

# Inhaltsverzeichnis

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>Zur Einstimmung auf das Bandthema.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Einführung und Überblick.....</b>   | <b>13</b> |
|            | <i>Peter Mudra/Matthias Sellinger/Rainer Völker</i>  |           |
| 1.1.1      | Veränderungen in der Arbeitswelt.....  | 13        |
| 1.2.1      | New Work – Schlüsselbegriff für eine Neugestaltung der<br>modernen und digitalen Arbeitswelt?..... | 14        |
| 1.3.1      | Ziele und Aufbau des Buches .....  | 17        |
|            | Literatur.....   | 18        |
| <b>2</b>   | <b>Veränderungen der Arbeitswelt .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Flexible Arbeitszeiten modern und menschengerecht gestalten ....</b>                            | <b>21</b> |
|            | <i>Ulrike Hellert</i>  |           |
| 2.1.1      | Einleitung.....  | 21        |
| 2.1.2      | Instrumente der Arbeitszeitgestaltung .....  | 22        |
| 2.1.3      | Rechtliche Grundlagen.....   | 23        |
| 2.1.4      | Dauer der Arbeitszeit .....  | 23        |
| 2.1.5      | Flexible Verteilung der Arbeitszeit.....   | 24        |
| 2.1.8      | Konzepte und Gestaltungshinweise .....   | 27        |
| 2.1.9      | Life-Kohärenz .....  | 28        |
| 2.1.10     | Fazit.....   | 29        |
|            | Literatur.....   | 30        |
| <b>2.2</b> | <b>Metaverse – Erste Gehversuche und Erfahrungen aus<br/>Unternehmenssicht .....</b>               | <b>32</b> |
|            | <i>Interview mit Oliver Gutzeit</i>  |           |
| <b>2.3</b> | <b>Warum KI die »New Work« erst möglich macht.....</b>   | <b>44</b> |
|            | <i>Andreas Gillhuber</i>   |           |
| 2.3.1      | KI – die Basis für unsere neuen Arbeitswelten .....  | 45        |
| 2.3.2      | Krise oder Chance? Die Zukunft der Arbeit in KI-Zeiten.....  | 47        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 2.3.3      | GenAI: vom Hype-Thema zum Gamechanger auf dem<br>Arbeitsmarkt?.....                                       | 48        |
| 2.3.4      | Nicht nur im Büro flexibel und auf das Wesentliche fokussiert ..  | 50        |
| 2.3.5      | KI und New Work – auch eine Frage der Ethik .....   | 51        |
| 2.3.6      | Fazit: Wir brauchen keine Zirkuselefanten mehr, um über<br>diese Brücke zu gehen! .....                   | 52        |
| <b>2.4</b> | <b>New Work und Dekarbonisierung .....</b>  | <b>54</b> |
|            | <i>Roschan Monsef</i>   |           |
| 2.4.1      | Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht .....  | 54        |
| 2.4.2      | New Work als Chance? .....  | 55        |
| 2.4.3      | Die Dekarbonisierung der Wirtschaft erfordert Veränderungs-<br>bereitschaft. ....                         | 56        |
| 2.4.4      | Anpassungs- und Weiterentwicklungsbedarfe mit New-Work-<br>Praktiken adressieren .....                    | 59        |
|            | Literatur.....  | 62        |
| <b>3</b>   | <b>Auswirkungen auf Organisationen .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Ist New Work wirklich »new«? .....</b>   | <b>65</b> |
|            | <i>Interview mit Carlos M. Frischmuth</i>   |           |
| <b>3.2</b> | <b>Homeoffice nach der Corona-Pandemie – was von der<br/>Homeoffice-Pflicht bleibt .....</b>              | <b>77</b> |
|            | <i>Matthias Sellinger/Sophie Heß</i>  |           |
| 3.2.1      | Homeoffice während und nach der Corona-Pandemie.....  | 77        |
| 3.2.2      | Gegentrends zur zunehmenden Verbreitung von Homeoffice... ..  | 80        |
| 3.2.3      | Hybride Arbeitsmodelle – das Beste aus »beiden Welten« .....  | 81        |
| 3.2.4      | Ausgestaltung einer hybriden Arbeitsorganisation .....  | 82        |
| 3.2.5      | Digitale Tools und Sicherheit.....  | 82        |
| 3.2.6      | Strategieentwicklung .....  | 83        |
| 3.2.7      | Die hybride Arbeitswelt individuell gestalten.....  | 85        |
|            | Literatur.....  | 85        |
| <b>3.3</b> | <b>Individuelle Lösungsansätze und hybride Arbeitsorganisation .....</b>                                  | <b>88</b> |
|            | <i>Interview mit Julia Klier</i>  |           |
| <b>3.4</b> | <b>Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen:<br/>Ursachen und Veränderungsansätze .....</b> | <b>98</b> |
|            | <i>Nora Vetter</i>  |           |
| 3.4.1      | Einleitung .....  | 98        |
| 3.4.2      | Problembeschreibung – und potenzielle Hypothese<br>für New Work.....                                      | 100       |
|            | 3.4.2.1 Ausgangssituation .....   | 100       |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 3.4.2.2    | Ursachenidentifikation .....  | 101        |
| 3.4.2.3    | Veränderungsansätze der ökonomisch-betrieblichen<br>Perspektive.....                                      | 103        |
| 3.4.2.4    | Sozial-gesellschaftliche Perspektive und deren<br>Veränderungsansätze .....                               | 106        |
| 3.4.3      | Fazit.....  | 109        |
|            | Literatur.....  | 110        |
| <b>3.5</b> | <b>Transformation für die Arbeitswelt von morgen – New Work<br/>am Beispiel der ABB Deutschland .....</b> | <b>113</b> |
|            | <i>Interview mit Alexander Zumkeller</i>  |            |
| <b>4</b>   | <b>Personalmanagement und Führung.....</b>  | <b>121</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Future Skills – Anforderungen an eine dynamische<br/>Kompetenzentwicklung .....</b>                    | <b>123</b> |
|            | <i>Peter Mudra</i>  |            |
| 4.1.1      | Einleitung.....   | 123        |
| 4.1.2      | Future Skills .....   | 124        |
| 4.1.3      | Kompetenzentwicklung .....  | 129        |
| 4.1.4      | Future of Learning: Wie werden wir morgen lernen?.....  | 132        |
| 4.1.5      | Lernbegriff.....  | 132        |
| 4.1.6      | Relevanz der Personalentwicklung.....   | 135        |
| 4.1.7      | Fazit.....  | 140        |
|            | Literatur.....  | 141        |
| <b>4.2</b> | <b>Mitarbeiterbindung im Kontext von New Work –<br/>Hintergründe, Trends und Instrumente .....</b>        | <b>143</b> |
|            | <i>Jutta Rump/Silke Eilers</i>  |            |
| 4.2.1      | Einführung.....   | 143        |
| 4.2.2      | Zentrale Erkenntnisse des HR-Reports 2023.....  | 145        |
| 4.2.2.1    | Umgang mit Mitarbeiterbindung im Unternehmen.....   | 145        |
| 4.2.2.2    | Kernfelder der Mitarbeiterbindung.....  | 146        |
| 4.2.2.3    | Unternehmenskultur und Führung.....   | 148        |
| 4.2.2.4    | Personalentwicklung, Lernen und Karriereperspektiven..  | 149        |
| 4.2.2.5    | Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung.....  | 152        |
| 4.2.2.6    | Compensation & Benefits.....  | 155        |
| 4.2.2.7    | Weitere Aspekte .....   | 156        |
| 4.2.3      | Fazit.....  | 157        |
|            | Literatur.....  | 158        |
| <b>4.3</b> | <b>Führung im digitalen Zeitalter .....</b>   | <b>160</b> |
|            | <i>Simon Drescher/Sebastian König</i>   |            |
| 4.3.1      | Einführung und Überblick.....   | 160        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 4.3.2      | Fünf Thesen zur digitalen Führung in Organisationen . . . . .   | 166        |
| 4.3.3      | Digitale Führung in der Praxis: Sieben Orientierungsaspekte<br>digitaler Führung . . . . .  | 169        |
| 4.3.4      | Fazit . . . . .   | 189        |
|            | Literatur . . . . .   | 191        |
| <b>4.4</b> | <b>Flexible Formen internationalen Arbeitens – internationales Personalmanagement in Zeiten gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und geopolitischer Veränderungen . . . . .</b> | <b>197</b> |
|            | <i>Julia Hormuth</i>  |            |
| 4.4.1      | Einleitung . . . . .  | 198        |
| 4.4.2      | Entwicklungen und Trends des internationalen Personalmanagements . . . . .  | 198        |
| 4.4.2.1    | Virtuelle Mobilität – die Mobilitätsform der Zukunft? . . . . .   | 199        |
| 4.4.2.2    | Employee-Experience, Work-Life-Balance, Wohlbefinden der Mitarbeiter . . . . .  | 200        |
| 4.4.2.3    | People Analytics im internationalen Personalmanagement . . . . .  | 200        |
| 4.4.2.4    | Nachhaltiges internationales Personalmanagement . . . . .   | 201        |
| 4.4.2.5    | Internationale Rekrutierung – der Wettbewerb um internationale Talente . . . . .  | 202        |
| 4.4.3      | Flexible Formen globaler Mobilität als Alternative zur Langzeitsendung . . . . .  | 203        |
| 4.4.3.1    | Kurzzeitsendung . . . . .   | 204        |
| 4.4.3.2    | Internationales Pendeln . . . . .   | 205        |
| 4.4.3.3    | Internationale Geschäftsreisen . . . . .  | 206        |
| 4.4.3.4    | Virtuelle Auslandsendung . . . . .  | 207        |
| 4.4.4      | Zunehmende Bedeutung selbstinitiiertes und selbstbestimmter Mobilität . . . . .   | 210        |
| 4.4.4.1    | Selbstinitiiertes Auslandseinsatz . . . . .   | 210        |
| 4.4.4.2    | Globales ›Work-from-Anywhere‹ . . . . .   | 212        |
| 4.4.5      | Fazit und Ausblick . . . . .  | 217        |
|            | Literatur . . . . .   | 218        |
| <b>4.5</b> | <b>New Work als Schlüssel zur Ambidextrie – mit transparenter Kommunikation, Diversität und innovativem Führungsverständnis zur Beidhändigkeit . . . . .</b>                    | <b>221</b> |
|            | <i>Tim Schirmer</i>   |            |
| 4.5.1      | Einführung: Ambidextrie als Schlüsselkompetenz für innovative Unternehmen . . . . .   | 222        |
| 4.5.1.1    | Ambidextrie – das bedeutet Beidhändigkeit im Unternehmen . . . . .  | 222        |
| 4.5.1.2    | Ambidextrie ist mehrdimensional . . . . .   | 223        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 4.5.2      | Die Bedeutung von Ambidextrie im Zeitalter von New Work:<br>Ein zeitgemäßes Zukunftsthema .....            | 225        |
| 4.5.2.1    | So greifen New Work und Ambidextrie ineinander .....   | 225        |
| 4.5.2.2    | Organisatorische Ansätze .....   | 227        |
| 4.5.3      | Leadership und Organisationskultur: So lässt sich Ambidextrie<br>umsetzen .....                            | 228        |
| 4.5.3.1    | Die Rolle von Führungskräften .....  | 229        |
| 4.5.3.2    | Integration von Ambidextrie: Praktische Ansätze aus<br>der organisationalen Ambidextrie für New Work ..... | 229        |
| 4.5.4      | Zusammenfassung: Ambidextrie als Schlüsselkompetenz<br>für Unternehmen .....                               | 232        |
| 4.5.4.1    | Die Vorteile für Unternehmen .....   | 232        |
| 4.5.4.2    | Die Auswirkungen auf Mitarbeitende .....   | 233        |
| 4.5.5      | Fazit: Ambidextrie und New Work gehören zusammen .....   | 234        |
|            | Literatur .....  | 235        |
| <b>5</b>   | <b>New Work und Gesellschaft .....</b>   | <b>237</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Transformation der Arbeitswelt und Auswirkungen<br/>auf die Gesellschaft .....</b>                      | <b>239</b> |
|            | <i>Interview mit Alexander Schweitzer</i>  |            |
| 5.1.1      | Veränderungen der Arbeitswelt und Treiber von New Work .....   | 239        |
| 5.1.2      | New Work und Politik .....   | 241        |
| 5.1.3      | New Work und Erwerbstätige .....   | 244        |
| 5.1.4      | New Work und Gesellschaft .....  | 246        |
| <b>5.2</b> | <b>New Work und Generationen-Management – eine<br/>symbiotische Beziehung?! .....</b>                      | <b>247</b> |
|            | <i>Martin Klaffke</i>  |            |
| 5.2.1      | Einleitung .....   | 247        |
| 5.2.2      | Zusammenarbeit im Generationen-Mix .....   | 249        |
| 5.2.2.1    | Erklärungsansätze für Altersdiversität .....   | 249        |
| 5.2.2.2    | Generationen in der deutschen Arbeitswelt .....  | 251        |
| 5.2.2.3    | New Work und Zusammenarbeit im Generationen-Mix ..   | 253        |
| 5.2.3      | Handlungsfelder im Generationen-Management .....   | 254        |
| 5.2.4      | Fazit .....  | 256        |
|            | Literatur .....  | 257        |
| <b>5.3</b> | <b>Megatrends des Arbeitsmarktes: einige sozialpolitische<br/>Implikationen .....</b>                      | <b>260</b> |
|            | <i>Hans-Peter Klös</i>   |            |
| 5.3.1      | Strukturwandel des Arbeitsmarktes: ein Trend kommt<br>selten allein .....                                  | 260        |
| 5.3.2      | Arbeitsmarkt und Sozialpolitik: kommunizierende Röhren .....   | 263        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 5.3.3      | Strukturwandel: eine betriebliche und legislative Gestaltungsaufgabe.....   | 265        |
| 5.3.4      | Arbeitszeiten, Arbeitsorte, Arbeitsformen: einige Handlungsansätze.....   | 268        |
| 5.3.5      | Ausblick: »New Work« und Sozialpolitik .....  | 272        |
|            | Literatur.....  | 273        |
| <b>5.4</b> | <b>Gefühlte Beweislast von Homeoffice-Mitarbeitenden.....</b>   | <b>276</b> |
|            | <i>Meika Schuster/Gisela Gerlach</i>  |            |
| 5.4.1      | Homeoffice – Vorteile und Schattenseiten .....  | 276        |
| 5.4.2      | Gefühlte Beweislast im Homeoffice: Ursachen und Auswirkungen .....  | 278        |
| <b>5.5</b> | <b>Wo bleibt der Mensch in der digitalen (Arbeits-)Welt? Work-Life-Health-Balance als zukunftsorientiertes Handlungsmodell.....</b> | <b>288</b> |
|            | <i>Frauke Kempner</i>   |            |
| <b>6</b>   | <b>Epilog .....</b>   | <b>295</b> |
|            | <i>Peter Mudra/Rainer Völker</i>  |            |
| 6.1        | Begriff.....  | 295        |
| 6.2        | ... und Bedeutung .....   | 297        |
|            | Literatur.....  | 299        |