

**Hochschule Ruhr West
Internationale Wirtschaft Emerging Markets, Mülheim**

Bachelorarbeit
New Work als Ansatz für Flexibilität in Organisationen

Eingereicht bei:

Erstgutachter: Prof. Dr. Lijun Tang

Zweitgutachter: Prof. Dr. Werner Halver

Abgabetermin: 05.01.2024

Yara Glettenberg
10014251
04.02.1999, Essen

Inhaltsverzeichnis	I
Inhalt	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen und Methodik	4
2.1 Vorstellung der Dynamic Capability Theory	4
2.1.1 Ursprung und Entwicklung der DCT	6
2.1.2 Kernkonzepte der DCT	7
2.1.3 Relevanz der DCT für die Flexibilität von Organisationen	9
2.2 Forschungsmethodik	11
3 Die VUCA-Welt: Herausforderungen und Merkmale	12
3.1 Erklärung des VUCA-Konzepts	12
3.1.1 Volatilität	13
3.1.2 Unsicherheit	13
3.1.3 Komplexität	14
3.1.4 Ambiguität	14
3.2 Auswirkungen der VUCA-Welt auf Organisationen	14
3.3 Notwendigkeit von Anpassungsfähigkeit und Agilität in der VUCA-Welt	16
4 New Work als Instrument der Veränderung	18
4.1 Konzept und Grundlagen von New Work	18
4.1.1 Definition und Entstehung von New Work	18
4.1.2 Prinzipien und Merkmale von New Work	20
4.2 Motive und Ziele für die Implementierung von New Work in Organisationen	22
4.3 New Work als Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt	24
5 Analyse der Implementierung von New Work unter Verwendung der DCT in einer VUCA-Umgebung	25
5.1 Implementierung von New Work in ausgewählten Organisationen	25
5.1.1 Fallbeispiel Deloitte	26
5.1.2 Fallbeispiel Consistency	30
5.1.3 Vergleich der Fallbeispiele: Bewertung von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	32
5.2 Anwendung der DCT auf die Implementierung von New Work	36
5.2.1 Entwicklung dynamischer Fähigkeiten	37
5.2.2 Wechselwirkungen zwischen DCT und New Work	38

5.3	Handlungsempfehlungen für die Implementierung von New Work in VUCA-Umgebung.....	40
6	Fazit.....	41
	Literaturverzeichnis.....	43

Abkürzungsverzeichnis

II

Abb.	Abbildung
Bspw.	Beispielsweise
Bzw.	Beziehungsweise
DCT	Dynamic Capability Theory
MVOM	Minimum Viable Operating Model
RbV	Resource-based View
Vgl.	Vergleiche
VUCA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität

Abbildungsverzeichnis

III

Abbildung 1: Gründe für die Einführung von New Work	2
Abbildung 2: VUCA-Konzept.....	12
Abbildung 3: Drei Säulen Modell nach Frithjof Bergmann	19
Abbildung 4: New Work Modell.....	22
Abbildung 5: Job-Eigenschaften, für Arbeitsmotivation und -zufriedenheit	27
Abbildung 6: Änderung der Geschäftsstrategie und Organisationsstruktur, um Zugang für neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu verbessern	28
Abbildung 7: Optimierung der Agilität durch Instrument MVOM.....	29
Abbildung 8: Scrum Prozess	31

1 Einleitung

Die moderne Arbeitswelt steht vor der Herausforderung des kontinuierlichen Wandels, beeinflusst durch diverse externe Faktoren. Organisationen müssen sich diesem Wandel durch die Nutzung agiler Instrumente anpassen. New Work ist ein Instrument, um dieser Herausforderung zu begegnen. Es ist schon lange ein Megatrend und hat insbesondere während der COVID-19-Krise, die von Veränderung und Wandel geprägt war, enorme Aufmerksamkeit erlangt.

Der Begriff "New Work" beschreibt eine tiefgreifende Transformation in der Arbeitswelt, die sowohl durch die Digitalisierung als auch durch die sich verändernden Erwartungen und Wünsche der kommenden Generationen, die vermehrt in den Arbeitsmarkt eintreten, ausgelöst wird.¹ In dieser dynamischen Geschäftsumgebung, die von den Elementen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägt ist, sehen sich Organisationen mit bisher unbekanntem Herausforderungen konfrontiert. Die kontinuierliche Evolution von Technologien, Märkten und globalen Ereignissen hat diesen Wandel verstärkt und erfordert von Unternehmen die Anpassung ihrer Routinen sowie eine flexible Reaktion auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen.

New Work als Instrument zeigt die Relevanz von Bildung auf und kann dazu beitragen, eine Organisation nachhaltig zu ändern, um den dynamischen Anforderungen der heutigen Geschäftswelt gerecht zu werden. Nelson Mandelas Aussage „Bildung ist eine starke Waffe, um die Welt zu verändern“², lässt sich auch auf das Instrument New Work übertragen. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird New Work als ein solches Bildungsinstrument angesehen, welches nicht nur moderne Arbeitspraktiken und die Attraktivität von Arbeitgebern steigern kann, sondern ebenfalls die Mitarbeiterzufriedenheit und die Entwicklung einer dynamischen Organisationskultur fördern kann.³

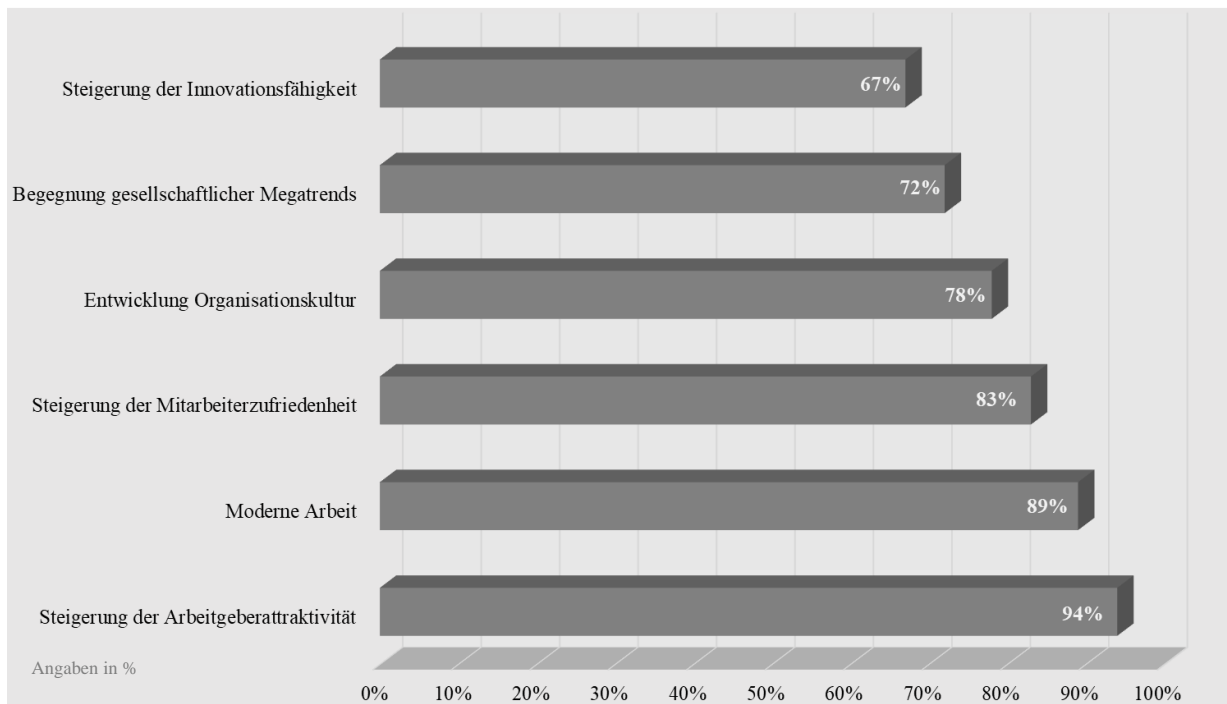
Die aufbereitete Statistik, vergleiche (vgl.) Abbildung (Abb.) eins, spiegelt Ursachen und Herausforderungen wider, welche die Notwendigkeit zur Einführung von New Work als Instrument untermauern.

¹ Vgl. Haufe Akademie (2019).

² Frommelt (2020), S.31.

³ Vgl. Detecon Consulting (2022).

Abbildung 1: Gründe für die Einführung von New Work



Quelle: Eigene Darstellung nach: Detecon Consulting: 2022.

Die Statistik verdeutlicht die positiven Aspekte von New Work. Die Einführung von New Work in Organisationen kann sowohl die Position des Arbeitgebers als auch des Mitarbeiters positiv beeinflussen. Die Arbeitgeberattraktivität (94%) wird enorm gesteigert, aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter (83%) erhöht sich. Beide Parteien wünschen sich einen nachhaltigen Wandel der Organisation, um in der volatilen Geschäftswelt agieren zu können. Dementsprechend ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit (67%) genauso relevant wie das Fördern einer moderner Arbeitskultur (89%).⁴ Die Bedeutung dieser Statistik wird besonders hervorgehoben, da Organisationen vor dem Hintergrund der VUCA-Welt strategische Anpassungen vornehmen müssen, um erfolgreich in einem dynamischen und unsicheren Umfeld agieren zu können. Organisationen sind somit gezwungen, ihre Routinen anzupassen und den Anforderungen der Umwelt flexibel gegenüberzutreten.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Das übergeordnete Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, ein Verständnis für die Relevanz der Anpassungsfähigkeit von Organisationen aufzuzeigen, in einer sich ständig wandelnden Geschäftsumgebung. Angesichts der bereits betonten Wichtigkeit von New Work wird in dieser

⁴ Vgl. Detecon Consulting (2022).

Arbeit die Notwendigkeit dieser Thematik genauer beleuchtet. Zudem beabsichtigt die Bachelorarbeit die Wechselwirkungen, zwischen dem etablierten Konzept der dynamischen Fähigkeiten und den praktischen Anwendungen von New Work, herauszuarbeiten. Durch diesen Ansatz wird ein Beitrag zu einem tieferen Verständnis für die Anpassungsfähigkeit von Organisationen in einer sich ständig verändernden Geschäftsumgebung angestrebt.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird bewertet, inwiefern New Work als mögliches Instrument geeignet ist, den Herausforderungen des VUCA-Konzepts zu begegnen. Basierend auf den bereits dargelegten Themen und der im einleitenden Teil erwähnten Dringlichkeit der Aufmerksamkeit gegenüber New Work, liegt dieser Arbeit die folgende Fragestellung zugrunde:

"Inwiefern trägt die Implementierung des Instruments New Work zur Steigerung der Flexibilität von Organisationen in einer globalen VUCA-Umgebung bei?".

Die Fragestellung ist für die heutige Arbeitswelt von hoher Relevanz. Sie thematisiert wie das Instrument New Work die Arbeitswelt transformiert und Organisationen unterstützt. Weiterhin zeigt die Fragestellung auf wie Unternehmen durch die Implementierung von New Work, unter den VUCA-Bedingungen, wettbewerbsfähig bleiben. Die Arbeit trägt ebenfalls dazu bei, flexible Reaktionsmöglichkeiten auf die vielfältigen Herausforderungen der modernen Geschäftswelt zu entwickeln und kann somit einen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität leisten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nachfolgend wird die Struktur der vorliegenden Bachelorarbeit dargelegt, um dem Leser einen Leitfaden durch den Forschungsprozess zu bieten. Für eine bessere Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Form als generisches Maskulinum verwendet. Personenbezeichnungen gelten, sofern nicht anders angegeben, gleichermaßen für alle Geschlechter.

Der erste Abschnitt dieses Kapitels umfasst eine Einführung in die Thematik der Arbeit sowie die Vorstellung der zentralen Forschungsfrage. Im Anschluss an dieses Kapitel wird zunächst der Fokus auf die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit gelegt. Hierbei wird die Fähigkeitstheorie nach Teece als grundlegende Basis eingeführt. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Arbeiten von Teece, die zur Entstehung dieser Theorie führten, erfolgt im weiteren Verlauf dieser Arbeit. Im Rahmen dieses Kapitels werden zudem Einblicke in die angewandte Forschungsmethodik gewährt, um zu erläutern, wie Daten und Quellen erhoben und verwendet werden. Ferner wird die Nutzung praxisorientierter Fallstudien als

Methode zur Datenerhebung eingehend behandelt. Somit kann der theoretische Ansatz von New Work in der Praxis näher erläutert werden.

Das darauffolgende dritte Kapitel vertieft die, im vorherigen Abschnitt erläuterte Fähigkeitstheorie von Teece im Kontext des VUCA-Konzeptes. Hierbei werden nicht nur eine grundlegende Definition, sondern auch die Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit in einer VUCA-Welt eingehend erläutert.

Kapitel vier präsentiert New Work als potenzielles Instrument und setzt dabei den Schwerpunkt auf Definition und Entstehung. Dieses wird darüber hinaus zeitgenössisch eingeordnet und als Instrument zur Förderung von Anpassungsfähigkeit in der VUCA-Welt erläutert. Um dieser Thematik weiter nachzugehen, dienen im fünften Kapitel Praxisbeispiele als Untersuchungsgrundlage. Die Organisationen Deloitte und Consistency werden hier als passende Fallbeispiele herangezogen. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Untersuchung des Einsatzes und der Anwendung von New Work, in diesen Organisationen. Die Erkenntnisse können in dieser Arbeit durch Aspekte der Fähigkeitstheorie nach Teece methodisch gestützt werden. Somit können die Wechselwirkungen zwischen der Theorie und New Work, in Bezug auf die Entwicklung und Anpassungsfähigkeit von Organisationen, beleuchtet werden. Ebenfalls wird die Theorie als auch das Instrument auf Plausibilität untersucht.

Abschließend wird im letzten Kapitel, dem Fazit, die Forschungsfrage begründet beantwortet und der Sachverhalt dem Leser verständlich zusammengefasst.

2 Theoretische Grundlagen und Methodik

Um eine fundierte Grundlage, für die Bewertung in dieser Arbeit zu legen, wird spezielle Aufmerksamkeit auf die theoretische Basis gelegt. Der Fokus richtet sich auf die Dynamic Capability Theory (DCT), im Kontext von Organisationen, die sich in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Geschäftswelt bewegen. Die Analyse der Rolle der DCT, bei der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten von Organisationen, in einem von intensivem Wettbewerb und schnellen Veränderungen geprägten Umfeld, bildet den Ausgangspunkt für die umfassende Bewertungsgrundlage, die in weiteren Abschnitten dieser Arbeit erörtert wird.

2.1 Vorstellung der Dynamic Capability Theory

Wie vorab erwähnt dient die von Teece entwickelte Dynamic Capability Theory, als theoretische Grundlage für diese Arbeit. Um diese Theorie in den Kontext dieser Arbeit

einzuführen, bedarf es zunächst einer ausführlichen Darstellung, die sowohl den Ursprung als auch die Relevanz der DCT für diese Forschung beleuchtet.

Der Begriff "Dynamic Capability" verdeutlicht, im deutschen Kontext, die Bedeutung der dynamischen Fähigkeit.⁵ Das Adjektiv "dynamisch" soll die Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Neukonfigurierung von Kompetenzen, in Bezug auf das sich ständig wandelnde Geschäftsumfeld verdeutlichen. Dieses wird immer dynamischer und ist durch ständige neue Innovationen sowie damit einhergehende Herausforderungen geprägt, welche Anpassungen erfordern.⁶

Der Begriff "Capabilities" bezieht sich auf das strategische Management, da es eine Schlüsselrolle spielt, um Fähigkeiten langfristig aufzubauen. Es verlangt die notwendigen Handlungen von Wirtschaftsakteuren wie Führungskräften und Managern, um die zuvor erwähnten Kompetenzen in die Unternehmensstrategie zu integrieren.⁷ Dynamic Capabilities haben somit einen entscheidenden Einfluss darauf, wie Organisationen in Wirtschaftssystemen agieren. Dazu ist es unerlässlich, dass sich ständig wandelnde Geschäftsumfeld genau zu beachten.

Teece beschreibt diesen Weg als notwendig für Unternehmen, um seine „evolutionäre Fitness“⁸ aufrechtzuerhalten. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Bedrohungen in seiner Geschäftsumgebung zu identifizieren, damit umzugehen und gleichzeitig Chancen zu erkennen und zu nutzen, stellt eine grundlegende Voraussetzung für die Aufrechterhaltung dieser dynamischen Fähigkeiten und der damit verbundenen Fitness dar.⁹

Es wird deutlich, dass die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im zentralen Kern einer Organisation verankert sein muss. Die Dynamic Capability Theory legt dabei besonderen Wert auf die Identifikation mit einer Organisation, die Ausprägung von Loyalität gegenüber dieser und die Beeinflussung ihrer Unternehmenskultur.¹⁰ Das Management übernimmt hierbei eine entscheidende Rolle, indem es diese Werte vermittelt und maßgeblich die Wahrnehmung des Geschäftsumfelds sowie die Entscheidungsfindung beeinflusst.¹¹

Angesichts der volatilen Marktbedingungen hat sich die Natur des Wettbewerbs gewandelt und wird nun als Hyperwettbewerb bezeichnet. Dieser ist geprägt von raschen Innovationen und

⁵ Vgl. Emran (2023).

⁶ Vgl. Pisano, Shuen und Teece (1997), S. 515.

⁷ Vgl. Teece (2011), S. 74.

⁸ Teece (2007), S. 1346.

⁹ Vgl. Pisano, Shuen und Teece (1997), S. 515.

¹⁰ Vgl. Teece (2011), S. 103.

¹¹ Vgl. Teece (2011), S. 102.

disruptiven Veränderungen, was eine grundlegende Neugestaltung beziehungsweise (bzw.) Revolution des Managements erforderlich macht.¹² Im Kontext der DCT müssen daher dynamische Fähigkeiten entwickelt werden, durch welche neue Chancen erkannt und Wissensressourcen sowie Kompetenzen neu konfiguriert und geschützt werden. Somit können nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden.¹³

Zusammengefasst beschreibt die DCT die Notwendigkeit zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in Organisationen. Es wird deutlich, dass Organisationen diese Fähigkeit benötigen, um sich rasch anzupassen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

2.1.1 Ursprung und Entwicklung der DCT

David Teece ist ein neuseeländischer Wirtschaftswissenschaftler und Professor für Global Business an der Haas School of Business, University of California, Berkeley. Er ist Experte auf den Gebieten Management, Innovation und Organisation. Als Autor von zahlreichen Büchern, darunter auch Werke zur Dynamic Capability, trägt er maßgeblich zur theoretischen Fundierung auf diesem Gebiet bei.¹⁴

Teece legt den Grundstein für die Dynamic Capability Theory. Den Ursprung der Entwicklung der DCT geht in die frühen 90er zurück. In einer Ausarbeitung von Teece und Pisano leiten diese die DCT von dem Resource-based View (RbV) von Penrose ab.¹⁵ Penrose erklärt den nachhaltigen Unternehmenserfolg durch den Besitz von wertvollen und schwer kopierbaren Ressourcen. Dabei geht er davon aus, dass eine Organisation, die im Besitz solcher einzigartigen Ressourcen ist, eine wettbewerbsfähige Stellung am Markt einnehmen kann.¹⁶ Penrose betrachtet das Geschäftsfeld als eine Art "unveränderbares Bild"¹⁷ im Kopf der Organisation. Dabei werden volatile Marktbewegungen und der Wettbewerb vernachlässigt, da die Annahme einer sofort wirksamen Markteinführung eines Produkts getroffen wird. Die unzureichende Ausführung des RbV bewegten Teece zur Weiterentwicklung dieses Ansatzes. Er betrachtet den RbV als ein statisches Konzept. Nach seiner Ansicht bedarf es eines dynamischen Elements, um den Anpassungsbedarf des Ressourcenbestands an die sich ständig ändernde Umwelt zu erfüllen. Teece's Ansatz fordert die Anpassung der internen Ressourcen

¹² Vgl. Barreto (2010), S. 357.

¹³ Vgl. Teece (2011), S. 206.

¹⁴ Vgl. Teece (o.J.).

¹⁵ Vgl. Teece (2011), S. 86.

¹⁶ Vgl. Rieser (2014), S. 12.

¹⁷ Vgl. Teece (2011), S. 115.

und Kompetenzen einer Organisation, um den Marktanforderungen gerecht zu werden.¹⁸ Dabei untersucht er die Entwicklung von Fähigkeiten, die Organisationen benötigen, um Spitzenleistungen zu erbringen. Teece sucht nach einem Faktor, der es Organisationen ermöglichen würde, nachhaltig zu wachsen, um wettbewerbsfähiger zu sein und sich besser an Marktveränderungen anzupassen als die Konkurrenz.¹⁹

In diesem Zusammenhang betont Teece die Rolle der dynamischen Fähigkeiten einer Organisation. Diese wird durch die Fähigkeit ausgezeichnet, sich nicht nur an das Geschäftsumfeld anzupassen, sondern es auch aktiv mitzugestalten. Teece hebt den Einfluss dynamischer Fähigkeiten im Zusammenspiel von Strategie und Ressourcen hervor. Die effektive Allokation dieser Fähigkeiten bestimmt die Wettbewerbsposition einer Organisation.²⁰

Teece hat den Resource-based View von Penroses grundlegend widerlegt und als unzureichend herausgearbeitet. Er integriert die zuvor unberücksichtigte Variable des Wettbewerbs und der damit einhergehenden volatilen Marktbedingungen, an die sich Organisationen zwingend anpassen müssen. Durch die Dynamic Capability Theory entwickelt Teece einen Ansatz, der Organisationen ermöglicht Wettbewerbsvorteile nachhaltig abzusichern.

2.1.2 Kernkonzepte der DCT

Im folgenden Kapitel wird konkreter auf die Kernkonzepte der DCT eingegangen. Es wird herausgearbeitet, wie und warum dynamische Fähigkeiten Organisationen in einem dynamischen Umfeld anpassungsfähiger machen, um auf exogene Ereignisse wie Wettbewerb, Rezession und andere volatile Marktbedingungen, welche Kriterien des VUCA-Konzepts charakterisieren, zu reagieren.²¹

Für Organisationen ist die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung, da diese ein treibender Faktor für Wirtschaftlichkeit und Rentabilität sind.²² Proaktives Handeln wird in diesem Zusammenhang besonders betont, da es Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in sich ständig verändernden Umgebungen ermöglicht.

¹⁸ Vgl. Pisano und Teece (1994), S. 537.

¹⁹ Vgl. Teece (2011), S. 360.

²⁰ Vgl. Teece (2018), S. 395.

²¹ Vgl. Teece (2011), S. 156f.

²² Vgl. dsb., S. 127.

Diese proaktive Herangehensweise hilft Organisationen, Unsicherheiten zu bewältigen und effektive Strategien in einem wettbewerbsintensiven Geschäftsumfeld umzusetzen.²³

In der heutigen volatilen Geschäftswelt stehen Organisationen aufgrund des technologischen Wandels vor der Herausforderung, sich mit neuen Innovationen und vielfältigen Geschäftsmodellen ihrer Wettbewerber auseinanderzusetzen.²⁴ Diese Veränderungen erfordern eine Anpassung der organisatorischen Herangehensweise. Hier setzt die Dynamic Capability Theory an, indem sie darauf abzielt, Organisationen durch die Integration von Organisationsformen, -praktiken und -kompetenzen neu zu konfigurieren.²⁵ Die Nutzung dieser dynamischen Fähigkeiten ermöglicht es Organisationen, wirksame Routinen und Verfahren zu entwickeln, um sich in einem anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Ein entscheidender Schritt besteht darin zu verstehen, wie die Leistung des Unternehmens gesteigert werden kann, indem man zukünftige Anforderungen erkennt.²⁶ Dies erfordert ein tiefes Verständnis der Prozesse und Strukturen, auf denen diese dynamischen Fähigkeiten basieren. Dieser Schritt ist stark unternehmensspezifisch und erfordert genaue Kenntnisse sowohl des eigenen Unternehmens als auch des Ökosystems, in dem es agiert und mit anderen Akteuren zusammenarbeitet oder konkurriert.

Strategisches Management ist entscheidend, um dynamischen Fähigkeiten zu etablieren. Eine wesentliche Voraussetzung ist jedoch eine Transformation im Management. Dadurch wird eine dezentrale Unternehmensorganisation möglich, welche maßgebend ist, um dynamische Fähigkeiten zu integrieren. Weiterhin können durch den dezentralen Stil technologische und organisatorische Veränderungen einfacher initiiert und umgesetzt werden. Dadurch kann das Kanalisieren von Fähigkeiten und Ressourcen zur Aufrechterhaltung der „Fitness“²⁷ und Förderung dynamischer Fähigkeiten der Organisation beitragen.²⁸ Diese beeinflussen die Transformation organisatorischer Prozesse. Die DCT führt zu strategischen Managemententscheidungen, die aufgrund von Problemen, Trends, Chancen und Risiken im Geschäftsumfeld agieren.²⁹ Neue technologische Möglichkeiten können so geschaffen werden, da das Wissen über organisatorischen und technologischen Wandel vorhanden ist. Die

²³ Vgl. dsb., S. 157.

²⁴ Vgl. dsb., S. 157.

²⁵ Vgl. dsb., S. 108.

²⁶ Vgl. dsb., S. 147.

²⁷ Vgl. Teece (2018), S.364.

²⁸ Vgl. Teece (2011), S. 98.

²⁹ Vgl. Teece (2011), S. 58f.

Bausteine für dynamische Fähigkeiten sind somit gegeben, und das Geschäftsmodell kann entsprechend an die sich ändernde Umwelt der Organisation angepasst werden.³⁰

Weiterhin ist der Lern- und Wissensaustausch relevant, welcher besonders gut in einer dezentralen Organisationsstruktur stattfinden kann. Nur so können Managemententscheidungen effektiv umgesetzt werden, da ein kontinuierlicher Wandel auf dezentraler Ebene erforderlich ist. Die Verknüpfung von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt hauptsächlich durch das dezentrale Bottom-Up-Verfahren und bildet somit die Grundlage für dynamische Fähigkeiten.³¹ Die Dezentralisierung stärkt die Identifikation der Mitarbeiter, durch eine flache Struktur mit verteilter Führung und selbstorganisierenden Teams.³² Jedes Mitglied muss in seinem Berufsfeld als verantwortungsbewusster Entscheidungsträger agieren, um die Kompetenz und den Wissensaustausch zu fördern, welches zu besseren Teamverhalten führt.³³

Dies trägt zur Weiterentwicklung und Konfiguration von Prozessen sowie zur Einbeziehung und Erfindung von Innovationen bei.³⁴

Die DCT kann durch die Verknüpfung von Ressourcen und Kompetenzen Organisationsstrukturen transformieren. Je nach Veränderungen im Geschäftsumfeld können durch das dezentrale Verfahrensmuster dynamische Fähigkeiten gestärkt werden. Aufgrund der hohen Anpassungsfähigkeit von Organisationen durch dynamische Fähigkeiten, kann das Ziel der DCT erreicht werden. Dieses Ziel sieht einen effektiven und nachhaltigen Wandel der Organisation mit langfristig anhaltenden Wettbewerbsvorteilen vor.³⁵

2.1.3 Relevanz der DCT für die Flexibilität von Organisationen

Die Dynamic Capability Theory von Teece weist eine große Bedeutung für die Flexibilität von Organisationen auf. Diese Relevanz wird nachfolgend thematisiert.

Die Rentabilität einer Organisation erfordert laut Teece einen ständigen Kampf um den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Anpassung der Systeme, Routinen und Strukturen.³⁶ In modernen Unternehmen sind dynamische Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung, da sie

³⁰ Vgl. dsb., S. 59.

³¹ Vgl. dsb., S. 103.

³² Vgl. dsb., S. 218.

³³ Vgl. dsb., S. 220.

³⁴ Vgl. dsb., S. 103.

³⁵ Vgl. dsb., S. 164f.

³⁶ Vgl. Teece (2011), S. 214.

sowohl dem Wandel ausgesetzt sind als auch als Instrument des Wandels fungieren.³⁷ Durch die gezielte Einführung dynamischer Fähigkeiten kann eliminiert werden, dass Ideen ins Schwanken geraten, interne Abläufe verletzt, Projekte beeinträchtigt und Ziele verfehlt werden können.³⁸

Um Chancen zu erkennen, müssen Unternehmen ständig Technologien und Märkte auf lokaler und entfernter Ebene scannen, suchen und erkunden.³⁹ Dies ist von entscheidender Bedeutung, da die Geschäftswelt von zunehmender Unsicherheit geprägt ist und die Fähigkeit der Unternehmen flexibel und unternehmerisch zu agieren, sich positiv auswirkt.⁴⁰

Die Führungsaufgabe in modernen Organisationen ist im Wesentlichen unternehmerischer Natur. Die Führungskräfte müssen Probleme und Trends erkennen, Ressourcen lenken und Organisationsstrukturen sowie Systeme so umgestalten, dass sie technologische Möglichkeiten schaffen und angehen und gleichzeitig den Kundenbedürfnissen gerecht werden.⁴¹ Dies erfordert ein tiefgreifendes Verständnis für die Bedeutung von dynamischen Fähigkeiten und die Notwendigkeit, flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren. In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Rolle des Einzelnen in Organisationen erheblich von der Vergangenheit. Wissensbasierte Unternehmen konkurrieren um herausragende Talente, wobei diese gleichzeitige Freiheit, Verantwortung und Unterstützung gewährleisten müssen.⁴²

Die Förderung von Flexibilität in Organisationen wird durch das Neukonfigurieren von dynamischen Fähigkeiten ermöglicht. Hierbei ist eine dezentrale Organisationsstruktur von entscheidender Bedeutung. Die Dezentralität einer Organisationsstruktur fördert die Bedeutung von Freiheit, Verantwortung und Unterstützung, die dennoch Regeln und Strukturen bewahrt.⁴³

Zusammenfassend verdeutlicht die DCT von Teece die essenzielle Rolle dynamischer Fähigkeiten für Organisationen. Diese befähigen Unternehmen, sich flexibel an ein sich veränderndes Geschäftsumfeld anzupassen und Chancen proaktiv zu nutzen. Durch die effektive Nutzung und Kombination von Ressourcen wird das Handeln der Organisation unterstützt. Dynamische Fähigkeiten tragen folglich maßgeblich zum langfristigen und nachhaltigen Erfolg in einem sich ständig wandelnden Geschäftsumfeld bei.

³⁷ Vgl. dsb., S. 217.

³⁸ Vgl. dsb., S. 211.

³⁹ Vgl. dsb., S. 207.

⁴⁰ Vgl. dsb., S. 152.

⁴¹ Vgl. dsb., S. 59.

⁴² Vgl. dsb., S. 217.

⁴³ Vgl. dsb., S. 225.

2.2 Forschungsmethodik

Die Beantwortung der Forschungsfrage und die Erreichung der Ziele dieser wissenschaftlichen Arbeit erfordern eine sorgfältige Datenerhebung und eine präzise Forschungsmethodik. In diesem Abschnitt wird erläutert, wie die erforderlichen Daten zugänglich gemacht und gesammelt werden.

Die Forschungsmethodik dieser Arbeit basiert auf einer Kombination von qualitativen und quantitativen Ansätzen, um ein umfassendes Verständnis der Implementierung von New Work und deren Auswirkungen auf die Flexibilität von Unternehmen zu gewinnen. Diese Methoden werden miteinander verknüpft, um eine ganzheitliche Analyse zu ermöglichen.

Die qualitative Forschung erfolgt durch die Einbindung von Fallstudien einzelner Unternehmen. Hierbei dienen international bekannte Unternehmen wie Deloitte, aber auch mittelständische Unternehmen wie Consistency als Beispiele. Diese Fallstudien bieten eine einzigartige Gelegenheit, spezifische Praktiken, Herausforderungen und Erfolge bei der Implementierung von New Work zu enthüllen. Die Daten werden aus diesen Fallstudien mittels Statistiken und Umfragen erhoben, welche tiefgehende Einblicke in die Praxis ermöglichen. Dies ermöglicht es zu verstehen, wie Unternehmen in einer VUCA-Umgebung agile Fähigkeiten aufbauen und erweitern. Dem Leser werden so praxisnahe Einblicke, in die Strategien und Anwendungsbereiche von New Work geboten.

Die quantitative Forschung nutzt Statistiken, um Sachverhalte aufzubereiten und grafisch darzustellen und um sie verständlicher zu machen. Die Daten für die quantitative Forschung werden aus frei verfügbaren Statistiken im Internet oder aus Unternehmensberichten stammen. Diese Daten werden teilweise neu aufbereitet und mithilfe von Tabellen, Diagrammen und statistischen Zusammenfassungen visuell dargestellt.

Die Datenerhebung und Forschungsmethodik werden von der Dynamic Capability Theory geleitet und bieten den Rahmen, um die Daten aus qualitativen und quantitativen Quellen zu analysieren und zu interpretieren. Diese Theorie dient als theoretisches Fundament für die Untersuchung, wie Organisationen durch die Implementierung von New Work dynamische Fähigkeiten entwickeln und so ihre Flexibilität in einer VUCA-Umgebung steigern können. Die DCT bietet einen Rahmen, um die Daten aus qualitativen und quantitativen Quellen zu analysieren und zu interpretieren.

Die in diesem Abschnitt beschriebene Forschungsmethodik und Datenerhebung dienen als Grundlage, um die Forschungsfrage zu beantworten und die Ziele dieser Arbeit zu erreichen. Durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Ansätzen sowie die Verwendung

der DCT als Leitfaden werden fundierte Einblicke in die Implementierung von New Work und deren Auswirkungen auf die Flexibilität von Unternehmen erwartet. Die erhobenen Daten werden sorgfältig analysiert, um eine umfassende Bewertungsgrundlage zu schaffen, die die Forschungsfrage adäquat beantworten kann.

3 Die VUCA-Welt: Herausforderungen und Merkmale

Der stetige Wandel der Arbeitswelt, herbeigeführt durch Globalisierung und Digitalisierung, zwingen Unternehmen zu entsprechenden Maßnahmen und Handeln, um den sich stetig ändernden Gegebenheiten im Umfeld zu begegnen. In diesem Kapitel sollen Szenarien des wandelnden Unternehmensumfeld, unter dem Hintergrund von VUCA, erläutert werden. Zunächst wird der Begriff des Konzept VUCA definiert und anschließend wird auf die einzelnen Dimensionen eingegangen.

3.1 Erklärung des VUCA-Konzepts

Das Konzept VUCA findet seinen Ursprung beim US-Militär. Bekanntlich müssen Soldaten im Einsatz auf unvorhersehbare Situationen reagieren können, um so effizient zu handeln und den Feind zu eliminieren. Dieses Konzept wurde als Strategiemethode von Managementexperten aufgegriffen, sodass dieses auf die heutige Arbeitswelt übertragbar ist. Die Herausforderungen, die aufgrund der Globalisierung und Digitalisierung entstehen und weniger planbar sind, führen zur Entstehung von VUCA.⁴⁴ Das Konzept bildet ein Akronym wie die Abb. zwei darstellt.

Die Abb. zwei dient dazu, VUCA als Konzept greifbarer zu machen und es als ein zusammenhängendes Konzept zu präsentieren. Im Laufe der Arbeit wird auf dieses Konzept weiterhin Bezug genommen, wobei die deutschen Begriffe verwendet werden.

Abbildung 2: VUCA-Konzept



Quelle: VUCA: o.J.

⁴⁴ Vgl. Bruckner, Werther (2018), S. 16.

“V“ steht für Unstetigkeit bzw. Volatilität. “U“ bezeichnet die Unsicherheit. “C“ beschreibt die Komplexität und “A“ bedeutet die Mehrdeutigkeit bzw. Ambiguität.⁴⁵ VUCA steht ebenfalls dafür das nicht Erfassbare, erfassbar zu machen.⁴⁶

3.1.1 Volatilität

Volatilität beschreibt die sich stetig ändernden Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt.⁴⁷ Der Begriff ist auch als eine wichtige Risikokennzahl in der Finanzbranche bekannt, welche die Schwankungen der Aktienkurse angibt. Jedoch gibt die Kennzahl keine Auskunft darüber, ob der Kurs zukünftig steigen soll, sondern lediglich wie stark er in der Vergangenheit geschwankt ist.⁴⁸ Die Parallele des Unvorhersehbaren lässt sich auf die Unternehmensumwelt übertragen, da diese sich ebenfalls volatil verhält. Das Verständnis davon wie Ursache und Wirkung zusammenhängen, wird immer geringer. Dadurch verlaufen Ereignisse unerwartet und sind nur gering kontrollierbar.⁴⁹

Um mit Volatilität in Organisationen effektiv umzugehen, ist es unabdingbar eine klare Vision zu etablieren. Eine Vision stellt eine präzise Definition für zukünftige Entwicklungen dar. Dies ermöglicht in Situationen, die rasche Anpassungen erfordern, den Raum für die Entstehung neuer Innovationen. Folglich gewährleistet eine Vision die Flexibilität der Organisation, um auf volatile Bedingungen angemessen zu reagieren.⁵⁰

3.1.2 Unsicherheit

Unsicherheit ist die Folge der geringen Kontrollen durch volatile Bedingungen des Unternehmensfeldes. Durch die sich stetig ändernden Rahmenbedingungen fehlt die Vorhersehbarkeit und das Einschätzen dieser. Ebenso lassen sich Einflussfaktoren schlechter identifizieren, wodurch Planung und Prognosen beeinträchtigt werden.⁵¹

Um Unsicherheiten zu minimieren, muss ein besseres Verständnis für eine Situation geschaffen werden. Dies wird durch Interaktion und Informationsaustausch aus verschiedenen Sichtweisen erreicht. Ein schnelles Handeln ist somit möglich und Unsicherheiten werden vorgebeugt.⁵²

⁴⁵ Vgl. Moskaliuk (2019), S. 1.

⁴⁶ Vgl. Bölzing (2018), S. 38.

⁴⁷ Vgl. Moskaliuk (2019), S. 2.

⁴⁸ Vgl. Societe Generale (o.J.).

⁴⁹ Vgl. VUCA Welt (o.J.).

⁵⁰ Vgl. Bennett, Lemoine (2014), S. 313.

⁵¹ Vgl. Bölzing (2018), S. 38.

⁵² Vgl. Bennett, Lemoine (2014), S. 313.

3.1.3 Komplexität

Unter Komplexität wird die Vielzahl von Verhaltensmöglichkeiten von Elementen und Wirkungsverläufen verstanden.⁵³ Die Komplexität im VUCA-Kontext ist ähnlich. Zunehmende Ereignisse ohne erkennbare Wirkungszusammenhänge sowie eine Vielfalt von Verhaltensmöglichkeiten charakterisieren diese Dimension.

Die Bewältigung der externen Komplexität einer Organisation erfordert die Anpassungsfähigkeit seiner internen Prozesse. Diese Adaption kann durch die Implementierung flexibler Prozessgestaltungen erreicht werden.⁵⁴

3.1.4 Ambiguität

Ambiguität, auch als Mehrdeutigkeit bezeichnet, macht es schwieriger neuartige Situationen einzuschätzen, da mangelnde Kenntnis über diese vorliegen.⁵⁵ Ambiguität zeichnet sich durch einen breiten Interpretationsspielraum aufgrund von Unklarheit aus, was zu Missverständnissen und einer Verwirrung hinsichtlich der Zusammenhänge führen kann.⁵⁶

Um mögliche Interpretationsfehler vorzubeugen, erweist es sich als hilfreich alternative Lösungswege zur Identifizierung geeigneter Unternehmensstrategien in Erwägung zu ziehen. Darüber hinaus könnte erforderlich sein, etablierte Paradigmen zu durchbrechen, um Raum für die Entwicklung innovativer Strategien zu schaffen.⁵⁷

3.2 Auswirkungen der VUCA-Welt auf Organisationen

Das VUCA-Konzept zeigt somit das Gefährdungspotential für Organisationen, wenn sie auf die einzelnen Dimensionen keine Reaktion zeigen. Durch die zunehmende Globalisierung befinden sich Organisationen in einem dynamischen Umfeld mit immer wieder neuen Innovationen. Nahezu täglich entstehen neue Trendentwicklungen, die sich kaum über längere Zeiträume vorhersehen lassen. Durch die Betrachtung der einzelnen Dimensionen von VUCA wird offensichtlich, dass die hohe Dynamik des Umfelds dazu führt, dass Ereignisse unerwartet auftreten und volatil verlaufen. Aufgrund der bereits erwähnten Innovationen und Trendentwicklungen ändern sich die Wettbewerbsbedingungen permanent. Diese

⁵³ Vgl. Feess (2019).

⁵⁴ Vgl. Bennett, Lemoine (2014), S.313.

⁵⁵ Vgl. Sauter, R., Sauter, W. und Wolfig (2018), S. 5.

⁵⁶ Vgl. Moskaliuk (2019), S. 2.

⁵⁷ Vgl. Bennett, Lemoine (2014), S. 313.

Veränderungen lassen sich jedoch nicht durch Prognosen oder andere traditionelle Planungsinstrumente vorhersehen, da sie oft von heute auf morgen auftreten.⁵⁸

Abgesehen von Innovationen können auch globale Ereignisse die VUCA-Dimensionen beeinflussen. Ein jüngstes Beispiel ist die COVID-19-Pandemie, die als unbekannt Variable auftauchte und Organisationen zwang, rasch darauf zu reagieren. Anfänglich herrschte eine begrenzte Informationslage, welche dazu führte, dass die Reaktionen viel Zeit in Anspruch nahmen. Zu diesem Zeitpunkt gab es keinen standardisierten Prozess oder Fahrplan für ein solches Szenario.⁵⁹ Infolge solcher Ereignisse ist es für Organisationen von existenzieller Bedeutung, handlungsfähig zu bleiben. Neben externen Auswirkungen durch VUCA können interne Auswirkungen ebenfalls auftreten. Die Herausforderung, in einem VUCA-Kontext die richtige Führung zu etablieren, ist enorm. Traditionelle hierarchische Strukturen sind nicht flexibel genug, um reagieren zu können. Qualifizierte Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte müssen anpassungsfähig sein, da sie in einer schnelllebigen Welt ansonsten ineffizient agieren und scheitern könnten. Es wird offenkundig, dass herkömmliche Verfahren und standardisierte Prozesse aus der Vergangenheit nicht mehr zielführend sind, sofern eine langfristige Effizienz bei der Verfolgung von Unternehmenszielen angestrebt wird.⁶⁰

Neben Risiken oder Bedrohungen durch VUCA kann das VUCA-Konzept aber auch als ein Lösungsansatz dienen. Jede Dimension weist auf die Bereiche hin, in denen eine agile Reaktion erforderlich ist. Sie schaffen einen Kontext, in welchem die aktuelle als auch die zukünftige Lage aus der Perspektive des VUCA-Konzepts betrachtet werden kann. VUCA fungiert als konzeptionelles Gerüst, um inmitten sich verändernder Rahmenbedingungen unsichere Situationen zu erfassen. Durch die Zerlegung in die einzelnen Komponenten von VUCA wird die Dynamik der Unternehmensumgebung besser analysierbar und identifizierbar. Hieraus können Lösungsalternativen abgeleitet werden, die sowohl für die Organisation als Ganzes als auch für spezifische Personengruppen relevant sind. VUCA dient somit Organisationen als ein Anreiz, der die Bereitschaft zur Handlung fördert. Die Art und Weise wie VUCA eingesetzt wird, liegt in der Verantwortung der Organisation, um Risiken zu managen, Veränderungen zu bewältigen und Probleme zu lösen.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Sauter (2018), S. 5.

⁵⁹ Vgl. Hofert (2021), S. 28.

⁶⁰ Vgl. Hofert (2021), S. 27.

⁶¹ Vgl. Bölzing (2018), S. 39.

3.3 Notwendigkeit von Anpassungsfähigkeit und Agilität in der VUCA-Welt

Wie im vorherigen Kapitel thematisiert wurde, kann VUCA als Lösungsansatz dienen, um Unvorhersehbares kontrollierbarer zu machen. Dafür muss eine schrittweise Anpassung von Erfahrungen, Experten und Tools erfolgen.⁶² Dies wird durch zielgesteuerte sowie anpassungsfähige Prozesse optimiert.

Die Etablierung von VUCA, als Lösungsansatz in den genannten Situationen, basiert auf den Prinzipien der Agilität und Anpassungsfähigkeit. Der Begriff Agilität wurde vom McKinsey Vorstand in 1970er Jahre erstmalig verwendet. Dieser unterstellt die Fähigkeit der flexiblen Anpassung an externe Umweltfaktoren einer Organisation.⁶³ Er beschreibt ebenso die Fähigkeit von Organisationen, flexibel auf die Herausforderungen von VUCA zu reagieren, einschließlich unvorhersehbarer Ereignisse und sich verändernder Anforderungen. Agilität beinhaltet proaktives Handeln, dass die Identifizierung von Risiken, die Implementierung von Präventivmaßnahmen und die strategische Planung für die Zukunft einschließt.⁶⁴ Im Gegensatz dazu steht reaktives Verhalten, bei dem Maßnahmen erst ergriffen werden, nachdem Probleme aufgetreten sind. Dies gilt gleichermaßen für die Frage, ob die Komponenten von VUCA als Lösungsansatz berücksichtigt oder ignoriert werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, in der heutigen dynamischen Geschäftswelt proaktiv und anpassungsfähig zu sein, um langfristigen Erfolg und Widerstandsfähigkeit sicherzustellen.

Vor allem im disruptiven Wettbewerb ist Agilität gefordert.⁶⁵ Digitale Kompetenzen erleichtern agiles Handeln, welches notwendig für die Konkurrenz mit anderen Organisationen ist. Agilität wird erreicht, indem eine Kultur der Zusammenarbeit in der Organisation gefördert wird. Dies erfordert jedoch, dass veraltete Denkmuster hierarchischer Strukturen durchbrochen und die Organisation weiterentwickelt wird. Stabile hierarchische Top-Down Entscheidungswege müssen angepasst werden, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden.⁶⁶ Die Struktur der Organisation ist somit sehr entscheidend. Es muss eine agile Organisation entwickelt werden, welche dezentral handelt und wandelbar ist. Dies führt zu einer Organisationsstruktur, die der eines Netzwerks ähnelt, in welcher ein freier Austausch stattfinden kann, durch kurze Informationswege. Ebenso werden dadurch sofortige Anpassungsmöglichkeiten gefördert.

⁶² Vgl. Sauter (2018), S. 5.

⁶³ Vgl. Hofert (2021), S. 6f.

⁶⁴ Vgl. Bendel (2019).

⁶⁵ Vgl. Sauter (2018), S.14f.

⁶⁶ Vgl. Häusling, Rutz (2014), S. 107ff.

Dieser Prozess äußert sich durch eine hohe Reaktionsfähigkeit und Veränderung in der Unternehmenskultur auf variable Ereignisse.

Von Bedeutung für die Organisation ist es, den Teamgeist zu fördern und die Mitarbeiter als eine zusammenhängende Einheit zu betrachten.⁶⁷ Dies wird durch die folgenden fünf Disziplinen, nach Senge, erreicht:

- Denken in Systemen
- Individuelles Wachstum
- Mentale Modelle
- Gemeinsame Vision
- Lernen im Team⁶⁸

Durch die fünf Disziplinen erreicht eine Organisation neues Wissen zu generieren und dieses zu nutzen, um anpassungsfähiger gegenüber der Umwelt zu sein. Die Anwendung der Disziplin "Denken im System" führt zur Abschaffung der zuvor angesprochenen Hierarchie und ermöglicht eine dezentrale Steuerung und Nutzung von Informationen. Die einheitliche Betrachtung bietet jedem Mitarbeiter das Potenzial für "individuelles Wachstum", da Meinungen geäußert und evaluiert werden können. Dadurch hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sein Potenzial einzubringen, welches sich wiederum förderlich auf die Organisation auswirken kann. Die "Mentalen Modelle" stellen die Relevanz der Reflektion von Lernprozessen dar, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, Potenzial zur Verbesserung zu identifizieren und Fehler zu vermeiden. Die letzten beiden Disziplinen, die "Gemeinsame Vision" und das "Lernen im Team", repräsentieren erneut Muster, die das einheitliche Konstrukt einer Organisation darstellen.⁶⁹ Diese Muster betonen den Wert des Austauschs, um dadurch Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zu fördern. Flexibilität ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationen in der Zukunft. Nur durch agiles Handeln können die Herausforderungen von VUCA erkannt und bewältigt werden.⁷⁰

⁶⁷ Vgl. Sauter (2018), S. 12.

⁶⁸ Vgl. Senge (1997), S. 48ff.

⁶⁹ Vgl. Senge (1997), S. 48ff.

⁷⁰ Vgl. Sauter (2018), S. 22.

4 New Work als Instrument der Veränderung

Den Begriff "New Work" entwickelte der Sozialphilosoph Prof. Dr. Frithjof Bergmann in den frühen 70er Jahren.⁷¹ Der Begriff hat in der Vergangenheit immer mehr Aufmerksamkeit erfahren, hatte jedoch seinen Peak im Rahmen der COVID-19-Pandemie. Der Aspekt der neuen Arbeit entwickelt sich in den letzten Jahren zum Megatrend. Zunächst werden Aspekte von flexiblen Arbeitszeiten und Remote Work, also ortsunabhängigen Arbeiten, mit dem Begriff assoziiert.⁷² Diese Aspekte sind von zentraler Bedeutung im Kontext von New Work. Dennoch liegt der Schwerpunkt dieses Kapitels, auf der Untersuchung von New Work als Instrument zur Transformation organisationaler Strukturen. Darüber hinaus wird die Relevanz von New Work, unter Berücksichtigung der Herausforderungen von VUCA-Faktoren analysiert und inwieweit es einen Ansatz für agiles Handeln darstellt.

4.1 Konzept und Grundlagen von New Work

Zunächst wird das klassische Konzept von New Work, welches nach dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann als Begriff der Neuen Arbeit verstanden wird, präsentiert.⁷³ Anschließend erfolgt eine Untersuchung der Weiterentwicklung von New Work im gegenwärtigen wirtschaftlichen Kontext.

4.1.1 Definition und Entstehung von New Work

Bergmann definiert den Grundgedanken von neuer Arbeit als „Das Ziel (...) die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte Wesen hervorbringt.“⁷⁴ Zum besseren Verständnis der Umsetzung des New Work Gedanken, dient das Drei Säulen Modell, vgl. Abb. drei.

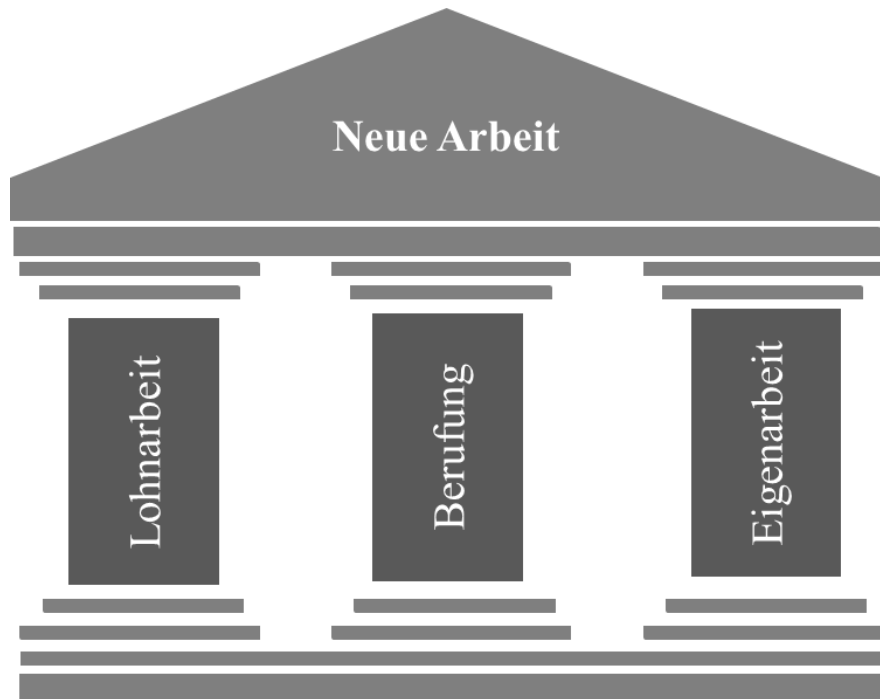
⁷¹ Vgl. Haufe Akademie (2019).

⁷² Vgl. Helmold (2022), S. 5.

⁷³ Vgl. Bergmann (2017), S. 9.

⁷⁴ Bergmann (2017), S. 12.

Abbildung 3: Drei Säulen Modell nach Frithjof Bergmann



Quelle: Eigene Darstellung nach: New Work - New Culture: o.J.

Bergmann stützt das Konzept der neuen Arbeit auf die drei abgebildeten Säulen, Lohnarbeit, Berufung und Eigenarbeit. "Lohnarbeit" beschreibt den monetären Zweck, der Ausübung einer Tätigkeit. Dazu zählt die Entlohnung in Form eines monatlichen fixen Gehalts. Bergmann definiert in seiner zweiten Säule die "Berufung". Grundlegend für dieses Konzept ist die Idee, dass Menschen Tätigkeiten ausüben sollen, die sie „wirklich, wirklich“⁷⁵ erfüllen. Diese Herangehensweise zielt darauf ab, Antriebslosigkeit zu eliminieren und die Entfaltung von Leidenschaft zu fördern. Der Arbeitnehmer soll sich mit seiner Arbeit identifizieren können und diese soll ihn erfüllen. "Eigenarbeit" stellt die dritte Säule dar. In der eigenverantwortlichen Arbeit, sieht Bergmann, einen direkten Zusammenhang, welcher zum positiven Nutzen der Gesellschaft beiträgt. Dieser trägt zum Wohlstand der Gesellschaft bei, an welchem sich wiederum jeder in Eigenarbeit beteiligt.⁷⁶

Das vorgestellte Säulenmodell bildet die fundamentale Basis von New Work. Die Bedingungen unter denen Bergmann in den 70er Jahren dieses Modell konzipierte, unterliegen jedoch einem fortschreitenden Wandel. Die moderne Wirtschaft zeichnet sich durch rasche Veränderungen aus und erlebt einen stetigen Übergang zwischen traditionellen und innovativen Ansätzen.⁷⁷

⁷⁵ Bergmann (2017), S. 121.

⁷⁶ Vgl. Bergmann (2017), S. 11ff.

⁷⁷ Vgl. Attmer, Baumann, Hackl, Wagner, (2017), S. 2.

Diese dynamischen Veränderungsprozesse sind immer wieder mit den Prinzipien von Neuer Arbeit in Einklang zu bringen.

Allerdings gilt es, den Begriff "Arbeit" im Kontext dieser Entwicklungen genau zu definieren. Im Duden wird Arbeit als Erwerbstätigkeit mit einzelnen Verrichtungen definiert.⁷⁸ Oftmals wird der physische Ort, an dem diese Tätigkeit ausgeübt wird, ebenfalls als Bestandteil der Arbeitsdefinition betrachtet. Dieser Aspekt trat insbesondere im Zuge der Industrialisierung auf, als Fabriken und Fließbänder die räumliche Verortung der Arbeit prägten.⁷⁹ In diesem Kontext kann Arbeit im Zeitalter der Industrialisierung als zentralisiert betrachtet werden, wobei sowohl der Arbeitsort als auch die Arbeitszeit fixe Komponenten waren. Klassische hierarchische Organisationsstrukturen dominierten die Arbeitsprozesse. Jedoch stoßen diese etablierten Strukturen, angesichts der sich wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten an ihre Grenzen.⁸⁰ Der Wandel in der Arbeitswelt ist heute von individuellen und dezentralen Aspekten geprägt, die die herkömmlichen Vorstellungen von Arbeit und Arbeitsort in Frage stellen.⁸¹ Dieser Wandel wird maßgeblich von Faktoren wie Digitalisierung, Globalisierung, Wertewandel und demografischen Veränderungen vorangetrieben, welche zu einer zunehmenden Entkopplung von Zeit und Raum führt.⁸²

Diese Anpassungen sind von wesentlicher Bedeutung, um den Anforderungen einer immer komplexer werdenden Umwelt gerecht zu werden. Gleichzeitig ist es jedoch unerlässlich, dass der Wandel in der Arbeitswelt in erster Linie nachhaltig sein sollte.

4.1.2 Prinzipien und Merkmale von New Work

Der alte Begriff von Arbeit ist in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr zutreffend und findet somit eine neue Bedeutung. Die neuen Prinzipien von New Work können zum nachhaltigen Wandel der Arbeitswelt beitragen.⁸³ Das Streben nach Freiheit und Selbstbestimmung steht hier im Fokus. New Work gilt als Denkansatz sowie Bewegung zugleich. Geprägt durch Veränderungsprozesse auf Unternehmensebene, aber auch gesellschaftlicher Ebene, werden neue Anforderungen an Organisationen und ihre Führungskräfte gestellt.⁸⁴ Die Veränderungsprozesse werden durch disruptiven Wandel ausgelöst. Disruption bedeutet

⁷⁸ Vgl. Duden (o.J.).

⁷⁹ Vgl. Attmer, Baumann, Hackl, Wagner, (2017), S. 5.

⁸⁰ Vgl. dsb., S. 13.

⁸¹ Vgl. dsb., S. 5.

⁸² Vgl. dsb., S. 6ff.

⁸³ Vgl. dsb., S. 11.

⁸⁴ Vgl. dsb., S. 44.

Unterbrechung oder Störung von etwas Existierendem.⁸⁵ Hier soll ein disruptiver Wandel der Umwelt von Organisationen dargestellt werden. Treiber sind vor allem Innovationen, die die genannten Veränderungsprozesse anstoßen. Ziel von New Work ist es den Wandel zu verstehen und in der Praxis nachhaltig auf diesen zu reagieren, in dem Veränderungsprozesse angepasst und neu konfiguriert werden.⁸⁶

Neue Veränderungsprozesse werden durch ihre Organisationsform gestaltet. Derzeit ist im Rahmen von New Work ein Übergang zu einer neuen Organisationsform erkennbar. Diese evolutionäre Organisation zeichnet sich durch die wesentlichen drei Merkmale aus:

- Selbstführung
- Ganzheit
- Evolutionärer Sinn⁸⁷

Im Gegensatz zu traditionellen hierarchischen Strukturen, in denen die Kontrolle über die Mitarbeiter oft zentralisiert ist, zeichnen sich evolutionäre Organisationen dadurch aus, dass sie ihre Mitglieder nicht in erster Linie kontrollieren, sondern sie aktiv in den Entwicklungsprozess der Organisation einbinden. Ebenso wird im Rahmen der ganzheitlichen Betrachtung wesentlich mehr Fokus auf rationale und emotionale Komponenten gelegt. Durch New Work wird in Organisationen ein Umfeld geschaffen, in welchem Raum für persönliche Entfaltung ist. Dadurch können neben Fähigkeiten und Fachkenntnissen, ebenfalls emotionale Kompetenzen und persönliche Werte entfaltet werden. Dies fördert wiederum Kreativität sowie Mitgestaltung der Arbeitsumgebung.⁸⁸ Der evolutionäre Sinn fördert die Wahrnehmung der Mitarbeiter als integralen Bestandteil der Organisation. New Work legt dabei besonderen Wert auf die Entwicklung einer starken Verbundenheit im Team sowie auf die nachhaltige Weiterentwicklung der Organisation. Dieser nachhaltige Wandel wird durch die evolutionäre Organisationsform gestärkt und trägt zu einer signifikanten Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität und Innovationskraft bei. Daraus resultierend wird die Entwicklung von Organisationen, hinsichtlich ihrer Flexibilität auf Veränderungen reagieren zu können, gestärkt.⁸⁹

⁸⁵ Vgl. Attmer, Baumann, Hackl, Wagner, (2017), S. 11.

⁸⁶ Vgl. dsb., S. 44.

⁸⁷ Vgl. Laloux (2016), S. 53 ff.

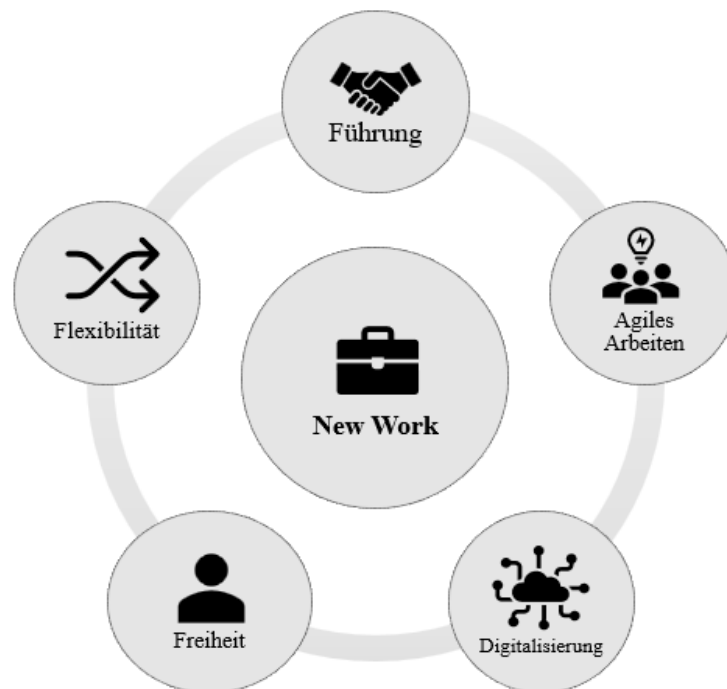
⁸⁸ Vgl. Attmer, Baumann, Hackl, Wagner, (2017), S.9.

⁸⁹ Vgl. dsb., S. 9ff.

4.2 Motive und Ziele für die Implementierung von New Work in Organisationen

Der vorherige Abschnitt verdeutlicht die signifikante Rolle von New Work, bei der Transformation von Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen. Angesichts dieser Entwicklung stellt sich die Frage, wie Organisationen mit diesem Megatrend, New Work, umgehen. Dieses Kapitel verfolgt das Ziel die wesentlichen Aspekte zu präsentieren, welche die Implementierung von New Work in Organisationen verfolgen. Es soll analysiert werden, wie Organisationen diesen Wandel gestalten, um zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen gerecht zu werden.

Abbildung 4: New Work Modell



Quelle: Eigene Darstellung nach: 4CGroup: o.J.

Abb. vier dient als Orientierung und visualisiert die Schlüsselaspekte von New Work. Einer dieser Aspekte ist die Neugestaltung der Führung, die traditionelle hierarchische Strukturen herausfordert, wie bereits im vorherigen Kapitel behandelt wurde. Ein weiterer wichtiger Bestandteil von New Work ist die Förderung agiler Arbeitsmethoden, die durch den Einsatz von Tools wie SCRUM oder digitalen Lösungen ermöglicht werden, auf welche im Kapitel fünf noch näher eingegangen wird. Die Digitalisierung erleichtert den Einsatz von agilen

Softwarelösungen, die die Zusammenarbeit im Team unterstützen und gleichzeitig die regelmäßige Anpassung und Verbesserung von Projekten fördern. Zusätzlich zu flexiblen Arbeitsprozessen wird den Mitarbeitern die Freiheit gegeben, ihren Arbeitsort nach ihren Bedürfnissen zu wählen, sei es virtuelle Arbeit im Homeoffice, in Coworking Spaces oder durch die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten.⁹⁰ Diese zentralen Merkmale von New Work legen besonderen Wert auf die Freiheit der Mitarbeiter, ihre Selbstverwirklichung durch sinnstiftende Tätigkeiten zu erreichen.⁹¹

Durch die Implementierung von New Work entwickeln Organisationen eine Vision, die auf der aktiven Teilhabe aller Mitarbeiter basiert. Diese Vision ist auf die zukünftige Entwicklung der Organisation ausgerichtet.⁹² Mitarbeiter werden dazu motiviert, die nachhaltige Gestaltung der Organisation maßgeblich zu beeinflussen. Dieser Ansatz ersetzt den starren Planungsmodus durch flexible Taktiken. Diese verfolgen das Ziel, Probleme und Risiken wie sie im vorherigen Kapitel drei, im Rahmen des VUCA-Konzepts vorgestellt wurden, durch proaktives Handeln frühzeitig zu erkennen und zu eliminieren. Diese Einbindung der Mitarbeiter trägt dazu bei, ihre Kernkompetenzen weiterzuentwickeln. Die Organisation wird insgesamt agiler und widerstandsfähiger. Dabei ist zu beachten, dass New Work nicht nur auf die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter abzielt, sondern ebenfalls verfolgt, qualifizierte Mitarbeiter an die Organisation zu binden.⁹³ Diese Perspektive gewinnt angesichts des Fachkräftemangels in Deutschland besondere Relevanz, da qualifizierte Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Entwicklung einer Organisation sind.⁹⁴

Insbesondere vor dem Hintergrund des deutlichen Trends zur Wissensgesellschaft, in der bereits 73% der Erwerbstätigen in Deutschland im Dienstleistungssektor tätig sind, gewinnt die Integration von New Work in Organisationen zunehmend an Bedeutung.⁹⁵ Zentrale Motive, die im Zuge der New Work Umsetzung zur Geltung kommen, sind vor allem Kreativität und die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung. New Work fördert diese Prozesse und sie stellen zentrale Gründe dafür dar wie Organisationen ihre Arbeitsprozesse gestalten sollten. Die verstärkte Nutzung digitaler Informationswege ermöglicht einen informellen Austausch, der als

⁹⁰ Vgl. Bruckner, Werther (2018), S. 26.

⁹¹ Vgl. 4CGroup (o.J.).

⁹² Vgl. Helmold (2022), S. 58.

⁹³ Vgl. dsb., S. 58.

⁹⁴ Vgl. Haufe Akademie (2019).

⁹⁵ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), S. 28.

„demokratische Teilhabe“⁹⁶ bezeichnet wird. Dadurch gewinnt die Interaktion an Qualität, da verschiedene Denkansätze und Perspektiven berücksichtigt werden.

Im Kontext von New Work lassen sich grundlegende Motive und Ziele identifizieren, die in enger Wechselwirkung stehen wie in Abb. vier verdeutlicht. Ein klares Muster zeichnet sich ab, dass sowohl neue Führungskonzepte als auch den Einsatz digitaler Lösungen umfasst, um Flexibilität und agiles Arbeiten zu fördern. Mitarbeiter spielen eine besonders aktive Rolle in diesem Prozess und erhalten Raum zur persönlichen Entfaltung. Die Freiheit, die sie dabei erleben, ermöglicht ihren selbstbestimmten Umgang mit Arbeit. Die im New Work-Modell vorgestellten Faktoren haben unmittelbare Auswirkungen auf die Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und langfristige Stabilität von Organisationen.

Die gezielte Einbindung von New Work als Konzept in Organisationen wird im späteren Verlauf dieser Arbeit, anhand von Unternehmensbeispielen, noch thematisiert.

4.3 New Work als Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt

In einer sich rasch verändernden und unsicheren Welt sind flexible Handlungsweisen für Organisationen von entscheidender Bedeutung. Dieses Kapitel untersucht, inwieweit New Work dazu beitragen kann, die Herausforderungen der VUCA-Welt zu bewältigen.

In einem dynamischen Markt, der von sich schnell ändernden Kundenanforderungen geprägt ist und in den Innovationen in Rekordzeit gefordert werden, wird die Fähigkeit sich agil anzupassen immer wichtiger.⁹⁷

Die Einführung von Konzepten wie New Work ermöglicht es Organisationen, flexibler auf externe Anforderungen in der VUCA-Welt zu reagieren.⁹⁸ So ist es relevant interne Abläufe anzupassen, um externen Anforderungen der VUCA-Welt gewachsen zu sein.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter spielt dabei eine zentrale Rolle. Wie im vorherigen Kapitel dargelegt wurde, fördern Aspekte der Selbstbestimmung, die Effizienz und Motivation der Mitarbeiter zur Problemlösung. Dies wiederum unterstützt Innovation und Kreativität, welche Organisationen in der VUCA-Welt ermöglicht, rasch und effizient auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren.⁹⁹ Ein weiterer Schlüssel zur Anpassung an Marktveränderungen ist die digitale Transformation im Rahmen von New Work Instrumenten. Sie ermöglicht eine schnellere, interne Kommunikation, effizientere Entscheidungsfindung und

⁹⁶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), S.70.

⁹⁷ Vgl. Häusling, Rutz (2014), S. 107.

⁹⁸ Vgl. dsb., S. 108f.

⁹⁹ Vgl. Helmold (2022), S. 58.

den Einsatz digitaler Tools. Dies führt zu einer effizienteren Ressourcennutzung, fördert flexible Arbeitsmodelle und erhöht die Anpassungsfähigkeit an dynamische Marktveränderungen.¹⁰⁰

Organisationen die New Work implementieren sind somit gut gerüstet, um den Herausforderungen in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umgebung zu begegnen. Sie können agil handeln und sich neuen Situationen in kürzester Zeit anpassen.

5 Analyse der Implementierung von New Work unter Verwendung der DCT in einer VUCA-Umgebung

In diesem Kapitel wird eine entscheidende Verbindung zwischen dem theoretischen Ansatz von Teece zur DCT, zur VUCA-Problematik von Organisationen und den Elementen von New Work hergestellt. Es fungiert als Brücke, um die zentralen Themen von VUCA und New Work anhand konkreter Unternehmensbeispiele zu beleuchten. Diese Themen werden nicht nur vorgestellt, sondern in ihrer Plausibilität untersucht, um herauszufinden, inwieweit sie Chancen und Herausforderungen für die Flexibilität von Organisationen darstellen. Darüber hinaus wird die Beziehung zur Dynamic Capability Theory beleuchtet, um die Wechselwirkungen zwischen den theoretischen Grundlagen und den praktischen Anwendungen zu untersuchen.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten, die anhand von realen Praxisbeispielen bewertet werden. Diese Bewertungsgrundlage bildet den Ausgangspunkt für die abschließende Diskussion und Beantwortung der zentralen Fragestellung dieser Arbeit: *Inwiefern trägt die Implementierung von New Work zur Steigerung der Flexibilität von Organisationen in einer globalen VUCA-Umgebung bei?*

5.1 Implementierung von New Work in ausgewählten Organisationen

Im Folgenden soll die praktische Anwendung der vorgestellten theoretischen Ansätze beleuchtet werden. Hierfür werden zwei Fallbeispiele von Unternehmen, nämlich Deloitte und Consistency, präsentiert. Das Ziel besteht darin zu untersuchen, wie diese Organisationen unter dem Einfluss von VUCA-Veränderungen New Work-Instrumente und Maßnahmen nutzen und gezielt einsetzen, um Flexibilität zu erlangen. Im Anschluss erfolgt eine Bewertung der Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen sowie eine Analyse der damit verbundenen Chancen und Risiken.

¹⁰⁰ Vgl. Bruckner, Werther (2018), S. 26.

5.1.1 Fallbeispiel Deloitte

Deloitte GmbH, mit Hauptsitz in New York, USA, ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Steuerberatung, Risikomanagement und Finanzberatung. Mit Tätigkeiten in über 150 Ländern und einer breiten Palette von Kunden, wie Unternehmen, Regierungsbehörden und gemeinnützigen Organisationen, zeichnet sich Deloitte durch herausragende Expertise und Engagement in den oben genannten Tätigkeitsfeldern aus. Das Unternehmen unterstützt Kunden bei der Bewältigung komplexer geschäftlicher Herausforderungen, sei es die Optimierung von Geschäftsprozessen, die Steigerung der finanziellen Leistungsfähigkeit oder die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Zusätzlich bietet Deloitte umfassende Forschung und Analysen zu aktuellen Geschäftsthemen und Trends. Die Firma betont Innovation und Nachhaltigkeit in ihrem Geschäft und genießt einen erstklassigen Ruf in der Beratungsbranche.¹⁰¹ Als Teil der „Big Four“¹⁰²-Beratungsunternehmen ist Deloitte eines der größten und einflussreichsten Unternehmen in dieser Branche.

Um ein besseres Verständnis für die Geschäftspraktiken eines global agierenden Unternehmens in einem sich ständig verändernden Umfeld zu entwickeln, werden praktische Beispiele im Zusammenhang mit New Work herangezogen.

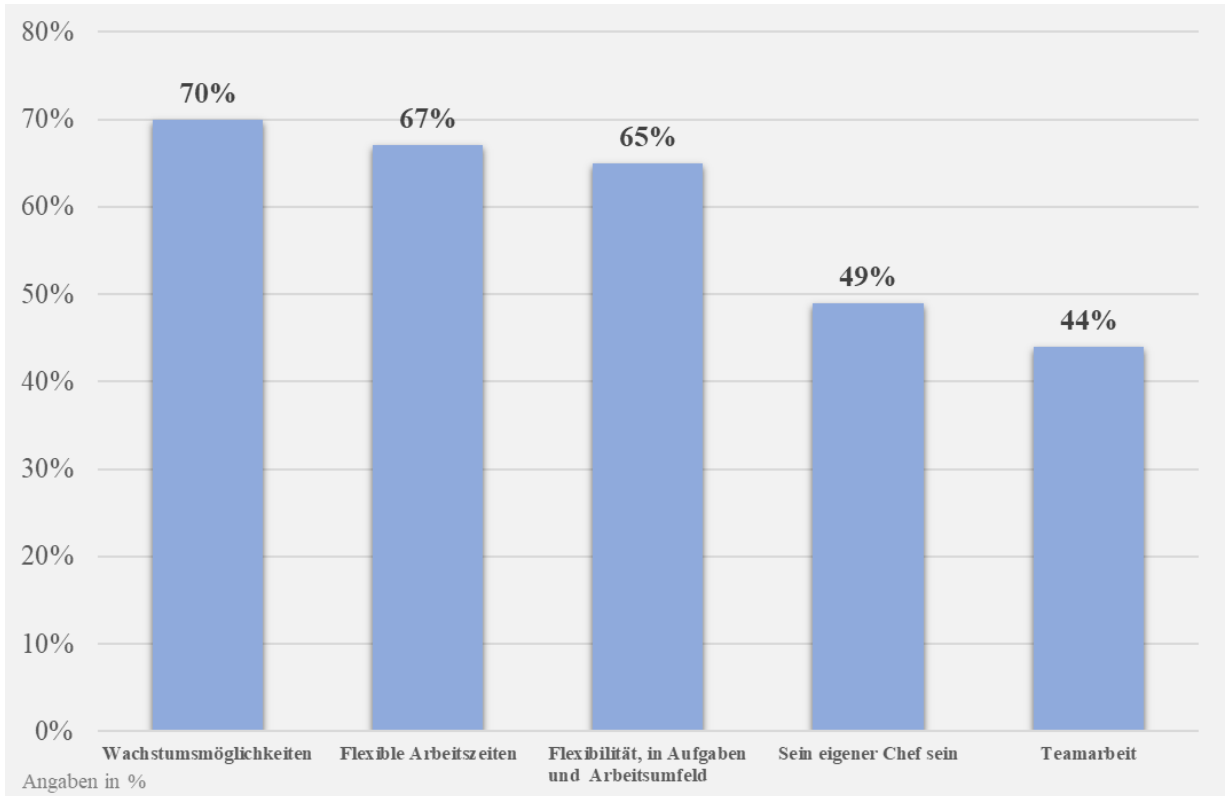
Die nachfolgende Abb. visualisiert die Ergebnisse einer Umfrage von Deloitte die auf die Bewertung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter abzielt. Diese Aspekte sind im Kontext von New Work von zentraler Bedeutung, da sie als Kernkriterien dienen, an denen Deloitte anknüpfen kann. Die Umfrageergebnisse bieten Einblicke in die Möglichkeiten zur Etablierung neuer Führungsstile und zur Förderung der Selbstbestimmung der Mitarbeiter.

Laut der Deloitte European Workforce Studie ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht mehr mit nur finanzieller Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit gesichert. Diese Erkenntnisse veranschaulicht Abb. fünf.

¹⁰¹ Vgl. Deloitte (2023b).

¹⁰² Lünendonk (2023).

Abbildung 5: Job-Eigenschaften, für Arbeitsmotivation und -zufriedenheit



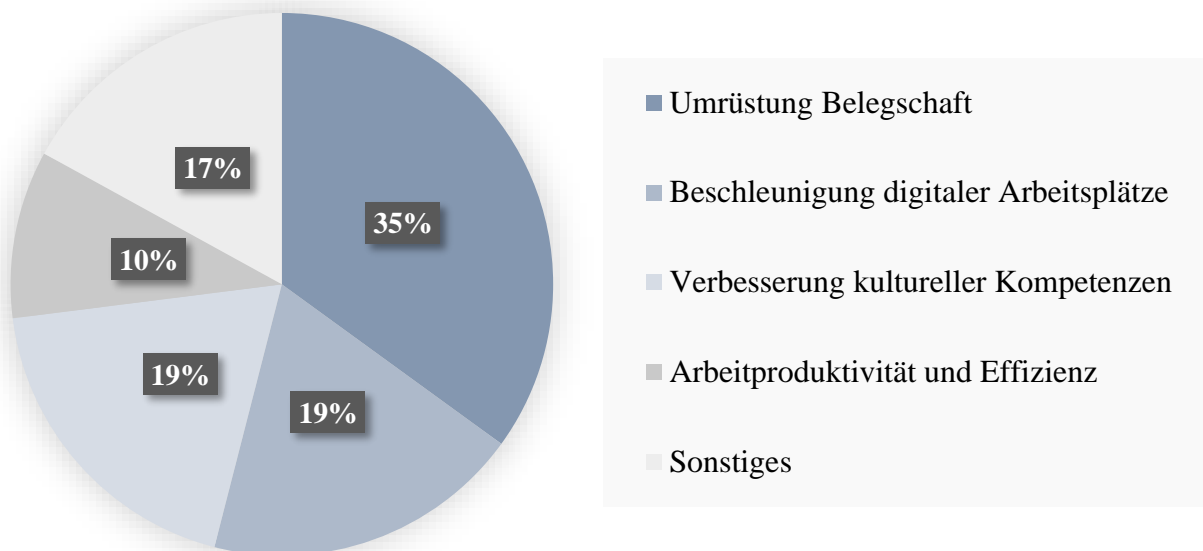
Quelle: Eigene Darstellung nach: Deloitte European Workforce Survey: 2018, S. 10.

Faktoren wie das Arbeitsumfeld, die Unternehmenskultur und die Work-Life-Balance sind ebenfalls von Bedeutung. Mit einer Rate von 70 % waren die Hauptanliegen der Mitarbeiter von Deloitte klare Wachstumsmöglichkeiten. Dies zeigt, wie wichtig es für die Mitarbeiter ist, herausfordernde und komplexe Aufgaben zu bewältigen. Darüber hinaus betonen 67 % der Befragten die Bedeutung von Freiheit und Selbstbestimmung bei der Arbeit und 65 % der Befragten die Bedeutung von Aufgaben und Arbeitsumfeld. Zusätzlich zu diesen Faktoren ist es wichtig, selbstständig und entscheidungsorientiert zu handeln – also „ein eigener Chef zu sein“¹⁰³.

Um langfristig motivierte und zufriedene Mitarbeiter zu halten, müssen Unternehmen ein umfassendes Verständnis der Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter entwickeln.

¹⁰³ Altman, Jones, Kearns-Manolatos, Kiron, Schwartz (2021).

Abbildung 6: Änderung der Geschäftsstrategie und Organisationsstruktur, um Zugang für neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu verbessern



Angaben in %

Quelle: Eigene Darstellung nach: Deloitte European Workforce Survey: 2018, S. 23.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbewertungen in Abb. sechs verdeutlichen, wie Deloitte die Arbeitskultur und -umgebung im Einklang mit den Prinzipien von New Work gestaltet. Deloitte hat den größten Wert auf die Weiterbildung, bzw. die Umrüstung der Mitarbeiter gelegt (35%). Hierzu gehören Umschulungsprogramme, Strategien zur Bindung von Mitarbeitern und kontinuierliches Lernen zur Förderung des persönlichen Wachstums.

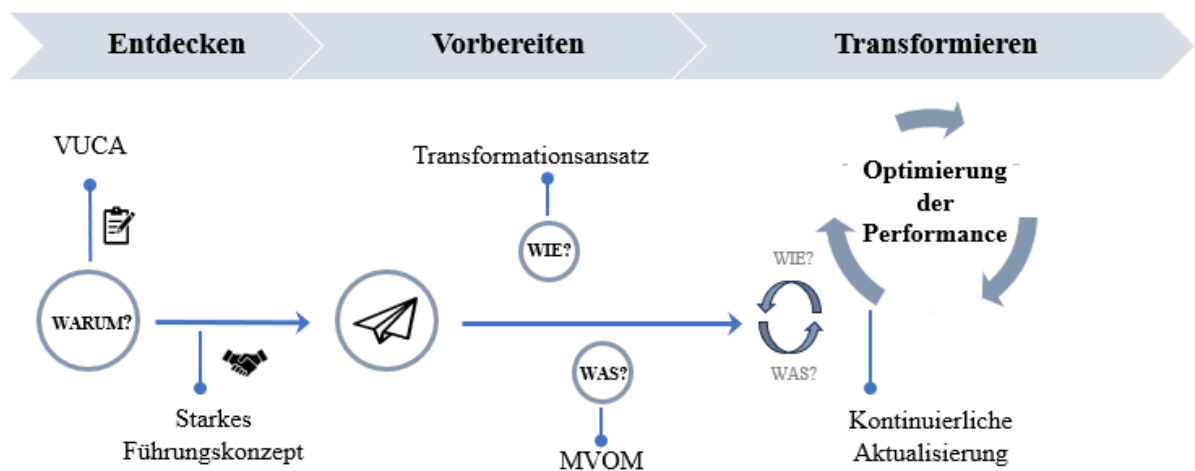
Die Verbesserung digitaler Arbeitsplätze (19%) umfasst die Einführung neuer Infrastruktur, Tools und Plattformen für eine flexible Arbeitsgestaltung sowie Teamarbeit und Innovationsprozesse. Ein gleicher Fokus liegt mit 19% auf der Anpassung der Unternehmenskultur durch die Verbesserung kultureller Kompetenzen.

Das Ziel ist es, die Organisation und ihre Talente neu auszurichten, ihre Mission und Vision zu überarbeiten, Strategien zur Bewältigung von VUCA zu entwickeln und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie Agilität und Innovation zu fördern.

Die Änderung der Arbeitsproduktivität und Effizienz (10%) erfolgt durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz, Automatisierung, Prozessoptimierung, datengesteuerter Entscheidungsfindung und Kosteneffizienz. Individuelle Initiativen, die nicht in die oben genannten Kategorien fallen und speziell auf Deloitte's Bedürfnisse zugeschnitten sind, werden in der Kategorie "Sonstiges" (17%) aufgeführt.

Für Deloitte ist es ein bedeutender Schritt, traditionelle Geschäftsstrategien und Unternehmenskultur in agilere Ansätze wie das Minimum Viable Operating Model (MVOM) zu verwandeln. MVOM wird als agiles Werkzeug verwendet, um die Organisation grundlegend umzustrukturieren und den Anforderungen aus den Umfrageergebnisse im Zusammenhang mit New Work gerecht zu werden.

Abbildung 7: Optimierung der Agilität durch Instrument MVOM



Quelle: Eigene Darstellung nach: Deloitte Solutions - Optimizing Agile & DevOps Transformation: 2023a.

Das MVOM besteht aus drei Hauptphasen und fungiert als Instrument für New Work, um Agilität zu fördern und den Anforderungen der vorherigen Umfrageergebnisse gerecht zu werden. Deloitte implementierte das MVOM als Teil einer umfassenden Umstrukturierung. Die drei Phasen sind in Abb. sieben dargestellt und werden im Folgenden erläutert.

Das "Warum?" (vgl. Abb. sieben) verdeutlicht, warum eine Umgestaltung notwendig ist. Die Umfrageergebnisse zeigen die Bedeutung von Agilität und Flexibilität für die New Work-Prinzipien. Um den Anforderungen an Agilität gerecht zu werden, identifiziert die Organisation in dieser Phase Bereiche, die verbessert werden müssen. Dies umfasst die Analyse der Umfrageergebnisse, um wichtige Faktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu ermitteln.¹⁰⁴ In diesem Stadium wird die Vision von der Managementebene an die Mitarbeiter weitergegeben, die den Wandel aktiv mitgestalten

¹⁰⁴ Vgl. Deloitte (2018).

und dabei helfen, Hindernisse zu beseitigen. Dieser Prozess wird in der Abb. sieben durch den Papierflieger veranschaulicht, der den Wandel durch das Führungskonzept der Managementebene steuern soll.

Nach dieser Phase folgt ein Transformationsansatz, der ein übergeordnetes Organisationsdesign, das MVOM, für das neue Unternehmen erstellt. Das MVOM legt den Rahmen für die geplante Transformation fest, einschließlich einer umfassenden Abb. der Organisationsstruktur auf der Grundlage von Wertströmen und der Festlegung des Skalierungsrahmens. Die Umfrageergebnisse unterstreichen die Sinnhaftigkeit eines Leitfadens in Form eines Skalierungsrahmens, der gezielte Anpassungen ermöglicht, um sicherzustellen, dass die Organisation agil und flexibel auf Veränderungen reagieren kann.

Das MVOM legt die Basis für die Entwicklung agiler Strukturen und Prozesse in der Organisation. In der abschließenden Transformationsphase wird der Veränderungsprozess durch die Einführung von Produktteams und Coaches vorangetrieben, um Barrieren in den Bereichen Mensch, Prozesse, Organisation und Technologie zu eliminieren. Dieser iterative Ansatz ermöglicht es, Risiken schnell zu erkennen und zu eliminieren. Die schrittweise Transformation zeigt die Umgestaltung der Kultur und Struktur der Organisation, um den agilen Ansatz zu verankern. Dieser Prozess trägt dazu bei, die Performance von Deloitte positiv zu beeinflussen und den Wettbewerbsvorteil zu stärken.

Unter Berücksichtigung der Umfrageergebnisse, verarbeitet durch das MVOM, kann dieses Instrument für New Work eingesetzt werden. Es hilft die Organisation so zu strukturieren und umzugestalten, dass sie den Herausforderungen durch agile und flexible Arbeitsweisen in einer sich schnell verändernden Geschäftsumgebung, gerecht wird. New Work als Instrument trägt dazu bei, dass Deloitte in Bezug auf die Organisationskultur nachhaltig handelt und dadurch agiler aufgestellt ist.

Somit kann trotz des kontinuierlichen Wandels der Geschäftswelt, Deloitte als Teil der “Big Four“ seinen Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten.¹⁰⁵

5.1.2 Fallbeispiel Consistency

Consistency GmbH & Co. KG ist ein mittelständiges Unternehmen und leistungsstarker Beratungspartner, der seit 2008 nationale und internationale Unternehmen in verschiedenen Branchen unterstützt. Consistency bietet fundiertes Beratungswissen und bewährte Managementmethoden, um Führungskräfte und Teams bei strategischen Herausforderungen,

¹⁰⁵ Vgl. Lünendonk (2023).

Projekten sowie der Steigerung von Effizienz, Produktivität und Innovationsfähigkeit zu unterstützen. Besonders in der Energiewirtschaft sind sie spezialisiert, jedoch liegt ihr branchenübergreifender Schwerpunkt auf Changemanagement Projekten in Unternehmen, zur Einführung agiler Arbeitsmethoden. Consistency zeichnet sich durch die enge Zusammenarbeit mit Kunden aus, bei der gemeinsame Ziele definiert und maßgeschneiderte Lösungen entwickelt und umgesetzt werden, um eine konsistente Transformation zu gewährleisten.¹⁰⁶

Consistency wendet agile Methoden an, um den volatilen Bedingungen der Geschäftswelt entgegenzuwirken. In Ihrem Beratungsansatz nutzt Consistency SCRUM als agiles Instrument, welches sich bereits in mehreren Kundenprojekten als geeignetes Instrument erwiesen hat.¹⁰⁷ Im VUCA-Kontext ist SCRUM ein geeignetes Werkzeug, um Probleme wie veraltete Projektplanung, geringe Planungssicherheit, falsche Risikoeinschätzung und unmotivierte Mitarbeiter zu beseitigen.¹⁰⁸ Dieses Framework stellt klare Standards und Verfahren zur Strukturierung des agilen Transformationsprozesses bereit. Scrum-Projekte haben kurze Umsetzungs- und Feedbackzyklen, die Aufträge bearbeiten und ihre Ergebnisse bewerten. Diese Prinzipien stammen aus dem Mannschaftssport Rugby, in dem Teamgeist und schnelle Reaktion auf Entscheidungen des Gegners zum Erfolg führen.¹⁰⁹ Die Abb. acht stellt eine Visualisierung des Prozesses dar.

Abbildung 8: Scrum Prozess



Quelle: Consistency Agile Transformation: o.J.

¹⁰⁶ Vgl. Consistency (o.J.).

¹⁰⁷ Vgl. Consistency (o.J.).

¹⁰⁸ Vgl. Maximini (2018), S. 19f.

¹⁰⁹ Vgl. Karrierebibel (2023).

Die Hauptphasen des Zyklus sind Planung (Plan), Umsetzung (Do), Überprüfung (Check) und Anpassung (Act).

Das Team legt in der Planungsphase die Prioritäten und Ziele für den kommenden Arbeitsabschnitt, den Sprint, fest. Während dieses Schritts erstellen sie einen Sprintplan, der die Aufgaben und Anforderungen klar definiert. Danach wird die Umsetzung durch Sprints durchgeführt, die einen vorher festgelegten Zeitraum haben. Dieser Umsetzungszeitraum beträgt je nach gewählter Sprinttaktung zwei bis vier Wochen, um die ausgewählten Aufgaben und Anforderungen flexibel umzusetzen. Das Team arbeitet in kurzen, intensiven Zyklen, in denen es spezifische Aufgaben erfüllt und Fortschritte macht. Scrum zeichnet sich durch tägliche Feedback Gespräche aus, sodass Risiken nachhaltig eliminiert werden können.

Im Rahmen der Phase der Überprüfung werden die Gesamtergebnisse von dem Team bewertet. Sie gewährleisten, dass die festgelegten Anforderungen erfüllt sind und das Ergebnis den gewünschten Standards entspricht. In jedem Sprint wird dieser Vorgang wiederholt. Basierend auf den Ergebnissen der Überprüfung werden Änderungen vorgenommen und der nächste Sprint wird geplant. Dieses iterative Verfahren ermöglicht eine ständige Verbesserung der Produktentwicklung, indem es auf sich ändernde Anforderungen und Bedingungen reagiert. Die strikte Priorisierung sorgt dafür, dass alle Teammitglieder auf das Wesentliche ausgerichtet sind. Enge Zusammenarbeit und Transparenz im Prozess verbessern die Produkte und wirtschaftlichen Ergebnisse. Agile Organisationen, die sich auf Kunden und Ergebnisse stützen, sind kundenorientiert und flexibel.¹¹⁰

Bei Consistency wird die Vision von agilen Arbeitsmethoden im Unternehmen selbst ausgeführt sowie den Kunden empfohlen. Dies ermöglicht Consistency, Kundenfragen und Bedenken nicht nur zu verstehen, sondern auch aus eigener Erfahrung darauf zu reagieren. Die Methode stellt klare Strukturen und Verfahren für den New Work-Ansatz zur Verfügung. Daher bietet es eine effektive Methode, um in einer VUCA-Umgebung wettbewerbsfähig zu bleiben und die Agilität und Innovationsfähigkeit von Organisationen zu fördern. Consistency und andere Unternehmen können mit Scrum schneller Projekte abschließen.

5.1.3 Vergleich der Fallbeispiele: Bewertung von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Anhand der dargestellten praktischen Umsetzung von New Work in den Unternehmen Deloitte und Consistency, wird im Zuge dieser Arbeit, nun eine kritische Reflexion durchgeführt. Das

¹¹⁰ Vgl. Consistency (o.J.).

Ziel dieser Analyse ist es, die möglichen Einschränkungen und Schwierigkeiten der aktuellen Fallstudien aufzuzeigen und eine klare Grundlage für die interpretierten Ergebnisse zu schaffen. Die spezifischen Schwierigkeiten und Einschränkungen der gewählten Fallbeispiele sollten besonders im Fokus dieser kritischen Betrachtung stehen. Es ist wichtig zu analysieren wie unterschiedliche Organisationsgrößen und Branchen die Übertragbarkeit beeinflussen könnten, da eine Begrenzung auf zwei Organisationen die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken könnten. Wie die erkannten Einschränkungen als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten dienen können, ist ein zentraler Gedanke. Es besteht die Möglichkeit die Diskussion zu erweitern, um potenzielle Verbesserungen der Methodik und fortschrittliche Forschungsmethoden zu beleuchten. Diese vertiefte Selbstreflexion stärkt nicht nur die Glaubwürdigkeit der vorliegenden Ergebnisse, sondern ebnet auch den Weg für zukünftige Studien und die Entwicklung effizienter Methoden zur Umsetzung neuer Projekte.

In den vorangegangenen Abschnitten wurde die Implementierung von New Work in zwei unterschiedlichen Unternehmen, Deloitte und Consistency, detailliert betrachtet. Die Fallbeispiele haben wertvolle Einblicke in die praktische Anwendung von New Work-Prinzipien und -Methoden gewährt.

Dieses Kapitel hat zum Ziel, anhand eines umfassenden Vergleichs der Fallbeispiele die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, bei der Implementierung von New Work in diesen Unternehmen offenzulegen. Anhand der eingehenden Untersuchung ist es möglich, Erkenntnisse aus den Erfahrungen von Deloitte und Consistency zu gewinnen und bewährte Methoden zu identifizieren. Derartige Erkenntnisse können wiederum anderen Organisationen auf ihrem Weg zur Umsetzung von New Work von großem Nutzen sein. Diese bieten einen umfassenden Einblick in die Nuancen, die den Übergang zu einer flexiblen und zukunftsorientierten Arbeitsweise begleiten.

Die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Implementierung von New Work sind in Tabelle 1 gegenübergestellt.

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Implementierung von New Work

Erfolgsfaktoren	Herausforderungen
- Führung und Vision	- Kultureller Wandel
- Mitarbeiterbeteiligung und -motivation	- Widerstand gegen Veränderung
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	- Koordination und Zusammenarbeit
- Technologieunterstützung	- Digitale Fähigkeiten und Kompetenzen
- Kontinuierliche Lernkultur	- Technische Herausforderungen

Quelle: Eigene Darstellung nach: Deloitte European Workforce Survey: 2018, S. 10ff.

Zunächst werden die Erfolgsfaktoren herausgestellt:

1. Führung und Vision: Eine klare Führung und Vision sind entscheidend. Führungskräfte sollten die Bedeutung von New Work und deren Auswirkungen auf die Organisation verstehen und die Vision aktiv unterstützen.¹¹¹ Bei Consistency wird diese Vision nicht nur auf die Mitarbeiter übertragen, sondern auch nach außen hin in die Geschäftswelt getragen.
2. Mitarbeiterbeteiligung und -motivation: Es ist essenziell, dass Mitarbeiter aktiv am Veränderungsprozess teilnehmen und die Gelegenheit erhalten, Einfluss auf Entscheidungen auszuüben. Deloitte hat beispielsweise (bspw.) Umfragen zur Mitarbeitermotivation und Organisationsentwicklung durchgeführt, um neue Sichtweisen zu erkennen.¹¹²
3. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: In einer VUCA-Umgebung ist es entscheidend, dass Organisationen die Fähigkeit besitzen, sich rasch an Veränderungen anzupassen und innovative Arbeitsweisen zu entwickeln. Diese Anforderung wird durch sämtliche identifizierten Erfolgsfaktoren gestützt.

¹¹¹ Vgl. Bennett, Lemoine (2014), S. 313.

¹¹² Vgl. Deloitte (2018).

4. Technologieunterstützung: Ein Modell wie MVOM haben eine hohe Signifikanz von technologischer Unterstützung zur Bewältigung der Herausforderungen hervorgebracht. Auch SCRUM ist durch digitale Tools virtuell nutzbar und erfordert keine ortsgebundene Verfügbarkeit der Teams.
5. Agile Arbeitsmethoden wie MVOM und der Scrum-Prozess verdeutlichen die Abhängigkeit von und die hohe Relevanz für Technologieunterstützung. Diese Technologien unterstützen nicht nur digitalisierte Prozesse, sondern stehen auch nicht digitale Tools wie Scrum durch verschiedene Anwendungen der Technologie unterstützend zur Seite.¹¹³
6. Kontinuierliche Lernkultur: New Work fördert eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Organisationen sollten Lernmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter schaffen und diese ermutigen, neue Fähigkeiten zu erwerben.¹¹⁴ Bei Deloitte und Consistency liegt der Fokus auf Weiterbildungsangeboten, Coachings sowie dem Lernen durch Teamarbeit und Projektarbeit.

Die Einführung von New Work ist somit nicht frei von Schwierigkeiten und komplexen Veränderungsprozessen. Im Kontext der Implementierung von New Work in Organisationen wie Deloitte und Consistency ergeben sich folgende Herausforderungen:

1. Kultureller Wandel: Die Einführung von New Work erfordert oft einen tiefgreifenden kulturellen Wandel. Bestehende Denkmuster und Arbeitsweisen müssen überdacht werden, welche auf Widerstand stoßen kann.¹¹⁵
2. Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter: Nicht alle Mitarbeiter sind gleichermaßen offen für Veränderungen und neue Arbeitsweisen. Einige könnten besorgt über den Verlust von starren Strukturen und Sicherheiten sein.
3. Koordination und Zusammenarbeit: In einer dezentralen und agilen Arbeitsumgebung müssen Teamarbeit und Kommunikation effektiv koordiniert werden, welches eine Herausforderung darstellen kann.¹¹⁶
4. Digitale Fähigkeiten und Kompetenzen: In einer digitalen und agilen Arbeitsumgebung sind digitale Fähigkeiten entscheidend. Mitarbeiter müssen in der Lage sein, digitale

¹¹³ Vgl. Consistency (o.J.).

¹¹⁴ Vgl. Senge (1997), S. 48ff.

¹¹⁵ Vgl. Häusling, Rutz (2014), S. 107ff.

¹¹⁶ Vgl. Karrierebibel (2023).

Tools effektiv zu nutzen und datengetriebene Entscheidungen zu treffen. Weiterbildungen und Coachings können hierbei von Vorteil sein.

5. Technische Herausforderungen: Die Auswahl und Implementierung von Tools und Plattformen für die Zusammenarbeit und Flexibilität können technische Herausforderungen mit sich bringen.¹¹⁷

Diese Herausforderungen sind in der Tat komplex, aber Organisationen wie Deloitte oder Consistency setzen ihr Wissen und ihre Erfahrung ein, um diese Hindernisse zu überwinden und erfolgreich in einer VUCA-Umgebung zu operieren. Obwohl diese Organisationen, in Bezug auf ihre Größe und Marktpräsenz variieren, verfolgen sie ähnliche Ziele. Die Betonung einer offenen Kommunikationskultur, die intensive Einbindung der Mitarbeiter und die geschickte Nutzung digitaler Tools in der Teamarbeit, tragen maßgeblich zur hohen Performance beider Organisationen bei. Der Umgang mit diesen Herausforderungen erfordert eine strategische Herangehensweise und eine anhaltende Hingabe zur Veränderung. Durch den geschickten Einsatz agiler Methoden sind diese Organisationen in der Lage, effizient auf dem Markt zu agieren.

Zum Abschluss dieses Kapitels wird eine Verbindung zur zentralen Forschungsfrage hergestellt, um die Relevanz der präsentierten Fallbeispiele und Analysen zu betonen. Die folgenden Abschnitte bieten eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und zeigen auf wie diese zum Gesamtverständnis der Forschungsfrage beitragen. Diese Verknüpfung ermöglicht es die präsentierten Informationen in einem klaren Kontext zu betrachten und trägt dazu bei, die gestellte Forschungsfrage umfassend zu beantworten.

5.2 Anwendung der DCT auf die Implementierung von New Work

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die Anwendung der Dynamic Capability Theory und die Umsetzung von New Work. Zwei zentrale Aspekte werden dabei beleuchtet.

Zunächst wird die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Allgemeinen betrachtet, gefolgt von einer detaillierten Analyse der Wechselwirkungen zwischen DCT und New Work. Das übergeordnete Ziel besteht darin, eine Grundlage zu schaffen, um die Forschungsfrage zu beantworten. Es wird analysiert, inwiefern die Theorie von Teece in Verbindung mit dem Einsatz von New Work angewendet werden kann.

¹¹⁷ Vgl. Bruckner, Werther (2018), S. 16.

Die Arbeit untersucht, ob und wie der New Work-Ansatz in VUCA-Szenarien dynamische Fähigkeiten entwickeln und nutzen kann. Außerdem wird die Beziehung zwischen DCT und New Work bewertet, um festzustellen, ob und inwieweit die Verwendung von New Work für die Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten relevant ist.

Es ist wichtig zu verstehen, ob Organisationen durch die Umsetzung von New Work einen strategischen Vorteil erlangen können, um in der volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt erfolgreich zu agieren.

5.2.1 Entwicklung dynamischer Fähigkeiten

Im zweiten Kapitel wurden die grundlegenden Konzepte der Fähigkeitstheorie erläutert. Auf dieser Wissensbasis ist es nun erforderlich, anhand der Unternehmen Deloitte und Consistency zu untersuchen, ob und in welcher Weise sich dynamische Fähigkeiten in diesen Organisationen herausgebildet haben.

Die Erfolgsfaktoren, die im vorherigen Abschnitt diskutiert wurden, stehen im Einklang mit der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten. Um dynamische Fähigkeiten zu entwickeln, die einen nachhaltigen Erfolg garantieren, ist es entscheidend, dass eine Organisation nicht nur den operativen Bereich berücksichtigt, sondern auch über das interne Umfeld hinaus agiert.¹¹⁸

Die Dezentralisierung wird durch die offene Führungskultur von Deloitte und Consistency unterstützt. Indem Hindernisse für eine effektive Kommunikation und Entscheidungsfindung beseitigt werden, können dynamische Fähigkeiten aufgebaut werden.¹¹⁹ Daher kann der Aspekt des Lernens und des Wissensaustauschs reibungslos vonstattengehen, wodurch dynamische Fähigkeiten durch Innovationen neu konfiguriert und gefestigt werden.

Die Umfragen von Deloitte betonen besonders das Einbeziehen von Mitarbeitern. Diese Elemente sind hilfreich für die Entwicklung des Unternehmens, um agiler zu werden. Die Einrichtung und Wiederherstellung dynamischer Fähigkeiten ist ein Prozess, der mit organisatorischen Veränderungen verbunden ist, die das Gesamtbild der Organisation unterstützen.¹²⁰

Deloitte knüpft an bewährten Erkenntnissen an und verstärkt durch die Resultate der Umfrage die Entwicklung sowie den Fortschritt dynamischer Fähigkeiten. Neue Impulse werden gleichzeitig gegeben, welche die Beschleunigung der Neuausrichtung oder Konfiguration dynamischer Fähigkeiten erleichtert.

¹¹⁸ Vgl. Teece (2011), S. 24.

¹¹⁹ Vgl. dsb., S. 218.

¹²⁰ Vgl. Attmer, Baumann, Hackl, Wagner, (2017), S.9.

Es ist wichtig im Zuge der Digitalisierung nicht nur dynamische organisatorische Fähigkeiten zu entwickeln, indem Ressourcen effizient genutzt werden, sondern auch den technologischen Wandel zu berücksichtigen.

Consistency verwendet agile Methoden wie Scrum und erfordert eine aktive Mitarbeiterbeteiligung. Durch die Unterstützung digitaler Tools wird Scrum begleitet, welches Wissensaustausch anregt und durch Tools weiterentwickelt. Diese technologische Entwicklung ist entscheidend, um dynamische Fähigkeiten in Bezug auf Reaktionszeit und Resilienz gegenüber externen Einflüssen zu erreichen. Die Organisation entwickelt sich, indem sie dynamische Fähigkeiten im organisatorischen und technologischen Kontext entwickelt und weiterentwickelt.¹²¹

Dies fördert die Bereitschaft frühzeitig zu handeln, welches zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil führt.

5.2.2 Wechselwirkungen zwischen DCT und New Work

Angesichts des fundierten Hintergrundwissens zur Evolution dynamischer, organisationaler Fähigkeiten manifestiert sich die aktuelle Herausforderung, in der detaillierten Analyse der wechselseitigen Beeinflussungen zwischen Teece's Theorie der Dynamic Capability und dem instrumentellen Ansatz von New Work. Hierbei liegt der Fokus darauf, die Relevanz von New Work in diesem Kontext zu verdeutlichen.

Die eingehende Komparation beider Aspekte ist von essenzieller Bedeutung, da sie potenzielle Wechselwirkungen oder gar Synergien aufzeigen kann. Die abstrakten Konzepte der dynamischen Fähigkeitstheorie und die Prinzipien von New Work interagieren oder beeinflussen sich gegenseitig im ökonomischen Kontext. Im Folgenden werden die wichtigsten Wechselwirkungen zwischen DCT und New Work ausgeführt.

Teece's Theorie und das New Work-Konzept betonen wie wichtig flexible und anpassungsfähige Fähigkeiten sind. Diese impliziert die Fähigkeit, sowohl langfristig als auch kurzfristig auf eine VUCA-Welt zu reagieren.¹²² Es zeigt sich, dass diese erste Parallele eine allgemeine Gemeinsamkeit beider Ideen darstellt.

Die kontinuierliche Verbesserung der organisatorischen und technologischen Fähigkeiten ist das primäre Ziel der DCT. In Übereinstimmung mit diesem Ziel betont die DCT, wie wichtig Schulungen sind, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern.

¹²¹ Vgl. Teece (2011), S. 206.

¹²² Vgl. Sauter (2018), S.14f.

Im Kontext von New Work zeigt sich eine parallele Erkenntnis, insbesondere durch aktive Mitarbeiterbeteiligung und kontinuierliche Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Die effiziente Weiterentwicklung der Mitarbeiter wird durch diese Synthese von DCT und New Work verbessert, was sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Organisation auswirkt. In DCT fördert eine intensive Innovationsförderung, wie die dezentrale Ausrichtung, die Entwicklung neuer Fähigkeiten durch Innovationsprozesse.¹²³

New Work verfolgt einen ähnlichen Ansatz, indem es dezentrale Entscheidungsstrukturen einführt, um eine kreative und innovative Arbeitsumgebung zu schaffen. Die Schaffung eines innovationsfördernden Umfelds, welches im Rahmen der DCT entwickelten, organisationalen Fähigkeiten effizienter nutzen kann, ist ein Beispiel für derartige Wechselwirkung zwischen DCT und New Work.

Um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu sichern, verfolgt die DCT einen nachhaltigen Wandel der Organisation.¹²⁴ Die DCT betont in diesem Rahmen die effiziente Nutzung von Ressourcen. Gleichzeitig betont New Work die ideale Verteilung von Ressourcen, um die Effektivität zu maximieren. Beide Ideen basieren auf dem Ziel, die Ressourcen optimal zu nutzen, um sowohl langfristige Wettbewerbsvorteile als auch kurzfristige Anpassungsfähigkeit zu fördern.

Die genannten Kriterien sind ähnlich und verfolgen im Wesentlichen dasselbe Ziel. Die identifizierten Wechselwirkungen zeigen klare Parallelen zwischen Teece's Theorie und dem New Work-Konzept. Die Sicherung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils für die Organisation ist das Ziel dieser positiven Synergien, wenn sie richtig genutzt werden.

Beträchtliche strategische Vorteile gegenüber Konkurrenten können erzielt werden, indem besondere Fähigkeiten der Organisation mit einem ansprechenden Arbeitsumfeld kombiniert werden. Organisationen haben die Möglichkeit eine integrative und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Strategie zu entwickeln, indem sie diese komplexen Wechselwirkungen identifizieren und gezielt ausnutzen. Eine solche Strategie zielt nicht nur darauf ab langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern auch darauf ab, kurzfristig anpassungsfähig zu sein, wenn die Wirtschaft dynamisch ist.

¹²³ Vgl. Teece (2011), S. 103.

¹²⁴ Vgl. dsb., S. 206.

5.3 Handlungsempfehlungen für die Implementierung von New Work in VUCA-Umgebung

Fallstudien von Deloitte und Consistency haben praktische Einblicke in die Verwendung von New Work-Instrumenten gegeben. Diese Fallstudien haben gezeigt wie wichtig New Work als Megatrend ist und wie wichtig es für Organisationen ist diesem Trend nachzugehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Ziel dieser Arbeit ist es, dem Leser die Bedeutung und Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in der heutigen Zeit zu vermitteln, insbesondere in Anbetracht der zunehmenden Auswirkungen von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Die vorgestellten Ansätze zur erfolgreichen Umsetzung von New Work bieten eine Grundlage für Organisationen, die sich den Herausforderungen der VUCA-Umgebung in flexibler und anpassungsfähiger Weise stellen möchten. Die Fallbeispiele betonen nicht nur die Notwendigkeit von New Work, sondern auch die effektive Verwendung der Werkzeuge.

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass agile Arbeitsmethoden wie New Work sorgfältig und kontinuierlich eingeführt werden sollten. Es gibt große Risiken für eine unzureichende Implementierung, bspw. die Einführung von Instrumenten auf reiner operativer Ebene.¹²⁵ Daher ist eine umfassende Strategie zur Transformation der Organisation erforderlich, die Aspekte wie diese der Entwicklung neuer Kulturen berücksichtigt, hierbei insbesondere die Lern- und Feedbackkultur.¹²⁶

Ebenfalls die Attraktivität als Arbeitgeber und die Mitarbeiterzufriedenheit müssen in den New Work-Implementierungsprozess einbezogen werden. Eine erfolgreiche Umsetzung von New Work-Praktiken fördert nicht nur die Anziehung talentierter Fachkräfte, sondern auch die Zufriedenheit und die Bindung der bestehenden Belegschaft. Daher wird es wichtig, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, um langfristig in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein.¹²⁷

New Work ist von entscheidender Bedeutung, um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, wie die vorliegende Arbeit betont.

¹²⁵ Vgl. Teece (2011), S. 56.

¹²⁶ Vgl. Karrierebibel (2023).

¹²⁷ Vgl. Teece (2011), S. 56.

6 Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit verfolgt das Ziel die Auswirkungen der Implementierung von New Work auf die Flexibilität von Organisationen, in einer globalen VUCA-Umgebung, zu untersuchen. Durch eine ausführliche Analyse der Fallbeispiele von Deloitte und Consistency wurden entscheidende Erkenntnisse erlangt. Die zentralen Themengebiete von VUCA und New Work wurden detailliert erläutert, wobei die Fähigkeitstheorie nach Teece, im Rahmen dieser Arbeit zu Grunde gelegt wurde. Die intensive Analyse, auf Grundlage der Eigenschaften der dynamischen Fähigkeiten, verdeutlicht, dass Organisationen in der Lage sind, dynamische Fähigkeiten zu entwickeln und langfristig aufrechtzuerhalten, indem sie New Work als Instrument integrieren.

Es gibt klare Wechselwirkungen die als Faktoren identifiziert werden können und Unternehmen ermöglichen wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Anwendbarkeit der Theorie, in Bezug auf die Integration von New Work zeigt sich insbesondere vor dem Hintergrund von VUCA. Die Fallstudien von Consistency und Deloitte unterstreichen die Bedeutung der Implementierung von New Work in Organisationen für eine Garantie ihrer langfristigen Rentabilität. Klare Erfolgsfaktoren sind neue Methoden und Werkzeuge, die mit New Work einhergehen, angefangen bei einer klaren Führung und Vision bis hin zur Förderung einer kontinuierlichen Lernkultur. Gleichzeitig werden Herausforderungen als Risiken erkannt, welche es zu eliminieren gilt wie der kulturelle Wandel und die Notwendigkeit des Ausbaus digitaler Fähigkeiten. Die Untersuchung dieser Ergebnisse auf Plausibilität betont die Bedeutung einer differenzierten Betrachtung, insbesondere im Hinblick auf verschiedene Organisationsgrößen und Branchen.

Anhand der Fallbeispiele lässt sich feststellen, dass die Implementierung von New Work einen signifikanten Beitrag zur Steigerung der Flexibilität von Organisationen leisten kann. Der Einsatz agiler Methoden, eine offene Kommunikationskultur und die gezielte Nutzung digitaler Tools sind Schlüsselfaktoren, durch die Organisationen sich erfolgreich in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umgebung behaupten können.

Die Fragestellung dieser Arbeit: *Inwiefern fördert die Implementierung des Instruments New Work die Flexibilität von Organisationen in einer globalen VUCA-Umgebung?* kann somit beantwortet werden. Basierend auf dem präsentierten Wissen wird die Integration von New Work als wichtiger Beitrag zur Stärkung der Organisationsflexibilität positiv bewertet. Insbesondere im Kontext der Entwicklung und Aufrechterhaltung dynamischer Fähigkeiten

wird eine klare Parallele zu New Work gezogen. Dynamische Fähigkeiten versprechen einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg, der sich durch Wettbewerbsvorteile am Markt manifestiert. Die angewandte Forschungsmethode dieser Arbeit bestätigt die positive Wirkung von New Work auf Organisationen und betrachtet es als grundlegendes Kriterium zur Erreichung von Flexibilität in diesen. Diese Erkenntnis ist insbesondere im Hinblick auf die zukünftige Ausrichtung von Organisationen von Relevanz. Die Anpassungsfähigkeit von Organisationen ist derzeit bereits von großer Bedeutung, wird aber in Zukunft noch rasanter zunehmen und gefordert sein. Vor allem wird durch die Integration von New Work das Ziel eines effektiven und nachhaltigen Wandels in Organisationen unterstützt. Daraus resultierende Wettbewerbsvorteile sind das Ergebnis der implementierten New Work-Praktiken.

Insgesamt leistet diese Arbeit nicht nur einen Beitrag zum Verständnis der Implementierung von New Work, sondern bietet auch einen Mehrwert für Organisationen, die in einer VUCA-Welt operieren. Die gewonnenen Erkenntnisse können als Leitfaden dienen, um die Flexibilität zu erhöhen, Widerstand zu überwinden und erfolgreich in einem sich ständig verändernden globalen Umfeld zu agieren.

Für zukünftige Forschungsarbeiten stellen die erarbeiteten Ergebnisse eine solide Ausgangsbasis dar. Diese bieten Raum für die Entwicklung verbesserter Methoden zur Bewältigung der Herausforderungen, in einer sich ständig wandelnden Arbeitsumgebung.

Literaturverzeichnis

Altman, E., Jones, R., Kearns-Manolatos, D., Kiron, D., Schwartz, J.: (2021), Belegschaft Ökosysteme - Ein neuer strategischer Ansatz für die Zukunft der Arbeit, Quelle: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/workforce-ecosystems.html>, Zugriffsdatum: 02.11.2023.

Attmer, L., Baumann, D., Hackl, B., Wagner, M.: (2017), New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Wiesbaden.

Barreto, Ilídio: (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, in: Journal of Management 36 (1), S. 256–280.

Bendel, Prof. Dr. Oliver: (2019), Agilität, Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852>, Zugriffsdatum: 13.10.2023.

Bennett, N. /Lemoine, G.: (2014), What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, Quelle: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>, S. 313, Zugriffsdatum: 15.10.2023.

Bergmann, Frithjof: (2017), Neue Arbeit, Neue Kultur, 6. Auflage, Freiburg.

Bölzing, Dieter: (2018), Überleben und Wachsen in der Sofortgesellschaft Wie Sie Ihrem Unternehmen durch Big Data und Value Chain Wettbewerbsvorteile verschaffen, Berlin.

Bruckner, L. / Werther, S.: (2018), Arbeit 4.0 aktiv gestalten – Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: (2015), Grünbuch – Arbeiten 4.0, Quelle: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/A872-gruenbuch-arbeiten-vier-null.html>, Zugriffsdatum: 21.10.2023.

Consistency: (o.J.), Aus Überzeugung agil, aus Erfahrung stabil, Quelle: <https://www.consistency.de/wer-wir-sind/ueber-uns/>, Zugriffsdatum: 04.11.2023.

Consistency: (o.J.), Höher, schneller, weiter – Agile Projekte verschaffen Vorsprung, Quelle: <https://www.consistency.de/was-wir-tun/agile-transformation/agile-projekte/>, Zugriffsdatum: 04.11.2023.

Deloitte: (2018), European Workforce Survey, Quelle: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/workforce-ecosystems.html>, Zugriffsdatum: 02.11.2023.

Deloitte: (2023a), Solutions - Optimizing Agile & DevOps Transformation, Quelle: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/industry-operations/solutions/agile-and-devops-transformation.html>, Zugriffsdatum: 03.11.2023.

Deloitte: (2023b), Über Deloitte Deutschland, Quelle: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/about-deloitte/topics/deloitte-deutschland.html>, Zugriffsdatum: 03.11.2023.

Detecon Consulting: (2022), New Work Benchmark Studie — Zum Status Quo von New Work in Unternehmen der DACH-Region 2022, Quelle: <https://www.detecon.com/de/journal/zum-status-quo-von-new-work-neue-benchmark-studie>, Zugriffsdatum: 14.11.2023.

Duden: (o.J.), Arbeit, Quelle: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Arbeit>, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Emran, Niko: (2023), Dynamic Capabilities: mit Agilität und Innovation zum Erfolg, Quelle: <https://www.einstein1.net/dynamic-capabilities/>, Zugriffsdatum: 29.10.2023.

Feess, Prof. Dr. Eberhard: (2019), Komplexität, Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259>, Zugriffsdatum: 13.10.2023.

Frommelt, Christian: (2020), Menschenrechte schützen durch Forschung und Bildung, in: 160² ein gemeinsames Magazin des Lichtenstein-Instituts und der Universität Lichtensteins, Bendorf, S. 4-31.

Häusling, André/ Rutz, Bernd: (2017), Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen, in: von Au, Corinna (Hrsg.): Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation, Wiesbaden, S. 107-110.

Haufe Akademie: (2019), New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif?, Quelle: <https://www.haufe-akademie.de/new-work?akttyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672>, Zugriffsdatum: 21.11.2023.

Helmold, Marc: (2022), New Work, transformatorische und virtuelle Führung – Was wir aus aktuellen Krisen lernen können, Cham.

Hofert, Svenja: (2021), Agiler führen - Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Berlin.

Karrierebibel: (2023), Scrum-Methode: Agiles Projektmanagement im Sprint, Quelle: <https://karrierebibel.de/scrum-methode/>, Zugriffsdatum: 23.10.2023.

Laloux, Frederic: (2015), Reinventing Organisations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München.

Lünendonk: (2023), Starkes Consulting-Geschäft führt Big Four auf deutlichen Wachstumskurs zurück, Quelle: <https://www.luenendonk.de/aktuelles/themen-trends/starkes-consulting-geschaeft-fuehrt-big-four-auf-deutlichen-wachstumskurs-zurueck/#:~:text=Deloitte,-Foto%3A%20stock.adobe&text=Auch%20wenn%20Deloitte%20weiterhin%20das,Umsatzmarke%20von%202%20Milliarden%20Euro>, Zugriffsdatum: 03.11.2023.

Maximini, Dominik: (2018), Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis, 2. Aufl., Hattenhofen.

Moskaliuk, Johannes: (2019), Beratung für gelingende Leadership 4.0 – Praxis-Tools und Hintergrundwissen für Führungskräfte, Berlin.

New Work – New Culture: (o.J.), Die Neue Arbeit – Individuelle und kulturelle Transformation, Quelle: <https://newwork-newculture.dev/theorie/>, Zugriffsdatum: 20.10.2022.

Pisano, Gary/ Teece, David: (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. In: Industrial and Corporate Change 3 (3), o.E., S. 537–556.

Pisano, Gary/ Shuen, Amy/ Teece, David: (1997), Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, 18 (7), o.E., 509–533.

Rieser, Marcel: (2014), Dynamic Capability und organisationale Kompetenz – Im Kontext von Veränderungen und Effizienz, Wiesbaden.

Sauter, R., Sauter, W., Wolfig, R.: (2018), Agile Werte- und Kompetenzentwicklung - Wege in eine neue Arbeitswelt, Berlin.

Senge, Peter: (1997), The fifth discipline, Quelle: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb025496/full/html>, Zugriffsdatum: 15.10.2023.

Societe Generale: (o.J.), Volatilität: Definition und Erklärung, Quelle: <https://www.ideas-magazin.de/informationen/wissen/volatilitaet-definition-und-erklaerung/#:~:text=Die%20Volatilit%C3%A4t%20beschreibt%2C%20wie%20gro%C3%9F,annualisierte%20Standardabweichung%20der%20Tagesrenditen%20angegeben.,> Zugriffsdatum: 13.10.2023.

Teece, David: (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: Strategic Management Journal 28 (13), o.E., S. 1319–1350.

Teece, David: (2011), Dynamic Capabilities and Strategic Management - Organizing for Innovation and Growth, Berkley.

Teece, David: (2018), Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, in: Journal of Management & Organization, 24:3, o.E., S. 359-368.

Teece, David: (o.J.), The scholar entrepreneur, Quelle: <https://www.davidjteece.com/>, Zugriffsdatum: 27.10.2023.

VUCA: (o.J.), VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, Quelle: <https://www.vuca.de/>, Zugriffsdatum: 13.10.2023.

VUCA Welt: (o.J.), VUCA Welt Zukunft gestalten, VUCA denken & handeln, Quelle: <https://www.vuca-welt.de/>, Zugriffsdatum: 13.10.2023.

4CGroup: (o.J.), New Work, Quelle: <https://www.4cgroup.com/de/new-work>, Zugriffsdatum: 22.10.2023.

Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder in ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Mülheim, 05.01.2024

Ort, Datum

G. Glettenberg

Unterschrift