvoll bereits das „Manifest für neues Arbeiten“ (vgl. Schneider 2020, S. 3) ausgesprochen:

„Wir sind Wissensarbeiter – Spezialisten mit technischem, naturgeisteswissenschaftlichem oder kaufmännischem Hintergrund. [...] Und wir tragen mit unserem Wissen wesentlich zur Wertschöpfung der Unternehmen bei. Wir arbeiten gerne, motiviert und engagiert, stoßen aber täglich an Grenzen, die wir nicht länger akzeptieren. [...]“ (Microsoft Inc. 2014, S. 1)

Um diese Anforderungen erfüllt zu wissen fordern die Arbeitskräfte Recht auf Arbeit, wie sie es wollen, Recht auf selbstbestimmte Freiheit, Strukturen in denen vertrauensvoll, produktiv und frei kommuniziert werden kann, Verantwortung für sich und ihre Arbeit selbst zu übernehmen und damit einhergehend die Abschaffung von künstlichen Hierarchien. (vgl. Microsoft Inc. 2014, S. 2; Weissman/Wegerer 2019, S. 71-72)

Eine neue Herausforderung ist für Führungskräfte das Führen auf Distanz, wenn MitarbeiterInnen nicht mehr physisch anwesend sind, sondern zeit- und ortsunabhängig arbeiten können und die Kommunikation vermehrt nur digital stattfindet. Dies fordert eine neue Führungskultur geprägt von Vertrauen gegenüber den MitarbeiterInnen. Damit einhergehend wird von den MitarbeiterInnen auch mehr Selbstbestimmung und Disziplin gefordert. Um ergebnisorientiert zu führen, müssen die Ziele somit klar definiert werden und MitarbeiterInnen zu Selbstregulation und

Priorisierung befähigt werden. Dabei müssen MitarbeiterInnen gefördert und weiterentwickelt werden, nicht zuletzt, um selbst qualifizierte Fachkräfte auszubilden, zu binden und zu halten. Auch Führungskräfte müssen stetig ihre IT-Kenntnisse erweitern. Einerseits, um selbst die Programme bedienen zu können, andererseits, um MitarbeiterInnen die Vorteile der neuen Technologien aufzeigen zu können, die Angst davor zu nehmen und entsprechende Schulungen organisieren zu können. (vgl. Jäger/Körner 2016, S. 108; Cole 2017, S. 35; Frost et al. 2018, S. 171-172; Petry 2018, S. 312)

Neue Rollenverständnisse

In der Praxis müssen die neuen Rollenverständnisse noch erprobt werden. So fehlt es teilweise an Abgrenzungen von neuen Positionen wie dem CDO zum CIO. In manchen Fällen wird der CIO als Meister der Systeme und der CDO als Herr des Geschäfts betrachtet. Teilweise wird die Rolle des CDOs nur als temporär wahrgenommen, solange bis der digitale Wandel im Unternehmen erfolgreich vollzogen wurde. Bei der Rolle des „Social CEOs“ liegt die Herausforderung darin, ob seine/ihre FollowerInnen ihn/sie als authentisch wahrnehmen oder seine/ihre Rolle als selbst inszeniertes Mittel zum Zweck interpretieren. Dies kann einen großen Einfluss auf die Wandelkraft im Unternehmen haben. Für einen Remote CEO hingegen spielt eine einwandfreie IT-Infrastruktur eine wichtige Rolle. Nur so kann er/sie als Vorbild fungieren, die Akzeptanz von virtueller Interaktion und Medieneinsatz bei den MitarbeiterInnen erhöhen und durch virtuelle Zusammenarbeit zu effektiven Ergebnissen kommen. Diese Zusammenarbeit wird jedoch nur durch eine Unternehmenskultur ermöglicht, die auf Vernetzung, Offenheit, Vertrauen und Selbstorganisation beruht. Auch dürfen neue Funktionen wie der Agile Evangelist nicht zu fanatisch oder dogmatisch erscheinen, da dies eine entgegengesetzte Wirkung als die erwünschte im Unternehmen hervorrufen könnte und zu Hemmung und Ablehnung bei den MitarbeiterInnen führen kann. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 7-9; Erner/Böhm 2019, S. 93)

Eine weitere Herausforderung für Unternehmen ist es, Synergien zwischen den verschiedenen digitalen Führungspositionen zu schaffen, anstatt einer Zweiklassengesellschaft. So müssen Digital Fools, die innovative Digitallösungen

entwickeln, und IT-LeiterInnen, die diese Lösungen möglichst sofort umsetzen sollen, auf einer gemeinsamen Ebene miteinander agieren können. Hierbei kann sich die Vermittlung von CDOs oder E-LeaderInnen als hilfreich erweisen, da diese das Gesamtbild der digitalen Transformation im Blick behalten. Da Digital Leader alle im Unternehmen mitziehen müssen gilt das Digital Leadership im Prinzip für alle. (vgl. Zeichhardt 2018, S. 13-14; Kollmann 2020, S. 24)

Bis heute kann empirisch nicht belegt werden, dass in der Praxis gewisse Führungsstile oder Persönlichkeitstypen mehr Erfolg haben als andere. Auch können keine allgemeingültigen Aussagen für Medienhäuser, Automobilhersteller und Handelsketten gleichermaßen getroffen werden, da zu unterschiedliche Anforderungen vorliegen. (vgl. Nohria et al. 2003; S. 42-52 ;Teichmann/Hüning 2018, S. 34-35)

6.5. Zwischenfazit

Durch die Digitalisierung hat die Medienbranche und der Fernsehbereich im speziellen radikale Veränderungen erfahren. Sowohl die digitale Transformation und die dadurch hervorgerufenen Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen als auch die Medienkonvergenz führen zu Ausdifferenzierungen von Angeboten und Erlösformen und einer Veränderung der Mediennutzung von RezipientInnen. Werbeerlöse stagnieren bzw. sind leicht rückläufig und NutzerInnen wenden sich vermehrt non-linearen Inhalten zu, während sich gleichzeitig getrennte Medienmärkte und medienferne Branchen zunehmend annähern. Dies hat einen Wandel von Marktstrukturen, Wettbewerb, NutzerInnenverhalten und Geschäftsmodellen zur Folge. Aufgrund dieser starken Dynamik müssen in den Medienunternehmen neue Arbeitsweisen eingeführt und ein innerorganisatorischer Wandel von Struktur und Führung geschaffen werden, um mit den dauerhaften Entwicklungen und Veränderungen effektiv und effizient mithalten zu können. Wertschöpfungsketten müssen neu organisiert werden und spielen gemeinsam mit der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle für Strategie und Ziele.

Die unter dem Begriff New Work verstandenen unterschiedlichsten Ansätze neuer Arbeitsweisen dienen im Kontext der sich ständig verändernden Arbeitswelt, die auch in der Medienbranche vorliegt, als zentraler Handlungsmechanismus. Es geht um individuell angepasste Arbeitswelten, Mitbestimmung und die Auflösung von Hierarchie. Damit sollen lange Entscheidungswege vermieden und Entscheidungen an jeweilige ExpertInnen abgegeben werden, um möglichst agil und schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Dabei gelten zwischenmenschliche Vernetzung über digitale Kanäle, eine neue Lern- und Arbeitskultur und die stetige Aneignung neuer digitaler Kompetenzen als wichtige Faktoren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Flexible Arbeitszeiten, ortsunabhängige Erreichbarkeit und neue Vergütungsmodelle sind ein Resultat daraus. So müssen permanente Anpassungsprozesse mit menschlichen Bedürfnissen ausbalanciert werden, um auch neuen KundInnenbedürfnissen gerecht zu werden. Teamfähigkeit, selbstständiges Arbeiten, Lernbereitschaft und Medienkompetenz sind hierbei relevante Fähigkeiten. Neue Anforderungen entstehen auch in Bezug auf den Arbeitsort. Als Ort der Interaktion, des Austausches und der Förderung von Kreativität muss das Büro als Standort bestehen bleiben. Arbeitsplätze müssen an die benötigten Arbeitsweisen angepasst werden, moderne Einrichtungselemente enthalten und gleichzeitig Transparenz ermöglichen. Führungskräfte nutzen dafür neue Instrumente und Methoden wie Kollaborationstools, betreiben Vernetzung im Unternehmen und müssen für neue technologische Möglichkeiten offen sein. Sie binden MitarbeiterInnen in Prozesse mit ein, empowern diese und bieten durch Kontext, Ziele und Visionen einen Rahmen für Entfaltung. Dabei benötigen auch sie strukturelle und kulturelle Freiheiten, um diese Veränderungen umsetzen zu können. Somit muss die Entwicklung hin zu neuen Arbeitsweisen und Digital Leadership im ganzen Unternehmen umgesetzt werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Transformation des Fernsehbereichs sowohl auf Angebots- als auch auf Nachfrageseite und Veränderungen der technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen im Zusammenhang mit der Arbeitswelt, nicht nur neue digitale Produkte und Geschäftsmodelle sondern auch neue Arbeitsweisen und damit einhergehende Rahmenbedingungen erfordern. Da, wie in Kapitel 2 beschrieben, im

Fernsehbereich nur wenige Forschungen zur Entwicklung der Arbeit und dem Digitalisierungsgrad der Unternehmen vorliegen, soll der nun folgende empirische Teil dahingehend eine erste Grundlage liefern.

7. Qualitative Forschung: Leitfadeninterviews

Im folgenden Kapitel wird der erste Teil der empirischen Forschung beschrieben, um die zugrundeliegenden Forschungsfragen in Kapitel 9 beantworten zu können:

***FF1:** „Wie wird aufgrund der Entwicklungen von New Work die Führung bzw. das Management in Zukunft in deutschen Fernsehunternehmen aussehen?“*

***FF2:** Inwieweit bestehen Diskrepanzen zwischen den Zukunftsvorstellungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen in deutschen Fernsehunternehmen aufgrund von New Work?*

Für die qualitative Forschung wurden Leitfadeninterviews mit Personen durchgeführt, die in deutschen Medienunternehmen im Fernsehbereich Führungskräfte oder für neue Arbeitsmethoden verantwortlich sind. Durch die Interviews sollen Einblicke in die derzeitige Situation und in vorangegangene Entwicklungen gegeben werden. Auch zukünftig erwartete Veränderungen in den Medienunternehmen werden konkretisiert. Auch Denkstrukturen und Schwerpunktsetzungen werden ermittelt, um einen Überblick über die Variationsbreite von Meinungen, Werten und Konflikten zum Thema New Work zu erhalten. (vgl. Wichmann 2019, S. 20-23; Möhring/Schlütz 2013, S. 183)

Die Ergebnisse der qualitativen Forschung sind Grundlage für die anschließende quantitative Forschung und deren Hypothesenbildung.

7.1. Methodenbeschreibung

Die Arbeit zielt darauf ab, Ansichten, Vorstellungen, Erwartungen und Bewertungen für neue Arbeitsweisen in deutschen Medienunternehmen zu gewinnen. Da eine Befragung insbesondere bei Fragestellungen, die Meinungen, Wissen, Wertvorstellungen, Wirkungen, Einstellungen oder Motive ermitteln wollen, sinnvoll ist, erfolgt in dieser Arbeit die Befragung durch Leitfadeninterviews. Damit können Einschätzungen frei geäußert werden, ohne durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten eingeschränkt zu sein. Zusätzlich ermöglichen sie es, miteinander vergleichbare subjektive Bewertungen, Beurteilungen, Einstellungen

etc. eines Untersuchungsgegenstandes zu ermitteln sowie eine intensivere Auswertung zu erhalten. Qualitative, leitfadengestützte Interviews bezeichnet dabei die Methode, Interviews mithilfe eines vorbereiteten Leitfadens durchzuführen. Der Leitfaden ist dabei eine vorab erstellte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs und enthält explizit vorformulierte Fragen sowie optionale Elemente und Stichworte für frei formulierbare Fragen. Er beruht dabei auf der bewussten Entscheidung, eine maximale Offenheit aufgrund des Forschungsinteresses einzuschränken. Der Leitfaden ist dabei so offen wie möglich, aber so strukturiert wie nötig. Der erstellte Leitfaden dient dann als Grundlage für alle durchzuführenden Interviews, um die einzelnen Interviews gut vergleichbar zu machen. (vgl. Helfferich 2019, S. 669-670, 675; Möhring/Schlütz 2013, S. 183-185; Häder 2019, S. 278)

Die größte Unterscheidung des Interviews im Vergleich zu anderen Datenerhebungsverfahren ist der Einfluss der sozialen Situation der Befragung. Mit dem/der InterviewerIn und dem/der Befragten treffen Menschen in einer grundsätzlich alltäglichen Situation aufeinander, jedoch ist die Befragungssituation nicht identisch mit einem normalen Gespräch, sondern kann hochkomplex sein. Die Rollen sind ungleich verteilt, da der/die Interviewende nicht im alltäglichen Sinn am Gespräch teilnehmen, sondern Stimulus einsetzen und die Befragten motivieren. Zusätzlich üben Persönlichkeitseigenschaften der TeilnehmerInnen sowie soziale Erwünschtheit und Tendenzen Einfluss auf die Antworten aus. Wird eine Frage gestellt, löst diese im Menschen einen Denkprozess aus, der zu einer Antwort führt, die persönliche Erinnerungen und Bewertungen einbindet. Die befragte Person handelt situationsorientiert und nimmt einzelne Elemente der Situation auf, bewertet sie aufgrund von Vermutungen über eventuelle Konsequenzen und Erwartungen und entscheidet sich schließlich für die Reaktion, die ihrer Ansicht nach diese Ziele am besten bedient. Auch im Bewusstsein verankerte Vorstellungen, Kenntnisse und Bewertungen spielen eine Rolle. Zudem kann die Frage missverstanden werden, der/die Interviewte kann sich an notwendige Informationen nicht erinnern, fällt ein situatives Urteil oder hat keine passende Antwort. (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 187-188; Häder 2019, S. 127, 222, 234)

Die Güte der Befragung wird auf Basis ihrer Objektivität (Nachvollziehbarkeit), Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) bewertet. Besonders die Validität und die Reliabilität können durch unterschiedliche Fehlerquellen beeinträchtigt werden. Die Reliabilität befasst sich mit der Zuverlässigkeit (Messgenauigkeit und Präzision) der Methode und bedeutet, dass dieselben Ergebnisse auch bei wiederholter Anwendung des Instruments erzielt werden. Da die Befragung eine hochgradig reaktive Methode ist und das Interview eine soziale Situation voraussetzt, die zahlreichen unerwünschten Effekten unterliegen kann, kann sich diese als problematisch erweisen. Zusätzlich wird die Reliabilität von der spezifischen Operationalisierung beeinflusst wie der konkreten Formulierung, der Instruktion sowie von vorgegebenen Antworten. Objektivität liegt vor, wenn verschiedene Personen bei einer Untersuchung dieselben Ergebnisse erzielen, das betrifft sowohl die Durchführung der Befragung als auch deren Auswertung. Während Reliabilität und Objektivität als notwendige Voraussetzungen für das Erhebungsinstrument sind, ist die Validität als Hauptziel anzusehen. Die Befragung ist dann valide, wenn sie misst, was sie messen soll. Ob der Wert mithilfe der vorgegebenen Antworten tatsächlich erfasst werden kann, ist von unterschiedlichen Dimensionen abhängig. Einerseits vom Frageverständnis und andererseits von der Auskunftsfähigkeit und der -willigkeit. Zusätzlich können Effekte der sozialen Erwünschtheit die Güte von Befragungen weiter einschränken. Da sich die Messung von Validität und Reliabilität bei Interviews als problematisch darstellt, beschränkt man sich häufig auf die Inhaltsvalidität. Die Plausibilität der einzelnen Fragen kann ermittelt werden, während für andere Formen wie die Kriteriumsvalidität oder Konstruktvalidität nur wenig gesicherte Instrumente vorliegen. Auch die Messung der Reliabilität ist im Zusammenhang mit der Befragung sehr aufwändig und mit Problemen behaftet. Die Befragung selbst beeinflusst die befragte Person und schränkt die Messwiederholung so stark ein. (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 189-190; Häder 2019, S. 109-116; Flick 2019, S. 474-476; Helfferich 2019, S. 683-684)

Die Formulierung der Fragen und deren Anordnung sind die wichtigsten Bestandteile der Befragung, da die Qualität vorrangig davon abhängt. Um die Fragen so gut wie möglich zu standardisieren, ist es wichtig, dass der Bezugsrahmen jeder Frage eindeutig ist, also dass jeder/jede Befragte die Fragen

gleich und im Zusammenhang mit dem dahinterstehenden Konstrukt versteht. Die Fragen werden dabei systematisch aus der Forschungsfrage hergeleitet. Bei der Formulierung der Fragen ist auf Verständlichkeit (Testfragen und eventuelle Antwortvorgaben müssen sowohl sprachlich als auch von der Bedeutung her von den/der Befragten verstanden werden. Die Formulierung muss an die Zielgruppe und deren Fähigkeiten ausgerichtet werden), Auskunftsfähigkeit (Der/die Befragten muss in der Lage sein, Auskunft zu geben und sich somit des gefragten Sachverhaltes bewusst sein, eine Meinung haben und sich erinnern können.) und -willigkeit zu achten (Der/die Befragte muss die Frage beantworten wollen.). (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 190-192)

Mehrdimensionalität soll genauso wie lange, komplexe oder hypothetische Fragen vermieden werden. Des Weiteren sollen Fragen eindeutig und klar definiert sein sowie keine Verneinungen oder doppelten Stimuli vorweisen. Zusammenfassend ist das Ziel einer guten Frageformulierung, den Bezugsrahmen der Forschung sowie der relevanten Dimensionen umzusetzen sowie einen Bezugsrahmen zu bieten, der dem/der Befragten angemessen ist, damit dieser/diese den Antwortprozess störungsfrei durchlaufen kann. Um sicherzustellen, dass dieses Ziel erfüllt werden kann, müssen Pretests durchgeführt werden. Diese sollen die Datenerhebung vor dem eigentlichen Beginn optimieren. Fragen können auf unterschiedlichen Ebenen kategorisiert werden. So können sie nach dem Frageinhalt (z.B. Meinung, Wissen, Verhalten), Art der Antwortvorgabe (z.B. Rating), Stellung und Funktion im Fragebogen (z. B. Einstieg, Filter, Überleitung) oder, ob sie offen oder geschlossen sind, unterschieden werden. Offene Fragen enthalten keine Antwortvorgaben, sodass die Befragten innerhalb des vorgegebenen Rahmens frei antworten können. Diese bieten sich dann an, wenn die Bandbreite der Antworten von Interesse ist, wie im Falle dieser Arbeit. (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 191-192; Weichbold 2019, S. 349)

Zusätzlich zur Formulierung der Fragen selbst, ist die Konstruktion und Dramaturgie des gesamten Fragebogens wichtig. Hier muss besonders auf die Reihenfolge geachtet werden, um den Spannungsaufbau sowie mögliche Auswirkungen der Fragen auf nachfolgende berücksichtigt werden. Am Anfang des Fragebogens soll

eine Frage gestellt werden, die eine gute Interviewatmosphäre schafft und als besonders interessant und zugleich leicht zu beantworten angesehen wird. Zusätzlich sollte die Frage bereits zum Themenkomplex gehören, auf den die Befragung abzielt. Die Fragen sollten dabei in inhaltliche Themenkomplexe zusammengefasst werden. Auch unerwünschte Effekte, die die Validität und Reliabilität beeinflussen, können nicht ausgeschlossen werden. So kann nachlassende Motivation im Laufe des Interviews bei den Befragten auftreten sowie Reihenfolgeeffekte zu Meinungslosigkeit führen. Weitere unerwünschte Effekte ergeben sich aus der sozialen Situation der Befragung und je nach Thema können sich bestimmte Merkmale verzerrend auf die Antworten auswirken. Zusätzlich können auch Einflussnahmen wie Gesten, Variationen im Vortrag der Frage oder Antwortstile (soziale Erwünschtheit, Ja-Sager, Ausweicher etc.) das Ergebnis beeinflussen. Diese Effekte können durch eine klare und kluge Fragebogenformulierung zumindest minimiert werden. (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 193-194; Häder 2019, S. 242-244)

Zudem spielen in der empirischen Sozialforschung die Themen Datenschutz, Anonymität und Vertraulichkeit gegenüber den Betroffenen eine bedeutende Rolle. Der Datenschutz bezieht sich dahingehend auf den Persönlichkeitsschutz des/der Betroffenen. Durch die Anonymisierung der Daten darf nachträglich keine Identifikation der befragten Personen möglich sein. Für die Erhebung personenbezogener Daten muss eine Einverständniserklärung des/der Betroffenen eingeholt werden. (vgl. Häder 2019, S. 137-142)

Für die Analyse von qualitativen Interviews gibt es unterschiedliche Auswertungstechniken. Die Auswahl der Technik hängt von der Zielsetzung der Untersuchung, den Fragestellungen und dem methodischen Ansatz ab sowie auch von vorhandener Zeit, Forschungsmittel und personellen Ressourcen. Die Transkripte werden in dieser Arbeit anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Das Verfahren ist an Kategorien ausgerichtet, die vorab theoriegeleitet (deduktiv) erstellt wurden. Die Kategorien stellen dabei die Analyseaspekte als Kurzformulierungen dar, die sich eng am Ausgangsmaterial orientieren und in Ober- und Unterkategorien unterteilt sein können. Das erstellte Kategoriensystem dient

dann als eigentliches Instrumentarium der Analyse, anhand dessen das Material bearbeitet und nur jene Textstellen berücksichtigt werden, die sich tatsächlich auf die Kategorien beziehen. (vgl. Schmidt 2000, S. 447; Mayring/Fenzl 2019, S. 633-635)

Die nötigen Kategorien und Instrumente zur Auswertung von Leitfadeninterviews entstehen dabei durch die Auseinandersetzung mit dem erhobenen Material. Das Leitprinzip dieser Auswertung ist der Austausch zwischen Material und theoretischem Vorverständnis. Die Inhaltsanalyse bezieht sich dabei nicht auf die Textanalyse per se, sondern auf die Schlussfolgerungen über den Text hinaus. Der Grundvorgang besteht dabei aus der regelgeleiteten Zuordnung der deduktiv vorab aufgestellten Kategorien zu konkreten Textstellen. Dabei legt das Material die Kontexteinheit fest, auf die zurückgegriffen werden darf. Die Auswertungseinheit bezieht sich auf die Textportionen, denen die Kategorien gegenübergestellt werden (im Fall dieser Arbeit das ganze Interviewskript). Durch diese festgelegte Einheit kann gewährleistet werden, dass die inhaltsanalytischen Gütekriterien auch sinnvoll überprüfbar sind. Zudem muss die Intra- (nach Abschluss der Analyse erneute Analyse ohne vorher die zugeordneten Kategorisierungen anzusehen) und Interkodierübereinstimmung (eine zweite Person wird als KodiererIn herangezogen) als zentrales Gütekriterium erfüllt sein. (vgl. Mayring/Fenzl 2019, S. 636-637; Schmidt 2000, S. 447-456; Mayring 2015, S. 53)

Die deduktive Kategorienanwendung wird als strukturierende qualitative Inhaltsanalyse beschrieben, bei dem das Kategoriensystem aus der Theorie vorab abgeleitet und schließlich an den Text herangetragen wird. Zentrales Hilfsmittel ist dabei der Kodierleitfaden, der für jede Kategorie eine Definition, typische Textpassagen als Ankerbeispiele und Kodierregeln zur Abgrenzung zwischen den Kategorien enthält. Dabei wird der Kodierleitfaden entwickelt und dann in einer Pilotphase am Material ausgebaut und ergänzt. Er bestimmt, welche Kategorie einer Textstelle zugeordnet wird. (vgl. Mayring/Fenzl 2019, S. 638; Mayring 2000, o.S.)

7.2. Operationalisierung und Vorgehensweise

Im Folgenden werden auf Basis der Methodenbeschreibung die Operationalisierung und Vorgehensweise bei der Entwicklung des Leitfadeninterviews erläutert. Zudem werden die Grundgesamtheit und Stichprobe beschrieben.

7.2.1. Entwicklung des Interviewleitfadens

Basierend auf der Methodenbeschreibung sowie der festgelegten Auswertungsmethode wird ein Leitfaden für die Interviews entwickelt, der insgesamt 16 Fragen umfasst, die in sieben Teilbereiche bzw. Kapitel unterteilt sind. Die Erstellung der einzelnen Kapitel erfolgt auf Basis der Beschreibungen der Kapitel 3., 4., 5. und 6. Hierbei fließen Überlegungen zur Digitalisierung, zu Medienunternehmen in Deutschland, zu New Work und Digital Leadership in den Leitfaden ein, mit dem Ziel, alle relevanten Aspekte, die für die Beantwortung der Forschungsfrage benötigt werden, abzudecken.

Zu Beginn wird ein Begrüßungstext formuliert mit Vorstellung und Einleitung zum Thema. Ein weiterer Punkt ist die Klärung des Datenschutzes, einerseits, um die Identität und Anonymität der Interviewten und der Unternehmen zu gewährleisten und andererseits, um die Erlaubnis für die Tonaufnahmen für die spätere Transkription einholen zu können. Anschließend werden demografische Daten und genauere Informationen zur Position im Unternehmen abgefragt. Die erste Kategorie, mit vordefinierten Fragen, und die zweite umfassen eine Definition von New Work und wie die InterviewpartnerInnen diese einschätzen. Diese bezieht sich auf ein Zitat von Schnell und Schnell (2019). Sie beschreiben hier, was New Work ist und nicht ist (siehe Kapitel 5). Das Zitat wird mit sich überschneidenden und ergänzenden Aspekten von Schneider (2020), Hackl et al. (2017), Schermuly (2019) sowie Vollmer und Poppenborg (2018) ergänzt. Hierbei wird absichtlich kein Anspruch auf eine vollständige Definition von New Work gelegt, da Ergänzungen und weiterführende Gedanken der interviewten Personen erwünscht sind. Hintergrund der Einstiegsfrage ist es, eine grundlegende Definition zu geben, anhand derer eventuelle Unterscheidungen oder Schwerpunkte der InterviewpartnerInnen festgestellt werden können und gleichzeitig eine Gesprächsbasis zu geben. Der dritte Teilbereich beschäftigt sich mit den

Medienunternehmen selbst, welche Bedeutung der Digitalisierung für die Unternehmen zukommt, welche Maßnahmen im Zusammenhang mit neuen Arbeitsweisen umgesetzt wurden bzw. werden, was sich die Medienunternehmen davon erwarten und ob sich spezifische Veränderungen durch die Coronapandemie ergeben haben. Teilbereich 4 geht auf Führung und Führungsstile im Unternehmen und Teilbereich 5 auf MitarbeiterInnen und deren Führung, Bindung und Motivation ein. Der inhaltlich abschließende Teilbereich 6 befragt Zukunftspläne der Unternehmen zu New Work und welche Veränderungen und Herausforderungen die interviewten Personen mit neuen Arbeitsweisen, Führungsstilen und MitarbeiterInnen zukünftig sehen. Der letzte Teilbereich besteht aus eventuellen Ergänzungen durch die interviewten Personen. Zum Abschluss wird eine kurze Danksagung formuliert und anschließend nach einer grundsätzlichen Möglichkeit gefragt, den Onlinelink zum MitarbeiterInnen-Fragebogen im jeweiligen Unternehmen verteilen zu lassen.

Die ersten fünf Kategorien beziehen sich dabei auf vergangene und gegenwärtige Entwicklungen und Herausforderungen, während sich Teilbereich 6 spezifisch auf zukünftige Erwartungen konzentriert. Durch den Vergleich der beiden unterschiedlichen Schwerpunkte sollen Informationen gesammelt werden, die die erste Basis für die Handlungsempfehlungen legen und als Vergleich zu den Einschätzungen der MitarbeiterInnen dienen. Die bewusst offene, neutrale Fragestellung wird gewählt, um eventuelle, von den TeilnehmerInnen aufgezeigte, Fokussierungen darstellen zu können.

7.2.2. Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Leitfadeninterviews umfasst alle deutschen Medienunternehmen, die landesweite TV-Sender betreiben und ihren Stammsitz bzw. einen Unternehmenssitz in Deutschland haben. (vgl. Beck 2018, S. 364)

Wie in Kapitel 4 beschrieben, gibt es insgesamt 13 Medienkonzerne, die in Deutschland Fernsehsender haben. Um die Fokussierung auf den deutschen Fernsehbereich garantieren zu können, wurden somit Konzerne nicht inkludiert, deren vorrangige Geschäftstätigkeit in anderen Bereichen (Print oder Produktion)

liegt oder die keinen Unternehmenssitz in Deutschland haben (USA oder Österreich).

Da die Grundgesamtheit somit acht Unternehmen fasst, entsprechen diese auch der geplanten Stichprobe der Forschung. Um bei der Auswahl der GesprächspartnerInnen die deutschen Medienunternehmen im Fernsbereich so gut wie möglich abzudecken, wurde somit versucht, aus jeder Organisationsform zumindest ein Unternehmen zu interviewen. Insgesamt sah die natürliche, geplante Aufteilung der TeilnehmerInnen nach Organisationsformen wie folgt aus:

Organisationsform	Unternehmen
Öffentlich-rechtlich	ZDF ARD
Privat-rechtlich	RTL Group S.A. ProSiebenSat.1 Media SE The Walt Disney Company Sport1 Medien AG Discovery Communications Deutschland GmbH & Co. KG
Privat-rechtlich: Pay-TV	Sky Deutschland

Tab. 4.: Geplante Stichprobe der Unternehmen (Eigene Darstellung)

7.2.3. Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Vor der Durchführung der tatsächlichen Interviews wurde der Leitfaden von insgesamt sieben Personen (inkl. Masterarbeitsbetreuer) Korrektur gelesen und verbessert. Zusätzlich wurde ein Pretest mit zwei Interview-Testläufen durchgeführt, um das Verständnis sowie die Dauer des Interviews zu überprüfen. Die Durchführung der Interviews erfolgte über Microsoft Teams und dauerte ca. eine Stunde. Eine vorher definierte Person übernahm die Durchführung des Interviews, während die andere die Aufzeichnung und die Kontrolle der Rahmenbedingungen sowie eventuelle Ergänzungen durchführte. Während der Befragung diente der Leitfaden (siehe Anhang A) als grundlegende Orientierung und Übersicht. Je nach Antworten der InterviewpartnerInnen wurde genauer auf diese eingegangen oder Fragen vorgezogen, um den Gesprächsverlauf nicht zu stören bzw. Fragen wurden ausgelassen, wenn diese schon in anderen Fragen beantwortet wurden. Die

Interviews wurden mit doppelter Absicherung mittels Audioaufnahme am Smartphone und Laptop aufgezeichnet, um sie später transkribieren zu können. (vgl. Helfferich 2019, S. 676-678; Jandura/Leidecker 2013, S. 70; Meyen et al. 2019, S. 5-6)

Innerhalb eines Zeitraums von vier Monaten wurden alle ausgewählten Medienunternehmen mit der Bitte um ein Interview angeschrieben. Die erste Kontaktaufnahme mit den Medienunternehmen fand im Mai 2021 statt. Die befragten Personen wurden dabei unabhängig von ihren demografischen Merkmalen ausgewählt, der Fokus liegt auf ihrer professionellen Tätigkeit. Hierbei wurde für konkrete AnsprechpartnerInnen auf bestehende Kontakte, Weitervermittlung aus dem Bekanntenkreis und soziale Netzwerke zurückgegriffen. Der Zugang zu den benötigten Personen erfolgte dabei über eine Anfrage per E-Mail in den jeweiligen Positionen der Unternehmen. Um der Anfrage einen professionellen Rahmen zu geben, wurden die E-Mailadressen der Fachhochschule verwendet. Innerhalb der vier Monate konnten so fünf der acht ausgesuchten Unternehmen für ein Interview gewonnen werden, wobei jede Organisationsform zumindest einmal vorkam. Aufgrund der Anonymität wird eine genaue Zuteilung der Organisationsform jedoch nicht genauer beschrieben. Eine Anfrage wurde auch nach mehrmaligem Nachfragen über verschiedene AnsprechpartnerInnen aufgrund zeitlicher Engpässe abgelehnt, zwei Unternehmen antworteten gar nicht auf eine mehrfach gesendete Anfrage an unterschiedliche EmpfängerInnen. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 11.05.2021 bis 11.08.2021 durchgeführt. Bereits vor dem Interview wurden demografische Daten, wie bspw. das Alter, aus sozialen Netzwerken (LinkedIn) übernommen. Verbliebene Fragen zu demographischen Daten wurden im Interview erfragt. Ein Interview wurde auf Wunsch der interviewten Person um die Aussagen eines von der Person gehaltenen Vortrages zum Thema New Work ergänzt. Um die Anonymität der TeilnehmerInnen zu gewährleisten, wurden die Namen der Personen sowie der Medienunternehmen und jegliche darauf zurückzuführenden Aussagen nicht transkribiert. Die TeilnehmerInnen wurden dabei am Beginn des Interviews darauf hingewiesen und haben der Aufzeichnung explizit zugestimmt, ein/eine TeilnehmerIn bat darum, keine direkten Zitate in die Arbeit aufzunehmen.

7.2.4. Auswertung der Interviews

Die Daten wurden mithilfe einer wörtlichen Transkription verschriftlicht. Die wörtliche Transkription ermöglicht eine ganzheitliche Texterfassung, die dann als Basis für die Auswertung dient. Die Erstellung der Transkripte erfolgte anhand der Zeilenschreibweise, in der das Transkript mit Zeilennummern (jede fünfte Zeile) versehen wird. Das Gesagte wurde von den Aufnahmen wortgetreu übernommen, lediglich Verzögerungslaute, Sprechpausen, Lachen und Räuspern wurden ignoriert, da der Fokus auf den inhaltlichen Aussagen der TeilnehmerInnen liegt. Auch Satzabbrüche, Satzfehler sowie grammatikalische Fehler wurden nicht verbessert. Eventuell falsch oder nicht verstandene Aussagen werden mit (?) versehen. Zusätzlich wurde jede Rückverfolgung auf die Person und das Unternehmen selbst nicht transkribiert, sondern ein schwarzer Platzhalter eingefügt. (vgl. Glockseisen 2018, S. 89; Messner 2018, S. 186)

Die Transkription wird von den AutorInnen selbst in Microsoft Word durchgeführt und die Auswertung der Interviewtranskripte anhand der im Methodenkapitel beschriebenen qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Dementsprechend wurde ein Kategoriensystem vorab erstellt sowie notwendige Beschreibungen zur Zuweisung vorgenommen. Die Abkürzung „E“ im Zusammenhang mit einer Zahl steht in der Auswertung jeweils für eine der fünf InterviewpartnerInnen. Die Reihenfolge ist zufällig gewählt und dient nur der verbesserten Orientierung.

Tabelle 6 zeigt das Gesamtkonstrukt mit den Unterteilungen. Insgesamt wurden sechs Oberkategorien erstellt, die jeweils weiter in Unterkategorien unterteilt wurden. Die Zuordnung und Auswertung der Interviews wurde in Microsoft Excel durchgeführt.

Oberkategorie	Unterkategorien
OK 1 - Position im Unternehmen	UK 1.1 - Alter UK 1.2 - Geschlecht UK 1.3 - Tätigkeit UK 1.4 - Dauer der Tätigkeit

	UK 1.5 - Betriebszugehörigkeit
OK 2 - Definition New Work	UK 2.1 - Zustimmung UK 2.2 - Definitionserweiterung
OK 3 - Unternehmen	UK 3.1 - Bedeutung und Auswirkung von Digitalisierung UK 3.2 - New Work: Umgesetzte Maßnahmen, deren Auswirkung und Verständnisaufbau UK 3.3 - Veränderungen und Erfahrungen durch Corona
OK 4 - Führung im Unternehmen	UK 4.1 - Handhabung von Führung und Entscheidungen UK 4.2 - Führungsstil UK 4.3 - Veränderung des Führungsstils und Weiterbildung im Bezug auf New Work
OK 5 - MitarbeiterInnen	UK 5.1 - MitarbeiterInnenführung UK 5.2 - Motivation und Bindung von Fachkräften UK 5.3 - Förderung individueller Kompetenzen und Gestaltungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen
OK 6 - Zukunft der Arbeit	UK 6.1 - Veränderungen und Herausforderungen neuer Arbeitswesen für das Unternehmen und die Branche UK 6.2 - Trends von Arbeitsweisen und Führungsstilen UK 6.3 - New Work: MitarbeiterInnenerwartung in der Zukunft

Tab. 5: Kategoriensystem der Interviewauswertung (Eigene Darstellung)

Die Kategorien wurden den einzelnen Interviewpassagen zugeordnet und auf das Wesentliche gekürzt. Im nächsten Schritt wurden die Aussagen der einzelnen TeilnehmerInnen verbunden und reduziert.

7.3. Ergebnisse der Leitfadeninterviews

Im Folgenden werden die Aussagen der InterviewpartnerInnen anhand der Kategorien dargestellt und zusammengefasst. Es wird dabei spezifisch auf die Unterkategorien selbst eingegangen.

7.3.1. Position im Unternehmen

Die interviewten Personen sind in den Bereichen Leadership Development, Corporate Culture, Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Kommunikation in deutschen Medienunternehmen der Fernsehbranche tätig. Dabei liegen die Aufgabengebiete unter anderem in MitarbeiterInnenführung, Entwicklung von Führungskräften, Gesamtunternehmenskulturentwicklung, Teamleitung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Geschäftsreorganisation und -transformation sowie interne Kommunikation und Themenvorbereitung und -aufbereitung. Die InterviewpartnerInnen sind im Durchschnitt 43 Jahre alt, zwischen einem halben Jahr und acht Jahren in ihrer derzeitigen Position und durchschnittlich seit ca. 4,5 Jahren im Konzern bzw. Unternehmen tätig. Interviewt wurden drei Frauen und zwei Männer. Die deutschen Medienunternehmen zählen dabei entweder zum Bereich öffentlich-rechtlich, privat-rechtlich oder Pay-TV.

7.3.2. Verständnis neuer Arbeitsweisen

Die Einstiegsfrage durch die überlegte Definition von New Work (siehe Anhang A) fand generelle Zustimmung, wurde von den InterviewpartnerInnen aber mit Ergänzungen versehen. Es konnte daher keine einheitliche Definition von New Work unter den TeilnehmerInnen festgestellt werden, da jeder/jede New Work um andere Schwerpunkte erweiterte.

So wurde die Definition als Vision bzw. Wunschbild angesehen, dem kritische Aspekte neuer Arbeitsweisen wie die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben sowie vermehrte Burnout-Fälle fehlten. Der Ansatz trifft zudem gut auf Unternehmen mit viel Bürotätigkeit zu, jedoch wurde angemerkt, dass für

Unternehmen mit Produktionsschwerpunkt andere Aspekte berücksichtigt werden müssen. Zudem umfassen die Grundsäulen neuer Arbeitsweisen Agilität und Schnelligkeit im Wettbewerb, KundInnenzentriertheit, Datenmanagement, Entscheidungsverantwortung an ExpertInnen abzugeben sowie Fehlerkultur. In der Definition darf das Individuum nicht alleine stehen, sondern es muss eine Übereinstimmung und Vereinigung der Interessen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, Teams und des Unternehmens vorliegen und ist somit auch von Führungskräften und Management abhängig.

„Das Individuum ist ein wichtiges, aber es darf nicht alleinig sein. Das Unternehmen und die Teams müssen auch etwas davon haben.“ (E3, Z. 89-91)

Dadurch ist eine ganzheitliche Betrachtung aus modernen, neuen Arbeitsweisen, -flächen, Führung, Kommunikation und Fähigkeiten zugunsten einer Flexibilisierung der Arbeitsweisen möglich. Das Ziel dabei ist, dass MitarbeiterInnen, Teams und Unternehmen zufriedener, effizienter und flexibler Arbeiten bzw. Handeln. Zudem ist es auch aus unternehmerischer Perspektive sinnvoll, sich um die Menschen zu kümmern. Zusätzlich muss Technik als Ermöglicher neuer Arbeitsweisen angesehen werden sowie Einfühlungsvermögen vorliegen.

„[...] ich glaube, wenn man von New Work spricht, dann geht es vor allem um Menschen mitnehmen, dass man dafür auch eine gewisse Technik braucht, die das ermöglicht, klar, aber es geht sehr viel um Einfühlungsvermögen, im weitesten Sinne Psychologie, wenn man so will.“ (E4, Z. 87-90)

7.3.3. Status Quo Medienunternehmen

„Wir stehen ja vor der Herausforderung, diesen Wandel loszutreten, auch wenn das eigentlich schon deutlich zu spät ist und all dem, weil sich einfach die Welt um uns herum so schnell verändert.“ (E2, Z. 65-67)

Einigkeit herrschte hinsichtlich der ständigen und schnellen Veränderung sowie der umfassenden und übergreifenden Bedeutung der Digitalisierung in Unternehmen und die größer werdende Konkurrenz durch Tech-Unternehmen und Streaming-Plattformen.

„[...] die größte Veränderung ist am Ende diese digitale Konkurrenz, mit den ganzen Streaming Plattformen, die wir haben. Weil es halt nicht mehr reicht, für Fernsehsendungen zu produzieren, sondern du musst halt [...] gute Inhalte produzieren, die auf möglichst vielen Plattformen funktionieren.“ (E2, Z. 294-297)

Damit einhergehend zeigt sich, laut den InterviewpartnerInnen, eine Notwendigkeit für neue Arbeitsweisen, um mithalten zu können. Dies setze agile, schnelle und transparente Entscheidungen durch die richtigen Personen voraus, sowie das

Ausprobieren, Riskieren und eine Fehlerkultur. Eingespielte Abläufe müssen neu durchdacht und automatisiert werden und eine stetige Lernkultur für digitale Inhalte etabliert werden. Dies kann ein Gefühl von Druck und Überforderung auslösen. Dabei sind besonders die Führungskräfte gefragt, um die MitarbeiterInnen bei diesem Prozess mitzunehmen. Die Digitalisierung kann dabei übergreifend als Chance verstanden werden, jedoch bedeutet diese Veränderung einen hohen Aufwand für Unternehmen. Auch sind die Digitalisierungsmaßnahmen noch nicht an einem Punkt, wo auf Knopfdruck alles einfacher wird. Besonders in der Anwendung von Künstlicher Intelligenz oder dem Porting-Business seien entsprechende Arbeitsweisen notwendig und die Unternehmen seien hierbei keine Frontrunner. Des Weiteren wurden der vermehrte Fokus auf KundInnen, veränderte KundInnenbedürfnisse und das Verstehen der Zielgruppe als Folgen erwähnt. Ebenfalls wurde erzählt, dass Inhalte und Plattformen attraktiv und unterhaltend sowie orts- und zeitunabhängig sein müssen, einfach zu bedienen und keine Einschränkungen vorweisen sollen, da nur solche Inhalte in Zukunft bestehen können. Durch die kürzeren Lebenszyklen der Produkte müssen zudem konstant neue Formate entwickelt werden. Zusätzlich wurde geäußert, dass Führungsstile zum Teil noch an vergangenen Erwartungen ausgerichtet sind, Datenmanagement und -anwendung eine Herausforderung darstellen sowie die Inhalte online first oder online only ausgerichtet sein und eine Aktualität vorweisen müssen.

Grundsätzlich wurde bei umgesetzten Maßnahmen im Zusammenhang mit neuen Arbeitsweisen genannt, dass man diese vorleben und erklären bzw. in Kontext setzen muss, nicht zu viel voraussetzen darf und auf die Situation und Sensibilität des Gegenübers aufpassen muss. Zwar sind die richtigen Tools und Kenntnisse nötig um mithalten zu können, jedoch ist dafür das richtige Mindset ausschlaggebend. Es ist unmöglich, alle an Bord zu haben, aber es soll versucht werden, individuell auf Personen einzugehen, da jede von einer Maßnahme überzeugte Person eine andere überzeugen kann. Hierbei hat eine interviewte Person unter anderem auch auf die Diffusionstheorie von Everett M. Rogers⁴⁷

⁴⁷Laut Rogers (2003) ist Diffusion der Prozess, in dem eine Innovation über bestimmte Kanäle im Laufe der Zeit unter den Mitgliedern eines sozialen Systems kommuniziert wird. Bei der Diffusion spielen Kriterien der Neuheit, Kommunikation, Kanäle, Zeit und soziales System eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Innovation. Dabei ist eine Innovation etwas, das von einem Individuum als neu

zurückgegriffen und versucht zuerst Early Adopters mit neuen Arbeitsweisen in Berührung zu bringen.

„Ich muss erstmal die überzeugen, die sich einfach überzeugen und mitnehmen lassen, und dann, Stück für Stück, mehr und mehr, davon überzeugen. Und ein wichtiger Punkt ist halt, Dinge erklären, auf so einem Weg, weil man oft viel zu viel voraussetzt.“ (E2, Z. 179-181)

Zwei Unternehmen gaben an, eine Umstellung auf digitale Kollaborationsplattformen wie Microsoft Teams durchgeführt zu haben, um die Kollaboration komplett zu digitalisieren. Dies ermöglicht eine neue Art der Informationsaufbewahrung sowie einen schnelleren Austausch untereinander bzw. eine übergreifende, gemeinsame Arbeit und stellt die deutlichste Änderung für MitarbeiterInnen da. Die Maßnahmen dazu wurden gut angenommen und akzeptiert, da die MitarbeiterInnen die Notwendigkeit dahinter sehen und selbst an neuen Arbeitsweisen interessiert sind. Im Bereich der Digitalisierung wurden zusätzlich Maßnahmen genannt, die Unternehmen in Richtung Paperless Office bringen und auch Unterschriften in Zukunft digitalisiert werden.

Weitere Maßnahmen wurden in der Entgrenzung des Arbeitsplatzes umgesetzt oder werden derzeit angedacht, da der Arbeitsplatz von den InterviewpartnerInnen zum Teil als zu konservativ angesehen wird. So werden neue Bürokonzepte wie Shared Desk, Kreativflächen, stille Arbeitsräume und Teamflächen überlegt. Neben dem Grundgedanken, Unterschiedliches für unterschiedliche Bedürfnisse zu bieten, wird auch diskutiert, inwieweit MitarbeiterInnen überhaupt im Office sein müssen. Die allgemein gestiegene Flexibilität der Arbeit kommt bei MitarbeiterInnen gut an. Des Weiteren wurden Projekte in einzelnen Fachbereichen umgesetzt, die sich mit Robotik und Künstlicher Intelligenz in der Marktforschung, der Datenverarbeitung oder den Konzeptionsthemen beschäftigen. Ein Unternehmen hat bereits vor ca. vier Jahren eine eigene interne Digitalisierungsabteilung gegründet, deren MitarbeiterInnen sich als ExpertInnen für die Digitalisierung mit bestimmten Systemen befassen. Auch gibt es neben einem/einer DigitalisierungsmanagerIn

empfunden wird. Diese Neuheit kann sich in Form von Überzeugungskraft, Wissen oder Adoptionsentscheidungen ausdrücken. Für Individuen und Organisationen ist es interessant, wie man die Diffusion von Innovationen beschleunigen kann. Jedoch stellt dabei die Unsicherheit ein Problem dar, das bei Diffusionen auftreten kann. Dem kann durch Information entgegengewirkt werden. (vgl. Rogers 2003, S. 5-13)

einen/eine Digital Learning ManagerIn der/die sich explizit mit digitalen Kompetenzerweiterungen der MitarbeiterInnen im Unternehmen befasst.

Im Bereich Well-Being haben die Unternehmen ebenfalls unterschiedliche Maßnahmen durchgeführt, die gut angenommen werden: Allgemeine Infosessions oder Projekte im Gesundheitsmanagement, virtuelle Kinderbetreuung und Sportangebote wurden genannt, um MitarbeiterInnen zu unterstützen. Eine Einschränkung der Maßnahmenumsetzung stellt der Betriebsrat dar, da dieser eine vorsichtige Grundhaltung hat und Entwicklungen anders wahrnimmt als das Unternehmen selbst.

Zusammenfassend versprechen sich die Unternehmen durch die Entwicklungen Internationalität und Diversifikation sowie von den Well-Being- und Entwicklungsmaßnahmen mehr Performance von den MitarbeiterInnen.

Die Coronapandemie hat die Veränderung der Arbeitsumgebung und die Orts- und Zeitunabhängigkeit der Arbeit sowie neue Entwicklungen beschleunigt, sind sich alle InterviewpartnerInnen einig. So wurde die Bedeutung von Technik neu begriffen und auch die Notwendigkeit digitaler Kanäle wahrgenommen.

„Und, ich glaube, viele haben jetzt die Sinnhaftigkeit, die absolute Notwendigkeit erkannt. [...] das war einfach, man musste, man kam da gar nicht mehr mit raus. Und deswegen ist die einheitliche Meinung, wenn man mit Leuten spricht: „Ohne das hätte es nicht so gut geklappt.““ (E3, Z. 142-146)

Ein/eine InterviewpartnerIn erwähnte explizit, dass Corona nicht nur ein Digitalisierungsschub war, sondern auch das Mindset der MitarbeiterInnen in diesem Zusammenhang verändert hat. Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, war schnell gegeben, um im Homeoffice arbeitsfähig zu sein. Dies erforderte eine schnelle Bereitstellung von Videokonferenz- und Dateisystemen sowie die Unterstützung der MitarbeiterInnen zu den neuen Systemen. Zusätzlich werden seit Corona in einem Unternehmen virtuelle Meetings zeitlich verkürzt, um die Möglichkeit zu bieten, mit einem Thema abzuschließen und sich neu zu fokussieren, bevor das nächste virtuelle Meeting startet. Ein anderes Unternehmen veranstaltet einen internen Gesprächskreis, in dem sich Führung und MitarbeiterInnen treffen, wenn Klärungsbedarf besteht oder Änderungen vorliegen. Auf der Ebene der MitarbeiterInnen wurde die private Lebenssituation allgemein berücksichtigt und flexibles Arbeiten umgesetzt. Es gab

keine Unterteilung in Frontrunner/Early Adopter (siehe Diffusionstheorie) und die nachfolgende Schwungmasse, sondern jeder musste aufgrund der Pandemie die Veränderung mitmachen. Ein Unternehmen führte dahingehend ein, dass MitarbeiterInnen während dem Homeschooling nicht erreichbar sein mussten. Jedoch taten sich einige MitarbeiterInnen schwer mit dem Remote-Arbeiten, da ihnen die persönliche Interaktion und Abwechslung fehlte.

„[...] da ist es sicherlich so, dass einige sich schon auch schwer getan haben oder auch die negativen Effekte über die Monate jetzt gespürt haben. Viel Akzeptanz und viel Begeisterung für Arbeiten Remote, aber auch natürlich viele, die sagen, ich bin von Meeting, zu Meeting [...] und sitze nur vor dem Bildschirm, aber habe gar nicht mehr diese persönliche Interaktion, diese Abwechslung und fühle mich dadurch, diese 100% Remote Tätigkeit, auch ein Stück weit, nicht überfordert, aber einseitig gefordert oder einseitig überlastet.“ (E3, Z. 171-175)

Dahingehend führte ein Unternehmen das Format ein, sich am Beginn eines Meetings kurz darüber zu informieren, wie es den anderen TeilnehmerInnen geht. Auch haben einige MitarbeiterInnen zuvor nie aus dem Homeoffice gearbeitet, dahingehend war die schnelle Bereitstellung technischer Lösungen und benötigter Videokonferenz- und Dateisystemen für Remote-Work eine Herausforderung. Der Wunsch nach Homeoffice und Flexibilisierung der Arbeit ist, laut der InterviewpartnerInnen, grundsätzlich jedoch nicht neu. Ein Unternehmen hat die Möglichkeit des Homeoffice zwar eröffnet, trotzdem war auch das Büro vor Ort geöffnet, da es nicht für jeden/jede MitarbeiterIn möglich war, seiner/ihrer Tätigkeit von zu Hause aus nachgehen zu können. Auch die Umsetzung neuer Arbeitsmethoden und deren Feedback während COVID-19 war schwer, da nur senderelevante Personen vor Ort waren. Überwiegend wurden die Veränderungen durch die Coronapandemie aber mit Akzeptanz angenommen, neue Möglichkeiten der Arbeit erkannt und eine Diskussion über neue Ansätze in Gang gesetzt. Zwar haben sich einige der Befragten auch schon vor Corona mit modernem Leadership und neuen Arbeitsweisen auseinandergesetzt, jedoch fungierte Corona als der Beschleuniger der Umsetzung.

Auf Führungsebene haben sich die benötigten Führungskennntnisse dabei nicht grundsätzlich, wenn auch teilweise, verändert. Durch die steigende Komplexität, die sich verändernden Teamdynamiken und das Führen auf Distanz liegt mehr Last bei den Führungskräften.

„Und ich glaube, dass gerade durch Remote Arbeiten aktuell, aber dann auch gegebenenfalls zukünftig ein hybrides Arbeiten, noch mehr Last und noch mehr Fähigkeiten für die Führungskräfte bedeutet. Denn, sie müssen jetzt nicht nur, was die Kommunikationskanäle angeht, mehr Komplexität managen, sie müssen Führen über Distanz, was immer schwieriger ist, weil, zum Beispiel, sehe ich den nicht, ich spüre nicht, wie geht's dem Mitarbeiter, sondern ich sehe nur durch den Screen. [...] Das heißt, in dem Zuge muss ich noch stärker auf den Mitarbeiter irgendwie eingehen und wahrnehmen, weil ich nicht mehr direkten Umgang habe. Und ich habe natürlich auch gewisse Teamdynamiken ganz verändert, wenn ich einen Teil irgendwo [...] über Distanz habe.“ (E3, Z. 165-273)

Die Folgen von Corona beziehen sich vor allem auf das Hinterfragen, wie Arbeit in Zukunft nach der Pandemie aussieht und was dafür benötigt wird. Die Überlegungen liegen einerseits in den Arbeitsbereichen selbst und andererseits in der Frage, inwieweit MitarbeiterInnen in Zukunft vor Ort sein müssen. In einem Unternehmen wurde explizit die Manifestation genannt, dass MitarbeiterInnen nun die Erwartung haben, in andere Länder umziehen zu können und trotzdem im Unternehmen bleiben zu können. Ein anderes Unternehmen nannte durchgeführte Workshops mit Personen aus allen Ebenen, um entsprechende Arbeitsweisen und Kommunikationswege der Zukunft zu finden.

7.3.4. Führung in Medienunternehmen

Der Umgang in den Unternehmen wurde vorrangig als Duz-Kultur und nicht-hierarchiegetriebene Umgangs- und Führungskultur beschrieben. Auch wenn die Kultur vornehmlich mitarbeiterInnenzugewandt ist, sind die Unternehmen noch klassisch organisiert, mit diversen Führungsebenen und hierarchischer Herangehensweise. Während genannt wurde, dass in der Vergangenheit die Hierarchie die Unternehmen prägte, erfolgte ein starker Wandel hin zu einem Teamdenken durch gegenseitiges Einholen von Rat und Expertise sowie einer Übergabe von Entscheidung des täglichen Geschäfts an Teams bzw. ExpertInnen im Gebiet. Bei einem Unternehmen liegen jedoch schon seit vielen Jahren verschiedenste Teilzeitmodelle vor, die Arbeit und Familie bestmöglich unterstützen. Ein Unternehmen weist zusätzlich auf einen starken Company-Spirit hin sowie eine stark umgängliche, nicht-konfliktsuchende und indirekte Führung, die fördert, unterstützt und kollegial ist. Agile Arbeitsweisen werden dabei von MitarbeiterInnen getragen und Ideen von ihnen eingebracht. Die Hierarchie liegt nur versteckt vor, da sie nur indirekt durch Informationsflüsse und Meetingteilnahmen

feststellbar ist. Zudem wurde angemerkt, dass Zukunft oft mit den Führungskräften von gestern gestaltet wird, da viele Führungskräfte schon lange in ihrer Position sind.

„Also, auch die Führungskräfte, die keinen Bock auf dieses Thema haben, die wirst du immer haben, die kommen gar nicht mehr daran vorbei.“ (E1, Z. 260-261)

Um hier das Mindset und die Führungskultur weiter zu entwickeln, beschäftigen sich einige der befragten Unternehmen mit Leitfäden für Führungskräfte. Die Entwicklung der Führungsmodelle soll hierbei möglichst märkteübergreifend gültig sein und auf Unternehmenswerten basieren. Diese dienen als Basis für Orientierung, was in der Organisation als gutes Führungsverhalten verstanden wird und die Grundlage der Führungskräfteentwicklung bildet. Dieser Führungsleitfaden umfasst beispielsweise die Themen der gemeinsamen Zielsetzung und -umsetzung, die Vorbildfunktion für Zusammenarbeit und das richtige Mindset, Lern- und Fehlerbereitschaft, gemeinsame Entwicklung der Teams, transparente Kommunikation auf Augenhöhe, Empowerment für individuelle Weiterentwicklung und Eigenverantwortlichkeit, Coachen statt Führen und eine gelebte Vertrauenskultur.

Der „optimale“ Führungsstil wurde beschrieben als: Die Richtung wird in Co-Creation festgelegt, in der die Führungskraft die Leitlinie vorgibt, aber den MitarbeiterInnen Spielraum in der Ausgestaltung gelassen wird. Die Führungskraft hilft zu verstehen und inspiriert, nimmt sich Zeit und hört zu. Sie vertraut, gibt Verantwortung an ExpertInnen ab und holt sich von ihnen wertvollen Input, um schneller, agiler und wettbewerbsfähiger zu bleiben und stellt das Team an erste Stelle. Sie empowert, um persönliche und fachliche Potenziale zu entdecken, um zu motivieren und lässt Fehler zu. Die Führungskraft ist Hilfestellungs- bzw. InputgeberIn, hat ein gutes Gespür für seine/ihre MitarbeiterInnen und nimmt deren Ängste.

„Und um dem gerecht zu werden und diese zig Tausenden von Entscheidungen, die man tagtäglich in seinem Unternehmen treffen muss, besser in den Griff zu bekommen, braucht man diese Veränderung dahin [...]. Dass man auf der einen Seite Verantwortung abgibt, also nicht mehr den Chef hat, der alles entscheidet [...] sondern, dass man sagt: Okay, ich habe Experten in meinem Team und die wissen sowieso eigentlich besser Bescheid, als ich es jetzt tue. Und bestmöglich entscheiden die auch in der Situation, das macht einen schneller und agiler und ist was, was uns dann im Wettbewerb von anderen abhebt [...].“ (E2, Z. 70-77)

Allgemein wurde genannt, dass gute Performance nur möglich ist, wenn die MitarbeiterInnen zufrieden sind. Die ideale Ausprägung des Führungsstils ist aber von Aufgaben, MitarbeiterInnen und Situation abhängig. Somit ist bei der Führungskraft eine Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie Kreativität und Resilienz wichtig, während die Beförderung von TopexpertInnen in Führungspositionen als überholt angesehen wird, aber nach wie vor stattfindet.

Die Veränderung des Führungsstils wurde in Richtung Agilität beschrieben, jedoch wurden Schwerpunkte in unterschiedlichen Bereichen genannt. So wurde die Aufnahme der richtigen Führungskräfte angeführt. Durch Leitfäden und Assessment-Center werden die Haltungen und Fähigkeiten mit denen vom Unternehmen geforderten abgeglichen. Zusätzlich wird versucht, eine Feedback-Kultur zu entwickeln, um den Führungskräften Entwicklungsfelder, Wahrnehmungen und Fremdbilder aufzuzeigen und ihnen dahingehend Trainings, Mentorings und Coachings anzubieten. Durch die Verankerung der Führungsmodelle im HR-Prozess wird so jede Führungskraft erreicht. Dabei wird der Fokus zusätzlich zu den zu erfüllenden Aufgaben durch Potenziale und Verhalten ergänzt. Vieles davon wurde bereits eingeführt oder wird gerade eingeführt.

Des Weiteren wurde die Herausforderung der Führungskräfte, die schon lange im Unternehmen sind, abzuholen, erwähnt.

„Dass man denen jetzt sagt, ja, wir müssen das jetzt aber anders machen, dann müssen die schon mal verstehen, warum. Und dann muss man denen das erklären und dann muss man ihnen aber auch das Handwerkszeug dafür geben, zu erklären, agil im Kopf sein, sehr agil [...] sich einfach auf Dinge einlassen können, die vielleicht auch unbekannt sind, ohne, dass man gleich Sorge hat, dass alles den Bach runtergeht. Und alles, was vorher da war, ist auch nicht schlecht.“ (E2, Z. 155-160)

Hier ist ein Schaffen von Verständnis und Wandel wichtig, um diese mitnehmen zu können. Dahingehend muss vorgelebt werden, wie Funktionierendes von früher mit heutigen Anforderungen kombiniert werden kann und benötigte Tools müssen mitgegeben werden.

Auch wurde die Veränderung des Führungsstils durch Erfahrung und Zeit genannt. Durch das Thema Agilität hat sich der Führungsstil verändert. Teams werden in die Zielbildung miteinbezogen und können innerhalb vorgegebener Themen entscheiden, was zu einer höheren Identifikation mit den Zielen führt.

Zusätzlich wurde die Digitalisierung und die damit einhergehenden neuen Arbeitsweisen, die ein individuelles Eingehen auf MitarbeiterInnen notwendig machen und flexible Arbeitszeiten voraussetzen, erwähnt.

Als Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte wurden von den TeilnehmerInnen unterschiedliche Arten genannt. So werden in einem Unternehmen 360-Grad-Feedbacks sowie Trainings, Mentorings und Coachings angeboten während in einem anderen Trainings und Assessment-Center genannt wurden. In einem weiteren Unternehmen wurden digitale Programme zum Self-Service genannt, jedoch stellen praktische Ansätze eine sinnvollere Entwicklung dar als eine klassische Schulung.

7.3.5. MitarbeiterInnen in Medienunternehmen

Bezogen auf die Führung von MitarbeiterInnen nannten die InterviewpartnerInnen generell eine Verringerung von Vorgaben, ein Aufbrechen fester Strukturen hin zu einem gemeinsamen Erarbeiten und Orientierung geben. Die Führungskraft kann sich nach dem „Host“-Ansatz richten, bei dem diese wie ein Gastgeber einen Rahmen bereitstellt, Gespräche zu einem Thema in Gang setzt, Raum für Diskussion lässt und an passender Stelle neue Impulse serviert. So können MitarbeiterInnen in Zielfindungsprozessen nach vorgegebenen Rahmen miteinbezogen, Strategien und Ideen gemeinsam erarbeitet und Gestaltungsspielraum gegeben werden.

„Natürlich muss man sich dann auch trauen, die Linie vorzugeben, wenn es halt unterschiedliche Meinungen gibt. Aber wenn's, also bei mir ist es schon so, wenn die Mehrzahl des Teams das anders sagt, dann muss ich auch mal überlegen, ob das nen Grund hat und dann muss am Ende halt auch die beste Begründung zählen und nicht die Tatsache, dass man Chef ist. Also, da ist es dann auch wichtig, sowas auszudiskutieren und auch zu wissen überhaupt, wie das Team denkt und nicht einfach ohne Diskussion ne Ansage zu machen.“ (E4, Z. 211-217)

Zusätzlich gibt es unterschiedliche Regelungen, wie Mobile Office gemacht werden darf (bestimmte Wochentage oder nach vorheriger Absprache). Als Vorreiter gelten Abteilungen bzw. Teams mit agilen Arbeitsweisen, die vorrangig im Digitalbereich oder der IT angesiedelt sind. Als weitere Punkte wurden zuhören und Gespräche führen genannt, um herauszufinden, was MitarbeiterInnen bewegt.

„[...] wenn ich will, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut arbeiten, dann muss ich mir die Zeit nehmen zuzuhören, um rauszufinden, was die eigentlich bewegt und wo die auch eigentlich hinwollen. Also auch einfach mal Entwicklungsgespräche führen und einfach hören, was können die noch, was bringen die vielleicht auch noch für Fähigkeiten aus der Freizeit mit, die man auch fürs Unternehmen einsetzen könnte.“ (E4, Z. 203-207)

Von den interviewten Personen wurde auch erwähnt, dass Führungskräfte private Situationen der MitarbeiterInnen miteinbeziehen müssen und dass es eigene Projektteams gibt, die sich mit der optimalen Flächenstruktur (Einzelbüros, Rückzugsmöglichkeiten, Kreativflächen etc.) für MitarbeiterInnen beschäftigen. Auch die zukünftige MitarbeiterInnenführung wurde genannt. So wurden Projekte gestartet, die sich darauf konzentrieren, wie das Arbeitsumfeld aussehen soll (Was muss vor Ort gemacht werden? Was kann außer Haus erledigt werden?). Auch eine Ausweitung der Orientierung für Führungskräfte, aufgrund der steigenden Führungskomplexität, wurde erwähnt.

Für die langfristige Bindung von Fachkräften und Talents wurden flexibles Arbeiten, die Arbeitsplatzgestaltung, sinnvolle Aufgaben mit Gestaltungsmöglichkeiten, der kulturelle Rahmen sowie Well-Being und Zufriedenheit als Faktoren genannt. MitarbeiterInnen wissen demnach Freiräume und interessante Aufgaben zu schätzen, wollen Verantwortung übernehmen und das Umfeld mitgestalten.

„Dann ist es was, wo ich auch glaube, wenn man bestimmte Freiräume gibt, dann wissen das Mitarbeiter auch zu schätzen, genauso, wie sie Verantwortung übernehmen können, Dinge mitgestalten können [...]“ (E2, Z. 271-273)

Ein/eine InterviewpartnerIn meinte, es sei besonders wichtig, ein ehrliches Bild von KandidatInnen im Bewerbungsprozess zu erhalten und auch ein ehrliches Bild der Unternehmenskultur zu zeigen, damit Personen auch wirklich zur Unternehmenskultur passen. In einer Unternehmenskultur die MitarbeiterInnen viel Eigenverantwortung überträgt, finden sich somit automatisch die Personen, denen diese Vorgehensweise auch zusagt.

Im Bezug auf den Arbeitsplatz müssen unterschiedliche Bereiche für unterschiedliche Bedürfnisse angeboten werden wie Rückzugsbereiche bzw. stille Arbeitsräume, Kreativräume oder Teamspaces. Dafür sind aber vorrangig große Investitionen nötig, um diese anbieten zu können. Eine starke Company-Culture kann dahingehend als kultureller Rahmen durch die Identifikation mit dem

Unternehmen, sowie spannende Aufgaben eine individuelle Basis für MitarbeiterInnen liefern, die aber nicht für jeden passen kann. Jedoch wurde besonders im Entertainment-Bereich darauf hingewiesen, dass die intrinsische Motivation von MitarbeiterInnen besonders hoch ist. Durch Entwicklung und Well-Being soll Zufriedenheit geschaffen werden, die zu Performance führen soll.

„Ein weiterer Punkt, den sich das Unternehmen sicherlich auch verspricht, wenn wir auch über Well-Being sprechen, oder über Entwicklung, ist natürlich Performance. Es ist sicherlich, auch wenn wir die Leute natürlich gerne mögen und so was, es ist natürlich kein reiner Selbstzweck, zu sagen: Wir möchten, dass ihr zwischen drinnen mal abschaltet.“ (E1, Z. 201-205)

Dahingehend ist eine persönliche Beziehung durch Vertrauen wichtig und dass Erfolge und Niederlagen gemeinsam gefeiert und durchgestanden werden.

„Aber grundsätzlich muss man halt eine persönliche Beziehung haben, die jetzt natürlich immer noch professionell im Jobkontext besteht, aber dieses Vertrauensvolle haben, gemeinsam Erfolge feiern und gemeinsam an harten Dingen arbeiten und dann auch gemeinsam mit Niederlagen umgehen, das schweißt schon sehr stark zusammen.“ (E2, Z. 268-271)

Explizit hingewiesen wurde auf die Notwendigkeit der Schaffung neuer Stellen, vor allem im Innovationsbereich für neue Formate. Auch Modernität, Rang und Name und gute Bezahlung wurden als Gründe genannt.

Die Medienunternehmen haben hier jeweils in der Vergangenheit investiert, um die Kultur und den Zusammenhalt zu fördern sowie den Umgang und die Aufgaben angenehmer zu gestalten. Als Herausforderung wurde das Eingehen auf individuelle Wünsche der BewerberInnen bzw. MitarbeiterInnen genannt. Um die besten Fachkräfte zu bekommen, müssen deren persönliche Bedürfnisse erfüllt werden.

„[...] also die Besten zu kriegen, ist für jeden immer ne Herausforderung. Da muss man halt, glaub ich, genau zuhören, was die Leute auch wollen und immer wieder fragen. Das kann auch individuell natürlich unterschiedlich sein. Also, dem einen ist vielleicht das wichtiger und dem anderen das. Dem einen ist wichtiger, dass er vier Tage die Woche arbeitet und der nächste will fünf Tage Arbeit [...] müssen wir, glaube ich, mehr beachten, als das früher der Fall war, wo halt einfach so starre Arbeitszeiten da waren.“ (E4, Z. 304-312)

Jedoch lässt es sich nicht vermeiden, dass MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen, da dies der richtige Schritt für MitarbeiterInnen sein kann bzw. das Unternehmen das Gesuchte nicht bieten kann. So wurde als Antrieb genannt, MitarbeiterInnen so gut zu entwickeln, dass Konkurrenten Interesse an diesen haben, da es als großes Lob angesehen wird.

„Und mein persönlicher Antrieb ist immer, die MitarbeiterInnen so gut zu machen, dass sie von anderen auch gewollt werden. Weil das ist eigentlich das höchste Lob, wenn ein Konkurrent sagt, den will ich haben und den versuche ich jetzt auch um alles in der Welt zu bekommen.“ (E2, Z. 258-260)

Dennoch werden besonders gut ausgebildete MitarbeiterInnen gerne gehalten. Gleichzeitig sollten sich Gedanken zu einer gesunden Rate an Austritten und Neuzugängen gemacht werden. So zeichnet sich ein Unternehmen durch eine hohe Betriebszugehörigkeit von über 10 Jahren mit wenig Wechseln aus. Dies kann einerseits als Lob für das Unternehmen gesehen werden, da Personen gerne im Unternehmen bleiben, jedoch könnte andererseits mehr Wechsel für neue Impulse genutzt und auch als Chance gesehen werden. Zusätzlich ist der Ruf der Unternehmen für Bewerbungen hilfreich. Auch die Gründe hinter dem Wechsel zu verstehen und das Abwägen, ob diese auch im Unternehmen angeboten und für das Unternehmen genutzt werden können, wurden angesprochen. Zusätzlich wurde genannt, dass MitarbeiterInnen oft Erfahrung außerhalb des Unternehmens sammeln müssen, um dann zum Unternehmen zurückzukehren und es mehr zu schätzen.

„Ich glaube, es ist wichtig, offen zu sein, möglichst immer zu versuchen, zu verstehen, was das Gegenüber will und wie das auch psychologisch funktioniert. Das gibt einem viel mehr Handlungsmöglichkeiten, um denjenigen dann auch an die richtige Stelle zu setzen. Also ich habe eigentlich immer erlebt: Es gibt nicht den falschen Menschen, sondern es gibt die falsche Position für den Menschen.“ (E2, Z. 339-343)

Grundsätzlich werden in jedem der fünf Medienunternehmen Weiterbildungs- und Gestaltungsmöglichkeiten angeboten, wobei sich die Formen unterscheiden. Aufgrund der Größe der Unternehmen und dem damit einhergehenden Netzwerk werden unterschiedliche Möglichkeiten, vor allem bei fachlichen Themen, angeboten. So wird in einem Unternehmen eine Plattform zur Verfügung gestellt, auf der MitarbeiterInnen lernen können, was sie möchten und auch die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Entwicklungsprogramms wurde gestartet. Ein anderes Unternehmen bietet Workshops. Da Workshops jedoch nicht lange in Erinnerung bleiben bzw. langfristig nicht die gewünschte Wirkung erzielen, wurde die Weiterbildung auf *MitarbeiterInnen lernen Kompetenzen von anderen MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag* umgelegt. Dies führt zu besserem Wissensaustausch, zudem ist das Wissen vor Ort verfügbar und einfacher zu integrieren. In einem anderen Unternehmen wurde jemand für Talente-Entwicklung

und -Training eingestellt und eine noch stärkere Verzahnung von Weiterbildung mit Entwicklungsthemen für MitarbeiterInnen als Ziel gesetzt. Zusätzlich wurden Zielfindungsprozesse genannt, die der jährlichen Festlegung von fachlichen und persönlichen Entwicklungszielen dienen. Die im Zusammenhang stehenden individuellen Gespräche zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft finden mindestens 1x pro Quartal statt. Es wurde grundsätzlich angemerkt, dass versucht wird, Standardlösungen zu finden bzw. was standardisiert werden kann. Jedoch ist ein Ansatz alleine nicht möglich, da differenziert werden muss und die Unternehmen zu heterogen sind.

„Eine Redaktion hat andere Arbeitsanforderungen, Bedürfnisse als eine IT, als der Finanzbereich und das können wir nicht mit einem One-Site-Fits-All-Ansatz und Modell berücksichtigen, da müssen wir differenzieren.“ (E3, Z. 341-343)

Ein anderes Unternehmen bietet durch das Netzwerk auch das Auffallen innerhalb des Unternehmens an, um sich eventuell umzubewerben. Auch werden Teams gebildet, um für MitarbeiterInnen funktionierende Arbeitsweisen und deren Spezialanwendungen zu finden. Jedoch ist für eine Abweichung der normalen Arbeitszeit vor Ort in diesem Unternehmen eine vorherige Absprache nötig, während bei Remote-Work Vertrauen die Basis darstellt. Rund um besondere Ereignisse ist die Anwesenheit wichtig, wenn Personen vor Ort gebraucht werden oder Formate vor Ort betreut werden müssen.

Auch sind regelmäßige Personalentwicklungsgespräche ein wichtiger Faktor, um individuelle Kompetenzen und Gestaltungsmöglichkeiten mit den MitarbeiterInnen herauszuarbeiten. Die Führungskräfte sind hier gefordert, um Motivationsfaktoren ihrer MitarbeiterInnen kennen zu lernen, deren Leistung und Potenzial einschätzen zu können und mit einem individuell angepassten Plan die MitarbeiterInnen langfristig motivieren zu können.

Die Regulierung der Fortbildungen unterscheidet sich. Während in einem Unternehmen keine offiziellen Regelungen vorliegen, müssen Spezialisierung, Trainings etc. in anderen angemeldet bzw. beantragt werden. Des Weiteren bietet ein Unternehmen ein individuelles Trainingsbudget bzw. -trainingszeit an, während in einem anderen eine Fortbildung pro Jahr durchgeführt wird.

7.3.6. Die Zukunft der Medienbranche

Als allgemeine Herausforderungen in der Branche nannten die InterviewteilnehmerInnen, dass sich die Fernsehbranche von einem Ein-Kanal-Vertriebsweg auf Basis einer Technik hin zu einem komplexen Konstrukt mit mehreren Plattformen und Vertriebswegen entwickelt. Die größte Veränderung im Medienbereich stellt die digitale Konkurrenz durch Streaming-Plattformen und das Zusammenwachsen unterschiedlicher Bereiche dar. Lineares Fernsehen verliert weiter an Bedeutung, bleibt aber dennoch eine Nische, während orts- und zeitunabhängige, oft werbefreie, Rezeption ansteigt und den KundInnenbedürfnissen entgegenkommt.

„Ich glaube, die wenigsten, also selbst, wenn wir jetzt mal von Menschen mit 50 oder 60 sprechen, schauen noch lineares Fernsehen, jedenfalls nicht ausschließlich und je jünger die Menschen werden, desto seltener passiert es, dass man überhaupt noch lineares Fernsehen schaut.“ (E4, Z. 96-99)

Die Herausforderungen dabei liegen in Überlegungen, wie Inhalte anders eventisiert oder zuerst online präsentiert werden können. Inhalte müssen auch zukünftig Spaß machen, Emotionen wecken, in Berührung bringen und das bestmögliche NutzerInnenenerlebnis in möglichst vielen Nutzungssituationen bieten. In diesem Zusammenhang müssen veränderte KundInnenbedürfnisse erkannt und dafür die besten Inhalte für möglichst viele Plattformen produziert werden.

Bezogen auf das Personal wurde einheitlich hybrides Arbeiten als Zukunft genannt. Dabei wurde auf unterschiedliche Herausforderungen hingewiesen. So wurde gemeint, dass sowohl für MitarbeiterInnen, die ihrer Arbeit außerhalb des Unternehmens nachgehen können, als auch für MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer Aufgaben vor Ort sein müssen, geplant werden muss.

„Und es wird sicherlich auch ein Lernprozess sein - bei wem geht es denn wirklich nicht, das Arbeiten, wo und wann sie wollen und wie sie wollen.“ (E1, Z. 141-143)

Dementsprechend muss eine bestimmte Infrastruktur am Standort vorliegen, aber auch gewisse Funktionalitäten getestet werden und überlegt werden, wie viel Zeit MitarbeiterInnen in Zukunft im Büro verbringen. Hier geht es darum, einen möglichst guten Rahmen zu schaffen.

„Mal beschäftigt man sich auch zu sehr mit sich selbst und auch die Differenzierung [...], man will kein Bällebad, aber man will trotzdem irgendwie einen Rahmen, der möglichst sich gut anfühlt und fast schon wie ein Zuhause wirkt.“ (E2, Z. 393-396)

Hier liegt die Herausforderung darin, ein Gleichgewicht zwischen benötigter Höchstleistung und den zahlreichen neuen Arbeitsweisen zu schaffen. Die bevorzugte Arbeitsweise wird in kleinen Teams liegen, während die Hierarchie komplett aufgelöst werden wird. In einem Unternehmen wurde zusätzlich erwähnt, dass Teams selbst entscheiden sollen, welche Person eine Position im Team bekommt, da dies das Commitment erhöht. Auch eine sich weiter beschleunigende, weitere starke Veränderung der Bedürfnisse und geforderten Kenntnisse wurde genannt. Dabei sind wichtige Kompetenzen für MitarbeiterInnen Inhalteproduktion und IT-/App-Tech-Kompetenzen. Für Führungskräfte ist es die Fähigkeit, Komplexität zu managen. Jedoch ist es nicht möglich, jedem/jeder alles möglich zu machen. In diesem Zusammenhang kann es an praktischen Dingen oder dem Betriebsrat scheitern.

Bei den Entwicklungen der Arbeitsweisen meinte einer/eine der Befragten, dass die Digitalisierung bestehende Systeme besser miteinander verknüpfen und so eine bessere Customer Experience bieten kann. Dabei bleibt jedoch beim Beziehungsmanagement die Zusammenarbeit von KundInnen mit Menschen bestehen und wird nicht durch Artificial Intelligence abgelöst werden. Eine Zukunftsüberlegung war auch, inwieweit Big Data dabei helfen kann, Daten für bessere Entscheidungen und eine bessere Programmauswahl zu liefern. So wäre es eine große Hilfe, wenn diese bei der Katalogvalidierung auf Knopfdruck nach bestimmten Titel suchen, diese im Auge behalten und schnell Informationen bereitstellen könnte.

Alle InterviewpartnerInnen sehen eine Entwicklung der Führung in Richtung Empowerment, Vertrauen, Flexibilität, Agilität und einer Orientierung an Zielen und Ergebnissen, weg von Kontrolle und Anwesenheit, da sich die Umwelt immer schneller verändert. Es wird auch immer wichtiger, die richtigen Personen und nicht ExpertInnen zu Führungskräften zu machen.

„Führung wird eine riesengroße Herausforderung - immer mehr. Und es wird immer wichtiger, meiner Meinung nach, dass wir die richtigen Leute zu Führungskräften machen und, dass wir verdammt noch mal damit aufhören, die besten Experten zu Führungskräften zu machen.“ (E1, Z. 248-250)

Dafür ist ein Wandel von Mindset wichtig sowie als Führungskraft Orientierung zu geben und selbst Orientierung von Unternehmen zu bekommen. Ein gemeinsames

Erarbeiten von Strategien und Brainstorming sowie Einfühlungsvermögen und Offenheit für MitarbeiterInnen steigen in der Bedeutung genauso, wie eine stärkere Fokussierung auf das Well-Being des Teams und eine steigende Wichtigkeit von Teamfähigkeit.

„Teamfähigkeit war immer wichtig, jeder schreibt's in Bewerbungen, aber was bedeutet das denn eigentlich? Krieg ich's hin als Team, gemeinsam ein Projekt zu machen [...] und, ich glaube, das gilt nicht nur für unsere Branche, also diese, die Flexibilität und auch das gemeinsam Brainstormen [...] auch dieses gemeinsam einfach mal Rumspinnen. Das wird nochmal wichtiger werden, weil wir, glaub ich, in immer schnellerer Zeit immer neue Produkte brauchen.“ (E4, Z. 389-401)

Zusätzlich müssen für die individuellen Bedürfnisse (z.B. introvertiert vs. extrovertiert) der MitarbeiterInnen passende Lösungen gefunden werden. Jedoch wird es weiterhin eine breite Masse an Führungsstilen geben.

„Und ich glaub, das sind völlig unterschiedliche Wege, aber grundsätzlich würde ich sagen, so sehr stark hierarchisches, cholerisches wird sich nicht oder setzt sich schon nicht mehr durch, das ist kein Zukunftsmodell. Und eher in Richtung freundschaftliches, professionelles Leadership ist eher etwas, was Zukunft hat.“ (E2, Z. 353-356)

Dennoch ist eine zukünftige Entwicklung schwer einzuschätzen, da sich alles verändern kann. Zudem wurde in einem Interview angesprochen, dass auch der geschichtliche Verlauf ein Auf und Ab der Arbeitsbewegungen zeigt. Derzeit wendet sich das Blatt wieder den tatsächlichen Fähigkeiten und der intrinsischen Motivation zu. So wird immer mehr die Effektivität statt Präsenzzeit bewertet.

Die InterviewpartnerInnen gehen davon aus, dass MitarbeiterInnen in Zukunft erwarten, dass Arbeitskonzepte an unterschiedliche Lebenssituationen angepasst werden können bzw. individuelle Lebenssituationen berücksichtigt werden. Dahingehend nennen sie das Hybridmodell als Arbeitsweise der Zukunft. In diesem Modell liegt eine Mischung von Büroarbeit und Homeoffice vor sowie flexible Arbeitszeiten, um eine bessere Work-Life-Balance zu haben. Das Büro vor Ort soll als Platz für Kollaboration und Austauschbegegnungen erhalten bleiben, um Teamarbeit, Verbundenheit und Knowledge Sharing weiter zu ermöglichen. Dabei muss das Arbeitsplatzdesign und die Infrastruktur des Gebäudes optimal, die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen unterstützen. Hierfür wird erwartet, dass Unternehmen neue Bereiche schaffen, um genügend Rückzugsmöglichkeiten, Teamspaces sowie Räume für Kollaboration etc. bieten zu können.

„Aber mit Sicherheit, also als Arbeitgeber musst du einfach modern sein, um die besten Talente zu kriegen. Geht kein Weg daran vorbei.“ (E1, Z. 190-191)

Zusätzlich werden Unternehmen individuelles Wachstum im Sinne der Weiterentwicklung und Selbstbestimmung ermöglichen, sowie den MitarbeiterInnen Wertschätzung entgegenbringen und Verantwortung übertragen.

„Ich möchte, dass ich dem Unternehmen wichtig bin und zwar als Person. Und ich möchte, dass ich entwickelt werde. Und das geht, glaube ich, auch, stärker in eine Richtung, zumindest bei den fortschrittlichen Firmen – von, ich möchte selber darüber bestimmen, was ich lerne.“ (E1, Z. 124-127)

Individualisierung wird hierbei von einigen InterviewpartnerInnen als großes Thema angesehen, da individuelle Rahmenbedingungen zum Maßstab dessen werden, wie Arbeitsverhältnisse organisiert sein sollen. Auch wollen MitarbeiterInnen bei der Digitalisierung vom Unternehmen und von Führungskräften begleitet werden und vom Unternehmen IT-Tools und Technik bereitgestellt bekommen, die die Arbeitsanforderungen ideal unterstützen statt behindern.

„Also, wenn wir jetzt beispielsweise bei dem Hybrid-Thema bleiben, glaube ich, [...] dass es Mitarbeitern wichtig sein wird, dass sie in unterschiedlichen Lebenssituationen auch unterschiedliche Konzepte fahren dürfen. Also, wenn es für mich gerade nicht funktioniert, dass ich von zu Hause aus arbeite, möchte ich ins Büro gehen und andersrum.“ (E1, Z. 108-111)

So variieren die Bedürfnisse in den einzelnen Lebensphasen von Berufsstart über Familienphase bis kurz vor den Ruhestand. Fixe Vergütungen und unbefristete Verträge werden bei jungen Menschen teilweise unwichtiger, während steigendes Umweltbewusstsein oder Selbstverwirklichung Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen haben. Individuelle Bedürfnisse werden aber in der gesamten Gesellschaft, unabhängig vom Alter verstärkt gefordert.

8. Quantitative Forschung: Fragebogen

Basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Forschung werden in diesem Kapitel Hypothesen gebildet, die mithilfe eines Online-Fragebogens durch MitarbeiterInnen in deutschen Medienunternehmen im Fernsehbereich überprüft werden. Ziel ist es, eventuelle Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen den Aussagen der InterviewpartnerInnen und den MitarbeiterInnen festzustellen, um Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in der Medienbranche geben zu können. Zusätzlich dienen die Ergebnisse der Online-Befragung der Beantwortung der Forschungsfragen in Kapitel 9.

8.1. Ableitung der Hypothesen

Im Rahmen eines Forschungsprozesses können mehrere Probleme auftreten und somit mehrere unabhängige Variablen existieren. Dabei ist eine genaue Definition von Begriffen wichtig, um die Problemstellung kommunizieren zu können. Hierfür gibt es Hypothesen. Hypothesen können definiert werden als wissenschaftlich begründete Vermutungen über einen Tatbestand oder Zusammenhang von mindestens zwei Merkmalen. Ein Problem entsteht dahingehend, wenn zur Erreichung eines gewissen Ziels die vorhandenen Mitteln fehlen. Probleme zu lösen bedeutet in diesem Fall, die Benennung von Ursache und Wirkung. Dabei muss eine Variable als die abhängige und eine als die unabhängige bestimmt werden. Die abhängige Variable ist jene, die erklärt werden soll, die unabhängige ist die, die als Grund für das Auftreten der abhängigen Variable gilt. (vgl. Häder 2019, S. 35; Kromrey 2002, S. 28-32)

Die Hypothesen sind hier eine Kombination aus unbestätigten Vermutungen und bestätigtem Wissen. Sie sind vermutliche Problemlösungen bzw. Erklärungsversuche. Die empirische Forschung soll dabei das Wissen weiterentwickeln, um die Hypothesen zu überprüfen. Die Hypothesen müssen dabei so aufgebaut sein, dass sie empirisch bearbeitbar sind, da sie eine leitende Funktion in der Forschung innehaben. Sie beinhalten das komplette Erkenntnisinteresse der ForscherInnen. Es gäbe unzählige Möglichkeiten für die „Wirkung“, jedoch werden nur einige wenige gewählt. Hierbei wird sich bewusst entschieden, nur wenige zu bearbeiten, also eine wissenschaftliche Reduktion der in der Realität

vorkommenden Aussagen durchzuführen. Diese bilden anschließend die Grundlage auf der Aussagen zu den Forschungsergebnissen getroffen werden können. (vgl. Häder 2019, S. 35-36; Kromrey 2002, S. 28-32)

Hypothesen müssen überprüfbar bzw. falsifizierbar, kritisierbar, nachvollziehbar, widerspruchsfrei, wahr und logisch formuliert sein. Sie sollen ein gewisses Maß an Allgemeingültigkeit besitzen, dürfen keine Befehle oder Fragen sein und müssen bedeutsame Begriffe enthalten, die durch Operationen miteinander verbunden werden. Es muss ein gewisser theoretischer Hintergrund vorliegen, auf den sich die Annahmen beziehen und die Sätzen dürfen nicht mit „es gibt“ oder „kann“ formuliert werden, da diese nicht falsifizierbar sind. Grundsätzlich kann hier eine Unterscheidung in Wenn-Dann und Je-Desto Hypothesen vorgenommen werden. Bei Wenn-Dann Hypothesen kann unterteilt werden in Fälle, wo das abhängige Merkmal nur beim Vorhandensein des unabhängigen Merkmals eintritt, oder in Fälle, wo es unabhängig davon eintreten kann. Bei Je-Desto Hypothesen muss mindestens ein ordinales Skalenniveau haben, um als Rangfolge interpretierbar zu sein. (vgl. Häder 2019, S. 41-45; Kromrey 2002, S. 29-32, 182)

Für die Operationalisierung der Hypothesen werden die Probleme zuerst in eindeutigen Begriffen benannt. Daraus können dann Hypothesen abgeleitet werden, die eine unbestätigte Vermutung für die Problemlösung und theoretisches Wissen enthalten. Dafür müssen die behaupteten Zusammenhänge prinzipiell wahrnehmbar sein, also einen empirischen Bezug haben. Anschließend werden die Hypothesen auf den Wahrheitsgehalt geprüft. Dafür müssen Sachverhalte messbar gemacht werden. (vgl. Häder 2019, S. 47-48; Kromrey 2002, S. 28-32)

Aus den Interviewaussagen haben sich folgende, für die Beantwortung der Forschungsfrage, relevante Themenbereiche ergeben, die auf Basis der soeben beschriebenen Theorie gebildet werden. Die Hypothesen werden mit den Einschätzungen der MitarbeiterInnen und ihren Einstellungen für die Zukunft in Relation gestellt. Die einzelnen Hypothesen teilen sich dabei in unterschiedliche Kategorien auf, um eine bessere Übersicht geben zu können.

Einfluss von Corona auf die Zukunftseinstellung der MitarbeiterInnen: Wie in Kapitel 7 aus den Leitfadeninterviews und den in Kapitel 3 und 4 beschriebenen beschleunigten Entwicklungen durch Corona, bezieht sich die erste Hypothese auf die wahrgenommenen Veränderungen und Auswirkungen durch die Coronapandemie bei den MitarbeiterInnen und deren Einstellung gegenüber der Arbeit der Zukunft.

H1: Je stärker die wahrgenommenen Veränderungen im Arbeitsalltag durch Corona sind [F12], desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

Einfluss aktuell gegebener Faktoren auf die Zukunftseinstellungen der MitarbeiterInnen: Die folgenden Hypothesen beziehen sich auf die in Kapitel 7 aus den in den Leitfadeninterviews und den in Kapitel 5 und 6 beschriebenen Auswirkungen der digitalen Transformation auf neue Arbeitsweisen, deren Effekte auf das Unternehmen und deren Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Die erstellten Hypothesen beziehen sich deshalb auf relevanten Faktoren, die im Zusammenhang mit neuen Arbeitsweisen bereits im Unternehmen angeboten werden und mögliche, aus neuen Arbeitsweisen resultierenden, Belastungen für die MitarbeiterInnen. Zudem werden Diskrepanzen zwischen der Wichtigkeit und der wahrgenommenen Erfüllung im Unternehmen durch die MitarbeiterInnen beleuchtet. Die abgefragten Faktoren, Einschätzungen und Diskrepanzen werden dabei mit den ebenfalls abgefragten Einstellungen der Zukunft der Arbeit gegenüber gestellt.

H2: Je besser aktuelle Faktoren im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind [F10B & F11], desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

***H2a:** Je besser aktuelle Faktoren im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind [F10B & F11], desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit [F5].*

***H2b:** Je besser aktuelle Faktoren im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind [F10B & F11], desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen [F6].*

H3: Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Faktoren [F10A - F10B], desto weniger vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

***H3a:** Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Faktoren ist [F10A - F10B], desto unzufriedener sind sie mit ihrer Arbeit [F5].*

***H3b:** Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Faktoren ist [F10A - F10B], desto weniger verbunden fühlen sie sich mit dem Unternehmen [F6].*

Einfluss von Eigenschaften der Führungskräfte auf die Zukunftseinstellung der MitarbeiterInnen: Die Hypothesen zu wichtigen Eigenschaften von Führungskräften basieren auf den in Kapitel 5 und 6 sowie in den Leitfadeninterviews abgefragten und davon von den InterviewpartnerInnen als wichtig festgestellten Eigenschaften. Dahingehend befassen sich die Hypothesen mit der Wichtigkeit der Führungseigenschaften bei MitarbeiterInnen und der Frage, inwieweit diese im Unternehmen von den Führungskräften erfüllt werden und sich auf die Erwartungen für die Zukunft auswirken. Zusätzlich wurden Hypothesen generiert, die die Diskrepanzen zwischen der Wichtigkeit und dem Vorhandensein einzelner Eigenschaften feststellen und ebenfalls den Zukunftseinstellungen gegenübergestellt.

H4: Je zutreffender die Attribute der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt werden [F14A], desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit Zukunft [F15].

***H4a:** Je zutreffender die Attribute der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt werden [F14A], desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit [F5].*

***H4b:** Je zutreffender die Attribute der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt werden [F14A], desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen [F6].*

H5: Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Attribute von Führungskräften ist [F14B - F14A], desto weniger vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

***H5a:** Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Attribute von Führungskräften ist [F14A - F14B], desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit [F5].*

***H5b:** Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Attribute von Führungskräften ist [F14A - F14B], desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen [F6].*

Neue Arbeitsweisen: Wie in Kapitel 7 bei den Leitfadeninterviews und in Kapitel 5 und 6 beschrieben, werden die Auswirkungen der digitalen Transformation auf neue Arbeitsweisen und deren Integration im Unternehmen von den MitarbeiterInnen bewertet. Zudem wird in den Hypothesen abgefragt, wie sinnvoll die Maßnahmen empfunden werden und welche Auswirkung diese Faktoren auf die ebenfalls abgefragten Einstellungen der Zukunft der Arbeit hat.

H6: Je mehr die Hintergründe neuer Arbeitsweisen im Unternehmen eingebracht werden [F7], desto vorbereiteter fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

***H6a:** Je mehr die Hintergründe neuer Arbeitsweisen im Unternehmen eingebracht werden [F7], desto sinnvoller werden sie von MitarbeiterInnen angesehen [F8].*

***H6b:** Je sinnvoller die Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen angesehen werden [F8], desto mehr führen sie zu Verbundenheit und Engagement im Job [F9].*

H7: Je sinnvoller die Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen angesehen werden [F8], desto positiver sehen MitarbeiterInnen der Arbeit der Zukunft entgegen [F16].

***H7a:** Je mehr die Hintergründe neuer Arbeitsweisen im Unternehmen eingebracht werden [F7], desto sinnvoller werden sie von MitarbeiterInnen angesehen [F8].*

***H7b:** Je sinnvoller die Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen angesehen werden [F8], desto mehr führen sie zu Verbundenheit und Engagement im Job [F9].*

8.2. Methodenbeschreibung

Die gebildeten Hypothesen sollen nun folgend mit einem Online-Fragebogen überprüft werden. Ein Online-Fragebogen bezeichnet die Befragung unter Benutzung des Internets. Zu anderen Befragungen unterscheidet sich die Online-Befragung durch das genutzte Medium: das Internet. Die Befragungen werden hier auf einem Server platziert, wo sie von TeilnehmerInnen ausgefüllt werden können. (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 787; Kuckartz et al. 2009, S. 25)

Die Vorteile der Online-Befragung im Vergleich zur telefonischen, persönlich-mündlichen und schriftlich-postalischen Befragung sind die räumliche und zeitliche Unabhängigkeit. So können TeilnehmerInnen simultan kontaktiert werden und unabhängig von Ort und Zeit an der Befragung teilnehmen. Auch erleichtern automatische Filter und Plausibilitätschecks das Ausfüllen und führen zu erhöhter Datenqualität. Da bei der Online-Befragung kein/keine InterviewerIn notwendig ist, entfallen Effekte sozialer Erwünschtheit und InterviewerInnen-Effekte. Durch die technischen Möglichkeiten entfallen auch die Fehler, die durch manuelle Datenerfassung entstehen können. So werden alle eingegebenen Daten direkt erfasst und auf dem Server gespeichert, wo sie direkt verfügbar sind. Ein weiterer Vorteil ist der im Vergleich zu anderen Erhebungsmethoden geringere finanzielle Aufwand. Wenn TeilnehmerInnen ausschließlich online verwaltet werden, fallen keine postalischen Kosten an, auch der/die fehlende InterviewerIn und die nicht benötigte manuelle Dateneingabe sparen Kosten. (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 788-789; Kuckartz et al. 2009, S. 10-14; Schnell et al. 2005, S. 377)

Ein Nachteil der Online-Befragung ist die Reichweite, da sie von Computer- und Internetzugängen abhängig ist. Auch die Frage, ob die Zielgruppe online erreichbar ist, ist ein wichtiger Faktor für Repräsentativität. Neben der Erreichbarkeit muss die benötigte Population auch zur Teilnahme motiviert werden, was ebenfalls eine Herausforderung darstellen kann. Zuletzt verringert die Online-Umgebung die Bindung an soziale Normen für die TeilnehmerInnen, was inhaltlich zu Problemen führen kann, da individuelle Motive soziale Aspekte dominieren. Das kann die Übertragbarkeit der erhobenen Antworten auf das soziale Alltagshandeln in Frage stellen. Andererseits bietet das Internet unverfälschte Antworten durch die gegebene Anonymität. (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 789; Kuckartz et al. 2009, S. 10-14)

Festzuhalten ist, dass Online-Befragungen sinnvoll angewendet werden können, wenn die für die Umfrage benötigte Population über einen Internetzugang und die entsprechende technische Ausstattung verfügt und umfangreich vorhanden ist (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 789).

Bei der Datenerhebung kann zwischen offenen und geschlossenen Fragen gewählt werden. Dabei eignen sich standardisierte Fragen mit vordefinierten Antwortmöglichkeiten, wenn bereits viel zum Forschungsgegenstand bekannt ist und offene Fragen, wenn der Erkenntnisgewinn von Motiven und emotionalen Aspekten im Fokus steht. Die Fragen sollen einen direkten Bezug zum Forschungsgegenstand haben. Die Formulierung sollte kurz, präzise und verständlich sein sowie hochdeutsch, neutral und ohne Interpretationsmöglichkeit. Mehrdimensionalität, wertbesetzte Begriffe und suggestive Formulierungen sind zu vermeiden. Zusätzlich sollen die Antwortkategorien nicht überlappend, präzise und erschöpfend sein und in Fragebatterien Ja-sage-Tendenzen durch unterschiedliche Richtungen der Aussagen vermieden werden. Speziell für Online-Befragungen muss wegen der Ungeduld und dem Reiz nach Neuem, vermehrt auf verständliche Sprache und kurze Sätze geachtet werden. (vgl. Kuckartz et al. 2009, S. 32-34; Franzen 2019, S. 845)

Die wichtigsten Online-Antwortformate sind Drop-Down-Listen, Radiobuttons, Matrixantworten, Checkboxen und Freitextfelder. Bei Drop-Down-Listen können

Antworten aus einer vorgegebenen Liste gewählt werden, bei Radiobuttons eine Antwort angeklickt und bei Checkboxes mehrere Dinge ausgewählt werden. Matrixfragen eignen sich im Vergleich dafür, viele Fragen via Checkboxes auf wenig Raum zu einem Themenbereich zu stellen. Während sich Freitextfelder für offene Fragen eignen, werden für standardisierte Fragen Drop-Down-Listen, Checkboxes, Radiobuttons und Matrixfragen verwendet. Weitere wichtige Funktionen sind, die jeweiligen Fragen als Pflichtfelder zu markieren oder Filterfragen einzustellen. Pflichtfelder müssen beantwortet werden, Filterfragen leiten zu anderen Fragen weiter. (vgl. Kuckartz et al. 2009, S. 37-45)

Zu Beginn der Fragebogenkonstruktion macht es Sinn, thematische Blöcke zu bilden. Nach einer Einleitung sollte am Beginn eine Eisbrecherfrage kommen, die leicht beantwortbar ist. Anschließend sollte mit leichten Fragen fortgesetzt werden, die für die Evaluation wichtig sind und am Ende ein Abschlusstext vorhanden sein. Der Fragebogen sollte zusätzlich nach potenziellen Effekten untersucht werden, wie beispielsweise, dass Fragen auf nachfolgende Fragen ausstrahlen können. Demografische Daten sollten, wegen der gesunkenen Aufmerksamkeit, an das Ende gesetzt werden. Nach der Erstellung muss der Fragebogen mithilfe eines Pretests auf korrekte visuelle Darstellung, fehlerfreies Funktionieren der Antwortformate, der Filterführung, der Datenübermittlung, der ProbandInnenverwaltung sowie auf richtigen Export und Import überprüft werden. (vgl. Kuckartz et al. 2009, S. 36-37, 47-48)

Die Mess- und Skalenniveaus einzelner Fragen werden vor der Erhebung festgelegt. Das Messniveau ist dafür verantwortlich, wie Merkmalsausprägungen ausgewertet und interpretiert werden dürfen. Je höher das Messniveau, desto mehr Informationen enthält es. Skalenniveaus sind dabei abwärts-, jedoch nicht aufwärtskompatibel. Dabei existieren rationale, intervall, ordinale und nominale Skalenarten. Die Skalen können dabei gerade oder ungerade sein. Jedoch ist die Mitte bei ungeraden Skalen nicht immer eindeutig interpretierbar, während geraden Skalen die TeilnehmerInnen zu einer bestimmten Meinung zwingen. Ist ein „Weiß nicht“-Button vorhanden, erhöht er die Anzahl derer, die keine Meinung zu einer Frage haben. Beim Messen selber werden den Merkmalsausprägungen Zahlen

zugeordnet. Objektivität ist dann gegeben, wenn die Ergebnisse nicht von TeilnehmerInnen verzerrt werden. Reliabilität bedeutet bei Online-Befragungen, dass Untersuchungen unter gleichen Bedingungen in geringem zeitlichen Abstand wiederholt durchgeführt werden und das Ergebnis dabei zuverlässig gleich bleibt. Validität herrscht vor, wenn das zu messende Merkmal auch tatsächlich gemessen wird. (vgl. Braunecker 2016, S. 64-77; Franzen 2019, S. 848)

Vor Versenden des Fragebogens sollte eine Einladung formuliert werden, in der die Befragten zur Teilnahme aufgefordert werden und der Zweck der Umfrage sowie die Wichtigkeit und Anonymität betont werden. Die Dauer sollte vorher bekannt sein und 15 Minuten nicht übersteigen. Um die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen, ist es wichtig, dass der Fragebogen Seriosität vermittelt und zur Teilnahme motiviert. Dabei orientiert man sich an den Regeln der Fragebogenkonstruktion und den Besonderheiten des Internets. Bei der Planung muss der Forschungsgegenstand beschrieben, die AkteurInnen bestimmt sowie Forschungszweck und Fragestellungen festgelegt werden. Hierbei sollte überlegt werden, welche Fragen auf welchen Seiten platziert werden und eine Fortschrittsanzeige eingeblendet werden. Automatische Filterführung und vordefinierte Platzhalter erleichtern die Eingabe und vermindern Abbrüche. Es sollte zudem auf Kompatibilität und Darstellungskonformität geachtet werden. (vgl. Kuckartz et al. 2009, S. 16-19 35-37, 45-46; Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 793-794)

Die Antworten der Online-Befragung werden direkt auf dem Server gesammelt und müssen anschließend bereinigt werden. Hierfür können die Daten (als CSV, SPSS, Excel etc.) in ein Datenverarbeitungsprogramm exportiert werden und bei Bedarf Filter für Frage- oder Antwortbegrenzung angewendet werden. Bei der Dokumentation entstehen Variablen- und Wertelisten parallel zur Fragebogenkonstruktion. Mit Datensicherheit und Privatsphäre sollte bei Online-Befragungen sensibel umgegangen werden. Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen sind bei allen Befragungsmodellen die gleichen. Die Server müssen die aktuellste Sicherheitstechnologie aufweisen, um die gespeicherten Daten vor Angriffen Dritter zu schützen. Die Daten sollten hier nur temporär gespeichert und

baldmöglichst lokal transferiert werden. (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 794-797; Kuckartz et al. 2009, S. 57-65; Braunecker 2016, S. 60-63)

Eine notwendige Basis für die Auswertung ist die genaue Definition der Grundgesamtheit, um ein repräsentatives Ergebnis erhalten zu können. Wenn die Grundgesamtheit wegen der Größe nicht zu erforschen ist oder nicht erreicht werden kann, sollte eine Stichprobe gewählt werden. Dabei wird ein Teil der repräsentativen Grundgesamtheit stellvertretend für alle befragt und anschließend auf die Grundgesamtheit übertragen. Repräsentativ bedeutet ein kleineres, aber strukturell exaktes Abbild einer Grundgesamtheit. Die Stichprobengröße ist abhängig von der Zusammensetzung der Grundgesamtheit. Da bei Online-Befragungen mit offenem Link jedoch keine Kontrolle der teilnehmenden Personen gewährleistet werden kann, kann keine Aussage über Repräsentativität getroffen werden. Nur bei personalisierten Einladungen ist eine Repräsentativität möglich, da auch Mehrfachbeantwortungen so unterbunden werden können. (vgl. Braunecker 2016, S. 37-47; Krebs/Menold 2019, S. 490-495)

Der Ablauf einer anschließenden Datenanalyse umfasst die Schritte Datenrücklaufkontrolle, -sichtung/-erfassung, Konsistenzprüfung, Datenaufbereitung, -auswertung und die Ergebnisdarstellung. Bei der quantitativen Datenauswertung werden Prozente, Mittelwerte und statistische Maßzahlen ausgewertet. Dabei können Daten univariat/deskriptiv (Häufungen, Mittelwerte und Streuungsmaße) oder bivariat (Kreuztabellen, Korrelationen und Mittelwertsvergleiche) untersucht werden. Dies bezeichnet einzelne Variablen oder zwei Variablen. Bei multivariater Untersuchung werden Zusammenhänge mehrere Variablen untersucht. Anschließend werden die Merkmalsverteilungen beschrieben. Als letzten Schritt wird überlegt, ob aus den Ergebnissen ein Rückschluss auf die Grundgesamtheit gezogen werden kann und ob es signifikante Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen gibt. Bei allen Auswertungen ist entscheidend, ob die Menge und Struktur der Daten generalisierende Schlussfolgerungen, die Grundgesamtheit betreffend, zulassen. Wenn die Stichprobe nicht repräsentativ oder zu klein ist, stellen die Ergebnisdaten höchstens Indikatoren für mögliche Verhältnisse in der Grundgesamtheit dar. Die praktische

Relevanz bezieht sich auf Effektgrößen, also auf die Größe der analysierten Zusammenhänge und Unterschiede. Anschließend wird ein Evaluationsbericht erstellt in dem die Ergebnisaufbereitung und Interpretation kommuniziert werden. (vgl. Braunecker 2016, S. 177-181; Krebs/Menold 2019, S. 502; Kuckartz et al. 2009, S. 99)

8.3. Operationalisierung und Vorgehensweise

Beim Aufbau der Fragen wurde sich an den Kapiteln 5 und 6 sowie dem Aufbau des Leitfadeninterviews und Ergebnissen orientiert. So konnten alle relevanten Fragen und Faktoren, die für eine Gegenüberstellung der Antworten mit den Ergebnissen aus den Interviews sowie für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage benötigt werden, eingebaut werden. Zudem wurde der Online-Fragebogen auf das Methodenkapitel Bezug nehmend erstellt.

8.3.1. Entwicklung des Online-Fragebogens

Die Einleitung und erste Seite der Umfrage umfasst den Titel der Arbeit, eine Beschreibung und Eingrenzung des Themas und der gesuchten UmfrageteilnehmerInnen, die Dauer des Fragebogens, die Anzahl der Fragen, eine Danksagung sowie Informationen und Kontaktdaten zu den VerfasserInnen. Zusätzlich wurde ein Hinweis auf die Vertraulichkeit und Anonymität sowie das Widerrufsrecht eingebaut. Die letzte Seite der Umfrage beinhaltet nochmals eine Danksagung, eine Kontakt-E-Mail-Adresse für Fragen, die Namen der VerfasserInnen sowie einen Code für SurveyCircle.

Der Fragebogen (siehe Anhang B) wird, angelehnt an die Fragen des Leitfadeninterviews, in fünf Bereiche unterteilt. Im ersten Bereich „Position im Unternehmen“ werden die TeilnehmerInnen nach ihrem Unternehmen (F1), ihrem Bereich (Abteilung - F2), ihrer Position (F3) und der Dauer ihrer Betriebzugehörigkeit (F4) befragt. F1 wird als Liste mit Optionsfeldern angelegt, um aus einem bestehenden Pool aus relevanten Medienunternehmen auszuwählen. Die Auswahl der angegebenen Medienunternehmen ergibt sich hier aus den vorher ausgesuchten deutschen Medienunternehmen mit TV-Schwerpunkt aus Kapitel 3. So ist schnell ersichtlich, wenn UmfrageteilnehmerInnen nicht zu den gesuchten

TeilnehmerInnen gehören, indem er/sie beim Feld „Sonstiges“ ein anderes, nicht gesuchtes, Unternehmen einträgt. F2 und F3 sind ebenfalls Listen mit Optionsfeldern. Die Bereiche und Positionen wurden den Jobplattformen der Medienunternehmen (vgl. ProSiebenSat.1 Karriere 2021; Mediengruppe RTL Deutschland 2021a; DisneyCareer 2021; Sky 2021a) entnommen und ein Optionsfeld für den Fall gegeben, dass ein Bereich oder eine Position durch die vorgegebenen nicht abgedeckt wird. Die Frage F4 ist eine Liste mit Optionsfeldern, um die Dauer der Betriebszugehörigkeit auf Jahresabstände zu vereinheitlichen, da kleinere Abstände bei einer Tätigkeit im Unternehmen nicht relevant und größere Abstände zu ungenau wären. Für sehr kurze bis sehr lange Betriebszugehörigkeit wurde ein Rahmen von kürzer als 1 Jahr bis länger als 8 Jahre ausgesucht.

Im zweiten Bereich „Status Quo“ werden Fragen zum aktuellen Stand im Unternehmen abgefragt. Diese beziehen sich auf die generelle Zufriedenheit (F5) und Verbundenheit (F6) im Unternehmen, umgesetzte Maßnahmen (F7) in Bezug auf neue Arbeitsweisen, deren wahrgenommene Sinnhaftigkeit (F8) und deren Auswirkung auf die Verbundenheit (F9) im Unternehmen. Dabei handelt es sich bei den Antwortmöglichkeiten jeweils um 5er-Skalen, da die Maßnahmen auch als neutral wahrgenommen werden können. Die Frage F10 behandelt Faktoren und deren Wichtigkeit und Erfüllung im Unternehmen. Sie sind als Dual-Matrixfrage mit zwei 4er-Skalen aufgebaut, da hier die gleichen Faktoren, einmal nach persönlicher Wichtigkeit im Beruf und einmal nach tatsächlich im Unternehmen vorhanden, bewertet werden. Auch die Frage F11 umfasst eine Matrixfrage, die Faktoren aufgrund ihrer eingeschätzten Belastung anhand einer 4er-Skala bewerten lassen. Den Abschluss des Bereiches 2 bildeten Fragen zur Stärke (F12) und zu positiv oder negativ (F13) wahrgenommenen Veränderungen des Arbeitsalltags aufgrund von Corona.

Der Bereich 3 „Führung im Unternehmen“ befragte Einschätzungen der MitarbeiterInnen zur Führungskraft sowie die Beurteilung unterschiedlicher Faktoren nach persönlicher Wichtigkeit (F14). F14 beinhaltet eine duale Matrix mit zwei 4er-Skalen, da hier die gleichen Faktoren zum einen danach abgefragt wurden, wie sehr diese auf die Führungskraft zutreffen und zum anderen, wie wichtig diese Faktoren dem/der Befragten bei einer Führungskraft im generellen sind. Im vierten Abschnitt „Zukunft der Arbeit“ werden Fragen zur Vorbereitung auf

die Digitalisierung im Unternehmen (F15) sowie eine persönliche zukünftige Einschätzung der Digitalisierung (F16) abgefragt. F15 und F16 sind hierbei als 5er-Skala angelegt.

Im letzten Block „Demografische Daten“ wurde das Geschlecht (F17) und Alter (F18) der TeilnehmerInnen abgefragt. F17 wurde als eine Liste mit Optionsfeldern angelegt, die die Felder „männlich“, „weiblich“ und „divers“ beinhaltet, sowie die Möglichkeit die Geschlechtszugehörigkeit im Feld „Sonstiges“ selbst zu definieren. Bei F18 handelte es sich um eine Zahleneingabe, bei der nur ganzen Zahlen mit einem Minimalwert von 14 bis zu einem Maximalwert von 80 eingegeben werden konnten. Dies soll dazu dienen Tippfehler der TeilnehmerInnen, wie Zahlendreher oder zu viele Stellen, zu vermeiden. Dieser Bereich wird absichtlich an das Ende des Fragebogens gestellt, da dies zu Beginn einer Umfrage als Hemmschwelle der Auslöser eines Fragebogenabbruchs sein kann und so vermieden wurde.

Die Skalen der einzelnen Bereiche variierten in der Beschriftung, da sie auf die jeweiligen Fragen angepasst sind. Dabei steht 1 für die höchste oder beste und 5 für die niedrigste oder schlechteste Bewertung.

Während grundsätzlich alle Fragen ausgefüllt werden müssen, damit die Umfrage fortgeführt werden konnte, wurden die als Matrix aufgebauten Fragen 10, 11 und 14 nicht als Pflichtfragen festgelegt. So konnten, selbst wenn gewisse Unterpunkte der Matrix-Skalen ausgelassen wurden, alle anderen angegebenen Antworten ausgewertet werden. Die Erstellung und Durchführung des Fragebogens erfolgte über den Zugang der Fachhochschule St. Pölten in LimeSurvey.

8.3.2. Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der quantitativen Umfrage umfasst, ebenso wie die qualitative Forschung, alle deutschen Medienunternehmen im Bereich Fernsehen (Geschäftsmodell vorrangig auf TV-Sendern in Deutschland ausgerichtet oder einen Unternehmenssitz in Deutschland). Jedoch bezieht sich die Grundmenge hier nicht auf die Anzahl der Führungskräfte und Verantwortlichen für neue Arbeitsweisen im Unternehmen, sondern auf die MitarbeiterInnen. Die Medienunternehmen, aus denen die TeilnehmerInnen der Leitfadeninterviews stammen, werden vorrangig auch für die MitarbeiterInnenumfrage herangezogen,

um die Ergebnisse besser vergleichen und mögliche Diskrepanzen feststellen zu können. Somit ergibt sich die Grundgesamtheit aus der MitarbeiterInnenanzahl der jeweiligen Medienunternehmen.

Unternehmen	Anzahl der MitarbeiterInnen
ZDF	ca. 7.900
ARD	ca. 34.500
RTL Group	ca. 15. 700
ProSiebenSat.1 Media SE	ca. 7.300
The Walt Disney Company	ca. 300
Sport1 Medien AG	ca. 600
Discovery Communications Deutschland GmbH & Co. KG	ca. 200
Sky Deutschland	ca. 1.800
Gesamt	ca. 68.300

Tab. 6: Anzahl der MitarbeiterInnen in Medienunternehmen (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE 2020, S. 217; ZDF 2020a; Bertelsmann 2020, S. 138; ARD-Freie 2020; Sky o.J.; LinkedIn o.J.; Discovery o.J.; KEK 2021j)

Die benötigte Stichprobe für ein repräsentatives Ergebnis wurde über den Stichprobenrechner von Survey Monkey berechnet. Die Grundgesamtheit stellen die in Tabelle 7 berechneten 68.300 MitarbeiterInnen dar. Bei einem Konfidenzniveau von 95% und einer Fehlerspanne von 5% ergab sich hieraus eine Stichprobengröße von 383. (vgl. Survey Monkey o.J.)

Da für repräsentative Ergebnisse Stichproben aus der Grundgesamtheit gezogen werden müssen, wäre die Repräsentativität für die Online-Befragung bei Erreichung aller Unternehmen gegeben. Jedoch hängt die Stichprobe von der Bereitschaft der Unternehmen ab, den Fragebogen durchführen zu lassen. Dabei würden die Unternehmen den Fragebogen intern über E-Mail Verteiler oder das Intranet des Unternehmens an ihre MitarbeiterInnen aussenden. Da es in der Grundgesamtheit keine Hinweise auf die Verteilung relevanter Variablen gibt, handelt es sich um eine einfache Zufallsstichprobe. Präferiert werden entweder eine Befragung von

Abteilungen oder eine allgemeine Aussendung des Fragebogens. Bei Einschränkung auf bestimmte Abteilungen würde die Durchführung des Fragebogens bei allen dort arbeitenden Personen durchgeführt werden. Somit hätte jedes Merkmal, in diesem Fall jeder/jede MitarbeiterIn, die gleiche Wahrscheinlichkeit, in die relevante Stichprobe zu kommen (bezogen auf das Gesamtunternehmen oder einzelne Abteilungen). (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 790-791; Raab-Steiner/Benesch 2021, S. 17)

8.3.3. Durchführung und Auswertung

Der Fragebogen wurde am 11.06.2021 für ca. zwei Monate online gestellt. Die Umfrage erfolgte dabei anonym und die Dauer des Ausfüllens betrug ca. zehn Minuten. Aufgrund der aufgetretenen Schwierigkeiten, den Online-Fragebogen in den Unternehmen, über die InterviewpartnerInnen der Leitfadeninterviews zu verteilen (Betriebsrat, ähnliche Umfrage wurde bereits durchgeführt, etc.), mussten alternative Möglichkeiten herangezogen werden, um MitarbeiterInnen in den Medienunternehmen zu erreichen. So wurde in den Unternehmen, in denen es möglich war, die Umfrage an eine begrenzte Anzahl von Personen ausgesendet. Zusätzlich wurde der Fragebogen an jene Kontakte geschickt, die den Autorinnen in deutschen Fernsehunternehmen verfügbar waren und von diesen intern weiterverteilt. Ergänzend dazu wurde der Fragebogen in Social Media Kanälen (Facebook und LinkedIn) allgemein im privaten Account und in diversen, auf Umfragen ausgelegte Gruppen und Webseiten (SurveyCircle und PollPool) geteilt, um die benötigten TeilnehmerInnen zu erreichen.

Durch die somit zielgerichtete Auswahl einzelner MitarbeiterInnen von Unternehmen und Abteilungen, handelt es sich um eine willkürliche Auswahl durch das Schneeballverfahren. Dies ist eine Methode, bei der eine Person, innerhalb einer schwer zugänglichen Gruppe, als Zugang genutzt wird, um das Erhebungsinstrument (zb. Online-Befragung) an Personen weiterzuleiten, die ihrer/seiner Meinung nach als relevant für die Erhebung eingeschätzt werden. Die Verteilung des Online-Fragebogens in Social Media Kanälen und in auf Umfragen ausgelegten Webseiten wurde als mehrstufige Klumpenstichprobe durchgeführt. Da bekannt ist, wo sich die Zielgruppe aufhält, werden in der ersten Stufe Klumpen

gezogen. Aus diesen Klumpen wurde dann in zweiter Stufe eine Zufallsstichprobe gezogen, da jedes Element in diesen Klumpen die gleiche Wahrscheinlichkeit hat, in die Stichprobe zu kommen. (vgl. Raab-Steiner/Benesch 2021, S. 16-19)

Die Auswertung des Fragebogens wurde mittels IBM SPSS Statistics durchgeführt. Zuerst wurden alle eingegangenen Antworten, ausgenommen leerer Fragebögen, von LimeSurvey als SPSS-Datei heruntergeladen und anschließend in SPSS geöffnet. Im ersten Schritt wurden die Häufigkeiten der unbereinigten ausgewertet, um Unstimmigkeiten und nicht in die Zielgruppe fallenden TeilnehmerInnen festzustellen. Aufgrund der anonymen Befragung mithilfe eines Universal-Links konnten Non-Response-Quoten nicht bestimmt werden. Insgesamt wurde der Fragebogen von 241 TeilnehmerInnen geöffnet, davon haben ihn 128 (53%) gestartet und von 116 (48%) Personen wurde er bis zum Ende ausgefüllt. Auch nicht vollständig ausgefüllte Fragebogen (Drop-Outs) von Personen, die jedoch der Zielgruppe entsprechen, wurden in die Auswertung aufgenommen, während Personen, die nicht in deutschen Medienunternehmen der Fernsehbranche arbeiten, aus der Umfrage entfernt wurden („Sonstige“, „Hubert Burda Media“, „Leonine“). (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 793).

Anhand dessen wurde die Datei bereinigt indem unpassende TeilnehmerInnen entfernt sowie Variablenbeschriftungen und Skalenniveaus angepasst wurden. Insgesamt wurden 106 Fragebögen ausgewertet, von denen 104 (teilweise unvollständig) bis zum Ende ausgefüllt wurden. Alle Skalenniveaus waren hierbei ordinal oder nominal. Die Anzahl „n“ variierte hierbei zwischen 97-106, je nach Frage. Somit ist der Fragebogen aufgrund seiner TeilnehmerInnenzahl als nicht repräsentativ anzusehen. Stattdessen dient die quantitative Forschung in diesem Zusammenhang einer Trendanalyse. Da, laut Braunecker (2016, S. 69), ordinale Messniveaus, die eine Rangordnung von z.B. sehr wichtig bis gar nicht wichtig aufweisen, in der Sozialforschung wie Intervallskalen behandelt werden, wurden die Daten folgend in metrischem Messniveau ausgewertet. Zudem können zwar Diskrepanzen zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung von Faktoren dargestellt werden, jedoch können hierbei keine Rückschlüsse auf das Ausmaß der im Unternehmen tatsächlich vorhandenen Faktoren gezogen werden. Der Wert dient

als Richtwert und darf nur als persönliche Einschätzung der MitarbeiterInnen gewertet werden.

Alle weiteren Auswertungen wurden mit dem bereinigten Datensatz vorgenommen. Hierfür wurden im ersten Schritt die Häufigkeiten ausgegeben, um eine allgemeine Beschreibung der Ergebnisse erhalten zu können. Anschließend wurden entsprechende Kreuztabellen sowie Korrelationskoeffizienten erstellt und Signifikanzprüfungen durchgeführt, die für die Beantwortung der Hypothesen relevant sind. Dafür wurden die Variablen auf Normalverteilung geprüft. Hier ist die Signifikanz bei allen getesteten Variablen gegeben. Somit wurde in Folge mit dem Spearman-Test die Signifikanz der Korrelationen der benötigten, gegenübergestellten Variablen ausgewertet. Auf Grund einer vorhandenen Nominalverteilung wurde einmal der Chi²-Test angewendet.

8.3. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die absoluten Häufigkeiten der Fragebogensauswertung dargestellt, um einen allgemeinen Überblick über die Ergebnisse der Umfrage zu geben.

8.3.1. Unternehmen, Position und Demografie

Der größte Anteil an TeilnehmerInnen (siehe Abbildung 10) waren mit insgesamt ca. 74% MitarbeiterInnen den Unternehmen Comcast/Sky Deutschland (34%), ProSiebenSat.1 Media SE (26,4%) und Bertelsmann/RTL Group S.A. (13,2%) zugehörig. Die übrigen ca. 16% setzten sich aus ZDF (8,5%), ARD (7,5%), The Walt Disney Company (4,7%), Sport1 Medien AG (3,8%) und Discovery, Inc. (1,9%) zusammen.

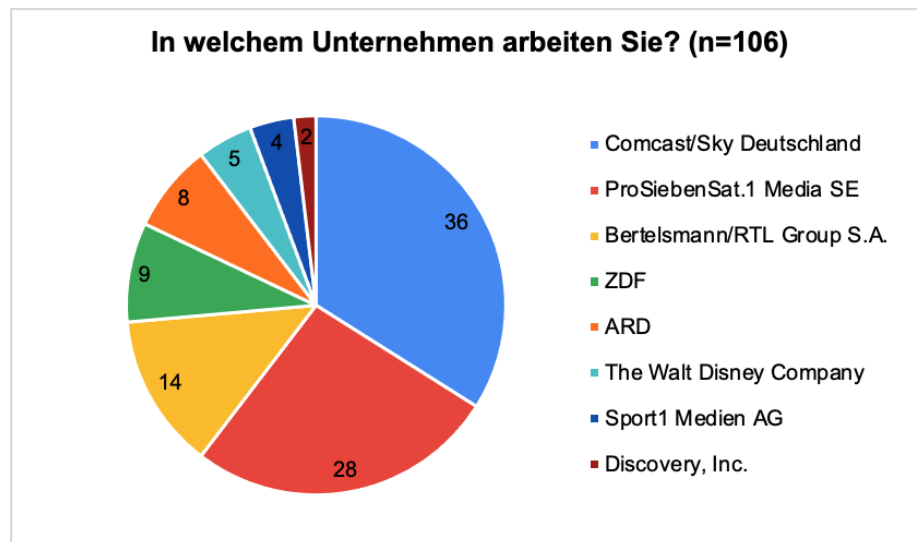


Abb. 10: MitarbeiterInnenumfrage: Unternehmen (Eigene Darstellung)

24,5% der MitarbeiterInnen (siehe Abbildung 11) sind im Bereich Produktion, 22,6% im Bereich Communications (Marketing, PR, Mediaforschung, Analytics), 14,2% im Bereich Redaktion und 12,3% im Bereich HR tätig. Andere Abteilungen mit einer Beteiligung von unter 10% sind Programm (7,5%), Finance/Controlling (5,7%), Verkauf/Vertrieb (3,8%), Customer Service (2,8%), während die Bereiche Strategie/Geschäftsentwicklung, Culture, IT, Legal/Compliance und Sonstiges mit jeweils unter 2% vertreten sind.

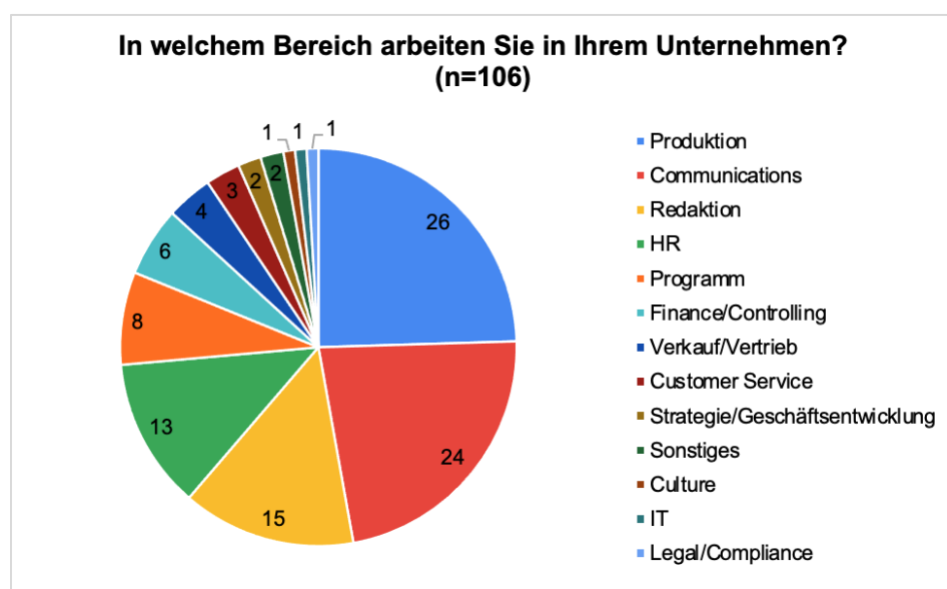


Abb. 11: MitarbeiterInnenumfrage: Bereich (Eigene Darstellung)

Die Positionen, die die teilgenommenen MitarbeiterInnen innehaben (siehe Abbildung 12), sind vorrangig Senior (53,8%) und Junior Positionen (33,3%). Die restlichen ca. 18% setzen sich aus WerkstudentInnen und AssistentInnen (jeweils 3,8%) sowie PraktikantInnen und Trainees (jeweils 2,8%) zusammen.

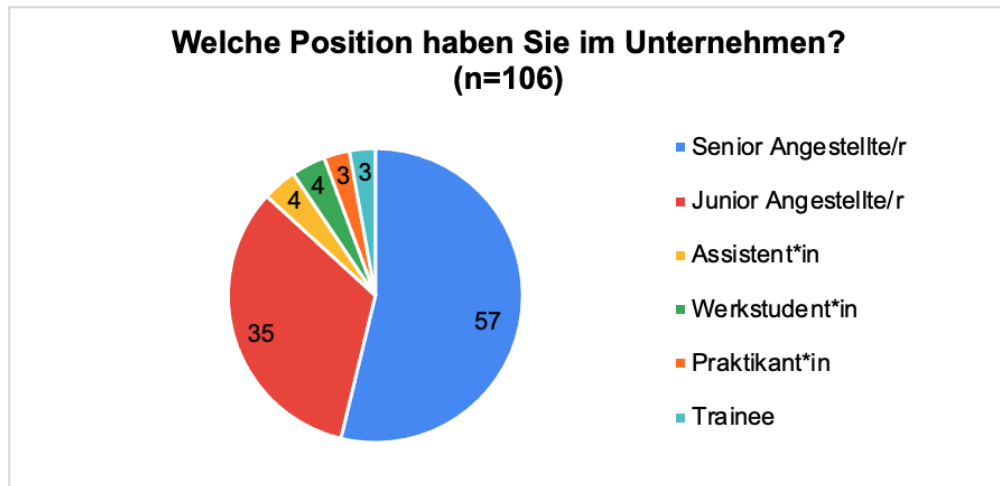


Abb. 12: MitarbeiterInnenumfrage: Position (Eigene Darstellung)

Die Betriebszugehörigkeit (siehe Abbildung 13) liegt durchschnittlich zwischen 4 und 5 Jahren (4,52), wobei der größte Anteil der TeilnehmerInnen länger als 8 Jahre (21,7%), 2 und 4 Jahre (15,1%), 1 Jahr (13,2%) oder seit 5 Jahren (12,3%) im Betrieb sind.

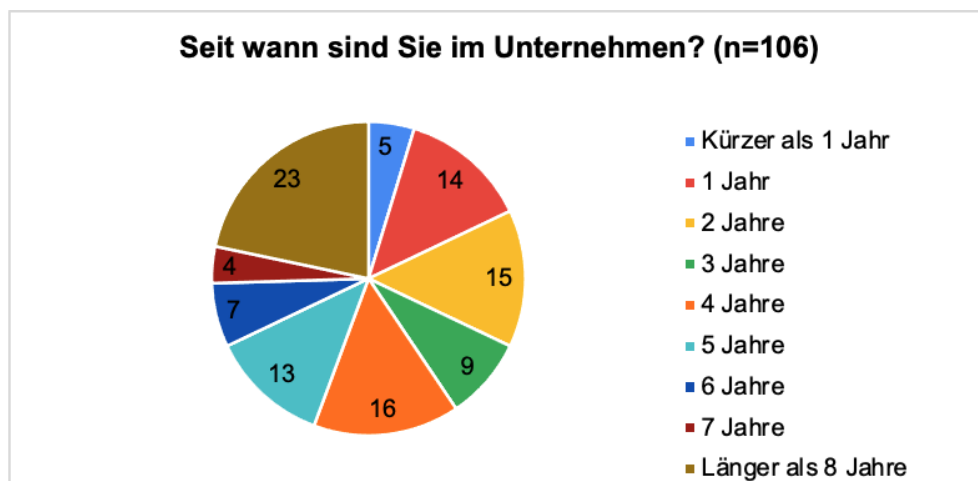


Abb. 13: MitarbeiterInnenumfrage: Betriebszugehörigkeit (Eigene Darstellung)

Die TeilnehmerInnen waren zwischen 21 und 59 Jahre alt, wobei das Durchschnittsalter bei 35 Jahren lag (n=104). 52% der TeilnehmerInnen waren weiblich, 47% männlich und 1% divers (n=104).

8.3.2. Einschätzung der derzeitigen Arbeitssituation

Über die Hälfte der TeilnehmerInnen ist mit seiner/ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden (60,4%) (siehe Abbildung 14), 55,6% fühlen sich mit seinem/ihrer Unternehmen verbunden bis sehr verbunden (siehe Abbildung 15).

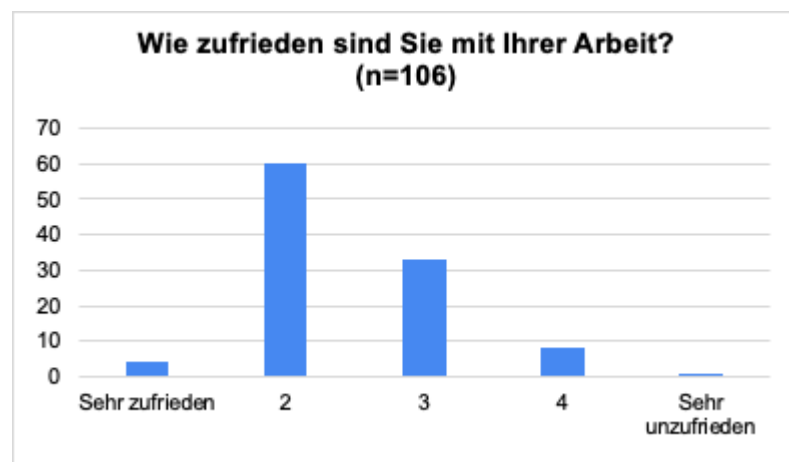


Abb. 14: MitarbeiterInnenumfrage: Zufriedenheit (Eigene Darstellung)

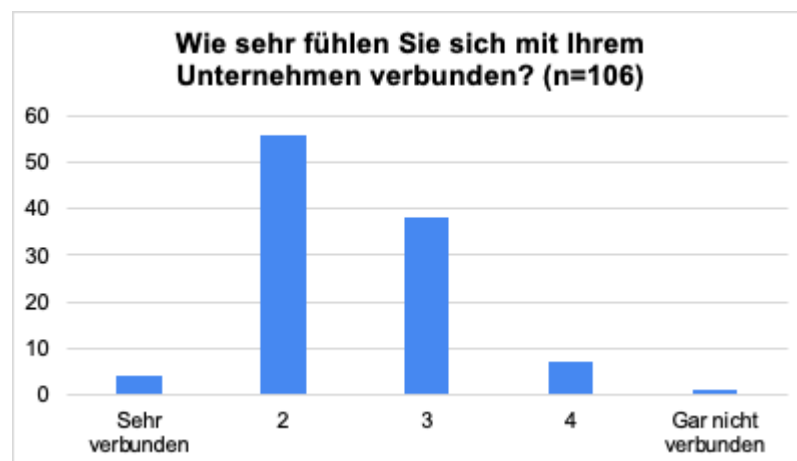


Abb. 15: MitarbeiterInnenumfrage: Verbundenheit (Eigene Darstellung)

Die Einbindung neuer Arbeitsweisen und deren Hintergründe im Unternehmen fanden 36,8% gut, 38,7% bewerteten dies im Mittelfeld und 24,5% eher weniger gut (siehe Abbildung 16). Die bisher umgesetzten Maßnahmen empfanden die

Befragten aber zum größten Teil als neutral (46,2%) und sinnvoll (40,6%) (siehe Abbildung 17). 58,5% sind dabei der Meinung, dass diese Maßnahmen zu mehr Verbundenheit und Engagement im Job führen (n=106).



Abb. 16: MitarbeiterInnenumfrage: Hintergründe neuer Arbeitsweisen (Eigene Darstellung)



Abb. 17: MitarbeiterInnenumfrage: Sinnhaftigkeit der Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Im Folgenden wurden die gleichen Faktoren einmal nach persönlicher Wichtigkeit im Beruf und einmal nach tatsächlichem Vorhandensein im Unternehmen abgefragt. Dabei zeigt sich in Abbildung 18, dass den MitarbeiterInnen alle Faktoren überwiegend wichtig sind, wobei Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten (81,7%), Vertrauen/Wertschätzung (85,4%), Gehalt (80,8%) und kollektive Lernstrukturen (88,9%) als am wichtigsten gesehen werden. Als sehr wichtig wurden transparente Kommunikation (39,8%), Zweck/Arbeitsinhalt (36,3%) sowie Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten (36,5%) am öftesten bewertet.

Als weniger wichtig wurden Remote-Arbeit (18%) und Schaffung von Innovationen und kreativen Workspaces (17%) angegeben.

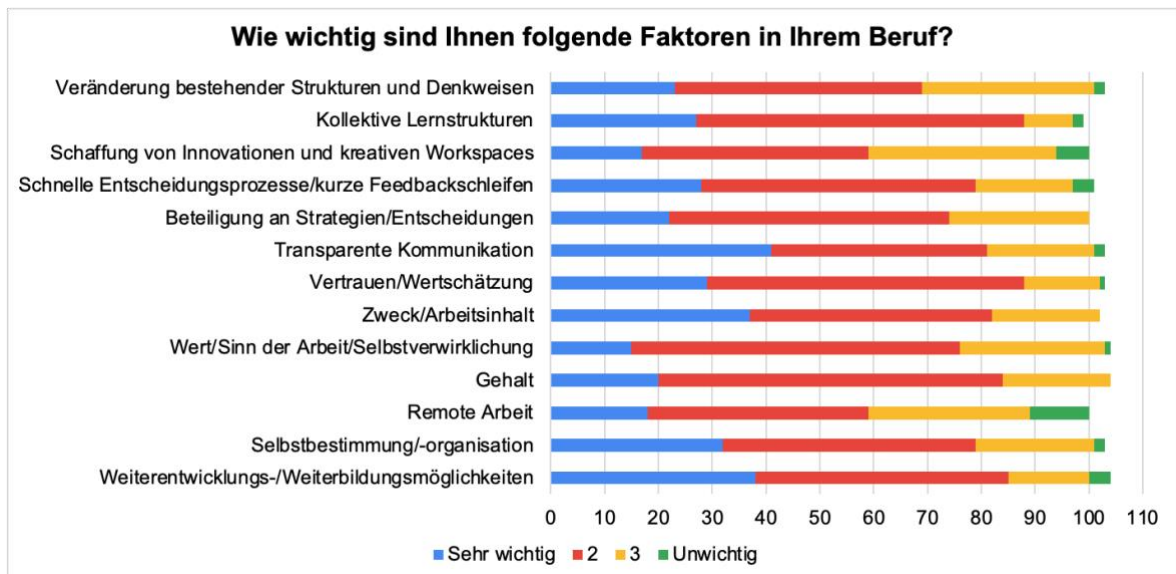


Abb. 18: MitarbeiterInnenumfrage: Wichtigkeit der Faktoren (Eigene Darstellung)

Im Vergleich dazu zeigt Abbildung 19 die tatsächlich wahrgenommene Erfüllung der MitarbeiterInnen. Dabei werden die Faktoren nicht im gleichen Maße als erfüllt angesehen, wie deren Wichtigkeit eingeschätzt wurde. Zweck/Arbeitsinhalt (23,8%) sowie Vertrauen/Wertschätzung (20%) werden als am meisten gegeben angeführt, während die Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen (8,7%), Schaffung von Innovationen und kreativen Workspaces (4%) und schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen (8,8%) im Vergleich als weniger vorhanden bewertet wurden.

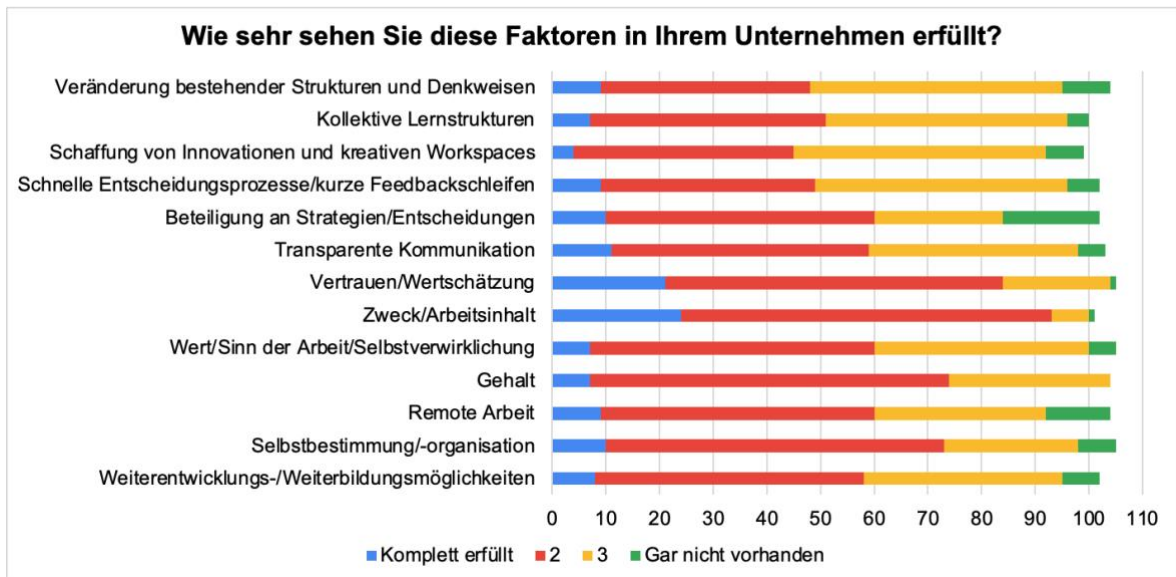


Abb. 19: MitarbeiterInnenumfrage: Erfüllung der Faktoren (Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse werden in der folgenden Tabelle mit den jeweiligen Mittelwerten und den errechneten Diskrepanzen angegeben, um direkte Vergleiche beschreiben zu können. Je näher der Mittelwert an 1 liegt, desto erfüllter oder wichtiger wurden die Faktoren jeweils eingeschätzt, während Mittelwerte mit höheren Werten als weniger wichtig oder weniger erfüllt bewertet wurden.

	Wichtigkeit im Beruf	Im Unternehmen angeboten	Diskrepanz
Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeit (n=102)	1,86	2,42	0,56
Selbstbestimmung/Selbstorganisation (n=103)	1,94	2,28	0,34
Möglichkeit der Remote-Arbeit (Homeoffice, Unterwegs arbeiten, Standortunabhängig) (n=100)	2,34	2,45	0,11
Vergütung/Entlohnung (n=104)	2,00	2,22	0,22
Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung (n=104)	2,13	2,41	0,28
Zweck/Arbeitsinhalt (n=101)	1,83	1,85	0,02

Vertrauen/Wertschätzung (n=103)	1,87	2,01	0,14
Transparente Kommunikation (Ehrlichkeit, Offenheit) (n=103)	1,83	2,37	0,54
Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen (n=100)	2,04	2,49	0,45
Schnelle Entscheidungsprozesse/Kurze Feedbackschleifen (n=101)	1,98	2,49	0,51
Schaffung von Innovationen und kreative Workspaces (z.B. Labs, Think Tanks, Hubs, Digital Units) (n=99)	2,30	2,58	0,28
Kollektive Lernstrukturen (Knowledge-Sharing unter den MitarbeiterInnen) (n=99)	1,86	2,46	0,60
Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen (n=103)	2,13	2,54	0,41

Tab. 7: Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Erfüllung (Eigene Darstellung)

In Tabelle 8 zeigt sich, dass die Faktoren für die TeilnehmerInnen vorrangig als wichtig angesehen werden. Bei den wichtigsten Faktoren handelt es sich um transparente Kommunikation (Ehrlichkeit, Offenheit) Zweck/Arbeitsinhalt (1,83), Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeit, kollektive Lernstrukturen (Knowledge-Sharing unter den MitarbeiterInnen) (1,86) und Vertrauen/Wertschätzung (1,87). Als weniger wichtig wurden Remote-Arbeit (Homeoffice, unterwegs arbeiten, standortunabhängig) (2,34), Schaffung von Innovationen und kreative Workspaces (z.B. Labs, Think Tanks, Hubs, Digital Units) (2,30), Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen (2,13) und Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung (2,12) eingestuft.

Als am ehesten im Unternehmen angeboten wurden die Faktoren Zweck/Arbeitsinhalt (1,85), Vertrauen/Wertschätzung (2,01), Vergütung/Entlohnung (2,22) und Selbstbestimmung/Selbstorganisation (2,28) bewertet. Als am wenigsten

im Unternehmen angeboten wurden Schaffung von Innovationen und kreative Workspaces (z.B. Labs, Think Tanks, Hubs, Digital Units) (2,58), Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen (2,54), Schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen (2,49), Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen (2,49) und Möglichkeit der Remote-Arbeit (Homeoffice, Unterwegs arbeiten, Standortunabhängig) (2,45) genannt. Mit nur einem Ergebniswert über 2 kann die Bewertung der insgesamt angebotenen Faktoren im Unternehmen als eher gut bis durchschnittlich bewertet werden.

Zudem ist aus den Diskrepanzen ersichtlich, dass jeder Faktor von den TeilnehmerInnen durchschnittlich wichtiger eingestuft wurde, als es im Unternehmen tatsächlich angeboten wird. Hierbei ergeben sich die größten Diskrepanzen zwischen den Wünschen der MitarbeiterInnen und dem tatsächlichen Angebot bei den Punkten kollektive Lernstrukturen (Knowledge-Sharing unter den MitarbeiterInnen) (0,60), Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeit (0,56), transparente Kommunikation (Ehrlichkeit, Offenheit) (0,54), schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen (0,51), Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen (0,45) und Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen (0,41). Der geringste Unterschied zwischen Wichtigkeit und Erfüllung gab es bei den Punkten Vertrauen/Wertschätzung (0,14), Möglichkeit der Remote-Arbeit (Homeoffice, unterwegs arbeiten, standortunabhängig) (0,11) und bei Zweck/Arbeitsinhalt (0,02). Die geringe Unterscheidung bei Zweck und Arbeitsinhalt zeigt, dass die Wichtigkeit und das tatsächliche Angebot im Unternehmen weitestgehend übereinstimmen.

Bei der Frage, welche Faktoren für die TeilnehmerInnen belastend wirken (siehe Abbildung 20), wurde nach der Work-Life-Balance, Multitasking, ständiger beruflicher Erreichbarkeit, strukturellen Veränderungen im Unternehmen, Arbeit mit neuen Technologien (BigData, IoT, Collaboration Platforms, Clouds), leistungsfähige Kommunikations- und Informationstechnologien am Arbeitsplatz, Komplexität der Arbeitsanforderung und Eigendisziplin durch Selbst- und Zeitmanagement bei der Arbeits- und Zeiteinteilung gefragt.

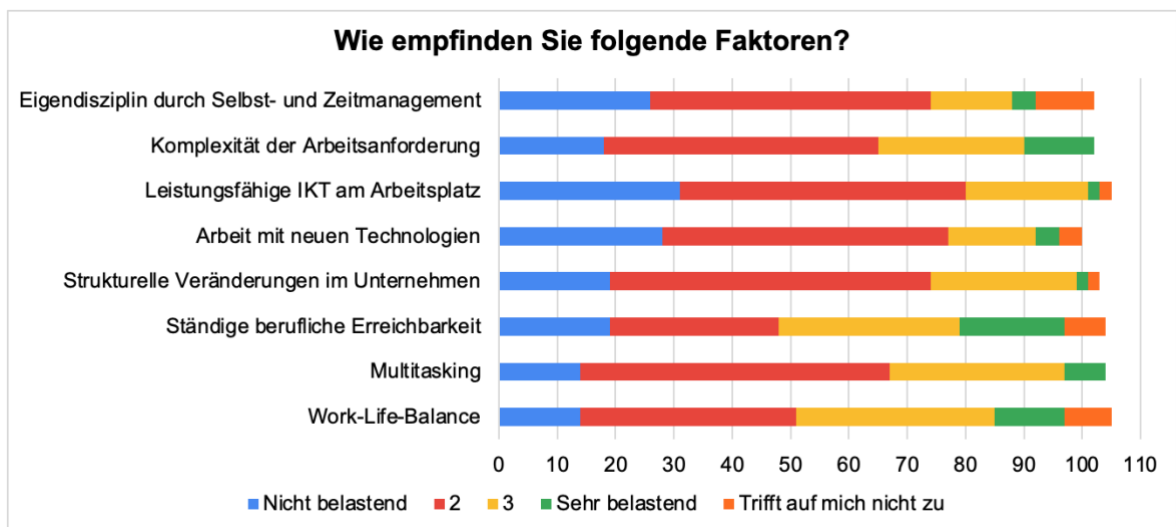


Abb. 20: MitarbeiterInnenumfrage: Belastende Faktoren (Eigene Darstellung)

Dabei wurde die Work-Life Balance überwiegend als wenig belastend bis belastend eingestuft (81%). Multitasking empfinden 51% als wenig belastend und 28,8% als eher belastend. Die ständige berufliche Erreichbarkeit verteilt sich auf 18,3% nicht belastend, 27,9% wenig belastend, 29,8% belastend und 17,3% sehr belastend. Strukturelle Veränderungen im Unternehmen werden zu 53,4% als etwas belastend, zu 24,3% als belastend und zu 18,4% als nicht belastend eingestuft. Arbeiten mit neuen Technologien empfinden 77% der Befragten als nicht oder wenig belastend. Auch die leistungsfähige Kommunikations- und Informationstechnologie am Arbeitsplatz empfindet die Mehrheit mit 76,2% als nicht oder wenig belastend. Die Komplexität der Arbeitsanforderungen wird mit 17,6% als nicht belastend, mit 46,1% als wenig belastend, mit 24,1% als belastend und mit 11,8% als sehr belastend eingestuft. Die Eigendisziplin wurde von 72,5% als nicht oder wenig belastend eingestuft.

Auf die Frage, wie sehr sich der Arbeitsalltag durch Corona verändert hat (siehe Abbildung 21), bewegten sich bei einer 5er Skala 40,6% der Angaben im Mittelfeld, ca. 21,7% zwischen stark und sehr stark, sowie 37,7% zwischen wenig bis gar nicht.

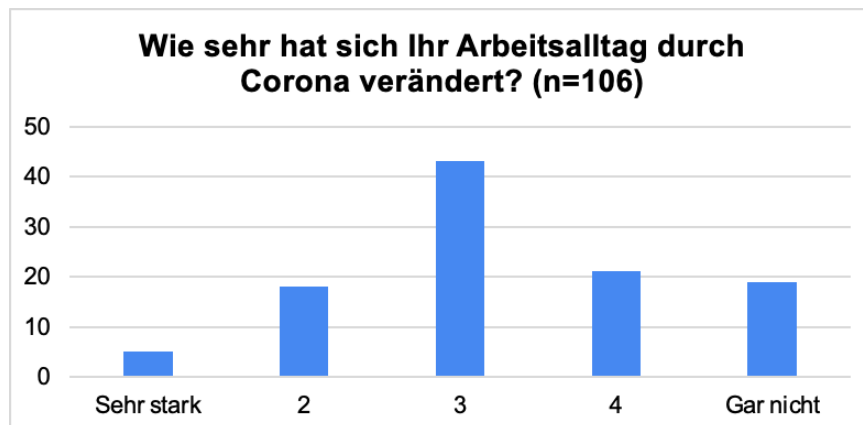


Abb. 21: MitarbeiterInnenumfrage: Stärke der Veränderung durch Corona (Eigene Darstellung)

Die Frage nach der Wahrnehmung der Veränderungen im Arbeitsalltag durch Corona (siehe Abbildung 22) waren 51,9% im Mittelfeld angesiedelt. ca. 34,9% empfanden die Veränderungen als positiv bis sehr positiv, 13,2% als negativ bis sehr negativ.

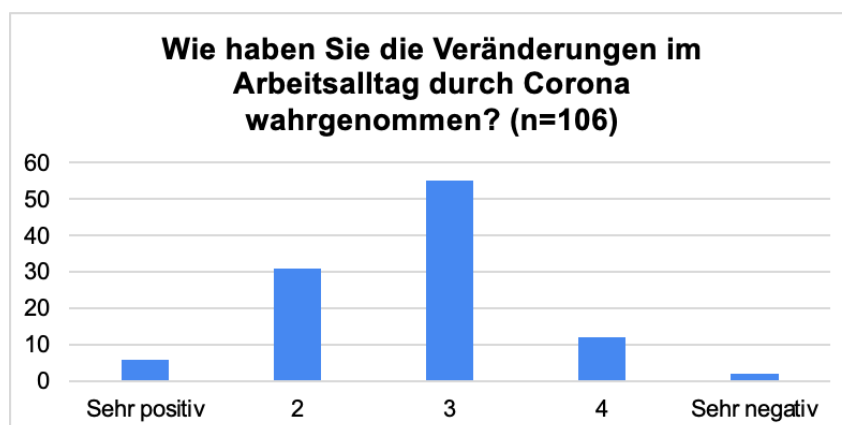


Abb. 22: MitarbeiterInnenumfrage: Wahrnehmung der Veränderung (Eigene Darstellung)

8.3.3. Einschätzung der Führung im Unternehmen

Im Folgenden wird die Einordnung einzelner abgefragter Attribute von Führungskräften durch die MitarbeiterInnen dargestellt. Einerseits wurde das Zutreffen der einzelnen Eigenschaften auf die Führungskraft selbst und andererseits die Wichtigkeit der Eigenschaften die MitarbeiterInnen sich grundsätzlich bei einer Führungskraft wünschen, beurteilt. Dabei zeigt Abbildung 23, dass vor allem Vertrauen (80,2%), Flexibilität (76,7%), Teamorientierung (75,5%) und soziale Kompetenz (74,3%) als auf die jeweiligen Führungskräfte zutreffende Attribute angesehen werden. Als weniger erfüllt wurden Expertise und

Lernbereitschaft für digitale Technologien (60%), Empowerment (59,4%) und Sinnvermittlung (61%) bewertet.

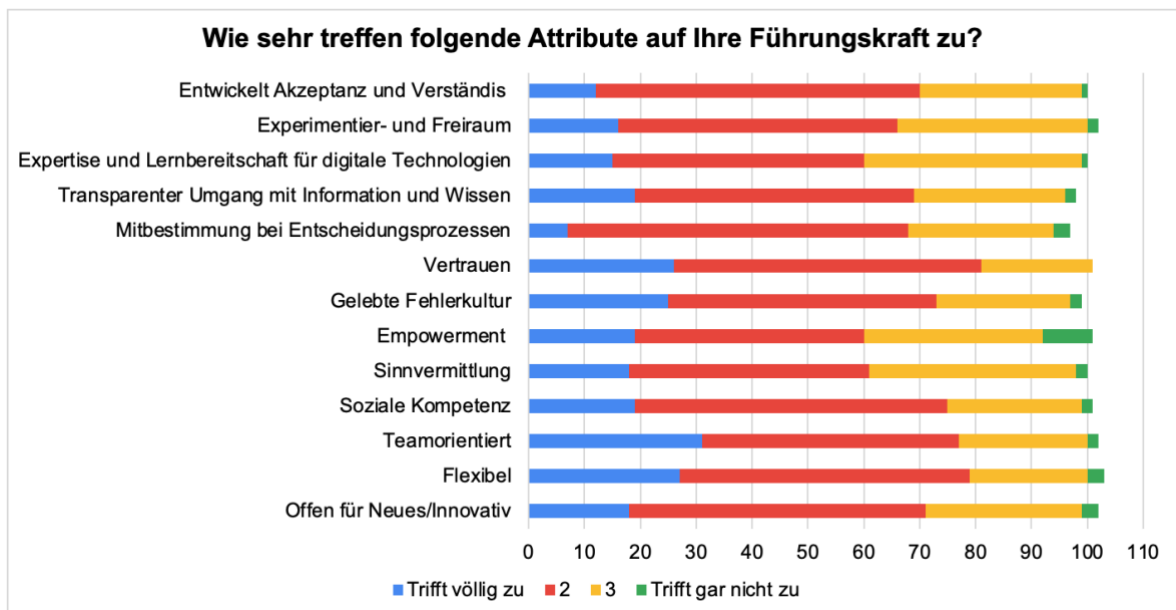


Abb. 23: MitarbeiterInnenumfrage: Attribute Führungskraft (Eigene Darstellung)

Abbildung 24 stellt im Vergleich dazu die eingeschätzte Wichtigkeit der Attribute für Führungskräfte dar, die sichtbare Unterschiede aufweist. So werden soziale Kompetenz (89,2%), Teamorientierung (76,8%) und Flexibilität (87,3%) als am wichtigsten eingestuft, während die Mitbestimmung bei Entscheidungen (69,4%) sowie Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien (72,4%) als weniger wichtig eingeschätzt werden.

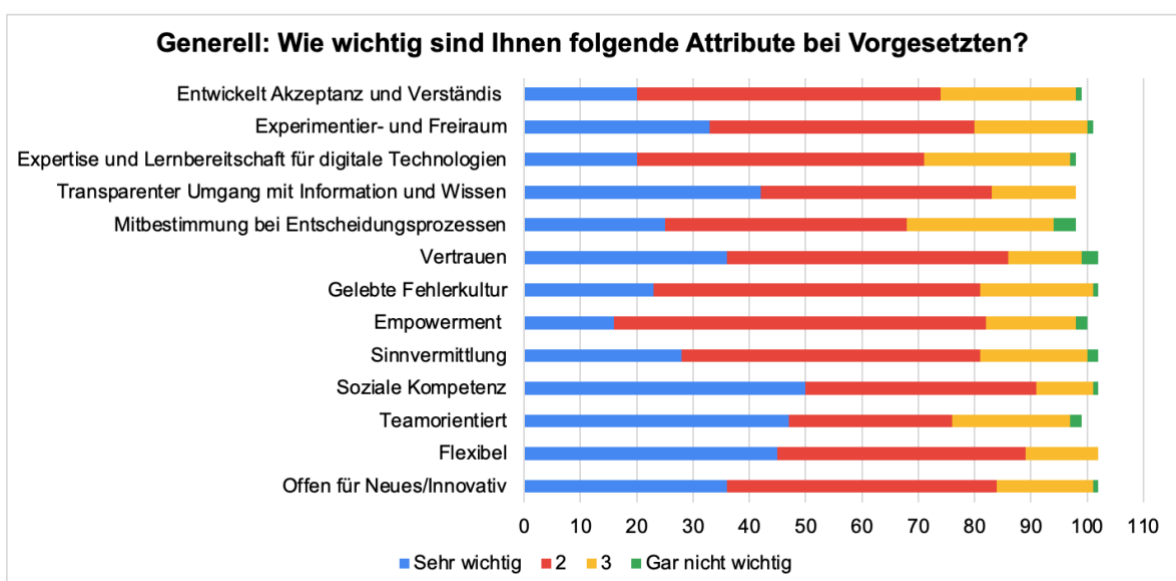


Abb. 24: MitarbeiterInnenumfrage: Wichtigkeit der Attribute (Eigene Darstellung)

Betrachtet man nun die Mittelwerte der Einschätzungen von Führungskräften durch die MitarbeiterInnen, zeigt sich, dass Eigenschaften als zutreffend und erfüllt angesehen werden (siehe Tabelle 9).

	Einschätzung der Führungskraft	Wichtigkeit für MitarbeiterInnen	Diskrepanz
Offen für Neues/Innovativ (n=102)	2,16	1,83	0,33
Flexibel (n=102)	2,00	1,69	0,31
Teamorientiert (n=99)	1,96	1,78	0,18
Soziale Kompetenz (n=101)	2,09	1,63	0,46
Sinnvermittlung (n=100)	2,23	1,95	0,28
Empowerment durch Delegation, Feedback und Coaching (n=100)	2,31	2,04	0,27
Gelebte Fehlerkultur (z.B. Scheitern ist erlaubt) (n=99)	2,03	1,99	0,04
Vertrauen in die MitarbeiterInnen (n=101)	1,94	1,83	0,11
Mitbestimmung durch MitarbeiterInnen bei Entscheidungsprozessen (n=97)	2,26	2,09	0,17
Transparenter Umgang mit Informationen und Wissen (n=98)	2,12	1,72	0,40
Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien (n=98)	2,26	2,08	0,18
Gibt persönlichen Experimentier- und Freiraum (n=101)	2,22	1,89	0,33
Entwickelt Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse bei den MitarbeiterInnen (n=99)	2,19	2,06	0,13

Tab. 8: Diskrepanz zwischen Einschätzung und Wichtigkeit (Eigene Darstellung)

Als am zutreffendsten wurden dabei das Vertrauen der Führungskraft in die MitarbeiterInnen (1,94), die Teamorientierung (1,94) und die Flexibilität (2,00) beurteilt. Die am wenigsten auf die Führungskraft zutreffenden Eigenschaften sind, laut den Einschätzungen der TeilnehmerInnen, das Empowerment durch Delegation, Feedback und Coaching (2,31), die Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien sowie die Mitbestimmung der MitarbeiterInnen bei Entscheidungsprozessen (2,26).

Bei der Beurteilung der Wichtigkeit der Eigenschaften zeigt sich, dass diese tendenziell als sehr wichtig bis wichtig eingestuft wurden. Als wichtigste Eigenschaften bei Führungskräften beurteilten die MitarbeiterInnen die soziale Kompetenz (1,63), die Flexibilität (1,69), den transparenten Umgang mit Informationen und Wissen (1,72) sowie die Teamorientierung (1,78). Die geringste Wichtigkeit weisen, laut den TeilnehmerInnen, die Attribute Mitbestimmung der MitarbeiterInnen bei Entscheidungsprozessen (2,09), Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien (2,08) und die Entwicklung von Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse bei den MitarbeiterInnen (2,06) auf.

Grundsätzlich beurteilten die MitarbeiterInnen die Erfüllung der Eigenschaften durch die Führungskräfte als weniger zutreffend, als sie die Wichtigkeit einzelner Attribute ansehen. Die Diskrepanzen fallen dabei jedoch unterschiedlich stark aus. Die größten Unterschiede der Diskrepanzen liegen, laut der Einschätzungen der MitarbeiterInnen, in der sozialen Kompetenz (0,46) und dem transparenten Umgang mit Informationen und Wissen (0,40) vor. Die größte Übereinstimmung zwischen der Wichtigkeit und dem Zutreffen zeigt sich in der gelebten Fehlerkultur (0,04), dem Vertrauen in die MitarbeiterInnen (0,11) und die Entwicklung von Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse bei den MitarbeiterInnen (0,13).

8.3.4. Einschätzung der Zukunft der Arbeit

Die Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt (siehe Abbildung 25) schätzen die TeilnehmerInnen mit einem Mittelwert von 2,66 (bei einer 5er Skala) als eher gut ein. Dabei gaben 42,3% der MitarbeiterInnen an, sich weder gut noch nicht

vorbereitet zu fühlen, während sich insgesamt 42,3% sich sehr gut (8,7%) bis gut (42,3%) vorbereitet fühlen.

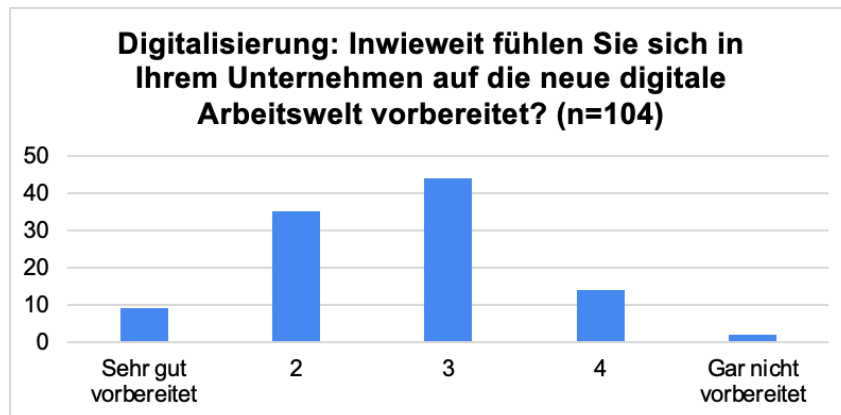


Abb. 25: MitarbeiterInnenumfrage: Vorbereitung auf digitale Arbeitswelt (Eigene Darstellung)

Mit einem Mittelwert von 2,14 (bei einer 5er Skala) sehen die TeilnehmerInnen den zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung (siehe Abbildung 26) ebenfalls eher positiv entgegen. Die persönliche Einschätzung fiel dabei vorwiegend sehr positiv (26%) bis positiv (42,3%) sowie neutral (24%) aus.

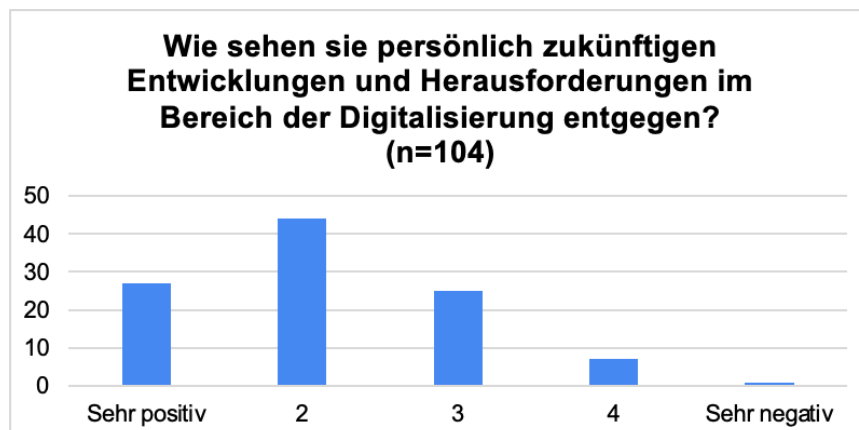


Abb. 26: MitarbeiterInnenumfrage: Einschätzung der Herausforderungen (Eigene Darstellung)

8.4. Beantwortung der Hypothesen

Aus den in Kapitel 8.3. beschriebenen Ergebnissen wurden mittels SPSS genauere Auswertungen vorgenommen, um die Hypothesen beantworten zu können. Die benötigten Ergebnisse wurden dabei auf ihre Zusammenhänge und die Signifikanz geprüft.

H1: Je stärker die wahrgenommenen Veränderungen im Arbeitsalltag durch Corona sind [F12], desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

Die Auswertung der Hypothese H1 (n=104) hat einen geringen negativen (-,047) jedoch **nicht signifikanten** (,638) Zusammenhang ergeben. Somit wird die Hypothese nicht weiter untersucht. Aus diesem Grund wurden die wahrgenommenen Veränderungen [F12] zusätzlich der persönlichen Einschätzung der Digitalisierung für die Zukunft gegenübergestellt [F16] (n=104). Auch hier ergab sich keine Signifikanz (,344). Der wahrgenommene Effekt der Coronapandemie [F13] in Zusammenhang mit der persönlichen Einschätzung der Digitalisierung für die Zukunft [F16] hat einen geringen positiven (,367) Zusammenhang (n=104) ergeben und ist höchst signifikant (,000). Daraus lässt sich schließen, dass, je positiver die MitarbeiterInnen die Veränderungen durch Corona wahrgenommen haben, desto tendenziell positiver sehen sie zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen entgegen. Da dieses Ergebnis signifikant ist, wird der Zusammenhang bestätigt, jedoch liegt er nur gering vor. Aufgrund des geringen Zusammenhangs von [F13] zu [F16] wurde zusätzlich noch die Stärke der Veränderung [F12] mit der Wahrnehmung der Veränderung [F13] in Zusammenhang gesetzt. Die Auswertung (n=106) hat einen geringen negativen Zusammenhang (-,212) ergeben und ist signifikant (,029). Daraus lässt sich schließen, dass, je stärker sich der Arbeitsalltag durch Corona für die MitarbeiterInnen verändert hat, desto negativer wurden diese Veränderungen empfunden. Somit ist das Ergebnis signifikant und die Auswertung grundsätzlich bestätigt, jedoch ist die Aussage aufgrund des geringen Zusammenhangs eingeschränkt.

H2: Je besser aktuelle Faktoren im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind [F10B & F11], desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

Die Auswertung der Hypothese H2 hat ergeben, dass die Faktoren [F10B] *Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten*, *Vergütung/Entlohnung*, *Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung*, *Zweck/Arbeitsinhalt*, *Vertrauen/Wertschätzung*, *transparente Kommunikation*, *Beteiligung an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen*, *schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Entscheidungsprozesse*, *Schaffung von Innovation und kreativen Workspaces* und *kollektive Lernstrukturen* nicht signifikant waren. Auch die Faktoren [F11] *Multitasking*, *ständige berufliche Erreichbarkeit*, *strukturelle Veränderungen im Unternehmen*, *leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien*, *Komplexität der Arbeitsanforderungen* und *Eigendisziplin durch Selbst- und Zeitmanagement* waren nicht signifikant. Jedoch waren die Variablen [F10B] *Selbstbestimmung/Selbstorganisation* (,354), *Remote-Arbeit* (,213) sowie *Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* (,241) signifikant und hatten einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass, je besser die Faktoren *Selbstbestimmung/Selbstorganisation*, *Remote-Arbeit* und *Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind, desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft. Auch waren die Variablen [F11] *Work-Life-Balance* (,415) und *Arbeit mit neuen Technologien* (,239) signifikant und hatten einen **geringen positiven Zusammenhang**. Es zeigt sich, dass, je weniger belastend die Faktoren *Work-Life-Balance* und *Arbeit mit neuen Technologien* von den MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, desto vorbereiteter fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft. Da die anderen Ergebnisse jedoch keine Signifikanz aufweisen, lässt sich Hypothese H2 nicht bestätigen.

H2a: Je besser aktuelle Faktoren im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind [F10B & F11], desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit [F5].

Die Auswertung der Unterhypothese H2a hat ergeben, dass die Faktoren [F10B] *Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten*, *Selbstbestimmung/Selbstorganisation*, *transparente Kommunikation*, *Beteiligung*

an *Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen, schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen, Schaffung von Innovationen und kreativen Workspaces* sowie *kollektive Lernstrukturen* nicht signifikant waren. Auch [F11] *ständige berufliche Erreichbarkeit, strukturelle Veränderungen und Komplexität der Arbeitsanforderungen* waren nicht signifikant. Jedoch waren die Faktoren [F10B] *Remote-Arbeit* (,229), *Vergütung/Entlohnung* (,222), *Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung* (,224), *Zweck/Arbeitsinhalt* (,232), *Vertrauen/Wertschätzung* (,215) und *Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* (,259) signifikant und hatten einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass, je besser die aktuellen Faktoren *Remote-Arbeit, Vergütung/Entlohnung, Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung, Zweck/Arbeitsinhalt, Vertrauen/Wertschätzung* sowie *Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind, desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit. Auch [F11] *Work-Life-Balance* (,325), *Multitasking* (,239), *neue Technologien* (,321), *leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien* (,403) und *Eigendisziplin durch Selbst- und Zeitmanagement* (,392) waren signifikant und hatten einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass, je weniger belastend die aktuellen Faktoren *Work-Life-Balance, Multitasking, neue Technologien, leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien* und *Eigendisziplin durch Selbst- und Zeitmanagement* von den MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit. Da die anderen Faktoren jedoch keine signifikanten Zusammenhänge aufweisen konnten, kann Unterhypothese H2a nicht bestätigen werden.

H2b: Je besser aktuelle Faktoren im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind [F10B & F11], desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen [F6].

Die Auswertung der Unterhypothese H2b hat ergeben, dass [F10B] *Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung/Selbstorganisation, Remote-Arbeit, Vergütung/Entlohnung, Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung, Zweck/Arbeitsinhalt,*

Vertrauen/Wertschätzung, transparente Kommunikation, Beteiligung an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen, schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen, Schaffung von Innovationen und kreativen Workspaces und kollektive Lernstrukturen nicht signifikant waren. Auch [F11] *Work-Life-Balance, Multitasking, strukturelle Veränderungen im Unternehmen, Arbeit mit neuen Technologien, leistungsfähige Kommunikations- und Informationstechnologien, Komplexität der Arbeitsanforderungen und Eigendisziplin durch Selbst- und Zeitmanagement* waren nicht signifikant. Jedoch war die Variable *Veränderungen bestehender Strukturen und Denkweisen* (,221) signifikant und hatte einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass, je besser *Veränderungen bestehender Strukturen und Denkweisen* im Unternehmen für MitarbeiterInnen erfüllt sind, desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen. Auch die Variable *ständige berufliche Erreichbarkeit* (,232) war signifikant und hatte einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass je weniger belastend die ständige berufliche Erreichbarkeit von den MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen. Die anderen Ergebnisse zeigen keine Signifikanz, weswegen sich die Unterhypothese H2b nicht bestätigen lässt.

H3: Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Faktoren ist [F10A - F10B], desto weniger vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

Die Auswertung der Hypothese H3 hat ergeben, dass die Faktoren *Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung/Selbstorganisation, Remote-Arbeit, Vergütung/Entlohnung, Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung, Vertrauen/Wertschätzung, transparente Kommunikation, Beteiligung an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen, schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen, Schaffung von Innovation und kreativen Workspaces, kollektive Lernstrukturen und Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* nicht signifikant waren. Jedoch ist die Variable *Zweck/Arbeitsinhalt* (,277) signifikant und hatte einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass, je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung der Variable *Zweck/Arbeitsinhalt*, desto

weniger vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Zukunft. Die anderen Ergebnisse zeigen bei allen Attributen keine Signifikanz, weswegen sich die Hypothese H3 nicht bestätigen lässt.

H3a: Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Faktoren ist [F10A - F10B], desto unzufriedener sind sie mit ihrer Arbeit [F5].

Die Auswertung der Unterhypothese H3a hat ergeben, dass die Faktoren *Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung/Selbstorganisation, Vergütung/Entlohnung, Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung, Zweck/Arbeitsinhalt, Vertrauen/Wertschätzung, transparente Kommunikation, Beteiligung an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen, Schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen, Schaffung von Innovation und kreativen Workspaces, kollektive Lernstrukturen, Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* nicht signifikant waren. Jedoch war die Variable *Remote-Arbeit* (,228) signifikant und hatte einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung des Faktors *Remote-Arbeit*, desto unzufriedener sind sie mit ihrer Arbeit. Die anderen Ergebnisse zeigen bei allen Attributen keine Signifikanz, weswegen sich die Unterhypothese H3a nicht bestätigen lässt.

H3b: Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung aktueller Faktoren ist [F10A - F10B], desto weniger verbunden fühlen sie sich mit dem Unternehmen [F6].

Die Auswertung der Unterhypothese H3b hat ergeben, dass die Faktoren *Weiterentwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten, Remote-Arbeit, Vergütung/Entlohnung, Wert/Sinn der Arbeit/Selbstverwirklichung, Zweck/Arbeitsinhalt, Vertrauen/Wertschöpfung, transparente Kommunikation, Beteiligung an Entwicklungen von Strategien/Entscheidungen, schnelle Entscheidungsprozesse/kurze Feedbackschleifen, Schaffung von Innovation und kreativen Workspaces* sowie *kollektive Lernstrukturen* nicht signifikant waren. Jedoch waren die Variablen *Selbstbestimmung/Selbstorientierung* und *Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* signifikant und hatten einen

geringen negativen Zusammenhang. Daraus lässt sich schließen, dass je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung der Faktoren *Selbstbestimmung/Selbstorganisation und Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen* (-,272), desto weniger verbunden fühlen sie sich mit dem Unternehmen. Die anderen Ergebnisse zeigen bei allen Attributen keine Signifikanz, weswegen sich die Unterhypothese H3b nicht bestätigen lässt.

H4: Je zutreffender die Attribute der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt werden [F14A], desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft [F15].

Die Auswertung der Hypothese H4 hat ergeben, dass die Faktoren *transparenter Umgang mit Information und Wissen, Mitbestimmung bei Entscheidungsprozessen, gelebte Fehlerkultur und Empowerment* nicht signifikant waren. Jedoch waren die Variablen *Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse* (,359), *gibt persönlichen Experimentier- und Freiraum* (,310), *Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien* (,372), *Vertrauen* (,378), *Sinnvermittlung* (,224), *soziale Kompetenz* (,351), *Teamorientierung* (,254), *Flexibilität* (,284) sowie *offen für Neues/innovativ* (,290) signifikant und hatten einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass, je zutreffender die Attribute *Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse, gibt Experimentier- und Freiraum, Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien, Vertrauen, Sinnvermittlung, soziale Kompetenz, Teamorientierung, Flexibilität und offen für Neues/innovativ* der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt werden, desto besser vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Arbeit der Zukunft. Da die anderen Ergebnisse keine Signifikanz aufzeigen, kann Hypothese H4 nicht bestätigt werden.

H4a: Je zutreffender die Attribute der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt werden [F14A], desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit [F5].

Die Auswertung der Unterhypothese H4a hat ergeben, dass die Faktoren *Empowerment, gelebte Fehlerkultur, Mitbestimmung bei Entscheidungsprozessen, transparenter Umgang mit Information und Wissen, Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien* sowie *Experimentier- und Freiraum* nicht signifikant waren.

Jedoch waren die Faktoren *offen für Neues/Innovativ* (,309), *Flexibilität* (,225), *Teamorientierung* (,308), *soziale Kompetenz* (,336), *Sinnvermittlung* (,270), *Vertrauen* (,196) sowie *Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse* (,215) signifikant und hatten einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass je zutreffender die Attribute *offen für Neues/innovativ*, *Flexibilität*, *Teamorientierung*, *soziale Kompetenz*, *Sinnvermittlung*, *Vertrauen* sowie *Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse* erfüllt werden, desto zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit. Jedoch kann die Hypothese aufgrund der nicht durchgehend gegebenen Signifikanz nicht bestätigt werden.

H4b: Je zutreffender die Attribute der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt werden [F14A], desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen [F6].

Die Auswertung der Unterhypothese H4b hat ergeben, dass die Faktoren *Empowerment*, *gelebte Fehlerkultur*, *Mitbestimmung bei Entscheidungsprozessen*, *transparenter Umgang mit Information und Wissen*, *Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien*, *Experimentier- und Freiraum*, *Flexibilität*, *Teamorientierung*, *soziale Kompetenz*, *Sinnvermittlung*, *Vertrauen* sowie *Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse* nicht signifikant waren. Jedoch war die Variable *offen für Neues/innovativ* (,252) signifikant und hatte einen **geringen positiven Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass je zutreffender das Attribut *Innovativ* der Führungskräfte für MitarbeiterInnen erfüllt wird, desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen. Die anderen Ergebnisse zeigen bei allen Attributen keine Signifikanz, weswegen sich die Unterhypothese H4b nicht bestätigen lässt.

H5: Je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfülltheit aktueller Attribute von Führungskräften ist [F14B - F14A], desto weniger vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Zukunft [F15].

Die Auswertung der Hypothese H5 hat ergeben, dass die Faktoren *Flexibilität*, *Sinnvermittlung*, *Empowerment*, *gelebte Fehlerkultur*, *Vertrauen*, *Mitbestimmung bei Entscheidungsprozessen*, *transparenter Umgang mit Information und Wissen*,

Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien, gibt Experimentier- und Freiraum sowie Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse keine Signifikanz vorweisen können. Jedoch waren die Variablen *offen für Neues/Innovativ* (-,242), *Teamorientierung* (-,247) und *soziale Kompetenz* (-,277) signifikant und hatten einen **geringen negativen Zusammenhang**. Daraus lässt sich schließen, dass je größer die Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung der Attribute *offen für Neues/Innovativ, Teamorientierung und soziale Kompetenz* von Führungskräften ist, desto weniger vorbereitet fühlen sich MitarbeiterInnen für die Zukunft. Da bei den Ergebnisse der anderen zehn Attributen jedoch keine Signifikanz gegeben ist, lässt sich Hypothese H5 nur zum Teil bestätigen.

H6: Je mehr die Hintergründe neuer Arbeitsweisen im Unternehmen eingebracht werden [F7], desto vorbereiteter fühlen sich MitarbeiterInnen für die Zukunft [F15]. Die Auswertung der Hypothese H6 (n=104) hat einen **mittleren positiven Zusammenhang** (.552) ergeben und ist höchst signifikant (.000). Daraus lässt sich schließen, dass je mehr die Hintergründe neuer Arbeitsweisen im Unternehmen eingebracht werden, desto vorbereiteter fühlen sich MitarbeiterInnen für die Zukunft. Da dieses Ergebnis signifikant ist, wird die Hypothese H6 bestätigt.

H7: Je sinnvoller die Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen angesehen werden [F8], desto positiver sehen MitarbeiterInnen der Zukunft entgegen [F16]. Die Auswertung der Hypothese H7 (n=104) hat einen **geringen positiven Zusammenhang** (.237) ergeben und ist tendenziell signifikant (.015). Daraus lässt sich schließen, dass je sinnvoller die Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen angesehen werden, desto positiver sehen MitarbeiterInnen der Zukunft entgegen. Da dieses Ergebnis signifikant ist, wird die Hypothese H7 bestätigt.

H7a: Je mehr die Hintergründe neuer Arbeitsweisen im Unternehmen eingebracht werden [F7], desto sinnvoller werden sie von MitarbeiterInnen angesehen [F8].

Die Auswertung der Unterhypothese H7a (n=106) hat einen **geringen positiven Zusammenhang** (.552) ergeben und ist höchst signifikant (.000). Daraus lässt sich

schließen, dass je mehr die Hintergründe neuer Arbeitsweisen im Unternehmen eingebracht werden, desto sinnvoller werden sie von MitarbeiterInnen angesehen. Da dieses Ergebnis signifikant ist, wird die Unterhypothese H7a bestätigt.

H7b: Je sinnvoller die Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen angesehen werden [F8], desto mehr führen sie zu Verbundenheit und Engagement im Job [F9].

Die Auswertung der Unterhypothese H7b (n=106) hat einen **mittleren positiven Zusammenhang** (,554) ergeben und ist höchst signifikant (,000). Daraus lässt sich schließen, dass je sinnvoller die Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen angesehen werden, desto mehr führen sie zu Verbundenheit und Engagement im Job. Da dieses Ergebnis signifikant ist, wird die Unterhypothese H7b bestätigt.

9. Beantwortung der Forschungsfragen

Die in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen sollen nachstehend anhand der gewonnenen Ergebnisse aus der qualitativen und quantitativen Forschung beantwortet und interpretiert werden. Die Beantwortung bezieht sich dabei vorwiegend auf die Ergebnisse der Studien dieser Arbeit und wird in bestimmten Bereichen mit der vorliegenden Literatur ergänzt werden.

9.1. Beantwortung Forschungsfrage 1

Die Forschungsfrage „**Wie wird aufgrund der Entwicklungen von New Work die Führung bzw. das Management in Zukunft in deutschen Fernsehunternehmen aussehen?**“ kann aufgrund der durchgeführten Leitfadeninterviews wie folgt beantwortet werden:

Die Forschung hat ergeben, dass sich die Medienunternehmen der deutschen Fernsehbranche den Veränderungen und Entwicklungen durch neue Arbeitsweisen bewusst sind und sich mit den Herausforderungen und der Notwendigkeit neuer Arbeitsweisen beschäftigen. Die Anforderungen und Erwartungen stimmen hierbei in vielen Bereichen mit denen in der Literatur beschriebenen überein. Das Verständnis und die Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen variieren jedoch.

Die digitale Konkurrenz ist durch Streaming-Plattformen ist eine der großen Herausforderungen der Medienbranche in der heutigen Zeit. Besonders die Fernsehbranche entwickelt sich zu einem komplexen Konstrukt mit mehreren Plattformen und Vertriebswegen sowie veränderten Rezeptionsanforderungen (siehe auch 4.2.). Inhalte müssen Spaß machen, Emotionen wecken, in Berührung bringen und das bestmögliche NutzerInnenenerlebnis bieten. KundInnenbedürfnisse zu kennen, um die besten Inhalte für möglichst viele Plattformen zu produzieren, ist dabei essenziell. Die Digitalisierung wird bestehende Systeme dabei immer besser verknüpfen, was eine bessere Customer Experience bieten kann. Trotz der Möglichkeiten von Artificial Intelligence und Big Data bleiben Bereiche wie das Beziehungsmanagement mit den KundInnen bestehen.

Dabei bleibt das **Büro als Platz für Kollaboration und Austauschbegegnungen** erhalten, da es für Teamarbeit, Verbundenheit und Knowledge Sharing bedeutend ist. Die Infrastruktur und das Arbeitsplatzdesign müssen an die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen angepasst werden und diese möglichst optimal unterstützen. Dies erfordert neue Bereiche (Rückzugsmöglichkeiten, Teambereiche, etc.). Funktionalitäten und Kapazitätsplanung moderner Office Spaces müssen hierbei getestet und überlegt werden, um einen effektiven Rahmen für ein Gleichgewicht zwischen geforderter Hochleistung und neuen Arbeitsweisen zu schaffen. Die Ergebnisse weisen somit eine Übereinstimmung mit den in Kapitel 5.4.2. beschriebenen Anforderungen an zukünftige Arbeitsplätze auf.

In der Unternehmensstruktur und -kultur müssen **Vorgaben verringert und feste Strukturen aufgebrochen** werden. Dabei sind kleine Teams und aufgelöste Hierarchien die bevorzugte Arbeitsweise. Entscheidungen müssen schnell, agil und transparent von den jeweiligen ExpertInnen getroffen werden, was nur mit passender Unternehmenskultur gelingen kann. Es ist notwendig, **neue Stellen, vor allem im Innovationsbereich**, zu schaffen. Teams werden dabei in Zukunft teilweise selber entscheiden, welche Personen innerhalb des Teams eingestellt werden (siehe auch Kapitel 6.1.). Auch hier kann eine Übereinstimmung mit den theoretisch beschriebenen Grundlagen zu Agilität, Führung, Unternehmenskultur sowie Anforderungen an MitarbeiterInnen in Kapitel 5.4.1. festgestellt werden.

Das **Hybridmodell mit einer flexiblen Mischung** aus Präsenzarbeit und mobilem Arbeiten wird sich in Zukunft durchsetzen. Auch diesbezüglich zeigt sich eine Übereinstimmung mit der Literatur. Hackl et al. (2017) und Ruf (2019) stimmen mit dem Hybridmodell als beste Lösung überein. Dabei muss für MitarbeiterInnen, die wegen der Arbeit vor Ort sein müssen, entsprechend geplant werden.

Durch die Veränderung der zugrundeliegenden Geschäftsmodelle (siehe 4.3.) werden als Resultat daraus neue Arbeitsweisen benötigt, um neue Anwendungen wie Künstliche Intelligenz bedienen zu können, während gleichzeitig geänderte Bedürfnisse sowohl von MitarbeiterInnen als auch von KundInnen befriedigt werden müssen. So wurden einerseits **eigene Abteilungen** gegründet, die sich speziell mit

der Digitalisierung und neuen Arbeitsweisen beschäftigen und andererseits bestehende Abläufe im Unternehmen selbst neu durchdacht. Auch in der Literatur werden Innovationsabteilungen in Medienunternehmen als notwendig angesehen, um mit der digitalen Konkurrenz mithalten zu können (siehe 4.4.). Um einen einfachen, kollaborativen Informationsaustausch zu ermöglichen, wird Cloud Computing eingesetzt. Zusätzlich entwickelten die Unternehmen bereits **Leitfäden, -bilder und Führungsmodelle**, um das Mindset bzw. die Führungskultur in Medienunternehmen einheitlich ausrichten zu können.

Zudem wurde bestätigt, dass die in Kapitel 2, 3 und 4 beschriebene **Coronapandemie** und deren Auswirkungen, **Veränderungen der Arbeitswelt beschleunigt** (siehe dazu auch Kapitel 2). Remote-Arbeiten im Sinne von orts- und zeitunabhängigem Arbeiten wurde so schneller und umfassender eingeführt sowie die Auseinandersetzung mit neuen Technologien beschleunigt, die Mindsets von Führungskräften und MitarbeiterInnen zugleich verändert sowie die Auseinandersetzungen mit modernem Leadership verstärkt. Zusätzlich wurde durch die Pandemie auf die private Lebenssituation allgemein mehr Rücksicht genommen und die Bedeutung von **Führung auf Distanz** stieg. Führung auf Distanz wird in der Literatur unter anderem von Jäger/Körner (2016) und Frost et al. (2018) aufgegriffen (siehe 6.4.). Aufgrund der veränderten Arbeitsweisen durch Corona müssen die Medienunternehmen nun überlegen, wie die Zukunft der Arbeit daraus schließend aussehen wird bzw. kann. Dabei kann die Führung bzw. das Management der deutschen Fernsehbranche der Zukunft in unterschiedliche Anforderungen, Eigenschaften und Rahmenbedingungen aufgeteilt werden und situationsabhängig variieren.

MitarbeiterInnen der Fernsehbranche verlangen Freiräume, flexible Arbeitszeiten, interessante Aufgaben, Verantwortung und Mitgestaltung, Gestaltungsspielraum und Selbstbestimmung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, individuell angepasste Arbeitskonzepte, Vertrauen sowie Wertschätzung und eine Unternehmenskultur, die zu ihnen passt. Auch hier kann eine Deckung der Ergebnisse aus der Medienbranche mit den im Forschungsstand beschriebenen Studien sowie der in Kapitel 5.4.1. angewandten Literatur festgestellt werden. Medienunternehmen der

Fernsehbranche bieten den MitarbeiterInnen dahingehend **Weiterbildungs- und Gestaltungsmöglichkeiten** in unterschiedlichen Formaten und Ausprägungen an. Zudem werden sie in Zielfindungsprozesse eingebunden sowie **Personalentwicklungsgespräche** durchgeführt, bei denen fachliche und persönliche Entwicklungsziele festgelegt werden. Gleichzeitig fordern die Medienunternehmen verstärkte **Teamfähigkeit und Performance**. Zusätzlich müssen die MitarbeiterInnen lernwillig bleiben und sich geforderte bzw. benötigte Kenntnisse aneignen. Auch in Kapitel 5.4.1. wird Teamfähigkeit als Schlüsselkompetenz beschrieben.

Die professionellen Anforderungen an die Führungskräfte umfassen dabei das **Empowerment der MitarbeiterInnen** sowie das **Vertrauen** in diese. Schermuly (2020) beschreibt dabei das Empowerment ebenfalls als zentral für die MitarbeiterInnenführung. MitarbeiterInnen brauchen bei Veränderungen Unterstützung, die ihnen durch Erklärung und Orientierung gegeben werden kann. Zudem muss die Führungskraft die Weitergabe des richtigen Mindsets sowie die Bereitstellung **passender Rahmenbedingungen** mit Raum für Diskussion und neue Impulse vornehmen. Hier zeigt sich eine Übereinstimmung mit den von Zeichhardt (2018) und Kollmann (2020) beschriebenen Rahmenbedingungen, um Freiheit und Kreativität zu fördern (siehe 6.4.). Strategien und Ziele müssen gemeinsam im Team erarbeitet werden und die Orientierung vorrangig an den Zielen und Ergebnisse ausgerichtet sein. Auf der persönlichen Seite haben die Führungskräfte die Anforderung der **steigenden Komplexität zu managen**, die sowohl das Well-Being der Teams als auch die Beschäftigung mit **individuellen Bedürfnissen, Leistungen und Potenzialen** einzelner MitarbeiterInnen mit sich bringt. Nur so können Personen langfristig motiviert werden und eine hohe Performance gewährleistet werden.

Die zu erwartenden Eigenschaften für Führungskräfte der Zukunft liegen in der **Flexibilität, Agilität, Transparenz, Offenheit, Inspiration, im Einfühlungsvermögen, in der Bereitschaft zur Weiterbildung sowie im richtigen Mindset**. Die genannten Merkmale werden in der Literatur unter anderem auch in Kapitel 6.2.3. als Merkmale für Digital Leader beschrieben.

Damit die Führungskräfte die benötigten Anforderungen und Eigenschaften erfüllen können, müssen bestimmte **Rahmenbedingungen gegeben** sein, die jedoch von vorsichtigen Einstellungen der Betriebsräte eingeschränkt werden könnten. Auch veraltete Mindsets von erfahrenen Führungskräften können die Entwicklung hemmen.

Neben der bereits erwähnten situativen Anpassung des Führungsstils müssen Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen genügend Freiraum geben, um Veränderungen auch umsetzen zu können. Gleichzeitig wird weiterhin eine Variation an Führungsstilen vorhanden sein. Dabei wird versucht, Führungskräfte nicht aufgrund ihrer Expertise in einem bestimmten Bereich, sondern basierend auf vorliegenden Kompetenzen auszuwählen.

9.2. Beantwortung Forschungsfrage 2

Für die Beantwortung der Forschungsfrage 2: **Inwieweit bestehen Diskrepanzen zwischen den Zukunftsvorstellungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen in deutschen Fernsehunternehmen aufgrund von New Work?** werden die von den InterviewpartnerInnen erwartenden Vorstellungen und Einstellungen jenen der MitarbeiterInnen gegenübergestellt. Dabei geht die Beantwortung der Forschungsfrage auf die in SPSS ausgewerteten Daten zurück, die bereits für die Beschreibung der Ergebnisse sowie für die Beantwortung der Hypothesen verwendet wurden. Zuerst wird auf Übereinstimmungen eingegangen, um daraus schließend die Diskrepanzen besser darstellen zu können. Die Ergebnisse beziehen sich dabei primär auf derzeitige Einschätzungen der MitarbeiterInnen. Durch die Feststellung von Diskrepanzen können Rückschlüsse auf Entwicklungsfelder für die Zukunft ermöglicht werden.

Die von den InterviewpartnerInnen genannten wichtigen Faktoren für MitarbeiterInnen wurden auch im Fragebogen überwiegend als sehr wichtig bis wichtig eingeschätzt. Besonders dem Zweck bzw. Inhalt der Arbeit, transparenter Kommunikation und kollektiven Lernstrukturen wurden besondere Wichtigkeit zugeordnet. Gleichzeitig liegt jedoch in den Bereichen **kollektive Lernstrukturen sowie der transparenten Kommunikation auch die größte Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und derzeitiger Erfüllung** im Unternehmen vor. Somit

zeigt sich, dass sowohl die InterviewpartnerInnen als auch die MitarbeiterInnen diese Faktoren als wichtig einschätzen, ArbeitnehmerInnen sie aber gleichzeitig als zu wenig erfüllt betrachten und somit für die Zukunft in den Unternehmen weiter ausgebaut werden müssen.

Zusätzlich wurde von den TeilnehmerInnen der Interviews die Möglichkeit von Remote-Work als sehr bedeutend für die MitarbeiterInnen bewertet. Die Auswertung des Fragebogens zeigt jedoch, dass **Remote-Work**, von allen abgefragten Faktoren, von den MitarbeiterInnen **durchschnittlich am unwichtigsten beurteilt**⁴⁸ wurde. Daraus zeigt sich, dass andere Faktoren für MitarbeiterInnen eine größere Wichtigkeit in der Arbeit darstellen. Gleichzeitig sehen sie Remote-Work jedoch als eine der besser erfüllten Faktoren im Unternehmen an. Trotzdem weist die Möglichkeit von Remote-Arbeiten im Zusammenhang mit der eingeschätzten Vorbereitung auf die Arbeit der Zukunft auf, dass, wenn Remote-Arbeiten angeboten wird, die MitarbeiterInnen eine positivere Einschätzung der Zukunft haben. Dies entspricht auch den Aussagen der InterviewpartnerInnen, die Remote-Arbeiten als wichtig für die Zukunft der Arbeit eingeschätzt haben.

Ein weiterer Unterschied kann in der Einschätzung neuer Technologien festgestellt werden. Zirka zwei Drittel der MitarbeiterInnen gaben hier sowohl bei der **Arbeit mit neuen Technologien** als auch bei **leistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnologie am Arbeitsplatz** an, dass sie diese als **nicht bis wenig belastend** beurteilen. Somit widerspricht dies teilweise den Antworten der Interviews, da dort neue Technologien und damit einhergehendes Datenmanagement eher als überfordernd für MitarbeiterInnen beurteilt wurden. Übereinstimmung herrschte in der bewerteten Belastung durch ständige berufliche Erreichbarkeit sowie der belasteten Work-Life-Balance. Auch eine in Kapitel 2 beschriebene Studie zeigt ähnliche Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen der Führungskräfte und MitarbeiterInnen bezüglich der Überforderung durch neue Technologien auf.

⁴⁸Da 25% aller TeilnehmerInnen des Fragebogens in der Produktion tätig und 54% Senior Angestellte sind, könnte dies die Ergebnisse beeinflusst haben.

Die Veränderungen der Arbeitsweisen aufgrund von Corona zeigten dahingehend ebenfalls eine Übereinstimmung der Führungskräfte bzw. Verantwortlichen für New Work und den MitarbeiterInnen. Beide schätzen die Veränderungen im Arbeitsalltag für MitarbeiterInnen durch Corona als eher positiv ein. Jedoch wurden die **Veränderungen durch die Coronapandemie** von den MitarbeiterInnen **als nicht so stark eingeschätzt**, wie es die Führungskräfte bzw. Verantwortlichen für New Work getan haben. Zusätzlich wurde die Überforderung während der Coronapandemie als nicht so negativ wahrgenommen, wie von den Führungskräften bzw. Verantwortlichen von New Work angenommen.

Zudem liegt eine Diskrepanz im Empowerment vor. Die Führungskräfte bzw. Verantwortlichen für New Work schätzen diese als für die MitarbeiterInnen sehr wichtig ein. Die MitarbeiterInnen selbst beurteilen **Empowerment** jedoch, im Vergleich zu anderen Faktoren, einerseits als **weniger wichtig** und sehen andererseits auch die Einschätzung der Erfüllung durch Führungskräfte von allen Faktoren als am wenigsten, jedoch noch immer gut gegeben an.

Während die InterviewpartnerInnen die **Vorbereitung und Mitnahme der MitarbeiterInnen in die digitale Arbeitswelt** als gut beurteilt haben, sehen sich die MitarbeiterInnen auch vorbereitet, jedoch **nicht in dem Maße**, wie in den Interviews gemeint. Auch die Beurteilung der persönlichen Einschätzung der MitarbeiterInnen im Bereich der Digitalisierung und damit einhergehenden **Herausforderungen der Zukunft** sehen diese **eher positiv entgegen**, während die InterviewpartnerInnen hier eine gewisse Skepsis der MitarbeiterInnen sehen. Die Bewertung der positiven Einstellung gegenüber den Veränderungen durch Corona und eine damit zusammenhängende positive Einstellung gegenüber der Arbeit der Zukunft wies keine Diskrepanzen auf, sondern wurde von beiden Seiten so beurteilt. Somit kann die Vorbereitung der MitarbeiterInnen für neue Arbeitsweisen zukünftig, laut MitarbeiterInnen, noch stärker erfolgen.

Erklärungen und in Kontext setzen bei der Einführung neuer Arbeitsweisen wurde ebenfalls von MitarbeiterInnen und Führungskräften bzw. Verantwortlichen für New Work als wichtig erachtet und als gut angenommen sowie sinnvoll eingeschätzt.

Von den MitarbeiterInnen wurde zusätzlich noch die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen als wichtig bei der **Einführung neuer Arbeitsweisen** eingeschätzt. Jedoch wurde die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen von den MitarbeiterInnen **als nicht so ausgeprägt sinnvoll** eingeschätzt, wie von den Führungskräften angenommen.

Die Bedeutung der Teamorientierung von Führungskräften wurde von beiden Seiten als wichtig wahrgenommen. Die gegebene **Mitbestimmung durch MitarbeiterInnen bei Entscheidungsprozessen** wurde von den MitarbeiterInnen als eher erfüllt angesehen, jedoch **nicht in der hohen** formulierten **Erwartung der Führungskräfte**. Auch die Einschätzung der Führungskräfte zur *von MitarbeiterInnen geforderten Übernahme von Verantwortung* konnte die eingeschätzte Wichtigkeit von MitarbeiterInnen, im Vergleich zu anderen Faktoren, nicht in diesem Ausmaß bestätigt werden.

Der von den Führungskräften beschriebene **optimale Führungsstil** entsprach auch der Einordnung der Wichtigkeit der MitarbeiterInnen. Dabei lässt sich aber eine **Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Erfüllung** im Unternehmen feststellen. Die Verbundenheit zum Unternehmen konnte von MitarbeiterInnen nicht in dem Umfang der Erwartungen durch Führungskräfte bestätigt werden. So führt ein **Vorhandensein der Faktoren**, laut der Trendanalyse, **nicht zu mehr Verbundenheit** im Unternehmen.

Zusammenfassend können somit Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen der MitarbeiterInnen und den Führungskräften bzw. Verantwortlichen für New Work festgestellt werden. So sind Diskrepanzen bezüglich der Zukunftsvorstellungen durch bewertete Erfüllung im Unternehmen sowie die wahrgenommene Wichtigkeit gegeben. Jedoch sind diese nur in geringem Maße bei einzelnen Faktoren abweichend und nur im Vergleich mit anderen Faktoren als weniger wichtig eingeschätzt. Somit bestehen zwar Diskrepanzen, aber können in keinem kritischen Aspekt als unbedingt notwendige Veränderungen festgehalten werden.

10. Fazit

Zum Abschluss der Forschungsarbeit werden die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse dargestellt. Es werden Handlungsempfehlungen für die Führung und das Management von Medienunternehmen der Fernsehbranche gegeben. Darauf folgend werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt sowie ein Ausblick und Empfehlungen für weitere Forschungen gegeben.

10.1. Fazit Ergebnisse und Erhebungsmethoden

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Fernsehbranche in Deutschland und der daraus folgenden Entwicklung neuer Arbeitsweisen und digitaler Führung. Um mit den radikalen Veränderungen sowie neuartigen Entwicklungen der Fernsehbranche mithalten zu können, müssen sich Medienunternehmen neu organisieren. Dies umfasst sowohl neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten als auch damit einhergehende neue Arbeits- und Führungsweisen, um schnell und agil auf die digitale Transformation sowie sich verändernde Anforderungen der KundInnen und MitarbeiterInnen reagieren zu können. Basierend auf diesen Grundlagen wurden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

Forschungsfrage 1: *Wie wird aufgrund der Entwicklungen von New Work die Führung bzw. das Management in Zukunft in deutschen Fernsehunternehmen aussehen?*

Forschungsfrage 2: *Inwieweit bestehen Diskrepanzen zwischen den Zukunftsvorstellungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen in deutschen Fernsehunternehmen aufgrund von New Work?*

Die Forschungsfragen wurden mithilfe von Leitfadeninterviews mit Führungskräften und Verantwortlichen für New Work in den Unternehmen sowie einer Online-Umfrage der MitarbeiterInnen, die im Zeitraum von Mai bis August 2021 durchgeführt wurden, beantwortet.

Die zentralen Forschungsergebnisse werden nun zusammengefasst beschrieben. Die Fernsehbranche entwickelt sich zu einem komplexen Konstrukt, dass mehreren Kanälen, Plattformen und Vertriebswegen sowie verändertem Rezeptionsverhalten gegenübersteht. Inhalte müssen plattformübergreifend funktionieren und es muss mit neuartiger Konkurrenz umgegangen werden. Die Digitalisierung bietet dabei die Chance, neue Arbeitsweisen und Führungsmodelle zu etablieren, um schnell und transparent die richtigen Entscheidungen im Umfeld treffen zu können. Dafür müssen feste Strukturen aufgebrochen und Vorgaben verringert werden. Die Coronapandemie hat die Veränderungen in der Arbeitswelt der Medienunternehmen in der Fernsehbranche und deren Ausrichtung auf eine digitalisierte Zukunft dahingehend beschleunigt und die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsweisen in den Mindsets verankert. Vor allem Remote Arbeiten wurde schnell und umfassend umgesetzt, soweit es die beruflichen Tätigkeiten erlaubten (z.B. müssen senderelevante Personen trotzdem vor Ort sein). Auch die für neue Arbeitsweisen und Führungsmodelle benötigte Nutzung digitaler Technologien wurde dadurch unternehmensweit ermöglicht. Dabei ist das Überdenken des Arbeitskonzepts in der Fernsehbranche für die Zukunft keine neue Erkenntnis, sondern rückte durch COVID-19 stärker in den Fokus. So soll das Büro als Ort für Kollaboration und Austausch erhalten bleiben und unterschiedliche Räume für unterschiedliche Bedürfnisse bereitgestellt werden. Als Arbeitsmodell der Zukunft wird dabei ein Hybridmodell beschrieben, in dem eine flexible Mischung aus Präsenz- und Mobiler Arbeit vorliegen wird. Dabei müssen Führungskräfte individuell auf die Bedürfnisse und Kenntnisse ihrer MitarbeiterInnen eingehen, ihnen Gestaltungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Freiräume geben und sie empowern. Auch die Mitgestaltung bei Zielen und Strategien sowie Entscheidungsbefugnisse, Vertrauen und interessante Aufgaben müssen den MitarbeiterInnen geboten werden, um sie einerseits im Unternehmen halten zu können und andererseits dem Unternehmen die benötigte effektive und effiziente Performance zu geben. Auch Orientierung zu geben und zu unterstützen wird in Zukunft noch stärker von den Führungskräften verlangt werden sowie auch die Bedeutung von Führung auf Distanz stark zugenommen hat und somit die Führungskomplexität nochmal verstärkt. Zudem hat die Führung und das Arbeiten in Teams an Stellenwert zugenommen, um die richtigen Entscheidungen im

geforderten Moment umfassend bereitstellen zu können. Die wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte sind dabei Flexibilität, Agilität, Transparenz, Offenheit, Inspiration und Einfühlungsvermögen. Die Aussagen der Führungskräfte und Verantwortlichen für New Work im Vergleich zu den Einschätzungen der MitarbeiterInnen enthielten dabei wenige Diskrepanzen. Abschließend kann festgestellt werden, dass die beschriebene Literatur und die erhobene Forschung Übereinstimmungen aufweisen und die Fernsehbranche im Bezug auf neue Arbeitsweisen keine expliziten Besonderheiten beinhaltet.

10.2. Handlungsempfehlungen

Aus der vorliegenden Theorie und Empirie der Forschungsarbeit haben sich folgende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in Medienunternehmen der Fernsehbranche in Deutschland ergeben:

Maßnahmen aktiv und langfristig umsetzen: Die kurzfristige Beschleunigung des orts- und zeitunabhängigen Arbeitens durch die Coronapandemie hat, zur Auseinandersetzung mit neuen Technologien und zu einer Veränderung des Mindsets bei Führungskräften und MitarbeiterInnen geführt. Jedoch müssen diese Entwicklungen nachhaltig und langfristig in den Medienunternehmen verankert werden, um den Veränderungsprozess unternehmensübergreifend aktiv durchzuführen und dadurch langfristige Vorteile im disruptiven Wandel zu schaffen. Dabei haben Führungskräfte die Aufgabe, durch Offenheit, Vorleben und Erklärung ihre MitarbeiterInnen im Prozess mitzunehmen und passende Rahmenbedingungen zu schaffen.

ExpertInnen entscheiden lassen: Durch den schnellen Wandel und die damit einhergehenden tagtäglichen Entscheidungen, müssen ExpertInnen in den jeweiligen Gebieten in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden. Nur gemeinsam kann der Überblick behalten und die richtigen Schritte gesetzt werden. Führungskräfte in Medienunternehmen müssen dementsprechend den ExpertInnen durch offene Kommunikation und eine etablierte Vertrauenskultur die Möglichkeit geben, sich frei bei Zielfindungen zu äußern.

Orientierung an KundInnen: RezipientInnen stehen in der Fernsehbranche unterschiedlichste Möglichkeiten der Mediennutzung offen. Um dabei gegen die digitale Konkurrenz bestehen zu können, müssen individuelle, auf die Bedürfnisse der NutzerInnen zugeschnittene Angebote erstellt werden. Dabei muss die Führungskraft agile Prozesse und Freiräume für MitarbeiterInnen schaffen, um eine rasche, angepasste Produktentwicklung bzw. Inhalteproduktion zu ermöglichen. Um mit den Entwicklungsprozessen der WettbewerberInnen mithalten zu können, müssen Technologien zu Datenmanagement und -analyse bereitstehen sowie die dafür nötigen Kenntnisse vermittelt werden. Für einen schnellen Informationsaustausch braucht es zusätzlich eindeutige und funktionierende Kommunikationswege.

MitarbeiterInnen befähigen: Die schnellen technologischen Neuerungen erfordern lebenslanges Lernen sowie die regelmäßige Aneignung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten. Nur, wer mit den vorhandenen technologischen Möglichkeiten richtig umgehen kann, wird Technologie als Erleichterung und Unterstützung wahrnehmen. Dabei wird die Bedeutung von Kompetenzen in den Bereichen IT sowie der Produktion von Inhalten im Fernsbereich weiter ansteigen. Die Führungskraft muss dabei versuchen, MitarbeiterInnen motiviert und lernwillig zu halten, vor allem durch die Vermittlung von Sinn. Die Erfüllung der intrinsischen Motivation der MitarbeiterInnen ist im Fernsbereich stärker ausgeprägt und kann somit den Unternehmen zugute kommen. Dabei kann gegenseitiges Lernen und Wissensweitergabe eine Methode sein, die Kommunikation und gleichzeitig die Kompetenzen untereinander zu stärken, da standardisierte Weiterbildungsmöglichkeiten aufgrund der heterogenen Anforderungen nur schwer umsetzbar sind.

Digitale Technologien sinnvoll einsetzen: Um mit Marktbedingungen mithalten und moderne Arbeitsweisen anbieten zu können, muss die notwendige Technologie vorliegen. Dies umfasst auf der einen Seite Kollaborationssoftware und Tools für Organisation und Planung, mithilfe derer alle MitarbeiterInnen zeit- und ortsunabhängig arbeitsfähig sein können. Um einen reibungslosen Ablauf gewährleisten zu können, müssen dazu auf der anderen Seite die nötigen

Kompetenzen vermittelt werden. Auch die unternehmensweite Verwendung gleicher Tools ist wichtig sowie die Gegebenheit einer zuverlässigen Infrastruktur. Je reibungsloser die Technik funktioniert, desto besser wird sie auch von den MitarbeiterInnen angenommen und desto erfolgreicher kann das Unternehmen damit arbeiten. Hierbei liegt die Aufgabe der Führungskraft darin, permanent wachsende Anforderungen durch schnelle Unterstützung abzuschwächen, sie auf Herausforderungen vorzubereiten und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Dabei zeigt die Diskrepanz der Einschätzungen bezüglich der Überforderungen durch neue Technologien, dass Vertrauen und offene Kommunikation wichtig sind, um eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Zudem haben Führungskräfte die Aufgabe, die durchgehende Digitalisierung und Vernetzung der Produktion bis zu konvergenten Endgeräten in den Unternehmen zu verantworten.

Individuelle passende Arbeitsbedingungen schaffen: Um effiziente und effektive Performance von MitarbeiterInnen zu erhalten, müssen diese entsprechend motiviert werden. Dabei wünschen MitarbeiterInnen sich in Zukunft Freiräume, interessante Aufgaben, Verantwortung und Mitgestaltung, Vertrauen und eine Unternehmenskultur, die zu ihnen passt. Die Führungskraft muss die Arbeitskonzepte bestmöglich an die jeweiligen Lebenssituationen anpassen, um unterschiedlichen Bedürfnissen und Wünschen gerecht zu werden. Wichtig ist es, für Unternehmen einen Rahmen zu schaffen, in dem Führungskräfte flexibel auf individuelle Wünsche der MitarbeiterInnen eingehen können. Dazu sind die Entwicklung geeigneter Führungskräfte und MentorInnen sowie agile Unternehmensstrukturen, -prozesse und -geschäftsmodelle notwendig. Auch flexible Arbeitszeiten, eine erfüllte Work-Life-Balance, individuelles Wachstum, Wertschätzung und Verantwortungsübertragung muss von Führungskräften unterstützt werden, um MitarbeiterInnen zu höchstmöglicher Performance zu bringen.

Hybrides Arbeiten als Modell der Zukunft: Das Hybridmodell mit einer flexiblen Mischung aus Präsenzarbeit und mobilem Arbeiten wird sich in Zukunft durchsetzen. Die Coronapandemie hat die Entwicklungen beschleunigt, jedoch gleichzeitig auch noch bestehenden Handlungsbedarf aufgezeigt. Aufgrund der im

Fernsehbereich notwendigen Anwesenheit senderelevanter Personen, bedarf es einer teilweisen Abweichung. So können Ungereimtheiten zwischen Personen, denen flexibles Arbeiten möglich ist und bei denen dies nicht möglich ist, vorliegen. Dabei müssen Führungskräfte Ausgleichsmodelle überlegen, um die MitarbeiterInnen motiviert und zufrieden halten zu können. Hierbei können Führungskräften persönliche Gespräche weiterhelfen, um Bedürfnisse festzustellen und anschließend aus den erhaltenen Informationen Lösungen zu erarbeiten. Ein Zurückgehen zur vollständigen Anwesenheit aller wird nicht empfohlen. Zusätzlich haben unterschiedliche Anstellungsmöglichkeiten wie Gleitzeit, Teilzeit oder befristete Verträge an Bedeutung gewonnen, um besser individuelle Gestaltungsmöglichkeiten einzugehen.

Bedarfsgerechte Bürokonzepte anbieten: Unterschiedliche Bedürfnisse und Arbeitsweisen von MitarbeiterInnen erfordern unterschiedliche Bedingungen und Lösungen. Aufgrund dessen müssen Führungskräfte und Projektteams bei der Erstellung moderner Bürokonzepte MitarbeiterInnen mit einbeziehen, da sie ihre Arbeitsplatzanforderungen am besten bewerten können. Zudem führt eine Beteiligung zu steigender Motivation und Bindung an das Unternehmen. Das Büro wird als Platz für Teamarbeit und Wissensaustausch erhalten bleiben, jedoch werden hier neue Raummodelle mit Konzentrationsbereichen, Teambereichen und Räume zur Entspannung gebraucht. Hier können Unternehmen darauf achten, dass das Design die Kultur des Unternehmens widerspiegelt sowie alle Funktionalitäten aufweist. Offene Raumkonzepte sowie das Prinzip der freien Platzwahl erfordern von Führungskräften und MitarbeiterInnen eine Auseinandersetzung mit geeigneten Technologien zur Organisation und Orientierung. Vor vollständiger Umsetzung müssen die Konzepte in einzelnen Bereichen getestet werden, um eventuelle Verbesserungen mit einbeziehen zu können. Die Ausgestaltung neuer Bürokonzepte liegt in den Medienunternehmen in unterschiedlich ausgeprägten Entwürfen vor, jedoch müssen neben den strukturellen Aspekten mehr Systemfragen gestellt und sich gleichermaßen mehr mit der eigentlichen Organisationsentwicklung und der Bedeutung von Führung auf Augenhöhe beschäftigt werden.

Auf aktuellem Stand bleiben und experimentieren: Die Auseinandersetzung mit technologischen Entwicklungen ist für Digital Leader zentral, um den MitarbeiterInnen die bestmögliche Unterstützung bei der Arbeit anbieten zu können. Dabei müssen die Führungskräfte Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Algorithmen nach dem Nutzen für die MitarbeiterInnen bewerten. Neue für das Medienunternehmen relevante Erkenntnisse müssen transferiert und dementsprechende Experimente und Innovationen gestartet werden, um Erfahrungswerte zu sammeln. Aufgrund der schnellen Veränderungen von Gegebenheiten der Umwelt, braucht es schnellerere Lösungsfindungsprozesse sowie Mensch-Maschine-Kooperationen, um dem Zeitdruck gerecht zu werden.

Von festen Strukturen zu Vertrauen: Wie schon beschrieben, müssen Entscheidungen schnell, agil und transparent von den jeweiligen ExpertInnen getroffen werden. Dabei werden kleine Teams und aufgelöste Hierarchien als bevorzugte und sinnvolle Arbeitsweise der Zukunft argumentiert. Um dies zu ermöglichen, benötigen Führungskräfte ebenfalls Handlungsfreiheit. Dabei hat die Coronapandemie das Umdenken verstärkt: Durch Führung auf Distanz und einer Vertrauensbasis erledigen MitarbeiterInnen Aufgaben selbstbestimmt. Die Führungskraft muss diese Fähigkeiten gezielt fördern, weiterentwickeln und/oder ausbilden. Da sich MitarbeiterInnen im Remote-Arbeiten überfordert fühlen können, liegt es an der Führungskraft, über die Distanz Kommunikation und Interaktion zu fördern sowie auf Probleme einzugehen.

Teams im Mittelpunkt: Teamfähigkeit wird immer wichtiger werden, da kleine agile Teams in Zukunft die Lösung für die Produktion von Inhalten und Innovation sind. Dabei müssen MitarbeiterInnen mit langjähriger Betriebszugehörigkeit mit neuen Talenten kombiniert werden, Diversität in Herangehensweisen und Ideen zu schaffen. Hier ist das richtige Mindset der wichtigste Faktor, da benötigte Kenntnisse erlernt und ausgebaut werden. Dabei ist für Führungskräfte eine Möglichkeit, Teammitglieder selbst entscheiden zu lassen, welche Person in das Team aufgenommen wird, um so das Engagement zu steigern. Zudem müssen sie rechtzeitig erkennen, wann neue Berufsbilder und Stellen in Teams benötigt werden. Durch den demografischen Wandel wird jedoch ein Fachkräftemangel

deutlich. Die Medienunternehmen und Führungskräfte müssen dahingehend eine moderne und attraktive Unternehmens- sowie Führungskultur bieten, um junge Talente für sich zu gewinnen.

Multifunktionalität notwendig: Führungskräfte in Medienunternehmen sind auf allen Ebenen gefordert. Sie müssen MitarbeiterInnen zu neuen Arbeitsweisen informieren, sie bei der digitalen Transformation des Unternehmens begleiten, motivieren und als Coach bereitstehen, der sich an Zielen und Ergebnissen orientiert. Die Führungskomplexität umfasst dabei einerseits das im Auge behalten von auf Unternehmensebene festgelegten Zielen und Richtungen sowie andererseits auf MitarbeiterInnenebene diese zu befähigen, Performance zu ermöglichen und zu kontrollieren. Dabei müssen Führungskräfte empowern und als Vorbild das richtige Mindset weitergeben. Um dies zu erreichen, sind Offenheit, Flexibilität, Agilität, Einfühlungsvermögen und Transparenz wichtige Faktoren. Auch Wohlfühlen im Team ist nötig, gemeinsam an Strategien zu arbeiten, eine Fehlerkultur zu etablieren sowie Raum für Diskussionen bereitzustellen. Dabei hinterfragen Digital Leader sich selbst, sind offen für Kritik und erweitern ihre Kenntnisse und Fähigkeiten laufend. Zur Schaffung einer unternehmensweiten Einheitlichkeit der Anforderungen verfügen die befragten Unternehmen zum Teil bereits über Leitfäden für Führungskräfte. Diese dienen als Orientierung was in der Organisation als gutes Führungsverhalten verstanden wird und als Grundlage der Führungskräfteentwicklung angesehen.

Die richtige Stelle für die richtige Person: Sowohl bei der Auswahl der Führungskräfte als auch bei der Einstellung von MitarbeiterInnen, müssen diese den Anforderungen entsprechende Kompetenzen erfüllen. So sollen in den Medienunternehmen Führungskräfte nicht mehr nur wegen ihrer Expertise, sondern aufgrund ihrer vorliegenden Kompetenzen als Führungspersonen eingestellt werden. Bei MitarbeiterInnen müssen Führungskräfte dahingehend individuelle Gespräche durchführen, um seine/ihre Stärken zu erarbeiten und gemeinsam die passende Stelle zu finden.

Voneinander und in Kooperation lernen: Die gegebenen Entwicklungen im Fernsehmarkt bringen eine Auflösung starrer und hierarchischer Strukturen mit sich. Agile Methoden erlauben es im Gegensatz dazu, eine neue Lernkultur zu etablieren durch kontinuierliche und koordinierte Kommunikation den deutlich höheren Abstimmungs- und Orientierungsaufwand zu meistern. Information und Wissen müssen dabei transparent, teamübergreifend und effizient kommuniziert werden. Führungskräfte haben dabei die Aufgabe, die Arbeit und das Lernen in Netzwerken zu fördern sowie Empowerment durch konsequente Abgabe von Verantwortung, Feedback und Coaching zu schaffen. Auch müssen Digital Leader als Bindeglied zwischen den Führungskräften sowie der Führungs- und MitarbeiterInnenebene fungieren.

Gemeinsamer Verständnisaufbau: Die vorsichtige Einstellung von Betriebsräten sowie festgesetzte Mindsets stellen ein Hemmnis für die Umsetzung neuer Arbeitsmaßnahmen dar. Um hier zusammen eine Entwicklung in die gewünschte Richtung zu schaffen, müssen Führungskräfte verstärkt Hintergründe zu neuen Maßnahmen erläutern sowie veränderte Bedürfnisse erklären und so ein Verständnis für den digitalen Wandel aufbauen. Nur mit offener Kommunikation und Hinführung zu neuen Themen kann eine gemeinsame Grundlage geschaffen werden. Jedoch ist es nicht möglich, alle Personen gleichermaßen mitzunehmen. Aus diesem Grund ist die Entwicklung von Freiräumen wichtig, in denen sowohl konservativere Angestellte als auch moderne Querdenker optimal performen können. Führungskräfte können hier mit Workshops und Erfahrungsberichten neue Sichtweisen und Meinungen offener teilen und erfahrbar machen.

Akzeptanz und Durchhaltevermögen: Die Umsetzung neuer Maßnahmen ist ein langwieriger und fordernder Prozess, in dem Veränderungen Schritt für Schritt erfolgen müssen. Dabei müssen Führungskräfte transparente Kommunikation betreiben, um Akzeptanz zu schaffen und dürfen dabei nicht zu viel voraussetzen. Die Schaffung des richtigen Mindsets ist dabei die wichtigste Grundlage. Bevor die Maßnahmen unternehmensübergreifend umgesetzt werden, empfehlen sich Prototypen und Tests. Das optimale Projektteam soll die Führungskraft dabei mit

veränderungsaffinen, neugierigen, teamorientierten, leidenschaftlichen und strategisch denkenden Menschen zusammenstellen.

Als **Vision** wäre anzudenken, dass Menschen schon in ihrer Ausbildung auf die neuen Anforderungen und das geforderte Mindset vorbereitet werden. So kann vermehrt auf Querdenker sowie Teamarbeit eingegangen werden und nicht nur der Fokus auf Fachwissen gelegt werden. Es sollte vermittelt werden, dass Regeln nicht als allzu starr und Wissen als Basis zu betrachten ist und mit anderen Dingen verknüpft werden muss.

10.3. Limitationen

Da die vorliegende Forschungsarbeit Limitationen aufweist, sollten die Ergebnisse nur unter Berücksichtigung dieser betrachtet werden. Die insgesamt fünf Interviews von acht möglichen Unternehmen decken die jeweiligen Organisationsformen ab, aufgrund der Größe der Medienunternehmen können die Aussagen jedoch nicht umfassend auf diese bezogen werden. Die Auswahl der TeilnehmerInnen für Leitfadeninterviews erfolgte überwiegend durch Weiterleitungen innerhalb der Unternehmen selbst. Somit kann nicht festgestellt werden, ob kompetentere Führungskräfte oder Verantwortliche für New Work für das Thema der Arbeit vorhanden gewesen wären. Zudem könnten Interviews mit anderen Führungskräften und Verantwortlichen für New Work in den gleichen Unternehmen zu anderen Ergebnisse führen. Zusätzlich kann aufgrund der Anonymität nicht auf eventuelle Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen und Organisationsformen hingewiesen werden, sondern nur ein breites, überblickhaftes Stimmungsbild abgegeben werden. Aufgrund der Coronapandemie wurden die Interviews mithilfe von Microsoft Teams durchgeführt, wodurch interpersonelle Wahrnehmungen und das Sammeln von Kontextwissen eingeschränkt sind (vgl. Meyen et al. 2019, S. 80). Dementsprechend hätten Interviews mit den Führungskräften vor Ort möglicherweise andere Ergebnisse gebracht. Zudem waren die verfügbaren Zeitbudgets der Führungskräfte und Verantwortlichen für New Work aufgrund der Coronapandemie beschränkt und hätten aufgrund einer Verfügbarkeit anderer Personen andere Ergebnisse bringen können. Des Weiteren fanden durch die offen formulierten Fragen des Interviews Schwerpunktsetzungen

von den InterviewpartnerInnen selbst statt und schränken somit die Vergleichbarkeit zum Teil ein.

Die Online-Umfrage war durch den begrenzten Zugang innerhalb der Medienunternehmen aufgrund von Betriebsräten sowie durch bereits durchgeführte Umfragen in diesem Bereich eingeschränkt. So sind die Aussagen einerseits aufgrund der TeilnehmerInnenanzahl als nicht repräsentativ sondern als Trendanalyse, als Stimmungsbild der teilgenommenen Personen, anzusehen. Andererseits sind die Antworten aufgrund der teilweise willkürlichen Auswahl von TeilnehmerInnen eingeschränkt. Zudem kann die überwiegende Teilnahme von Personen aus dem Bereich der Produktion und von Senior Angestellten die erhaltenen Antworten beeinflusst haben.

10.4. Forschungsausblick

Durch die disruptiven Veränderungen in der Medienbranche, gepaart mit der durch die Coronapandemie beschleunigte Umsetzung neuer Arbeitsweisen zeigt die Notwendigkeit auf, diese Entwicklungen in der deutschen Fernsehbranche genauer zu beachten. Bisher liegen im Zusammenhang mit neuen Arbeitsweisen und Führungsstilen der Zukunft aber nur wenige Studien und Forschungen vor. Die in dieser Arbeit durchgeführte Forschung soll mit ihren Ergebnissen und Erkenntnissen dahingehend als Teil zur Schließung der Forschungslücke gesehen werden. Auf dieser Basis können einzelne Bereiche intensiver beforscht werden, um weitere Gründe und mögliche Auswirkungen zu analysieren. So wurden einzelne Teilbereiche, die in den Interviews genannt wurden, in der Online-Umfrage aufgrund des Umfangs nicht behandelt (z.B. Raumkonzepte, Trainingsangebote etc.). Diese Bereiche sollten mithilfe zusätzlicher Forschungen genauer ergründet werden. Zudem können weitere Unternehmen für Studien herangezogen werden, um einen besseren Überblick über Medienunternehmen mit TV-Sendern zu bekommen. Eine zusätzliche Erweiterung durch mehrere TeilnehmerInnen im Mediensystem kann einen gesamtheitlichen Überblick schaffen.

Des Weiteren können ergänzend zu den Führungskräften und Verantwortlichen für New Work weitere AbteilungsleiterInnen und Führungskräfte befragt werden, um eventuelle Diskrepanzen in den Unternehmen selbst feststellen zu können. Zudem

kann eine umfassendere Befragung der MitarbeiterInnen aus allen Abteilungen eines jeden Unternehmens genauere Feststellungen zum Unternehmen selbst sowie den Unternehmen im Vergleich liefern.

Als eine weitere Perspektive des Forschungsgebiets könnten auch Betriebsräte zu ihren Einschätzungen von neuen Arbeitsweisen und Führungsmodellen in Medienunternehmen befragt werden. Da die Umsetzung neuer Arbeitsmodelle bei Betriebsräten für Diskussionen sorgt, würde hier eine Status Quo Abfrage der Mitglieder einen Überblick über deren Einstellungen und eventuelle Diskrepanzen zu den Verantwortlichen von New Work aufzeigen.

Literaturverzeichnis

Bücher/Buchkapitel

Abeln, Christoph (2019): Handbuch für Führungskräfte: Ein Praxisratgeber in Veränderungsprozessen. 3. Aufl., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. DOI: 10.1007/978-3-658-23676-2.

Albers, Markus (2018): Digitale Erschöpfung, in: Fortmann, Harald. R./Kolocek, Barbara (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-13. DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8_1.

Amstutz, Jeremias (2018): Sektorenübergreifende Netzerkennung als (neue) Führungsaufgabe?!, in: Geramanis, Olaf/Hutmache, Stefan (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 205-216. DOI: 10.1007/978-3-658-18786-6_14.

Armbruster, Steffen (2021): Politisches Bewusstsein und Soziale Medien. Ein Vergleich der politischen Systeme und Mediensysteme Ägyptens und Deutschlands, Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-32541-1.

Aumüller, Krista/Hirsch, Christina/Hofstätter, Elisabeth (2011): Rahmenbedingungen, in: Förster, Kati (Hrsg.): Strategien erfolgreicher TV-Marken. Eine internationale Analyse, Wiesbaden: VS Verlag, S. 149-153. DOI: 10.1007/978-3-531-92836-4.

Bauer, Joachim (2018): Zugehörigkeit und Gesundheit am Arbeitsplatz aus neurowissenschaftlicher Sicht, in: Geramanis, Olaf/Hutmache, Stefan (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 259-266. DOI: 10.1007/978-3-658-18786-6_14.

Bauer, Wilhelm/Hofmann, Josephine (2018): Arbeit, IT und Digitalisierung, in: Hofmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 1-16. DOI: 10.1007/978-3-658-21359-6.

Beck, Klaus (2018): Das Mediensystem Deutschlands. Strukturen, Märkte, Regulierung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-11779-5.

Becke, Guido (2018): Soziale Zugehörigkeit – eine fragile organisationale Ressource bei digitaler und vermarktlichter Arbeit, in: Geramanis, Olaf/Hutmache, Stefan (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 267-282. DOI: 10.1007/978-3-658-18786-6_18.

Becker, Wolfgang (2019): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Ein konzeptioneller Bezugsrahmen, in: Becker, Wolfgang/Eierle, Brigitte/Fliaster, Alexander/Ivens, Björn/Leischnig, Alexander/Pflaum, Alexander/Sucky, Eric (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 15-35. DOI: 10.1007/978-3-658-22129-4.

Becker, Wolfgang/Pflaum, Alexander (2019): Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: Becker, Wolfgang/Eierle, Brigitte/Fliaster, Alexander/Ivens, Björn/Leischnig, Alexander/Pflaum, Alexander/Sucky, Eric (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-13. DOI: 10.1007/978-3-658-22129-4.

Bergemann, Britta (2019): Marketing 4.0., in: Erner, Michael (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 295-347. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-8.

Bergmann, Frithjof (2017): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.

Birkner, Thomas (2017): Medialisierung und Mediatisierung. Baden-Baden: Nomos.

Bohlmann, Bettina (2021): Start-In: die Innovationskraft von Start-Ups nutzen. Wie tradierte Unternehmen den Kulturwandel im digitalen Zeitalter gestalten, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-662-62581-1.

Boos, Frank/Mitterer, Gerald (2014): Einführung in das systemische Management. Heidelberg: Carl Auer.

Bosse, Christian K./Zink, Klaus J. (2019): Arbeit 4.0 im Mittelstand, in: Bosse, Christian K./Zink, Klaus J. (Hrsg.): Arbeit 4.0 im Mittelstand. Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-11. DOI: 10.1007/978-3-662-59474-2 .

Brandes, Nicole, (2018): Standpunkt: Brave New Work, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 43-53. DOI: 10.1007/978-3-658-22099-0_3.

Braunecker, Claus (2016): How to do Empirie, how to do SPSS. Eine Gebrauchsanleitung. Wien: Facultas.

Breutmann, Norbert (2018): Anforderungen der Arbeitgeber an die Arbeit 4.0, in: Cernavin, Oleg/Schröter, Welf/Stowasser, Sascha (Hrsg.): Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0, Wiesbaden: Springer, S. 59-65. DOI: 10.1007/978-3-658-17964-9.

Bruns, Catharina (2018): Selbstständigkeit in der neuen Arbeitswelt: Entrepreneurship als Praxis für selbstbestimmte Arbeit und eine nachhaltige Wirtschaft, in: Fortmann, Harald. R./Kolocek, Barbara (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 265-282. DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8_1.

Cloots, Alexandra (2020): „Weiter so“ ist „out“ – Neugierde und Menschlichkeit sind „in“, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus der Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 99-112. DOI: 2443/10.1007/978-3-658-26798-8.

Cole, Tim (2017): Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! Impulse für den Mittelstand, 2. Aufl., München: Vahlen.

Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl. Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-658-17812-3.

Coradi, Annina/Schweingruber, Danny (2017): Workspace Design für höhere Innovation und Effizienz. Die Arbeitswelt 4.0 – neue Raumkonzepte für mobile Wissensarbeiter und Unternehmen in der digitalen Transformation, in: Schircks, Arnold D./Drenth, Randy/Schneider, Roland (Hrsg.): Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 87-100. DOI: 10.1007/978-3-658-16752-3.

Dahm, Markus H./Holst, Clemens (2020): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfungsakteure, in: Dahm, Markus H./Thode, Stefan (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 221-248. DOI: 10.1007/978-3-658-28557-9.

Dahm, Markus H./Holst, Clemens/Schmitz, Lisa-Marie (2020): Die digitale Transformation von Unternehmen – Unternehmenskultur im Fokus, in: Dahm, Markus H./Thode, Stefan (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 127-152. DOI: 10.1007/978-3-658-28557-9.

Dahm, Markus H./Walther, Eva (2019): Digitale Transformation, in: Dahm, Markus H./Thode, Stefan (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Inspiration für Management und Leadership, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-23. DOI: 10.1007/978-3-658-28557-9.

Dorozalla, Florian (2013): Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel. Integration der Forschungsfelder und Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-02475-8.

Ebert, Christof (2020): Verteiltes Arbeiten kompakt. Virtuelle Projekte und Teams. Homeoffice. Digitales Arbeiten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-30243-6.

Eggers, Bernd/Hollmann, Sebastian (2018): Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, in: Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hrsg.): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digital Mindset - Digitale Strategie, Wiesbaden: Springer, S. 43-70. DOI: 10.1007/978-3-658-19131-3_3.

Hays (2021): HR-Report 2021 Schwerpunkt New Work. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability. Mannheim: Hays.

Englert, Marcus/Senft, Christian (2012): Digitale Ökosysteme. Neue Werttreiber in der Medienwirtschaft, in: Kolo, Castulus/Döbler, Thomas/Rademacher, Lars (Hrsg.): Wertschöpfung durch Medien im Wandel, Baden-Baden: Nomos, S. 103-118.

Erner, Michael/Böhm, Francesca (2019): Unternehmensführung 4.0, in: Erner, Michael (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 79-122. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-3.

Erner, Michael/Hammer, Sebastian (2019): Strategisches Management 4.0, in: Erner, Marcel (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 123-169. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-3.

Faber, Oliver (2019): Digitalisierung - ein Megatrend: Treiber & Technologische Grundlagen, in: Erner, Marcel (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-42. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-3.

Fischer, Joerg, K. (2008): Medienrecht und Medienmärkte. Berlin Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-540-72222-9.

Flick, Uwe (2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 473-488. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4.

Franzen, Axel (2019): Antwortskalen in standardisierten Befragungen, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 843-854. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4.

Fröhlich, Thomas (2011): Sky Deutschland - Programmvietel im deutschen Medienmarkt?, in: Förster, Kati (Hrsg.): Strategien erfolgreicher TV-Marken. Eine internationale Analyse, Wiesbaden: VS Verlag, S. 199-216. DOI: 10.1007/978-3-531-92836-4_13.

Frost, Martina/Terstegen, Sebastian/Altun, Ufuk/Adenauer, Sibylle/Jeske, Tim (2018): Führung und Organisation in der Arbeitswelt 4.0, in: Cernavin, Oleg/Schröter, Welf/Stowasser, Sascha (Hrsg.): Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0, Wiesbaden: Springer, S. 159-188. DOI: 10.1007/978-3-658-17964-9_11.

Gehrckens, H. Mathias (2016): Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderungen an die Organisation von morgen, in: Heinemann, Gerrit/Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J./dgroup GmbH (Hrsg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 79-108.

Genner, Sarah/Probst, Larissa/Huber, Rafael/Werkmann-Karcher, Birgit/Gundrum, Ellen (2017): Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0, IAP Studie 2017, Zürich: IAP.

Geser, Marc-Etienne (2014): Strategieperspektiven für TV 2.0. Digitale Netzwerkmedien und ihre Auswirkungen auf Fernsehunternehmen, Wiesbaden: Springer VS.

Glockseisen, Laura (2018): Filmdistribution in Deutschland. Die Zukunft des TV-Marktes im Zeitalter der Digitalisierung am Fallbeispiel Netflix, Baden-Baden: Nomos.

Götz, Heike (2019): Frauenfreundliche Arbeitskontexte, in: Sackmann, Sonja (Hrsg.): Führung und ihre Herausforderungen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 263-287. DOI: 10.1007/978-3-658-25278-6_13.

Gundlach, Hardy (2020): Öffentlich-rechtlicher Rundfunk, in: Krone, Jan/Pellegrini, Tassilo (Hrsg.): Handbuch Medienökonomie, Wiesbaden: Springer VS, S. 1511-1534. DOI: 10.1007/978-3-658-09560-4.

Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-16266-5.

Häder, Michael (2019): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-26986-9.

Hättenschwiler, Christian (2020): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit und die benötigten Soft Skills der Arbeitenden, in: Dahm, Markus H./Thode, Stefan (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 61-82. DOI: 10.1007/978-3-658-28557-9.

Heimel, Jana/Müller, Michael (2019): Controlling 4.0. Wie veränderte Datenverfügbarkeit und Analysemöglichkeiten das Controlling erneuern, in: Erner, Michael (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 389-430. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-10.

Helfferrich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 669-686. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4_44.

Helferich, Pia Sue/Pleil, Thomas (2019): Lebenslanges Lernen in der Digitalisierung - Veränderung als Teil der DNA eines Unternehmens, in: Bosse, Christian K./Zink, Klaus J. (Hrsg.): Arbeit 4.0 im Mittelstand. Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 91-104. DOI: 10.1007/978-3-662-59474-2

Hellert, Ulrike/Müller, Frank/Mander, Rebekka (2019): Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfeedback im Virtual Work Resource Model, in: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 145-162. DOI: 10.1007/978-3-658-23397-6.

Hirsch, Christina/Förster, Kati (2011): ZDF - Ihr gutes öffentliches Recht?, in: Förster, Kati (Hrsg.): Strategien erfolgreicher TV-Marken. Eine internationale Analyse, Wiesbaden: VS Verlag, S. 154-171. DOI: 10.1007/978-3-531-92836-4.

Hönsch, Christina/Winter, Manuela/Muschler, Sarah (2019): Personalsuche: Unternehmen gehen fremd!, in: Brommer, Dorothee/Hockling, Sabine/Leopold, Annika (Hrsg.): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-8. DOI: 10.1007/978-3-658-24618-1.

Huchler, Norbert (2018): Die Grenzen der Digitalisierung, in: Hofmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 143-162. DOI: 10.1007/978-3-658-21359-6.

Hüther, Michael/Diermeier, Matthias/Goecke, Henry (2018): Die erschöpfte Globalisierung. Zwischen transatlantischer Orientierung und chinesischem Weg, Wiesbaden: Springer Nature. DOI: 10.1007/978-3-658-20071-8.

Imbacher, Charles (2018): Standpunkt: Kultur und Kult im Silicon Valley, in: Wörwag, Sebastian/Cloots Alexandra (Hrsg.): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 31-41. DOI: 10.1007/978-3-658-22099-0.

Jäger, Wolfgang/Körner, Peter (2016): New Work, New Leadership, in: Petry, Thorsten (Hrsg.): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg: Haufe, S. 99-114.

Jandura, Olaf/Leidecker, Melanie (2013): Grundgesamtheit und Stichprobenbildung, in: Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, S. 61-78. DOI: 10.1007/978-3-531-18776-1.

Jobst-Jürgens, Vanessa (2020): New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppe im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-31132-2.

Kaiser, Markus/Schwertner, Nicole (2020): Change Management in der Kommunikationsbranche. Veränderungsprozesse in Medienunternehmen und in der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-31138-4.

Karstens, Eric (2020): Wertschöpfungssystem lineares Fernsehen, in: Krone, Jan/Pellegrini, Tassilo (Hrsg.): Handbuch Medienökonomie, Wiesbaden: Springer VS, S. 923-944. DOI: 10.1007/978-3-658-09560-4_35.

Kaumanns, Ralf/Siegenheim, Veit/Sjurts, Insa (2008): Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt, Wiesbaden: Gabler. DOI: 10.1007/978-3-8349-8785-3.

Keuper, Frank/Schomann, Matt/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (2018): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-19131-3.

Kienbaum, Fabian/Gunnesch, Markus/Pacher, Sebastian (2018): Geld und Vergütung im Zeitalter der Digitalisierung: Wie sieht das Performance Management von morgen aus?, in: Fortmann, Harald. R./Kolocek, Barbara (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27-49. DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8_3.

Kollmann, Tobias (2020): Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-30635-9.

Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag. DOI: 10.1007/978-3-322-93463-5.

Krebs, Dagmar/Menold Natalja (2019): Gütekriterien quantitativer Sozialforschung, in: Baur, Nina/Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 489-504. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4_34.

Kuckartz, Udo/Ebert, Thomas/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2009): Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis, Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-531-91317-9.

Kugler, Petra/Arnold, Richard/Meichsner, Christian (2018): Praxisbericht: Wenn „offen“ auch innovativ ist: Arbeiten in einem Software-Start-up und in einem Open-Source-Projekt, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55-65. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22099-0_4.

Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen, München. DOI: <https://doi.org/10.15358/9783800652860-1>.

Lang, Franz Peter (2019): Quo vadis Digitale Revolution, in: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-22. DOI: 10.1007/978-3-658-23397-6_1.

Latniak, Erich/Gerlmaier, Anja (2019): Ende der Arbeitsgestaltung durch Digitalisierung?, in: Gerlmaier, Anja/Latniak, Erich (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19-36. DOI: 10.1007/978-3-658-26154-2_2.

Leipner, Ingo (2018): Digital Mindset - Hybris des digitalen Zeitalters, in: Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hrsg.): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digital Mindset - Digitale Strategie Wiesbaden: Springer Gabler, S. 123-144. DOI: 10.1007/978-3-658-19131-3_1.

Lindner, Dominic (2019): KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-24399-9.

Lindner, Dominic/Leyh, Christian (2018): Organizations in Transformation: Agility as Consequence or Prerequisite of Digitization?, in: Abramowicz, Witold/Paschke, Adrian (Hrsg.): Business Information Systems, Berlin: Springer, S. 86-101. DOI: 10.1007/978-3-319-93931-5_7.

Murschetz, Paul Clemens (2020): Geschäfts- und Erlösmodelle in den Medien, in: Krone, Jan/Pellegrini, Tassilo (Hrsg.): Handbuch Medienökonomie, Wiesbaden: Springer VS, S. 395-420. DOI: 10.1007/978-3-658-09560-4.

Mikos, Lothar/Rihl, Alexander (2020): Bewegtbildnutzung im Wandel, in: Krone, Jan/Pellegrini, Tassilo (Hrsg.): Handbuch Medienökonomie, Wiesbaden: Springer VS, S. 1165-1182. DOI: 10.1007/978-3-658-09560-4.

Maigatter, Anne/Weichbrodt, Johann/Welge, Katrina (2018): Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 275-284. DOI: 10.1007/978-3-658-22099-0_20.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. überarb. Aufl., Basel: Beltz Verlag.

Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 633-648. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4_42.

Matusiewicz, David (2018): Gesunde Arbeitswelt der Zukunft: Der Produktionsfaktor Mensch und seine digitale Gesundheit am Arbeitsplatz, in: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 289-302. DOI: 10.1007/978-3-658-23397-6_16.

Meissner, Ellen/Chang-Gusko, Yong-Seun (2019): Arbeitsplatz der Zukunft – vom Eckbüro zum Digital Village, in: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 163-180. DOI: 10.1007/978-3-658-23397-6.

Messner, Holger (2013): Pay-TV in Deutschland. Ein schwieriges Geschäftsmodell, Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-01443-8.

Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia (2019): Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-23530-7.

Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela (2013): Standardisierte Befragung: Grundprinzipien, Einsatz und Anwendung, in: Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, S. 183-200. DOI: 10.1007/978-3-531-18776-1_10.

Müller-Friemuth, Friederike/Kühn, Rainer (2019): New Work-Challenge - Die schöne neue Arbeitswelt aus zukunftsforischer Sicht, in: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 391-412. DOI: 10.1007/978-3-658-23397-6_21.

Niebling, Marco (2020): Etablierung einer New Work Kultur bei HEMA, in: Fortmann, Harald R. (Hrsg.): Digitalisierung im Mittelstand. Trends, Impulse und Herausforderungen der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer VS, S. 93-105. DOI: 10.1007/978-3-658-29291-1_9.

Nienaber, Christian (2013): Gerätemarkt: Praxisbericht zu Technologien und Geschäftsmodellen abseits des klassisch linearen TV, in: Schneider, Martin (Hrsg.): Management von Medienunternehmen. Digitale Innovationen - crossmedial Strategien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 61-90. DOI: 10.1007/978-3-8349-4256-2.

Nink, Marco (2020): Auf den Menschen kommt es an! – Die Bedeutung weicher Faktoren in der digitalen Transformation, in: Dahm, Markus H./Thode, Stefan (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27-44. DOI: 10.1007/978-3-658-28557-9_2.

- Petry, Thorsten (2018):** Ansätze zur adäquaten Führung im Digitalen Zeitalter – Darstellung einer Digital Leadership-Toolbox, in: Petry, Thorsten/Jäger Wolfgang (Hrsg.): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, S. 311-325. Freiburg: Haufe.
- Pleschak, Frank (2013):** Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen. Den Gründungserfolg sichern, Wiesbaden: Gabler.
- Pöllmann, Lorenz/Herrmann, Clara (2019):** Kulturbetriebe im digitalen Wandel. Grundlagen einer digitalen Strategie, in: Pöllmann, Lorenz/Herrmann, Clara (Hrsg.): Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-36. DOI: 10.1007/978-3-658-24030-1_1.
- Raithel, Jürgen (2008):** Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag. DOI: 10.1007/978-3-531-91148-9.
- Reinecke, Svenja/Krüger, Tobias (2020):** Die erfolgreiche Umsetzung eines Kulturwandels: Herangehensweise, Herausforderungen und Best Practices, in: Fortmann, Harald R. (Hrsg.): Digitalisierung im Mittelstand. Trends, Impulse und Herausforderungen der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 87-91. DOI: 10.1007/978-3-658-29291-1_8.
- Rogers, Everett M. (2003):** Diffusion of Innovations. 5th edition, New York: The Free Press.
- Rothbauer, Julia (2015):** Fernsehprogramme im dualen Rundfunksystem. Eine industrieökonomische Analyse, Baden-Baden: Nomos.
- Ruf, Michael (2019):** Personalmanagement 4.0, in: Erner, Michael (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 349-387. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-9.
- Rustler, Florian (2017):** Innovationskultur der Zukunft. Wie agile, selbstorganisierte Unternehmen die Digitalisierung meistern, St.Gallen: Midas Management.
- Seitz, Jelka/Seitz, Jürgen (2018):** Digitale Kompetenzen: New Work = New Human?, in: Fortmann Harald B./Kolocek, Barbara (Hrsg.), Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 355-382. DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8_1.
- Schircks, Arnulf D. (2017):** Die Arbeitswelt 4.0 kompetent gestalten, in: Schircks, Arnulf D./Drenth, Randy/Schneider, Roland (Hrsg.): Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-33. DOI: 10.1007/978-3-658-16752-3_1.
- Schmidt, Christian (2000):** Analyse von Leitfadeninterviews, in: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: Rohwolt, S. 447-456.
- Schütte, Martin (2019):** Müssen wir Führung neu erfinden?, in: Sackmann, Sonja (Hrsg.): Führung und ihre Herausforderungen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 83-97. DOI: 10.1007/978-3-658-25278-6_5.

Schnell, Nils/Schnell, Anna (2019): New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27299-9>.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Schnetzer, Roland (2014): Achtsames Prozessmanagement. Work-Life-Balance und Burnout-Prävention für Unternehmen und Mitarbeitende, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-02883-1.

Steiner, Elisabeth/Benesch, Michael (2021): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 6. Aufl., Wien: Facultas.

Summa, Leila (2016): Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to win“. Wie Führungskräfte sich und ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-10802-1.

Schoeneberg, Klaus-Peter (2014): Komplexität - Einführung in die Komplexitätsforschung und Herausforderungen für die Praxis, in: Schoeneberg, Klaus-Peter (Hrsg.): Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität, Wiesbaden: Springer-Gabler, S. 13-27. DOI: 10.1007/978-3-658-01284-7_2.

Stelzmann, Markus/Reiniger, Barbara (2018): Praxisbericht: Auslaufmodell Chef. Wie konsequent Selbststeuerung und demokratische Prozesse in der Praxis eines mittelständischen Unternehmens funktionieren können, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 285-291. DOI: 10.1007/978-3-658-22099-0_21.

Steffen, Andreas (2019): New Work für und mit sich selbst, in: Steffen, Andreas (Hrsg.): Menschen und Organisationen im Wandel. Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 299-320. DOI: 10.1007/978-3-662-58851-2_17.

Teichmann, Svenja/Hüning, Christoph (2018): Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?, in: Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wasset, Rimon (Hrsg.): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digital Mindset - Digitale Strategie, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 23-42. DOI: 10.1007/978-3-658-19131-3_2.

Ternès, Anabel (2018): Digitale Transformation – HR vor enormen Herausforderungen, in: Ternès, Anabel/Wilke, Clarissa-Diana (Hrsg.): Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-13. DOI: 10.1007/978-3-658-21180-6_1.

van Kranenburg, Hans/Ziggers, Gerrit Willem (2012): Strategic Inflection Point and Transformation of Media Companies, in: Kolo, Castulus/Döbler, Thomas/Rademacher, Lars (Hrsg.): Wertschöpfung durch Medien im Wandel, Baden-Baden: Nomos, S. 21-32.

Vollmer, Lars/Poppenborg, Mark (2018): Was Sie über New Work wissen sollten, in: Ternès, Anabel/Wilke, Clarissa-Diana (Hrsg.): Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21-28. DOI: 10.1007/978-3-658-21180-6_3.

Wagner-Schelewsky Pia/Hering Linda (2019): Online-Befragung, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 787-800. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4_54.

Wärneryd, Karl-Erik (1988): Economic Psychology as a Field of Study, in: van Raaij, W. Fred/van Veldhoven, Gery M./Wärneryd, Karl-Erik (Hrsg.): Handbook of Economic Psychology, Dordrecht: Springer Netherlands, S. 2-41. DOI: 10.1007/978-94-015-7791-5_1.

Weichbold, Martin (2019): Pretest, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl. Wiesbaden, Springer VS, S. 349-356. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4_23.

Weissmann, Arnold/Wegerer, Stephan (2019): Unternehmen 4.0: Wie Digitalisierung Unternehmen & Management verändert, in: Erner, Marcel (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 43-76. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-2.

Weissman, Arnold/Zink-Kunnert, Annemarie (2019): Organisation 4.0, in: Erner, Marcel (Hrsg.): Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 171-205. DOI: 10.1007/978-3-662-57963-5.

Werning, Stefan/Kunz, Reinhard (2012): Wertschöpfung in vernetzen Medienunternehmen. Praxisrelevante Phänomene und strategische Implikationen für Geschäftsmodelle der neuen Medien, in: Kolo, Castulus/Döbler, Thomas/Rademacher, Lars (Hrsg.): Wertschöpfung durch Medien im Wandel, Baden-Baden: Nomos, S. 67-84.

Wichmann, Angela (2019): Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich. Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse, München: Springer. DOI: 10.1007/978-3-662-59817-7.

Wiemann, Meike/Weibel, Antoinette/Zolliker, Linda (2018): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Topmanager im Spannungsfeld organisationalen Wandels, in: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 161-176. DOI: 10.1007/978-3-658-18786-6_11

Winkler, Katrin/Heim, Nelly/Heinz, Tabea (2020): Transformationale Führung im Zeitalter der Digitalisierung, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus der Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 189-204. DOI: 10.1007/978-3-658-26798-8_10.

Wirtz, Bernd W. (2019): Medien- und Internetmanagement, 10. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Wirtz, Bernd W. (2020): Media Management. Strategy, Business Models and Case Studies, Second Edition, Cham: Springer.

Wolters, Uly J. (2016): Neuerfindung des Handels durch digitale Disruption. Warum viele Händler ihr Geschäftsmodell massiv verändern müssen, wenn sie nicht scheitern wollen, in: Heinemann, Gerrit/Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J./dgroup GmbH (Hrsg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-48. DOI: 10.1007/978-3-658-13504-1_2.

Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (2018): Gut zu wissen: Was uns in der New Work erwartet, in: Wörwag, Sebastian/Cloots Alexandra (Hrsg.): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-29. DOI: 10.1007/978-3-658-22099-0.

Wörwag, Sebastian (2020): Eine humane Digitale Transformation der Arbeit, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus der Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 63-98. DOI: 10.1007/978-3-658-26798-8_2.

Zeichhardt, Rainer (2018): E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel, in: Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hrsg.): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digital Mindset - Digitale Strategie, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-22. DOI: 10.1007/978-3-658-19131-3_1.

Ziemann, Kathleen/Olfe, Frieder/Peters, Stephan (2018): „New Work“ aus Mitarbeitersicht: Wie ein Team hierarchiefreie Strukturen umsetzt und neue Formen des Zusammenarbeitens erforscht, in: Berndt, Reinhard/Kreutter, Peter/Stolte, Stefan (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement. Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 319-328. DOI: 10.1007/978-3-658-19267-9_26.

Zimmer, Marco/Ziehmer, Halina (2019): Produktiver durch Digitalisierung? – Produktivitätsparadox und Entgrenzung von Arbeit, in: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 87-105. DOI: 10.1007/978-3-658-23397-6_6.

Fachzeitschriften/Journals/Studien

Amabile, Teresa/Kramer, Steven J. (2011): The Progress Principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work, in: Harvard Business Review Press, 1. Edition.

Avantgarde (2020): Studie: Arbeiten in Corona-Zeiten. Eine repräsentative Verlaufsstudie von AVANTGARDE Experts zur Situation deutscher ArbeitnehmerInnen während und nach der Corona-Pandemie, Avantgarde Experts.

Bergmann, Frithjof (2018): Frithjof Bergmann: „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig“, in: Personalmagazin, 09/2018, S. 38-43.

Bertelsmann (2020): Geschäftsbericht 2020. Bertelsmann.

BMWi (2018a): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

BMWi (2018b): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018. Der IKT-Standort Deutschland und seine Position im internationalen Vergleich, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

Breunig, Christian/Handel, Marlene/Kessler, Bernhard (2020): Massenkommunikation 1964-2020: Mediennutzung im Langzeitvergleich. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie, in: Media Perspektiven, 7-8/2020, S. 410-432.

Brown, Susan A./Dennis, Alan R./Venkatesh, Viswanath (2010): Predicting Collaboration Technology Use: Integrating Technology Adoption and Collaboration Research, in: Journal of Management Information Systems, 27 (2), 9-53. DOI: 10.2753/MIS0742-1222270201.

Brühl, Kirsten (2018): Organisationen der Zukunft: Warum wir mehr Wir-Kultur brauchen, in: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 147-158. DOI: 10.1007/978-3-658-18786-6_10.

Deloitte (2018): Voice of the Workforce in Europe. Ergebnisse Deutschland. Neue Arbeitswelt: European Workforce Survey 2018, Deloitte.

Foertsch, Carsten (2019): 2019 Global Coworking Survey. Final Results, Deskmag.

Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars (2016): Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt. Institut HR/Impulsgeber und Detecon Consulting.

Hardering, Friedericke (2020): Von der Arbeit 4.0 zum Sinn 4.0? Über das Sinnerleben in der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung, in: Österreich Z Soziol, 46, S. 27-44. DOI: 10.1007/s11614-020-00439-4.

Harvey Nash (2020): CIO Survey 2020. Everything changed. Or did it? Harvey Nash/KPMG.

Hayward, P. Andres (2013): Team cognition using collaborative technology: a behavioral analysis, in: Journal of Managerial Psychology, 28 (1), S. 38-54.

Johnson-Lenz, Peter/Johnson-Lenz, Trudy (1991): Post-mechanistic groupware primitives: rhythms, boundaries and containers, in: International Journal of Man-Machine Studies, 34 (3), S. 395–417. DOI:10.1016/0020-7373(91)90027-5.

Kraft, Corin/Peter, Marc K. (2020): Arbeitswelt 4.0. Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten, FHNW.

Kruse, Peter (2015): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Kühn, Thomas/Niedermeier, Anna/Babic, Edwin (2019): New Work und die Bedeutung von Organisationskultur, Team- und Beziehungsarbeit - eine Mitarbeiterbefragung, in: Organisationberatung, Supervision, Coaching, 26, S. 159-172. DOI: 10.1007/s11613-019-00598-8.

Kupferschmitt, Thomas/Müller, Thomas (2020): ARD/ZDF-Massenkommunikation 2020: Mediennutzung im Intermediavergleich. Aktuelle Ergebnisse der repräsentativen Langzeitstudie, in: Media Perspektiven, 7-8/2020, S. 390-409.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2017): Arbeiten 4.0 - Qualifikationsentwicklung und Gestaltungsoptionen, in: Wirtschaftsdienst 2017, 7, S. 473-476. DOI: 10.1007/s10273-017-2163-9.

IHK (2021): Digitalisierung mit Herausforderungen. Die IHK-Umfrage zur Digitalisierung, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.

Ludwig, Thomas/Kotthaus, Christoph/Stein, Martin/Durt, Hartwig/Kurz, Constanze/Wenz, Julian/Wulf, Volker (2016): Arbeiten im Mittelstand 4.0 – KMU im Spannungsfeld des digitalen Wandels, in: HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik, 53 (1), S. 71–86. DOI: 10.1365/s40702-015-0200-y.

Matt, Tanja/Pfeiffer, Jan/Attmer, Lars (2020): New Work nach COVID-19. 7 Handlungsfelder für Ihren Weg in die neue Arbeitswelt, Detecon Consulting.

Microsoft Inc. (2014): Manifest für ein neues Arbeiten. Sie nannten es Arbeit – für uns ist es unser Leben, Microsoft.

Möbus, Pamela/Heffler, Michael (2021): Werbemarkt 2020 (Teil 2): Werbestatistik mit deutlichem Minus für 2020. Ergebnisse auf Basis der ZAW-Nettostatistik, in: Media Perspektiven, 6/2021, S. 360-366.

Münchner Kreis (2020a): Leben, Arbeit, Bildung 2035+. Durch Künstliche Intelligenz beeinflusste Veränderungen in zentralen Lebensbereichen, Zukunftsstudie Münchner Kreis, Band VIII.

Münchner Kreis (2020b): Zukunftsstudie Münchner Kreis. Sonderstudie zur Coronapandemie, Zukunftsstudie Münchner Kreis, Band VIII.01.

Nohria, Nitin/Joyce, William/Roberson, Bruce (2003): What Really Works, in: Harvard Business Review 81(7), S. 42-52, 116.

Peter, Marc K./Petersen, Mads/Leickel, Lioba (2018): Die Zukunft gehört der Kollaboration, in: Netzwoche, 18, S. 20-21.

Prensky, Marc (2001): Digital Natives, Digital Immigrants, in: On the Horizon, 9. Jg., Nr. 5, 2001, S. 1-6.

ProSiebenSat.1 Media SE (2020): Geschäftsbericht 2020. Speeding Up. Sharpening focus, creating value, taking responsibility, ProSiebenSat.1 Media SE.

PwC (2020): German Entertainment and Media Outlook 2020-2024. Fakten, Prognosen und Trends für 13 Segmente der Entertainment- und Medienbranche in Deutschland, PricewaterhouseCoopers.

Schermuly, Carsten C. (2017): Mehr als coole Büros – Warum New Work nur mit psychologischem Empowerment funktioniert, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 4. Ausg., S. 12–18.

Schermuly, Carsten C. (2019): New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches, in: Organisationsberatung Supervision Coaching, 26(2), S. 173–192. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00599-7>.

Schermuly, Carsten C. (2020): Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work, in: PersonalQuarterly, 2/20, 10-15.

Schermuly, Carsten C./Geissler, Christian (2020): Ergebnisse des NEW WORK Barometers 2020. New Work-Barometer 2020.

Schermuly, Carsten C./Meyer, Bertolt/Dämmer, Lando (2013): Leader-member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment, in: Journal of Personnel Psychology, 12(3), S. 132–142. DOI: 10.1027/1866-5888/a000093.

Schneider, Tomas (2020): Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppenspezifischen Prozessen im New Office, in: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51 (2020), S. 469-479. DOI: 10.1007/s11612-020-00546-6.

Seven.One Media (2020): Media Activity Guide 2020. Seven.One Media.

Steffes, Susanne/Maier, Michael F./Arnold, Daniel (2017): Qualifikation und flexible Arbeitsformen in der digitalen Arbeitswelt: neue Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft, in: Wirtschaftsdienst, 2017, 7, S. 463-466.

Stettes, Oliver (2017): Arbeiten 4.0 als betriebliche Aufgabe, in: Wirtschaftsdienst, 2017, 7, S. 467-470.

van Dick, Rolf/Helfritz Kai H./Stickling, Erwin/Gross, Michael/Holz, Fabian (2016): Digital Leadership. Die Zukunft der Führung in Unternehmen, Personalwirtschaft.

van Eimeren, Birgit/Kessler, Bernhard/Kupferschmitt, Thomas (2020): Auswirkungen der Coronapandemie auf Mediennutzung, Motive und Bewertungen. Sonderauswertungen der ARD/ZDF-Massenkommunikation Langzeitstudie, in: Media Perspektiven, 10-11/2020, S. 526-555.

Väth, Markus/Sobolla, Arthur/Gstoettner, Anja (2019): New Work Charta. Humanfy.

Vaunet (2020): Mediennutzung in Deutschland 2020. Vaunet.

Wentner, Gundi/Heidenreich-Pérez, Gudrun (2020): Deloitte Leadership Pulse Survey 2020. Führung auf dem Prüfstand: Worauf es in der Krise ankommt, Deloitte.

Onlinequellen

AGF (2021): TV-Daten. <https://www.agf.de/daten/tv-daten>. Stand: 01.07.2021.

ARD (2021): Programmübersicht. <https://programm.ard.de/tv>. Stand: 12.04.2021.

ARD-Freie (2021): Zahlen: Feste Freie in ARD und ZDF. <https://www.ard-freie.de/60-2>. Stand: 15.05.2021.

BMSGPK (2020): Neuartiges Coronavirus (COVID-19). <https://www.sozialministerium.at/Themen/Gesundheit/Uebertragbare-Krankheiten/Infektionskrankheiten-A-Z/Neuartiges-Coronavirus.html>. Stand: 04.08.2021.

Bitkom (2020): New Work: Ansprüche der Arbeitnehmer steigen. Bitkom-Studie, <https://industrie.de/arbeitswelt/studie-new-work-bitkom/>. Stand: 09.08.2021.

BMAS (2016): Arbeiten 4.0. Arbeiten 4.0 ist ein Prozess, mit dem das BMAS einen Dialog schafft, der sich um die Zukunft der Arbeitswelt dreht. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Arbeiten-vier-null/arbeiten-vier-null.htm>., Stand: 03.03.2021.

Brandes-Visbeck, Christiane (2016): Digital Leadership: Fünf Denkanstöße für eine moderne Führungskultur. <https://upload-magazin.de/blog/12904-digital-leadership-fuenf-denkan-stoesse-fuer-eine-moderne-fuehrungskultur/>. Stand: 04.03.2021.

Bruch, Heike/Meifert, Matthias (2020): Nur das Naheliegende wird umgesetzt. https://www.haufe.de/personal/hr-management/auswirkungen-der-corona-krise-auf-new-work_80_514890.html. Stand: 06.07.2021.

Deloitte (2020): Zukunftsszenarien für die TV- und Video-Branche 2030. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/zukunftsszenarien-tv-video-branche.html>. Stand: 30.06.2021

Deloitte (2021): Deloitte Tech Trends 2021. Zukunftsweisende Innovationen: Der neue Deloitte Report analysiert die wichtigsten Technologie-Trends, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/enterprise-performance/articles/tech-trends-2021.html>. Stand: 16.05.2021

Discovery (o.J.): Über uns. <https://discovery.de/about/>. Stand: 15.05.2021.

DisneyCareers (2021): Werden Sie Teil der Geschichte. <https://karriere.disneycareers.com/>. Stand: 01.06.2021.

Disney (2021): Disney TV in Deutschland. <https://disney.de/disney-tv-de>. Stand: 12.04.2021.

Dusold, Julia (2017): Die Top 20 der umsatzstärksten Tech-Unternehmen weltweit. Apple, Dell, Intel & Co., <https://www.produktion.de/wirtschaft/die-top-20-der-umsatzstaerksten-tech-unternehmen-123.html>. Stand: 04.07.2021.

Ionos (2020): Collaboration-Tools: Die besten Anwendungen für mehr Produktivität. Digital Guide Ionos, <https://www.ionos.at/digitalguide/e-mail/e-mail-technik/collaboration-tools-die-besten-loesungen-im-vergleich/>. Stand: 13.05.2021.

Kägi, Irene Willi (2017): Führungswerkzeuge, die Google empfiehlt. <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/Archiv/hrl-1101-Fuehrungswerkzeuge-Google>. Stand: 21.07.2021.

KEK (2019a): Bauer Media Group. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/bauer>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2019b): Spiegel-Verlag. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/spiegel-verlag>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2019c): Bertelsmann/RTL Group S.A. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/bertelsmann>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2019d): The Walt Disney Company. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/disney>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2021a): ProSiebenSat.1 Media SE. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/prosiebensat1>. Stand: 12.04.2021

KEK (2021b): LEONINE Gruppe. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/tele-muenchen>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2021c): ViacomCBS, Inc. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/viacom>. Stand: 12.04.2021

KEK (2021d): Comcast Corporation/Sky. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/comcast-nbc>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2021e): Discovery, Inc. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/discovery>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2021f): AT&T, Inc./Time Warner, Inc. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/time-warner>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2021g): Axel Springer SE. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/axel-springer-se>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2021h): Hubert Burda Media. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/burda>. Stand: 12.04.2021.

KEK (2021i): Sport1 Medien AG (ehemals Constantin Medien AG. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe/sport1-medien-ag>. Stand: 12.04.2021

KEK (2021j): TV-Sender. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender>. Stand: 02.08.2021.

KEK (2021k): Unternehmenssteckbriefe. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/tv-sender/unternehmenssteckbriefe>. Stand: 12.04.2021.

LinkedIn (o. J.): The Walt Disney Company Germany. <https://www.linkedin.com/company/thewaltdisneycompanygermanyiswitzerlandaustria/>. Stand: 15.05.2021.

Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse, <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>. Stand: 28.04.2021.

Mediengruppe RTL Deutschland (2021a): Deine Karriere bei uns. <https://www.mediengruppe-rtl.de/jobs/>. Stand: 10.05.2021.

Mediengruppe RTL Deutschland (2021b): Firmen & Sender. <https://www.mediengruppe-rtl.de/unternehmen/firmen-und-sender/>. Stand: 12.04.2021.

NBCUniversal (o.J.): Distribution. <https://www.nbcuniversal.de/distribution/>. Stand: 12.04.2021.

Poguntke, Sven (2019): Design Thinking. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/design-thinking-54120/version-277174>. Stand: 11.07.2021.

Pressebox (2020): Adecco Studie mit 8.000 Fach- und Führungskräften: Die Arbeitswelt wird nach Corona nie mehr dieselbe sein. <https://www.pressebox.de/inaktiv/the-adecco-group-germany/Adecco-Studie-mit-8-000-Fach-und-Fuehrungskraeften-Die-Arbeitswelt-wird-nach-Corona-nie-mehr-dieselbe-sein/boxid/1012690>. Stand: 12.06.2021

ProSiebenSat.1 Karriere (2021): Karriere. <https://jobs.prosiebensat1.com/>. Stand: 10.05.2021.

Rafferty, Ciara (2013): Sit too much? 4 tips to using a desk treadmill, <https://www.consumerreports.org/cro/news/2013/07/sit-too-much-4-tips-to-using-a-desk-treadmill/index.html>. Stand: 13.05.2021.

Rotzinger, Joachim (2020): Wer digitalisiert, blickt optimistischer in die Zukunft. <https://newmanagement.haufe.de/strategie/wir-nach-corona-digitalisierung-ist-die-antwort>. Stand: 13.05.2021.

Rüdiger, Ariane/Ostler, Ulrike (2019): Die zentrale Drehschreibe. Was ist ein Hub? <https://www.datacenter-insider.de/was-ist-ein-hub-a-800872/>. Stand: 13.05.2021.

Rump, Jutta (2020): Personalpolitik in der Corona-Krise. https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-personalpolitik-in-der-corona-krise_80_513850.html. Stand: 02.08.2021.

Seven.One Media (2021): TV Portfolio. <https://www.sevenonemedia.de/tv/portfolio>. Stand: 12.04.2021.

Siepermann, Markus (2019): Scrum. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462/version-276551>. Stand: 11.06.2021.

Sky (2021a): Find a job you'll love to talk about. <https://karriere.sky.de/jobsearchresults/>. Stand: 10.05.2021.

Sky (2021b): Über 1800 Mitarbeiter geben Sky ein Gesicht... <https://info.sky.de/inhalt/de/karriere-arbeiten-at-sky-das-sind-wir.jsp>. Stand: 15.05.2021.

Sky (o.J.): Sky Pakete- und Senderübersicht. <https://www.sky.at/hilfecenter/infos-rund-um-filme/sky-pakete-und-senderuebersicht-1001445>. Stand: 12.04.2021.

Statista (2021): Durchschnittliche tägliche Fernsehdauer in Deutschland nach Altersgruppen in den Jahren 2019 und 2020.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152389/umfrage/durchschnittliche-fernsehdauer-pro-tag/>. Stand: 02.05.2021.

Survey Monkey (o.J.): Sample Size Calculator.
<https://www.surveymonkey.de/mp/sample-size-calculator/>. Stand: 21.05.2021.

WHO (o.J.): Pandemie der Coronavirus-Krankheit (COVID-19).
<https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>. Stand: 13.07.2021.

XING (2021): XING Studie: New Work braucht New Skills. Auf diese Fähigkeiten kommt es in der neuen Arbeitswelt an.
https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20210628_OTS0093/xing-studie-new-work-braucht-new-skills. Stand: 07.05.2021.

ZDF (2020a): Mitarbeiter und Standorte. <https://www.zdf.de/zdfunternehmen/zdf-mitarbeiter-und-standorte-zdf-studios-100.html>, Stand: 15.05.2021.

ZDF (2020b): Fragen und Antworten zum ZDF.
<https://www.zdf.de/zdfunternehmen/fragen-und-antworten-zum-zdf-zuschauerfragen-100.html>. Stand: 12.04.2021

Anhang

A Leitfaden

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, dieses Interview zu führen und für Ihre Zeit!

Wir sind Verena Gremsl und Angelina Loy. Wie Sie bereits aus unserer Mail entnehmen konnten, bearbeiten wir in unserer gemeinsamen Masterarbeit die Herausforderungen von Digitalen Leadership und New Work. Dabei fokussieren wir uns speziell auf den Fernsehbereich der Medienbranche.

Das Interview beinhaltet ca. 15 Fragen und gliedert sich in Fragen zum Unternehmen, zur Führung, zu den Mitarbeitern und zu Zukunftsplänen. Das Gespräch wird für die Auswertung aufgenommen. Die Auswertung erfolgt aber anonymisiert, d.h. eine Identifizierung Ihrer Person ist nicht möglich. Die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben und an sicheren Orten gespeichert. Wenn das für Sie okay ist, bitten wir Sie um Ihre Einwilligung. Sie können die Einwilligung auch jederzeit widerrufen.

Am Anfang würden wir, zur späteren Einordnung, ein paar demographische Daten abfragen, die selbstverständlich anonym verbleiben.

T1	Position im Unternehmen
LinkedIn	Name:
Frage	Alter:
LinkedIn	Geschlecht:
LinkedIn	Tätigkeit:
Frage	Dauer der Tätigkeit:
Frage	Seit wann sind Sie im Unternehmen:
LinkedIn	Größe des Unternehmens:
LinkedIn	Privat oder Öffentlich:
T2	Einstieg New Work/Einleitungsfragen
Definition New Work	Kickertische, Obst, Yoga oder geänderte Arbeitstitel sind für uns kein New Work. Denn bei dem Konzept neuer Arbeitsweisen geht es vielmehr um das Befähigen von Menschen, um ganzheitliche, schrittweise Veränderung der Denkweise und eine menschenfreundlichere Arbeitsweise, die Handlungsfreiheit, Selbstständigkeit und Sinnhaftigkeit fördert und bei dem erfolgreiches Kommunizieren und gegenseitiges lernen eine wichtige Bedeutung hat.
F1	Würden Sie dem zustimmen? Was ist Ihre Definition von New Work?
T3	Unternehmen
F2	Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für Ihr Unternehmen und wie schaffen Sie es, mit den Entwicklungen mitzuhalten? Welche positiven und negativen

	Auswirkungen haben Sie wahrgenommen? (<i>Überforderung, Belastung</i>)
F3	Welche Maßnahmen in Bezug auf neue Arbeitsweisen hat Ihr Unternehmen bisher eingeführt? Welche kamen bei Ihren MitarbeiterInnen besonders gut an? Welche nicht? Gibt es weitere geplante Maßnahmen für die Zukunft?
F4	Was erhofft sich ihr Unternehmen von diesen Maßnahmen? Was ist Ihre Rolle dabei? (<i>Verbundenheit und Engagement</i>)
F5	Welche Veränderungen haben Sie im Arbeitsalltag und im Unternehmen durch Corona wahrgenommen? Welche positiven oder negativen Erfahrungen haben Sie gemacht?
T4	Führung
F6	Wie wird Führung in Ihrem Unternehmen generell gehandhabt? (Hierarchie, Entscheidungen treffen)
F7	Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben? Was sind wichtige Eigenschaften, die eine Führungskraft für Sie haben bzw. mitbringen sollte?
F8	Hat sich Ihr Führungsstil bzw. der Führungsstil im Unternehmen durch die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsweisen verändert? Wie genau? (<i>Weiterbildung im Unternehmen für die Führungskräfte?</i>)
F9	Wie gelingt es generell, als Führungskraft ein neues Verständnis von Arbeit im Unternehmen aufzubauen und erfahrbar zu machen?
T5	MitarbeiterInnen
F10	Was ist wichtig, um ein Mitarbeiterteam zu führen? (<i>Wissensaustausch unter den Mitarbeitern, Feedback</i>)
F11	Wie können Fachkräfte gewonnen, gehalten und dauerhaft gebunden und motiviert werden?
F12	Wie fördern Sie individuelle Kompetenzen Ihrer MitarbeiterInnen (persönliche und berufliche Weiterentwicklung)? Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben MitarbeiterInnen bei ihrer Arbeit?
T6	Zukunftspläne in Bezug auf New Work
F13	Welche Veränderungen und Herausforderungen werden in Zukunft Ihrer Meinung nach in Bezug auf neue Arbeitsweisen in der Fernsehbranche aufkommen? Und Ihrem Unternehmen speziell?
F14	Welche Arbeitsweisen und Führungsstile haben Ihrer Meinung nach Potenzial in der Zukunft und welche wird es in Zukunft nicht mehr geben? (<i>Trends</i>)
F15	Welche Faktoren werden Ihrer Meinung nach aus Mitarbeitersicht in Zukunft bei der Arbeit besonders wichtig sein? Was wird MitarbeiterInnen erwarten?
T7	Abschluss
F16	Gibt es etwas, das Sie noch hinzufügen möchten?

Vielen lieben Dank für das tolle Gespräch und die sehr interessanten Einblicke in ihr Unternehmen.

Zum Abschluss haben wir noch eine sehr wichtige Bitte an Sie. Für unsere Masterarbeit wollen wir Handlungsempfehlungen für Führungskräfte herausarbeiten, und neben den Leitfadeninterviews der Führungskräfte ist es auch ein essentieller Teil dass wir eine Mitarbeiterumfrage durchführen, um zu sehen wie Mitarbeiter über neue Arbeitsweisen denken und was ihnen dabei wichtig ist.

Es wäre daher toll, wenn Sie oder ein Kollege/eine Kollegin unseren Fragebogen intern an so viele Mitarbeiter von Ihrem Unternehmen wie möglich weiterleiten könnten.

Das wäre natürlich auch für das Unternehmen interessant, zu sehen, wie Mitarbeiter über Maßnahmen in ihrem Unternehmen denken. Natürlich würden Sie auch die Auswertung dieser Umfragen bekommen.

Das ist ein Online-Link, die Umfrage dauert wenige Minuten und jede weitergegebene Information ist absolut anonym. Und ja, es wäre ganz toll wenn Sie uns hier nochmal unterstützen könnten.

B Fragebogen

Neue Arbeitsweisen und Führung in der Medienbranche - MitarbeiterInnenbefragung

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen für eine kurze Umfrage zum Thema "Neue Arbeitsmethoden und Führung" in Medienunternehmen in Deutschland. Die Befragung dauert ca. 10 Minuten.

Die Umfrage erfolgt im Rahmen der Masterthesis "New Work: Management und Führung der Zukunft in der Medienbranche" an der FH St. Pölten, von Verena Gremsl und Angelina Loy.

Ihre Daten werden dabei vertraulich behandelt und ausschließlich für die Masterthese genutzt. Ihre Bewilligung zur Verarbeitung der Daten kann dabei jederzeit widerrufen werden.

Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne unter folgender E-Mail-Adresse zur Verfügung:
mm191817@fhstp.ac.at.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!
Verena Gremsl und Angelina Loy

In dieser Umfrage sind 18 Fragen enthalten.

Position im Unternehmen

In welchem Unternehmen arbeiten Sie? *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Axel Springer SE
- ☐ Bauer Media Group
- ☐ Bertelsmann/RTL Group S.A.
- ☐ Hubert Burda Media
- ☐ Comcast/Sky Deutschland
- ☐ Discovery, Inc.
- ☐ The Walt Disney Company
- ☐ ProSiebenSat.1 Media SE
- ☐ Spiegel-Verlag
- ☐ Sport1 Medien AG
- ☐ LEONINE Gruppe
- ☐ AT&T, Inc. & Time Warner
- ☐ ViacomCBS, Inc.
- ☐ ARD
- ☐ ZDF

☐ Sonstiges

In welchem Bereich arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen? *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Legal/Compliance
- ☐ HR
- ☐ Finance/Controlling
- ☐ Distribution
- ☐ Verkauf/Vertrieb
- ☐ Communications (Marketing, PR, Mediaforschung, Analytics)
- ☐ Customer Service
- ☐ Programm
- ☐ Produktion
- ☐ IT
- ☐ Redaktion
- ☐ R&D
- ☐ Strategie/Geschäftsentwicklung
- ☐ Marktforschung
- ☐ Sonstiges

Welche Position haben Sie im Unternehmen? *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Junior Angestellte/r
- ☐ Senior Angestellte/r
- ☐ Führungsrolle (z.B. Head of ...)
- ☐ Praktikant*in
- ☐ Trainee
- ☐ Werkstudent*in
- ☐ Voluntär*in
- ☐ Assistent*in
- ☐ Sonstiges

Seit wann sind Sie im Unternehmen? *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ kürzer als 1 Jahr
- ☐ 1 Jahr
- ☐ 2 Jahre
- ☐ 3 Jahre
- ☐ 4 Jahre
- ☐ 5 Jahre
- ☐ 6 Jahre
- ☐ 7 Jahre
- ☐ 8 Jahre
- ☐ länger als 8 Jahre

Status Quo

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit? (1= sehr zufrieden, 5= sehr unzufrieden) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehr fühlen Sie sich mit Ihrem Unternehmen verbunden? (1= sehr verbunden, 5= gar nicht verbunden) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inwieweit werden neue Arbeitsweisen und deren Hintergründe im Unternehmen eingebunden? (1= sehr gut; 5= gar nicht) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sinnvoll fanden Sie die bisherigen Maßnahmen zu neuen Arbeitsweisen? (1= sehr sinnvoll; 5= gar nicht sinnvoll) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Führen diese Maßnahmen Ihrer Meinung nach zu mehr Verbundenheit und Engagement mit dem Job? *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Bitte bewerten Sie die folgenden Faktoren:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren in Ihrem Beruf? (1= sehr wichtig, 4= unwichtig)					Wie sehr sehen Sie diese Faktoren in Ihrem Unternehmen angeboten? (1= komplett erfüllt, 4= gar nicht vorhanden)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Weiterentwicklungs-/ Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstbestimmung/ Selbstorganisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeiten der Remote Arbeit (Homeoffice, Unterwegs arbeiten, Standortunabhängig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergütung/ Entlohnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wert/ Sinn der Arbeit/ Selbstverwirklichung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zweck/ Arbeitsinhalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen/ Wertschätzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparente Kommunikation (Ehrlichkeit, Offenheit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an Entwicklungen von Strategien/ Entscheidungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren in Ihrem Beruf? (1= sehr wichtig, 4= unwichtig)					Wie sehr sehen Sie diese Faktoren in Ihrem Unternehmen angeboten? (1= komplett erfüllt, 4= gar nicht vorhanden)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Schnelle Entscheidungsprozesse/ Kurze Feedbackschleifen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schaffung von Innovationen und kreative Workspaces (z.B. Labs, Think Tanks, Hubs, Digital Units)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollektive Lernstrukturen (Knowledge-Sharing unter den MitarbeiterInnen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie empfinden Sie folgende Faktoren? (1= nicht belastend, 4= sehr belastend; 5= trifft auf mich nicht zu)

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
Work-Life-Balance (verschwimmende Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multitasking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ständige berufliche Erreichbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturelle Veränderungen im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeit mit neuen Technologien (BigData, IoT, Collaboration Platforms, Clouds)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsfähige Kommunikations- und Informationstechnologien am Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexität der Arbeitsanforderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigendisziplin durch Selbst und Zeitmanagement bei bei Arbeits- und Zeiteinteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehr hat sich Ihr Arbeitsalltag durch Corona verändert? (1= sehr stark; 5= gar nicht) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie haben Sie die Veränderungen im Arbeitsalltag durch Corona wahrgenommen? (1= sehr positiv; 5= sehr negativ) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Führung im Unternehmen

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Wie sehr treffen folgende Attribute auf Ihre Führungskraft zu? (1= trifft völlig zu, 4= trifft gar nicht zu)					Generell: Wie wichtig sind Ihnen folgende Attribute bei Vorgesetzten? (1= sehr wichtig, 4= gar nicht wichtig)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Offen für Neues/ Innovativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Kompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinnvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empowerment durch Delegation, Feedback und Coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelebte Fehlerkultur (Scheitern erlaubt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen in die MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitbestimmung durch MitarbeiterInnen bei Entscheidungsprozessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparenter Umgang mit Informationen und Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expertise und Lernbereitschaft für digitale Technologien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Wie sehr treffen folgende Attribute auf Ihre Führungskraft zu? (1= trifft völlig zu, 4= trifft gar nicht zu)					Generell: Wie wichtig sind Ihnen folgende Attribute bei Vorgesetzten? (1= sehr wichtig, 4= gar nicht wichtig)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Gibt persönlichen Experimentier- und Freiraum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwickelt Akzeptanz und Verständnis für neue Strukturen und Prozesse bei den MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zukunft der Arbeit

Digitalisierung: Inwieweit fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen auf die neue digitale Arbeitswelt vorbereitet? (1= sehr gut vorbereitet; 5= gar nicht vorbereitet) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehen Sie persönlich zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung entgegen? (1= sehr positiv; 5= sehr negativ) *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Demografische Daten

Geschlecht: *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ männlich
☐ weiblich
☐ divers

Wie alt sind Sie? *

❶ Ihre Antwort muss zwischen 14 und 80 liegen.

❷ In diesem Feld darf nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne unter folgender E-Mail-Adresse zur Verfügung:
mm191817@fhstp.ac.at.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!
Verena Gremsl und Angelina Loy

Der Survey Code lautet: Z457-1K4S-QX5L-E9SX

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.