

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

Cultural Leadership im Kontext von New Work

**Die Rolle von Leadership und Kultur bei der Implementierung
agiler Arbeit und Künstlicher Intelligenz**

MASTERARBEIT

Beyza Nur EROGLU

BETREUER

Prof. Dr. Aykut ARIKAN

ISTANBUL, Juni 2024

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

Cultural Leadership im Kontext von New Work

**Die Rolle von Leadership und Kultur bei der Implementierung
agiler Arbeit und Künstlicher Intelligenz**

MASTERARBEIT

Beyza Nur EROGLU

BETREUER

Prof. Dr. Aykut ARIKAN

ISTANBUL, Juni 2024

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖZET	v
ABKÜRZUNGEN	vi
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	vii
TABELLENVERZEICHNIS	viii
1 EINLEITUNG UND ZIELSETZUNG.....	1
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	5
2.1 Eingrenzung des Leadership Begriffes	5
2.2 Der Kultur Begriff	11
2.3 Das Konzept Cultural Leadership	15
2.3.1 Kultur und Leadership nach Schein (2010).....	16
2.3.2 Kulturelle Innovation nach Trice und Beyer (1991).....	20
2.3.3 Kulturelle Vielfalt und Cultural Leadership	22
2.4 Was ist New Work?.....	24
2.4.1 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz	27
2.4.2 Agile Arbeit	30
2.4.3 Neue Leadershipformen	32
2.5 Zwischenfazit	34
3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE.....	35

3.1	Auswahl des Unternehmens.....	35
3.2	Datenerhebung und Forschungsdesign	37
3.3	Datenauswertung und Kodierleitfaden	40
4	EMPIRISCHE ANALYSE.....	46
4.1	Cultural Leadership	46
4.1.1	Unternehmenskultur	46
4.1.2	Integration kultureller Vielfalt.....	48
4.1.3	Vorbildfunktion	49
4.1.4	Schaffung von Identität	51
4.1.5	Kulturwandel und Umgang.....	53
4.2	New Work.....	57
4.2.1	Einsatz und Förderung agiler Arbeitsmethoden	57
4.2.2	Einsatz von KI und Auswirkungen.....	61
4.2.3	Verantwortung und Entscheidungsfreiheit.....	63
4.2.4	Flexibilität und Anpassungsbedarf.....	67
4.2.5	Implementierungserfolg.....	69
5	DISKUSSION DER ERGEBNISSE	72
5.1	Cultural Leadership im Kontext des New Work	72
5.2	Handlungsempfehlungen	78
5.3	Reflexion der Forschungsergebnisse und Limitationen.....	79
6	SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK.....	81
	QUELLENVERZEICHNIS	83
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	88
	ANHÄNGE.....	89
	Anhang A: Interviewleitfaden	89
	Anhang B: Transkriptionen.....	90
	LEBENS LAUF	91

ZUSAMMENFASSUNG

Cultural Leadership im Kontext von New Work Die Rolle von Leadership und Kultur bei der Implementierung agiler Arbeit und Künstlicher Intelligenz

Die aktuelle Arbeitswelt ist von Wandel geprägt, wobei neue Arbeitsweisen wie agile Arbeit und technologische Innovationen wie künstliche Intelligenz (KI) zunehmend an Bedeutung gewinnen. Um den Anforderungen der dynamischen Arbeitswelt gerecht zu werden, die Effizienz zu steigern und wettbewerbsfähig zu bleiben, bestreben Unternehmen diese Methoden und Technologien zu implementieren. Hier setzt die vorliegende Arbeit an und untersucht, inwiefern das Konzept des Cultural Leadership zur Implementierung von New-Work-Ansätzen, agiler Arbeit und KI beitragen kann. Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt anhand einer empirischen Untersuchung, welche auf leitfadengestützten Interviews mit Experten eines Großunternehmens erfolgt. Die Ergebnisse legen nahe, dass Cultural Leadership eine entscheidende Rolle bei der Implementierung neuer Arbeitsweisen und Technologien spielt. Die Berücksichtigung kultureller Vielfalt sowie die Förderung kultureller Innovationen ermöglichen es Unternehmen, eine anpassungsfähige und flexible Unternehmenskultur zu entwickeln, die den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt gewachsen ist. Des Weiteren wird durch die Schaffung einer gemeinsamen Identität nicht nur die Kollaboration gestärkt, sondern auch die Akzeptanz für neue Arbeitsweisen und Technologien erhöht. Um diese Ziele zu erreichen, ist es erforderlich, bestehende Hierarchien und Führungsrollen zu überdenken und die Unternehmenskultur stärker in den Fokus zu rücken.

Schlüsselwörter: Cultural Leadership, New Work, Leadership, Digitalisierung, Agile Arbeit, Künstliche Intelligenz

Datum: 10.06.2024

ABSTRACT

Cultural leadership in the context of New Work

The role of leadership and culture in the implementation of Agile Work and Artificial Intelligence

The current working environment is characterized by change, with new ways of working becoming increasingly important such as agile working and technological innovations such as artificial intelligence (AI). In order to meet the requirements of the dynamic working environment, to enhance efficiency and to remain competitive, companies are striving to implement these methods and technologies. This thesis focuses and examines the extent to which the concept of cultural leadership can contribute to the implementation of new work approaches, agile work and AI. The research question is answered empirically through guided interviews with experts from a large company. The findings indicate that cultural leadership plays a crucial role in the implementation of new working models and technologies. The incorporation of cultural diversity and the advancement of cultural innovation facilitate the development of an adaptable and flexible corporate culture, thereby enabling companies to effectively address the challenges of the modern world of work. Furthermore, the creation of a shared identity not only strengthens collaboration but also increases the acceptance of new ways of working and technologies. In order to achieve these goals, it is necessary to rethink existing hierarchies as well as management roles and to focus more strongly on the corporate culture.

Key words: Cultural Leadership, New Work, digitalization, agile work, Artificial Intelligence

Date: 10.06.2024

ÖZET

“New Work” Bağlamında Kültürel Liderlik Liderlik ve Kültürün Çevik Çalışma ve Yapay Zeka Uygulamalarındaki Rolü

Günümüz iş dünyası, çevik çalışma ve yapay zeka gibi yeni çalışma yöntemleri ve inovasyonlarla sürekli bir değişim içerisinde. Dinamik iş dünyasının gereksinimlerini karşılamak, verimliliği artırmak ve rekabetçi kalmak için şirketler bu yöntem ve teknolojileri uygulamaya çalışmaktadır. Bu çalışma, Kültürel Liderlik kavramının New Work yaklaşımları, çevik çalışma ve yapay zeka (KI) uygulamalarına ne ölçüde katkı sağladığını incelemektedir. Bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla büyük bir şirketin uzmanlarıyla röportajlar yapılmış ve çalışmaya ampirik bir temel sağlanmıştır. Sonuçlar, Kültürel Liderliğin yeni çalışma yöntemleri ve teknolojilerin uygulanmasında belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Kültürel çeşitliliği dikkate almak ve kültürel yenilikleri teşvik etmek, şirketlerin modern iş dünyasının zorluklarına uyum sağlayabilen esnek ve uyumlu bir kurumsal kültür geliştirmesini sağlar. Ayrıca, ortak bir kimlik yaratılması, işbirliğini güçlendirmenin yanı sıra yeni teknolojilere ve çalışma modellerine daha açık olmayı da beraberinde getirir. Bu hedeflere ulaşmak için mevcut hiyerarşinin ve liderlik rollerinin yeniden değerlendirilmesi, aynı zamanda kurumsal kültüre daha çok odaklanması elzemdir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Liderlik, New Work, Liderlik, Dijitalleşme, Çevik Çalışma, Yapay Zeka

Tarih: 10.06.2024

ABKÜRZUNGEN

Abb.	Abbildung
i.e.S.	im engeren Sinne
KI	Künstliche Intelligenz
Pos.	Position
u. a.	unter anderem

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Abbildung von Waldemar Pelz zur Wirkung der Transformationalen Führung (2016: 97).....	8
Abbildung 2: Drei Ebenen von Kultur von Schein (1984: 24).	13
Abbildung 3: Mechanismen zur Etablierung von Kultur von Schein (2010: 236).	17
Abbildung 4: Bergmanns drei Säulen des New Work. Eigene Darstellung nach Bergmanns Kernaussagen aus seinem Buch „Neue Arbeit-Neue Kultur“ 2004.	24
Abbildung 5: Grundmodell von Scrum nach Petry (2019: 69).....	31
Abbildung 6: Hierarchieebenen bei „Digital GmbH“, eigene Darstellung.....	40
Abbildung 7: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung nach Mayring (vgl. Mayring/ Fenzl 2019: 640).	41

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht der durchgeführten Interviews.	39
Tabelle 2: Strukturierung und Übersicht der einzelnen Kategorien.	42
Tabelle 3: Kodierleitfaden.	45

1 EINLEITUNG UND ZIELSETZUNG

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das Konzept und die Praxis der Arbeit sind im ständigen Wandel. Durch die Globalisierung, den demographischen Wandel und die Digitalisierung verändern sich die Anforderungen, das Verständnis und die Art und Weise wie gearbeitet wird. Vor allem der durch die Corona Krise entstandene technologische Wandel bei Informations- und Kommunikationsmitteln, hat das New Work mit Arbeitsweisen wie Remote Arbeit viel mehr Aufmerksamkeit in Unternehmen erhalten (vgl. Schermuly 2021: 32). Der Begriff New Work häufig verwendet, ohne zu wissen, was damit tatsächlich gemeint ist (vgl. Hackl et al. 2017: 1). Dabei ist das Konzept nicht neu. Bereits in den 1980er Jahren wurde durch Frithjof Bergmann das erste Mal die Idee des New Work formuliert. Während in der Ursprungsidee der Mensch und seine Bedürfnisse im Vordergrund standen, kommen zum heutigen New Work Verständnis weitere Kategorien hinzu. Diese sind unter anderem flexible Arbeitszeiten und -plätze, Kollaboration und Vielfalt, agile Arbeit sowie die Digitalisierung, welche wiederum neue Technologien wie Künstliche Intelligenz beinhaltet (vgl. Helmold 2022: 5).

Insbesondere die agile Arbeitsweise sowie der Einsatz von künstlicher Intelligenz finden immer mehr Anwendung in Unternehmen. Durch die zunehmende Dynamik in der Arbeitswelt werden neue Ansätze gesucht, die eine schnelle und effiziente Reaktion auf Veränderungen ermöglichen. Die agile Arbeit bietet dieses Potenzial, da sie auf flexible Prozesse und eine enge Zusammenarbeit von interdisziplinären Teams setzt (vgl. Hanschke 2017: 15 f.). Der Ursprung der agilen Arbeit liegt in der Softwareentwicklung. Aufgrund der gebotenen Flexibilität findet sie jedoch auch außerhalb des IT-Bereichs zunehmend Anwendung (vgl. Schermuly 2021: 137). So wird Agilität zunehmend als notwendige Kompetenz angesehen, um als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig versprechen neue Technologien wie Künstliche Intelligenz eine Effizienzsteigerung von Prozessen und eine Arbeitsentlastung für die Mitarbeiter (vgl. Petry 2019: 41). Es wird erwartet, dass die Einführung von Künstlicher Intelligenz in Unternehmen einen tiefgreifenden Wandel auslösen wird. Trotz der aktuellen Relevanz wurden in der bisherigen Forschung noch keine detaillierten Fallstudien auf Unternehmensbasis durchgeführt. Daher ist bislang nicht umfassend geklärt, welche

Auswirkungen die Einführung von Künstlicher Intelligenz tatsächlich hat (vgl. Graus et al. 2021: 5). Vor allem in großen Unternehmen wird verstärkt versucht, KI in die Arbeit und Prozesse einzubeziehen. Die Unternehmen erwarten sich hiervon Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen. Dennoch ist der Einsatz von KI und New Work flächendeckend noch nicht derart integriert, dass eine spürbare Arbeitserleichterung auf allen Organisationsebenen eingetreten ist.

In der heutigen komplexen Arbeitswelt, die durch neue Arbeitsweisen und Technologien geprägt ist, sind auch Leadershipformen erforderlich, die eine Anpassung an diesen Wandel ermöglichen und erfolgreich durchsetzen. Obwohl es bereits unzählige Leadershipformen gibt, entstehen durch neue Arbeitsweisen weitere Leadership Konzepte, wie z.B. Digital Leadership oder Agile Leadership (vgl. Hasenbein 2023: 141). Traditionelle Führungsansätze können den Anforderungen des New Work nicht mehr gerecht werden, weshalb auch in traditionellen Unternehmen ein Umdenken stattfindet. In dieser Arbeit soll das sogenannte Cultural Leadership als Ansatz dienen und näher betrachtet werden.

Cultural Leadership gestaltet und beeinflusst Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen, um Kreativität, neue Ideen, eine Zusammenarbeit und ein gemeinsames Identitätsgefühl zu fördern. Dabei bezieht sich diese Arbeit auf das von Trice und Beyer (1991) definierte Verständnis von Cultural Leadership, weshalb fortlaufend der englische Begriff verwendet wird. Demnach umfasst diese Art der Führung sowohl kulturelle Innovationen, welche neue Ideen und Praktiken einführen, als auch Kulturerhaltung, die bestehende Traditionen und Strukturen bewahrt. Dadurch können Unternehmen durch Krisen und einen Wandel geführt werden (vgl. Trice/ Beyer 1991: 152).

Die zunehmende Relevanz von New Work sowie die Notwendigkeit, traditionelle Führungsstile zu überdenken sind aktuelle Themen, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen. Daher widmet sich die vorliegende Arbeit dem Einfluss von Cultural Leadership auf die Transformation und die Implementierung von New Work. Im Rahmen einer empirischen Forschung soll die Wechselwirkung von Cultural Leadership und New Work näher beleuchtet werden. Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin zu identifizieren, ob diese Leadershipform geeignet ist, um das Unternehmen im Transformationsprozess voranzubringen. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet daher:

Wie kann Cultural Leadership zur Implementierung von agilen Arbeitsweisen und künstlicher Intelligenz beitragen?

Um diese Frage zu beantworten, wurden leitfadengestützte Interviews mit Experten in einem Großunternehmen durchgeführt. Da in der Literatur zu Leadership überwiegend die Managementperspektive dargestellt wird, soll diese Arbeit die Perspektive von Führungspositionen und Mitarbeiterpositionen gleichermaßen aufgreifen. So sollen die praktischen Herausforderungen während eines Transformationsprozesses im Unternehmen umfassend betrachtet werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um die vorgestellte Forschungsfrage zu beantworten, ist die vorliegende Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen aufgeteilt. Zunächst werden im Kapitel Theoretische Grundlagen die in dieser Arbeit benötigten Definitionen und Konzepte erläutert. Dieses Kapitel gliedert sich in zwei Teile. Zuerst soll der Leadership Begriff sowie Cultural Leadership dargestellt werden. Da der Begriff Leadership sehr umfangreich und komplex ist, soll sich hier neben einer Definition, auf die Transformational und Charismatic Leadershipstile konzentriert werden. Zudem werden der Kulturbegriff diskutiert und die für diese Arbeit relevanten Faktoren offengelegt. Erst mit diesem Verständnis kann das Konzept des Cultural Leaderships erörtert werden.

Der zweite Teil des Kapitels beschäftigt sich mit dem Konzept des New Work. Dabei wird über die Entstehung des Konzepts und die heutige Definition und Auffassung diskutiert. Da im New Work die Digitalisierung ein wichtiger Treiber ist, soll hier noch auf Ansätze der agilen Arbeit und Prozesse der Künstlichen Intelligenz eingegangen werden. Das Kapitel wird mit einem Zwischenfazit abgeschlossen.

Kapitel drei stellt die methodische Vorgehensweise der empirischen Forschung dar. Hier wird zunächst die Auswahl des erforschten Unternehmens begründet und der Zugang zu diesem offengelegt. Die Datenerhebung und das Sample werden daraufhin genauer beschrieben. Anschließend wird die Datenauswertung mit dem Kodierleitfaden nach Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse dargestellt.

Im nachfolgenden vierten Kapitel werden die mittels Experteninterviews erhobenen Ergebnisse dargestellt und analysiert. Dabei orientiert sich die Darstellung der Ergebnisse an den zuvor gebildeten Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse. Hierbei wird an den entsprechenden Stellen ein Bezug zur Theorie in Kapitel zwei gestellt und mit Zitaten aus den Interviews belegt.

In Kapitel fünf werden die Ergebnisse diskutiert und die Forschungsfrage beantwortet. Zudem werden hier die Limitationen der empirischen Forschung dargestellt und die angewandte Methodik kritisch reflektiert.

Den Abschluss der Arbeit stellt Kapitel sechs dar, in dem die Ergebnisse zusammengefasst werden und ein Ausblick für zukünftige Forschungsprojekte gegeben wird.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Das nachfolgende Kapitel konzentriert sich auf die Eingrenzung des Leadership Begriffes und die Definition von Leadership nach Yukl (2006). Zusätzlich soll der Unterschied zwischen Leadership und Management beschrieben und hervorgehoben werden, was als Basis für diese Arbeit fungiert. Darauffolgend werden spezifische Führungsstile beschrieben, die für eine Transformation im Unternehmen in der Literatur als wichtig erachtet werden.

2.1 Eingrenzung des Leadership Begriffes

Die Literatur zeigt, dass für den Begriff Leadership¹ unzählige Definitionen existieren und verschiedene Auffassungen darüber bestehen, wie dieser verstanden werden kann (vgl. Bruch et al. 2006: 4). Durch die Vielzahl an Definitionen und Konzepten können in dieser Arbeit nur ausgewählte detailliert ausgeführt werden. Obwohl der Begriff Leadership auf verschiedene Lebensbereiche angewendet werden kann, sollen die Definitionen und Begriffe im Unternehmenskontext verstanden werden. Derzeit gibt es auch keinen dominierenden Führungsbegriff, daher existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Verständnisse zum Begriff Führung nebeneinander (vgl. Steinle 2005: 564). In diesem Kontext werden in der deutschsprachigen Literatur auch oft die Begriffe Management oder Führung als Synonym verwendet. Allerdings ist Leadership nicht immer gleichzeitig Management.

Yukl (vgl. 2006: 2) zufolge wurde der Begriff aus dem allgemeinen Wortschatz entnommen und in die Wissenschaft aufgenommen, ohne diesen genau zu bestimmen. Das hat zur Folge, dass Forscher den Begriff entsprechend ihrer Sichtweise definieren. Daher gibt es zahlreiche Definitionen, Theorien und Konzepte, die präzisiert werden müssen.

So argumentiert Zaleznik (2004), dass der Unterschied zwischen Managern und Leadern in den Vorstellungen von Chaos und Ordnung liegt. Das Management ist prozessorientiert, das nach Kontrolle und Stabilität strebt und versucht, Probleme schnell zu lösen. Im Kontrast hierzu tolerieren Leader besagtes Chaos und Strukturlosigkeit und wollen Probleme besser verstehen,

¹Leadership und Leader sind Begriffe, die im Zusammenhang mit der Führung von Menschen, statt organisatorischer oder prozessorientierter Leitung, steht (vgl. Bruch et al. 2006: 4). Wegen der Mehrdeutigkeit des deutschen Begriffes *Führung* und *Führer*, werden in dieser Arbeit fortlaufend die englischen Begriffe verwendet.

um sie lösen zu können. Laut Zaleznik (2004) haben Leader somit mehr mit Künstlern und Wissenschaftlern gemeinsam als mit Managern. Trotz dessen brauchen Unternehmen sowohl Management als auch Leadership, um erfolgreich zu sein (vgl. Zaleznik 2004). Des Weiteren liegt die Unterscheidung von Management und Leadership darin, dass das Management Planung und Organisation in allen Unternehmensbereichen übernimmt. Diese werden von Steinle als „klassische Managementansätze“ bezeichnet (2005: 7 f.). Ein Manager ist oft eine leitende Person, welche die genannten produktiven Aufgaben übernimmt. Ein Leader hat ebenso Aufgaben in der Planung und Organisation, jedoch sind diese auf Personen oder einzelne Teams bezogen und nicht auf alle Unternehmensbereiche. Als Leader geht es darum, Mitarbeiter für Veränderungen und Ziele anzuregen, einen Sinn zu vermitteln und zu motivieren (vgl. Kraus/Kreitenweis 2020: 2).

Allerdings ist eine solche strikte Unterscheidung dieser Begrifflichkeiten umstritten. So kann eine Person eine Leader Rolle einnehmen, ohne im Management involviert zu sein, z. B. als informeller Leader. Informelle Leader sind Personen, die nicht offiziell im Unternehmen als Leader oder Führungskraft eingestellt sind, sondern ohne diese Position als Leader handeln. Gleichzeitig kann eine Person aber den Titel als Manager tragen, ohne zu führen und somit die Rolle des Leaders einnehmen. Folglich schlägt Yukl (2006: 5 f.) vor, Leadership als eines von mehreren Management Aufgaben zu betrachten. Demnach definiert er Leadership als

“[...] the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” (Yukl 2006: 8)

Mit dieser Begriffsbestimmung soll sichergestellt werden, dass nicht nur die aktuelle Arbeit der Gruppe bzw. Organisation beeinflusst und erleichtert wird, sondern diese auch für zukünftige Herausforderungen vorbereitet ist (vgl. Yukl 2006: 6).

Der Begriff Leadership beinhaltet das Führen von einzelnen Mitarbeitern oder Teams, aber auch visionäres Handeln und Denken von Leadern. Effektive Leader erkennen Probleme im Team, versuchen sie konstruktiv zu lösen, schaffen Zusammenhalt und fördern den gemeinsamen Wunsch nach Erfolg. Außerdem steht bei Leadership auch der Leader selbst im Mittelpunkt. Durch diese Stellung steht dieser als Inspirationsquelle und Vorbild im Unternehmen. Des Weiteren müssen diese Leader auch an sich selbst arbeiten, wenn sie erfolgreich Einfluss auf das Unternehmen haben wollen. Somit ist Leadership unter anderem auch Selbstführung (vgl. Bruch et al. 2006: 4). Das fällt gleichzeitig zum Aufgabenbereich eines Leaders. Sie organisieren sich nicht nur selbst, sondern delegieren auch an ihre Mitarbeiter. Dies hat

„Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft, [...] die Leistungsfähigkeit [...] und den Handlungsspielraum [...] ihrer Mitarbeitenden [...]“ (Kraus/Kreitenweis 2020: 4).

Laut Yukl gibt es drei Variablen, mit denen Leadership verständlich gemacht werden kann: Merkmale von Leadern, Merkmale von Geführten und Merkmale der Situation (vgl. 2010: 30). Viele Leadership Theorien betonen eine Kategorie mehr als andere und dienen als Grundlage, um verschiedene Leadershipformen zu erklären. In dieser Arbeit wird mehrheitlich der Ansatz von Theorien auf Organisationsebene angewendet. Dies ermöglicht, Organisationsstrukturen und Organisationskultur, organisatorische Veränderungen und Einflussprozesse zu berücksichtigen (vgl. Yukl 2010: 38). Zudem beziehen sich die meisten Theorien und Forschungsarbeiten auf ein bis zwei grob definierte Handlungsweisen von effektiven Leadern (vgl. Yukl 2010: 129).

Transformational Leadership

Transformational Leadership bedeutet, das Verhalten zu verändern (vgl. Pelz 2016: 94). Durch seine positive Auswirkung auf Organisationen wird diese Form von Leadern bevorzugt (vgl. Chiş-Manolache 2022: 127). Diese Form des Leaderships ist eine wirksame Methode, um Einfluss und Motivation zu erschaffen. Dabei nimmt der Leader eine Vorbildfunktion ein, individuelle Talente und Stärken von Mitarbeitern werden entwickelt und die Eigeninitiative wird angeregt (vgl. Pelz 2016: 96; Steinle 2005: 616). Durch diese Vorbildfunktion können Leader einen Wandel bewirken und ihren Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen nehmen (vgl. Chiş-Manolache 2022: 127). Die Transformational Methode steht im Gegensatz zur transaktionalen, bei der Einfluss auf die Mitarbeiter durch den Austausch von Leistungen erbracht wird. So werden Mitarbeiter beispielsweise mit Prämien belohnt, wenn Ziele erreicht werden und auch durch Entfallen von Vorteilen bestraft, wenn diese nicht erreicht werden (vgl. Pelz 2016: 96). So kann man im organisationalen Kontext sagen, dass das Management vermehrt die Rolle des transaktionalen Leaders einnimmt und ein Leader eher transformational führt (vgl. Conger/Kanungo 1998: 9).

Pelz verdeutlicht anhand eines Schaubildes die Vorteile und Wirksamkeit der Transformational Leadership Methode. Dies ist in Abbildung 1 dargestellt. Aus verschiedenen Studien hat sich herausgebildet, dass anhand der Transformationalen Methode Mitarbeiter deutlich mehr Leistung erbringen, kreativer sind, intrinsisch motiviert arbeiten und somit eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Auch die Leader selbst erfahren positive Einflüsse. Sie pflegen bessere Beziehungen, weisen weniger stressbedingte Probleme auf, haben mehr Energie und

können dadurch ein höheres Einkommen erzielen. Gleichzeitig beeinflussen bzw. wirken Mitarbeiter und Leader gegenseitig (vgl. Pelz 2016: 97).

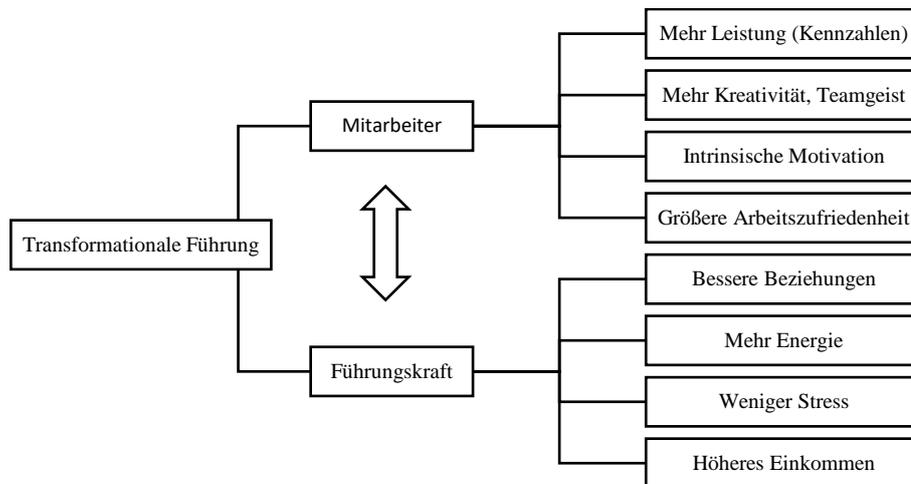


Abbildung 1: Abbildung von Waldemar Pelz zur Wirkung der Transformationalen Führung (2016: 97).

Mit der Transformational Leadership Methode empfinden Mitarbeiter Vertrauen, Loyalität und Respekt gegenüber ihrem Leader, was zur Motivation führt, mehr zu tun, als erwartet wird. Gleichzeitig verändert und motiviert der Leader seine Mitarbeiter, indem er die Bedeutung von Aufgaben bewusst macht und sie dazu veranlasst, eigene Interessen zum Wohle des Teams oder der Organisation zu überwinden (vgl. Yukl 2010: 277). Die vier zentralen Verhaltensweisen eines transformationalen Leaders, der eine werte- und zielverändernde Führung nach Bernard Bass aufweist, sind (vgl. Kraus/Kreitenweis 2020: 30; Wunderer 2006: 244):

- **Individuelle Behandlung:** Die Fürsorge für jeden individuellen Mitarbeiter.
- **Geistige Anregung:** Denkmuster werden aufgebrochen und neue Einsichten vermittelt.
- **Inspiration:** Aufgaben werden Bedeutung zugeschrieben und über Visionen motiviert.
- **Persönliche Ausstrahlung:** Der Leader als charismatisches Vorbild.

Durch Visionen entsteht ein Gefühl der Sinnhaftigkeit, das wiederum die Arbeit zu etwas Sinnvollem gestaltet (vgl. Schermuly 2021: 201).

Bass zufolge ist transformationale Führung in jeder Situation und Kultur wirksam. Bedingungen, unter denen authentische transformationale Führung irrelevant oder unwirksam ist, werden in der Theorie nicht genannt (vgl. Yukl 2010: 280).

Charismatic Leadership

Das Charismatic Leadership beruht auf Max Webers Theorie von 1947, in der die „Bürokratie ein System miteinander verbundener Ämter“ (Wunderer/Grunwald 1980: 318) darstellt. Dabei formuliert er drei Typen der Herrschaft, wobei Charisma eines dieser Herrschaftsformen ist. Die charismatische Herrschaft ist hierbei die vollkommene Abhängigkeit der Untergebenen zum Herrscher (Wunderer/Grunwald 1980: 320). Weber nutzt den Charisma Begriff, um eine Form des Einflusses zu beschreiben, welcher auf der Wahrnehmung der Anhänger beruht. Demzufolge schreiben diese ihrem Leader außergewöhnliche Eigenschaften zu (vgl. Yukl 2010 263). Diese Wahrnehmung entsteht in Krisensituationen, wenn der Leader mit radikalen Visionen eine Lösung bietet, welche die Anhänger als realisierbar ansehen (vgl. Yukl 2010: 263).

Neuere Theorien beziehen einige Ideen Webers mit ein, konzentrieren sich aber auf den Unternehmenskontext, in dem Charisma als Verhaltensweise, Eigenschaft und stark beeinflussende Wirkung, die von Mitarbeitern einem Leader zugeschrieben werden, verstanden wird (vgl. Kraus/Kreitenweis 2020: 27; Wunderer 2006: 227).

Ob jemandem Charisma zugeschrieben wird, entscheidet sich in einem interaktiven Prozess zwischen Führungspersönlichkeit, Gefolgschaft und Situation. Charismatische Führungskräfte wecken Begeisterung und Engagement bei ihren Anhängern durch emotionale, symbolische und werteorientierte Kommunikation (vgl. Conger/ Kanungo 1998: 14; 23). Sie artikulieren eine überzeugende Vision und stärken das Vertrauen, diese zu erreichen und umzusetzen. Charisma wird der Führungspersönlichkeit vor allem dann zugeschrieben, wenn die Vision und die Strategie zur Verwirklichung der Vision innovativ sind, die Führungspersönlichkeit dafür persönliche Risiken auf sich nimmt und die Strategie erfolgreich erscheint (vgl. Conger 1999: 155; Conger/ Kanungo 1998: 17). Darüber hinaus wurden weitere relevante Verhaltensweisen identifiziert, die sich je nach Theorie etwas unterscheiden. Einige Führungsqualitäten und Kompetenzen wie Selbstvertrauen, starke Überzeugungen, Selbstbewusstsein, Eloquenz und dramaturgisches Geschick erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Führungskraft Charisma zugeschrieben wird (vgl. Yukl 2010: 294).

Obwohl diese Leader positive Effekte erzielen können und sich vor allem in Transformations- oder Krisensituationen als erfolgreiche erwiesen haben, kann Charisma gleichzeitig nicht allein als Basis für einen „guten“ Leader fungieren. Zusätzlich sind mit dem charismatischen Leader auch Risiken verbunden. Als Beispiel hierzu nennt Wunderer (2006: 25) die Vergötterung von

Leadern. Die positiven Eigenschaften dieser Form müssen abgewogen werden, um die möglichen negativen Konsequenzen zu erkennen und zu vermeiden. Die größte Gefahr des Charismas für Unternehmen und andere Organisationen mit praktischen Zielen ist, dass die Grundlagen des Charismas eher emotional, immanent irrational und damit risikobehaftet sind (vgl. Beyer 1999: 321). Charismatische Leader neigen zu übertriebenen Selbstdarstellungen und Ansprüchen hinsichtlich ihrer Visionen, die ihre Anhänger in die Irre führen können (vgl. Conger 1999: 171 f.). Dadurch könnten sie sich in einer schwierigen Situation wiederfinden. Durch den Optimismus des Leaders können Probleme unterschätzt werden. Infolgedessen geht die Leistung unter den hohen Erwartungen unter und die Anhänger finden sich in einem Kreislauf der Ausbeutung wieder (vgl. Conger 1999: 172). Des Weiteren kann Charisma nur bis zu einem gewissen Grad erlernt werden (vgl. Wunderer 2006: 279). Trotz der Risiken ist das erfolgreiche Führen möglich, wenn Leader über das nötige Wissen verfügen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. (Yukl 2010: 276)

Die Grenzen zwischen den verschiedenen Leadership Theorien gehen fließend ineinander über, da jeder Führungsstil abhängig von Situation und Aufgabenstellung ist. Faktoren wie Beziehungen zwischen Leader und Mitarbeitern oder die Schwierigkeit der Aufgaben sind in diesem Kontext relevant. Folglich gibt es weder eine ausschließlich transformationale noch eine ausschließlich charismatische Führung, sondern vielmehr eine Kombination verschiedener Führungsstile. Aus diesem Grund entwickelt laut Hermanni jede Führungskraft in einem Unternehmen ihren eigenen, individuellen Führungsstil, der sich durch ethisches und moralisches Verhalten, Wertschätzung und Authentizität auszeichnet (vgl. Hermanni 2022: 91).

Mit dem Verständnis von Leadership, das in diesem Kapitel definiert und erläutert wurde, sollen nachfolgend der Kulturbegriff und die Unternehmenskultur näher beleuchtet werden. Diese stellen die Grundlage für das Verständnis von Cultural Leadership dar.

2.2 Der Kultur Begriff

Um sich dem Konzept des Cultural Leadership anzunähern, soll zunächst der Kultur Begriff erläutert und anschließend die Definition von Unternehmenskultur genauer betrachtet werden.

Der Kultur Begriff wurde von Edward Tylor in der Sozialanthropologie geprägt. So ist Kultur „[...] jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.“ (Tylor 1873: 1)² Seine Definition wurde von Wissenschaftlern und Forschern immer weiter ausgeführt und ergänzt. So definiert der Ethnologe und Soziologe Kluckhohn (1951: 86) den Kultur Begriff folgendermaßen:

„Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements in human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values“.

Zugleich ist Kultur ein erlerntes und vom Menschen konstruiertes System von Praktiken, Werten und Artefakten, das von den Mitgliedern einer bestimmten Gruppe oder Gesellschaft kollektiv gelebt und weitergegeben wird. Dieser Lernprozess wird Enkulturation genannt (vgl. Barmeyer 2012: 95). Dabei ist Kultur nicht statisch, sondern dynamisch und stetig im Wandel. Dieser Wandel kann von Mitgliedern selbst eingeführt werden oder von außen kommen³ (vgl. von Rosenstiel 1993: 20).⁴

Wird von Nationalkultur gesprochen, so bezieht sich der Begriff auf Nationalstaaten die eine politische Einheit bilden und dadurch eine Homogenität entwickeln. Diese äußert sich bspw. durch eine gemeinsame Sprache oder ein gemeinsames politisches System und hat Einfluss auf Wahrnehmungen und Verhalten der Menschen. Es ist eine Kultur die „[...] eine bestimmte Gruppe von Menschen aufgrund ihrer Geburt und Sozialisation in einem bestimmten Land teilt.“ (Fajen 2017: 29) Zusätzlich dient es zur Abgrenzung zu anderen Kulturen (vgl. Fajen 2017: 29). Dabei steht Nationalkultur oft gleichbedeutend zur Landeskultur (vgl. Barmeyer 2012: 126).

² Eine Definition hat Tylor bereits im Jahr 1871 in seinem Buch „Primitive Culture“ gegeben. Bei der Version von 1873 handelt es sich um die deutsche Übersetzung seines Buches.

³ Im Unternehmenskontext sind es die Führungskräfte, die Einfluss auf die Kultur haben (vgl. Helmers 1993: 165).

⁴ Da es unzählige Definitionen des Kultur Begriffes gibt, beschränkt sich diese Arbeit auf die im Text weiter ausgeführten Definitionen und Konzepte.

Unternehmenskultur

Jedes im Unternehmenskontext arbeitende Individuum wird durch „Wertehaltungen, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster, Gebräuche und Umgangsformen der Organisationsmitglieder“ (Wunderer 2006: 154) geprägt. Diese sind wiederum durch nationalspezifische Charakteristika beeinflusst. Bass (1996: 69) definiert Unternehmenskultur folgend:

„The organizational culture is a learned pattern of behavior, shared from one generation to the next. It includes the values and assumptions shared by members about what is right, what is good, and what is important. Shared in addition are heroes, stories and rituals that provide expressive bonding of the members. Organizational culture is the "glue" that holds the organization together as a source of identity and distinctive competence. In an organization's decline, its culture can become a constraint on innovation because of its roots in the organization's past. “

Zudem stehen laut Bass (1996: 70) Organisationskultur und Leader in Wechselwirkung zueinander. Leader können direkten Einfluss darauf nehmen, wie sich die Kultur innerhalb einer Organisation entwickelt und definiert: Sie schaffen und verstärken Normen und Verhaltensweisen innerhalb einer bestehenden Kultur oder können diese auch transformieren. Die Normen entwickeln sich aus dem, was die Führungskräfte als wichtig erachten, wie sie mit Krisen umgehen, wie sie Vorbilder vermitteln und wen sie für ihre Organisationen gewinnen. Zusätzlich beeinflusst die Unternehmenskultur den Leader genauso sehr, wie der Leader die Unternehmenskultur beeinflusst. Bass (vgl. 1996: 70) betont, dass zur Unternehmenskultur die geteilten Werte und Überzeugungen der Mitglieder, sowie geteilte Geschichten und Rituale dazugehören, was ihre Bindung deutlich stärkt.

Unternehmen werden unter dem Kulturaspekt zur Sinngemeinschaft, in der sich ihre Mitglieder für gemeinsame Überzeugungen einsetzen. Das zeigt sich in den Unternehmensvisionen (vgl. von Rosenstiel 1993: 14). Die Organisationskultur wird als selbstverständlich angesehen und von ihren Mitgliedern nicht reflektiert. Sie bietet gemeinsame Werte, einen Sinn und eine Orientierung, wodurch organisationales Handeln einheitlich wird. Die Unternehmenskultur entsteht durch den Prozess der Sozialisation, sodass das Individuum unbewusst aus kultureller Tradition heraus handelt (vgl. von Rosenstiel 1993: 15).

Alle sichtbaren Aspekte einer Organisation spiegeln ihre grundlegenden Überzeugungen und Prinzipien wider. Beispiele hierfür sind Interaktionen, verbale Äußerungen oder Uniformen, die grundlegende Werte symbolisch zeigen (vgl. von Rosenstiel 1993: 16). Das zeigt, dass Unternehmenskultur mehreren Ebenen unterliegt, auf die geachtet werden sollte. Schein schlägt

vor, diese Ebenen in drei zu unterteilen: Basisannahmen, Artefakte und vertretene Überzeugungen und Werte. Diese werden in Abbildung 2 genauer gegliedert.

-
- 1. Artifacts**
 - Visible and feelable structures and processes
 - Observed behavior
 - Difficult to decipher
 - 2. Espoused Beliefs and Values**
 - Ideals, goals, values, aspirations
 - Ideologies
 - Rationalizations
 - May or may not be congruent with behavior and other artifacts
 - 3. Basic Underlying Assumptions**
 - Unconscious, taken-for-granted beliefs and values
 - Determine behavior, perception, thought, and feeling
-

Abbildung 2: Drei Ebenen von Kultur von Schein (1984: 24).

Schein geht davon aus, dass die Essenz einer Kultur im Muster der zugrunde liegenden Annahmen (Ebene 3) liegt. Wenn man diese versteht, ist es einfacher, andere Ebenen zu verstehen und angemessen mit ihnen umzugehen (vgl. Schein 2010: 32). Auf der Ebene der beobachtbaren Artefakte (Ebene 1) manifestiert sich Kultur durch geteilte Werte, Normen und Verhaltensregeln. Leadership ist die Quelle von Glaubenssätzen und Werten, die eine Gruppe bei der Lösung ihrer internen und externen Probleme anleiten. Bei erfolgreicher Umsetzung bilden sich gemeinsame Annahmen, die den Charakter und die Identität einer Gruppe definieren. Diese Annahmen wiederum zu verändern, kann eine Herausforderung darstellen (vgl. Schein 2010: 32 f.). Gleichzeitig ist die Veränderung von grundlegenden gemeinsamen Annahmen keine Garantie für eine neue funktionierende oder effektivere Unternehmenskultur. Möchte man eine Veränderung durchsetzen, bedeutet dies neue Deutungsmuster durchzusetzen und einen Sinn zu geben (vgl. Pohlmann 2016: 157). Ein Wandel ist ebenso abhängig von der Eigendynamik von Organisationen oder von ungeschriebenen Regeln der Mitglieder (vgl. Pohlmann 2016: 159).

Vor allem Scheins Modell der Organisationskultur ist im Kontext von New Work und damit einhergehenden Remote Work, Vielfalt und Integration relevant. Remote Work verändert traditionelle organisatorische Artefakte, beispielsweise physische Büroräume oder persönliche Interaktionen. Dieser Wandel hat erhebliche Auswirkungen auf die von Schein vertretenen Werte, da Unternehmen ihre Kultur und Werte in einer virtuellen Umgebung artikulieren und verstärken müssen (vgl. Geraghty 2023).

Im Bereich der Organisations- bzw. Unternehmenskulturforschung wird die Frage, ob eine Organisation bzw. ein Unternehmen eine Kultur hat oder ist, immer noch viel diskutiert. Wird davon ausgegangen, dass eine Organisation eine Kultur hat, so steht Kultur als eine Variable in der Organisation (wie z. B. Technologie). Als externe Variable wirkt die Kultur auf die Organisation ein oder wird durch Mitglieder in die Organisation gebracht. Kultur wird hier instrumentalisiert zur „[...] Problemlösung, Umweltpassung und Bedürfnisbefriedigung [...]“ (Helmert 1993: 161). Als interne Variable steht sie neben anderen Elementen so wie die Strukturen und Strategien innerhalb einer Organisation (vgl. Schein/ Seiser 2010: 57). Kultur wird hierbei als ein System von geteilten Bedeutungen und Symbolen angesehen. „Alles, was in der Unternehmung beobachtbar ist, wird Ausdruck bestimmter zugrunde liegender Überzeugungen und Werte.“ (von Rosenstiel 1993: 16), In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass eine Organisation eine Kultur ist, bzw. aus mehreren Kulturen bestehen kann.

2.3 Das Konzept Cultural Leadership

Der Begriff Cultural Leadership setzt sich aus zwei dynamischen Begriffen zusammen, weswegen auch Cultural Leadership wie Leadership und Kultur selbst keine einheitliche Definition hat und somit in der Literatur unzählige Definitionen verwendet werden. So werden unter den Begriff des Cultural Leaderships teilweise einzelne Bereiche des Managements gefasst. Zum einen ist Cultural Leadership laut Zierold (2018) „eine Bezeichnung für Führung von bzw. in Kulturorganisationen“. Dabei bezieht sich der Begriff auf ein kulturelles Tätigkeitsfeld und stellt somit das Management von kulturellen Organisationen dar. Zum anderen kann der Begriff als kulturelle Führungsrolle verstanden werden, bei der Personen oder Organisationen geführt werden (vgl. Zierold 2018).

In dieser Arbeit wird Cultural Leadership im Unternehmenskontext verstanden. Dies bedeutet, dass sich auf eine Leadership Form bezogen wird, die nicht nur darauf zielt, Menschen zusammenzubringen, sondern auch versucht auf Unterschieden aufzubauen, um so die Zusammenarbeit zu fördern. Cultural Leadership konzentriert sich auf die Gestaltung, Lenkung und Beeinflussung der kulturellen Elemente innerhalb einer Organisation. Dies erfasst sowohl Werte und Überzeugungen als auch Verhaltensweisen. Gleichzeitig schafft diese Form des Leaderships ein gemeinsames Identitätsgefühl. Cultural Leader agieren hierbei identitätsstiftend. Die kulturelle, ethnische und intellektuelle Vielfalt einer Gemeinschaft wird hierdurch gefördert. Es wird eine Kultur der Inklusivität, des gegenseitigen Respekts und Verständnisses geschaffen und auch erhalten (vgl. Stewart 2010: 14 f.).

Umfassende Untersuchungen zu dieser Theorie bieten Schein, Trice und Beyer. Auf die Erkenntnisse dieser Wissenschaftler stützt sich diese Arbeit bezüglich der Definition und Ausgangslage von Cultural Leadership. Schein geht davon aus, dass die Entwicklungsphase einer Organisation eine entscheidende Variable ist, wenn man die Beziehung zwischen Führung und Kultur verstehen möchte (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 124). Trice und Beyer gehen davon aus, dass Leader Einfluss darauf haben, wie sich Kultur in Organisationen entwickelt und manifestiert. Dabei benennen sie zwei Dimensionen. Zum einen die instrumentelle Dimension, also wie Leader die Ausführung der Arbeit beeinflussen. Zum anderen die kulturelle Dimension, die den Einfluss der Leader auf die gemeinsamen Philosophien und Praktiken innerhalb einer Organisation beschreibt (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 124).

2.3.1 Kultur und Leadership nach Schein (2010)

Die Verbindung von Kultur und Leadership untersucht Schein in Bezug auf die Entwicklungsphasen eines Unternehmens. Ein Leader beginnt mit der Kulturererschaffung, managt sie und kann sie später auch verändern (Schein 2010: 195). Die Gründungsphase ist hierbei besonders wichtig, da in dieser die grundlegenden Annahmen und Werte etabliert werden, die das Verhalten und die Entscheidungen der Mitglieder nachhaltig beeinflussen. Die Gründer haben eine entscheidende Rolle dabei, wie die Organisation mit internen und externen Herausforderungen umgeht. Sie sind nicht nur Visionäre hinter der Organisation, sondern auch die Initiierenden der Kultur (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 125). Der Prozess der Gründung einer Organisation umfasst vier Schritte:

1. Ideengenerierung durch den Gründer
2. Bildung einer Kerngruppe, die diese Idee unterstützt
3. Beschaffung von Ressourcen
4. Auswahl weiterer Mitglieder, die gemeinsame Annahmen darüber entwickeln, wie die Organisation wachsen und überleben kann (vgl. Schein 2010: 205)

Die frühen Stadien einer Organisation sind also entscheidend für die Entwicklung ihrer Arbeitsweisen und Ziele. Die Ideen, die in dieser Phase erprobt werden, werden oft von den Gründern vermittelt und können sich so zu festen Denk- und Handlungsmustern entwickeln. In der Anfangsphase beeinflussen die Werte, Motive, Persönlichkeit und Fähigkeiten der Leader die Gestaltung der Organisation maßgeblich (vgl. Schein 2010: 219). Die Organisationskultur wird oft als Manifestation der Präferenzen, Prioritäten und Pläne der Gründer betrachtet (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 125; Schein 2010: 218).

Die Übertragung von Werten und Annahmen erfolgt oft durch charismatische Leader⁵, die in der Lage sind, ihre Vision auf eine inspirierende und überzeugende Weise zu vermitteln. Da solche Leader selten sind, müssen jedoch alternative Mechanismen gefunden werden, um eine Organisationskultur zu entwickeln. Dies bestärkt die Bedeutung von Leadern bei der Gestaltung und Pflege einer positiven und produktiven Arbeitsumgebung, die für den langfristigen Erfolg der Organisation entscheidend ist (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 125; Schein 2010: 235).

Diese Mechanismen von Schein (2010: 236) sind in Abbildung 3 aufgelistet. Er unterteilt nach primären und sekundären Mechanismen. Dabei ist der Sozialisationsprozess in die

⁵ Siehe Seite 9: Charismatic Leadership.

Arbeitsprozesse der Organisation integriert. Neue Mitarbeiter lernen kulturelle Annahmen aus dem täglichen Verhalten von Managern (vgl. Schein 2010: 250).

Primary Embedding Mechanisms

- What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis
- How leaders react to critical incidents and organizational crises
- How leaders allocate resources
- Deliberate role modeling, teaching, and coaching
- How leaders allocate rewards and status
- How leaders recruit, select, promote, and excommunicate

Secondary Articulation and Reinforcement Mechanisms

- Organizational design and structure
 - Organizational systems and procedures
 - Rites and rituals of the organization
 - Design of physical space, facades, and buildings
 - Stories about important events and people
 - Formal statements of organizational philosophy, creeds, and charters
-

Abbildung 3: Mechanismen zur Etablierung von Kultur von Schein (2010: 236).

Die dargestellten primären Mechanismen stellen die wichtigsten Elemente dar, die einem Leader zur Verfügung stehen. Dabei wirken die verschiedenen Mechanismen gleichzeitig. Einer der stärksten Mechanismen ist die Auswahl dessen, was durch die Leader gemessen wird. Auf diese Weise können sie kommunizieren, woran sie glauben oder was ihnen besonders wichtig ist. Wenn sich Leader über diesen Prozess bewusst sind, kann die systematische Lenkung von Aufmerksamkeit auf bestimmte Dinge zu einem wirkungsvollen Mittel werden, um Botschaften und Werte zu kommunizieren (vgl. Schein 2010: 237). Gerade in Krisensituationen sind die Kulturbildung und -vermittlung wichtig. Der Mechanismus, wie Leader in solchen Krisensituationen handeln, schafft daher neue Werte, Normen und Arbeitsweisen. Denn durch eine hohe emotionale Beteiligung wird die Intensität des Lernens gefördert (vgl. Schein 2010: 243; Xenikou/ Furnham 2013: 126). Die Art und Weise, wie Leader Ressourcen zuteilen, zeigt die Annahmen und Überzeugungen eines Leaders. Als Beispiel nennt Schein einen Leader, der persönlich eine Abneigung gegen Schulden hat und daher Pläne ablehnt, die mit Fremdkapital finanziert werden sollen. Hierdurch können gegebenenfalls gute Investitionen verloren gehen (vgl. Schein 2010: 245). Ein weiterer Mechanismus ist das bewusste Vorleben, Lehren und Coachen. In der Regel sind sich die Gründer und die neuen Leader der Organisationen der Tatsache bewusst, dass ihr Verhalten eine wichtige Rolle dabei spielt, vor allem aber nicht nur neuen Mitgliedern Wertvorstellungen zu vermitteln. Sie fungieren somit als Vorbilder (vgl. Schein 2010: 246).

Die Zuteilung von Belohnungen und Status, stellt darüber hinaus ein wirksames Mittel dar, um Prioritäten und Werte zu vermitteln. Dabei sendet vor allem die Art und Weise, wie belohnt oder eventuell bestraft wird, die gewünschte Botschaft (vgl. Schein 2010: 247). Zuletzt ist die Art und Weise wie Leader rekrutieren, befördern und ausgrenzen, zwar oftmals sehr subtil, da er oft unbewusst abläuft, aber dennoch zu berücksichtigen. Leader neigen grundsätzlich dazu, Mitglieder oder Bewerber als ideal anzusehen, die dieselben Annahmen, Werte und Überzeugungen teilen wie bestehende Mitglieder. Diese werden als hoch qualifiziert wahrgenommen (vgl. Schein 2010: 249; Xenikou/ Furnham 2013: 127).

Die sekundären Mechanismen in Abbildung 3 sind als kulturverstärkend, nicht als kulturschaffend zu verstehen. Sie werden deshalb als sekundär bezeichnet, weil sie nur dann funktionieren, wenn sie mit den genannten primären Mechanismen konsistent sind. Gleichzeitig können sie zu primären Mechanismen werden, wenn hierdurch Überzeugungen in ausgereiften Organisationen aufrechterhalten werden sollen (vgl. Schein 2010: 250 f.).

- **Organisationsdesign und Struktur:** In diesen spiegeln sich die Überzeugungen eines Leaders über die Effektivität wider.
- **Organisationssysteme und Abläufe:** Durch den Aufbau von Systemen und Routinen können Leader ihre Werte stützen.
- **Riten und Rituale:** Können zur Verstärkung von Ideologien eines Leaders eingesetzt werden.
- **Gestaltung von physischen Räumen und Gebäuden:** Die Philosophie des Leaders kann durch die physische Umgebung widergespiegelt werden.
- **Geschichten und Legenden:** Sind nicht kontrollierbar, allerdings können Geschichten verstärkt oder geschaffen werden, um gewünschte Botschaften zu vermitteln.
- **Formale Äußerungen der Organisationsphilosophie:** Sie stellen eine Möglichkeit dar, die Philosophie der Organisation öffentlich zum Ausdruck zu bringen. Sie dienen jedoch nicht der Definition von Kultur. (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 127)

Diese sechs Mechanismen sind jedoch mehrdeutig und schwer zu kontrollieren. In Kombination mit den primären Mechanismen (siehe Abb. 3) können Inhalte der Kultur an Mitglieder vermittelt werden (vgl. Schein 2010: 257). Während des Wachstumsprozesses und mit zunehmender Reife der Organisation werden Strukturen, Prozesse und Praktiken etabliert, welche die Kultur festigen. Gleichzeitig erschwert dies einen Kulturwandel. Die Kultur definiert nun den Leader und nicht mehr umgekehrt. Während des organisatorischen Wachstums findet ein Prozess der Differenzierung statt, bei dem sich Subkulturen aufgrund

verschiedener Faktoren bilden. Dies stellt eine Herausforderung für Leader dar. Denn sie wollen bzw. sollten diese Subkulturen koordinieren und integrieren. Hierzu sind allerdings weitere Mechanismen, wie z.B. die Förderung von Personen aus ausgewählten Subkulturen und die Nutzung von Technologien notwendig, um die Kultur zu erhalten und an neue Anforderungen anzupassen. Trotz externer Einflüsse und potenzieller Krisen ist die Aufrechterhaltung der Organisationskultur von entscheidender Bedeutung, da sie die Identität und den Zusammenhalt innerhalb der Organisation prägt (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 129 ff.).

Im Zusammenhang mit der Kulturbildung und -erhaltung sollte die Dynamik von Kulturveränderungen berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Einführung von neuen Technologien und deren Auswirkungen auf die Organisationskultur. Die Einführung neuer Technologien kann sowohl gewollt als auch unbeabsichtigt geschehen und führt oft zu einem allmählichen Prozess der kulturellen Anpassung und Neudefinition. Ein wesentlicher Aspekt dieses Wandels liegt in der Veränderung von Annahmen, Werten und Verhaltensweisen. Dieser Veränderungsprozess kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und verschiedene Ebenen einer Organisation durchdringen (vgl. Schein 2010: 184). Als Beispiel nennt Schein physische Technologien wie Roboter in der Fertigung oder Informationstechnologiesysteme in Büroumgebungen, die nicht nur die Arbeitsweisen verändern, sondern auch die Art und Weise, wie Mitglieder einer Organisation miteinander interagieren und kommunizieren (vgl. Schein 2010: 184 f.). Des Weiteren führt der technologiebedingte kulturelle Wandel zu einer Veränderung der Organisationsstruktur sowie deren Dynamik. Traditionelle Organisationsgrenzen im Rahmen der Zusammenarbeit verwischen durch die Entwicklung digitaler Kommunikationstechnologien vermehrt. Mithin führen virtuelle Teams und Netzwerke zur Möglichkeit der Mitglieder eines Unternehmens über zunehmend größere Distanzen hinweg zusammenzuarbeiten können. Dies führt zu einer Neubewertung von Hierarchien, Autoritäten und sonstigen Arbeitsbeziehungen. Insgesamt ist der kulturelle Wandel durch neue Technologien ein kontinuierlicher Prozess, der Organisationen dazu zwingt, sich anzupassen und neue Formen der Interaktion und Zusammenarbeit zu entwickeln (vgl. Schein 2010: 186).

2.3.2 Kulturelle Innovation nach Trice und Beyer (1991)

Laut Trice und Beyer betrifft Cultural Leadership zum einen kulturelle Innovation und zum anderen Kulturerhaltung.

Kulturelle Innovation zielt darauf ab, neue Ideen, Werte und Praktiken innerhalb einer Organisation zu entwickeln und zu implementieren. Sie verändert die kulturelle Dynamik und fördert gleichzeitig Innovationen. Verschiedene Theorien zu Charisma⁶ können helfen, diese Veränderungen an die Mitglieder der Organisation zu vermitteln. Allerdings gibt es auch Beispiele für eine effektive Kulturschaffung, denen Merkmale von Charisma fehlen (vgl. Trice/ Beyer 1991: 152). Im Vergleich zu Scheins Theorie beschreiben Trice und Beyer ein soziales bzw. gruppenbasiertes Modell (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 132). Sie identifizieren neun Elemente, um kulturelle Innovation zu schaffen. Dabei sind nicht zwingend alle neun notwendig, um dies zu erreichen (vgl. Trice/ Beyer 1991: 154 f.).

- 1. Persönliche Eigenschaften:** Charismatische Leader weisen drei wesentliche Eigenschaften auf: hohe Selbstsicherheit, Dominanz und starke Überzeugungskraft. Diese persönlichen Qualitäten helfen ihnen, radikale Missionen zu verfolgen und Mitglieder anzuziehen und zu halten.
- 2. Wahrgenommene Situation:** Krisen und ein Gefühl des Scheiterns können Mitglieder empfänglicher für radikale Ideen machen. Dadurch wird Leadern mit neuen Ideen mehr Autorität verliehen.
- 3. Vision und Mission:** Um kulturelle Innovation zu schaffen, entwickeln Cultural Leader unterschiedliche Visionen, welche Mitglieder anziehen und vereinen. Dadurch können sie zu höherem Arbeitsaufwand motiviert werden.
- 4. Attributionen der Mitglieder:** Das Vertrauen der Mitglieder zu einem Leader hängt davon ab, ob sie dem Leader die Fähigkeit zuschreiben, sie aus einer Krise führen zu können.
- 5. Verhalten des Leaders:** Das Verhalten ist von entscheidender Bedeutung für den Einfluss auf Mitglieder. Hierzu spielen die Vorbildfunktion, das Artikulieren von ideologischen Zielen, hohe Erwartungen an die Mitglieder und der Eindruck von Kompetenz und Erfolg eine Rolle.

⁶ Siehe hierzu charismatic Leadership Seite 9.

6. **Performance:** Eine erfolgreiche Leistung verstärkt den Einfluss eines Leaders. Erfolge sind für charismatische und innovative Leader besonders wichtig, um Mitglieder weiterhin anziehen und halten zu können und die eigene Autorität zu rechtfertigen.
7. **Administrative Maßnahmen:** Strukturelle Veränderungen sind oft notwendig, um kulturelle Innovationen zu erreichen. Dabei ist eine Verwaltungsstruktur notwendig, die mit der Vision und Mission eines charismatischen Leaders übereinstimmt.
8. **Verwendung von Kulturformen:** Durch kulturelle Ausdrucksformen wie Symbole, Geschichten und Rituale werden kulturelle Überzeugungen und Bedeutungen kommuniziert, bestätigt und gefeiert. Sie sind eine sichtbare Ausdrucksweise, die ein Leader nutzt, um Visionen zu kommunizieren.
9. **Nutzung von Tradition:** Traditionen unterstützen Kontinuität, indem Ideologien einer Kultur bewahrt und weitergegeben werden (vgl. Trice/ Beyer 1991: 154 ff.).

Für einige der von Trice und Beyer identifizierten Elemente wird ein charismatischer Leader benötigt. Zwar besteht eine Überschneidung zwischen charismatischen und kulturell innovativen Leaders, allerdings sind diese nicht gleich identisch. Daher ist eine Unterscheidung dieser beiden Leadershipformen sinnvoll. Darüber hinaus kann Charismatic Leadership scheitern, wenn sie nicht vollständig routiniert ist und der Leader keine charismatischen Eigenschaften aufweist. Im Gegensatz benötigt Kulturelle Innovation genau diese routinierten Elemente, um neue Werte und Annahmen zu vermitteln. Diese Form kann auch ohne Merkmale von Charisma wirksam sein (vgl. Trice/ Beyer 1991: 154). Kulturelle Innovation ermöglicht Organisationen, agil und anpassungsfähig zu bleiben, indem neue Ideen und Überzeugungen gefördert werden. Es trägt dazu bei, dass Organisationen sich zum einen weiterentwickeln können und zum anderen sich verändernden Umständen oder Technologien anpassen können (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 132).

Kulturerhaltung spielt ebenso eine wichtige Rolle beim Cultural Leadership. Hierbei wurde die Rolle des Leaders lange unterschätzt (vgl. Xenikou/ Furnham 2013: 133). Trice und Beyer untersuchen auch diese Form anhand der oben genannten neun Elemente, die hier gekürzt und vergleichend zur kulturellen Innovation wiedergegeben werden. Obwohl beide Arten bestimmte charismatische Elemente teilen, unterscheiden sie sich in persönlichen Qualitäten und Auftreten. Innovationsleader sind oft dominanter und können durch ihr Charisma positive Emotionen wecken, während Erhaltungsleader eher als Vermittler agieren (vgl. Trice/ Beyer 1991: 158). Bei der wahrgenommenen Situation gibt es zwei Möglichkeiten, wie Leadership als erhaltend aufgefasst werden kann. Entweder besteht keine Krise, sodass eine kulturelle

Innovation nicht notwendig erscheint, oder die Mitglieder nehmen eine Krise wahr, allerdings sind sie davon überzeugt, dass die bestehende Kultur mit dieser fertig wird. Der Unterschied zwischen Kulturerhaltung und kultureller Innovation liegt darin, dass es sich bei ersterer, um eine konservative Vision handelt und zweitere oft nach radikalen Veränderungen strebt (vgl. Trice/ Beyer 1991: 159).

Kulturerhaltungsleader weisen ähnliche Verhaltensweisen auf wie charismatische Innovationsleader, allerdings in einem konservativen Kontext. Bei beiden ist der in der Vergangenheit erzielte Erfolg maßgeblich, unabhängig davon, ob sie Kultur verändern oder erhalten wollen. Bei administrativen Maßnahmen wird auf die Erhaltung von bestehenden Strukturen gesetzt. Des Weiteren werden Traditionen und verschiedene Rituale genutzt, um die bestehende Kultur aufrechtzuerhalten. Vor allem die Ausführung von bestehenden Ritualen bestärken die bestehende Identität (vgl. Trice/ Beyer 1991: 161).

Die Rolle des Cultural Leaders, ob in Richtung Innovation oder Erhaltung, ist nicht nur auf Personen mit formaler Autorität beschränkt. Cultural Leadership kann auf unterschiedliche Weise auftreten. Vor allem in dynamischen Zeiten, bei Krisen und bei Wandel, z. B. bezüglich des New Work, kann diese Leadership Form positive Auswirkungen auf ein Unternehmen haben (vgl. Trice/ Beyer 1991: 166).

2.3.3 Kulturelle Vielfalt und Cultural Leadership

Obwohl die Theorien von Schein und von Trice und Beyer nicht explizit auf die kulturellen Hintergründe von Mitgliedern einer Organisation eingehen, ist dies in der heutigen Arbeitswelt, die von Globalisierung und Digitalisierung geprägt ist, ein relevanter Faktor. Denn auch die Nationalkultur eines Leaders beeinflusst sein Verhalten sowie seine Werte und Wahrnehmungen (vgl. Fajen 2017: 149). Genauso haben Mitarbeiter aus unterschiedlichen Nationen verschiedene Werte und Überzeugungen und somit unterschiedliche Erwartungen an ihre Leader (vgl. Barmeyer 2018: 226).⁷ Auch existieren je nach Land unterschiedliche Auffassungen darüber, was einen guten Leader ausmacht. Dabei ist in Deutschland vor allem ein autonomieorientierter Leader von Interesse (vgl. Hofert 2018: 60).

Die Fähigkeit von Leadern, kulturelle Unterschiede innerhalb des Unternehmens wahrzunehmen und zu verstehen, ist ein wichtiger Faktor. So kann kultursensibel und

⁷ In dieser Arbeit werden die Erwartungen einzelner Nationalkulturen nicht detailliert ausgearbeitet.

wirkungsvoll reagiert werden. Kulturelle Kompetenzen beinhalten das Bewusstsein über die eigenen kulturellen Prägungen aber auch Wissen über kulturspezifische Kontexte (vgl. Barmeyer 2012: 86). Diese setzen sich aus verschiedenen Komponenten wie „[...] kultureller Sensibilität, Wissen und Verhalten zusammen“ (Barmeyer 2012: 86). Um die von Trice und Beyer genannte kulturelle Innovation durchzusetzen, sollten kulturelle Kompetenzen berücksichtigt werden. Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Herkünften haben spezifisches Wissen, das unter anderem durch ihre kulturelle Prägung, Probleme unterschiedlich erfassen und lösen kann. Dadurch kann eine schnellere und flexiblere Problemlösung stattfinden (vgl. Littkemann et al. 2020: 160). Dies hat positive Effekte auf die kulturelle Innovation innerhalb des Unternehmens.⁸ Gleichzeitig kann kulturelle Vielfalt zu Missverständnissen durch unterschiedliche Interpretationsmuster oder Sprachbarrieren führen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2018: 50 f.). Große Unternehmen können durch ihre verfügbaren Ressourcen diese Konflikte besser lösen als kleine oder mittelständische Unternehmen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2018: 50). Durch kulturelle Vielfalt in Unternehmen können durch neue Ideen, Praktiken und Werten, sowohl die von Trice und Beyer genannten kulturellen Innovationen gefördert als auch technologische Fortschritte beschleunigt werden (vgl. Littkemann et al. 2020: 161).

In diesem Kapitel wurde die Bedeutung von Cultural Leadership beleuchtet und wie es dazu beiträgt, die Unternehmenskultur zu fördern. Dabei stehen insbesondere die Konzepte von Schein sowie von Trice und Beyer im Vordergrund. Unter Cultural Leadership werden diejenigen Richtlinien und Praktiken verstanden, welche die Ausgestaltung der Organisationskultur wesentlich beeinflussen. Die Berücksichtigung dieser ist von entscheidender Bedeutung, da sie nicht nur eine Reaktion auf aktuelle Herausforderungen darstellen, sondern vielmehr eine proaktive Vorbereitung auf zukünftige Veränderungen ermöglichen. Diese Herausforderungen stellen das New Work und neue Arbeitsmethoden für Unternehmen dar. Nachfolgend soll New Work und eben diese neuen Arbeitsmethoden dargestellt und diskutiert werden.

⁸ Ergebnis der Studie über die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland. Bertelsmann Stiftung 2018.

2.4 Was ist New Work?

Das Konzept des New Work wurde bereits in den 1980er Jahren von dem Ethnologen und Sozialphilosophen Frithjof Bergmann vorgestellt (vgl. Müller-Friemauth/ Kühn 2019: 391). Im Jahr 2004 beschreibt er in seinem Buch „Neue Arbeit Neue Kultur“ tiefer gehend das Konzept und legt somit den Grundstein für das New Work. Dabei nennt er einige Faktoren, die für das New Work wichtig sind. Die Freiheit steht hier immer im Vordergrund. Bergmann selbst betont die Wichtigkeit der Selbstbestimmung. Ihm zufolge ist dies das wichtigste Element, aus dem das neue Arbeitssystem nach und nach aufgebaut wurde (vgl. Bergmann 2004: 116). Gleichzeitig wird das Lohnarbeitssystem kritisiert und argumentiert, dass Arbeit von Grund auf neu organisiert werden sollte. Zentral hierfür ist eine Umkehrung. Damit ist gemeint, dass der Mensch nicht mehr als Mittel genutzt werden soll, um Aufgaben und Ziele zu verwirklichen. Vielmehr soll der Mensch nicht der Arbeit dienen, sondern die Arbeit dem Menschen (vgl. Bergmann 2004: 11).

Das endgültige Ziel des New Work ist also, die Arbeit zu transformieren, sodass der Mensch selbstbestimmt und frei⁹ sein und somit seine eigenen Fähigkeiten und Kräfte entfalten kann (vgl. Bergmann 2004: 12). Arbeit soll einen Sinn und eine Bedeutung bekommen.

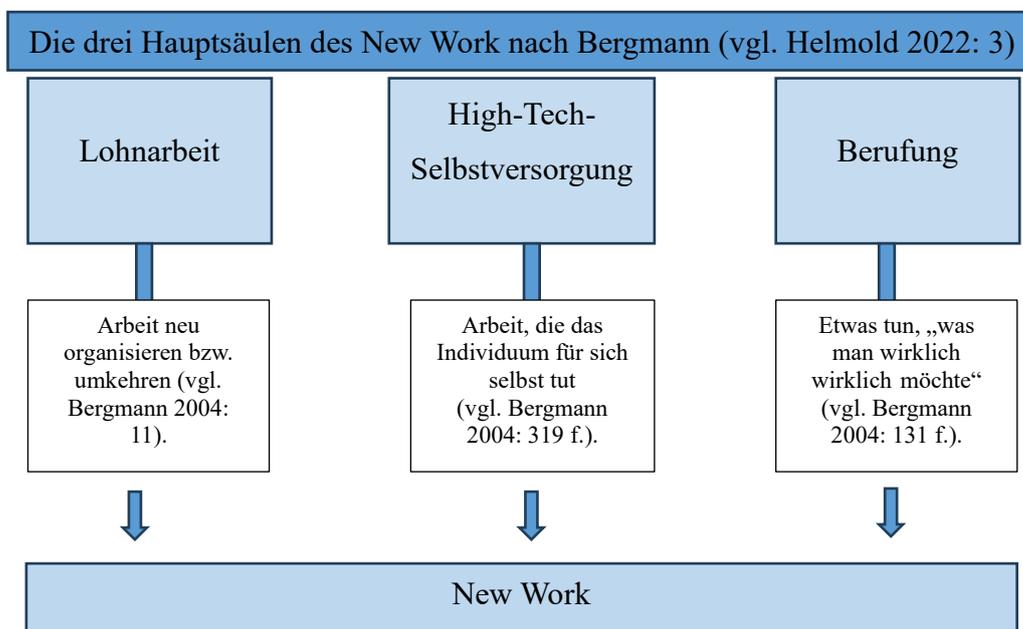


Abbildung 4: Bergmanns drei Säulen des New Work. Eigene Darstellung nach Bergmanns Kernaussagen aus seinem Buch „Neue Arbeit-Neue Kultur“ 2004.

⁹ Bergmann nutzt den Satz „wirklich wirklich wollen“ durchgängig in seinem Buch „Neue Arbeit- Neue Kultur“ 2004. Diese Formulierung wird in dieser Arbeit übernommen, um Bergmanns Vorstellungen und Ideen des New Work wiederzugeben.

Abbildung 4 veranschaulicht Bergmanns Kernaussagen, auf die sich das Konzept stützt. Dabei besteht New Work aus drei Teilen: der Lohnarbeit, Eigenarbeit und Berufung. Im Ergebnis bilden diese drei Säulen eine Arbeit mit Freiräumen und Platz für die eigenen Wünsche und Begabungen (vgl. Vollmer/ Poppenborg 2023: 24). Oder wie Bergmann selbst in einem Interview zusammenfasste: „New Work ist eine andere Art, Arbeit zu organisieren. Die Absicht ist, Arbeit so zu organisieren, dass sie nichts Gezwungenes ist, sondern man Arbeit tut, die man wirklich, wirklich will.“ (Vollmer 2021). Erst durch das Berücksichtigen aller drei Säulen kann New Work zustande kommen.

Kritisiert wird diese Theorie von Marcus Väth, der sich mit Bergmanns New Work Konzept auseinandersetzt und dieses weiterentwickelt.¹⁰ Seine Theorie des New Work verkörpert einen aktuellen Ansatz für Organisationsgestaltung und Mitarbeiterengagement. Er geht davon aus, dass sich die Natur der Arbeit im Wandel befindet, wodurch traditionelle Arbeitsmodelle zunehmend unvereinbar mit der dynamischen und digitalen Welt von heute werden (vgl. Väth 2016: 134). Stützend auf Bergmann konstruiert er somit vier Säulen, mit dem eine Umsetzung des New Work gelingen könnte:

- Life-Blending¹¹ in Verbindung mit einer Transformation der Bedeutung von Arbeit für das Individuum (vgl. Väth 2016: 166 f.).
- Systemrelevante Kompetenzen, die für die Arbeitswelt der Zukunft wichtig sind (vgl. Väth 2016: 190).
- Ein Modell, das Organisationen einen kulturellen und organisatorischen Wandel ermöglicht (vgl. Väth 2016: 216).
- Eine Neubewertung der Bedeutung der Arbeit in der aktuellen Gesellschaft und eine Richtlinie für die Politik (vgl. Väth 2016: 238).

Mit diesen Kernelementen legt Väth einerseits einen großen Schwerpunkt auf Autonomie und Flexibilität, bei dem Angestellte die Kontrolle über ihre Arbeitsweisen erhalten (vgl. Väth 2016: 152). Andererseits erkennt er die Rolle der neuen Technologien und der Digitalisierung bei der Umgestaltung des Arbeitsplatzes an und spricht sich für dessen Einsatz zur Verbesserung der Arbeitsabläufe aus. Außerdem legt er einen Fokus auf die ständige Weiterentwicklung und das

¹⁰ Vgl. hierzu Marcus Väth's Monographie zum Thema New Work „Arbeit- die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert“ 2016.

¹¹ Vgl. hierzu Markus Väth (2016: 6), hier wird der englische Begriff für eine bewusste Lebensweise verwendet und in dieser Arbeit übernommen.

Lernen auf beruflicher und persönlicher Ebene für das persönliche Wachstum (vgl. Väth 2016: 190).

Die von Markus Väth und Frithjof Bergmann entwickelten Theorien befassen sich mit der sich verändernden Arbeitswelt und bieten Lösungen für die Probleme traditioneller Beschäftigungsmodelle. Beide Autoren heben verschiedene Teilbereiche der Arbeit und der Mitarbeitererfahrung hervor. Obwohl ihre Theorien das Konzept des New Work behandeln, nähern sie sich diesem aus verschiedenen Perspektiven an. Im Vergleich zu Bergmann hat Väth eine pragmatischere Herangehensweise, die in bestehende organisatorische Strukturen integriert werden kann. Bergmann hingegen konzentriert sich, anders als Väth, nicht so sehr auf den organisatorischen Wandel im aktuellen Wirtschaftssystem, sondern fordert ein grundlegendes Überdenken von Arbeit und Leben.

Obwohl Bergmann mit seiner Idee des New Work eine detaillierte Vorstellung von Arbeit geschaffen hatte, wird der Begriff heute auf eine andere Weise verwendet und steht für die Wandlung der Arbeit im unternehmerischen Kontext (vgl. Hackl et al. 2017: 3). Ebenso sind die Säule der Lohnarbeit und die High-Tech-Selbstversorgung aus dem aktuellen Diskurs völlig verschwunden (vgl. Väth 2016: 59). Vor allem durch die Covid-19 Pandemie hat die Arbeitswelt einen großen Wandel erfahren. Aufgrund der globalen Ausbreitung des Covid-19 Virus wurden neue Konzepte der Arbeit und so auch das New Work umgesetzt (vgl. Helmold 2022: 3). Neben der Umsetzung von Remote- und hybriden Arbeitsmethoden in zahlreichen Unternehmen hat auch die Einbindung digitaler Technologien insgesamt an Bedeutung gewonnen. Dieser Umbruch stellt eine Abkehr von traditionell bürozentrierten Modellen dar. Dennoch bleibt es weiterhin wichtig, eine neue Normalität für Unternehmen und Industrie zu finden, bei der eine sichere und anpassungsfähige Arbeitsumgebung geschaffen werden kann (vgl. Kelaher et al. 2020).

Der Begriff New Work stellt somit heute ein breites Feld dar und umfasst mehrere Themen gleichzeitig:

- „Flexible Arbeitszeiten (z. B. Teilzeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing).
- Flexibilität am Arbeitsplatz (z. B. Home Office, Telearbeit).
- Allgemeine Flexibilität von Strukturen, Denkmustern und Gewohnheiten (z. B. agile Organisationen).
- Gemeinsame Arbeit (einschließlich Teambildung).
- Globale und virtuelle Teams (z. B. funktionsübergreifende und grenzüberschreitende Teams).
- Vielfalt und Gleichstellung (z. B. Talentmanagement und Karriereaussichten).
- Mentoring, Coaching oder interdisziplinäre Projekte (z. B. Wissenstransfer).“ (Helmold 2022: 5)

Um New Work erfolgreich umsetzen zu können, sind neue Strukturen und ein Kulturwandel innerhalb eines Unternehmens erforderlich. Solche Veränderungen bringen sowohl

Unsicherheiten als auch Chancen mit sich. Unsicherheiten könnten durch Denkmuster und Verhaltensweisen entstehen, die an traditionellen Strukturen festhalten und dementsprechend Ablehnung und Widerstand gegen einen benötigten Wandel hervorbringen (vgl. Hackl et al. 2017: 2). New Work basiert auf Veränderungen in der Gesellschaft. Diese sind bspw. ein Wertewandel bezüglich der Art und Weise, wie Individuen leben und arbeiten möchten. Aber auch die Globalisierung, der demographische Wandel und die zunehmende Digitalisierung spielen eine erhebliche Rolle im gesellschaftlichen Wandel (Hackl et al. 2017: 12). Diese gesellschaftlichen Veränderungen haben großen Einfluss auf Unternehmen und erfordern die Umsetzung von New Work. Sie schaffen eine Arbeitswelt die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, kurz VUKA, geprägt ist. Um eine Weiterentwicklung zu gewährleisten ist in dieser Arbeitswelt eine Veränderung der Leadership Methoden notwendig. Auch in der Unternehmenskultur muss ein Wandel stattfinden, um dieser Arbeitswelt gerecht zu werden und New Work implementieren zu können (vgl. Hill 2016: 246).

Wichtige Voraussetzungen für einen Kulturwandel in Richtung New Work sind Agilität, Flexibilität, neue Leadership Ansätze und die Digitalisierung (vgl. Helmold 2022: 7). Diese werden folgend näher beleuchtet.

2.4.1 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Die Digitalisierung ist laut Petry (2019: 23) auf zwei Arten zu verstehen:

- *„Rein technisches Verständnis: Unter Digitalisierung versteht man i.e.S. die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System.*
- *Gesamthafte Verständnis: Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische sowie soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt.“*

Diese Arbeit konzentriert sich auf das gesamthafte Verständnis der Digitalisierung. Dabei steht die Digitalisierung nicht nur für die Einführung neuer Technologien, sondern auch für tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen und Leadershipformen oder Managementansätzen. Diese Entwicklung findet seit Jahren statt und hat einen erheblichen Einfluss auf Unternehmen und Organisationen (vgl. Petry 2019: 25). Es ist ein weitreichender Prozess und umfasst die Transformation verschiedener Aspekte der Arbeitswelt. Dabei sind laut Schermuly (vgl. 2021: 32 f.) fünf technologische Trends in der Arbeitswelt besonders wichtig.

Diese sind Mobile Devices, Cloud-Computing, Big Data, Social Media und künstliche Intelligenz.¹²

Mobile Devices wie Smartphones oder Laptops ermöglichen es Menschen, unabhängig von festen Arbeitsplätzen von überall aus zu arbeiten. Dies ermöglicht eine flexiblere Arbeitsgestaltung. Virtuelle Arbeitsräume und Videokonferenzen erleichtern hierbei die Kommunikation und Zusammenarbeit über geografische Grenzen hinweg. Vor allem die Corona Pandemie hat zu einem großen Wandel hin zum mobilen Arbeiten geführt (vgl. Schermuly 2021: 33).

Cloud-Computing ermöglicht den flexiblen und ortsunabhängigen Zugriff auf Programme und Dateien. Durch eine Cloud werden große Datensätze verfügbar, die durch Teams bearbeitet und verwaltet werden können. Um trotz der Menge an Daten die Übersicht nicht zu verlieren, werden bessere Suchalgorithmen und künstliche Intelligenzen erforderlich (vgl. Schermuly 2021: 33).

Big Data ist die Verarbeitung und Analyse von großen Datenmengen, die von Unternehmen generiert werden. Diese Daten können, während sie noch produziert werden, gesteuert und ausgewertet werden. So können bspw. Unternehmen wie Amazon spezifische Produkte vorschlagen, während Nutzer nach Produkten suchen (vgl. Schermuly 2021: 34).

Social Media verändert die Art und Weise, wie Unternehmen mit Kunden und Mitarbeitern kommunizieren. Mithilfe von Social Media Plattformen kann Kontakt zu Kunden aufgebaut oder Feedback eingeholt werden. Darüber hinaus können Mitarbeiter oder potenzielle Mitarbeiter diese Plattformen nutzen, um sich zu vernetzen, Wissen auszutauschen oder neue Karrieremöglichkeiten zu entdecken (vgl. Schermuly 2021: 34 f.).

*Künstliche Intelligenz*¹³ ist sehr vielfältig und wirkt sich auf die heutige Arbeitswelt aus. Dabei sind die oben genannten technologischen Begriffe auch Teil von KI. Laut Hasenbein (2023: 22) steht Künstliche Intelligenz für „die maschinelle Simulation von Lernen und anderer Fähigkeiten der menschlichen Intelligenz. In diesem Zusammenhang wird zunehmend von hybrider Intelligenz gesprochen. Gemeint ist damit eine Kombination von menschlicher und maschineller Intelligenz.“ Dabei geht es nicht darum, den Menschen durch verschiedene KI zu ersetzen, sondern die menschlichen Fähigkeiten durch leistungsfähige KI zu ergänzen (vgl.

¹² Im Zusammenhang mit Digitalisierung gehören weitere Begriffe wie Cybersecurity, 3D-Druck, Internet der Dinge, usw. (vgl. Petry 202019: 27), diese sind für diese Arbeit nicht relevant und werden nicht näher beleuchtet und dargestellt.

¹³ Folgend abgekürzt mit KI.

Hasenbein 2023: 22). Die Einführung von KI in Organisationen hat das Potenzial, den Arbeitsmarkt durch Veränderungen in Strukturen, dem Ersetzen von Aufgaben und Schaffung von neuen Tätigkeitsfeldern zu beeinflussen. Diese Veränderungen sind hauptsächlich in den Bereichen der Arbeitsaufgaben und bei den erforderlichen Fertigkeiten von Organisationsmitgliedern (vgl. Graus et al. 2021: 3 f.). So werden Unternehmen gezwungen interne Strukturen zu überdenken. Noch ist unklar, welche Auswirkungen KI auf dem Arbeitsmarkt haben wird und welche neuen Berufsfelder entstehen werden. Allerdings wird angenommen, dass KI die Arbeit von Menschen teilweise unterstützt und andererseits in anderen Bereichen, insbesondere bei repetitiven Tätigkeiten, durch Automatisierung ersetzen könnte. Menschliche Arbeitskräfte werden jedoch weiterhin eine wichtige Rolle bei komplexeren Aufgaben und Dienstleistungen spielen, die den direkten Kontakt mit Menschen erfordern. Gleichzeitig kann durch die Automatisierung von Routineaufgaben den Mitarbeitern mehr Zeit für kreative und strategische Aufgaben geben (vgl. Hasenbein 2023: 52; Petry 2019: 41). Hasenbein (2023: 52) führt weiter aus, dass „[i]m Hinblick auf bestimmte Fähigkeiten [...] menschliche Kompetenzen wie kritisches Denken, Kreativität und Empathie sowie komplexes Problemlösen eine wichtige Ergänzung zu den Fähigkeiten einer KI darstellen [werden].“

Auf organisatorischer Ebene ist es entscheidend, dass der Mensch aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen wird. Dazu ist es wichtig, die Bereiche Business, Organisation, Mensch und Technologie sinnvoll miteinander zu verknüpfen und eine adäquate Unterstützung durch Führungskräfte sicherzustellen (vgl. Hasenbein 2023: 52). Es bestehen zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten von KI-Technologien wie zum Beispiel Chatbots, Spracherkennung oder maschinelles Lernen, welche die Effizienz steigern und neue Möglichkeiten in Organisationen eröffnen. Laut Statistischem Bundesamt nutzen ungefähr 12% der Unternehmen in Deutschland KI-Technologien.¹⁴ Als Grund für diese niedrige Zahl wird hauptsächlich das fehlende Wissen genannt. Vor allem große Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten nutzen KI häufiger. Die meistgenutzten KI-Technologien sind dabei Spracherkennung, die Automatisierung von Arbeitsabläufen oder die Unterstützung der Entscheidungsfindung (vgl. Statistisches Bundesamt 2024). Neben dem fehlenden Wissen ist laut Fountaine et al. (vgl. 2019: 3) die Unternehmenskultur die größte Herausforderung. KI wird nur in vereinzelten Geschäftsprozessen angewandt und gleichzeitig wird eine schnelle Entwicklung erwartet. Um KI implementieren zu können, müssen zuerst kulturelle und

¹⁴ Stand 2023. Die Erhebungen werden jährlich veröffentlicht.

Organisationelle Barrieren überwunden werden. Hierzu müssen Unternehmen vor allem Veränderungen von isolierter Arbeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit einleiten. Durch diese Kollaboration können neue Perspektiven und Ideen vereint werden, um KI den Bedürfnissen und Prioritäten des Unternehmens anzupassen (vgl. Fountaine et al. 2019: 5).

Um die Vorteile der Digitalisierung im Unternehmen zu nutzen, müssen grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt vorgenommen werden. Vor allem Leader und die Unternehmenskultur spielen eine entscheidende Rolle bei der Einführung neuer Technologien. Leader fungieren als Begleiter der Mitarbeiter im Veränderungsprozess und als Projektverantwortliche (vgl. Peifer/Hille 2023: 182). Hierbei ist eine Unternehmenskultur förderlich, die von Agilität und Flexibilität geprägt ist und einen reflektierten Umgang mit KI und anderen Technologien begünstigt. So kann eine Umgebung geschaffen werden, in der man mit KI experimentieren oder sogar komplett in die Arbeitsprozesse einführen kann (vgl. Peifer/Hille 2023: 186). Bei diesen Vorgängen werden Fehler als Lernprozess verstanden (vgl. Hasenbein 2023: 44).

2.4.2 Agile Arbeit

Der Begriff der Agilität bezeichnet im Wesentlichen die Fähigkeit einer Organisation, sich an Veränderungen anzupassen (vgl. Pfister/Müller 2019: 38; Petry 2019: 47). Dabei wird der Begriff Agilität auf die Organisationsebene beschränkt und die Frage behandelt, wie eine anpassungsfähige Organisation effektiv geführt werden kann. Die Arbeitsweise kann in einer agil geführten Organisation je nach Kontext und Zweck mehr oder weniger flexibel sein. Strukturen und Prozesse können sich schneller an die Anforderungen des Marktes anpassen (vgl. Pfister/Müller 2019: 39). Im Gegensatz dazu fokussiert sich agiles Arbeiten auf die Umsetzung von Projekt- und Arbeitsmethoden mit dem Ziel, Arbeit flexibler, effektiver und zielgerichteter zu gestalten (vgl. Pfister/Müller 2019: 39).

Das Konzept der Agilität hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung und hat sich inzwischen auf verschiedene Bereiche von Organisationen ausgeweitet. Die Prinzipien des agilen Manifests bilden die Grundlage für die Ausübung agiler Arbeit. Das Manifest betont die Werte von individuellen Interaktionen, funktionierender Software, Zusammenarbeit mit Kunden und Reaktion auf Veränderungen (vgl. Schermuly 2021: 137).

Für das agile Arbeiten gibt es verschiedene Methoden, von denen unter anderem *Scrum* und *Kanban* am bekanntesten sind (vgl. Petry 2019: 68). Scrum ist ein Vorgehensrahmen, um Projekte agil zu gestalten. Hierbei fokussiert sich diese Methode auf kurze und iterative

Arbeitszyklen.¹⁵ Projekte werden in kurzen Iterationen durchgeführt, welche oft auch als Sprints bezeichnet werden. Diese kurzen Zeitrahmen ermöglichen es den Teams, sich auf klar definierte Ziele zu konzentrieren, schnell Ergebnisse zu erzielen und flexibel auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren. Durch feste Rollenzuteilungen für einzelne Aufgaben und Regeln kann der Prozess dennoch geordnet ablaufen (vgl. Hanschke 2017: 15 f.). Hierzu sind feste Rituale wie tägliche Meetings sehr wichtig. Scrum ist vor allem für große Projekte geeignet (vgl. Schermuly 2021: 141). Abbildung 5 stellt das Scrum Modell ausführlich dar.

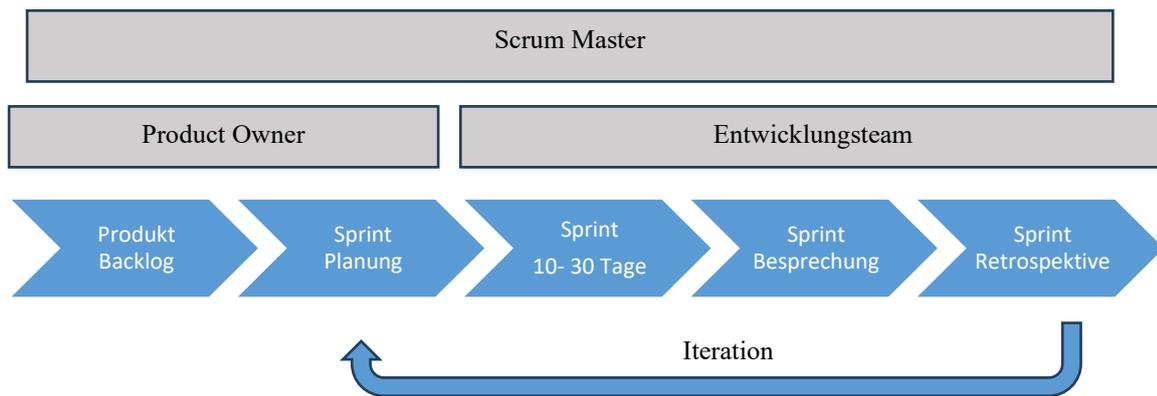


Abbildung 5: Grundmodell von Scrum nach Petry (2019: 69).

In diesem Modell werden die einzelnen Schritte von Scrum dargestellt. Durch einen Scrum Master werden die Entwicklungsteams oder auch Projektteams geleitet. Die Aufgabe des Scrum Master ist die Optimierung der Prozesse während der einzelnen Sprints. Hierbei werden keine Anweisungen von der obersten Hierarchieebene gegeben, sondern ein Scrum Master nimmt innerhalb des Teams eine aktive Rolle ein und agiert als gleichgestelltes Mitglied. Der erste Schritt ist die Festlegung des Produkts bzw. Ziels für das einzelne Projektteam im Produkt Backlog. Danach folgen die einzelnen Schritte der sich bis zur Zielerreichung wiederholenden Sprints. Die Besprechung von Aufgaben und des Fortschritts erfolgt im Rahmen täglicher Meetings. Am Ende eines Sprintzyklus findet eine Retrospektive statt, in der Feedback eingeholt werden kann. In diesem Rückblick manifestieren sich die agilen Prinzipien und Werte. Dazu sind Offenheit, Selbstreflexion und der Wille zur kontinuierlichen Verbesserung erforderlich. Die Retrospektive mündet in konkrete Vereinbarungen, die im nächsten Sprint umgesetzt werden. Diese Art von Projektarbeit fördert die Selbstorganisation und

¹⁵ Der Begriff, entstammt aus dem Rugby Sport und bedeutet übersetzt Gedränge (vgl. Schermuly 2021: 140 f.).

Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Anhand von Kundenfeedback können Entscheidungen innerhalb der Teams eigenständig getroffen werden. Dies trägt nicht nur zur Motivation und Eigeninitiative der Mitglieder bei, sondern auch zu einer beschleunigten Reaktion auf veränderte Anforderungen und einer fortlaufenden Verbesserung der Arbeitsabläufe. Die Mitarbeiter werden ermutigt, Risiken einzugehen, Ideen umzusetzen und aus Fehlern zu lernen (vgl. Schermuly 2021: 138).

Kanban ist ein weiterer Vorgehensrahmen, der allerdings für kleine Projekte geeignet ist. In diesem werden durch Visualisierung von Aufgaben über ein Board, vergleichbar mit einer To-do-Liste, Probleme sichtbar (vgl. Pfister/Müller 2019: 42). Auf dem Board werden Karten mit Aufgaben, die noch zu erledigen sind, notiert. Diese Karten werden je nach aktuellem Stand der Aufgabe in die nächste Spalte der Aufgabenphase verschoben. Dadurch wird schnell erkenntlich, wo Hilfe benötigt wird oder ob auf weitere Aufgaben gewartet wird. Hierdurch herrscht eine hohe Transparenz über die Arbeit (vgl. Hanschke 2017: 22). Auch organisiert sich das Team selbst. Aufgaben werden in Eigenverantwortung von Mitgliedern bearbeitet und in die nächste Phase verschoben (vgl. Hanschke 2017: 23).

Die Implementierung agiler Arbeit erfordert eine kulturelle Transformation innerhalb der Organisation, bei der Leader eine Umgebung schaffen, die Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit fördert. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter in der Lage sein, sich an Veränderungen anzupassen und neue Fähigkeiten zu erlernen. Dies kann oft eine Herausforderung darstellen, da es bedeutet, traditionelle Hierarchien und Machtstrukturen in Frage zu stellen. Denn agile Methoden setzen flache Hierarchien voraus (vgl. Schermuly 2021: 136). Organisationen, die agil sind, können sich schnell an neue Bedingungen anpassen, Chancen ergreifen und erfolgreich sein. Im Ergebnis ist Agilität eine Denkweise, die sich auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung konzentriert (vgl. Schermuly 2021: 137 ff.).

2.4.3 Neue Leadershipformen

Durch die neue Arbeitswelt findet ein Paradigmenwechsel in der Führung statt. Für die digitale Arbeitswelt haben sich bereits neue Leadershipstile entwickelt (vgl. Hasenbein 2023: 140 f.). Diese sind bspw. agile Führung, Servant Leadership, Digital Leadership oder positive Leadership. Diese Ansätze setzen auf „[...] Selbstorganisation, Mitverantwortung und Flexibilität im Umgang mit Veränderungen [...]“ (Hasenbein 2023: 141). Dabei werden laut

Stowasser et al. (vgl. 2022: 8) traditionelle Führungsstile weiter in den Hintergrund geraten und stattdessen wertorientierte Stile bedeutungsvoller.

Dabei ist das Konzept des agilen Führens nicht als Managementtheorie, sondern als Denkhaltung zu betrachten. Dieses Mindset versteht Wandel und Veränderung als einen Dauerzustand und Personen, die dieses verinnerlicht haben, sind nicht nur flexibel, sondern können einen Wandel auslösen. Führung wird als Rolle verstanden, die keine bestimmte Position im Unternehmen hat, sondern definierte Aufgaben (vgl. Hofert 2018: 87). So entstand das agile Führen laut Hofert (vgl. 2018: 43) nicht nur im Zusammenhang mit der Digitalisierung, sondern unter anderem durch zunehmende interkulturelle Zusammenarbeit. Die Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter sollen durch eine ständige Teamentwicklung gefördert werden (vgl. Hofert 2018: 87).

Das Digital Leadership konzentriert sich auf die Führung innerhalb von digitalisierten Arbeitskontexten. Das bedeutet vor allen Dingen neue Impulse zu setzen, einen Interaktionsrahmen zu schaffen und neue digitale Möglichkeiten zu nutzen (vgl. Hill 2016: 243 f.). Dabei müssen Leader darauf achten, auch in der digitalen Arbeitswelt Vertrauen aufzubauen und Mitarbeiter bei Entscheidungen zu beteiligen. Wie beim agilen Leadership sollten auch beim Digital Leadership, Leader weniger hierarchisch und kontrollierend führen, um den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Wie bereits angeführt wurde, muss sich Leadership durch die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt anpassen. Das bedeutet allerdings nicht, dass dies in Bereichen eines Unternehmens passieren muss, bei denen traditionelle Ansätze funktionieren. In diesem Sinne spricht Petry von einer „Beidhändigkeit von Führung“ (2019: 55). Denn ein Unternehmen braucht in Zeiten der Transformation und der Digitalisierung zum einen (die linke Hand) ein bewährtes und auf Effizienz ausgerichtetes Management und zum anderen (die rechte Hand) Ansätze, die auf Innovation ausgerichtet sind und sich der Geschwindigkeit der aktuellen Arbeitswelt anpassen können (vgl. Petry 2019: 55). Somit ist mit neuen Leadership Ansätzen nicht die komplette Auflösung von Hierarchien und eine vollkommene Umstrukturierung von Unternehmen gemeint, sondern, dass Leader und Manager Kontrolle ablegen und den Mitarbeitern Ressourcen und Möglichkeiten zur Verfügung stellen, um selbstbestimmt arbeiten zu können. Und ein Wandel in den Unternehmenswerten hin zu Agilität, Offenheit und Transparenz fördern (vgl. Petry 2019: 57).

2.5 Zwischenfazit

Vor dem theoretischen Rahmen ist davon auszugehen, dass New Work eine Transformation in der Arbeitskultur und den Arbeitsmethoden erfordert. Da es im heutigen Verständnis unter anderem Flexibilität, Agilität und Sinnstiftung umfasst, muss auch eine Transformation der Leadershipformen erfolgen (vgl. Berend/ Brohm-Badry 2020: 13). Dabei umfasst New Work im heutigen Verständnis unter anderem Flexibilität der Arbeit, Dezentralisierung, Agilität, Sinnstiftung durch Arbeit sowie eine Enthierarchisierung hin zur Selbstorganisation (vgl. Berend/ Brohm-Badry 2020: 13). Im digitalen Zeitalter mit steigender Komplexität gewinnt Leadership zunehmend an Bedeutung. Digitales Arbeiten mit New Work ist ohne Führung nicht sinnvoll, denn wie Lenz und Grützmaker (2018: 6) betonen: „Technologie alleine kann nicht führen: Digitalisierung ist ein Werkzeug, welches erst durch kompetente menschliche Führungskräfte seine volle Wirkungskraft entfaltet.“

Unter Berücksichtigung der dargelegten theoretischen Grundlage lässt sich ableiten, dass die Unternehmenskultur, das Cultural Leadership, die agile Arbeit sowie die Künstliche Intelligenz in einem wechselseitigen Beeinflussungsprozess zueinanderstehen. Anhand der dargelegten Theorie können diverse Annahmen getroffen werden. New Work braucht das Cultural Leadership. Ohne Leader können New Work Methoden nicht wirkungsvoll umgesetzt werden. Cultural Leader ermutigen Mitarbeiter durch Einbindung der Kultur, sich aktiv an der Gestaltung von neuen Arbeitsmethoden zu beteiligen. Darüber hinaus muss Leadership aber auch der aktuellen Arbeitswelt angepasst werden. Gleichzeitig muss ein Leader einen kulturellen Wandel initiieren, damit neue Arbeitsmethoden und Prozesse umgesetzt werden können. Cultural Leadership ist letztlich essenziell für den Wandel der Unternehmenskultur in Richtung Offenheit und Flexibilität. Hierdurch werden Voraussetzungen für agiles Arbeiten und die Umsetzung von KI-Technologien geschaffen.

In diesem Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen dargestellt und erläutert. Anhand der empirischen Forschung soll eine Einsicht in die Praxis gewährt werden. Darauf folgend wird diskutiert und dargestellt, wie Cultural Leadership agile Arbeitsmethoden implementieren und KI-Prozesse fördern kann.

3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

In diesem Kapitel wird die Methode erläutert, mit der die Forschungsfrage, die in Kapitel 1 vorgestellt wurde, beantwortet werden soll. Für die empirische Forschung wurde eine qualitative Methodologie verwendet, um Ergebnisse zu generieren, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen können. Hierbei wurden Experteninterviews durchgeführt und nach Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Da dieses Verfahren regelgeleitet ist und die einzelnen Analyseschritte des Vorgehens nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar darstellt, ist dieses Vorgehen für diese Arbeit geeignet.

3.1 Auswahl des Unternehmens

Da das Thema Cultural Leadership im Kontext von New Work im Unternehmenskontext untersucht werden soll, stellt ein Großunternehmen das gewählte Setting für diese Arbeit dar. Die Auswahl für die empirische Forschung erfolgte unter Berücksichtigung von Kriterien, um sicherzustellen, dass die Forschungsfrage beantwortet werden kann. Diese Kriterien sind unter anderem die Größe des Unternehmens, die Innovationsbereitschaft und auch der Zugang zu Führungskräften und Mitarbeitern. Beim Forschungsgegenstand handelt es sich um ein Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland. Durch im Vorfeld durchgeführte informelle Gespräche mit Mitgliedern des Unternehmens wurde festgestellt, dass das Unternehmen bereits mit agilen Methoden und KI arbeitet und seit mehreren Jahren bestrebt, eine Transformation in diese Richtung zu etablieren. Zusätzlich wurden im Unternehmen Bereiche geschaffen, die sich ausschließlich mit der Transformation in Richtung New Work beschäftigen. Dadurch verfügen Mitglieder des Unternehmens über umfangreiches Wissen und Erfahrungen in diesem Bereich und können zu Erkenntnissen, die relevant für diese Arbeit sind, beitragen.

Durch den Einsatz von agilen Arbeitsweisen und der Nutzung von KI-Tools bietet das untersuchte Unternehmen die Möglichkeit, durch die Experten aussagekräftige Informationen zu sammeln und so zur Beantwortung der Forschungsfrage beizutragen. Auch die Fokussierung auf ein einzelnes Unternehmen bietet den Vorteil, verschiedene Perspektiven innerhalb eines Feldes aufgreifen und darstellen zu können.

Am deutschen Hauptsitz des Unternehmens sind deutlich über 7000 Personen beschäftigt.¹⁶ Obwohl das Unternehmen über internationale Standorte verfügt, wird im Rahmen dieser Arbeit lediglich der Standort Deutschland betrachtet. Dieser wird mit „Standort DE“ pseudonymisiert. Das Unternehmen ist traditionell geprägt und verfügt über eine grundsätzlich hierarchische Organisationsstruktur. Dennoch strebt es eine Transformation hin zur Agilität an und versucht, eine digitale Transformation mit der Integrierung von KI voranzutreiben.

Auf Wunsch des Unternehmens und der Mitglieder wird das Unternehmen in dieser Arbeit als „Digital GmbH“ pseudonymisiert. Um die Identität des Unternehmens zu schützen und die Anonymität der interviewten Personen zu gewährleisten, werden sie pseudonymisiert und anonymisiert und alles, was auf das Unternehmen schließen lassen könnte, wird ausgenommen und im Transkript unkenntlich gemacht. Sollte der genaue Standort im Interview genannt werden, wird diese durch „Standort DE“ ersetzt. Die Vertraulichkeit und die Datenschutzrichtlinien werden somit berücksichtigt und gleichzeitig werden transparente und aussagekräftige Ergebnisse gewährleistet.

Der Zugang zum Unternehmen ist für eine empirische Forschung essenziell. Viele Forscher knüpfen zunächst persönliche Kontakte, um Zugang zu einem Unternehmen zu erhalten. Moeran betont die Wichtigkeit dieser Kontakte und erklärt, dass es manchmal nicht möglich ist, eine Forschung, ohne solche durchzuführen (vgl. Moeran 2013: 155). Durch sie kann der Zugang in eine bestimmte Gesellschaft oder Organisation gewährleistet werden. Die Kontakte sind für den Forscher wesentlich, um sich in einem unbekanntem sozialen Feld zurechtzufinden. Für einen außenstehenden Forscher ist das von großem Vorteil, wenn nicht gar essenziell. Denn Kontakte helfen herauszufinden, welche individuellen Akteure wichtig sind, und geben lokales Wissen weiter. Dies ist sehr wichtig, um in einer Organisation die Strukturen und inoffiziellen Regeln zu verstehen (vgl. Moeran 2013: 155).

Den Zugang zum Unternehmen „Digital GmbH“ erfolgte durch einen direkten Kontakt. Diese Person hat zuvor Informationen bereitgestellt, die zur Auswahl des Unternehmens beigetragen haben. Ebenso konnte diese Person durch ihre Stellung im Unternehmen Personen aus Führungsebenen und weiteren Mitarbeitern zu Interviews einladen. Die Teilnahme an den Interviews erfolgte freiwillig. Für weitere Fragen außerhalb der Interviews stellte sich dieser

¹⁶ Ungefähre Angabe, Quelle: Anonym.

Kontakt als Hauptinformant heraus und trug zum weiteren Verständnis von Abläufen und Strukturen innerhalb des Unternehmens bei.

3.2 Datenerhebung und Forschungsdesign

In Kapitel 2 konnten theoretische Erkenntnisse gesammelt werden, die folgend durch eine empirische Forschung ausgearbeitet werden können. Empirische Forschungsansätze können anhand von quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden werden. Quantitative Methoden sind bspw. Fragebögen. Das Ziel hierbei ist, eine gewisse Objektivität in den Zusammenhängen des Forschungsgegenstandes zu bewahren. Mit qualitativen Methoden, wie bspw. Interviews, können Details im Einzelgespräch erfragt und im Gesprächsfluss genauer diskutiert werden. Sie beschränken sich allerdings auf wenige ausgewählte Interviews. Hierbei stellt die Subjektivität des Forschenden eine wichtige Ressource dar. Der Forschende kann die Methoden an Theorie und Fragestellung flexibel anpassen (vgl. Baur/Blasius 2014: 46 f.). In dieser Arbeit wird mit einer qualitativen Herangehensweise gearbeitet.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden semi-strukturierte leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Der Begriff des Experten wird für Personen verwendet, die „über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und diese besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen“ (Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2021: 155). Oftmals wird die Rolle des Experten mit einer Berufsrolle in Verbindung gebracht. Allerdings gibt es auch Experten, die spezialisiertes Wissen außerhalb des Berufsfeldes haben. Im Unternehmen „Digital GmbH“ sind die Mitglieder Experten, die mit in der New Work Umwelt arbeiten und somit eine gewisse Erfahrung in diesem Thema mitbringen. Die Interviews wurden in Einzelgesprächen über Microsoft Teams und vereinzelt per Telefon durchgeführt. Da die Experten im Unternehmen zeitlich und räumlich schwer erreichbar sind, stellt die Befragung über Videoanrufe und Telefon sicher, dass ein gewisser Zeitrahmen gesetzt und somit auch die Bereitschaft die Interviews durchzuführen erhöht wurde (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2021: 159; 163).

Ein Leitfaden dient hierbei zur direkten Vergleichbarkeit von den geführten Interviews. Dieser beinhaltet die wichtigsten Themen und Aspekte, die beantwortet werden sollen. Dabei ist ein flexibler Umgang mit diesem wichtig. So können situationsbedingt die Fragenreihenfolge im Gesprächsverlauf verändert werden oder der Befragte kann neue Themen einführen. Dies bietet die Möglichkeit, vertiefte Nachfragen zu stellen (vgl. Schlehe 2020: 98). Bei der Erstellung des Leitfadens wurde darauf geachtet, die Fragen themenbezogen, offen und verständlich zu

gestalten. Die Anordnung der Fragen kann im Laufe des Gespräches variieren und zudem können Folgefragen gestellt werden. Der Zeitrahmen in dieser Forschung wurde von den Experten selbst gesetzt. Da sie strikte Zeitvorgaben und Termine einhalten mussten, wurde für das Interview ein Rahmen von 30 bis 45 Minuten von ihnen festgelegt. Daher wurden nach diesen Vorgaben der Experten Termine gesetzt und der Interviewleitfaden so angepasst, dass diese Vorgaben nicht überschritten werden und trotzdem wertvolle Daten gesammelt werden konnten. Im Vorfeld wurde der Leitfaden testweise in einem Interview angewandt und nachgebessert.

Diese Erhebungsform bietet Befragten nicht nur die Möglichkeit, Wissen und Erkenntnisse zu vermitteln, sondern birgt auch das Risiko, Unzufriedenheiten auszusprechen oder nur oberflächliche Antworten zu geben (vgl. Schlehe 2020: 95). Eine weitere Herausforderung stellt das Setting dar. Da der Forscher aus einem wissenschaftlichen Kontext stammt und die Befragten aus einem unternehmerischen, müssen die Interviewfragen so gestaltet sein, dass die Befragten diese beantworten und Informationen mitteilen können. Demnach ist ein Vorgespräch vorteilhaft, um die Beteiligten über Begriffe und Konzepte aufzuklären und auf Augenhöhe das Gespräch führen zu können (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2021: 159).

Die Auswahl der Experten wurde anhand des Forschungsgegenstandes strukturiert. In der Literatur wird oft angeführt, dass sich Befragungen und Forschungsergebnisse weitgehend auf die Managerperspektive fokussieren. In Kapitel 2.1 wurde der Unterschied zwischen Management und Leader diskutiert. Die Herausforderung hierbei ist es, diese „wahren“ Leader zu identifizieren, da diese nicht nur in hohen Positionen und Hierarchieebenen im Unternehmen zu finden sind, sondern sich auch unter den Mitarbeitern Leader befinden können. Diese Personen sollten über das gewünschte Betriebswissen verfügen (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2021: S.157 f.). Somit wurden für das Sample Experten ausgewählt, die bereits mehrere Jahre aber mindestens ein Jahr im Unternehmen beschäftigt sind, und damit Erfahrung und Wissen akkumuliert haben (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2021: 157 f.).

Im Falle des Unternehmens „Digital GmbH“ wurden hierzu ausgeglichen Personen aus der Führungsebene und Mitarbeiter ausgesucht. Dadurch werden verschiedene Perspektiven beleuchtet. Zum einen die Perspektive der Führungspersonen, die Transformationen und Arbeitsweisen etablieren. Und zum anderen Mitarbeiter, die eng mit der Führungsebene arbeiten und die Arbeitsweisen umsetzen und über informelles Wissen verfügen. Beide Perspektiven geben spezifisches Wissen und Erfahrungen über New Work und Leadership. Die befragten Personen stehen repräsentativ für das gewählte Setting. Das Alter, das Geschlecht und

der nationalkulturelle Hintergrund der Befragten spielen in dieser Arbeit keine Rolle und werden daher nicht spezifisch erwähnt. Insgesamt wurden 10 Interviews im Zeitraum vom 19.04.2024 bis zum 03.05.2024 durchgeführt. Die Dauer der Interviews beläuft sich zwischen 25 Minuten und 1 Stunde 15 Minuten. Aufgrund der Länge des Interviews mit Informant C wurde dieses Gespräch in zwei Terminen durchgeführt. Tabelle 1 stellt eine Übersicht des Samples und der Dauer der geführten Interviews dar. Dabei bezieht sich die Dauer der Beschäftigung auf die gesamte Beschäftigungszeit im Unternehmen und nicht auf die Dauer der Beschäftigungszeit in der aktuellen Position. Informant A bis E sind in Führungspositionen und Informant F bis J sind in Mitarbeiterpositionen.

	Teilnehmer	Position	Dauer der Beschäftigung	Dauer des Interviews
Führungskräfte	Informant A	Teamleader des Technologischen Teams	5 Jahre	31 Minuten
	Informant B	Abteilungsleitung im Bereich Entwicklung	8 Jahre	25 Minuten
	Informant C	Teamleader Entwicklungsteam	20 Jahre	1 Stunde 15 Minuten
	Informant D	Abteilungsleitung Digitalisierung	10 Jahre	35 Minuten
	Informant E	Abteilungsleitung für Transformationen im Unternehmen	22 Jahre	45 Minuten
Mitarbeiter	Informant F	Agile Projektassistenz und Digitalisierungsmanagement	6 Jahre	46 Minuten
	Informant G	Vorstandsassistenz	19 Jahre	39 Minuten
	Informant H	HR/ Operative Planung	13 Jahre	35 Minuten
	Informant I	Unternehmensqualität	19 Jahre	1 Stunde
	Informant J	Abteilung Prozessmanagement	10 Jahre	48 Minuten

Tabelle 1: Übersicht der durchgeführten Interviews.

Die Unterscheidung der Positionen Teamleader und Abteilungsleitung stellen die verschiedenen Ebenen des Managements dar. Dabei sind beide Ebenen Führungspositionen. Die Abteilungsleitung steht über den Teamleadern in der Hierarchie. Das gewählte Unternehmen

hat mehrere Bereiche, die in Abteilungen und Teams weiter aufgeteilt sind. Die befragten Experten sind mit Ausnahme von Informant H in der Entwicklungsabteilung tätig. Hierzu soll Abbildung 6 beispielhaft die Hierarchieebenen, in denen sich die Experten befinden darstellen. Dies soll zum Verständnis beitragen, wie die Strukturen bei „Digital GmbH“ aufgebaut sind. Daher sind nicht alle Informanten in der Abbildung abgebildet.

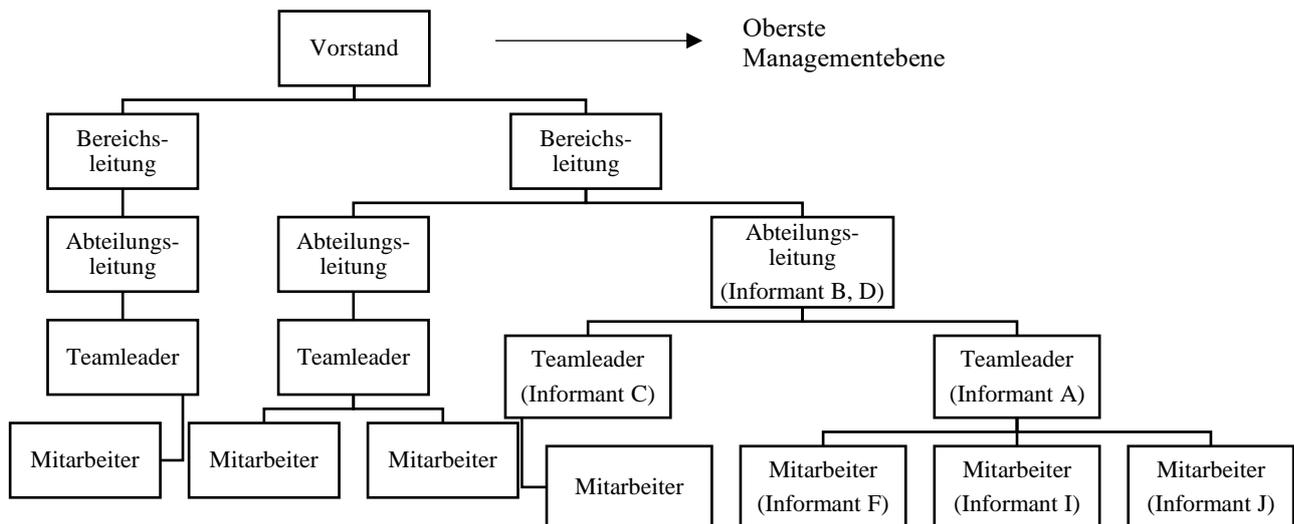


Abbildung 6: Hierarchieebenen bei „Digital GmbH“, eigene Darstellung.

Der erstellte Interviewleitfaden beginnt mit einer kurzen Vorstellung des Forschers und des Forschungsthemas. Darauffolgend wurden demographische Fragen über den Experten beantwortet. Den Hauptteil bilden zum einen Fragen zu Cultural Leadership und zum anderen zu New Work, die der Experte beantwortet. Die Fragen sind offen gestaltet, sodass der Experte seine Antworten selbst strukturieren kann.

3.3 Datenauswertung und Kodierleitfaden

Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und mithilfe des Softwareprogramms MAXQDA transkribiert und anschließend codiert. Diese Transkripte können aus dem Anhang entnommen werden. Die verschriftlichte Transkription bildet den Gesprächsverlauf des Interviews ab. Um die Anonymität der befragten Personen und des Unternehmens zu wahren, wurden die demographischen Fragen nicht aufgenommen oder verschriftlicht. Diese dienen lediglich dem Forscher, um eine Übersicht über das gesammelte Material zu erhalten. Zusätzlich wurden Fülllaute oder Füllwörter, aus Gründen des Leseflusses, nicht transkribiert. Ebenso wird auf die Kennzeichnung von Betonungen einzelner

Wörter, Sprechpausen oder Stimmlagenveränderungen verzichtet, da sich die spätere Analyse ausschließlich auf die Inhalte der Interviews konzentriert. Die Transkriptionen wurden tabellarisch verschriftlich, um bei der späteren Analyse einzelne Positionen der Aussagen übersichtlich zuordnen zu können.

Um das empirisch erhobene Material auswerten zu können, wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Diese wird für die Auswertung von Experteninterviews empfohlen, denn dadurch können große Mengen an Material bewältigt und trotzdem qualitativ-interpretativ vorgegangen werden (vgl. Mayring/ Fenzl 2019: 633). Diese Form der Auswertung sieht vor, verschiedene Schritte zu durchlaufen, um schlussendlich eine Analyse durchführen zu können. Dabei unterscheidet Mayring zwischen einer deduktiven und induktiven Vorgehensweise. Beim deduktiven Vorgehen werden bestimmte Kategorien vorab definiert, die festlegen, welche Inhalte eines Textes relevant sind. Bei dieser werden die Kategorien durch die Theorie entwickelt. Die induktive Vorgehensweise leitet die Kategorien direkt aus dem Material ab (vgl. Mayring/ Fenzl 2019: 637). Dabei ist es möglich, deduktive und induktive Vorgehensweisen parallel anzuwenden. Da die Literatur bereits Theorien zu Cultural Leadership und New Work bietet, wird in dieser Arbeit die strukturierte deduktive Vorgehensweise angewandt, um eine spezifische Betrachtung in einem Großunternehmen zu bieten. Zur Veranschaulichung sind die Arbeitsschritte in Abbildung 7 dargestellt.

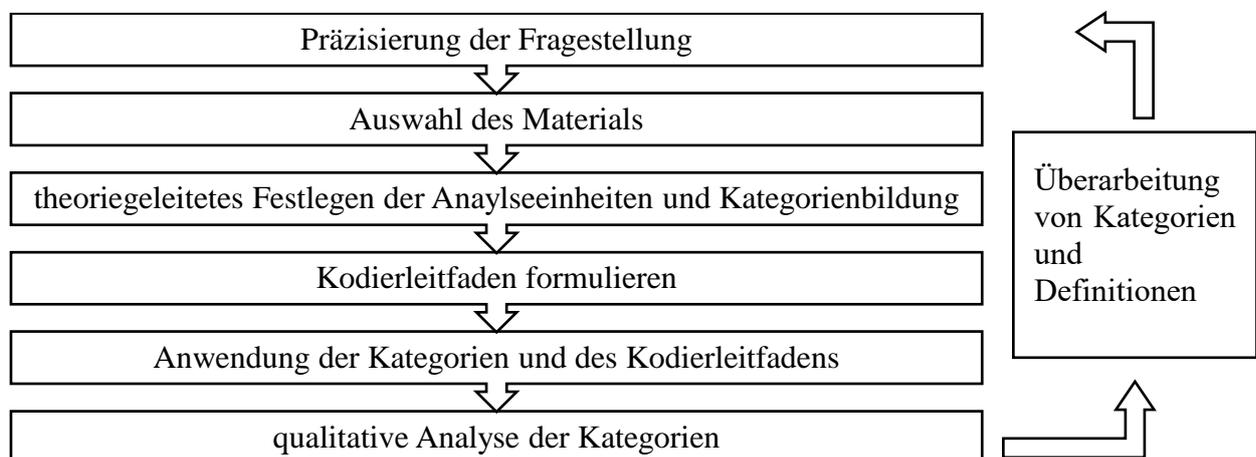


Abbildung 7: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung nach Mayring (vgl. Mayring/ Fenzl 2019: 640).

Dabei setzen die einzelnen Schritte voraus, dass diese wiederholt, reflektiert und überarbeitet werden. Um diesen Ablauf anzuwenden, wurde in Kapitel eins bereits die Fragestellung diskutiert und präzisiert. Die Auswahl des Materials wurde am Anfang dieses Kapitels besprochen. Dabei dienen die Transkriptionen der Experteninterviews als Textmaterial, welche auf ihren Inhalt analysiert werden müssen. Folgend wurden anhand der theoretischen

Grundlagen deduktiv für den Interviewleitfaden Kategorien gebildet. Der vollständige Interviewleitfaden ist dem Anhang zu entnehmen. Um diesen für die Analyse zu strukturieren, werden in Tabelle 2 die Themen weiter in Oberkategorien und Unterkategorien aufgeteilt und sortiert. Hier wurden zwei Oberkategorien identifiziert, die jeweils in fünf Unterkategorien unterteilt sind. Dabei bilden Cultural Leadership und New Work die Oberkategorien. Die Herausforderungen, die sich das Unternehmen und seine Mitglieder stellen müssen, werden in den einzelnen Kategorien berücksichtigt und dargestellt. Eine eigene Kategorie für dieses Stichwort stellt sich als überflüssig heraus, da die Experten bei ihren Aussagen Chancen und Herausforderungen ausgedrückt haben.

Oberkategorie	Unterkategorie
Cultural Leadership	Unternehmenskultur
	Integration von Kultur
	Vorbildfunktion
	Schaffung von Identität
	Kulturwandel
New Work	Einsatz und Förderung neuer Arbeitsmethoden
	Einsatz von KI und Auswirkungen
	Verantwortung und Entscheidungsfreiheit
	Flexibilität und Veränderungsbedarf
	Implementierungserfolg

Tabelle 2: Strukturierung und Übersicht der einzelnen Kategorien.

Der nächste Schritt ist die Kodierung der erstellten Kategorien. Im letzten Schritt nach Mayrings Ablaufmodell (siehe Abbildung 7) sollen die Inhalte der Kategorien mithilfe des Kodierleitfadens qualitativ analysiert werden. Diese Ergebnisdarstellung und Analyse werden in Kapitel 4 durchgeführt. Des Weiteren weist Mayring auf Gütekriterien hin, da eine qualitative Inhaltsanalyse Flexibilität im Umgang mit qualitativen Forschungsergebnissen erfordert. Da die Gültigkeit der Ergebnisse nicht, wie bei quantitativen Inhaltsanalysen mit Zahlen und Daten, sondern durch Argumentationen und Diskussionen belegt werden müssen. Hierzu wurden spezifische Gütekriterien entwickelt, um am Ende einer empirischen Forschung anhand von diesen festgelegten Kriterien die Qualität und Verlässlichkeit der Forschungsergebnisse zu beurteilen (vgl. Mayring 2015: 123). Für die qualitative Forschung sind die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität (Genauigkeit) und Validität (Gültigkeit) üblich. Qualitative

Forschungen sind durch ihre Methoden flexibler und daher oft subjektiver. Daher wird unter dem Gütekriterium Objektivität die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der subjektiven Meinung des Forschers verstanden. Reliabilität bezieht sich auf die Stabilität und Zuverlässigkeit der Ergebnisse bei wiederholter Durchführung der Forschung. Validität gewährleistet die Gültigkeit von Forschungsergebnissen, indem sie sicherstellt, dass eine Untersuchung das erfasst, was es zu messen beansprucht (vgl. Mayring 2015: 123 ff.).

Laut Mayring und Fenzl (2019: 638) stellt der Kodierleitfaden das zentrale Hilfsmittel dar. Mit diesem können die zuvor in Tabelle 2 festgelegten Kategorien zunächst definiert werden. Diese Kategorien wurden zwischen Hauptkategorien und Unterkategorien unterschieden. Ergänzt werden diese durch ein sogenanntes Ankerbeispiel, bei dem typische Textpassagen angeführt werden, und durch eine Kodierregel, um die Kategorien abzugrenzen. Diese grenzt die Kategorien voneinander ab (vgl. Mayring 2019: 638). Die Ankerbeispiele wurden aus dem Material entnommen. Bei Bedarf wurden die bislang definierten Ober- und Unterkategorien an das vorliegende Material angepasst. Darüber hinaus wurden Kategorien induktiv erweitert, wenn durch Aussagen, die den bereits bestehenden Kategorien nicht zugewiesen werden konnten, neue Aspekte hinzukamen. Nachfolgend stellt Tabelle 3 den Kodierleitfaden dieser Arbeit dar.

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregel
Cultural Leadership	Unternehmenskultur	Beschreibung der aktuellen Unternehmenskultur.	"wir haben eine sehr offene Kultur bei uns."	Beschreibungen der Unternehmenskultur und Aussagen über Kernwerte.
	Integration von Kultur	wie Kulturen berücksichtigt werden.	„ich glaube, das ist ja ganz wichtiger Faktor bei uns, dass das die kulturelle Vielfalt vorhanden ist“	Beispiele für die Integration verschiedener Kulturen.
	Vorbildfunktion	Inwiefern Personen als Vorbilder für kulturelle Werte agieren.	„Ich sehe mich eigentlich da total als Vorbild“	Aussagen, welche die Vorbildfunktion betonen.
	Schaffung von Identität	Prozesse und Strategien zur Bildung einer gemeinsamen Identität innerhalb des Unternehmens.	„viele Mitarbeiter hier, die [...] die fühlen sich durch unser Produkt schon sehr verbunden.“	Strategien und Maßnahmen zur Schaffung einer gemeinsamen Identität.
	Kulturwandel und Umgang	Veränderungen in der Unternehmenskultur durch neue Technologien.	„ich glaube, dass dieser Hype um ChatGPT auch noch mal zu Veränderungen geführt hat“	Aussagen, die Veränderungen in der Kultur und Bewältigung von Krisen thematisieren.
New Work	Einsatz und Förderung agiler Arbeitsmethoden	Wie neue Arbeitsmethoden wie Agile Arbeit eingeführt und angewendet werden.	„Kanban wird ja wirklich genutzt, das sie auch ganz viel Transparenz schafft und wirklich erleichtert so ein bisschen die Planung“	Agiles arbeiten und deren Anwendung im Unternehmen.
	Einsatz von KI und Auswirkungen	Wie Künstliche Intelligenz in Arbeitsprozesse integriert wird und welche Effekte sie hat.	„[...] Es wird immer wieder wichtiger und es wird versucht. Also halt in meinem Arbeitsbereich das bisschen mehr zu nutzen oder anzuwenden.“	Beispiele und Auswirkungen des Einsatzes von KI.

	Verantwortung und Entscheidungsfreiheit	Grad der Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit, die Mitarbeitern gewährt wird.	„[...] Man versucht immer so einen Mix aus einer generellen Abholung. Dass man so generelle Events macht, wie zum Beispiel Talks über Agilität oder auch über künstliche Intelligenz. [...]“	Aussagen zur Förderung von Eigenverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter.
	Flexibilität und Veränderungsbedarf	Wie flexibel das Unternehmen auf Veränderungen reagiert und wo Anpassungen nötig sind.	„[...] Sie sind zu unflexibel und zu starr, weil sie halt auf was anders ausgelegt sind. [...]“	Diskussionen über die Notwendigkeit von strukturellen Anpassungen.
	Implementierungserfolg	Wie erfolgreich die Implementierung neuer Arbeitsmethoden und KI wahrgenommen wird.	„[...] Wir sind rein gestartet, aber wir sind noch nicht am Ziel. Wir haben schon eine deutliche Wegstrecke zu gehen [...]“	Feedback zur Implementierung und Wahrnehmung.

Tabelle 3: Kodierleitfaden.

4 EMPIRISCHE ANALYSE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews aus Führungs- und Mitarbeiterperspektive dargestellt und ausgewertet. Diese tragen zur Beantwortung der Forschungsfrage bei. Zunächst wird in der Darstellung die Mitarbeiterperspektive beschrieben. Darauf folgt die Führungsperspektive. Dabei orientiert sich die Ergebnisdarstellung an den theoretischen Grundlagen (Kapitel 2) und den daraus gebildeten Kategorien im Kodierleitfaden (siehe Tabelle 3). Die Kategorien und die jeweiligen Unterkategorien werden entlang des Kodierleitfadens dargestellt. Die Erkenntnisse werden an passenden Stellen mit direkten Zitaten aus den Transkriptionen unterstützt. Es wird nicht jedes einzelne Interview dargestellt, sondern lediglich die Kernaussagen. Bei großen Übereinstimmungen wird eine Aussage beispielhaft zitiert. Die zugehörigen Transkriptionen befinden sich hierzu im Anhang. Durch den Konsens in den Ergebnissen im untersuchten Unternehmensbereich, wird keine Unterscheidung durch Alter und Geschlecht dargestellt.

4.1 Cultural Leadership

Die folgenden Ergebnisse fokussieren die Kategorie „Cultural Leadership“ und die dazugehörigen Unterkategorien im Kodierleitfaden. Die Definitionen der Kategorien und Ankerbeispiele sind dem Kodierleitfaden zu entnehmen (siehe Tabelle 3). Mit der Ergebnisdarstellung soll festgestellt werden, ob das untersuchte Großunternehmen kulturelle Innovationen umsetzt oder auf Kulturerhaltung setzt und ob die Experten die Rolle des Cultural Leader einnehmen.

4.1.1 Unternehmenskultur

Zunächst soll die aktuelle Unternehmenskultur von „Digital GmbH“ und die zugrunde liegenden Werte aus Führungs- und Mitarbeiterperspektive betrachtet werden. Hierbei wurden sie gebeten, diese zu beschreiben. Dabei wurde von allen Experten vor allem ein zentraler Wert genannt: „Offenheit“. Dieser Wert der Offenheit bezieht sich auf verschiedene Bereiche. Diese sind unter anderem Offenheit für neue Arbeitsweisen und Technologien und Offenheit gegenüber Kulturen. Neben diesem Hauptwert wurden noch Transparenz und Wertschätzung als zentrale Werte genannt. Diese Werte wurden vom Unternehmen vorgegeben und zeigt, dass

die Mitglieder, ob Führungsposition oder Mitarbeiter, in ihrem Arbeitsumfeld enkulturiert sind und diese Werte verinnerlicht haben. Da alle Befragten ein einheitliches Bild über die Unternehmenskultur aufweisen, werden beispielhaft zwei Zitate aus Mitarbeiterperspektive dargestellt. Es wird deutlich, dass „Digital GmbH“ durch die genannten Werte der Offenheit und Transparenz, eine Grundlage bietet, eine digitale Transformation und Kulturwandel in Richtung Agilität zu gestalten.

„Offen, transparent, wertschätzend und offen, meine ich jetzt das trifft für dich eigentlich auch, kulturell offen. Also in sämtlichen Facetten meine ich offen“ (Informant G, Pos. 2)

„Offenheit. Wertschätzend, transparent.“ (Informant F, Pos. 5)

Neben diesen Kernwerten stehen bei den Experten in Führungspositionen die Werte Verantwortung, Wandel, menschenzentriert und produktgeprägt im Vordergrund. Zudem sind sie in der Bewertung der aktuellen Unternehmenskultur kritischer als die Mitarbeiter. Aus den Interviews geht hervor, dass sich „Digital GmbH“ zwar in einem Prozess des Wandels befindet, allerdings nach wie vor stark von hierarchischen Strukturen geprägt ist. Denn trotz der Offenheit und Transparenz sind Prozesse laut Informant D oft ineffizient. Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, traditionelle und gewohnte Strukturen und Prozesse zu überwinden. Dies kann zu Einschränkungen in der Agilität und Anpassungsfähigkeit führen. Der Wert Offenheit als zentraler Unternehmenswert deutet jedoch auf die Bereitschaft hin, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

„Also Vertrauen, Verantwortung und Offenheit, das ist für mich, was essenziell wichtig ist. Und ich glaube, so allgemein ist es schon so, dass hier bei uns in unserem Unternehmen das Thema Verantwortung sehr hoch steht.“ (Informant B, Pos. 6)

„Wir sind ein klassisches, Unternehmen, das sich im Wandel befindet. Wir sind durchaus ein hierarchisch geprägtes Unternehmen. Es sind ausgezeichnet, schon durch eine gewisse Offenheit, Transparenz, Fairness. Aber unsere Prozesse sind langsam. Teilweise ineffizient, doppelt. [...]. Aber kulturell, sind wir alle schon offen, open minded. Aber auch ein bisschen gefangen im System“ (Informant D, Pos. 2)

„Sie ist sehr menschenzentriert, aber jetzt nicht im Sinne von sehr mitarbeiterzentriert, sondern sehr menschenzentriert, also auch sehr Führungskräfte personenbezogen. [...] Die gesamte Kultur ist von den Produkten geprägt. [...]“ (Informant E, Pos. 2)

Die Ergebnisse zeigen, dass die „Digital GmbH“ Unternehmenskultur von Werten wie Offenheit, Transparenz und Verantwortung geprägt ist. Diese Werte geben dem Unternehmen eine Grundlage, neue Arbeitsmethoden und Technologien einzuführen. Da hier ein Konsens bei den Experten besteht, wird deutlich, dass die Mitglieder von „Digital GmbH“ im Unternehmen diese Werte stark verinnerlicht haben und dadurch in dieser Kultur sozialisiert sind. Da sich der Wert Offenheit auf verschiedene Bereiche bezieht, soll in der nächsten Kategorie die Integration kultureller Vielfalt genauer fokussiert werden.

4.1.2 Integration kultureller Vielfalt

Neben der Frage der aktuellen Unternehmenskultur wurden die Informanten gefragt, wie unterschiedliche Kulturen in der Unternehmenskultur berücksichtigt werden. Das Unternehmen „Digital GmbH“ agiert international und beschäftigt viele Mitglieder mit unterschiedlichen nationalkulturellen Hintergründen. Die Antworten beleuchten unterschiedliche Aspekte der kulturellen Vielfalt. Dabei spielen nicht nur nationalkulturelle Hintergründe eine Rolle, sondern auch die Diversität der Beschäftigten. Dabei wird deutlich, dass nicht nur eine Kollaboration, sondern auch Herausforderungen bestehen. Zum einen wird aus Mitarbeiterperspektive deutlich, dass „Digital GmbH“ vor allem traditionelle Barrieren hat. So besteht laut Informant H die Tendenz, vor allem Führungspositionen mit Personen aus dem eigenen kulturellen Umfeld zu besetzen.

„Ja, da bin ich tatsächlich so ein bisschen zweigeteilt. Also ich habe schon noch den Eindruck, dass man in den Führungspositionen doch noch seine eigenen Landsmänner gerne hin entwickelt, anstatt auch anderen eine Chance zu geben. Also da sind wir vielleicht doch noch sehr traditionell. [...]“ (Informant H, Pos. 6)

Trotz dieser Herausforderungen haben die Mitarbeiter überwiegend positive Auffassungen zur Integration der kulturellen Vielfalt. So vertreten sie zum einen die Ansicht, dass die kulturelle Vielfalt der Mitglieder von „Digital GmbH“ einen natürlichen Aspekt der Zusammenarbeit darstellen und durch vielfältige Perspektiven und Ideen zu einem kreativen Arbeitsprozess beitragen. Zum anderen hebt Informant I den Unternehmensgeist von „Digital GmbH“ hervor. Dieser schafft über die kulturelle Vielfalt und Diversität hinweg einen gemeinsamen Wertehorizont und spielt eine übergeordnete Rolle. Das bedeutet, dass die verschiedenen nationalkulturellen Hintergründe der Mitglieder keine Rolle spielen, da jedes Mitglied die offiziellen Werte des Unternehmens verinnerlicht hat. Somit spielen die offiziellen Werte eine übergeordnete Rolle.

„Wenn du einfach in einem Team bist und gemeinsam irgendwas erarbeitest, glaube ich schon, dass ich [...] die kulturellen Gegebenheiten einem „Digital GmbH“ Spirit vielleicht auch ein Stück weit unterordne. [...] da ist es ja dann auch letzten Endes egal, wo du herkommst, [...].“ (Informant I, Pos. 6)

„[...] Also wir haben ja so viele unterschiedliche Nationalitäten in der Zusammenarbeit, dass du da eine ganz natürliche Sichtweise kriegst. Es ist was Natürliches, dass da unterschiedliche Kulturen zusammenkommen.“ (Informant G, Pos. 6)

„[...] das ist ja ganz wichtiger Faktor bei uns, dass das die kulturelle Vielfalt vorhanden ist. Also ich habe das Gefühl, dass es nicht jetzt künstlich oder explizit gezwungen wird, die aufzusetzen oder halt mit irgendwelchen Quoten zu arbeiten, [...]es hat ja sehr positiven Eindruck auf die Arbeit oder auch auf die Zusammenhänge in dem Team oder in den Bereichen, weil halt jeder mit unterschiedlichen diversen kulturellen Backgrounds einfach anders tickt, anders denkt und das bereichert nur das Team und somit ja auch das Unternehmen dann im Endeffekt.“ (Informant J, Pos. 6)

Die Führungsperspektive spiegelt dieselben Herausforderungen und positiven Entwicklungen wider. Auch hier werden die traditionellen Strukturen des Unternehmens als Hindernis gesehen, bei dem vor allem laut Informant D deutsche Männer Führungspositionen einnehmen. Zum einen ist „Digital GmbH“ ein traditionelles deutsches Unternehmen und zum anderen weisen die Mitglieder eine hohe kulturelle Vielfalt auf. Das bedeutet, dass die Kultur deutsch geprägt und zentriert ist. Trotz dessen nehmen die Experten Fortschritte in der Bemühung kulturelle Vielfalt einzubringen wahr. Das Unternehmen wird zunehmend internationaler und diese Vielfalt wird als Notwendigkeit gesehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

„[...] man merkt schon, dass wir hier viel internationaler werden. [...] Also es ist noch viel zu selten und viel zu gering. [...] Wenn man sich die gesamte Führungsmannschaft anschaut, ist es eher noch eine Seltenheit, dass man da kulturelle oder auch Alters oder Diversity unterschiede sieht. Aber das Schöne ist, dass man wirklich dran arbeitet, proaktiv, dass man das mehr stärkt. Und man sieht auch die Vorteile, die eine Vielfalt in der Führungskultur oder in eine Mannschaft bringt.“ (Informant B, Pos. 8)

„Damit du wettbewerbsfähig bleibt, brauchst du letztendlich auch diesen Blick von außen, [...] Also du musst auch quasi andere Kultur mit reinbringen, um quasi nicht alles so Mainstream laufen zu lassen [...].“ (Informant C, Pos. 4)

„[...] Was uns aber schon schwerfällt [...]. Wir sind im Wesentlichen ein „Standort in DE“ based Company sind und [...] zum Großteil sind es weiße, alte Männer bedienen wir natürlich ein bisschen das Klischee, [...].“ (Informant D, Pos. 4)

So wird durch die Antworten der Experten deutlich, dass „Digital GmbH“ eine hohe kulturelle Vielfalt und Diversität aufweist. Wie in Kapitel 2.3.3 dargelegt, kann die Berücksichtigung der Vielfalt neue Ideen, Denkmuster und eine kulturelle Innovation fördern. Diese Vielfalt wird von den Mitgliedern geschätzt und wahrgenommen, allerdings ist diese dem Unternehmensgeist untergeordnet. Es wird nicht explizit daran gearbeitet, kulturelle Vielfalt in die Unternehmenskultur zu integrieren. Viel mehr leben die Mitglieder die gemeinsamen Werte des Unternehmens. In der folgenden Kategorie sollen die Ergebnisse dargestellt werden, wie die Experten die Werte vorleben und wie die Experten sich als Vorbild für diese sehen.

4.1.3 Vorbildfunktion

Eine wichtige Dimension des Cultural Leadership ist die Vorbildfunktion. Hier wurden die Experten gefragt inwiefern sie sich als Vorbild für die Unternehmenswerte von „Digital GmbH“ sehen. Die Antworten sind sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften einheitlich. Alle Experten sehen sich als Vorbild für die Unternehmenskultur, da sie die Werte nicht nur sinnvoll finden, sondern diese auch im Arbeitsalltag vorleben. Dabei betonen sie verschiedene Aspekte. Informant G stellt das offene Handeln und das offene Mindset als die wichtigsten Elemente der Vorbildfunktion dar. Auch die Inklusion und das Zusammenführen von Menschen innerhalb des Teams und in Schnittstellen wird durch Informant F betont.

„Ich sehe mich eigentlich da total als Vorbild, weil ich halt auch [...] diese Unternehmenswerte, ich kann die voll unterschreiben [...].“ (Informant I, Pos. 10)

„[...] was ist Vorbild an der Stelle? Das ist offenes Handeln, offenes Mindset.“ (Informant G, Pos. 12)

„Als Assistenz bin ich [...] eine große Schnittstelle, wo ich auch zusammenführe und mir persönlich ist extrem wichtig, dass wirklich [...] keiner ausgeschlossen wird. Und dass wir ein Miteinander sind.“ (Informant F, Pos. 12)

Die Führungskräfte beleuchten zusätzliche Aspekte und legen unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Vorbildfunktion fest. So ist es als Führungskraft wichtig, an die Werte und Ziele des Unternehmens zu glauben. So können Mitarbeiter inspiriert werden, dasselbe zu tun. Dabei stellt Wertschätzung einen wichtigen Wert dar, den die Führungskräfte ihren Mitarbeitern entgegenbringen wollen. Informant C betont hierbei die Wichtigkeit, gute Arbeit entsprechend anzuerkennen. Des Weiteren erkennen sie, dass die Position als Führungskraft eine zentrale Rolle bei der Prägung der Unternehmenskultur spielt. Informant D ist sich den Herausforderungen dieser Rolle bewusst und sieht die Chance, New Work Arbeitsweisen und die Kultur im Unternehmen zu prägen und somit eine kulturelle Innovation zu schaffen. So stellen sie ein Vorbild für moderne kulturelle Werte, aber auch für moderne Führungsstile dar. Vor allem Informant E identifiziert sich mit modernen kulturellen Werten und lebt diese seinen Mitarbeitern vor. Das Ziel hierbei ist es, den Mitarbeitern nicht nur eine Orientierung, sondern auch einen Sinn in ihrer Arbeit zu vermitteln.

„Sehr stark, muss ich sagen. [...] man ist schon da so ein Vorbildfunktion. Ich glaube, auch wenn man selber nicht dran glaubt, glaubt dein Team nicht dran. [...] Und ich glaube, dass das sehr, sehr viel ausmacht, wie ich als Führungskraft agiere.“ (Informant A, Pos.8)

„[...] Gerade das Thema Wertschätzung erachte ich als sehr, sehr wichtig. Warum? Weil ich glaube, jeder möchte. Jeder, der, der einen guten Job macht oder ein Anspruch hat, möchte auch eine gewisse Anerkennung dafür haben.“ (Informant C, Pos. 8)

„[...] Weil ich bin ja Führungskraft und damit präge ich auch in einem starken Maß die Kultur. [...] meine Chefs vielleicht dann noch die sind ein Stück älter als ich. Und wenn ich jetzt eine andere Kultur prägen möchte, als sie dieses vorgeben, dann ist das natürlich immer nicht ganz einfach. [...] Also ganz wesentlich glaube ich sogar, dass sie eine Vorbildfunktion im Sinne Multiplikator und jetzt in der inhaltlichen Aufgabe, die ich habe sowieso quasi die New Work zu gestalten. Auch das ist sicherlich die Erwartungshaltung an mich als Person, aber auch an mich in meiner Rolle.“ (Informant D, Pos. 8)

„Ich bin sicherlich kein Vorbild für die alten kulturellen Werte des Unternehmens, sondern ich bin wenn ein Vorbild für die neuen kulturellen Werte, weil ich selber so denke und weil ich selber so führe. Ich habe halt einen anderen Führungsstil als jetzt viele, die auch schon 20, 25 Jahre im Unternehmen sind, aber anders sozialisiert worden sind. [...] dass Mitarbeiter zu mir kommen und sagen, das gibt mir schon Orientierung oder irgendwie Sinn [...].“ (Informant E, Pos. 8)

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter sich selbst als Vorbild für die Unternehmenswerte sehen. Auf diese Vorbildfunktion wird großer Wert gelegt. Den Führungskräften ist ihr Einfluss auf die Unternehmenskultur bewusst. Sie können Werte prägen

und neue kulturelle Innovationen schaffen. Dabei priorisieren die Experten verschiedene Werte, die für sie selbst am wichtigsten erscheinen. Durch das Vorleben dieser Werte kann eine gemeinsame Identität innerhalb der verschiedenen Bereiche des Unternehmens geschaffen werden. In der nachfolgenden Kategorie soll diese Identitätsbildung näher betrachtet werden.

4.1.4 Schaffung von Identität

Ein gemeinsames Identitätsgefühl unterstützt die Kollaboration innerhalb der verschiedenen Teams und Abteilungen in einem Unternehmen. Im Kontext eines global agierenden Großunternehmens achten Cultural Leader darauf, dieses zu schaffen. Daher wurden die Experten befragt, wie dieses gemeinsame Identitätsgefühl geschaffen wird. Wie auch schon in der Unterkategorie Unternehmenskultur festgestellt wurde, stehen die Produkte von „Digital GmbH“ stark im Fokus. Über diese wird auch die Identität geprägt. Die Mitarbeiter heben vor allem die Workshops und gemeinsamen Ziele hervor. So wird Zeit für Workshops und soziale Events eingerichtet, in der durch das gemeinsame Aufeinandertreffen ein Austausch stattfinden kann. Zudem werden gemeinsame Ziele und Aufgaben für die Abteilungen definiert. Informant G begründet, dass durch die Zusammenarbeit an diesen Zielen ein Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen wird. Außerdem wird hervorgehoben, dass die Kommunikationssprache angepasst wird, um Personen einzubeziehen, die nicht Deutsch sprechen. Dies zeigt, dass über verschiedene Maßnahmen Mitglieder des Unternehmens inkludiert und anerkannt werden, um eine gemeinsame Identität zu schaffen. Informant H führt an, dass es keine besonderen Maßnahmen zur Schaffung einer gemeinsamen Identität gibt. Dies lässt darauf schließen, dass die genannten Maßnahmen nicht in allen Abteilungen und Bereichen bei „Digital GmbH“ umgesetzt und daher nicht im gesamten Unternehmen eine gemeinsame Identität gelebt wird.

„Zum Beispiel, wenn jemand aus dem Ausland da ist. Dann und der deutschen Sprache nicht mächtig ist, finden die Meetings dann nur auf Englisch statt. Auch wenn es nur eine Person ist, wird schnell auf Englisch umgeschwenkt, [...]“ (Informant F, Pos. 8)

„Dadurch, dass wir ja klare Unternehmensstrategie haben, auf die einzelnen Ressorts runtergebrochen[...], ist es ein ganz natürlicher Prozess, dass wir am gleichen Ziel arbeiten, weil die Ziele gemeinsam erarbeitet werden, aber auch zum Teil vorgegeben werden vom Management. Also natürlich kannst du gestalten, aber das Zusammengehörigkeitsgefühl entsteht meiner Meinung nach durch die Zusammenarbeit am gleichen Thema Schrägstrich am gleichen Ziel.“ (Informant G, Pos. 8)

„[...] Hab ich nicht den Eindruck, dass da jetzt innerhalb der Teams noch mal was gemacht wird, man noch mal hervorhebt.“ (Informant H, Pos. 8)

„Ich finde schon über das über das Produkt. [...] Man muss sich einfach die Zeit nehmen und das wird, glaube ich, schon bei uns auch gemacht. [...] dass du halt gemeinsam auch mal einfach einen Workshop zusammen verbringst, dass du aber auch die Zeit hast, mal einen Kaffee trinken zu gehen, dich sozusagen auch auszutauschen [...]“ (Informant I, Pos. 8)

Die Führungsperspektive unterstützt die Aussagen der Mitarbeiter. Es werden Teambuilding Aktivitäten und Workshops veranstaltet, um den Zusammenhalt zu stärken. Vor allem zur Integration von neuen Mitarbeitern werden diese veranstaltet. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass große Maßnahmen zur Stärkung des Identitätsgefühls nicht notwendig seien. Der Grund hierfür ist, dass der Stolz auf die eigenen Produkte und der Erfolg gegenüber anderen Wettbewerbern bereits zur Identitätsbildung beitragen. Informant A ergänzt diese Aussagen durch die Erfahrung von gemeinsamen Erfolgserlebnissen und die Bewältigung von Herausforderungen innerhalb der einzelnen Teams. Außerdem werden agile Arbeitsweisen und Rituale, wie Retrospektiven und tägliche Check-Ins (Scrum), als identitätsstiftend und -stärkend angesehen. Sie helfen eine offene und vertrauensbasierte Kultur zu schaffen, bei der gemeinsame Visionen und Ziele ein Gefühl von Zugehörigkeit vermitteln.

„Ich glaube, man schweißt am besten als Team zusammen, durch gemeinsame Erfolge und durch gemeinsame Herausforderungen. [...] auch, dass diese Rituale, wie man sie im Agilen kennt, dass die dazu beitragen, dass ich halt eben auch das Vertrauen schafft [...] dass ich einfach eine andere Unternehmenskultur lebe, wie wenn ich halt in meinem Ding bin und einen Projektplan runterarbeite.“ (Informant A, Pos. 6)

„[...] da tun wir jetzt tatsächlich nicht so viel, [...], Weil viele Mitarbeiter hier, [...] die fühlen sich durch unser Produkt schon sehr verbunden. Das heißt, es ist nicht besonders schwierig, dass wir sagen okay, wir ziehen alle an demselben Strang. [...].“ (Informant B, Pos. 10)

„Und da haben wir so zwei Tage wirklich nur mit Teambuilding beschäftigt[...] das Feedback war jedenfalls sehr, sehr, sehr gut [...] weil ich das für absolut wichtig erachte, dass das man halt auch so ein Wir-Gefühl entwickelt. [...].“ (Informant C, Pos. 6)

Es wird deutlich, dass die Führungskräfte für die Identitätsbildung verantwortlich sind, da laut Informant E unternehmensübergreifend keinen einheitlichen sogenannten „Purpose“¹⁷ formuliert wurde. Dieser bildet eine Werte und Sinnkodex für die Mitglieder eines Unternehmens und soll die Motivation fördern. Daher setzt jede Führungskraft ein Ziel und eine Vision für die eigene Abteilung.

„Wer durch eine klare Strategie, klare Ausrichtung, gemeinsame Visionen das ist das, was dann verbindet. Es gibt verschiedene Events, wo wir natürlich auch versuchen, Brücken zu bauen, Ideen zu teilen. [...] Und über solche Events, die es zu ganz verschiedenen Themen gibt, bringt man die Leute zusammen und baut Widerstände ab. [...].“ (Informant D, Pos. 6)

„Ich würde sagen über das Produkt. Also man hat da vor zwei Jahren hat man mal den Purpose von „Digital GmbH“ versucht in Worte zu fassen. [...] aber ehrlich gesagt, den hat man nachträglich herauskristallisiert, weil diesen Purpose gibt es als. Irgendwo ist der da in dem Unternehmen, das merkt man sehr deutlich. Aber der ist nirgendwo aufgeschrieben [...]. Das liegt an diesem Produkt und an diesem Stolz dieser Firma [...].“ (Informant E, Pos. 6)

¹⁷ Der englische Begriff wurde ins deutsche übernommen und bedeutet in diesem Kontext die Zuschreibung von Richtung und Intention, welche die Grundausrichtung eines Unternehmens darstellt und als handlungsleitend zu verstehen ist (vgl. Krügl 2022: 253).

Durch die Ergebnisse wird deutlich, dass ein gemeinsames Identitätsgefühl eine zentrale Rolle für die Kollaboration von verschiedenen Teams und Abteilungen bei „Digital GmbH“ spielt. Dabei steht vor allem das Produkt im Vordergrund und schafft diese Identität. Trotzdem wird diese durch verschiedene Maßnahmen gefördert. Gleichzeitig zeigt sich, dass diese Maßnahmen nicht in allen Unternehmensbereichen umgesetzt werden. Auch wird das gemeinsame Identitätsgefühl nicht unternehmensweit gelebt. Zudem wurden gemeinsame Erfolgserlebnisse und Herausforderungen als identitätsstiftend betrachtet. Diese Herausforderungen bzw. der Wandel innerhalb des Unternehmens sollen in folgender Kategorie näher betrachtet werden.

4.1.5 Kulturwandel und Umgang

In Kapitel 2.2 wurde dargelegt, dass sich Kultur im stetigen Wandel befindet und somit auch die Unternehmenskultur. Vor allem neue Technologien und neue Arbeitsweisen können einen Wandel auslösen, der zu einer Anpassung und Neudefinition der Unternehmenskultur führen kann. Dieser Wandel wurde mit Experten diskutiert. Dabei haben sie reflektiert, wie sich die Kultur bei der „Digital GmbH“ während ihrer Beschäftigungszeit verändert und entwickelt hat. Im Anschluss erfolgt eine nähere Betrachtung der Erfahrungen sowie des Umgangs mit Krisensituationen und Wandel im Unternehmen.

Hinsichtlich der Transformation und des Wandels im Unternehmen sind sich die Experten aus Mitarbeiterperspektive einig, dass ein Wandel stattgefunden hat bzw. derzeit stattfindet. Hier variieren die Meinungen jedoch beim Grad der Veränderung. Auch werden unterschiedliche Aspekte der Veränderungen hervorgehoben. Informant F stellt fest, dass die Unternehmenskultur an Dynamik gewonnen und sich das Mindset der Mitglieder verändert hat. Die anfänglichen Widerstände gegen neue Arbeitsmethoden lösen sich auf und die Mitglieder des Unternehmens stellen sich nicht mehr gegen eine Wandlung zu mehr Agilität. Dies deutet darauf hin, dass das Unternehmen nicht nur flexibler, sondern auch anpassungsfähiger geworden ist.

„Minimal. [...] Gemerkt habe ich nur, dass es dynamischer geworden ist. Vom Mindset her eine starke Veränderung gibt. Dass viele sich nicht mehr so stark dagegen stellen. Für eine Umkehr, für eine Wandlung. [...] zum Beispiel, wenn man hier in den Systemen des agile Arbeiten vorantreiben wollte oder einbringen wollte, war anfangs [...] von vielen natürlich ein Starkes Ding da. Die war nicht gern gesehen oder wollten nicht annehmen“ (Informant F, Pos. 18)

Informant G stellt eine Beidhändigkeit der Veränderungen fest. Anhand eines Beispiels wird verdeutlicht, dass das Unternehmen zum einen eine kulturelle Innovation bestrebt und zum

anderen die bisherige Unternehmenskultur erhalten möchte. Dies gibt den Mitgliedern von „Digital GmbH“ Sicherheit und Vertrauen und gleichzeitig Offenheit für einen Wandel.

„[...] Es gibt ein sowohl als auch. Also das heißt beide Wege sind okay und werden verfolgt, aber in einem gesunden Maß. Und da bin ich wieder bei Kultur. [...] Das ist Vertrauen vermitteln, für Sicherheit stehen, aber trotzdem beidhändig zu bleiben, [...] Du musst aber auch offen sein. [...]. Und da bringst du den Wandel rein, ganz automatisch. Der ist ja dann auch extern getrieben“. (Informant G, Pos. 18)

Des Weiteren beschreibt Informant J die sichtbaren Veränderungen im Unternehmen. So ist zum einen ein Wandel in der Wahl der Kleidung wahrzunehmen. Die Führungskräfte tragen im Gegensatz zum Anfang der Beschäftigungszeit, statt Anzügen alltägliche Kleidungsstücke. Dies vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, mit der Führung auf Augenhöhe zu interagieren. Zum anderen wird der Wandel von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen zu flexiblen Büroplätzen betont. Bei diesen suchen sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter einen Arbeitsplatz aus und arbeiten nebeneinander. Dadurch erleben sie ein Gefühl von Vertrauen und Zusammenarbeit. Dabei sind sich die Experten aus Mitarbeiterperspektive einig, dass vor allem externe Faktoren, wie die Corona Pandemie, einen Schub des Wandels fördern. Interne Faktoren weisen einen langsameren und schwächeren Einfluss auf diesen Wandel auf.

„Sehr. [...] Also da hat uns Corona wirklich ein bisschen Gefallen getan, dass man den Wandel beschleunigt hat, [...]. Wenn du mal mit so einem Vice President sprichst, der jetzt nicht unbedingt in einem Hugo Boss Anzug vor dir steht, sondern ganz normal angezogen ist in Sneakers, dann empfindest du es auch ein bisschen mehr als auf ähnlichen Ebenen Gespräch [...]. Das Physische hat sich geändert in dem Sinne, dass wir jetzt nicht an separaten Arbeitsplätzen arbeiten, dass der Chef nicht eigenes Büro hat hinter dem Glaskasten [...], sondern er sitzt halt neben dir, wie normale Mitarbeiter sozusagen, und macht mit. Und du hast das Gefühl, dass wir wirklich alle an einem Strang ziehen [...], wenn man so eine Mitarbeiterkultur redet, dann [...], dass man wirklich mehr auf Augenhöhe miteinander arbeitet. [...]. Und das hat ja auch einen ganz großen Schub Richtung Vertrauen gegeben“ (Informant J, Pos. 16)

Die Führungskräfte greifen diese Perspektive mit auf. Auch sie sind davon überzeugt, dass vor allem die Corona Pandemie als externer Faktor einen deutlich größeren Einfluss auf den Wandel bei „Digital GmbH“ gefördert hatte als interne Bemühungen. Vor allem in Richtung des New Work, welches sich durch die Mischung von Homeoffice und Präsenzarbeit zeigt. Auch neue Technologien wie Künstliche Intelligenz haben zu Veränderungen im Unternehmen geführt.

„Also ich glaube zum Beispiel, dass Corona die Unternehmenskultur geprägt hat, sowohl diese digitale Kollaboration als auch dieses Home Office [...] Und ich glaube, dass dieser Hype um ChatGPT auch noch mal zu Veränderungen geführt hat. [...] Ich glaube nur, dass meistens externe Faktoren wie wirkt sich diese Corona Krise einen größeren Impact haben, [...] Ein intrinsischer Wandel zu durchleben ist schwieriger wie ein externer Wandel zu durchleben. Ja, und ich glaube auch, dass eine Transformation oder ein Wandel immer damit zusammenhängt, dass man ein Auflösen der Gegenpole hat. [...]“ (Informant A, Pos. 14)

Trotz der wahrgenommenen Veränderungen ist in der Führungsperspektive noch viel Raum für Verbesserungen. Dabei wird vor allem kritisiert, dass das Unternehmen stark verfestigt in seinen Strukturen ist und dahingehend auch stabil bleibt. So sieht Informant E vor allem eine

Veränderung in Denk-, Arbeits- und Führungsweisen, allerdings nicht in der Unternehmenskultur. Während die Corona Pandemie einen starken und sichtbaren Wandel ausgelöst hat, können Veränderungen, die von „Digital GmbH“ angestoßen wurden, nicht im gleichen Ausmaß stattfinden.

„[...] Also ich finde schon, dass es ein bisschen offener geworden ist. Aber wie ich anfangs gesagt habe, ich glaube nicht, dass wir so weit sind, wie wir sein sollten. [...].“ (Informant B, Pos. 16)

„Ich würde sagen, so gut wie gar nicht. Also das ist schon extrem verfestigt und stabil jetzt, klar. Also solche Dinge wie agile Arbeitsweisen, [...], die kommen zwar langsam, aber immer mehr. Und das hat aber letztlich die „Digital GmbH“ Kultur nicht wirklich verändert, sondern das sind so andere Arbeitsweisen, andere Denkweisen, vielleicht auch andere Führungsweisen. [...] Da hat eher so was wie die Corona Krise [...], Das hat die Kultur tatsächlich mehr beeinflusst, finde ich kurzfristig und vielleicht auch mittelfristig als irgendwie Dinge, die jetzt bewusst angestoßen worden sind von „Digital GmbH“ [...]“. (Informant E, Pos. 14)

Des Weiteren drückt Informant D die Notwendigkeit von Führungskräften aus, sich mit dem Wandel auseinanderzusetzen. Dabei wird festgestellt, dass das Bewusstsein für den kulturellen Wandel und New Work deutlich gestiegen ist. Es werden die digitale Transformation und neue Technologien angeführt, die im Veränderungsprozess eine Rolle spielen. So gilt es neue Tools und Techniken, wie z.B. Künstliche Intelligenz, regelmäßig zu überprüfen und sicherzustellen, dass das Unternehmen auch technologisch wettbewerbsfähig bleibt. Demnach lässt sich sagen, dass die Rolle der Führung nicht nur die Anpassung an kulturelle Veränderungen umfasst, sondern auch eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit neuen Technologien.

„Also ich glaube, als Führungskraft ist man ständig diesem dem Wandel auch ausgesetzt.[..] Ich glaube wir haben heute deutlich mehr Awareness für das Thema Cultural Change und New Work als noch vor zehn Jahren. [...] Genau offen zu sein und sich diese neuen Tools, die es da gibt, ständig anzuschauen, ständig zu überprüfen [...] Es gibt KI, wie kann ich das machen? [...] Und diese neuen Tools regelmäßig zu scannen am Markt und zu gucken bin ich noch vorne? Gibt es was neues? Kann ich was einsetzen, um ständig am Puls der Zeit zu sein? [...].“ (Informant D, Pos. 14)

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass vor allem die Corona Pandemie einen wesentlichen Einfluss auf den Wandel im Unternehmen hatte. Wie in Kapitel 2.3 bereits erörtert, hat der Umgang mit Krisensituationen und Wandel einen Einfluss auf die Legitimierung der Führungsposition. Das Vertrauen der Mitglieder basiert auf der Fähigkeit, Krisen und Wandel zu bewältigen. Daher sollten die Experten ihre Erfahrungen und ihren Umgang mit diesen näher ausführen. Es wird deutlich, dass die Einstellung zum Wandel wesentlich ist. Die Führungskräfte betonen, dass Veränderungen positiv aufgenommen werden sollten, da sie auch Vorteile mit sich bringen. Zudem führt Stagnation zum Verlust von dem, was bewahrt werden soll. Der stetige Wandel des Unternehmens wird als Notwendigkeit gesehen, um sich weiterentwickeln zu können. Auch die Mitarbeiterperspektive ist davon überzeugt, dass

Veränderung Einstellungssache ist. So besteht ein Konsens darüber, dass Krisensituationen und Wandel als Chance gesehen werden sollten. Diese Ansicht soll aktiv kommuniziert werden. Informant E merkt an, dass sich „Digital GmbH“ mit diesem Prozess des Wandels schwertut.

„Also ehrlich gesagt, man muss da positiv auch an den Wandel rangehen, auch was Kulturelles betrifft. Man muss immer auch sagen, es gibt auch Vorteile, dass sich da was ändert [...].“ (Informant B, Pos. 14)

„[...] wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte. [...] Wir müssen uns permanent wandeln und weiterentwickeln [...] Da tut sich „Digital GmbH“ [...] eher schwer; würde ich sagen. [...].“ (Informant E, Pos. 12)

„[...] Auch da finde ich, es ist halt vieles eine Mindset Frage. Ist jetzt Wandel? Sehe ich darin eine Chance oder sehe ich darin eine Bedrohung? [...] Und das finde ich so wichtig. Und das finde ich aber auch, das muss halt transportiert werden [...].“ (Informant I, Pos. 14)

Diese Herausforderung von „Digital GmbH“ wird weiter ausgeführt. Da traditionelle und hierarchische Strukturen in der Vergangenheit zu Erfolg geführt haben, tut sich das Unternehmen schwer mit Veränderungen. Daher sieht Informant D die Notwendigkeit, Krisen zu durchleben, um wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Arbeitsweisen zu integrieren. Es wird vorgeschlagen Krisen zu erzwingen, um gewohnte Strukturen und Verhaltensweisen zu verändern und neue Denkweisen zu schaffen. Diese Bewältigung von Krisen wird von den Mitgliedern als Stärke des Unternehmens gewertet. Dennoch wird kritisiert, dass diese Stärken in Krisenzeiten nicht in den Arbeitsalltag integriert werden.

„[...] die Company tut sich schwer damit, weil jeder ist es gewohnt und ist quasi so groß geworden und sozialisiert worden. Und so ein Verhalten ist auch erfolgreich geworden. [...] Ich glaube, [...], dass Krisensituationen eher helfen, New Work zu befeuern. [...] wir müssen Dinge anders machen, damit wir weiterhin wettbewerbsfähig sind, also wir zu Krisen zwingen, einen dazu, gewohnte Verhaltensweisen über Bord zu schmeißen und das anders und neu zu denken. Und dann auch strukturell neu zu machen [...].“ (Informant D, Pos. 12)

„[...] Und wo wir wiederum gut sind, ist, wenn es um Krisen geht, [...] Das Problem ist, dass wir diese Stärke nicht in das Alltagsgeschäft rüberretten können, [...] Und das ist schon mühsam.“ (Informant E, Pos. 12)

Informant G beschreibt, wie in Krisen- und Wandelsituationen umgegangen werden sollte. Zunächst sollte das Problem verstanden und entsprechend mit Mitgliedern kommuniziert werden. Dabei ist es wichtig bei Krisen, keine vorschnellen Lösungen als endgültig festzulegen, sondern bei Bedarf auch Experten hinzuziehen. Für Transformationen sind Werte wie Offenheit und Flexibilität entscheidend. Durch diese können Veränderungen angenommen und angepasst werden.

„Also erstmal Problem verstehen. Dann drüber reden, kommunizieren und dann einfach festlegen, was man braucht. Wenn man das nicht weiß, Spezialisten dazu holen. Genauso eine Transformation [...] Aber das ist auch geprägt von Offenheit. Du musst flexibel sein, Du musst das Neue einfach annehmen und dann aber auch adaptieren. Nicht immer alles für richtig und sofort gesetzt sehen, [...].“ (Informant G, Pos. 16)

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmenskultur von „Digital GmbH“ im Wandel befindet. Es setzt sich immer mehr ein flexibles und offenes Mindset durch. Neben dem kulturellen Wandel setzen sich zusätzlich neue Arbeitsmethoden und Technologien durch. Der hier beschriebene Wandel wurde maßgeblich durch die Corona-Pandemie vorangetrieben. Es wird deutlich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter eine positive Auffassung gegenüber Veränderungen und Wandel haben. Dabei wird die Stärke des Unternehmens, die Krisenbewältigung, beschrieben. Allerdings wird auch darauf verwiesen, dass in anderen Bereichen des Unternehmens eine andere Einstellung zum Wandel besteht. In einigen Unternehmensbereichen wird eine bewahrende Haltung gegenüber der Kultur eingenommen, während in anderen Bereichen eine innovationsorientierte Kulturentwicklung stattfindet. Dies ist von Bereich bzw. Abteilung des Unternehmens und Führungskraft abhängig.

Die Ergebnisse der Kategorie „Cultural Leadership“ geben Einblick in die aktuelle gelebte Unternehmenskultur von „Digital GmbH“. Die Unterkategorien beleuchten einzelne Aspekte genauer, wobei auch die aktuellen Herausforderungen deutlich werden. Um diese Kategorie in Bezug auf New Work diskutieren zu können, soll nachfolgend die Ergebnisse der Kategorie „New Work“ dargestellt werden.

4.2 New Work

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Kategorie New Work mit ihren Unterkategorien erläutert. Hierbei soll dargestellt werden, wie New Work bei „Digital GmbH“ umgesetzt wird und welchen Herausforderungen sich das Unternehmen und seine Mitglieder stellen müssen. Dabei wird das agile Arbeiten und Künstliche Intelligenz fokussiert und welche Veränderungen stattfinden müssen, um diese in die aktuelle Arbeitswelt zu integrieren.

4.2.1 Einsatz und Förderung agiler Arbeitsmethoden

Die Ergebnisse in dieser Unterkategorie sollen folgend darstellen, wie agile Arbeitsweisen bei „Digital GmbH“ eingesetzt und gefördert werden. Aus den Antworten wird deutlich, dass bereits agile Methoden, wie Kanban oder Scrum angewandt werden. Einzelne verantwortliche Bereiche sind aktiv daran beteiligt, Mitarbeiter und Führungskräfte zu schulen, um sie in diesen Prozess einzubinden. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Methoden noch nicht in sämtlichen Bereichen etabliert wurden. Informant H zeigt auf, dass es an Verständnis und Erfahrung im Bereich agiler Arbeitsweisen fehlt. Teilweise werden allerdings agile Rituale wie Retrospektiven genutzt, auch wenn die Arbeitsmethoden nicht im Arbeitsalltag implementiert

wurden. Das zeigt zum einen, dass das Unternehmen sich in einem Transformationsprozess befindet und Agilität als in seiner Unternehmenskultur integrieren möchte. Zum anderen kann dies auf eine selektive Implementierung agiler Methoden hinweisen, bei der einzelne Bereiche nicht in diese Prozesse einbezogen werden.

„[...] wir rollen das hier aus, dass jetzt vermehrt Bereiche agil arbeiten, mit den agilen Tools [...]. Da arbeitet arbeiten unsere Führungskräfte mittlerweile sehr stark drin und wir sind halt so eine Schnittstelle, die das dann vorbereitet, schult und im Unternehmen ausweitet. [...].“ (Informant F, Pos. 30)

„Bei uns wird das gar nicht angewendet. Ich kenne mich auch recht wenig aus. Zu agilen Arbeiten muss ich sagen Ich weiß, dass das nur Prozesse beschleunigen soll. Ja, aber ich habe damit noch nie gearbeitet. [...].“ (Informant H, Pos. 30)

„Also aktuell da wo ich bin, nutzen wir sehr beschränkt die agilen Methoden. [...] auch wenn man nicht mit Scrum arbeitet, werden trotzdem solche Retrospektiven genutzt, [...] Ich glaube, da gibt es ja einiges noch zu tun, was man da alles macht, [...].“ (Informant J, Pos. 24)

Die agilen Arbeitsweisen werden noch teilweise inkonsequent durchgeführt. Dies wird durch die Aussage von Informant G deutlich. Jeden Tag wird neu entschieden, ob agil oder traditionell gearbeitet wird. Dadurch können Spannungsverhältnisse entstehen. Diese sind laut Informant I Missverständnisse aufgrund des neuen Vokabulars des agilen Arbeitens und des Unwissens darüber, was agiles Arbeiten ist. Die Notwendigkeit, beide Arbeitsumgebungen zu bedienen, stellt eine Herausforderung für Mitglieder dar. Dies zeigt, dass „Digital GmbH“ vor Herausforderungen steht, agile Praktiken in eine etablierte Unternehmensstruktur umzusetzen.

„[...] der Vorstand, der bestimmt gerade tagtäglich aufs Neue, wie er arbeitet. Einmal ist agil, einmal ist es Old School, einmal ist komplett quer: [...].“ (Informant G, Pos. 28)

„[...] Das strukturiert einfach dein Kalender. Sagen wir mal so, da fängt schon an, das ist dein Arbeitsalltag beeinflusst. Was halt immer schwierig ist, wenn du halt stückweit in zwei Welten lebst, dass du halt auf der einen Seite dieses Agilität agile Sprints hast mit deinen Regelterminen und du aber andererseits, [...] mit einem Bein noch in der alten Welt stehst und die auch, sag ich jetzt mal, befriedigen musst, was dann auch schon ein bisschen zu so einem Spannungsverhältnis führt [...], auch das erzeugt halt Reibung. [...] Das fängt beim Vokabular an, nicht verstehen, was macht ihr da eigentlich? Und diese Klassiker Sprüche. Ja, agil heißt jetzt wir planen gar nichts mehr oder so. Ja, so ist es nicht. Also das finde ich, das finde ich schwierig. [...].“ (Informant I, Pos. 24)

Die Mitarbeiter erleben eine Veränderung im Arbeitsalltag und versuchen, traditionelle und agile Arbeitsmethoden umzusetzen. Auch in Bereichen, bei denen keine agilen Methoden eingesetzt werden, sind Veränderungen spürbar, da es sich auf Entscheidungen und Termine im Unternehmen auswirkt und den individuellen Kalender der Mitglieder strukturiert (Informant I, Pos. 24). Auch strukturiert es den Arbeitsalltag. Dabei werden besonders die Vorteile der agilen Methoden betont. So schafft die Methode Kanban Transparenz und erleichtert die Planung und die Kapazitätssteuerung.

„[...] Das heißt, ich erlebe es jetzt nicht tagtäglich, aber ich bin geprägt daraus oder davon, weil es natürlich Auswirkungen hat von Entscheidungen, von Terminen, von Terminzusammensetzungen her. [...]“ (Informant G, Pos. 30)

„[...] Kanban wird ja wirklich genutzt, das sie auch ganz viel Transparenz schafft und wirklich erleichtert so ein bisschen die Planung, die Kapazitätssteuerung und den Überblick zu behalten, was überhaupt für Themen da existieren und wie sie gemacht werden. In den Projekten und wo wir unterwegs sind, wird auch Scrum angewendet. [...]“ (Informant J, Pos. 26)

Die Ergebnisse aus der Führungsperspektive zeigen die eigenen Erfahrungen und die Umsetzung von agilen Methoden. Dabei werden agile Methoden in das spezifische Aufgabenfeld angepasst und integriert. Informant A erklärt wie agile Rituale, wie Sprints und Retrospektiven, genutzt und mit digitalen Tools kombiniert werden. Auch wenn Scrum nicht implementiert wurde, werden relevante Elemente dieser Methode umgesetzt.

„[...] ich arbeite in Sprints, dass ich diese Rituale auch tue wie eine Retro und ein Review. [...] Natürlich dann irgendwie auch diese digitalen Tools, das heißt, man kombiniert das schon, also nicht nur diese Arbeitsweise, sondern auch mit dem richtigen Werkzeug mit dazu. [...], es wird aber auch nicht aus dem Handbuch angewendet und das ist es dann, sondern es wird meistens nochmal in den Arbeitskontext überführt und dort eben die wichtigen Bausteine rausgepickt.“ (Informant A, Pos. 18)

Ebenso wird die Notwendigkeit als Führungskraft hervorgehoben, die agilen Methoden nicht nur zu kennen, sondern auch vorzuleben. Dabei stellt Informant C fest, dass die agilen Praktiken nicht in dem Ausmaß genutzt werden, wie sie eigentlich vorgesehen sind, und schlägt vor, diese weiter auszubauen. Diese Integration ist bei „Digital GmbH“ ein kontinuierlicher Prozess, der schrittweise seit 2017 vorangeht.

„[...] du merkst halt, merkst halt von den Wortbeiträgen der jeweiligen Kollegen, ob [...] zwar nur von Überschriftenebene kennen oder auch wirklich Erfahrung haben. [...] damit das auch in die Mannschaft bringen kannst, musst du es halt auch ein Stück weit vorleben. [...] Wir haben uns 2017 damit auseinandergesetzt und ich sage mal, ich kenne all diese Rituale und ich habe sie auch in meinen alten Teams angewendet. Passiert das hier im Fachbereich auch so? [...] nein, nicht so stark, wie es eigentlich die agile Arbeitsweise vorsieht bzw. auch teilweise, wo ich sage, man kann es auf jeden Fall noch ausbauen. [...]“ (Informant C, Pos. 18)

„[...] Nicht in allen Bereichen, aber wir arbeiten schon dran, dass wir unsere Plattformen bewegen und auch Funktionen dafür bauen.“ (Informant B, Pos. 24)

Um die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Teams flexibler zu gestalten, werden in ausgewählten Bereichen des Unternehmens agile Methoden eingesetzt. Dabei ist es wichtig nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch den Wertschöpfungsprozess zu schützen. Diesbezüglich werden den agilen Teams Entscheidungsfreiheiten und Verantwortung gegeben, ohne dass Führungskräfte in den Prozess eingreifen können. Dies wird durch regelmäßige Sprints gewährleistet, die von den Teams selbst festgelegt werden. Zusätzlich betont Informant C, dass in dieser Arbeitsmethode das Ergebnis von Bedeutung ist. Somit haben die Mitarbeiter die Freiheit, ihre Arbeitsweisen selbst zu gestalten.

„[...] Wir haben diese klassischen Frameworks, an dem wir uns da orientieren [...] das sind ja auch skalierbare Modelle. [...] es sind sehr viele Teams. Die zusammenarbeiten müssen [...] Und es ist schon eine Umstellung zum klassischen, weil wie gesagt, Mitarbeiter wollen wir schützen, [...]. Das heißt, da gibt es ja immer so Sprints [...] von zwei Wochen, wo die Wertschöpfung arbeitet und man [...] als Führungskraft nicht reinregieren darf soll, kann, sondern muss am Anfang klar beschreiben, was man will. [...] Und dann die Verantwortung fürs Team geben. Das Team erarbeitet.“ (Informant D, Pos. 20)

„[...] Wir geben auch nicht eine Sprintlänge vor. [...] das obliegt den Teams [...] am Ende ist das Ergebnis entscheidend.“ (Informant C, Pos. 18)

Dabei stellen die Definitionen von genauen Zielvorgaben die größte Herausforderung in der Arbeitsweise dar. Die Anfangsphase eines Sprints, die Zielsetzung und wann ein Ergebnis als fertig angesehen werden kann, ist für die Mitglieder schwierig und dies spiegelt sich laut Informant D in den Ergebnissen wider. Daraus lässt sich schließen, dass eine klare Kommunikation der Ziele und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse entscheidend für die Implementierung von agilen Arbeitsweisen sind.

„[...] wir tun uns am Anfang total schwer mit der Beschreibung, was wir eigentlich genau wollen. [...] Dann ist ja immer so ein Thema wann ist es denn jetzt genau fertig? Und bei den ersten Sprints, die wir gemacht haben, haben wir gemerkt, dass diese Beschreibung des Ergebnisses ist holprig. Dann kommen noch holprige Ergebnisse raus.“ (Informant D, Pos. 20)

Zudem werden die von Informant I in der Mitarbeiterperspektive genannten Herausforderungen ergänzt. Durch die Ebene zwischen der traditionellen und modernen Arbeitswelt in der sich „Digital GmbH“ befindet, ergeben sich Schwierigkeiten in der Koordination der individuellen der Zeit der Führungskräfte. Obwohl Wert auf regelmäßige Termine gelegt wird, ist die individuelle Planung außerhalb dieser agilen Teams aufwendig. Dies erschwert die Teilnahme an festen Ritualen.

„[...] Also wir haben zwar auch viele Regel Termine in der Woche drinstehen, aber den Rest des Kalenders planen wir irgendwie immer individuell aus. Und da geht auch wahnsinnig viel Zeit und Aufwand verloren bei „Digital GmbH“. [...] als Abteilungsleiter hängst du da, stellen dir alle möglichen Leute irgendwelche Termine ein und wollen irgendwas von dir. Und da kannst du an solchen agilen Ritualen in der Form gar nicht richtig teilnehmen. [...]“ (Informant E, Pos. 22)

Die Ergebnisse zeigen, dass agile Arbeitsmethoden zwar genutzt, allerdings nicht im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Einzelne Bereiche haben keine Erfahrung und auch kein Wissen darüber, obwohl die Bemühungen seit einigen Jahren stattfinden. Hierbei wurden die Herausforderungen deutlich hervorgehoben. Es wird deutlich, dass die Einführung von agilen Methoden abhängig von der Unternehmenskultur und der Schulung und Akzeptanz der Mitglieder ist. So erleben einige eine Verbesserung des Arbeitsalltags und andere stoßen auf Widerstände. Wie in Kapitel 2.4.2 bereits erläutert, müssen Mitglieder in der Lage sein, sich Veränderungen anzupassen, um agil arbeiten zu können. Die traditionellen Hierarchien und Machtstrukturen des Unternehmens stellen bei der Umsetzung eine Herausforderung dar.

Neben der agilen Arbeitsweise sollen folgend die Nutzung von KI und dessen Auswirkungen auf den Arbeitsalltag genauer betrachtet werden.

4.2.2 Einsatz von KI und Auswirkungen

Die folgenden Ergebnisse sollen darstellen, wie KI aktuell eingesetzt wird und welche Auswirkungen diese auf das Unternehmen und die Unternehmenskultur hat. Dabei werden Mitarbeiter- und Führungsperspektive gemeinsam dargestellt, da die Aussagen einheitlich sind. „Digital GmbH“ beschäftigt sich mit KI und seinen Potenzialen. Dafür wurden eigens für das Unternehmen verschiedene KI-Tools entwickelt. Dadurch werden Datenschutzbedenken minimiert. Zudem wird angeführt, dass vor allem in technischen Bereichen des Unternehmens die vorhandenen KI-Tools eine große Rolle spielen. In anderen Bereichen wird die Möglichkeit geboten, mit den Tools zu experimentieren. Das zeigt, dass „Digital GmbH“ eine Kultur des Experimentierens und Lernens fördert.

„[...] Also wir verwenden keine Tools, die außerhalb des Unternehmens sind. Wir machen unsere eigene aus Datenschutzgründen sowieso. [...] Das wird natürlich in ich glaube in manchen anderen Bereichen, wo es technischer ist, viel mehr genutzt. Im Design vielleicht zum Beispiel bei uns jetzt speziell in dieser Hauptabteilung nicht so wir experimentieren [...].“ (Informant F, Pos. 32)

Die Aussagen von Informant C und E zeigen, dass „Digital GmbH“ sich immer mehr aktiv mit KI auseinandersetzt. Es werden Projekte gestartet und ausprobiert. Allerdings sind nicht alle Tools im gesamten Unternehmen verfügbar.

„[...] Also da gibt es ganz viele Dinge, die schon laufen, pilotiert werden, aber noch nicht in der Breite verfügbar sind. [...]“ (Informant C, Pos. 20)

„Also ich würde sagen noch wenig. Aber jetzt doch mit zunehmender Geschwindigkeit immer mehr. [...] Das kommt jetzt immer mehr und es gibt welche, die sind dann natürlich wie immer Vorreiter und es gibt andere, die wollen dann nichts mit zu tun haben. [...]“ (Informant E, Pos. 24)

Diese internen Tools werden von den Experten zur Textgenerierung für E-Mails oder für das Datenmanagement genutzt. Sie erkennen das Potenzial, mit diesen Tools Arbeitsprozesse zu verbessern. So hat „Digital GmbH“ ein eigenes interaktives KI-System, bei dem es möglich ist, mit den vorhandenen Daten des Unternehmens zu chatten und somit diese Daten auch effektiv nutzen zu können. Zusätzlich trägt die KI nicht nur zur Effizienz- sondern auch zur Qualitätssteigerung bei. So können Dokumente effizient verwaltet und die Prozesse dadurch optimiert und beschleunigt werden.

„[...] Was allerdings bei uns, glaube ich, verstärkt kommen wird, ist, dass du mit, also mit Textgenerierung in dem Sinn schon arbeiten wirst, [...] Und was natürlich schon bei uns versucht wird, ist das Thema, wir haben ja unendlich viele Informationen vorliegen in jeglichen Dateiformaten, Worddokumente, PDFs. Dass du halt mit diesen Daten quasi wie halt so ein Chatbot hast [...] wo dann auch so ein so ein Large Language Modell hintendran

ist, wo du dann quasi mit dem so bisschen mit deinen eigenen Daten, wenn du so willst, chatten kannst. [...].“ (Informant I, Pos. 26)

„[...] Die KI soll da auch helfen quasi auch sowohl sage ich mal in den Ablagestrukturen, [...] Aber auch in aktuelle Projekte reingehen zu sagen okay, im Sinne einer Qualitätssicherung oder die Qualität zu verbessern? [...] Also wir beschäftigen uns da sehr intensiv mit. [...].“ (Informant C, Pos. 20)

„[...] Das sind so kleine Beschleuniger, [...] Das machen wir momentan so manchmal so ein bisschen damit [...].“ (Informant D, Pos. 22)

Obwohl „Digital GmbH“ eigne Tools entwickelt hat und diese auch genutzt werden, haben diese Tools auch Grenzen. Obwohl KI unterstützend genutzt wird, kann in manchen Bereichen des Unternehmens eine KI die geforderte Kreativität des Menschen nicht ersetzen. So betont Informant J, dass eine KI vor allem die Ideenentwicklungen und das Brainstorming nicht übernehmen kann. Zudem wird betont, dass eine KI nur so gut ist, wie man sie mit Informationen versorgt. So müssen präzise Anforderungen formuliert werden, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten. Wichtig ist hierbei, dass diese technologischen Tools einen Nutzen für das Unternehmen hat.

„[...] Es wird immer wieder wichtiger und es wird versucht. Also halt in meinem Arbeitsbereich das bisschen mehr zu nutzen oder anzuwenden. Die Art und Weise von Aufgaben, die wir aktuell haben, sind jetzt auch nicht so, dass sie sich für diese gängigsten KI Anwendungsfälle sozusagen eignen, weil es erfordert ganz, ganz großen Maß an Kreativität und wirklich dem Denken, [...] weil da ist ja wirklich vieles an Brainstorming und an Ideen entwickeln, wie man was anders machen könnte oder verbessern könnte. [...].“ (Informant J, Pos. 30)

„[...] Ich meine, letztendlich ist eine KI immer nur so gut, wie du sie speist. Ich meine natürlich, künstliche Intelligenz sorgt letztendlich dafür, dass das, ich sage jetzt mal die Algorithmen sich auch verbessern dadurch. Aber am Ende bringt uns das Ganze immer nur, wenn es einen konkreten Nutzen hat [...].“ (Informant C, Pos. 20)

Die Einführung von KI-Systemen kann die Arbeitswelt laut Informant E grundlegend verändern. So sollen nicht nur Prozesse optimiert werden, sondern neue Arbeitsweisen ermöglichen. Dabei geht es nicht darum, Mitarbeiter zu ersetzen. Sie sind weiterhin fester Bestandteil des Unternehmens, allerdings werden Aufgaben und Rollen neu definiert. Traditionelle technische Fähigkeiten werden von der KI übernommen, und Mitglieder des Unternehmens benötigen diese Kompetenzen nicht mehr.

„[...] dass da einiges kommt, nicht nur die agilen Arbeitsweise, sondern dass der Teil der Digitalisierung dort die Arbeitswelt nicht einfach nur ein bisschen einfacher und schneller macht, sondern teilweise komplett verändern wird. [...] Und wenn du jetzt schon Chatgpt deine Programme schreiben lässt, dann musst du bestimmte Dinge gar nicht mehr können. [...] Das heißt die Aufgaben verändern sich. Das ist nicht so, dass wir dann quasi keine Mitarbeiter mehr brauchen. Ne, die wird das nach wie vor geben. Die werden nur ein bisschen andere Aufgaben haben. [...] Aber die klassischen Aufgaben, die es heute gibt, würde ich sagen, die werden nicht ein bisschen einfacher, ein bisschen schneller, sondern die werden verschwinden. [...].“ (Informant E, Pos. 24)

Die Ergebnisse zeigen, dass sich sowohl das Unternehmen und als auch seine Mitglieder mit KI beschäftigen. Dabei wird auf die Datenschutzsicherheit geachtet und eine Kultur des Lernens und Experimentierens gefördert. Es wird eine Transformation in der Arbeitswelt und eine Umverteilung der Aufgaben und Rollen erwartet. Trotz der Potenziale, die eine KI bietet, hat diese auch Grenzen und kann den Menschen nicht vollständig ersetzen. Durch den Wandel in der Arbeitswelt mit agiler Arbeit und KI-Tools, erleben die Mitglieder selbst Veränderungen im Arbeitsalltag. In der folgenden Kategorie soll aufgezeigt werden, wie Mitarbeiter in diesen Veränderungs- und Entscheidungsprozess involviert werden.

4.2.3 Verantwortung und Entscheidungsfreiheit

Wie in Kapitel 2 dargelegt, steht im Sinne des New Work der Mensch im Mittelpunkt. Verantwortung und Entscheidungsfreiheiten geben den Mitgliedern einen Sinn in der Arbeit, die sie tun. Daher wurden die Experten gefragt, wie Mitarbeiter im Transformations- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Die Ergebnisse aus der Mitarbeiterperspektive zeigen, dass das Unternehmen und die Führungskräfte Maßnahmen ergreifen, um Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse zu involvieren. Auch werden Schulungen und Workshops zu neuen Arbeitsweisen und Technologien angeboten, von welchen die Mitarbeiter Gebrauch machen können. Neben den verpflichtenden Schulungen wird ein breites Spektrum an Informationsmöglichkeiten angeboten. So bietet „Digital GmbH“ zum einen im Intranet Podcasts und Filme und zum anderen physisch im Bürogebäude von Plakaten zu informativ eingerichteten Räumen, um die Mitglieder des Unternehmens in die digitale Transformation mitzunehmen. Neben diesen Möglichkeiten wird auch die Rolle der Führungskraft betont. Diese sind verantwortlich, Transparenz zu schaffen und das eigene Team bei Prozessen zu begleiten. Zudem wird angemerkt, dass Führungskräfte in manchen Bereichen von „Digital GmbH“ großen Wert darauflegen, gemeinsame Wege zu gehen.

„[...] Die Mitarbeiter werden geschult, sehr viele Workshops, viele Meetings, wo wir das auch gemeinsam als ganze Hauptabteilung, [...] bei uns speziell ist es ganz, ganz, ganz wichtig. Da legt der Hauptabteilungsleiter, [...] sehr viel Wert darauf, dass wir das gemeinsam, diese Schritte gehen, weil jeder Input, jeder hat was einzubringen, jeder hat Ideen und man kann voneinander lernen [...].“ (Informant F, Pos. 26)

„[...] Es gibt mehrere Kanäle. Also ich glaube schon auch, dass die direkte Führungskraft maßgeblich dich halt auf den Weg mitnehmen muss und auch transparent macht. [...] Es gibt Trainings, die mussten dann einfach alle Mitarbeiter machen. [...] Es gibt im Bürogebäude selber dann extra einen Raum, wo du die digitale Transformation erleben sollst, wo du reingehen kannst, kannst dich informieren. Es gibt natürlich große Fernseher, worüber du informiert wirst, bis hin tatsächlich zu Oldschool, dass halt irgendwelche Plakate rumhängen, wo du halt einfach angesprochen wirst. [...]. Es gibt das Intranet. Es gibt Filme, es gibt, es gibt Interviews, es gibt Podcasts. Also da wird schon eigentlich viel gemacht.“ (Informant I, Pos. 20)

Vor allem in einem agilen Arbeitsumfeld fühlen sich die Mitarbeiter integriert. Obwohl „Digital GmbH“ die Rahmenbedingung festlegt und vorgibt, wie sich dem agilen Arbeiten genähert wird, haben die Mitarbeiter in ihren Projekten und Teams Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheiten. Innerhalb der Projektteams organisieren sich die Mitarbeiter selbst und entscheiden über Ressourcen und Aufgaben. Zudem wird ihnen Verantwortung übertragen, indem sie Krisen selbstständig lösen und innerhalb des angegebenen Rahmens den effektivsten Weg bestimmen können. Diese Transformation zum New Work bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, den Mehrwert ihrer Arbeit selbst zu bestimmen und fördert ihre Eigeninitiative.

„Also dadurch eben, dass dieses Thema Agilität oder agile Arbeitsweise eben das Team enabled, Entscheidungen zu treffen und sich selber zu organisieren. [...] Aber zu bestimmten Grad oder zu bestimmten Level ist diese Entscheidung oder dieses Krisen oder Risikomanagement sogar dem Team oder das heißt den Mitarbeitern überlassen, wo sie halt wirklich sich selber organisieren können, wo sie selber die Themen schneiden können, wo sie selber nach Kompetenzen suchen, nach außen oder nach Lösungen suchen. [...] wirklich ist ja mit dieser Agilität gekommen, mit diesen New Work Model, dass man so wirklich mehr Empowering bringt, sozusagen für den Mitarbeiter.“ (Informant J, Pos. 20)

„Also es wird natürlich vom Unternehmen festgelegt. Wie man jetzt im Stichwort agiles Arbeiten sich nähert. [...] Und in diesem ganzen Aufbau wurde man als Projektteam und als Projektteammitglied gebeten, den richtigen Weg zu finden. Und das ist wieder Teamwork. [...] Und da ist man gefragt und da bin ich wieder beim Gestaltungsspielraum. [...] Also du hast da verschiedene Aspekte und Möglichkeiten, aber ich habe es immer erlebt, es wurde dann das genommen, was am meisten Mehrwert bringt. [...]“ (Informant G, Pos. 24)

Eine kritische Perspektive bietet Informant H. Obwohl Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, wird kritisiert, dass es nicht ausreichend ist. Als Beispiel wird die Arbeitsgestaltung genannt. In bestimmten Abteilungen ist eine hybride Arbeitsgestaltung, also eine Mischung aus Homeoffice und Präsenz, nicht erwünscht. Diese mangelnde Flexibilität führt zur Demotivation der Mitarbeiter. Zudem wird die Ablehnung von Homeoffice als ein Mangel an Vertrauen der Führungskräfte interpretiert. Außerdem wird kritisiert, dass die Interessen der Mitarbeiter nicht berücksichtigt werden.

„[...] Man versucht die Mitarbeiter. Einzubinden in die Entscheidungen aber meines Erachtens noch viel zu wenig. Es gibt Abteilungen, wo 100 % Office erwünscht ist. Und da sind die Mitarbeiter zum Beispiel sehr demotiviert und sagen, sie wollen es nicht mehr, [...] Da sitzt einer der Hierarchie, Dem ist es nicht recht, dass die Mitarbeiter nicht im Office sind. Da ist auch anscheinend nicht genug Vertrauen. [...] Da werden die Mitarbeiter nicht deren Interessen nicht berücksichtigt, würde ich sagen.“ (Informant H, Pos. 22)

Die Ergebnisse der Führungsperspektive zeigen, dass ihnen die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungs- und Veränderungsprozessen wichtig ist. Dabei wird unterschiedlich vorgegangen. So werden, wie in der Mitarbeiterperspektive schon genannt, Schulungen und Events veranstaltet, um Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand zu halten. Hierdurch wird zum einen eine breite Maße bei „Digital GmbH“ angesprochen, aber auch gezielt spezifische Gruppen. Außerdem werden webbasierte Schulungen erwähnt, die von jedem freiwillig

absolviert werden können. Neben diesen freiwilligen Trainings wird die Verantwortung, die Mitarbeiter zu motivieren und zu schulen, bei den Führungskräften und direkten Vorgesetzten gesehen. Außerdem involvieren die Führungskräfte sie bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Durch das Einbinden in diese Entscheidungen sollen die Mitarbeiter zusätzlich motiviert werden.

„[...] Man versucht immer so einen Mix aus einer generellen Abholung. Dass man so generelle Events macht, wie zum Beispiel Talks über Agilität oder auch über künstliche Intelligenz. [...] ich eben einen Mix habe aus einer breiten Masse, um irgendwie eine große Fläche anzusprechen oder eben auch eine kleine spezifische Gruppe anzusprechen, die dann eben, sehr sehr klar mitwirken kann.“ (Informant A, Pos. 16)

„[...] grundsätzlich wird jetzt jeder Mitarbeiter geschult. Hauptsächlich wird das dann durch die Führungskultur oder durch die direkte Führungskraft eher erläutert und dafür zu motivieren. Natürlich gibt es webbasierte Trainings viele, wo man sich auch freiwillig anmelden kann. [...] Es ist eher durch Kommunikation über die Hierarchie und Vorleben oder Anpassung der Prozesse.“ (Informant B, Pos. 20)

„[...] sondern wir haben auch die Mitarbeiter ganz aktiv in den Prozess mit eingebunden, [...] wie wir so ein Büro ausgestalten können, [...], Dass da auch noch mal eine andere Motivation da ist, weil sie ja quasi das mit selber gestaltet haben. [...].“ (Informant C, Pos. 16)

Neben Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheiten werden die Mitarbeiter bei „Digital GmbH“ als Quelle für Innovationen und Veränderungen gesehen. So erklärt Informant E, dass Mitarbeiter nicht aktiv einbezogen werden müssen, da sie selbst Impulse für Veränderungen und Ideen geben. Sie sind Experten in ihren Rollen und Aufgaben und wissen, was getan werden muss, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Sie wissen, wo Probleme und Lösungen sind und sind durch diese Expertenrolle in Entscheidungen eingebunden. Dies wird als Stärke von „Digital GmbH“ gesehen.

„[...] Die erste Phase entsteht durch die Mitarbeiter selbst. Also da, die müssen gar nicht einbezogen werden, weil sie quasi der Impuls, die Quelle sind. [...] Und viele, viele Impulse entstehen nicht durch Führungskräfte, sondern durch Mitarbeiter bei „Digital GmbH“. Das muss man, finde ich, ganz offen so sagen. Das ist auch absolute Stärke.“ (Informant E, Pos. 18)

„[...] Und das heißt die müssen, sage ich mal, mit sagen, was denn die richtige und beste Aufstellung ist, um das beste Ergebnis zu erzeugen. Weil die Führung, die kann so ein bisschen Rahmenbedingungen geben, aber die Mitarbeiter, die das tagtäglich machen, das sind die einzigen, die eigentlich wissen, wo das Problem liegt, weil sie da jeden Tag drüber stolpern. [...], die sind da ganz explizit mit eingebunden.“ (Informant D, Pos. 18)

Traditionelle Führungsstile stören die Wertschöpfung durch ständige Anfragen und Anforderungen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter von ihrer Arbeit durch das Management abgehalten werden. Daher ist es für die Führungskräfte wichtig, die Mitarbeiter vor Führungsebenen zu schützen. Deshalb wird ein Fokus darauf gelegt, die Arbeit so zu gestalten, dass sie produktiv sein können. Dabei findet laut Informant D ein Umdenken in den

Führungspositionen statt, dies passiert allerdings nicht bei jeder Führungskraft. Dieses Umdenken wird als langsamer Prozess beschrieben.

„[...] deswegen müssen wir genau schauen, wie wir diese wertschöpfende Ebene maximal schützen können vor ständigen Fragen aus dem Management, dass die in Ruhe ihren Job machen können [...]. Weil in der Zeit, wo sie Reports machen, arbeiten sie nicht. [...] Das ist ein Problem der Führung und das heißt auch die Führung [...], die muss eigentlich den Mitarbeiter dienen und befähigen, damit der bestmöglich seinen Job machen kann und nicht, [...] und das ist auch so ein Umdenken, das stattfindet. Aber es ist noch nicht überall angekommen. Es ist ein langsamer Prozess.“ (Informant D, Pos. 18)

Nachdem diskutiert wurde, dass eine aktive Einbeziehung von Mitarbeitern nicht notwendig ist, erwähnt Informant E Beispiele und Herausforderungen, bei denen deutlich wird, wo solch eine Notwendigkeit besteht. Zum einen gibt es Mitarbeiter und Führungskräfte bei „Digital GmbH“, die Veränderungen nicht annehmen wollen. Zum anderen wird eine Bedrohung der Führungsrolle und Identität wahrgenommen. Durch die agile Arbeitsweise müssen sich Führungskräfte neu orientieren, da sie neue Aufgaben zugewiesen bekommen, die von traditionellen Arbeitsweisen abweichen. Diese Mitarbeiter und Führungskräfte müssen laut Informant E aktiv eingebunden, involviert und begeistert werden.

„[...] Und dann hast du aber natürlich Mitarbeiter, die eigentlich gar nicht mitmachen wollen [...]. Die musst du dann irgendwann davon überzeugen begeistern dafür, dass es doch ein möglicher Weg sein kann. [...] Und das können genauso Führungskräfte sein, die wollen das einfach nicht. Und gerade Führungskräfte haben im Agilen ein bisschen andere Aufgabe und viele der klassischen Werte, [...] und dann denken sie, sie sind keine Führungskraft mehr. Sie verlieren an Bedeutung, an Reputation. Wobei es die Mitarbeiter gar nicht so sehen würden, aber sie selber so in ihrem Umfeld und das ist für die dann schon eine Bedrohung und nicht einfach nur ein Wandel, [...].“ (Informant E, Pos. 18)

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse involviert werden und ihnen die Freiheit der eigenen Arbeitsgestaltung gegeben wird. Wie in Kapitel 2.4.1 erläutert, ist es wichtig, Mitarbeiter aktiv in diese Prozesse einzubinden und eine Kultur des Lernens und Experimentierens zu schaffen, um neue Technologien und Arbeitsweisen zu implementieren. Durch Schulungen und Events bleiben die Mitglieder bei „Digital GmbH“ informiert und können ihre Ideen und Vorschläge einbringen. Ihnen wird eine Expertenrolle zugeschrieben, in der sie Verantwortung in ihrem Aufgabengebiet erhalten. Trotz dessen, ist das Unternehmen mit Herausforderungen konfrontiert, da es weiterhin Mitglieder gibt, die den Wandel als Bedrohung wahrnehmen. Um einen Wandel auszulösen, müssen sowohl das Unternehmen und als auch die Mitglieder Flexibilität aufweisen. Dies soll in der nächsten Kategorie dargestellt werden.

4.2.4 Flexibilität und Anpassungsbedarf

Diese Kategorie stellt die Ergebnisse dar, in der die Flexibilität der Unternehmensprozesse und Strukturen beleuchtet wurde und welche Veränderungen erforderlich sind, um New Work in die Unternehmensstrukturen zu integrieren. Obwohl in anderen Kategorien das Thema Flexibilität angesprochen wurde, soll diese Kategorie spezifisch die Strukturen und Prozesse fokussieren. Da die Mitarbeiter und Führungsperspektive die gleichen Meinungen abbilden, werden in dieser Kategorie diese Perspektiven nicht separat dargestellt. Durch die Antworten der Experten (Informant A, D, E, I) wird deutlich, dass die Strukturen und Prozesse sehr starr sind, was die Einführung von neuen Methoden und Technologien erschwert. Durch die auch wird die hierarchische Struktur angesprochen, welche die Flexibilität des Unternehmens einschränkt. So wird als Beispiel genannt, dass Veränderungen von Technologien in allen Ressorts¹⁸ durchgeführt werden müssen. Die Hierarchiestrukturen werden dabei als Hindernis gesehen. Eine weitere Begründung liefert Informant E. Die Unternehmensstrukturen sind für traditionelle Arbeitsweisen ausgelegt und daher nicht für agile Arbeitsweisen und künstliche Intelligenz geeignet.

„[...] Technologie ist einfacher zu integrieren als Arbeitsweisen. Ich glaube aber, dass in Summe unsere Prozesse sehr starr sind und sie schwierig sind mit neuen Technologien oder neuer Arbeitsweise anzureichern bzw. zu verändern. [...]“ (Informant A, Pos. 22)

„[...] Weil wir ganz großes Unternehmen sind und sehr hierarchisch strukturiert. Das heißt, wenn du was in Richtung Digitalisierung änderst oder KI änderst, musst du das in sämtlichen Ressorts gleichzeitig machen. [...] in der „Digital GmbH“ Hierarchiestruktur schnell irgendwas umzuändern, vergiss es. [...]“ (Informant G, Pos. 34)

„[...] Sie sind zu unflexibel und zu starr, weil sie halt auf was anders ausgelegt sind. Und fürs Agile arbeiten. Genauso wie wenn du jetzt künstliche Intelligenz im großen Maßstab einsetzt, brauchst du ganz andere Aufgabenprofile. [...]“ (Informant E, Pos. 26)

Die langen Entscheidungsprozesse im Unternehmen werden von Informant F als Hindernis der Flexibilität gesehen. Es wird aus verschiedenen Ebenen der Führungspositionen Zustimmung für Prozesse benötigt, was zusätzlich viel Zeit beansprucht. Dies kann die Implementierung neuer Arbeitsweisen und Technologien einschränken. Auch werden in diesem Zusammenhang die finanziellen Aspekte beleuchtet.

„[...] Das muss natürlich durch mehrere Instanzen erstmal genehmigt werden. Und in einem ganz großen Unternehmen mit mehreren Hierarchien ist das nicht sehr schnell gemacht, sondern das braucht. [...] Letztendlich darf man auch nicht vergessen, das ist Kostenfrage auch immer ist [...]“ (Informant F, Pos. 34)

¹⁸ Unter Ressort ist Teilbereich des Unternehmens gemeint (vgl. Schewe 2018).

Des Weiteren wird dem Unternehmen eine gewisse Flexibilität zugeschrieben. Diese ist allerdings nicht nur von Bereich und Abteilung, sondern auch von dem Mut der Führungskräfte abhängig. Zusätzlich ist Flexibilität bei „Digital GmbH“ eine Hierarchiefrage. Flexibilität kann durch obere Hierarchieebenen gegeben sein, wenn sie die Führungskräfte, die Mut haben, unterstützen.

„[...] Das hängt aber auch immer vom jeweils vom Bereich ab und auch von dem Mut, den ein Bereichsleiter hat, [...] Aber auf der anderen Seite auch eher wie stark bist du auch unterstützt von der Hierarchie? [...].“ (Informant C, Pos. 22)

Um die starren Strukturen und Prozesse von „Digital GmbH“ flexibler zu gestalten, geben die Mitarbeiter- und Führungsperspektive Veränderungsvorschläge. Da auch hier ein Konsens besteht, werden die Perspektiven nicht separat dargestellt. Zum einen sieht Informant E eine Notwendigkeit, die Führungsstile zu überdenken. Die traditionelle disziplinarische Führung sollte durch eine fachliche Führung und Integration in Projekte und Produkte ersetzt werden, da diese immer bedeutender wird. Infolgedessen wird die traditionelle Organisationsstruktur an Relevanz verlieren, und Führungskräfte werden sich weniger an ihrer hierarchischen Position orientieren. Zum anderen wird deutlich, dass das Management hierbei eine Schlüsselrolle spielt. Neue Arbeitsmethoden und Werte müssen aktiv vorgelebt und in alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens umgesetzt werden. Dieser Prozess der Veränderung ist zwar langsam, allerdings ist das Bewusstsein der Notwendigkeit einer Veränderung bei Führungskräften vorhanden.

„[...] Du müsstest einfach diese Bedeutung, die heute eine disziplinarische Führung hast, [...] verändern. [...] Dann verliert diese disziplinarische Führung, verliert deutlich an Bedeutung und die fachliche Führung, die fachliche Integration in Projekte, in Produkte, die ist auf einmal bedeutend wichtiger. [...] Ein klassisches Organigramm ist dann auch weitaus weniger wichtig. [...] und Führungskräfte definieren sich vielleicht weniger darüber. [...].“ (Informant E, Pos. 28)

„[...] Es muss vom Management runtergetragen werden, damit es bis zur letzten Ebene ankommt. Da fehlt es ja schon, wenn das Management und die oberen Führungskräfte das nicht vorleben und darüber sprechen und sagen, dass es das ist eine tolle Methode ist der Zusammenarbeit und auch der Motivation der Mitarbeiter; [...].“ (Informant H, Pos. 38)

„[...] da würde man sich manchmal mehr Geschwindigkeit wünschen. Aber zumindest mal in den Köpfen der Führungskräfte ist klar, dass die Veränderung einfach notwendig ist.“ (Informant C, Pos. 22)

Zudem wird vorgeschlagen, nicht jede Prozessveränderung anzunehmen. Sondern bestimmte Dinge auszulassen, da nicht jede Veränderung eine Prozessverbesserung bedeuten muss. Dies sollte im Voraus überlegt werden, bevor Änderungen durchgeführt werden. Zudem müssen laut Informant C Prozesse und Arbeitsweisen neugestaltet werden. Dadurch kann Mitarbeitern Freiraum geschaffen werden, selbstorganisiert und agil zu arbeiten. Diese Agilität soll allerdings nicht nur bei Mitarbeitern gefördert werden, sondern auch auf der Managementebene. Um dies zu gewährleisten, betont Informant C, dass bei Führungskräften

nicht nur die Terminologie und Theorie bekannt sind, sondern diese im Arbeitsalltag vorgelebt werden sollten.

„[...] sich vielleicht auch mal trauen, was wegzulassen, vielleicht auch mal Mut zur Lücke zu haben. [...] Nicht jede Prozessveränderung muss jetzt eine Prozessverbesserung führen und da muss man sich schon gut überlegen, wie man es anpackt. [...].“ (Informant A, Pos. 24)

„[...] wir müssen uns anders aufstellen und wir müssen auch andere Prozesse, Arbeitsweisen quasi in der Produktlinie etablieren. [...] Wenn du also auf der einen Seite den Freiraum für die Teams schaffst, dass die sich selbst organisieren können, ist es gut, das ist schon mal die Voraussetzung. Damit du aber wirklich agil auch als Organisation funktioniert, muss das halt auch über Hierarchieebenen funktionieren. [...] auch viele unserer Führungskräfte sagen, die sind vertraut mit den agilen Ritualen, die kennen alle, das Wording, was man im Agilen verwendet, aber [...] leben sie auch im tagtäglichen agil vor? [...].“ (Informant C, Pos. 22)

Die Ergebnisse dieser Kategorie zeigen, dass „Digital GmbH“ starre Unternehmensstrukturen aufweist, welche die Flexibilität einschränkt. Dabei werden die traditionellen Hierarchien mit langen Entscheidungsprozessen und disziplinarische Führungskräfte als Hindernisse gesehen. Um als Unternehmen flexibler zu werden, schlagen die Experten vor, Arbeitsweisen und Prozesse neu zu gestalten und die Rolle der Führungskräfte umzudenken. Da dennoch agile Arbeit und neue Technologien im Unternehmen eingeführt werden sollen in der nachfolgenden letzten Kategorie die Ergebnisse des Implementierungserfolgs dargestellt werden.

4.2.5 Implementierungserfolg

Die bisher implementierten Methoden und Technologien sollen in dieser Kategorie besprochen werden und aufzeigen, wie erfolgreich diese bei „Digital GmbH“ umgesetzt werden. In der Mitarbeiterperspektive werden verschiedene Meinungen vertreten. Zum einen wird Zufriedenheit ausgesprochen und zum anderen wird die Implementierung als Schulnote „befriedigend“ bewertet. Dies wird durch die Art und Weise, wie Agilität gelebt wird begründet. Dabei bezieht sich Informant I auf den Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Die in einem Scrum Master Training gelehrt Praktiken werden bei „Digital GmbH“ nicht vollständig umgesetzt. Dadurch wird nicht das volle Potenzial ausgeschöpft. Obwohl das Unternehmen bestrebt, Agilität zu integrieren, ist es durch die tief sitzenden Strukturen gehindert. Laut Informant I wird die Agilität dem Unternehmen angepasst.

„[...], ich bin zufrieden. Ich habe mich auch ein bisschen. Gut durchgetestet mit. [...]. Ich brauche noch ein bisschen. [...].“ (Informant F, Pos. 36)

„[...] Scrum Master Training, was dort in der reinen Lehre, [...] gemacht werden sollte, wirst du bei uns nicht finden [...]. Und das ist eigentlich schade. [...] Insofern finde ich, [...] jetzt auch wieder in Schulnoten eher vielleicht ein befriedigend geben, weil wir das schon mit aller Kraft versuchen diese Agilität zu leben, agil zu werden [...] doch in alten Strukturen

bleiben und dann so ein bisschen hinbiegen, dass man den Anschein hat, es ist jetzt alles agil. [...]“ (Informant I, Pos. 34)

Die Führungsperspektive zeigt den Implementierungserfolg neuer Arbeitsmethoden und Technologien in Bezug auf Unternehmensbereiche auf. So wird als Beispiel die IT-Abteilung genannt, in der die agile Arbeit erfolgreich eingeführt wurde. Die Mitarbeiter dieser Abteilung sind zufrieden mit den neuen Methoden und beurteilen die Umsetzung positiv. Im Kontrast dazu steht der Entwicklungsbereich von „Digital GmbH“. Dieser Bereich ist historisch gewachsen und hat Schwierigkeiten, neue Methoden zu implementieren. Insgesamt wird dem Unternehmen hierzu von Informant A und C die Schulnote „befriedigend“ gegeben. Hierbei wird betont, dass Veränderung abhängig vom Mindset und Disziplin ist. Konsequentes Handeln und Vorleben der Veränderungen werden als Notwendigkeit gesehen, um neue Arbeitsweisen und Technologien implementieren zu können.

„[...] die IT hat ein ganz gutes Maß gefunden, das zu nutzen und ist auch fühlt sich auch wohl damit. [...] Der Entwicklungsbereich, der ist halt so historisch gewachsen, das ist so neu für die, die brauchen noch ein bisschen, um sich an diesen Wandel zu gewöhnen. [...] ich würde uns vielleicht eine Schulnote, so eine drei minus geben [...].“ (Informant A, Pos. 26)

„[...] Das eine ist das Mindset, aber auch wiederum die Konsequenz und die Stringenz und dann auch Disziplin, was verändern zu wollen und es dann auch vorzuleben. [...] Ich sage jetzt mal Schulnote drei.“ (Informant C, Pos. 24)

Die angeführte Schulnote „befriedigend“ begründet Informant D genauer. Die agilen Arbeitsmethoden und neuen Technologien können zu mehr Effizienzen im Unternehmen führen. Allerdings wird deutlich mehr Fokus auf das Produkt gelegt als auf die Prozesse und die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Mit der gleichen Energie und Zeitaufwand könnten agiles Arbeiten und KI schneller implementiert werden. Des Weiteren wird die lange Historie von „Digital GmbH“ und damit einhergehenden Kultur als Begründung genannt. Obwohl dies einerseits als Stärke identifiziert wird, stellt es zum anderen ein Hindernis dar. Dadurch ist laut Informant E das Unternehmen träge, was das Innovationspotenzial einschränkt.

„[...] Wir beschäftigen uns wenig damit, wie wir arbeiten, wie wir den Prozess beschreiben usw. [...] Wir arbeiten, aber wir verwenden viel zu wenig Zeit am System. [...] Ich glaube, dass wir noch deutlich mehr Effizienz holen könnten, wenn wir nicht nur so produktverliebt sind, [...] sondern wenn wir auch genauso viel Energie darauf verwenden würden, wie wir arbeiten, dann könnten wir viel schneller neue Dinge einführen. [...]“ (Informant D, Pos. 26)

„[...] Ich habe kapiert, dass „Digital GmbH“ da einfach auch sehr träge ist [...], weil wir halt auch und das ist ja zum einen auch unsere Stärke, einfach eine lange Historie und eine lange Kultur haben. [...] Die schleppen wir auch mit und die sind einerseits unheimliche Erfahrungspool und diese Kultur. Auf der anderen Seite ist es halt einfach ein Hemmnis. [...]“ (Informant E, Pos. 30)

Abschließend wird betont, dass sich „Digital GmbH“ in einem Veränderungsprozess befindet. Die Implementierung neuer Arbeitsmethoden und neuer Technologien ist nicht komplett abgeschlossen. Informant D macht hier deutlich, dass noch viele Schritte und Bemühungen innerhalb des Unternehmens stattfinden müssen, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

„[...] Wir sind rein gestartet, aber wir sind noch nicht am Ziel. Wir haben schon eine deutliche Wegstrecke zu gehen [...].“ (Informant D, Pos. 30)

Die Ergebnisse belegen, dass Mitarbeiter die Einführung agiler Arbeitsweisen und künstlicher Intelligenz eher als erfolgreich empfinden als die Führungskräfte. Die Schulnote „befriedigend“ impliziert, dass die Einführung noch nicht abgeschlossen ist bzw. nicht erfolgreich war. Die Führungskräfte sehen Hindernisse in der fest etablierten Kultur von „Digital GmbH“ und im Fokus auf das Produkt. Es wird deutlich, dass der Implementierungserfolg auch vom Bereich des Unternehmens abhängt.

Im nachfolgenden Kapitel sollen die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Theorie in Kapitel 2 diskutiert und die Forschungsfrage beantwortet werden.

5 DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Konzept Cultural Leadership und dessen Einfluss auf New Work. Anhand einer qualitativen empirischen Forschung wurde untersucht, wie Cultural Leadership neue Arbeitsmethoden und technologische Prozesse in einem Unternehmen implementieren kann. Dabei wurden Experten eines Großunternehmens befragt, die seit mehreren Jahren in diesem Unternehmen beschäftigt sind und somit ihre Erfahrungen und ihr Wissen über Kultur weitergeben konnten. Im Folgenden sollen die dargestellten Ergebnisse der Interviews vor dem Hintergrund der Theorie diskutiert und die Kategorien Cultural Leadership und New Work miteinander verknüpft werden.

5.1 Cultural Leadership im Kontext des New Work

Die empirische Analyse hat gezeigt, dass sich das Großunternehmen „Digital GmbH“ in einem Transformationsprozess befindet. Dabei steht es in einem Spannungsverhältnis zwischen Tradition und Innovation. Neben der Einführung agiler Arbeitsmethoden wird in einzelnen Bereichen mit dem Einsatz von KI-Tools experimentiert. Diese werden jedoch nicht unternehmensweit eingesetzt. Die verinnerlichten Unternehmenswerte Offenheit, Transparenz und Wertschätzung begünstigen die Implementierung agiler Arbeitsweisen und neuer Technologien. Flexibilität ist dabei ebenfalls wichtig. In den Interviews wurde jedoch deutlich, dass das Unternehmen starre Strukturen aufweist und Flexibilität nicht gegeben ist. So ist die Implementierung neuer Arbeitsweisen und Technologien bei „Digital GmbH“ trotz mehrjähriger Bemühungen noch nicht abgeschlossen.

Wie die Ergebnisse zeigen, ist die Unternehmenskultur von „Digital GmbH“ von Offenheit geprägt. Nach Scheins Modell der Unternehmenskultur (vgl. Abb. 2 in Kapitel 2.2) entspricht dies der zweiten Ebene bzw. Werteebene (vgl. Schein 2010: 32). Das bedeutet, dass die Mitglieder des Unternehmens diesen Wert teilen und vertreten, was gleichzeitig als Orientierung für Entscheidungen und Handlungen dient. Dies fördert eine offene Haltung gegenüber Veränderungen und Technologien, die für New Work essenziell sind. Der Produktfokus ist ein Artefakt (Ebene 3 nach Scheins Modell) und stellt den sichtbaren Aspekt

der Unternehmenskultur dar. Neben Offenheit und Produktfokus wird die Unternehmenskultur als transparent, wertschätzend und menschenzentriert beschrieben.

Diese geteilten Werte und Annahmen bilden die Basis für eine kulturelle Transformation. Kulturelle Vielfalt wird dabei sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Führungskräften als kreativitäts- und innovationsfördernd wahrgenommen. Dies bestätigt auch eine Studie der Bertelsmann Stiftung, die zeigt, dass vor allem Großunternehmen von kultureller Vielfalt profitieren können. Der daraus resultierende kulturelle Austausch trägt zu einer innovationsfördernden Zusammenarbeit bei (vgl. Bertelsmann Stiftung 2018: 44). Dennoch wird diese bei der „Digital GmbH“ nicht auf allen Hierarchieebenen aktiv gefördert, da vor allem die Führungspositionen weitgehend homogen besetzt sind. Zudem wird die Berücksichtigung von Vielfalt dem Unternehmensgeist untergeordnet. Dies schränkt kulturelle Innovationen ein.

Des Weiteren ist die Vorbildfunktion aus Mitarbeiter- und Führungsperspektive als wesentlich für die Implementierung von neuen Arbeitsmethoden und Technologien zu erachten. Wie in Kapitel 2.2 erläutert, bildet Leadership die Quelle von Werten. Durch das Vorleben neuer Deutungsmuster können Mitarbeiter motiviert werden, agile Methoden und neue Technologien zu akzeptieren. Die Führungskräfte bei „Digital GmbH“ sind sich bewusst, dass sie Einfluss auf die Unternehmenskultur haben und diese gestalten und formen können. Sie können, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, Werte innerhalb der bestehenden Kultur schaffen, definieren oder transformieren und durch ihre Vorbildfunktion den Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen nehmen (vgl. Bass 1996: 70). Dabei wird bei „Digital GmbH“ deutlich, dass jede Führungskraft eigene Wertvorstellungen priorisiert. Dies kann für Teams oder einzelne Geschäftsbereiche identitätsstiftend sein (vgl. Schein 2010: 32). Gemeinsame Ziele, Visionen und Werte stärken nicht nur die Kollaboration, sondern auch die Akzeptanz für das New Work. Im Sinne des Cultural Leadership wird durch die Steuerung und Beeinflussung der Werte und Überzeugungen ein gemeinsames Identitätsgefühl geschaffen. Dies bringt die Mitglieder des Unternehmens zusammen (vgl. Stewart 2010: 14 f.).

Bei „Digital GmbH“ wird deutlich, dass die Identität hauptsächlich durch das Produkt geprägt wird. Die Mitarbeiterperspektive betont neben dem Produkt die gemeinsamen Ziele innerhalb der Teams, während die Führungsperspektive gemeinsame Erfolgserlebnisse in den Vordergrund stellt. So wird gewährleistet, dass innerhalb der Teams und Bereiche eine Identifikation stattfindet.

Die Unternehmenskultur von „Digital GmbH“ befindet sich in einem Transformationsprozess. Dabei setzt sich vor allem eine flexible und offene Denkweise durch. Insbesondere die Corona Pandemie hat diesen Wandel beschleunigt. Daher stellt der Umgang mit Krisen und Wandel innerhalb eines Unternehmens einen weiteren wichtigen Punkt zur Implementierung von agiler Arbeit und KI dar. Die Krisenbewältigung wird als Stärke des Unternehmens gesehen. Durch die Corona Pandemie haben sich neue Arbeitsweisen und neue physische Räume, wie flexible Arbeitsplätze und hybride Arbeitsmodelle, durchgesetzt. Dies zeigt, dass technologische Veränderungen zu einer kulturellen Anpassung und Neudefinition führen (vgl. Schein 2010: 184). Bei „Digital GmbH“ stehen die befragten Experten dem Wandel positiv und offen gegenüber, wobei betont wird, dass diese Einstellung nicht im gesamten Unternehmen geteilt wird. Um einen Wandel anzustoßen, müssen Leader auf allen Ebenen klare Visionen vermitteln und Anpassungsfähigkeit zeigen. Die Unternehmenskultur von „Digital GmbH“ bietet Werte, die für eine Implementierung von agiler Arbeit und KI notwendig sind.

Agile Arbeitsmethoden wie Scrum und Kanban werden zwar bereits in einigen Bereichen von „Digital GmbH“ eingesetzt, jedoch zeigen die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit, dass die Methoden nicht konsequent angewendet werden. Zentral für die Umsetzung agiler Methoden sind die Schulung und Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte. Hierbei wird in der „Digital GmbH“ innerhalb von einzelnen Bereichen unterschiedlich aktiv geschult. Es besteht weiterhin ein Mangel an Wissen und Erfahrung über die agilen Praktiken. Die Führungskräfte von „Digital GmbH“ sehen die Notwendigkeit, agile Methoden an das Unternehmen und den spezifischen Arbeitskontext anzupassen. Agile Methoden setzen flache Hierarchien voraus, welche bei „Digital GmbH“ nicht gegeben sind (vgl. Schermuly 2021: 137 ff.). Dadurch entsteht ein Spannungsfeld zwischen traditionellen und agilen Arbeitsweisen, in dem sich die Mitarbeiter zurechtfinden müssen.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz von KI-Tools bisher keine Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hat. Der Grund hierfür ist, dass „Digital GmbH“ zwar bereits eigene Tools entwickelt hat, diese allerdings nicht umfassend in der alltäglichen Arbeit eingesetzt werden. So werden Projekte gestartet und KI-Tools zum Datenmanagement und zur Textgenerierung genutzt. Das Unternehmen befindet sich in der Phase des Lernens und Experimentierens. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sehen in der Implementierung von KI im Arbeitsalltag ein Effizienz- und Qualitätssteigerungspotenzial. Die Mitarbeiter von „Digital GmbH“ in der Entwicklungsabteilung können beispielsweise durch ein interaktives KI-System mit internen Daten chatten, um so schneller und effizienter arbeiten zu können.

Dabei wird deutlich, dass durch die Einführung dieser Technologie Menschen nicht ersetzt, sondern Aufgaben und Rollen neu definiert werden. Diese Erkenntnisse werden durch Hasenbein und Graus et al. unterstützt, die betonen, dass die menschlichen Fähigkeiten durch leistungsfähige KI ergänzt werden (vgl. Hasenbein 2023: 22; vgl. Graus et al. 2021: 3 f.).

Um KI zu implementieren, müssen kulturelle und strukturelle Barrieren bei „Digital GmbH“ überwunden werden. Dies merken auch Fountaine et al. (vgl. 2019: 3) an, da dies die größte Herausforderung darstellt. KI wird oftmals nur von einzelnen Geschäftsbereichen angewandt, was bei „Digital GmbH“ ebenso der Fall ist. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse und die sinnvolle Verknüpfung von Mensch und Technologie sind wesentlich (vgl. Hasenbein 2023: 52). Dies ist ein zentrales Element des New Work.

Weitere zentrale Elemente sind Verantwortung und Entscheidungsfreiheiten, die auch bei „Digital GmbH“ erkannt und gefördert werden. Führungskräfte schaffen Transparenz und gewähren Freiheiten in der Arbeitsgestaltung, indem sie den Mitarbeitern Expertenrollen und Verantwortungsbereiche zuweisen. Die Mitarbeiter schätzen diese Entscheidungsfreiheiten, besonders in agilen Teams. Der in der Unternehmenskultur genannte Wert der Menschenzentrierung wird hier deutlich. Dies entspricht auch dem Ursprungsgedanken des von Bergmann (vgl. 2004: 11) konzipierten New Work.

Sowohl agile Arbeit als auch KI benötigen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die bei „Digital GmbH“ nicht in der Unternehmenskultur verankert sind. Es wird deutlich, dass starre Strukturen, traditionelle Hierarchien und lange Entscheidungsprozesse des Unternehmens Hindernisse zur Implementierung darstellen. Zudem sind diese inkompatibel mit der heutigen dynamischen und digitalen Welt (vgl. Väth 2016: 134). Daher schlagen die Experten von „Digital GmbH“ vor, Arbeitsprozesse und Strukturen neu zu gestalten und die Rolle der Führungskraft zu überdenken, um verstärkt als transformational Leader zu agieren.

So wird die Implementierung agiler Arbeit und KI bei „Digital GmbH“ von Mitarbeitern als teilweise erfolgreich angesehen. Die Führungskräfte haben eine kritische Perspektive und betrachten die Implementierung als nicht abgeschlossen. Durch die Vergabe der Schulnote „befriedigend“ wird deutlich, dass Raum für Verbesserungen besteht. Dabei ist der Implementierungserfolg stark vom Bereich und der Führungskräfte des Unternehmens abhängig. Die Hindernisse hierbei sind die fest etablierte Unternehmenskultur und der starke Produktfokus.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass Cultural Leadership im Kontext des New Work eine bedeutende Rolle spielt. Wie bereits in Kapitel 2.5 angenommen, stehen die

Unternehmenskultur, Cultural Leadership und New Work in einer wechselseitigen Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. So lässt sich sagen, dass die Unternehmenskultur zum einen die Basis bildet und zum anderen durch Cultural Leader beeinflusst und gestaltet wird. Eine von Offenheit und Flexibilität geprägte Unternehmenskultur schafft die Grundvoraussetzungen, für die Implementierung neuer Arbeitsweisen und Technologien, die ein Cultural Leader an Mitglieder des Unternehmens vermittelt. New Work beeinflusst im Umkehrschluss die Unternehmenskultur und die Wertevorstellungen da durch neue Arbeitsweisen und Technologien neue Formen der Zusammenarbeit und somit eine Verschiebung von Werten vorausgesetzt wird. Hier schafft ein Cultural Leader die Voraussetzungen, um zum einen die Unternehmenskultur zu erhalten und zum anderen kulturelle Innovationen voranzutreiben, um eben New Work zu implementieren. Diese wechselseitige Beziehung zeigt die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. Dadurch können Herausforderungen überwunden und agile Arbeitsweisen und KI nachhaltig umgesetzt werden.

Cultural Leader stellen sicher, dass die Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen erhalten, um neue Technologien effektiv zu nutzen und schaffen eine Umgebung, in der Experimentieren und Lernen gefördert werden. Dies ist für die Einführung von KI-Systemen besonders wichtig. Cultural Leader formen das organisatorische Umfeld und prägen Werte und Verhaltensweisen von Mitgliedern (vgl. Schein 2010: 184). Dabei sollte Rücksicht auf kulturelle Vielfalt genommen werden. Dadurch werden verschiedene Perspektiven, Ideen und Lösungsansätze eingebracht, was die Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens stärkt. Führungskräfte müssen kulturelle Kompetenzen entwickeln, um als Cultural Leader agieren zu können. Obwohl sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter Cultural Leader sein können, wird deutlich, dass Führungskräfte bei „Digital GmbH“ einen größeren Einfluss auf die Gestaltung und Festsetzung von Werten in der Unternehmenskultur haben.

Für Organisationen, die New Work Methoden umsetzen, bedeutet dies, eine Kultur zu schaffen, die Offenheit, Vertrauen und kontinuierliche Weiterentwicklung fördert. Hierbei fungiert der Cultural Leader als Vorbild und kann somit Mitarbeiter dazu ermutigen, sich am Veränderungsprozess zu beteiligen. Hierdurch können Organisationen im Allgemeinen agiler werden. Dabei können transformational Leadership Techniken eingesetzt werden. Da die meisten Formen von Führung nicht isoliert praktiziert werden, sind auch andere Formen beim Cultural Leadership relevant, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Transformational Leadership konzentriert sich auf die Veränderungen innerhalb einer Organisation. Diese

Veränderungen sind vor allem bei der Umsetzung von New Work Ansätzen wichtig. Nutzt ein Cultural Leader transformationale Techniken, können innerhalb einer Organisation Visionen entwickelt werden, die Mitarbeiter durch intrinsische Motivation (siehe Abb. 1) umsetzen wollen (vgl. Yukl 2010: 277).

Anhand der Ergebnisse der Experteninterviews und der Diskussion lässt sich abschließend festhalten, dass Cultural Leadership zur Implementierung der aktuellen New Work Trends beitragen kann. Diese Form des Leaderships bildet eine wichtige Grundlage für eine transformative Herangehensweise an neue Arbeitsmethoden und Technologien. Insbesondere die Fähigkeit von Cultural Leadern, eine offene und flexible Unternehmenskultur zu fördern ist entscheidend für die Integration agiler Arbeitsweisen und KI.

5.2 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen zur Implementierung von neuen Arbeitsweisen und Technologien für „Digital GmbH“ dargestellt. Diese beruhen auf den Erkenntnissen aus den qualitativen Experteninterviews sowie der theoretischen Verknüpfung mit diesen.

New Work ist ein Konzept, welches sich auch in Zukunft weiterentwickeln und wandeln wird. Besonders mit der Integration von KI in Prozessen, wird ein tiefgreifender Wandel erwartet. Um die aktuellen sowie die zukünftigen Herausforderungen dieser Transformationen zu bewältigen, ist es unumgänglich, sich mit diesen auseinanderzusetzen. Es wurde deutlich, dass insbesondere die Unternehmenskultur eine essenzielle Rolle bei der Einführung von Innovationen spielt. Diese ist gleichzeitig oftmals die größte Hürde bei der Integration neuer Technologien. Daher sollte hier ein stärkerer Fokus gelegt werden. Dies impliziert für „Digital GmbH“ eine Verschiebung des starken Produktfokus zu einem Wertefokus. Dadurch können die Werte der Flexibilität und Offenheit gefördert werden, welche zur unternehmensweiten Implementierung agiler Arbeitsweisen und KI wesentlich sind. Um KI in die Arbeitsprozesse zu integrieren, ist es sinnvoll, vor der Implementierung eine klare Strategie aufzubauen und Mitarbeiter in diesen Prozess aktiv einzubinden. Dadurch können Ängste und Widerstände abgebaut werden. Außerdem sollte das Verständnis für agile Methoden entwickelt werden. Dies kann mittels interaktiver Workshops erfolgen, in deren Rahmen Führungskräfte und Mitarbeitende sowohl die Prinzipien der agilen Arbeitsweisen erlernen als auch die Möglichkeit erhalten, diese in Projekten anzuwenden. Durch wiederholte Anwendung und Übung kann das agile Mindset zunehmend gefördert und die Durchführung der agilen Arbeitsweisen optimiert werden. Dabei ist es wichtig, flexibel zu bleiben und Fehler zuzulassen, um einen Lerneffekt zu erzielen. Die Einführung von Ritualen verstärkt die agilen Werte zusätzlich. Außerdem sollte eine Vision entwickelt werden, um kulturelle Innovationen zu schaffen. Diese vereint Mitarbeiter, gibt ihnen eine klare Richtung vor und erhöht das Engagement, neue Arbeitsweisen zu erlernen. Des Weiteren ist es erforderlich, die bestehende kulturelle Vielfalt im Unternehmen zu berücksichtigen. Durch den kulturellen Austausch, der dadurch stattfindet entstehen Innovationen, wovon international agierende Unternehmen profitieren können. Hierfür müssen die kulturellen Kompetenzen der Führungskräfte kontinuierlich geschult und weiterentwickelt werden. Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass zwar ein Umdenken stattfindet, dieses muss allerdings auf allen Unternehmensebenen erfolgen, um die aktuellen Herausforderungen des Wandels zu bewältigen. Dies bedeutet Führungsrollen sowie Unternehmensstrukturen zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Dies impliziert die

Umgestaltung traditioneller Hierarchien zu flacheren Hierarchien, wodurch Flexibilität und eine schnelle Entscheidungsfindung gefördert werden. Da die starren Hierarchien die größte Herausforderung bei „Digital GmbH“ darstellen, sollten hier aktiv die oberen Managementebenen aufgeklärt und geschult werden. Dies bedeutet allerdings nicht zwangsläufig eine Veränderung der gesamten Hierarchiestruktur, sondern lediglich eine Überarbeitung der Rollen und das Aufbrechen traditioneller Denkmuster. Managementebenen müssen Kontrolle abgeben und Mitarbeitern Ressourcen zur Verfügung stellen, um selbstbestimmt arbeiten zu können.

5.3 Reflexion der Forschungsergebnisse und Limitationen

In diesem Abschnitt soll der Prozess der durchgeführten empirischen Forschung anhand der von Mayring aufgestellten Gütekriterien reflektiert werden. Dies soll eine Transparenz über die methodische Vorgehensweise in dieser Arbeit schaffen und Herausforderungen diskutieren, welche die Interpretation der Ergebnisse beeinflussen könnten.

Die dargestellten Ergebnisse wurden von der Forscherin interpretiert und ausgewertet und könnten von anderen Forschern auf unterschiedliche Weise interpretiert werden. Eine gewisse Subjektivität ist daher, trotz der Bemühungen Objektivität zu wahren, nicht auszuschließen. Dies gilt auch für die Antworten und Erfahrungen der Experteninterviews, die ebenfalls als subjektiv einzuordnen sind. Ebenso stellt das Setting, in dem die Interviews durchgeführt wurden, einen Einflussfaktor auf die Antworten der Experten dar. Personen, die über ein Telefongespräch teilgenommen haben, waren physisch nicht im Arbeitsumfeld, sondern entweder im Homeoffice oder im Auto. Diese Experten können deshalb abgelenkt sein, weil die Konzentration nicht ausschließlich auf das Interview gerichtet war. Die Mehrheit der Experten befand sich im Arbeitsumfeld und könnte somit durch das Wissen, dass Kollegen und Führungskräfte zuhören könnten, in ihren Antworten beeinflusst gewesen sein. So stellt auch die Zeitknappheit dieser Experten einen weiteren Einflussfaktor dar, weshalb die Forscherin sehr flexibel mit dem Leitfaden umgehen musste. Dies erforderte zum Teil eine Kürzung oder Auslassung von Fragen, um alle relevanten Informationen im festgelegten Zeitrahmen zu erhalten.

Die Auswertung der Daten wurde anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt und die Kategorien deduktiv entwickelt und induktiv erweitert. Die Kodierung der Daten wurde in dieser Arbeit dokumentiert und transparent dargestellt. Bei den

Interpretationen wurden anhand der empirischen Daten und der Kategorien orientiert. Zitate aus den Interviews bekräftigen die Interpretationen und gewährleisten die Nachvollziehbarkeit.

Die Auswahl der Experten basierte auf ihrer Expertise im Bereich von New Work, Agilität und künstlicher Intelligenz im Großunternehmen. Hier muss beachtet werden, dass die Experten durch Hauptinformanten zu Interviews eingeladen wurden und eben diese Auswahl der Experten den Forschungsverlauf beeinflussen kann. Die Experten sind hauptsächlich aus dem Entwicklungsbereich des Unternehmens. So können Betrachtungen und Untersuchungen sowohl in anderen Abteilungen des Unternehmens als auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern unterschiedliche Ergebnisse generieren. Dies sollte daher in zukünftigen Forschungsarbeiten genauer untersucht werden.

Die gewählte Methodik der qualitativen empirischen Forschung bietet tiefe Einblicke in die aktuelle Arbeitswelt eines Großunternehmens am Standort Deutschland. Die Ergebnisse sind für den gewählten Expertenkreis und den untersuchten Kontext im angegebenen Zeitraum zu verstehen, da sich das Unternehmen in der Zwischenzeit weiterentwickelt haben könnte. Ebenso beschränkt sich die Untersuchung auf Experteninterviews und könnte durch weitere qualitative und quantitative Erhebungsmethoden wie Beobachtungen und Fragebögen tiefere Erkenntnisse liefern. Dies war im Rahmen dieser Arbeit durch den beschränkten Zugang zum Unternehmen nicht möglich. Zudem muss noch angeführt werden, dass eine umfangreiche Auswahl an Literatur sowie weitere Definitionen und Formen von Leadership existieren. In dieser Arbeit konnten diese nicht in diesem Umfang dargestellt werden, da jede Theorie und auch weitere Führungsstile und -methoden umfangreich beschrieben und definiert werden müssten. Daher beschränken sich die theoretischen Ausführungen in dieser Arbeit auf die bekanntesten Werke der Wissenschaftler Yukl und Bass. Die Konzepte des Cultural Leadership und New Work wurden umfassend definiert und dargestellt. Die theoretischen Grundlagen hierzu basieren auf etablierten Theorien und werden im Kontext der durchgeführten Forschung als relevant erachtet.

Trotz bestehender Herausforderungen und Einschränkungen des Forschungsprozesses konnte diese Arbeit umfassende und wertvolle Einblicke in das Thema Cultural Leadership im Kontext von New Work liefern.

6 SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK

In dieser Arbeit wurde das Konzept des Cultural Leadership im Kontext von New Work untersucht. Ziel dabei war es herauszufinden, wie Cultural Leadership dazu beitragen kann, die aktuellen Trends des New Work, die agile Arbeit und künstliche Intelligenz, im Unternehmen zu implementieren. Zur Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte zunächst eine umfassende Darstellung der theoretischen Grundlagen des Cultural Leadership und des New Work. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, wurden zehn Experten aus einem Großunternehmen durch leitfadengestützte Interviews befragt. Im Anschluss erfolgte eine qualitative strukturierte Inhaltsanalyse des Materials. Die Ergebnisse der qualitativen empirischen Forschung haben gezeigt, dass Cultural Leadership essenziell zur Implementierung dieser New Work Trends beiträgt.

Aus den Literaturrecherchen geht hervor, dass durch die Integration kultureller Vielfalt sowie die Schaffung von kulturellen Innovationen innerhalb der Unternehmenskultur agile und flexible Werte gefördert werden. Hierdurch kann die Unternehmenskultur den Anforderungen einer dynamischen Arbeitswelt gerecht werden. Führungskräfte, die als Cultural Leader agieren und als Vorbild für neue Werte und Innovationen dienen, können dadurch eine gemeinsame Identität schaffen, welche eine Kollaboration fördert und die Akzeptanz für neue Methoden und Technologien stärkt.

Die Ergebnisse der Experteninterviews unterstützen die Kernaussagen der Literaturrecherche. Aus diesen geht hervor, dass zur Implementierung der agilen Arbeit und KI, eine Anpassung der Unternehmenskultur erforderlich ist. In diesem Zusammenhang ist das Cultural Leadership von zentraler Bedeutung, da es eine treibende Kraft für die notwendigen kulturellen Veränderungen darstellt. Dabei wurde deutlich, dass sich die Konzepte des Cultural Leadership, New Work und der Unternehmenskultur gegenseitig beeinflussen, formen und Werte integrieren. Die Förderung von Kollaboration und Selbstorganisation durch die Zuschreibung der Expertenrolle der Mitarbeiter, schafft eine Arbeitsumgebung, die für das agile Arbeiten und die Einführung von KI notwendig ist. Des Weiteren können Cultural Leader durch die Einbeziehung von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse Ängste und Widerstände abbauen und die Akzeptanz für solche agilen Methoden erhöhen. Ein ganzheitlicher Blick auf das

Zusammenspiel der einzelnen Komponenten hilft Unternehmen, sich der dynamischen Arbeitswelt anzupassen.

Dies impliziert für das untersuchte Unternehmen „Digital GmbH“ eine verstärkte Fokussierung auf die Unternehmenskultur. Zudem gilt es, ein Verständnis für kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu entwickeln und eine Kultur der Kollaboration zu etablieren, um Kulturinnovationen zu fördern. Hierzu sollten Führungskräfte aktiv geschult werden, um kulturelle Kompetenzen aufzubauen. Des Weiteren ist es erforderlich, traditionelle Führungsrollen und Hierarchien zu überdenken. Die Ergebnisse zeigen, dass solch ein Bewusstsein der Notwendigkeit in einigen Bereichen des Unternehmens stattfindet. Dies hilft agile Methoden und Technologien, wie KI in den Arbeitsalltag zu integrieren und stärkt zudem die Wettbewerbsfähigkeit und die Effizienz eines Unternehmens.

Die vorliegenden Ergebnisse dieser Arbeit können im Hinblick auf zukünftige Forschungsprojekte durch weitere qualitative und quantitative Datenerhebungen ergänzt werden, beispielsweise durch Fragebögen und Beobachtungen. Hierdurch kann eine breitere Masse an Mitarbeitern und Führungskräften erreicht werden. Dies ermöglicht eine Vergleichbarkeit zwischen den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen eines Großunternehmens. Gleichzeitig können Beobachtungen zu weiteren Erkenntnissen führen. Zudem können verschiedene Branchen untersucht werden, um die Rolle des Cultural Leaders in verschiedenen Kontexten zu verstehen. Außerdem ist es sinnvoll weitere Untersuchungen zum Einfluss von KI auf die Unternehmenskultur und Führungskräfte bei Unternehmen, die diese Technologie bereits erfolgreich im Arbeitsumfeld eingeführt haben, durchzuführen. Weitere Untersuchungen könnten in kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgen, um einen Vergleich zu Großkonzernen und weitere Erkenntnisse zu Cultural Leadership zu gewinnen.

Die vorliegende Arbeit bietet einen wertvollen Einblick in die Praxis eines Großunternehmens, das sich in einem Spannungsfeld zwischen der Bewahrung von Kultur und der Förderung von Kulturinnovationen befindet und sich dadurch Herausforderungen stellen muss, um ihren Transformationsprozess zur agilen Arbeit und zur Integration von KI, voranzubringen. Cultural Leadership bezeichnet einen Führungsstil, der hierbei in der Lage ist, die Herausforderungen und Chancen des New Work zu bewältigen und eine Kultur zu formen, die Unternehmen durch Veränderungsprozesse führen kann.

QUELLENVERZEICHNIS

- Barmeyer, Christoph (2012): *Taschenlexikon Interkulturalität*. Vandenhoeck & Ruprecht UTB, Göttingen.
- Barmeyer, Christoph (2018): *Konstruktives Interkulturelles Management*. Vandenhoeck & Ruprecht UTB, Göttingen.
- Bass, Bernard M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Berend, Benjamin und Michaela Brohm-Badry (2020): *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*. essentials. Springer, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29684-1>
- Bergmann, Frithjof (2004): *Neue Arbeit, neue Kultur*. Arbor Verlag, Freiamt im Schwarzwald.
- Bertelsmann Stiftung (2018): *Faktor Vielfalt – Die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland*. Studie der Bertelsmann Stiftung.
- Beyer, Janice M. (1999): Taming and Promoting to Change in Organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330. doi: 10.1016/s1048-9843(99)00019-3
- Bruch, Heike, Bernd Vogel, Stefan Krummacker (2006): Leadership-Best Practices und Trends. In: Bruch, Heike, Bernd Vogel, Stefan Krummacker, *Leadership- Best Practices und Trends*. Gabler, Wiesbaden. S. 3-9. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9120-1>
- Chiş-Manolache, Diana (2022): *The importance of transformational leadership in organisations*. Scientific Research and Education in the Air Force, S.127-131. doi: 10.19062/2247-3173.2022.23.19
- Conger, Jay A. (1999): Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi: 10.1016/s1048-9843(99)00012-0
- Conger, Jay A. und Rabindra N. Kanungo (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Fajen, Annalena (2018): *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams*. mir-Edition. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23268-9>
- Fountaine, Tim und Brian McCarthy, Tamim Saleh (2019): *Building the AI-Powered Organization*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>

- Graus, Evie und Pelin Özgül, Sanne Steens (2021): *Künstliche Intelligenz: Die Zukunft der Arbeit anhand von Erkenntnissen aus der Unternehmenspraxis gestalten*. ROA. ROA External Reports Nr. November 2021
- Hackl, Benedikt, Marc Wagner, Lars Attmer und Dominik Baumann (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>.
- Hanschke, Inge (2017): *Agile in der Unternehmenspraxis*. Springer Vieweg, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19158-0>
- Hasenbein, Melanie (2023): *Mensch und KI in Organisationen*. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66375-2>
- Helmers, Sabine (1993): Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In: Dierkes, Meinolf und Lutz von Rosenstiel und Ulrich Steger (Hg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/New York: Campus Verlag. S.147-186.
- Helmold, Marc (2022): *New Work, transformatorische und virtuelle Führung*. Springer Gabler, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-16516-0>
- Hermanni, Alfred-Joachim (2022): *Business Guide für strategisches Management*. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37742-7>
- Hill, Hermann (2016): Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *Verwaltung Und Management*, 22(5), 241–249. <http://www.jstor.org/stable/26386511>
- Hofert, Svenja (2018): *Agiler führen*. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18561-9>
- Kelaher, Catherine und Gwendolyn Gilbert, Allen Cheng, Michael Kidd (2020): How do we Find a “New Normal” for Industry and Business After COVID-19 Shut Downs?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 62(9):p e531-e534, September 2020. DOI: 10.1097/JOM.0000000000001948
- Kluckhohn, Clyde (1951): The Study of Culture. In: D. Lerner, Daniel, H. D. Lasswell (Hrsg.). *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*. Stanford, S. 86–101.
- Kraus, Rafaela und Kreitenweis, Tanja (2020): *Führung messen*. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60518-9>
- Krügl, Stefanie (2022): Der (Un)Sinn von Purpose: Theoriebasierte Ansätze zur Gestaltung von sinnhaftem Handeln in Unternehmen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 53(2), S. 251–259 . <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00628-7>
- Lenz, Ulrich und Pirie Grützmacher (2018): Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft. In: von Au, Corinna (eds) *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Leadership und Angewandte Psychologie*. Springer, Wiesbaden. S. 1-18. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18688-3_1
- Littkemann, Jörn, Sarah Maïzi und Hayma Dakkak (2020): Einfluss der kulturellen Vielfalt auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. In: Hölze, Katharina, Victor Tiberius und Heike Surrey (Hg.), *Perspektiven des Entrepreneurships: Unternehmerische Konzepte zwischen Theorie und Praxis*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart Freiburg. S. 153-163.

- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse*, Beltz Verlagsgruppe, Weinheim.
- Mayring, Philipp und Thomas Fenzl (2019): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, Nina und Jörg Blasius (eds) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden. S.633- 648. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Moeran, Brian (2013): Working connections, helping friends. Fieldwork, organisations and cultural styles. In: Garsten, Christina und Anette Nyqvist (ed.), *Organisational Anthropology. Doing Ethnography in and among Complex Organisations*. London: PlutoPress. S.155-168.
- Müller- Friemauth, Friederike und Rainer Kühn (2019): New Work-Challenge – Die schöne neue Arbeitswelt aus zukunftsforischer Sicht. In: Hermeier, Burghard, Thomas Heupel, Sabine Fichtner-Rosada, *Arbeitswelten der Zukunft*. FOM-Edition. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 391- 412. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>
- Peifer, Yannick und Sven Hille (2023): Anforderungen an Führung und Führungskräfte bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz. In: Stowasser, Sascha (eds) *Künstliche Intelligenz (KI) und Arbeit*. ifaa-Edition. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg. S.181-191. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67912-8_1
- Pelz, Waldemar (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: von Au, Corinna (eds) *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Leadership und Angewandte Psychologie*. Springer, Wiesbaden. S.93- 112. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_5
- Petry, Thorsten (2019): Digital Leadership-Unternehmens- und Personalführung im digitalen Zeitalter. In: Petry, Thorsten (Hrsg) *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Haufe-Lexware, Freiburg. S. 23- 128.
- Pfister, Andres und Prisca Müller (2019): Psychologische Grundlagen des agilen Arbeitens. In: Negri, C. (eds) *Führen in der Arbeitswelt 4.0. Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte*. Springer, Berlin, Heidelberg. S.33-50. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_4
- Pohlmann, Markus (2016): *Soziologie der Organisation. Eine Einführung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH. 2. Auflage.
- Przyborski, Aglaja and Wohlrab-Sahr, Monika (2021): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2021. <https://doi.org/10.1515/9783110710663>
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Son, San Francisco.
- Schermuly, Carsten (2021): *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Haufe-Lexware, Freiburg.
- Schlehe, Judith (2020): Qualitative ethnographische Interviews. In: Beer, Bettina und Anika König (Hg) *Methoden Ethnologischer Feldforschung*. Dietrich reimer Verlag, Berlin. S. 91-111 doi:10.5771/9783496030355.
- Steinle, Claus (2005): *Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stewart, B. (2010): *Cultural leadership: The New Chemistry of Leading Differently*. Lulu.com.

- Stowasser, S., Neuburger, R., Bauer, K., Bullinger-Hoffmann, A., Huchler, N., Schmidt, C. M., & Stich, A. (2022): *Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI*. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme. München. https://doi.org/10.48669/pls_2022-4
- Trice, Harisson und Janice Beyer (1991): Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>
- Tylor, Edward B. (1873): *Die Anfänge der Cultur*. C. F. Winter'sche Verlagshandlung, Leipzig.
- Väth, Markus (2016): *Arbeit- die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. GABAL Verlag GmbH, Offenbach.
- Vollmer, Lars und Mark Poppenborg (2023): Was Sie über New Work wissen sollten. In: Ternès von Hattburg, A., de Grancy, CD, *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 23-31. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39539-1_3
- Von Rosenstiel, Lutz (1993): Unternehmenskultur-einige einführende Anmerkungen. In: Dierkes, Meinolf und Lutz von Rosenstiel und Ulrich Steger (Hg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/New York: Campus Verlag. S.8-22.
- Wunderer, Rolf (2006): *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*. Luchterhand, Köln.
- Wunderer, Rolf und Wolfgang Grunwald (1980): *Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung*. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111343020>
- Xenikou, Athena und Adrian Furnham (2013): *Group dynamics and organizational culture: Effective Work Groups and Organizations*. Palgrave Macmillan, New York..
- Yukl, Gary (2006): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. 6. Auflage.
- Yukl, Gary (2010): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. 7. Auflage.

Online-Quellen

- Geraghty, Tom (2023). *Edgar Schein's Three Layers of Organisational Culture*. Psychological Safety. [online] <https://psychsafety.co.uk/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/> [zuletzt eingesehen: 30.03.2024]
- Schein, Gerlinde und Gertraud Seiser (2010): *Einführung in die Organisations- und Betriebsanthropologie*. Institut für Kultur- und Sozialanthropologie. Universität Wien. [online] https://maas.phaidra.org/eksa/index.php/Einf%C3%BChrung_in_die_Organisations-_und_Betriebsanthropologie [zuletzt eingesehen: 21.04.2024]
- Schewe, Gerhard (2018). *Ressort*. Gabler Wirtschaftslexikon. [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressort-43529> [zuletzt eingesehen: 17.05.2024]

- Statistisches Bundesamt (2024): *Etwa jedes achte Unternehmen nutzt künstliche Intelligenz.* [online]
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/11/PD23_453_52911.html
[zuletzt eingesehen: 01.04.2024]
- Vollmer, Jan (2021): *Zum Tod von New-Work-Urvater Frithjof Bergmann: Der alte Mann und das mehr.* t3n Magazin, [online] <https://t3n.de/magazin/new-work-urvater-frithjof-bergmann-alte-mann-mehr-247621/>. [zuletzt eingesehen 14.03.2024]
- Zaleznik, Abraham (2004): *Managers and leaders: Are they different?*, Harvard Business Review, [online] <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>. [zuletzt eingesehen: 13.03.2024]
- Zierold, Martin (2018): *Eine Zukunftsaufgabe - Cultural Leadership.* [online] <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Cultural-Leadership-als-Zukunftsaufgabe,2279>. [zuletzt eingesehen: 17.02.2024]

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ausschließlich unter Verwendung der im Quellen- und Literaturverzeichnis aufgeführten Werke angefertigt habe.

Stuttgart, 10.06.2024

Ort, Datum

Beyza Eroglu

Unterschrift

ANHÄNGE

Anhang A: Interviewleitfaden

Kategorie	Fragen
Warm-up	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung selbst • Aufklärung/ Aufnahme des Gesprächs • Einführung zum Thema und Zielsetzung
Demographische Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Name • Rolle/Position • wie lange sind Sie bereits im Unternehmen?
Cultural Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie Ihre aktuelle Unternehmenskultur beschreiben? Gibt es Rituale oder Symbole die diese verdeutlichen? • Welche Rolle spielen kulturelle Unterschiede?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird ein gemeinsames Identitätsgefühl geschaffen?
	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern sehen Sie sich selbst als Vorbild für die kulturellen Werte Ihrer Organisation?
	<ul style="list-style-type: none"> • Welche spezifischen Verhaltensweisen oder Praktiken setzen Sie ein, um die Werte und Normen der Organisation zu vermitteln?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehen Sie typischerweise mit Krisensituationen oder Wandel um, um die Kultur Ihrer Organisation zu stärken oder zu verändern?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich die Kultur Ihrer Organisation im Laufe der Zeit verändert, und wie haben Sie zu diesen Veränderungen beigetragen? • Welche neuen Werte und Annahmen oder Praktiken werden entwickelt?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurden die Organisationsstrukturen angepasst, um eine Kultur der Agilität und technologischen Innovation zu fördern?
	Übergang zum Thema New Work
New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbezogen und motiviert, um die Ziele von New Work zu unterstützen? (Mensch im Mittelpunkt/
	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Eigenschaften sollte ein Leader aufweisen, damit neue Arbeitsmethoden erfolgreich eingeführt werden können?

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche agilen Methoden werden in Ihrer Arbeit angewendet und wie beeinflussen diese Ihren Arbeitsalltag?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird KI im aktuellen Arbeitsumfeld eingesetzt? Welche Veränderungen haben Sie dadurch erlebt?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie flexibel oder nicht-flexibel sind die Strukturen und Prozesse in der Organisation für eine Einführung neuer Arbeitsmethoden? • Wo sind Änderungen erforderlich?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sind sie mit der Einführung der Methoden zufrieden? • Welchen Herausforderungen müssen Sie sich stellen? Wie gehen Sie mit Herausforderungen um? • Inwiefern haben kulturelle Aspekte eine Rolle bei der Implementierung von agilem Arbeiten und KI gespielt?
Cultural Leadership und New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Veränderungen erwarten Sie in Ihrer Unternehmenskultur durch die fortgesetzte Anwendung von KI und agilen Praktiken?
	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Feedback würden Sie bezüglich der aktuellen New Work- und KI-Initiativen in Ihrer Organisation geben?
	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie Vorschläge, wie diese Initiativen effektiver gestaltet werden könnten, um die Organisationskultur positiv zu beeinflussen?
Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Empfehlungen würden Sie anderen Bereichen oder Projektteams im Unternehmen geben, wie Cultural Leadership New Work Ansätze implementieren kann?
Letztes Wort	Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen möchten?
Abschluss	Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Expertise zum Thema Cultural Leadership und New Work.

Anhang B: Transkriptionen

Siehe beigelegte CD

LEBENS LAUF

Berufserfahrung

ICUnet Passau, Werkstudentin im Learnhub

Passau

Aufgaben:

- Kultursensible und mediendidaktische Aufbereitung von Lerninhalten
- Content Development und Entwicklung von interkulturellen E-Learning-Systemen
- Projektkoordination sowie Kundentelefonate
- Co-Creation mit externen und internen Stakeholdern und externen Consultants

10/2022– 05/2023

Gesundheitsamt Esslingen, Sachbearbeiterin

Esslingen

Aufgaben:

- Administrative Tätigkeiten
- Schriftliche und telefonische Korrespondenz mit Behörden
- Zusammenarbeit mit Ordnungsämtern und Ortspolizeibehörden
- Information und Beratung betroffener Personen

11/2020 – 09/2021

Bildungsweg

Türkisch-Deutsche-Universität Istanbul/ Universität Passau

Passau

Doppelmaster Programm „Interkulturelles Management und Business Studies“

10/2022 – 03/2023

- Thesis: Cultural Leadership im Kontext von New Work
- Forschungsprojekt: 21st Century Leader: In the Age of New Work at Siemens Türkiye

Istanbul

10/2021 – 09/2022

Forschungssemester

Tübingen

über informelle Organisationsstrukturen im Einzelhandel

11/2018 – 03/2019

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Tübingen

B.A. Ethnologie und Sprachen, Geschichte und Kulturen des Nahen Ostens

10/2015 – 05/2020

- Thesis: „Kommunikationsarten und Beziehungen zwischen Mitarbeitern aus ethnographischer Perspektive- Eine Analyse der Bedeutung von joking relationships im Einzelhandel“
- Forschungsprojekt: Kommunikation und Beziehung junger Angestellter in einem Start-Up Unternehmen

Hölderlingymnasium Nürtingen

Nürtingen

Abitur

08/2003 – 09/2015