Institut für Beschäftigung und Employability

Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er Regel

Jutta Rump,
Ludwigshafen, im Januar 2021

Gliederung

1. New Normal – Weiterentwicklung von New Work?
2. Die sieben Dimensionen der Neuen Normalität
   2.1 Transformations-Trilogie
   2.2 Drei limitierte Faktoren
   2.3 Drei „Währungen“
   2.4 Drei Aspekte der Organisation
   2.5 Drei Formen der Zusammenarbeit
   2.6 Drei Merkmale der Führung
   2.7 Drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeit oder die drei Es
3. Nicht zuletzt: Generation Z = Generation C?

1. New Normal – Weiterentwicklung von New Work?

In den letzten Jahren wurden vermehrt die Veränderungen in der Arbeitswelt vor allem im Kontext der digitalen Transformation diskutiert und teilweise umgesetzt. Dabei wurden nicht nur die technologischen Innovationen, die Innovationen in Geschäftsmodellen sowie in Wertschöpfungsketten, sondern auch kulturelle Innovationen und Innovationen in der Art und Weise, wie wir arbeiten, in den Blick genommen. Die Entwicklungen in der Arbeitswelt wurden mit dem Begriff des New Work beschrieben. Das Fraunhofer Institut IAO hat New Work zusammengefasst als ein Konglomerat aus

- zeit- und ortsflexiblerem Arbeiten
- agilen Arbeitsmethoden und projektbasierter Organisation,
- stärkenorientiertem Personaleinsatz,
- Sinnstiftung sowie
- veränderten Führungsstrukturen im Sinne von Partizipation und Transparenz.[1]

Unbestritten treibt die Corona-Krise die digitale Transformation sowie die Entwicklung von New Work. Der unfreiwillige und nicht planbare Ausnahmezustand erzeugt ein Veränderungsklima ohnegleichen. Es entsteht vielerorts ein neuer Mut zum Ausprobieren. Laut der Studie „Personalpolitik in der Corona-Krise“ werden mit der Krise nicht nur Risiken, sondern auch Chancen verbunden. Sie erzeugt unter anderem Rückenwind für mobile, virtuelle Organisations-, Arbeits- und Lernformen. Während beispielsweise Home-Office viele Jahre lang eine Arbeitsform für bestimmte Beschäftigtengruppen mit „Sonderstatus“ war, ist daraus innerhalb kürzester Zeit eine Arbeitsform für alle geworden, bei denen es die Arbeitsorganisation zulässt. Eine Rückkehr in die alte Welt der Präsenzkultur im Sinne der Monopoly-Regel „Kehre zurück auf Los“ ist eher unwahrscheinlich. Natürlich werden nicht alle zu 100 % im Home-Office bleiben, wenn die Krise vorbei ist, aber es ist doch sehr wahrscheinlich, dass mehr und mehr Beschäftigte in Mischformen arbeiten werden.[2] Virtuelle Kommunikation und Kooperation, eine Notwendigkeit während der Corona-Krise, erfährt ebenfalls eine Aufwertung und eine Verbreitung. Im täglichen Einsatz werden die Vorteile schnell sichtbar, ebenso wie die Grenzen. Aufgrund der gemachten Erfahrungen wird sich auch das Mobilitätsverhalten ändern. Nicht jedes Meeting muss vor Ort oder mit einem Ortswechsel verbunden sein. Die Anzahl und der Umfang von Geschäftsreisen werden sich reduzieren. Zudem treibt die Krise die Digitalisierung der Geschäftsmodelle und Prozesse im Unternehmen. Wenn die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, wird diese - ohnehin anstehende - digitale Transformation anlässlich der gegenwärtigen Krise schneller und konsequenter umgesetzt werden. Des Weiteren zeigt die Studie des IBE, dass die schulische und akademische Ausbildung sowie die betriebliche Aus- und Weiterbildung ebenfalls diesen Corona-Rückenwind erfahren haben. Hier ergeben sich schon nach kurzer Zeit enorme Zuwächse an Online-Formaten und digitalen Lerninhalten mit teils sehr kreativen Ansätzen. Vieles, was zuvor „auf die lange Bank geschoben wurde“, wird nun innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit umgesetzt, wenngleich es zuweilen noch nach dem Prinzip des „Trial and Error“ abläuft.[3]

[1] Vgl.: Hofmann, J. / Piele, A. / Piele C. (2019).
[2] Vgl.: Rump, J. / Brandt, M. / Eilers, S. (2020).
[3] Vgl.: Rump, J. / Brandt, M. / Eilers, S. (2020).

Es wird deutlich, dass die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Entwicklungen eine neue Normalität haben entstehen lassen, die wesentliche Aspekte von New Work beinhaltet, aber auch neue hinzufügt. New Work wird zu New Normal. Damit die Neue Normalität nicht zu einer Worthülse verkommt, ist es zwingend erforderlich, sich mit einer Definition bzw. einer begrifflichen Eingrenzung zu beschäftigen

New Normal beschreibt eine Arbeitswelt, die zum einen durch die Megatrends sowie zum anderen durch die Corona-Krise beeinflusst wird.

Die Neue Normalität beinhaltet sieben Aspekte:

1. Die Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – Ökonomische Transformation – Ökologische Transformation
2. Drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel
3. Drei „Währungen“: Geld – Zeit – Purpose
4. Drei Aspekte der Organisation: Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen
5. Drei Formen der Zusammenarbeit: Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit.
6. Drei Merkmale der Führung: Transparenz – Partizipation – Krisenstab.
7. Drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeit: Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit

Diese sieben Aspekte werden auch als die 7 * 3er-Regel bezeichnet.

Nicht zuletzt gehört zur Neuen Normalität auch die Generation Z, die teilweise zur Generation C (Generation Corona) wird.

2. Die sieben Dimensionen der Neuen Normalität

2.1 Transformations-Trilogie Digitale Transformation – Ökonomische Transformation – Ökologische Transformation

Die Transformations-Trilogie umfasst die digitale, ökonomische und ökologische Transformation. Die digitale Transformation wird durch die Corona-Krise beschleunigt und findet in größerem Ausmaß als bisher statt. So nutzen eine Reihe von Unternehmen die Krisenzeit sowie die damit verbundene Disruption als Treiber der Digitalisierung von Prozessen, Strukturen und Geschäftsmodellen. Damit einher geht eine ökonomische Transformation.

Schon seit einiger Zeit erkennbar aber durch die Corona-Krise verschärft ist ein Gegentrend zur bisher praktizierten globalisierungsbedingten Verlagerung zu erkennen. Zunehmend entscheiden sich Unternehmen für das sogenannte Inshoring oder Reshoring. Das heißt, dass ausgelagerte Prozesse zurück in das Ursprungsland geholt werden. Hintergrund ist, dass die Kostenvorteile in den klassischen Offshoring-Ländern vielfach schwinden, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Errungenschaften der Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 ebenfalls zu deutlichen

Kostenreduktionen und Kapazitätsverbesserungen führen können. Darüber hinaus zeigt die Corona-Krise, dass ausschließlich ökonomisch ausgerichtete Wertschöpfungs- und Lieferketten zu Versorgungsengpässen führen können. Digitalisierung kann hier eine Lösungsoption bieten.[4]

Schließlich ist parallel zur digitalen und ökonomischen Transformation die ökologische Transformation zu beobachten. Nicht wenige Unternehmen überlegen, welche gewohnten Abläufe möglicherweise anders - auch digitaler - zu bewerkstelligen sind. Sie agieren entsprechend der Überlegung „Wenn wir digital und ökonomisch transformieren, dann können wir die ökologische Transformation doch gleich mitmachen“. Im Moment hat man allerdings den Eindruck, dass die ökologische Transformation eher im Hintergrund – quasi auf der Hinterbühne – stattfindet.

2.2. Drei limitierte Faktoren
Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten – Zeit als knappes Gut – Fachkräftemangel

In der Neuen Normalität beeinflussen drei Knappheiten das Handeln: Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten, Zeit als knappes Gut sowie Fachkräftemangel.

Die Corona-Krise hat die zehn Jahre währende ökonomische „Party“ abgelöst. Die finanziellen Möglichkeiten auf staatlicher Ebene, in vielen Betriebe und bei Teilen der Bevölkerung sind begrenzt. Nicht selten fehlt in Unternehmen und Institutionen das Geld, „um so weiterzumachen wie bisher“ (so der Tenor vieler Vorstände und Geschäftsleitungen). Da die digitale, ökonomische und ökologische Transformation als ein sehr wichtiges strategisches und zukunftsorientiertes Ziel angesehen wird und gleichzeitig sehr kapitalintensiv ist, braucht es somit eine Prioritätenliste. Es erfolgt eine zunehmende Fokussierung bei Investitionen, die mit einer intensiven Kosten-Nutzen-Betrachtung verbunden sind. Es ist damit zu rechnen, dass es zu Verteilungskämpfen um das knappe Gut „Geld“ kommt.

Des Weiteren wird der Faktor Zeit nicht unerheblich durch die digitale Transformation und durch die Corona-Krise beeinflusst. Die Corona-Krise treibt die Digitalisierung, was wiederum Zeit zum knappen Gut werden lässt. Expert*innen sprechen von einer Verdoppelung der Veränderungsgeschwindigkeit, was zu einer Halbierung der Reaktionszeit führt. In diesem Kontext ist Zeit nicht nur ein knappes Gut, sondern wird zu einem Vermögenswert. Wenn Menschen das Gefühl haben, ihnen rinnt zunehmend die Zeit durch die Finger angesichts steigender Veränderungsgeschwindigkeit und sinkender Reaktionszeit, strebt jede*r nach mehr Selbstbestimmtheit in Sachen Zeit und Zeitsouveränität. Der Umgang mit Zeit bedarf einer hohen Professionalität und wird zu einem zentralen Faktor der Arbeitgeber-Attraktivität sowie zu einer gesellschaftlichen Wohlstands-Bedingung.

Nachwuchs- und Fachkräftemangel gehören ebenfalls zu den limitierten Faktoren. Vor der Corona-Krise war der Arbeitsmarkt durch einen Nachwuchs- und Fachkräftemangel gekennzeichnet. Der Arbeitsmarkt war zum großen Teil ein Arbeitnehmermarkt. Während der Corona-Krise haben sich bestimmte Segmente in Richtung Arbeitgebermarkt bewegt. Nach der Corona-Krise wird eine Polarisierung erwartet: Angesichts der Demografie sowie der Entwicklung zur Wissens- und

[4] Vgl.: Rump, J. / Brandt, M, / Eilers, S. (2020).

Innovationsgesellschaft sowie der Transformations-Trilogie werden Fachkräfte mit bestimmten Kompetenzprofilen gesucht. Nachwuchs- und Fachkräftemangel werden zur Tagesordnung gehören.

Demgegenüber sind mit der digitalen und ökonomischen Transformation Personalanpassungsprozesse verbunden. Bestimmte Tätigkeiten werden durch Algorithmen und Roboter substituiert und / oder simplifiziert. Die Neue Normalität wird also durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet sein. In ein und demselben Betrieb werden in einigen Bereichen dringend Fachkräfte gesucht, während in anderen Bereichen harte Personalanpassungsprozesse notwendig sind.

2.3 Drei Währungen Geld – Zeit – Purpose

Entgelt für eine erbrachte Leistung gilt in der Arbeitswelt als Währung. Auch in der Neuen Normalität ist eine angemessene, marktgerechte Bezahlung ein zentraler Faktor. In der Welt der Neuen Normalität wird diese Währung jedoch ergänzt um die Währung „Zeit“. Wenn Zeit zu einem knappen Gut wird, entwickelt sich diese Ressource zu einem Vermögenswert. Als dritte Währung lässt sich Purpose bzw. Sinnhaftigkeit und Nachvollziehbarkeit identifizieren. Von der Generation Y thematisiert, von der Generation Z eingefordert und mittlerweile von vielen Beschäftigten aller Generationen gewünscht stellt die nachvollziehbare Sinnhaftigkeit des Geschäftsmodells, der Leistungserstellungsprozesse, der Tätigkeiten und des Ressourceneinsatzes einen wesentlichen Attraktivitätsfaktor dar. Mit dem Einfordern von Purpose sind Transparenz und Partizipation verbunden. Damit wird deutlich, dass es nicht nur um einen Ansatz zur Attraktivität als Arbeitgeber geht, sondern auch eine Kulturveränderung in Gang gesetzt wird.

2.4 Drei Aspekte der Organisation Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen

New Normal spiegelt sich in mehreren organisationalen Perspektiven wider.

Zum ersten zeigt sich die Neue Normalität der Organisation in der Verankerung von agilen Organisations- und Arbeitsformen. Agilität im organisationalen Kontext bedeutet Selbstbestimmtheit, Selbstorganisation, Vernetzung, Dezentralisierung und mehr oder weniger Hierarchiefreiheit mit dem Ziel Innovationen zu generieren, Verbesserungen in den Fokus zu nehmen und Optimierungen anzustreben. Es gilt, die Schwarmintelligenz bzw. die kollektive Intelligenz zu heben und zu nutzen. Es reicht nicht mehr, Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens nur im kleinen Kreis zu treffen. Das Knowhow, die Erfahrung und die Ideen aller Beschäftigten, Partner*innen und Kunden*innen werden benötigt. Im Rahmen der Transformations-Trilogie und den damit verbundenen Herausforderungen ist dies eine Notwendigkeit. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Unternehmen „agiler“ zu machen – vom Bruch mit bestehenden Strukturen bis hin zu vereinzelten sukzessiven Maßnahmen. Agilität lässt sich sowohl auf die Primärorganisation (oberstes organisationale Ebene, sichtbar im Organigramm) als auch auf die Sekundärorganisation (Arbeitsorganisation) übertragen.[5]

[5] Vgl. Rump, J. / Eilers, S. / Wilms G. (2020).

- Agile Primärorganisation bildet den Kontrast zum hierarchischen Organisationssystem und bedeutet, dass sowohl die Aufbaustruktur und der Ablauf als auch die Arbeitsmethoden durch die Prinzipien der Agilität bestimmt werden. Unter Berücksichtigung von Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit, Vernetzung, Dezentralisierung und (mehr oder weniger) Hierarchiefreiheit gibt es damit keine klassische Linienorganisation mehr. Hierbei ist jeder einzelne Bereich im Unternehmen betroffen. Diese radikalste Form der agilen Transformation funktioniert erfahrungsgemäß in traditionellen Unternehmen nur unter größten finanziellen und personellen Aufwänden. Im Sinne einer extremen Dezentralisierung von Autorität wird sogar versucht, gänzlich auf Führungskräfte zu verzichten. Die Führungsaufgaben, die bisher immer in einer Rolle gebündelt waren, sind nun auf mehrere Rollen aufgeteilt. Diese Rollen werden kompetenzorientiert und temporär besetzt. Das hat zur Folge, dass jede*r grundsätzlich Führungsaufgaben übernehmen kann, jedoch auch in der Lage sein muss, diese wieder loszulassen.[6]
- Eine agile Sekundärorganisation beschreibt den Einsatz von agilen Organisations- und Arbeitsformen und -methoden innerhalb einer eher klassischen Linienorganisation. Dies wird auch als Alltagsagilität bezeichnet. Diese Form kommt aktuell sehr häufig vor. Scrum, Design Thinking, KANBAN, World Café, Zukunftskonferenz, aber auch Brainstorming sind Beispiele. Es gilt, diejenigen agilen Elemente zu suchen und zu nutzen, die sinnvoll in den klassischen Alltag in der bestehenden Regelorganisation integriert werden können. Den Umfang bestimmt jedes Team gemeinsam mit der Führungskraft selbst. Das kann von kleinen agilen Formaten bis hin zu einer Umverteilung der Führung auf mehrere Rollen im Team gehen. Über die Grenzen des eigenen Teams hinaus sind Führungskräfte in dieser Form der Agilität dazu angehalten, Impulse zur Entwicklung einer agileren Gesamtorganisation zu geben.[7]

Zum zweiten ist die Neue Normalität der Organisation mit mobiler Arbeit verknüpft. Vor der Corona-Krise lediglich ein Arbeitsmodell für bestimmte Gruppen wie Mütter, pflegende Angehörige und einige Vertreter*innen der Generation Y und Z, ist es in der Krise zu einer Arbeitsform für fast alle geworden, die in dieser Art und Weise arbeiten können. Nach der Corona-Krise kehren wir nicht in die alte Welt zurück, sondern praktizieren hybride Arbeitsmodelle, die ein Mix zwischen stationär und mobil sind. Welches Modell letztlich praktiziert werden wird, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sind. Unabhängig davon bedarf es einer Vielzahl von Voraussetzungen, die zum Gelingen beitragen. Abbildung 1 gibt einen Überblick.

[6] 6 Vgl. Rump, J. / Eilers, S. / Wilms G.
(2020).
[7] Vgl. BDA-Digtalrat (2020); Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2020).

Technische Voraussetzungen	Organisatorische Voraussetzungen
• Der Arbeitsort muss "beweglich" sein. • Die technische Ausstattung muss gegeben sein. • Bandbreite muss ausreichend vorhanden sein. • Der Datenschutz muss eingehalten werden. • Die Arbeitsschutzgesetze und –regelungen / Gesundheitsschutz / Ergonomie müssen eingehalten werden.	• Aufgaben müssen für mobile Arbeit geeignet sein. • Produktivität muss dieselbe bleiben bzw. sein. • Erreichbarkeit muss gewährleistet sein und es braucht Zeitslots für die Verfügbarkeit, die allen bekannt sind. • Leistung muss „controllbar" sein. • Es braucht Regeln für die Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeiterfassung. • Es braucht auch weiterhin stationäre Räume. • Es braucht Räume des Zusammenkommens (stationär und virtuell).
Personelle Voraussetzungen	**Kulturelle Voraussetzungen**
• Die Mitarbeitenden müssen geeignet sein (Einstellung, Verhaltensmuster,...). • Die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, in mobilen Arbeitsmodellen tätig zu sein (fachliche und überfachliche Kompetenzen). • Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, auf Distanz zu führen. Dazu braucht es entsprechende Führungskompetenzen und Führungs-Instrumente. Es bedarf eines Werkzeugkastens zu „Führung auf Distanz".	• Es bedarf einer Erreichbarkeitskultur. • Die / der Mitarbeitende muss der mobilen Arbeit zustimmen ebenso wie die Führungskraft (doppelte Freiwilligkeit). • Es darf keine „Söldner-Mentalität" entstehen / kein Einzelkämpfertum - Teamgedanke darf nicht verloren gehen.

Abb.1: Voraussetzungen der mobilen Arbeit

Eines gilt im Besonderen: Die Präsenzkultur der Vergangenheit wird ersetzt durch eine Erreichbarkeitskultur. Zudem müssen sich Unternehmen darüber klar werden, wie sie mit der „Spaltung" innerhalb der Belegschaft umgehen: Ein Teil der Beschäftigten hat die Wahlfreiheit (sie können zwischen mobilem Arbeitsplatz und stationärem Arbeitsplatz wählen), ein anderer Teil der Belegschaft hat diese Freiheit nicht. Ihr Arbeitsplatz ist an einen Arbeitsort gebunden.

Zum dritten zeigt sich New Normal der Organisation in der flexiblen Gestaltung von Arbeitsmodellen. Flexible Arbeitsmodelle dienen u.a. zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Angesichts der Zunahme an Beschleunigung, des Komplexitätszuwachses im Berufs- und Privatleben, von Real Time, von Veränderungen als Normalzustand etc. haben mehr und mehr Menschen den Wunsch und das Bedürfnis, in Balance zu bleiben bzw. wieder in Balance zu kommen. Nur so ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unter dynamischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich zu bewältigen. Viele Arbeitgeber erkennen diese Entwicklung und bieten den Beschäftigten flexible Arbeitsmodelle und -formen an. Und sie können aus dem Vollen schöpfen, denn sie haben seit Jahren insbesondere in flexible Arbeitszeitmodelle investiert, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen und als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. An dieser Stelle sei auf einen möglichen Zielkonflikt zwischen Agilität und Flexibilität als organisationale Prinzipien hingewiesen: Während Agilität stark verknüpft ist mit Selbstorganisation und Hierarchiefreiheit mit dem Ziel, u.a. schnell Innovationen zu generieren, ist Flexibilität im organisationalen Kontext nicht selten verbunden mit der Vereinbarkeit von Unternehmens- und Beschäftigtenzielen sowie -interessen. Zugespitzt formuliert: Wenn ein agil organisiertes Team im Flow ist, sich also an einem erfolgskritischen Zeitpunkt des Innovationsprozesses befindet, ist es kontraproduktiv, wenn ein Teammitglied oder mehrere Teammitglieder auf die Uhr schauen und feststellen, dass sie jetzt gehen müssen, um die Kinder von der Kinderbetreuung abzuholen oder den geplanten Sportaktivitäten nachzugehen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben scheint nur bedingt mit der agilen Organisation kompatibel zu sein. Agilität und Flexibilität folgen NICHT der gleichen Logik und haben NICHT das gleiche Ziel.

2.5 Drei Formen der Zusammenarbeit
Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit

Einen weiteren Faktor, der New Normal kennzeichnet, stellt das Spektrum der Virtualisierung von Kommunikation und Kooperation dar. Es ist nicht davon auszugehen, dass Face-to-Face-Kommunikation und -Kooperation verschwindet. Bestimmte Tätigkeiten sowie bestimmte Prozesse und Strukturen erfordern stationäres Arbeiten und stationäre Kooperation. Neben der stationären Kommunikation und Kooperation etablieren sich mehr und mehr virtuelle Formen der Zusammenarbeit. Innerhalb dieser beiden Pole bewegen sich hybride Modelle, die eine Mischung von persönlicher und virtueller Kommunikation und Kooperation sind. Insbesondere die hybriden Formen stellen Organisationen vor die größten Herausforderungen. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit im Team und wie bzw. in welche Richtung entwickelt sich eine Teamkultur, wenn ein Teil des Teams vor Ort in einem stationären Raum ist, während der andere Teil virtuell agiert? Diejenige vor Ort können z.B. non-verbal kommunizieren, bilden leichter informelle Netzwerke, … Damit wird deutlich, welche Bedeutung die Moderation und Mediation im hybriden Kontext hat, um eine Spaltung oder Blockbildung im Team zu vermeiden.

Sowohl im Rahmen der hybriden Zusammenarbeit als auch in der virtuellen Zusammenarbeit besteht zudem die Gefahr der Zoom-Fatigue. Zoom-Fatigue beschreibt die Müdigkeit, die sich nach zahlreichen virtuellen Meetings am Tag und in der Woche einstellt. Viele sprechen sogar von Erschöpfung. In der Alten Normalität stand ein Meeting nach dem anderen im Kalender, heute reiht sich ein Call an den nächsten. Wo früher zumindest Zeit war, den Raum zu wechseln und sich auf dem Weg zur nächsten Sitzung einen Kaffee zu holen, clickt man heute in das nächste virtuelle Meeting. Zwei Clicks - und der Bildschirm ist voll mit anderen Personen, aufgereiht wie eine antike Büstensammlung: Kopf und Oberkörper sind zu sehen, ebenso wir die Wohnungseinrichtung.[8] Zoom-Müdigkeit zeigt sich vor allem in der Reduktion der Konzentration, in Ungeduld und Genervt-Sein sowie Kopf- und Augenschmerzen.[9]

Ein weiterer Aspekt, der mit der Virtualisierung von Kommunikation und Kooperation einhergeht, ist die Mobilität. Während Mobilität im Kontext des Arbeitsortes voran schreitet, wird sie bei der „Sammlung von Kilometern“ weniger. Virtuelle Kommunikation und Kooperation machen einige Geschäftsreisen überflüssig. Mit anderen Worten: Die Zunahme der Mobilität und der Virtualisierung am Arbeitsplatz führt zu einer Abnahme der Mobilität auf der Straße, der Schiene und in der Luft. Hieraus ergeben sich wichtige Lerneffekte für nachhaltiges Handeln – ein Thema, das schon vor der Krise einen immer weiter wachsenden Stellenwert für viele Betriebe eingenommen hat. Es zeigt sich, dass Nachhaltigkeit und Digitalisierung sich durchaus gegenseitig bedingen können.

[8] Vgl.: Karabasz, I. (2020)
[9] Vgl.: Rump, J. / Brandt (2020)

2.6 Drei Merkmale von Führung
Transparenz – Partizipation – Krisenstab

Im Kontext von New Normal basiert der Führungsansatz vor allem auf einer Philosophie: „Heute und in Zukunft kann keine*r mehr alles wissen (können).“ Führungskräfte müssen nicht mehr auf jede Frage eine Lösung haben, meistens weiß das Team als Gesamtheit deutlich mehr. Die Aufgabe der Führenden ist es also, die richtigen Fragen zu stellen, zuzuhören und die Mitarbeitenden auf dem Weg zur Lösung zu begleiten. Es reicht nicht mehr aus, einen Führungsstil im Sinne der klassischen Management-Lehre zu praktizieren. Neben Management-Stil und Management-Instrumenten braucht es eine Leadership-Philosophie mit den entsprechenden Skills und Einstellungen. Führungskräfte werden Value-Keeper, Change Agents und Coaches, Gestaltende der Rahmenbedingungen, Motivator*innen sowie Mediator*innen. Dazu braucht es eine hohe Mitarbeiterorientierung mit empathischen Kompetenzen.

Einerseits befördert die Corona-Krise diese Entwicklung. Andererseits zeigt sich ein gegenteiliger Trend: Im Rahmen des akuten Krisen-Managements werden Leadership-Skills nicht selten zur Seite gedrückt und klassische Management-Kompetenzen bzw. Management-Verhaltensmuster wieder in den Vordergrund gestellt. In der explorativen Studie „Das Dilemma (in) der Führung – der Corona-Effekt“ formuliert ein befragter Vorstand die Situation wie folgt: „Man muss schnell agieren und reagieren. Hat man dann noch Zeit für Experimentierräume und Diskursprozesse in und mit diversitätsorientierten Teams? All das scheint doch mehr Zeit zu kosten, im Vergleich zu stringentem Handeln in überschaubaren Teams mit bewährten Verläufen.“ Darüber hinaus wird immer wieder angeführt, dass ein Vakuum und eine Situation des Stillstands entstehen können, wenn Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten angesichts der sehr unsicheren und angespannten Lage nicht oder nur bedingt angenommen werden (also Entscheidungen nicht getroffen, um die damit einhergehenden Verantwortung nicht tragen zu müssen). Wenn nach der Krise die Zeiten weiterhin als turbulent gelten und finanzielle Ressourcen knapp sind, ist es durchaus wahrscheinlich, dass die Dominanz des Management-Agierens bleibt. Der durch die Krise erforderlich gewordenen Restrukturierung von Unternehmen droht die Gefahr, in alte Muster zurückzukehren.

Möglicherweise kommt es in der Folge zu einer Polarisierung: Eine (kleine) Gruppe der Manager*innen führt das Unternehmen nach hierarchischen Regeln und der Rest arbeitet in mehr oder weniger partizipativen Strukturen, in New Work und agilen Konstruktionen. Die Mitarbeitenden liefern Ideen, Innovationen und Entscheidungsvorlagen, die dann durch die Gruppe der managenden Führungskräfte beschieden werden.

2.7 Drei Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit oder die 3 Es
Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit
Employability + Empowerment = Excellence

Die Notwendigkeit von Employability und der Employability-Ansatz sind nicht neu. Durch die Megatrends und die Corona-Krise erhalten die Anforderungen, die mit Employability verbunden sind, jedoch erheblichen Rückenwind. Nur Beschäftigte, die beschäftigungsfähig sind, sind willens und in der Lage, die Entwicklungen mitzugehen und mitzugestalten. Employability beinhaltet drei Dimensionen.

- Kompetenzen und Qualifikationen,
- Motivation und Identifikation sowie
- Gesundheit und Wohlbefinden.

Kompetenzen und Qualifikationen tragen dazu bei, dass Aufgaben bearbeitet und Prozesse bewältigt werden. Die Transformations-Trilogie benötigt jedoch – neben Kompetenz und Qualifikation als Inputfaktoren – Motivation und Identifikation der Beschäftigten. Das ist der Hebel, um sich von einer „guten" Prozessbewältigung und Aufgabenbearbeitung zu einer „bestmöglichen" Prozessbewältigung und Aufgabenbearbeitung zu wandeln. Gesundheit und Wohlbefinden stellen einen Rahmenfaktor dar. Nur Mitarbeitende, die gesund sind und sich wohlfühlen für das, was es zu tun gilt, können jeden Tag den Anforderungen standhalten und „ihr Bestes geben".

Employability ist eng verknüpft mit Empowerment. Die kontinuierliche Stärkung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ist zwingend erforderlich, um eine immerwährende Kontinuität in der Leistungserbringung zu gewährleisten. Eine wesentliche Voraussetzung, damit die Gleichung

„Employability + Empowerment = Excellence"

(das sind die drei Es) aufgeht, ist die Talent- und Stärkenorientierung. Nur dann sind Mitarbeitende willens und in der Lage, immer mitzudenken, über den Tellerrand hinauszuschauen, aktiv Veränderungen anzustoßen und sich lebenslang weiterzuentwickeln und lebenslang zu lernen.

3. Nicht zuletzt: Generation Z = Generation C?

Das Roman Herzog Institut hat treffend formuliert: „Generation Z wuchs bis zur Corona-Krise in einer zutiefst reichen Gesellschaft auf, wohlbehütet und oft als Einzelkind mit der gesamten Aufmerksamkeit der Familie versehen. Alles war in positiver Sicht verhandelbar, schon als kleines Kind im Supermarkt: Wenn sie Schokolade wollte, dann gab es kein Nein, sondern eine gelebte Diskussionskultur. Zudem kannte die Generation Z eine enorme Multioptionalität: Wenn ihnen etwas nicht gefiel, hüpften sie einfach zur nächsten Option. Natürlich auch, weil wir sie so erzogen haben: Verwirkliche dich selbst, nutze deine Chancen und Freiheiten! Du kannst es dir leisten. Aufgrund der demografischen Situation seid ihr ein rares Gut, um das sich Unternehmen reißen werden. Jetzt auf einmal ist die Welt eine völlig andere. Keiner weiß, wie schnell die Unternehmen die roten Teppiche für sie wieder ausrollen. Gestern noch Überflieger, heute Krisenverliererinnen und -verlierer? Diese Zeit zu meistern, wird für die Generation Z nicht einfach werden."[10]

Generation Z wird zur Generation C. Die Corona-Kinder werden wieder Sicherheit als Wert entdecken, nicht zuletzt weil sich für viele Jüngere zum ersten Mal im Leben der Arbeitsmarkt als ein Arbeitgebermarkt darstellt. Damit haben sie nicht gerechnet, umso schockierter reagiert die jüngere Generation auf die plötzliche, krisenbedingte Veränderung. Darüber hinaus hinterlässt die Disruption des Krisenverlaufs Spuren**.** Der Generation C wird bewusst, dass der alleinige Sicherungsanker ihre Employability ist. Aufgrund der digitalen Transformation bereits vermutet, wird es nun in der Corona-Krise zur Gewissheit.

[10] 10 RHI (2020)., S. 241.

Literatur

- BDA-Digitalrat: Agiles Arbeiten – oder mal ein bisschen auf Start-Up machen? Berlin 2020.
- Borggräfe, J. / Rump, J. (2020): Der Corona-Effekt in der Führung, in: Personalmagazin 10/20, S. 36 – 39.
- Hofmann, J. / Piele, A. / Piele C. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart.
- Karabasz, I.: Zoom-Fatigue: Warum uns Videokonferenzen auslagen, in: Handelsblatt 15.07.2020.
- RHI Roman Herzog Institut: Zukunftsnavigator 2021, München 2020.
- Rump, J. / Brandt, M. / Eilers, S. (2020): Personalpolitik in der Krise, Ludwigshafen 2020.
- Rump, J. / Brandt, M. (2020): Zoom-Fatigue – 2. Phase, Ludwigshafen 2020.
- Rump, J ./ Eilers, S.: Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur Strategischen Personalplanung, Ludwigshafen 2020.
- Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2020): Ein Blick hinter die Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen, Ludwigshafen 2020.