

## Masterlehrgang der FH Campus 02

### MBA Financial Accounting

Chancen und Risiken von New Leadership Konzepten in Zeiten des demografischen Wandels unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z in Energieversorgungsunternehmen

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Janine Dobrovnik  
**Matrikelnummer:** 01510644  
**Abschlussjahr:** 2024  
**Betreut von:** Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** SS 2023

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Abstract .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2. Forschungsfragen.....	3
1.3. Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	6
2.1. Generation Z .....	6
2.2. Demografischer Wandel .....	7
2.3. New Work .....	8
2.4. New Leadership .....	9
2.5. Energieversorgungsunternehmen .....	10
3. Veränderung der Arbeitswelt in Zeiten des demografischen Wandels und der Generation Z .....	11
3.1. Der demografische Wandel und die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.....	11
3.2. Der Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt.....	15
3.2.1. Charakteristika und Besonderheiten der Generation Z.....	15
3.2.2. Anforderungen der Generation Z an den Arbeitsmarkt.....	17
3.2.3. Anforderungen der Generation Z an die Führungsebene .....	19
3.3. Die Entwicklungen im Rahmen von New Work .....	20
3.3.1. Sinnstiftung und Sinnvermittlung.....	21
3.3.2. Flexibilisierung der Arbeitswelt .....	22

3.3.2.1. Arbeitszeit.....	23
3.3.2.2. Arbeitsort.....	24
3.3.3. Alternative Arbeitsmodelle.....	25
3.3.4. Digitalisierung und Veränderung des Arbeitsplatzes.....	27
4. New Leadership und die veränderten Anforderungen an Führungskräfte.....	30
4.1. New Leadership Konzepte .....	31
4.1.1. Agile Leadership.....	31
4.1.2. Digital Leadership .....	35
4.1.3. Servant Leadership .....	37
4.1.4. Super Leadership .....	39
4.2. Anforderungen an Führungskräfte im Zuge von New Leadership .....	40
4.2.1. Die Rolle zukünftiger Führungskräfte .....	40
4.2.2. Die Kernkompetenzen zukünftiger Führungskräfte .....	43
5. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	47
6. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	53
6.1. Methodologie.....	53
6.2. Erhebungsmethode & Sampling .....	54
6.3. Auswertungsmethode.....	56
7. Darstellung der empirischen Ergebnisse.....	58
7.1. Demografischer Wandel .....	58
7.2. Generation Z .....	61
7.3. New Work .....	65
7.4. New Leadership.....	72
7.5. Anforderungen an Führungskräfte .....	79
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	84
9. Conclusio und Ausblick.....	89

Literaturverzeichnis.....	94
Anhang .....	103
A - 1 Interviewleitfaden.....	103
A - 2 Kategorienschema .....	108



## ABSTRACT

Der demografische Wandel und der Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt führen zu massiven Veränderungen in Bezug auf die Führungskultur und das Arbeitsumfeld. Die Anforderungen der jungen Arbeitnehmer\*innen an Arbeitgeber\*innen steigen, während Unternehmen mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sind. Energieversorgungsunternehmen stehen darüber hinaus sowohl politisch als auch gesellschaftlich unter Druck, Ziele im Bereich der erneuerbaren Energien und der Energiewende zu erreichen, wofür sie qualifiziertes Personal benötigen. Das wissenschaftliche Ziel dieser Arbeit besteht darin, mögliche Chancen und Risiken von New Leadership und New Work in Energieversorgungsunternehmen zu untersuchen. Diesbezüglich erfolgte eine intensive Literaturrecherche, auf deren Basis eine empirische Untersuchung mittels leitfadengestützter Experteninterviews durchgeführt wurde. Die anschließende Auswertung erfolgte mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass es zunehmend wichtiger wird, sich aktiv mit modernen Führungsansätzen auseinanderzusetzen und Energieversorgungsunternehmen in Richtung New Work weiterzuentwickeln. New Leadership Konzepte steigern die Effizienz und ermöglichen Agilität, sodass Energieversorgungsunternehmen in einem immer komplexer werdenden Umfeld rasch auf äußere Einflussfaktoren reagieren können. New Leadership Konzepte berücksichtigen die Digitalisierung und Potenziale moderner Technologien, deren weiterer Ausbau in Richtung künstliche Intelligenz unumgänglich ist. Arbeitnehmer\*innen benötigen mehr Handlungsspielraum und Entscheidungsbefugnisse, sodass die Expertise verstärkt bei den Mitarbeiter\*innen liegt und das Unternehmen aktiv weiterentwickelt werden kann. Die durch New Work gewonnene Zeitflexibilität und Ortsunabhängigkeit wirken sich positiv auf die Arbeitnehmer\*innen aus und eröffnen neue Chancen am Arbeitsmarkt, da die Arbeitgeberattraktivität steigt. New Work und New Leadership berücksichtigen zudem die Anforderungen der Generation Z nach sinnstiftenden Aufgaben, Selbstverwirklichung und gezielten Weiterentwicklungsperspektiven.

Die in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchungen zeigen, dass die Etablierung von New Leadership in Verbindung mit New Work sowohl für Arbeitgeber\*innen als auch Arbeitnehmer\*innen zu deutlichen Verbesserungen führt und weitere Potenziale birgt. Nach Ansicht der Expert\*innen ist der Einsatz von New Work und New Leadership langfristig unumgänglich.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AZG	Arbeitszeitgesetz	PDF	Portable Document Format
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	PV	Photovoltaik
ESFF	Empirische Subforschungsfragen	SQ3R	Survey, Question, Read, Recite, Review
EVU	Energieversorgungsunternehmen	TFR	Total Fertility Rate
IT	Informationstechnologie	TSFF	Theoretische Subforschungsfragen
IoT	Internet of Things		
KI	Künstliche Intelligenz		

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtfertilitätsrate 1961-2021 Österreich .....	12
Abbildung 2: Kerneigenschaften der Generation Z .....	16

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Lebenserwartung der österreichischen Bevölkerung 1970 bis 2020 .....	13
Tabelle 2: Das Agile Manifest. ....	32
Tabelle 3: Unterschiedliche Führungsperspektiven .....	33
Tabelle 4: Vergleich unterschiedlicher New Leadership Konzepte .....	50
Tabelle 5: Darstellung der Interviewpartner*innen .....	56
Tabelle 6: Hauptkategorien der empirischen Auswertung .....	57



# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Energieversorgungsunternehmen sehen sich einem Spannungsfeld zwischen der Umsetzung der Energiewende und den Folgen des demografischen Wandels auf den zukünftigen Arbeitsmarkt ausgesetzt. In Österreich steht eine massive Pensionierungswelle durch den Pensionsantritt der Babyboomer der 1960er-Jahre bevor, sodass zwischen 2022 und 2034 jährlich mehr Personen den Arbeitsmarkt verlassen als eintreten werden. Diese Entwicklung führt langfristig zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels. (vgl. Binder-Hammer 2021, S. 46f.) Zudem werden Energieversorgungsunternehmen in den nächsten Jahren sowohl politisch als auch in ihrer Verantwortung gegenüber der Bevölkerung stark gefordert sein, um Ziele, wie den Ausbau von erneuerbaren Energien, zu erreichen. (vgl. Lange 2016, S. 27ff.) Erschwerend kommen die seit 2021 stark schwankenden Großhandelspreise für Strom und Gas hinzu sowie die dadurch entstandene Energiekrise. Die – aufgrund der hohen Abhängigkeit von russischem Gas – enorm steigenden Energiekosten reduzieren die Kaufkraft und setzen Energieversorgungsunternehmen unter Druck. (vgl. Holtemöller et al. 2022, S. 761) Diese Entwicklungen führen zu neuen, umfangreichen Herausforderungen und Aufgabengebieten, wodurch ein erhöhter Personalbedarf entsteht und Energieversorgungsunternehmen verstärkt nach innovativen, motivierten Mitarbeiter\*innen suchen (vgl. Lange 2016, S. 27ff.). Um in diesem Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu bestehen, müssen sich Energieversorgungsunternehmen verstärkt auf interne Faktoren, die sie beeinflussen können, fokussieren (vgl. Hecker 2015, S. 4).

Zukünftige Angestellte stammen zunehmend aus der Generation Z und haben andere Anforderungen an ihre Arbeitgeber\*innen als Kolleg\*innen aus früheren Generationen. Die Generation Z strebt nach Selbstverwirklichung und der Ausübung einer sinnhaften Tätigkeit, bei der sie unabhängig von Hierarchiestufen ein Mitspracherecht hat und Eigenverantwortung übernehmen kann. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 71ff.) Zudem wird der Generation Z eine geringe Bindung an ihre Arbeitgeber\*innen zugeschrieben. Dieser Entwicklung können Unternehmen entgegenwirken, indem sie das neue Wertesystem zukünftiger Angestellter berücksichtigen. (vgl. Sass 2019, S. 22ff.) Unternehmen müssen ihre Organisationen daher Richtung New Work umgestalten, sodass Arbeitsstrukturen freier und flexibler werden und die Sinnhaftigkeit von Aufgaben sowie der

Mensch in den Fokus rücken (vgl. Lutze/Schaller/Wüthrich 2019, S. 356ff.). Unternehmen in der Energiebranche sind jedoch noch weitgehend pyramidal bzw. hierarchisch aufgebaut und wenden traditionelle Führungsmethoden an. Um im Wettbewerb um qualifiziertes Personal zu bestehen, muss es Energieversorgungsunternehmen gelingen, als moderne, innovative Arbeitgeber\*innen aufzutreten. Organisationen müssen sich von starren Strukturen lösen und Mut zur Veränderung beweisen. (vgl. Hecker 2015, S. 6ff.)

Die Notwendigkeit zur Veränderung wird bestimmt durch die Rangfolge jener Kriterien, die die Auswahl potenzieller Arbeitgeber\*innen bei Bewerber\*innen aus der Generation Z beeinflussen. Nach einem ansprechenden Aufgabenprofil folgt an zweiter Stelle bereits die Führungskultur als wichtiges Kriterium. Entscheidend sind Verhalten und Kompetenz der Führungskraft sowie die Führungskultur in Bezug auf Selbstorganisation, Selbststeuerung und flexible Strukturen. New Leadership Konzepte berücksichtigen diese Faktoren, weisen flache Hierarchien auf und basieren auf einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die Führungskräfte der Zukunft müssen die Stärken der Menschen erkennen und fördern, Freiheit gewähren, um aktiv mitgestalten zu können und ein Umfeld schaffen, in dem Teams optimal zusammenarbeiten können. Folglich ist die Etablierung von New Work und New Leadership ein essenzieller Wettbewerbsfaktor und -vorteil, wodurch Angestellte gewonnen und langfristig gehalten werden können. (vgl. Friedmann/Tanzer/Vogt 2019, S. 7ff.) Ferner ist die Anpassung der Führungsmodelle die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen und zeitgemäßen Unternehmensleitung (vgl. Hecker 2015, S. 18f.).

Die Literatur kennt eine Vielzahl an New Leadership Konzepten, gibt aber keine explizit für Energieversorgungsunternehmen anwendbaren Empfehlungen ab. Der Forschungsbedarf besteht daher darin, die Besonderheiten von Energieversorgungsunternehmen sowie die Anforderungen der Generation Z bei der Wahl und Umsetzung neuer Führungsmodelle zu berücksichtigen. Wissenschaftliches Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, New Leadership Konzepte zu analysieren und zu vergleichen sowie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen und Kompetenzen der Führungskräfte auszuarbeiten. Hierzu sollen die Charakteristika und Anforderungen der Generation Z untersucht und in den Kontext zu den Entwicklungen der Arbeitswelt im Rahmen von New Work gebracht werden. Die empirische Untersuchung soll Erkenntnisse über die Möglichkeiten einer neuen Arbeitswelt sowie die Vor- und Nachteile im Zuge eines Wandels von hierarchisch

ausgeprägten Führungsmodellen zu modernen Führungsansätzen liefern und durch die Einschätzungen von Führungskräften aus Energieversorgungsunternehmen einen praktischen Nutzen begründen. Daraus resultierend sollen die Chancen und Risiken von New Leadership Konzepten für Energieversorgungsunternehmen unter Berücksichtigung der Generation Z abgeleitet werden. Die Arbeit richtet sich an Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen, die New Leadership und New Work etablieren möchten.

## **1.2. Forschungsfragen**

Aus der dargestellten Problemstellung und Zielsetzung leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

### Hauptforschungsfrage

Welche Chancen und Risiken entstehen durch New Leadership Konzepte für Energieversorgungsunternehmen in Zeiten des demografischen Wandels unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z?

### Theoretische Subforschungsfragen (TSFF)

TSFF (1): Welche Veränderungen der Arbeitswelt ergeben sich im Rahmen von New Work unter Berücksichtigung des demografischen Wandels mit Fokus auf die Generation Z?

TSFF (2): Welche New Leadership Konzepte und diesbezügliche Führungskompetenzen beschreibt die Fachliteratur?

### Empirische Subforschungsfragen (ESFF)

ESFF (1): Wie beurteilen Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen den Wandel zu New Work mit Fokus auf die Generation Z?

ESFF (2): Wie schätzen Expert\*innen die Entwicklung und zukünftige Bedeutung von New Leadership Konzepten in Energieversorgungsunternehmen ein?

### **1.3. Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Diese Masterarbeit besteht aus einem theoretischen Teil und einer empirischen Untersuchung. Der Theorieteil befasst sich mit der Analyse und dem Vergleich der bestehenden Fachliteratur, auf deren Basis die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet werden. Zuvor wurden Mind-Maps erstellt, um sich umfassend mit dem Thema dieser Masterarbeit auseinanderzusetzen und Eingrenzungen vorzunehmen.

Die Literaturrecherche und anschließende Auswertung der wissenschaftlichen Quellen werden nach dem SQ3R-System durchgeführt. Diese Methode gliedert sich in fünf Schritte und dient der effizienten Behandlung von wissenschaftlicher Literatur. Im ersten Schritt erfolgt die Durchsicht des Inhaltsverzeichnisses und der Zusammenfassung, um sich einen Überblick über die im Text behandelten Themen zu schaffen. Anschließend werden Fragen formuliert und der Inhalt geprüft, ob bzw. welche Antworten die Literatur liefert. Wird der Text als relevant für die Arbeit eingestuft, wird dieser gelesen, rekapituliert und repetiert. Im Zuge der SQ3R-Methode ist es hilfreich, bereits beim Lesen Notizen zu machen, den Inhalt abschnittsweise wiederzugeben und abschließend die Inhalte des Werks zu wiederholen. (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 53f.)

Für die Auswertung und geordnete Ablage der bestehenden Fachliteratur – welche auf Zitierwürdigkeit und Zitierfähigkeit geprüft wird – wird das Softwareprogramm „Citavi“ eingesetzt. Die Literatur wird als PDF in das Programm eingespielt und mit allen relevanten Daten zum Werk abgespeichert. Citavi ermöglicht das Anlegen einer individuellen Ordnerstruktur, sodass die verwendete Fachliteratur übersichtlich sortiert werden kann. Diese Schritte können direkt im Programm erfolgen. Relevante Textstellen können markiert und Zitate oder Anmerkungen direkt erstellt werden.

Die anschließende empirische Untersuchung erfolgt in Form einer qualitativen Datenerhebung, die durch ihre Subjektbezogenheit und Offenheit in Bezug auf die Forschungsfragen gekennzeichnet ist. Der Vorteil der qualitativen Datenerhebung besteht darin, dass den interviewten Personen – anders als bei quantitativen Datenerhebungen – keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden und diese ausführlich und tiefgehend auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen und Einschätzungen antworten können. Dadurch sollen umfassende, valide Informationen und möglicherweise nicht erwartete Ergebnisse gewonnen werden. (vgl. Diekmann 2013, S. 531ff.)

Für die Durchführung der qualitativen Datenerhebung wird auf das problemzentrierte, leitfadengestützte Experteninterview zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um eine Form des Leitfadeninterviews, dessen Besonderheit in der Befragung von Expert\*innen liegt. Expert\*innen sind nach wissenssoziologischen Ansätzen Personen mit einem Sonderwissen in einem fachlich spezifischen Feld. Die durch einen Leitfaden strukturierten Interviews sollen das Gespräch auf einen bestimmten Themenweg bringen und den anschließenden Vergleich mehrerer Interviews ermöglichen sowie die Offenheit der Befragung sicherstellen. Hierbei gilt es die Waage zwischen Strukturierung und freiem, offenem Gesprächsfluss zu halten. (vgl. Kruse 2014, S. 168ff.) Im Rahmen dieser Masterarbeit werden zehn Interviews mit Expert\*innen geführt, welche per Audio aufgezeichnet und anschließend im Rahmen eines Volltranskripts verschriftlicht werden.

Als Auswertungsmethode wird die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Bei dieser Methode erfolgt im ersten Schritt auf Basis des vorhandenen Datenmaterials die Entwicklung von thematischen Haupt- und Subkategorien. Anschließend werden im Zuge des Codierprozesses den einzelnen Textstellen die definierten Kategorien zugeordnet, sodass abschließend die Inhalte der Interviews nach Kategorien zusammengefasst und verglichen werden können. Durch diese Form der Inhaltsanalyse können mehrere Texte systematisch und strukturiert analysiert und aufbereitet werden. (vgl. Kuckartz 2018, S. 97ff.) Resultierend auf den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

Auf diese Einleitung (Kapitel 1) folgend werden in Kapitel 2 die Begriffsabgrenzungen vorgenommen, sodass die wichtigsten Begriffe dieser Arbeit definiert und in den theoretischen Kontext gestellt werden können. In den Kapiteln 3 und 4 erfolgt die Aufarbeitung der bestehenden Fachliteratur zu den Themen New Work und New Leadership unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und der Generation Z. Als Abschluss des theoretischen Teils erfolgt die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen. Die für die empirische Untersuchung relevante Methodologie, Erhebungsmethode, Auswertungsmethode sowie das Sampling werden in Kapitel 6 ausführlich beschrieben. Die Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung sowie die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen erfolgen in den Kapiteln 7 und 8. Im letzten Kapitel 9 erfolgen im Rahmen der Conclusio die Beantwortung der Hauptforschungsfrage sowie ein Ausblick.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Kapitel erfolgen die Abgrenzung und Definition der für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeiten. Die nachfolgenden Erläuterungen basieren auf einschlägiger Fachliteratur und dienen dem besseren Verständnis sowie der Strukturierung der Arbeit.

### 2.1. Generation Z

Mit dem Begriff „Generation“ werden Personen zu einer Gruppe zusammengefasst, die aus einer gemeinsamen Geburtsperiode stammen und die dieselben gesellschaftlich sowie historisch prägenden Ereignisse in der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit miterlebt haben. Durch diese Erlebnisse schreibt man den Personengruppen gewisse Einstellungen, Werte und Identitäten zu, die sich von Generation zu Generation teilweise stark unterscheiden können. (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 92) Die heutige Generationenforschung basiert auf dem von Karl Mannheim im Jahr 1920 definierten Generationenbegriff. Erstmals relevant wurde die Generationenforschung nach dem zweiten Weltkrieg, bei der die Geburtskohorten 1950-1964 unter dem Begriff Babyboomer oder Nachkriegsgeneration zusammengefasst wurden. Ihnen folgte die Generation X aus den Jahren 1965-1980, die bereits deutlich bessere Lebensbedingungen als ihre Eltern aus der vorherigen Generation genossen und hohen Wert auf einen gehobenen Lebensstandard legen. 1981-1994 Geborene werden als Generation Y bezeichnet. Diese Generation ist partiell bereits mit dem Internet und Handy aufgewachsen und sucht verstärkt nach einer ausgeprägten Work-Life-Balance. Ein neues Generationenzeitalter läutet die Generation Z ein, die die Jahrgänge 1995-2010 umfasst und die mit völlig neuen Werten und Grundvoraussetzungen in den Arbeitsmarkt eintritt. Ihnen folgt die Generation Alpha, die die Jahrgänge 2011-2025 umfassen wird. (vgl. Maas 2019, S. 5ff.)

Die Generation Z ist mit dem Internet aufgewachsen und geht daher vertraut und sicher mit Informationstechnologien um. Sie nutzt diese, um sich zu vernetzen, aber auch um Wissen zu verbreiten und einzuholen. Der Generation Z wird nachgesagt, dass sie durchgehend online und erreichbar ist. Neben der Digitalisierung ist die Generation Z stark durch globale wirtschaftspolitische Entwicklungen geprägt. (vgl. Scholz 2014, S. 73ff.) Sie ist mit Krisen wie der Flüchtlingskrise,

Kriegen und Angriffen auf die Demokratie konfrontiert, konnte aber in Europa trotzdem weitestgehend in Sicherheit aufwachsen. (vgl. Lüneburg 2019, S. 33) Ihre Erfahrungen und Eigenschaften spiegeln sich demnach am Arbeitsmarkt und bei der Jobsuche wider. Während die Generationen X und Y noch Macht, Status und eine erfolgreiche Karriere anstrebten, sucht die Generation Z nach einem Job, der sinnstiftend ist und Spaß macht. Die Arbeit soll zum einen der Gesellschaft dienen und zum anderen die Möglichkeit der persönlichen Selbstverwirklichung bieten. Dieser Entwicklung folgend, weisen die jüngsten Generationen eine veränderte, neue Denkweise in Bezug auf ihre Arbeitgeber\*innen und Führungskräfte auf, sodass Unternehmen ihre Arbeitgebermarke in Bezug auf die Generation Z anpassen müssen. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 86ff.)

## 2.2. Demografischer Wandel

Die Demografie beschäftigt sich mit der zahlenmäßigen Entwicklung und Zusammensetzung der Bevölkerung. Diese wird dabei unter anderem hinsichtlich ihrer Merkmale wie Alter, Geschlecht, Staatsbürgerschaft, Bildungsgrad oder Herkunft gegliedert. Der demografische Wandel kann als ein dynamischer Prozess verstanden werden, der im Wesentlichen von der Fertilität, der durchschnittlichen Lebenserwartung sowie der Migration beeinflusst wird. (vgl. Fent/Fürnkranz-Prskawetz 2019, S. 3)

Diese drei Primärfaktoren können als Demografie-Baum dargestellt werden und sind durch weitere Sekundärfaktoren – teilweise stark – beeinflusst. So haben die Bildung der Frau, die Religionszugehörigkeit oder der Grad der Urbanisierung einen maßgeblichen Einfluss auf die Gesamtfertilitätsrate, die die Anzahl der Lebendgeburten einer Frau angibt. Die Lebenserwartung wird maßgeblich durch den Gesundheitszustand, der durch die medizinische Versorgung und die Betreuung im Alter verbessert werden kann, beeinflusst. Der dritte Primärfaktor beschreibt die Migration, die sich aus der Differenz zwischen Ein- und Auswanderungen ergibt. Sekundärfaktoren der Migration sind beispielsweise Wirtschaft, Politik oder Kultur eines Landes. Die drei Primärfaktoren verändern sich in der Regel eher langsam, weswegen ihre Entwicklungen kurz- und mittelfristig gut prognostizierbar sind. Langfristige Prognosen erweisen sich jedoch als schwierig, da einzelne Entwicklungen miteinander korrelieren und sich Änderungen im Bereich der Fertilität exponentiell verhalten. (vgl. Budlinger 2021, S. 2ff.)

### 2.3. New Work

Ursprünglich wurde der Begriff New Work vom austro-amerikanischen Sozialphilosophen und Psychologieprofessor Frithjof Bergmann Ende der 1970er Jahre begründet. Ausgangspunkt war zur damaligen Zeit der steigende Automatisierungsgrad in der Automobilbranche, der zu Massenentlassungen in der Produktion führen sollte. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 7ff.) Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, bestand die Idee von Bergmann (vgl. 2017, S. 13ff.) darin, die Arbeitszeit der Arbeiter\*innen auf die Hälfte zu reduzieren, anstatt Teile der Belegschaft zu kündigen. In der gewonnenen Zeit sollten sich die Menschen mit etwas beschäftigen, was sie interessiert – also intrinsisch motiviert – und womit sie Geld verdienen könnten. Bergmann beschäftigte sich mit der Frage, was Arbeiter\*innen „wirklich, wirklich wollen“. Dabei erkannte er, dass die Arbeiter\*innen Lohnarbeit zwar ertrugen, aber darin keine Sinnhaftigkeit sahen. Der Grundgedanke hinter New Work bestand darin, die Menschen bei der Suche nach Aufgaben, die sie interessieren zu unterstützen, sodass sie ihre Arbeit positiv wahrnehmen können und als sinnhaft erachten.

Daraus entwickelte sich eine Vision von New Work, in der Menschen nur mehr zwei Tage in der Woche einer Lohnarbeit nachgehen müssen und den Rest der Zeit für ihre persönlichen Projekte nutzen können. Die Menschen sollten demnach den Großteil ihrer Zeit für Tätigkeiten, die sie begeistern und erfüllen, verwenden. Zudem soll es keine festen Zeitstrukturen und Arbeitsteilungen mehr geben. Diesen Zustand könnte man durch die modernen Technologien, die den Menschen die Arbeit erleichtern, erreichen. (vgl. Jobst-Jürgens 2020, S. 1ff.) Ähnlich wie vor 40 Jahren steht die Erwerbsarbeit heute vor großen Herausforderungen und Veränderungen, die speziell durch die Digitalisierung und Technologisierung vorangetrieben werden. Während in den 1970er Jahren Maschinen körperliche Aufgaben von Menschen übernahmen, sind es heute Aufgaben im Bereich der Wissensarbeit. Künstliche Intelligenz (KI) kann bereits unzählige Aufgabenfelder bedienen, wie zum Beispiel das Beantworten von einfachen Kundenserviceanfragen. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 9f.) Heute wird der Begriff New Work weitgehend in einem anderen Zusammenhang, als ursprünglich von Bergmann definiert, verwendet. Zwar gibt es für New Work keine einheitliche Definition, jedoch wird der Begriff meist mit der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität in Verbindung gebracht. Damit einhergehend fallen unter New Work Ansätze wie Home-Office, der Abbau von Hierarchien oder die Umsetzung moderne Bürokonzepte. New

Work befürwortet ein positives Arbeitsumfeld, in dem sich Menschen verwirklichen können. (vgl. Jobst-Jürgens 2020, S. 3ff.) Einige ineinandergreifende Merkmale von New Work sind die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die grundlegende Veränderung der Haltung und Denkweisen, die Fokussierung auf die Menschen in einem Unternehmen und deren persönliche, individuelle Weiterentwicklung, eine möglichst transparente Kommunikation, das abteilungsübergreifende Teilen von Wissen sowie flache Hierarchien. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 10ff.)

## **2.4. New Leadership**

Der Begriff New Leadership steht für moderne Führungsansätze in Zeiten von New Work. New Leadership umfasst eine Vielzahl an neuen Führungsansätzen, die sich mit neuen Anforderungen, die durch räumliche Distanz, flache Hierarchien, digitale Medien oder die neuen Werte der jungen Generationen entstehen, auseinandersetzt. Klassischerweise fallen unter New Leadership Konzepte wie Agile Leadership, Digital Leadership oder Super Leadership. (vgl. Lippold 2021, S. 60) Das moderne Führungsverständnis kann dabei auf die vier Grundpfeiler Beziehung, System, Partizipation und Sinn aufgebaut werden (vgl. von Au 2017, S. 17f). Während Organisationen, die auf Taylorismus aufgebaut wurden, auf einem klassischen Top-Down-Management basieren, bei dem das Management im Zentrum steht und Entscheidungen trifft, setzen New Leadership Konzepte auf nachhaltige und innovative Organisationen. Die Mitarbeiter\*innen werden zu Risikomanagern\*innen und die Hierarchien kehren sich um, sodass die Mitarbeiter\*innen auf tiefst möglicher Ebene Entscheidungen treffen. Darüber hinaus wird Kreativität gefördert und dezentrale, selbstgesteuerte Organisationen rücken in den Fokus. (vgl. Wiemann/Weibel/Zolliker 2018, S. 162f.) New Leadership berücksichtigt die Individualität der Mitarbeiter\*innen und befürwortet weiche Führungsansätze. Anstelle der hierarchischen Führung rückt die partizipative Führung in den Vordergrund. (vgl. Von Au 2017, S. 17) New Leadership geht weit über klassische Managementaufgaben hinaus und stellt – wie bereits im Begriff zu erkennen – die Mitarbeiterführung in den Vordergrund. Diese Konzepte fördern und ermutigen Mitarbeiter\*innen, führen zu mehr Selbstverantwortung, wecken Begeisterung und verbessern die Leistungen der Mitarbeiter\*innen, indem die Führungskraft positiv beeinflusst und inspiriert. (vgl. Lüneburg 2019, S. 108f.) New Leadership Konzepte werden auch in die Gruppe der transformationalen und kooperativen Führungsstile eingegliedert (vgl. Lippold 2021, S. 75).

## 2.5. Energieversorgungsunternehmen

Die Hauptaufgabe von Energieversorgungsunternehmen besteht darin, Verbraucher\*innen mit nutzbarer Energie zu beliefern. Dabei nehmen Energieversorgungsunternehmen eine besondere Rolle in der Marktwirtschaft ein. Zum einen befinden sie sich häufig in öffentlicher Hand, müssen öffentliche Zwecke erfüllen und stehen unter einem bestimmten politischen Einfluss. Zum anderen erzielen sie privatrechtliche Entgelte, sind marktorientiert und sollen zumindest Kostendeckung erwirtschaften. Zudem müssen sie neben der Befriedigung der Interessen aller Stakeholder das Gemeinwohl der Bürger\*innen berücksichtigen. Hinzu kommt die verpflichtende Trennung des Netzbetriebs – der eine Monopolstellung innehat – und der Bereiche Erzeugung und Vertrieb, die im Wettbewerb mit anderen Energieversorgungsunternehmen stehen. (vgl. Lange 2016, S. 27ff.) Dadurch entsteht ein Spannungsfeld, da Energieversorgungsunternehmen zwar nicht mehr – wie vor der Liberalisierung der Energiemärkte Ende der 1990er Jahre – geschützt sind, jedoch auch nicht gänzlich frei agieren können, da sie weiterhin regulatorischen Vorgaben unterliegen (vgl. Hecker 2015, S. 5).

In den letzten Jahren sind Energieversorgungsunternehmen durch den Klimawandel zunehmend in den Fokus der Gesellschaft gerückt, da sie für die Umsetzung der Energiewende zur Verantwortung gezogen werden (vgl. Lange 2016, S. 106). Im Zuge der Energiewende sollen sich Stromerzeuger von fossilen Energieträgern wie Kohle und Kernkraft abwenden und den Ausbau von erneuerbaren Energien vorantreiben. Erneuerbare Energien, wie jene aus Photovoltaikanlagen (PV-Anlagen), benötigen jedoch völlig neue Technologien. Die Energiewende inkludiert daher den Megatrend der Digitalisierung und führt zu Innovationen wie flexiblen Speichern, intelligenten Stromnetzen, automatischen Ladevorgängen in der Elektromobilität und ferngesteuerten Haushaltsgeräten. Gleichzeitig entsteht dadurch ein deutlicher Mehrbedarf an Energie. (vgl. Engler/Janik/Wolf 2020, S. 13f.) Die Energiewende konfrontiert Energieversorgungsunternehmen daher mit neuen Aufgabenbereichen und erfordert voraussichtlich zusätzliches Personal vor allem in technischen Berufen (vgl. Otto 2022). Um in dem Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Politik und gesellschaftlichen Anforderungen zu bestehen, bedarf es in Energieversorgungsunternehmen grundlegender Veränderungen in der Unternehmensführung. Organisationen müssen sich weiterentwickeln, um in dem komplexen und dynamischen Umfeld handlungsfähig zu bleiben. (vgl. Hecker 2015, S. 11ff.)

### **3. VERÄNDERUNG DER ARBEITSWELT IN ZEITEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS UND DER GENERATION Z**

Der Wettbewerb am Arbeitsmarkt nimmt durch den demografischen Wandel und den Eintritt der Generation Z – die völlig neue Anforderungen an Arbeitgeber\*innen stellt – stetig zu. Der durch den demografischen Wandel entstehende Fachkräftemangel, der das Machtverhältnis von Arbeitgeberseite zur Arbeitnehmerseite verschiebt, sowie die neuen Wertevorstellungen der Generation Z, erhöhen den Wettbewerb zwischen den Unternehmen und erfordern eine Veränderung der Unternehmenskultur. (vgl. Maas 2022, S. 35; Friedmann/Tanzer/Vogt 2019, S.7) Unternehmen müssen immer präziser und schneller auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren können (vgl. Ben Larbi 2019, S. 103). Besonders die Energiebranche ist durch die Liberalisierung, die geplante Umsetzung der Energiewende sowie durch die seit 2021 schwankenden Großhandelspreise für Strom und Gas einem volatilen Umfeld ausgesetzt (vgl. Holtemöller et al. 2022, S. 761; Hecker 2015, S. 5). Die derzeit verbreiteten starren Arbeitsstrukturen, die geprägt sind von einer 40-Stunden Arbeitswoche, einer Präsenzkultur und steilen Hierarchien, entsprechen nicht mehr den äußeren Rahmenbedingungen (vgl. Metz-Kleine 2018, S.132).

Nachstehende Kapitel befassen sich daher mit den Auswirkungen des demografischen Wandels und dem Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt sowie mit dem Megatrend New Work in Zeiten von zunehmender Komplexität und Volatilität.

#### **3.1. Der demografische Wandel und die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt**

Der demografische Wandel in Österreich und die Entwicklungen in Bezug auf den herrschenden Fachkräftemangel entstehen primär durch den Anstieg der Lebenserwartung und den Rückgang der Geburtenrate. Die reduzierte Geburtenrate wird durch Faktoren wie Bildungsniveau, Migrationshintergrund oder Alter der Frau bei der Geburt beeinflusst. Je höher das Bildungsniveau, desto niedriger ist die Fertilität bzw. desto höher ist das Alter der Frau bei der Geburt. Während um 1970 Frauen im Alter zwischen 26 und 27 Jahren Kinder bekamen, lag das Fertilitätsalter im Jahr 2017 auf einem Rekordhoch von 30,7 Jahren. Darüber hinaus gibt es eine deutliche Abweichung der Gesamtfertilitätsrate (TFR) in Höhe von 0,52 zwischen Frauen, die im Inland geboren

und jenen, die im Ausland geboren sind. (vgl. Binder-Hammer 2021, S. 46; Fent/Fürnkranz-Prskawetz 2019, S. 7) Die TFR hat sich in Österreich in den letzten Jahrzehnten deutlich reduziert und stagniert seit einigen Jahren auf einem relativ konstanten Niveau wie Abbildung 1 zeigt. Während die Eltern der Babyboomer im Schnitt noch ca. 2,5 Kinder bekamen, sank die TFR in den frühen 1970er Jahren auf 1,7 Kinder und pendelt in den letzten Jahren zwischen 1,4-1,5 Kindern. Um das sogenannte Bestandserhaltungsniveau zu erreichen, bei dem eine konstante Bevölkerungsgröße gehalten wird, müsste die TFR jedoch bei 2,1 liegen. (vgl. Fent/Fürnkranz-Prskawetz 2019, S. 7ff.)

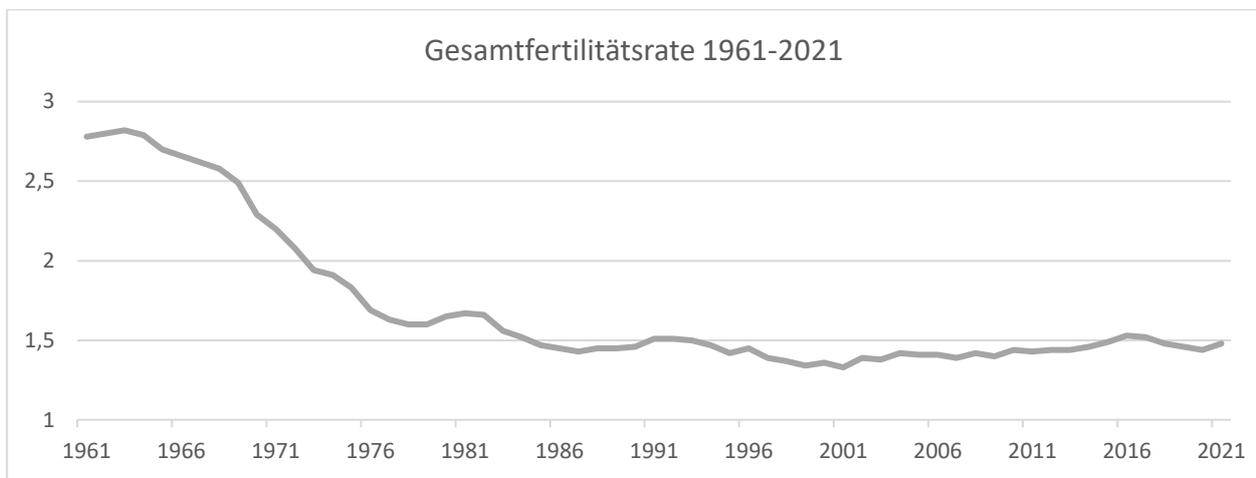


Abbildung 1: Gesamtfertilitätsrate 1961-2021 Österreich. Quelle: in Anlehnung an Statistik Austria 2022, S. 32.

Obwohl die TFR unter dem Bestandserhaltungsniveau liegt und die Geburtenbilanz, die sich aus den Lebendgeburten abzüglich der Sterbefälle ergibt, im Jahr 2020 negativ war, konnte in Österreich ein Bevölkerungswachstum verzeichnet werden. Diese Entwicklung ist auf die positive Wanderungsbilanz, die sich aus der Differenz zwischen Ein- und Auswanderungen ergibt, zurückzuführen. Dadurch steigt der Anteil der nichtösterreichischen Staatsangehörigen weiter an, während der Anteil der Bevölkerung mit österreichischer Staatsbürgerschaft einen Rückgang verzeichnet. Durch die positiven Wanderungsbilanzen ist die Einwohnerzahl innerhalb der letzten zehn Jahre zwar gestiegen, jedoch kann tendenziell eine Verlangsamung des Bevölkerungswachstums verzeichnet werden. (vgl. Statistik Austria 2022, S. 15ff.)

Der zweite große Treiber des demografischen Wandels in Österreich ist die Veränderung der Lebenserwartung einer Gesellschaft. Mit der in den letzten Jahrzehnten stetig ansteigenden Lebenserwartung verändert sich die Bevölkerungsstruktur und das Verhältnis zwischen Kindern

und Jugendlichen, Personen im Haupterwerbsalter und Pensionist\*innen verschiebt sich. (vgl. Binder-Hammer 2021, S. 46f.) Zwischen 1970 und 2021 hat sich der Anteil der Menschen im Pensionsalter um 5,2 Prozentpunkte erhöht, während der Anteil der Kinder und Jugendlichen um 11,8 Prozentpunkte gefallen ist. Wie die nachfolgende Tabelle 1 zeigt, stieg die Lebenserwartung in Österreich innerhalb von 50 Jahren im Zeitraum zwischen 1970 und 2020 bei Frauen um über zehn Jahre und bei Männern um über zwölf Jahre an. Durch die höhere Lebenserwartung steigt zum einen die Anzahl der Menschen im Pensionsalter und zum anderen verändert sich das Durchschnittsalter der Gesellschaft, welches sich im selben Zeitraum um sieben Jahre erhöht hat. (vgl. Statistik Austria 2022, S. 22ff., 36)

Jahr	<i>Lebenserwartung in Jahren</i>			
	Männer		Frauen	
	bei der Geburt	mit 65 Jahren	bei der Geburt	mit 65 Jahren
<b>1970</b>	<b>66,46</b>	11,71	<b>73,38</b>	14,91
1980	69,01	12,91	76,08	16,27
1990	72,24	14,36	78,89	17,95
2000	75,11	15,97	81,12	19,51
2010	77,66	17,68	83,13	21,02
<b>2020</b>	<b>78,94</b>	17,87	<b>83,74</b>	21,17

Tabelle 1: Lebenserwartung der österreichischen Bevölkerung 1970 bis 2020. Quelle: in Anlehnung an Statistik Austria 2022, S. 36.

Hochrechnungen zeigen, dass sich der Anteil der Bevölkerung, welche sich im Haupterwerbsalter von 20-59 Jahren befindet, von 56 % im Jahr 2019 auf 49 % im Jahr 2035 reduzieren wird. Besonderen Einfluss auf diese Entwicklung nimmt die Generation der Babyboomer, die in den kommenden Jahren das Pensionsantrittsalter erreichen wird. Zwischen 2022 und 2034 werden jährlich 120.000-140.000 Arbeitnehmer\*innen den Arbeitsmarkt verlassen. Problematisch ist das aufgrund der erwarteten Arbeitsmarkteintritte von weniger als 100.000 Personen pro Jahr. (vgl. Binder-Hammer 2021, S.46f.)

Laut der UN World Population Prospects 2019 wird in Österreich mit einer Reduktion der Bevölkerung ab 2024 gerechnet, wodurch sich die angespannte Situation am Arbeitsmarkt und der Fachkräftemangel weiter verschärfen könnten (vgl. Budlinger 2021, S. 2). In einer Prognoserechnung der Statistik Austria – basierend auf einem definierten wahrscheinlichsten Hauptszenario – geht diese zwar von einem Bevölkerungswachstum von 11 % zwischen 2020 und 2080 aus, jedoch

wächst insbesondere der Anteil der über 65-Jährigen von derzeit 19,2 % auf 29,4 %. Der Anteil der Personen im Alter zwischen 18 und 64 Jahren reduziert sich hingegen im selben Zeitraum von 63,5 % auf 54 %, wodurch sich die Anzahl der potenziellen Arbeitnehmer\*innen weiter verringert. (vgl. Statistik Austria 2022, S. 60ff.) Durch den demografischen Wandel und die damit einhergehenden strukturellen Veränderungen verringert sich somit das Angebot an Arbeitnehmer\*innen und führt in weiterer Folge zu einer weiteren Reduktion der Fachkräfte (vgl. Egli/Geiger 2022, S. 293f.).

Laut einer im Jahr 2022 durchgeführten Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst and Young haben bereits rund 83% der Unternehmen in Österreich Probleme Fachkräfte zu finden. Besonders stark betroffen ist unter anderem der Energiesektor, der einen steigenden Personalbedarf verzeichnet, für die zusätzlichen Stellen jedoch keine qualifizierten Mitarbeiter\*innen findet. (vgl. Lehner 2022) Darüber hinaus verschärft sich die Lage für die Energiebranche durch die geplante Umsetzung der Energiewende. Diese erfordert zusätzliches Personal und konfrontiert Energieversorgungsunternehmen mit neuen Aufgabenbereichen. (vgl. Otto 2022) Neben dem Problem der fehlenden Arbeitsleistung aufgrund fehlender Arbeitskräfte, sehen sich Unternehmen mit einem drohenden Wissensverlust konfrontiert. Denn mit dem Pensionsantritt verlassen erfahrene Mitarbeiter\*innen das Unternehmen samt ihrem impliziten Erfahrungswissen, welches für Unternehmen einen Anteil von über 60 % an der Wertschöpfung hat. (vgl. Lehnert 2019, S. 22f.) Somit besteht für Unternehmen neben dem Kapazitätsrisiko ein Knowhow-Risiko. Arbeitgeber\*innen versuchen aufgrund der fehlenden Berufseinsteiger\*innen zunehmend ältere Personen länger im Unternehmen zu halten, was wiederum zu einer Steigerung des Durchschnittsalters der Belegschaft führt. Arbeitgeber\*innen müssen sich daher mit der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter\*innen befassen, da diese unweigerlich mit steigendem Alter abnimmt. (vgl. Armatut 2018, S. 23ff.)

Der demografische Wandel führt in Zukunft in Bezug auf den Arbeitsmarkt einerseits zu einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung und andererseits durch die steigende Lebenserwartung zu einer Alterung der Belegschaft (vgl. Wilke 2019, S. 38ff.). Gleichzeitig werden in den kommenden Jahren die geburtenstarken Kohorten der Generation Babyboomer das Pensionsalter erreichen, wodurch mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen, als mit der Generation Z eintreten (vgl. Binder Hammer 2021, S. 46).

### **3.2. Der Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt**

Wie bereits definiert, umfasst die Generation Z die Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010, die in zunehmenden Maß das Erwerbsalter erreichen, ihre Ausbildungen abschließen und somit auf den Arbeitsmarkt drängen. Diese neue Generation zeichnet sich – wie andere Geburtskohorten vor ihr – durch besondere Eigenschaften und Wertevorstellungen aus und tritt mit neuen Erwartungen in den Arbeitsmarkt ein. (vgl. Scholz 2014, S. 131ff.) Die folgenden Kapitel befassen sich mit den Charakteristika der Generation Z sowie deren Anforderungen an den Arbeitsmarkt und die Führungskräfte.

#### **3.2.1. Charakteristika und Besonderheiten der Generation Z**

Die Generation Z ist die erste Generation, die von klein auf mit digitalen Medien aufgewachsen ist. Für sie ist der Umgang mit dem Internet und modernen Technologien selbstverständlich. Die junge Generation ist nahezu durchgehend online, wodurch sich ihr Kommunikationsverhalten deutlich von anderen Generationen unterscheidet. Durch die Digitalisierung hat sie die Fähigkeit zum Multitasking erlernt. Für sie ist es selbstverständlich mit mehreren Medien gleichzeitig zu arbeiten, ohne dabei eines zu vernachlässigen. Durch die angelernte technische Auffassungsgabe hat sie – anders als ältere Generationen – keine Schwierigkeiten mit der fortschreitenden Digitalisierung. Zwar kann die Generation Z problemlos mehrere Aufgaben in einem hohen Tempo gleichzeitig oder nacheinander erledigen, jedoch leidet ihre Aufmerksamkeitsspanne darunter. Das Aktivitätsniveau ist demnach hoch, kann jedoch nicht auf Dauer gehalten werden. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 71ff.) Des Weiteren hat die Generation Z große Schwierigkeiten sich in der analogen Welt zurechtzufinden. Diese Schwäche äußert sich zum Beispiel bei direkten persönlichen Kontakten oder Telefonaten. (vgl. Maas 2022, S. 37)

Durch den scheinbar unendlichen Zugriff auf Informationen hat die Generation Z gelernt, Inhalte schnell zu filtern und zu beurteilen und ist stark visuell veranlagt. Sie ist ständig Ablenkungen ausgesetzt und lebt in einer hochkomplexen, sich schnell wandelnden Welt. Vermutlich gerade deswegen sehnt sich die junge Generation nach Sicherheit und Familie. Diese Sicherheit findet sie bei ihren Eltern, zu denen sie in der Regel – anders als frühere Generationen – ein freundschaftliches Verhältnis pflegt. Auch die Einstellung der Eltern hat sich gewandelt, die es als positiv

empfinden, dass ihre Kinder zu Hause wohnen und Rat bei ihnen suchen. Anders als Generationen vor ihnen wollen sich die Jugendlichen nicht von ihren Eltern und deren Werten abgrenzen. Diese Entwicklung ist auf den Wohlstand der Eltern zurückzuführen, denn Vertreter\*innen der Generation Z sind zufrieden und sehen keinen Bedarf etwas zu verändern. (vgl. Maas 2019, S. 21ff.) Die Generation Z ist eine selbstbewusste Gruppe von Menschen mit einem sehr hohen Bildungsgrad. In Zukunft wird voraussichtlich die Hälfte dieser Generation ein Studium abgeschlossen haben. Diese Entwicklung ist ebenfalls auf den Wohlstand und die Unterstützung der Eltern zurückzuführen. Die veränderten Erziehungsmethoden im Rahmen von Kleinkinderbetreuungen oder Ganztagschulen führen zu einer weiteren Stärkung der Individualisierung und Bildung der Generation Z. Einerseits genießen sie durch diese Einrichtungen umfangreiche auf sie angepasste Angebote und andererseits erziehen ihre Eltern sie zu unabhängigen und selbstständigen Menschen. Das steigert das Selbstvertrauen dieser Generation und führt zu mehr Autonomie. In diesem Zusammenhang steht auch der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung. Die junge Generation möchte sinnvolle Tätigkeiten verfolgen und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 87ff.) Maas definierte 2019 auf Basis der „Generation-Thinking“-Studie sechs Kerneigenschaften der Generation Z, welche in Abbildung 2 dargestellt werden.



Abbildung 2: Kerneigenschaften der Generation Z. Quelle: in Anlehnung an Maas 2019, S. 46ff.

Diese sechs Kerneigenschaften grenzen die Generation Z von anderen Generationen ab und sind maßgeblich durch äußere Faktoren beeinflusst. Aufgrund der demografischen Entwicklungen und der Unterstützung und Beratung durch ihre Eltern tritt die Generation Z mit einem hohen Selbstbewusstsein in den Arbeitsmarkt ein. Während sich die Generation Z im echten Leben – abseits von sozialen Medien – Normalität wünscht, eher konservativ veranlagt und sehr familienorientiert ist, tritt sie online individualistisch auf. Die Digitalisierung hat sie zu ungeduldigen Menschen herangezogen, da sie es gewohnt sind, ihre Bedürfnisse jederzeit befriedigen zu können. Dafür sind sie digital sehr versiert und haben die Fähigkeit erlernt, Daten im Internet auf einen Blick zu analysieren. (vgl. Maas 2019, S. 46ff.)

### **3.2.2. Anforderungen der Generation Z an den Arbeitsmarkt**

Während die Generation Y bereits stark am Arbeitsmarkt vertreten ist, rückt die Generation Z sukzessive nach, sodass diese beiden Generationen spätestens 2025 gemeinsam die größte Arbeitnehmergruppe bilden. Die Generation Y hat die ersten massiven Veränderungen im Wertesystem und in der Beziehung zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen hervorgerufen, welche von der Generation Z weiter forciert werden. (vgl. Losekam/Lipovac 2022, S. 118) Getrieben durch den demografischen Wandel – wie bereits in Kapitel 3.1. erläutert – ist die Generation Z die kleinste Generationengruppe seit dem Zweiten Weltkrieg. Durch diese Entwicklung hat sich das Machtverhältnis zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen zu Gunsten der Arbeitnehmer\*innen verschoben. Potenzielle Mitarbeiter\*innen können aufgrund des herrschenden Fachkräftemangels zwischen Unternehmen wählen und Forderungen stellen, ohne Abstriche zu machen. (vgl. Maas 2022, S. 35) Die Generation Z tritt mit teilweise völlig neuen Wertevorstellungen bzw. stark abweichender Gewichtung dieser Werte im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen in den Arbeitsmarkt ein (vgl. Maas 2019, S. 22f.).

Vertreter\*innen der Generation Z suchen Arbeitgeber\*innen nicht mehr nach Status, Bekanntheit oder Namen des Unternehmens aus, sondern suchen nach einer sinnvollen Arbeit, die ihren Werten entspricht und Work-Life-Balance bietet. Diese Entwicklung zeichnete sich schon bei der Generation Y ab und wird voraussichtlich von der Generation Z auf die Spitze getrieben werden. Vertreter\*innen der Generation Z wird nachgesagt, dass sie Einzelkämpfer\*innen sind und sie auf möglichst kurzem Weg ihre persönlichen Ziele erreichen wollen. Dabei legen sie keinen Fokus

auf Loyalität oder Bindung gegenüber ihren Arbeitgeber\*innen. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 81f.) Abweichend dazu ergab die Untersuchung von Brademann und Piorr (vgl. 2019, S. 354ff.) im Zusammenhang mit dem Bindungsverhalten der Generation Z jedoch, dass die junge Generation grundsätzlich hochgradig bindungswillig ist und gerne für ein Unternehmen arbeitet, auf das sie stolz sein kann. Dafür müssen jedoch fünf Muss-Kriterien erfüllt sein. Dazu zählen die persönliche Entwicklung, Sicherheit, Entlohnung, Transparenz und der wertschätzende Umgang.

Arbeitnehmer\*innen der Generation Z werden – neben einem guten Einkommen – zusätzlich nach nicht monetären Anreizen suchen, wie beispielsweise dem Angebot von Sabbaticals oder der flexiblen Einteilung der Arbeit bzw. Arbeitszeiten. Sie legen hohen Wert darauf, dass der Feierabend und das Wochenende frei von Arbeit sind. Jedoch bedeutet das im Umkehrschluss nicht, dass sie feste Arbeitszeiten bevorzugen. Sie wollen die Arbeit in der Zeit verrichten, die in ihre spontane Alltagsplanung passt. Sie arbeiten dafür umso produktiver, denn sie motiviert eine selbstbestimmte Arbeitsweise, bei der sie entscheiden können, wann und wo Aufgaben erledigt werden. Diesbezüglich erwarten sie Flexibilität und Transparenz vom Unternehmen. Diese Entwicklungen sind auf die steigende Lebenserwartung der Menschen und das damit steigende Pensionsantrittsalter zurückzuführen. Um bis ins hohe Alter leistungsstark arbeiten zu können, sucht die Generation Z vermehrt nach Komfort auf der Arbeit in Form von oben beschriebenen Arbeitsbedingungen. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 82ff.) Zudem definiert sich die Generation Z nicht über die Arbeit, sondern über Freizeitaktivitäten. Für sie stehen Freizeit, Familienplanung und die sozialen Kontakte über dem Berufsleben. In diesem Zusammenhang wünschen sie sich eine klare Trennung von Beruflichem und Privatem. (vgl. Maas 2019, S. 22ff.)

Durch den hohen Ausbildungsgrad fordert die Generation Z – wie auch Generationen vor ihr – eine gute, faire Bezahlung für ihre erbrachten Leistungen. Jedoch bestehen für sie Statussymbole nicht aus Wertgegenständen wie beispielsweise einem Firmenwagen, sondern aus Errungenschaften wie Wertschätzung, Raum für Individualität, Zeit für die Familie oder dem Nachgehen einer sinnhaften Tätigkeit. Hintergrund dieser Entwicklung ist die fehlende Bereitschaft, ihr Privatleben sowie die Zeit für Familie und Freunde einer Karriere in Verbindung mit einer 60 bis 80 Stunden Arbeitswoche zu opfern. Zwar möchte die Generation Z gerne Karriere machen und Verantwortung übernehmen, jedoch fehlt ihr die Geduld dafür. Während Unternehmen langfristige

Karrierelaufbahnen fördern, erwartet die Generation Z nach der Übernahme von Verantwortung eine rasche Anpassung der Konditionen. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 90)

Besonders wichtig ist der jungen Generation die Anerkennung und Wertschätzung durch ihre Arbeitgeber\*innen, eine gute Beziehung zur Führungskraft und die berufliche Identifikation (vgl. Brademann/Piorr 2019, S. 357). Vertreter\*innen der Generation Z fordern am Arbeitsmarkt Fairness und Antidiskriminierung in Bereichen wie der Bezahlung oder den Arbeitsbedingungen. Zusätzlich wünschen sie sich von Arbeitgeber\*innen ein positives Arbeitsklima, familienfreundliche Regelungen sowie Work-Life-Balance. Aufgrund der guten Verhandlungsposition der Generation Z werden die Veränderungen im Wertesystem durch die Generation Z weiter vorangetrieben werden. (vgl. Losekam/Lipovac 2022, S. 118ff.)

### **3.2.3. Anforderungen der Generation Z an die Führungsebene**

Die Generation Z lehnt Hierarchiemodelle, in denen die fachliche und disziplinarische Führung voneinander getrennt sind, ab. Stattdessen sucht sie nach flachen Hierarchien, da sie ihren Fokus auf das gemeinschaftliche Erarbeiten von Lösungen richtet und hohen Wert auf transparente, nachvollziehbare Entscheidungen legt. Die Generation Z hat keine Angst, Kritik zu äußern und Autoritäten in Frage zu stellen, denn sie lässt sich von Alter oder Position nicht einschüchtern und beurteilt nach Kompetenz und Erfahrung. Wichtiger als das Fachwissen werden in Zukunft daher die Moderations- und Coachingfähigkeiten der Führungskräfte sein. Denn Arbeitnehmer\*innen der Generation Z suchen in Führungskräften Mentor\*innen, die sie zu Bestleistungen führen sollen. Darüber hinaus wollen sie eine enge Beziehung aufbauen, sodass auf Augenhöhe kommuniziert werden kann und sie wünschen sich Unterstützung und Transparenz von ihren Führungskräften. Die Generation Z will zweckorientiert arbeiten und sucht in ihren Vorgesetzten nicht zwingend nach Fachwissen, auf welches sie durch die digitale Welt ohnehin jederzeit zugreifen kann. (vgl. Hesse et al. 2019, S. 91f.) Diese Entwicklung ist unter anderem auf die scheinbar unendlichen Möglichkeiten bei der Ausbildungs- und Berufswahl zurückzuführen. Die Generation Z fühlt sich schnell überfordert und sucht daher nach Unterstützung und Orientierung. (vgl. Klaffke 2014, S. 75f.) In Bereichen, in denen sie sich unsicher fühlt, nimmt sie aufgrund ihres hohen familiären Bezugs gerne Hilfe von erfahrenen Arbeitnehmer\*innen an, da sie in ihnen einen elterlichen Bezug wiedererkennt (vgl. Maas 2022, S. 37).

Die Untersuchungen von Hesse et al. (vgl. 2019, S. 82ff.) haben ergeben, dass die Generation Z keinen Wert auf Autoritäten und Hierarchien legt. Für sie steht die Kompetenz und Erfahrung der Führungskraft im Vordergrund. Sie möchte mit ihren Vorgesetzten partnerschaftlich und auf derselben Ebene zusammenarbeiten. Für die Generation Z steht das Individuum im Mittelpunkt, sie möchte selbstbestimmt arbeiten und wünscht sich in diesem Zusammenhang Flexibilität, Unterstützung und Transparenz von ihrer Führungskraft.

### **3.3. Die Entwicklungen im Rahmen von New Work**

Wie bereits erläutert steigt der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter\*innen, weswegen Unternehmen für potenzielle Arbeitnehmer\*innen attraktiv sein müssen. New Work steht dabei einerseits für flexible Arbeitszeiten, Arbeitsorte und selbstbestimmtes, autonomes Arbeiten und andererseits für das Ausüben von sinnstiftenden Tätigkeiten, in denen sich Menschen selbst verwirklichen können. Mit New Work rückt der Gedanke des Humanismus und eines wohlwollenden Arbeitsumfelds mit zeitgemäßen, optimalen Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer\*innen in den Vordergrund. (vgl. Lutze/Schaller/Wüthrich 2019, S. 356ff.) New Work steht für ein ganzheitliches Konzept mit vielen ineinandergreifenden Ansätzen. Diese umfassen zum einen eine Veränderung der Haltung und Denkweisen, sodass die Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie die Mitarbeiter\*innen in den Fokus rücken. Zum anderen sollen die individuellen Fähigkeiten der Angestellten erkannt und gefördert werden und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung geboten werden. Gleichzeitig zeichnet sich New Work durch eine transparente Kommunikation, flache Hierarchien und damit einhergehend einen abteilungsübergreifenden Wissensaustausch aus. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 7ff.)

Unternehmen müssen im Zuge der Etablierung von New Work eine Arbeitsumgebung schaffen, die für Mitarbeiter\*innen attraktiv ist und gleichzeitig zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele beiträgt. Dies erfordert Eingriffe auf technologischer und organisatorischer Ebene. Traditionell hierarchisch aufgebaute Organisationen müssen agilen und flachen Modellen weichen, sodass Mitarbeiter\*innen im Bereich der Wissensarbeit kreativ, innovativ und flexibel arbeiten können. Ferner sollen sie die Möglichkeit erhalten, sich international zu bewegen und vernetzt in Teams zusammenarbeiten zu können. (vgl. Urbach/Ahlemann 2018, S. 80ff.) New Work basiert demnach

auf den Grundpfeilern einer flexiblen Arbeitsgestaltung und dem virtuellen Arbeiten. Arbeitnehmer\*innen sollen selbst entscheiden können, wann und wo sie arbeiten und durch die Digitalisierung sowie die virtuellen Kontaktmöglichkeiten mit Kolleg\*innen und Führungskräften in regem Austausch bleiben. (vgl. Umbs 2020, S. 271) Nachstehende Kapitel befassen sich mit den grundlegendsten Veränderungen und Entwicklungen der Arbeitswelt im Rahmen von New Work.

### **3.3.1. Sinnstiftung und Sinnvermittlung**

Ein Grundgedanke von New Work besteht darin, dass Menschen Aufgaben ausführen sollen, die ihnen Freude bereiten und in denen sie Sinnhaftigkeit sehen. Umgelegt auf die heutige Zeit, sollen Routineaufgaben durch sinnvolle, kreative Aufgaben ersetzt werden. Um diesen Zustand zu erreichen, bildet die voranschreitende Digitalisierung eine der Grundvoraussetzungen. Moderne Technologien sollen sich wiederholende Tätigkeiten übernehmen, sodass Mitarbeiter\*innen Zeit für andere Aufgaben gewinnen. Das Ziel besteht darin, dass die Summe aller Tätigkeiten, die die Mitarbeiter\*innen ausführen, gesamtheitlich zu einem höheren Sinn führen. Jedoch ist zu beachten, dass jeder Mensch Sinnhaftigkeiten unterschiedlich einstuft, sodass einer Person eine Aufgabe sinnvoll erscheint, während eine andere das nicht so empfindet. (vgl. Jobst-Jürgens 2020, S. 12ff.)

Die Suche nach sinnstiftenden Aufgaben, mit denen ein Beitrag zur Gesellschaft geleistet werden kann, kann zu völlig neuen Aufgabenfeldern führen. Menschen, die in den letzten Jahren Unternehmen gegründet haben, kennen den Hintergrund und den Antrieb ihres Unternehmens meist sehr genau. Diese Unternehmen haben eine starke Unternehmensidentität und können somit den Sinn und Zweck des Unternehmensgegenstandes gegenüber ihren Mitarbeitenden klar darstellen, sodass diese motiviert sind, an dem gemeinsamen Ziel zu arbeiten. (vgl. Schnell/Schnell 2019, S. 10f.) Damit ein Sinn bei der Arbeit entstehen kann, benötigt es in erster Linie einen tieferliegenden Zweck, der in der Literatur oftmals mit dem englischen Begriff „Purpose“ betitelt wird. Diesen Zweck können Mitarbeiter\*innen abhängig von ihrer Orientierung auf der persönlichen, gemeinschaftlichen oder gesellschaftlichen Ebene finden. So sehen beispielsweise gesellschaftlich-orientierte Menschen einen Sinn in ihrer Arbeit, wenn sie dadurch etwas für andere Menschen tun können. Persönlich-orientierte Arbeitnehmer\*innen erfüllt wiederum Selbstbestimmung und die persönliche Potenzialentfaltung. (vgl. Lutze/Schaller/Wüthrich 2019, S. 359)

### **3.3.2. Flexibilisierung der Arbeitswelt**

New Work verfolgt das Ziel, den Arbeitnehmer\*innen eine humanere Arbeitswelt und optimale Arbeitsbedingungen zu bieten. Um diesen Zustand zu erreichen, wird die Arbeitswelt im Rahmen von New Work zunehmend flexibilisiert. (vgl. Lutze/Schaller/Wüthrich 2019, S. 356) Flexible Arbeitsmodelle können diesbezüglich hinsichtlich der Arbeitszeit und dem Arbeitsort gestaltet werden (vgl. Egli/Geiger 2022, S. 295ff.). In Zeiten von volatilen Märkten und nicht zuverlässig prognostizierbaren Marktbedingungen wird Flexibilität zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Somit streben nicht nur Arbeitnehmer\*innen nach einer Flexibilisierung ihrer Arbeitsbedingungen, sondern auch Unternehmen, denn die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen hat für beide Seiten Vorteile. Bei der Vereinbarung flexibler Modelle ist es wichtig, auf die Erfordernisse und Bedürfnisse beider Seiten gleichermaßen einzugehen. (vgl. Hunold 2019, S. 11ff.)

Die Vorteile der flexiblen Arbeitsmodelle liegen in erster Linie im Bereich der Zeitautonomie. Durch die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben steigt die Work-Life-Balance. Zudem wird auf Arbeitnehmerseite dem Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und Individualisierung nachgegangen, wodurch das Verantwortungsbewusstsein der Arbeitnehmer\*innen steigt und in weiterer Folge die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit. Durch das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen werden Unternehmen als attraktive Arbeitgeber\*innen wahrgenommen, sodass diese einen Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte generieren. Weiters können Unternehmen besser auf Auftragsspitzen oder Nachfrageänderungen reagieren, da sie ihre Personalkapazitäten flexibel einsetzen können. (vgl. Daum/Zanker 2020, S. 12ff.)

Obwohl sich durch die Digitalisierung die Arbeitswelt rasant verändert, diese immer komplexer wird und Unternehmen von Flexibilität und New Work sprechen, sind die Arbeitsmodelle noch weitgehend unflexibel. Sie sind geprägt durch eine 40-Stunden Arbeitswoche von Montag bis Freitag, starre Hierarchien und eine Präsenzkultur. (vgl. Metz-Kleine 2018, S. 132ff.) Derzeit genießen meist nur Führungskräfte eine hohe örtliche und zeitliche Unabhängigkeit. Niedrigere Beschäftigungsgruppen sind in der Regel an einen festen Arbeitsort gebunden und haben meist nur wenig flexible Zeitvereinbarungen. (vgl. Daum/Zanker 2020, S. 13) Arbeitsmodelle müssen neu

gedacht werden, um Agilität und New Work zu erreichen, denn sie sind maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg in Zeiten des demografischen Wandels, der Generation Z und der Digitalisierung. Idealerweise lösen sich Unternehmen von der starren 40-Stunde Woche und etablieren unterschiedliche flexible Arbeitsmodelle, sodass sich diese in der Organisation ergänzen. (vgl. Metz-Kleine 2018, S. 132ff.) Nachstehend werden die Möglichkeiten zeitflexibler und ortsunabhängiger Arbeit näher beleuchtet.

### **3.3.2.1. Arbeitszeit**

Flexible Arbeitszeitmodelle sind dadurch gekennzeichnet, dass Arbeitnehmer\*innen ihre Arbeitszeit innerhalb definierter Rahmenbedingungen selbst bestimmen können. Darunter fallen weit verbreitete Modelle wie die Gleitzeit, die immer häufiger auftretende Vertrauensarbeitszeit, sowie weniger häufig angewandte amorphe Arbeitszeitmodelle wie die Jahresarbeitszeit oder Lebensarbeitszeit. Bei letzteren Zeitmodellen wird den Arbeitnehmer\*innen lediglich vorgegeben, wie viel sie in einem bestimmten Zeitraum arbeiten müssen, jedoch nicht wann und wie lange. Zeitguthaben werden auf einem Zeitkonto mitgeführt und können in Form von Sabbaticals oder Familienpausen abgebaut werden. Ähnlich funktioniert das System der Gleitzeit, wobei bei diesem Modell sowohl Minus- als auch Plussalden entstehen können und Sollarbeitszeiten bzw. Kernarbeitszeiten vorgegeben werden. (vgl. Schellinger/Le Huynh 2020, S. 151f.)

Die Vertrauensarbeitszeit zeichnet sich dadurch aus, dass zwar eine Vertragsarbeitszeit definiert wird, die Arbeitgeber\*innen jedoch auf eine Zeiterfassung verzichten. Somit können die Arbeitnehmer\*innen selbst über die Dauer und Verteilung der täglichen Arbeitszeit bestimmen. Der Fokus liegt bei der Vertrauensarbeitszeit am Ergebnis und nicht auf der Anwesenheit am Arbeitsplatz. Die Arbeitnehmer\*innen müssen eigenverantwortlich entscheiden, wann sie arbeiten, dürfen dabei aber Unternehmensanforderungen und Kundenwünsche nicht außer Acht lassen. Ziel ist es, die Effizienz der Arbeitsleistung zu erhöhen und eine Verschwendung der Arbeitszeit zu vermeiden. (vgl. Neubert/Thomas 2005, S. 211f.) Für die Arbeitnehmer\*innen führt dieses Modell zu mehr Zeitsouveränität und Flexibilität, da sie ihre persönliche Alltagsplanung integrieren können, während Unternehmen von einer höheren Produktivität und Wirtschaftlichkeit profitieren. Die Vertrauensarbeitszeit ermöglicht Mitarbeiter\*innen selbstbestimmt zu arbeiten und

führt zu einer hohen Work-Life Balance. Die Vertrauensarbeitszeit kann aber auch negative Effekte haben, wie eine versteckte Steigerung des Arbeitsvolumens, unbezahlte Überstunden oder das fehlende Erkennen von Überlastungssituationen. Außerdem kann die Vertrauensarbeitszeit in Verbindung mit flexiblen Arbeitsorten zu einer sozialen Vereinsamung und zu Misstrauen unter Kolleg\*innen führen, da diese sich untereinander hinsichtlich der erbrachten Arbeitszeit anzweifeln. (vgl. Hellert 2019, S. 439; Neubert/Thomas 2005, S. 211f.) Ergänzend ist festzuhalten, dass die Vertrauensarbeitszeit derzeit in Österreich aufgrund des geltenden Arbeitszeitgesetzes (AZG) nicht zur Anwendung kommen kann. Nach §26 des AZG unterliegen Arbeitgeber\*innen hinsichtlich der Arbeitszeit einer Aufzeichnungs- und Auskunftspflicht. (vgl. § 26 Abs. 1 AZG)

### **3.3.2.2. Arbeitsort**

Bei der Flexibilisierung des Arbeitsortes können zwei grundlegende Modelle unterschieden werden. Einerseits die Telearbeit – auch als Home-Office bezeichnet – und andererseits die mobile Telearbeit. Während bei Home-Office Arbeitnehmer\*innen einen festen, definierten Arbeitsplatz in ihrem privaten Zuhause haben, können Mitarbeiter\*innen bei der mobilen Telearbeit grundsätzlich an einem Ort ihrer Wahl die Arbeit verrichten. Bei der mobilen Telearbeit liegt der Fokus daher auf der Ortsunabhängigkeit, sodass unterwegs oder auf Reisen gearbeitet werden kann. (vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022, S. 995f.) Als Folge der Corona-Pandemie hat sich ein weiteres Modell zwischen Präsenzarbeit und Home-Office entwickelt, welches als hybrides Arbeiten bezeichnet wird. Mitarbeiter\*innen können bei diesem Modell zwischen Home-Office und ihrem Arbeitsplatz im Büro wechseln. (vgl. Reindl/Lanwehr/Kopinski 2022, S. 242)

Aus Sicht der Arbeitnehmer\*innen bietet Home-Office viele Vorteile und führt in Verbindung mit einer flexiblen Zeiteinteilung und höheren Zeitautonomie zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Mitarbeiter\*innen arbeiten im Home-Office effizienter und sind produktiver, was zum einen auf die gestiegene Konzentration und zum anderen auf geringere Krankenstände zurückzuführen ist. Unternehmen profitieren durch das Angebot von Home-Office von einer höheren Arbeitgeberattraktivität, sowie durch die Optimierung der Büroflächen und Einführung von Desk-Sharing, bei dem sich mehrere Arbeitnehmer\*innen einen Arbeitsplatz teilen, von Kosteneinsparungen. Home-Office ist von gesellschaftlicher Relevanz, da es durch die Einsparung von Arbeitswegen zum Umweltschutz und der Ressourcenschonung beiträgt. Obwohl Home-Office einen positiven

Einfluss auf die Work-Life-Balance hat, verschwimmt oftmals die Grenze zwischen dem Berufs- und Privatleben, wodurch sich negative Aspekte äußern. Home-Office kann zu einer Vereinsamung und fehlender Gruppenzugehörigkeit führen, sowie zu fehlender Kommunikation zwischen Mitarbeitenden, da der Austausch in Gemeinschaftszonen wie beispielsweise in der Kaffeeküche, ausbleibt. (vgl. Landes et al. 2020, S. 11ff.) Die Umsetzbarkeit von flexiblen Arbeitsortmodellen ist stark von der Branche und den Tätigkeitsbereichen einer Arbeit abhängig. Vor allem bei bürointensiven Branchen besteht ein hohes Potenzial zur Etablierung von Home-Office. Zudem muss der Digitalisierungsgrad des Unternehmens hoch sein und die technischen Voraussetzungen müssen vorhanden sein. (vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022, S. 996f.) Sind die digital-mobilen Arbeitsmittel gegeben, bestehen insbesondere im Bereich der Wissensarbeit gute Möglichkeiten zur Umsetzung von ortsunabhängigen Arbeitsmodellen (vgl. Daum/Zanker 2020, S. 12f.).

### **3.3.3. Alternative Arbeitsmodelle**

Neben der klassischen 40-Stunden-Arbeitswoche etablieren sich im Rahmen von New Work zunehmend weitere Arbeitsformen wie unter anderem das Jobsharing oder die bei Bürojobs weit verbreitete Teilzeitarbeit. Die Teilzeit ist gekennzeichnet durch eine reduzierte Arbeitszeit, wobei Arbeitnehmer\*innen häufig bei mehreren Unternehmen angestellt sind. Dadurch entspricht die Arbeitszeit in vielen Fällen wieder einer Vollzeitstelle. (vgl. Schellinger/Le Hynh 2020, S. 152) Wie die Untersuchung von Scherf und Zander (vgl. 2018, S. 2f.) ergab, wünschen sich mehr als 30% der Vollzeitbeschäftigten eine dauerhafte oder vorübergehende Reduktion der Arbeitszeit. In der gewonnenen Zeit würden sich Arbeitnehmer\*innen ihren privaten Interessen, der Betreuung der Kinder oder der Pflege Angehöriger widmen. Größte Hemmschwelle ist in diesem Zusammenhang das mit der verkürzten Arbeitszeit sinkende Einkommen, da Arbeitnehmer\*innen auf das Entgelt angewiesen sind. Auch Unternehmen fürchten durch die Ausrollung von Teilzeit unter anderem in Produktionsbetrieben oder bei Schichtarbeit eine Verschlechterung der Situation, da sie Probleme in der Personalplanung oder eine Erhöhung der Kosten befürchten. Dies konnte in der Untersuchung von Scherf und Zander widerlegt werden. Arbeitgeber\*innen profitieren durch Teilzeit von einer höheren Arbeitgeberattraktivität und einer effizienteren Arbeitskräftenutzung. Durch den gezielten Einsatz von Teilzeitmitarbeiter\*innen können Über- und Unterdeckungen vermieden werden.

In Verbindung mit Teilzeit kann das Modell Jobsharing zur Anwendung kommen, bei dem sich zwei oder mehrere Personen eine Arbeitsstelle teilen. Die Verteilung der Arbeitszeit zwischen den Arbeitnehmer\*innen kann frei vereinbart werden. Oftmals erfolgt eine Unterteilung in Halbtagen oder der Wechsel in der Mitte der Woche. (vgl. Egli/Geiger 2022, S. 296) Die Mitarbeiter\*innen teilen sich dabei die Arbeit selbstbestimmt und flexibel untereinander auf und arbeiten eng zusammen, sodass sie die Position gemeinsam verantworten. Jobsharing kann völlig unabhängig von Alter, Branche oder Hierarchiestufe durchgeführt werden und ist eine ausgezeichnete Variante, den innerbetrieblichen Wissenstransfer sicherzustellen. Denn anstelle von einer Person, kennen mehrere Arbeitnehmer\*innen den Aufgabenbereich und die Innovation, Kreativität und Einsatzbereitschaft kann vervielfacht werden. Gleichzeitig steigen die Motivation und Produktivität, während der Stress abnimmt. Jobsharing hat sowohl für Unternehmen als auch Arbeitnehmer\*innen große Vorteile. Mitarbeiter\*innen genießen mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung, ein selbstbestimmtes Arbeiten und tendenziell geringere Arbeitszeiten. Diese Vorteile wirken sich positiv auf die Gesundheit aus, wodurch Krankenstände verringert werden und das Unternehmen von Kosteneinsparungen profitiert. (vgl. Metz-Kleine 2018, S. 134ff.)

Jobsharing ist besonders gut für Arbeitnehmer\*innen geeignet, die den Beruf und die Familie vereinen wollen oder zeitnah ihre Pension antreten und Nachfolger\*innen aufbauen sollen. Ältere Arbeitnehmer\*innen teilen sich bei diesem Modell zwei bis drei Jahre vor ihrem Pensionsantritt die Stelle mit einer jüngeren Person, sodass diese schrittweise die Position übernehmen kann. Für das Unternehmen liegt der Vorteil in einem reibungslosen Übergang, während die Arbeitnehmer\*innen ihre Arbeitszeit langsam reduzieren und sich auf die Pension vorbereiten können. (vgl. Armutat 2018, S. 41; Schrötgens 2018, S. 249) Aktuell praktizieren jedoch hauptsächlich Frauen mit Kindern unter 15 Jahren, die in akademischen Berufen oder der Erziehung tätig sind, Jobsharing (vgl. Egli/Geiger 2022, S. 297).

Inwieweit alternative Arbeitsmodelle in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeiten und Ortsunabhängigkeit in Energieversorgungsunternehmen zur Anwendung kommen können, ist Teil der empirischen Untersuchung dieser Arbeit. Diesbezügliche Ergebnisse werden in Kapitel 7.3 dargestellt.

### **3.3.4. Digitalisierung und Veränderung des Arbeitsplatzes**

Um New Work und die Flexibilisierung der Arbeitswelt erfolgreich in einem Unternehmen zu etablieren, muss ganzheitlich gedacht werden. Neben dem Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen, müssen die Arbeitsplätze und deren Raumkonzepte dementsprechend gestaltet werden und die technischen Grundvoraussetzungen im Bereich der Arbeitsmittel für ortsunabhängiges und zeitlich flexibles Arbeiten geschaffen werden. (vgl. Egli/Geiger 2022, S. 294, 301)

Die ersten Schritte der heutigen Digitalisierung am Arbeitsplatz wurden Ende der 70er-Jahre gesetzt, als in Büros die ersten Computer eingesetzt wurden. Besonders im Bereich Rechnungswesen setzte sich die Elektronische Datenverarbeitung (EDV) rasant durch. Obwohl sich mit der Einführung von Computern die Arbeit deutlich veränderte, blieben die Arbeitsplätze – gekennzeichnet durch Zellenbüros und Isolation – gleich, sodass der Fokus am Abarbeiten von Aufgaben lag. Die neuen Werkzeuge am Arbeitsplatz wie Kopierer, Faxgeräte und Drucker führten in weiterer Folge zu einer Papierflut. Erst als in den 90er-Jahren durch das Internet die Kommunikation durch E-Mails und die Datenspeicherung auf Disketten möglich wurde, wurden die Vorteile der voranschreitenden Digitalisierung sichtbar. Die neuen Arbeitsgeräte waren durch ihre Größe und die lauten Betriebsgeräusche darüber hinaus für Mitarbeiter\*innen gewöhnungsbedürftig. Erst 30 Jahre nach der Einführung der EDV wurde erstmals über neue Formen und Anpassungen von Bürokonzepten nachgedacht. Die Anpassung der Raumstrukturen und Büroausstattungen sollten die Arbeitnehmer\*innen unterstützen und die interdisziplinäre Teamarbeit fördern, sodass in weiterer Folge die Produktivität steigt. Dafür benötigte es mehr Flexibilität, Transparenz und Kommunikation. In den 2000er-Jahren entwickelte sich in weiterer Folge die Arbeit von Büroangestellten zu Wissensarbeit und die Anforderungen der Arbeitnehmer\*innen an ihren Arbeitsplatz stiegen. (vgl. Hübschen 2018, S. 69ff.)

Heutige Büros bilden das Zentrum der Wissensarbeit, welche maßgeblich für die unternehmerische Wertschöpfung ist. Daher müssen Unternehmen im Zuge von New Work Arbeitsplätze schaffen, die einerseits für ihre Mitarbeiter\*innen attraktiv sind und andererseits zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele beitragen. Die einzelnen Mitarbeiter\*innen stehen – anders als früher – im Fokus und die erzielten Arbeitsergebnisse sind wichtiger als die geleistete Arbeitszeit. (vgl. Urbach/Ahlemann 2018, S. 80f.)

Während in den 2000er Jahren bereits die Grundlagen für mobiles, ortsungebundenes Arbeiten geschaffen und Büros flächendeckend mit modernen Medien ausgestattet wurden, beschäftigen sich Unternehmen erst im letzten Jahrzehnt aktiv mit der Optimierung der Arbeitsplätze. Aspekte wie das Raumklima, die Akustik oder die Schaffung von Rückzugsmöglichkeiten rücken in den Fokus, um den Arbeitnehmer\*innen Möglichkeiten zur Konzentration und Entlastung zu bieten, die wiederum die Produktivität der modernen Wissensarbeiter\*innen steigern sollen. (vgl. Hübschen 2018, S. 70) Ein flexibles und kollaboratives Arbeitsumfeld führt zu mehr Engagement und Zufriedenheit sowie einem Verbundenheitsgefühl gegenüber dem Unternehmen (vgl. Hättenchwiler 2020, S. 70).

Hierbei gibt es keine Patentlösung für ein Raumkonzept, sondern die Räumlichkeiten sollten nach individuellen Arbeitsprozessen und -anforderungen zur Verfügung gestellt werden. So sollten moderne Büros in Anlehnung an New Work je nach Bedarf Raum für konzentrierte Einzelarbeit, Teammeetings, Brainstorming, sozialen Austausch sowie für Meetings mit externen Partner\*innen bieten. Das Raumkonzept sollte dabei so gewählt werden, dass es alle Betroffenen bestmöglich bei deren Arbeit unterstützt und zu einer Steigerung der Kreativität und Produktivität führt. (vgl. Kraus 2020, S.24ff.) Bei der Gestaltung der Räumlichkeiten sollten Unternehmen auf moderne, offene und flexible Raumkonzepte achten. Gleichzeitig führt bei der Etablierung von New Work am Arbeitsplatz kein Weg an der Technisierung und Digitalisierung vorbei. Um für junge Arbeitnehmer\*innen attraktiv zu sein, müssen Büros von heute neben klassischen Arbeitsplätzen und Gemeinschaftsräumen mit dem obligatorischen Kicker, primär moderne, digitale, mit KI, Kommunikationsinseln oder Robotic-Labs ausgestattete Räumlichkeiten besitzen. Weiters umfasst die Digitalisierung des Arbeitsplatzes die Arbeitsmedien. Um New Work umzusetzen, bedarf es der Erfüllung technischer Voraussetzungen. Dazu zählen zum Beispiel Softwarelösungen für das Home-Office oder die flächendeckende Bereitstellung von Laptops, Tablets und Smartphones. (vgl. Klauß 2021, S. 16ff.)

Die Digitalisierung führt neben räumlicher und zeitlicher Ungebundenheit zu tiefgreifenden Veränderungen von Strukturen und Prozessen in einer Organisation. Neben der Nutzung von digitalen Arbeitsmitteln umfasst die Digitalisierung eine neue, veränderte Form der Zusammenarbeit. Durch das schnellere und flexiblere Arbeiten erhöht sich die Komplexität, sodass ein Wandel zu einer offenen Unternehmenskultur erforderlich wird. (vgl. Jäckel 2020, S. 170)

Zudem führt die Digitalisierung zu einer deutlichen Erhöhung des Veränderungsrythmus. Die Vorlaufzeiten reduzieren sich von Monaten auf Wochen, sodass Mitarbeiter\*innen schneller reagieren müssen. Im Rahmen von New Work sollen Menschen die Potenziale der digitalen Technologien nutzen, sodass eine Vernetzung von Menschen und Maschinen stattfindet und Technologien wie Internet of Things (IoT) oder KI, die Mitarbeiter\*innen bei ihrer Arbeit unterstützen. (vgl. Hunold 2019, S. 13; Schnell/Schnell 2019, S. 9) New Work führt demnach zu einer Technisierung und Automatisierung der Arbeitsabläufe. Jedoch steht New Work nicht nur für eine Anpassung der äußeren Faktoren. Durch die Entstehung neuer Aufgaben und die Nutzung digitaler Medien und Technologien, verändert sich die gesamte Organisationsstruktur und die Beziehung zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskraft. (vgl. Kraus 2020, S. 24)

## **4. NEW LEADERSHIP UND DIE VERÄNDERTEN ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE**

Der US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor setzte sich erstmals aktiv mit der richtigen Menschenführung in Unternehmen auseinander und war der Begründer der klassischen hierarchischen Pyramide, in der Vorgesetzte ihren Nachgeordneten Arbeitsanweisungen gaben. In Zeiten der Industrialisierung war das ein erfolgreicher Ansatz, der zu einer maximalen Produktivität und Wirtschaftswachstum führte. In Zeiten von New Work, einem vorherrschenden Fachkräftemangel und einem Umfeld geprägt durch hohe Komplexität und Dynamik, müssen Führungsansätze jedoch neu gedacht werden. Im 21. Jahrhundert wird die Produktivität maßgeblich durch Vertrauen, Zusammenarbeit und persönliche Weiterentwicklung positiv beeinflusst. Die richtige Führungs- und Unternehmenskultur ist demnach entscheidend für ein erfolgreiches Unternehmen und dessen Wertschöpfung. Führungskräfte müssen New Leadership Prinzipien anwenden, sodass Unternehmen maximal flexibel auf Veränderungen reagieren können und die Arbeitgeberattraktivität steigt. (vgl. Friedmann/Tanzer/Vogt 2019, S. 30ff.) Um diesen Zustand zu erreichen, sind grundlegende Anpassungen auf organisatorischer Ebene erforderlich. Traditionelle, hierarchisch aufgebaute Organisationen müssen agilen, flachen Hierarchien weichen. (vgl. Urbach/Ahlemann 2018, S. 83) Neben der Anpassung der äußeren Faktoren und Strukturen verlangen New Work und New Leadership nach einem Umdenken bei den Mitarbeiter\*innen und ihren Führungskräften. New Work führt zu neuen Kommunikations- und Informationsformen sowie zu neuen Führungsansätzen und Arbeitsweisen. (vgl. Kraus 2020, S. 25) Aktuell ist die Mitarbeiterführung meist noch zu stark an einem Ergebnisdruck orientiert, was auf den Shareholder Value Approach zurückzuführen ist. Um die Rendite zu steigern und Ergebnisse zu erzielen, werden oftmals kurzfristige Top-Down Entscheidungen getroffen, die bei den Mitarbeitenden wenig Eigeninitiative und Innovation zulassen. In Zukunft benötigen erfolgreiche Unternehmen selbstorganisierte Netzwerke, eine offene Führungskultur, Transparenz, Flexibilität und Selbstbestimmung. Dieses Umfeld ermöglicht es den Mitarbeiter\*innen innovativ zu sein und aus Fehlern zu lernen unterstützt durch eine offene Feedbackkultur. Die moderne Führungsforschung zu New Leadership hat ergeben, dass eine Veränderung der Führungskultur zu einem kompetenzorientierten, vertrauensvollen, sinnstiftenden und authentischen Umfeld, besonders förderlich ist. (vgl. Dörr/Albo/Monastiridis 2018, S. 39ff.)

## **4.1. New Leadership Konzepte**

Die Literatur kennt eine Vielzahl an New Leadership Konzepten. Dieses Kapitel befasst sich mit vier ausgewählten modernen Führungskonzepten, die unter New Work Anwendung finden können. Dabei sind diese Konzepte weniger als klar definierte neue Führungsmethoden zu verstehen, sondern mehr als Impulse zu bestehenden Modellen unter Berücksichtigung aktueller äußerer Einflussfaktoren wie dem demografischen Wandel oder den veränderten Anforderungen der digital geprägten Generation Z. Überdies lassen sich zahlreiche Überschneidungen zwischen den einzelnen New-Leadership-Ansätzen finden.

### **4.1.1. Agile Leadership**

Der Begriff Agilität wurde in Managementkreisen bereits in den 1970er Jahren im Zusammenhang mit flexiblen und anpassungsfähigen Unternehmen verwendet. Insbesondere durch die steigende Dynamik auf den Märkten stellte die Agilität ein vielversprechendes Gegenstück zu starren, bürokratischen Organisationen dar. Agile Leadership beinhaltet daher grundlegende Prinzipien und Methoden, die es Unternehmen ermöglichen in einem komplexen und dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein. (vgl. Hofert 2021, S. 6ff.) Agile Führung kann dabei in drei Teilbereiche unterteilt werden. Der erste Bereich umfasst die Werte und Prinzipien von Agilität sowie das agile Manifest. Agile Methoden, wie zum Beispiel „Scrum“ oder „Kanban“ bilden die zweite Ebene und dienen als Instrumente zur Anwendung von agiler Führung. Praktiken, Techniken und Tools wie zum Beispiel „Time Boxing“ oder „Product Backlog“ umfassen den dritten Bereich. (vgl. Lippold 2021, S. 63) Nachstehende Ausführungen befassen sich mit den Prinzipien, Werten und dem Manifest von Agile Leadership.

Das Konzept der agilen Führung überschneidet sich stark mit den Grundsätzen von New Work. Beide Ideen legen den Fokus auf die Entwicklung der Mitarbeiter\*innen, die Sinnorientierung und das Selbstmanagement von Teams. (vgl. Möller/Giernalczyk 2022, S. 52f.) New Work soll zu intrinsischer Motivation führen, sodass Menschen gerne arbeiten. Ähnlich wie bei New Work basieren auch agile Konzepte darauf, dass Mitarbeiter\*innen Aufgaben ausführen, die sie gerne und besonders gut aufgrund ihrer Stärken machen. Ebenso befürworten beide Ansätze flache Hierarchien, sodass auf Augenhöhe zwischen allen Ebenen gearbeitet werden kann und sowohl

Arbeitnehmer\*innen als auch Arbeitgeber\*innen gleichberechtigte Partner\*innen sind. Weitere Kerninhalte von Agile Leadership sind die Selbstorganisation von Teams und deren Entscheidungsfreiheit in einem vorgegebenen Rahmen, die Dezentralisierung sowie die Fokussierung auf die Lösung von aktuellen Problemen anstelle der Verfolgung von starren Zielen. Agile Leadership kommt demnach ohne traditionelle Führungshierarchien aus. (vgl. Hofert 2021, S. 3ff.) Im Jahr 2001 wurden gemeinsam von 17 Branchenvertreter\*innen aus der IT vier Grundprinzipien für agile Softwareentwicklung veröffentlicht. Diese Prinzipien wurden in weiterer Folge von anderen Branchen übernommen und umformuliert, sodass sie Allgemeingültigkeit erhalten. (vgl. Grote/Goyk 2018, S. 18f)

<b>Individuen und Interaktion</b>	haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
<b>Funktionierende Software</b>	hat Vorrang vor umfassender Dokumentation.
<b>Zusammenarbeit mit dem Kunden</b>	hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
<b>Reagieren auf Veränderung</b>	hat Vorrang vor Befolgen eines Plans.

Tabelle 2: Das Agile Manifest. Quelle: in Anlehnung an Beck et al. 2001.

Diese Grundprinzipien sind so zu verstehen, dass die Begriffe auf der linken Seite im Rahmen von Agilität mehr Gewichtung erhalten als auf der rechten Seite. Es bedeutet jedoch nicht, dass die rechte Seite gänzlich obsolet ist. Während es aus heutiger Sicht schlüssig ist, dass eine funktionierende Software wichtiger ist als eine umfassende Dokumentation oder die Interaktion bedeutender als Prozesse, war es damals eine neue Sichtweise. Vor allem das dritte Grundprinzip verursacht heute noch bei großen Konzernen oder Institutionen Schwierigkeiten, da es oftmals nicht möglich ist, einen eindeutigen Kundenstamm zu identifizieren. (vgl. Hofert 2021, S. 8f.) Um die Grundprinzipien der Agilität in einer Organisation erfolgreich bereichsübergreifend zu etablieren, erfordert es daher Veränderungen auf der Führungsebene. Führungskräfte müssen sich von Hierarchien lösen und auf einer Ebene mit ihren Mitarbeiter\*innen zusammenarbeiten, wodurch sie an Positionsmacht verlieren und ihre Handlungen und Haltung anpassen müssen. Beim Übergang zu agilen Modellen entwickelt sich die Hierarchie zu Selbstmanagement, die Effizienz zu Sinnhaftigkeit, die Kontrolle zu Vertrauen und Feedback sowie die Planbarkeit zu Innovation. (vgl. Möller/Giernalczyk 2022, S. 53ff.) Agile Leadership darf jedoch weniger als neues, klares Führungskonzept verstanden werden, sondern eher als Perspektive zu bestehenden Führungstheorien.

Nachstehende Tabelle zeigt zehn Aspekte agiler Führung im Vergleich zu klassischen Führungsansätzen. (vgl. Grote/Goyk 2018, S. 20ff)

	„Klassische Führung“	„Agile Führung“
<b>Umfeld</b>	Stabilität	Disruption
<b>Organisation</b>	Arbeit in Abteilungen	Interdisziplinäre Teams
<b>Führungsrolle</b>	Vorgesetzte	Mentor*innen & Coach*innen
<b>Führungshaltung</b>	Kommando & Kontrolle	Vertrauen & Freiraum
<b>Information</b>	Partiell & lokal	Umfassende Transparenz
<b>Kooperation</b>	Loyalität als Wert	Gezielte Kontroverse
<b>Menschenbild</b>	X	Y
<b>Führungsfokus</b>	Defizite der Mitarbeiter*innen	Entwicklung
<b>Arbeitsgestaltung</b>	„Tayloristisch“	Situativ-Fließend
<b>Rolle von Fehlern</b>	Vermeidung	Innovations-Erfordernis

Tabelle 3: Unterschiedliche Führungsperspektiven. Quelle: in Anlehnung an Grote/Goyk, 2018, S. 22.

Durch die anschauliche Gegenüberstellung in Tabelle 3 werden die Unterschiede sichtbar, die im Kern durch das wandelnde Umfeld geprägt sind. Während der Markt in den 1950er Jahren noch stabil und planbar war, ist er heute gekennzeichnet durch hohe Komplexität und Dynamik. Die herrschende Disruption, die ständig zu neuen Technologien und Produkten führt, erfordert eine Veränderung der Organisation. Interdisziplinäre Teams haben die Fähigkeit neben der Optimierung der bestehenden Prozesse, völlig neue Geschäftsfelder zu erschließen. Das ist unter agiler Führung möglich, da die Teams einerseits die Kompetenzen besitzen und andererseits die notwendige Entscheidungsbefugnis. Die Führungskraft ermöglicht es den Teams autonom in einem transparenten Arbeitsumfeld zu arbeiten und erkennt an, dass Mitarbeiter\*innen fachlich überlegen sein können. Ihre Aufgabe besteht nicht mehr darin Entscheidungen zu treffen, sondern das Team als Coach\*in bestmöglich zu unterstützen. Die Führungskraft gibt dabei einzelnen Mitarbeiter\*innen genügend Freiraum und vertraut auf deren Einschätzungen. Jedoch bedeutet es

nicht, dass nicht mehr hinterfragt und diskutiert wird. Ganz im Gegenteil werden Konflikte und Diskussionen sogar als wichtiges Instrument in der Kooperation angesehen. Die Gewährung von Freiheiten erfordert selbstständige, hoch motivierte und reflektierende Mitarbeiter\*innen, die intrinsisch motiviert sind und von ihren Führungskräften unterstützt werden. Mitarbeiter\*innen sollen bei Agile Leadership gezielt entwickelt werden und zeitnahes Feedback erhalten. (vgl. Grote/Goyk 2018, S. 22ff.)

Agile Leadership löst die reine Prozess- und Zielorientierung der Führung ab. Agile Führungskräfte sollen einen Rahmen schaffen, in dem das Team den Herausforderungen begegnen kann und Raum zur Lösung dieser erhält. Generell steht bei diesem Konzept das Team im Fokus. (vgl. Hofert 2021, S. 47f.) Bei Agile Leadership sind die Teams netzartig oder kreisförmig organisiert, sodass diese untereinander verbunden sind und im Austausch stehen. Die Führungskräfte sollen in diesem Umfeld einen Rahmen für Mitarbeiter\*innen schaffen, in dem sie kommunizieren, handeln und entscheiden können. Dabei ist die Führungsposition meist nicht nur von einer Person besetzt, sondern verschiedene Führungsaufgaben werden auf verschiedene Personen verteilt. Der Vorteil besteht darin, dass einzelne Führungsaufgaben identifiziert werden und entsprechend der Stärken der einzelnen Personen zugeteilt werden können. Dadurch können Mitarbeiter\*innen bei verschiedenen Themenbereichen bestmöglich begleitet und unterstützt werden. Durch diese netzwerkartige Konstellation können Unternehmen mit agiler Führung – anders als hierarchisch geprägte Organisationen – schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren. (vgl. Hofert 2021, S. 58ff., 174) Agile Führung ist vorrangig in Bereichen wie der Projektentwicklung, dem Marketing oder bei Supply Chain-Aufgaben erfolgsversprechend. Diese Bereiche haben gemeinsam, dass sie in der Ausgangssituation mit einem komplexen Problem konfrontiert sind, dessen Lösung anfangs nicht bekannt ist und dessen Anforderungen sich laufend ändern. Darüber hinaus lassen sich in diesen Abteilungen Aufgaben modularisieren, es herrscht enge Zusammenarbeit mit den Nutzern\*innen und es arbeiten kreative Teams an einer Lösung. Weniger sinnvoll ist Agile Leadership in Bereichen mit standardisierten Routineaufgaben. (vgl. Grote/Goyk 2018, S. 33) Da Energieversorgungsunternehmen, wie in der Einführung erläutert, ebenfalls mit komplexen Problemen ohne vordefinierte Lösungen konfrontiert sind, könnten sie von Agile Leadership profitieren. Darauf wird in Kapitel 7.4 vertiefend eingegangen.

#### **4.1.2. Digital Leadership**

Die Digitalisierung führt neben räumlicher und zeitlicher Ungebundenheit zu tiefgreifenden Veränderungen von Strukturen und Prozessen in einer Organisation. Neben der Nutzung von digitalen Arbeitsmitteln umfasst die Digitalisierung eine neue Form der Zusammenarbeit. Durch das schnellere und flexiblere Arbeiten erhöht sich die Komplexität, sodass ein Wandel in der Unternehmenskultur erforderlich wird. (vgl. Jäckel 2020, S. 170) Digital Leadership versucht bekannte Management-Grundsätze mit neuen Werten und Erfolgsmodellen zu vereinen, sodass Führungskräfte neben der klassischen Managementrolle Kompetenzen im Bereich der Moderation, Organisation und Vernetzung benötigen. Die Hauptaufgabe von Digital Leadern ist die Führung ihrer Mitarbeitenden durch die digitale Welt. Sie agieren als „Change Agent“ und helfen Mitarbeiter\*innen durch digitale Veränderungsprozesse, indem sie den Fokus auf Offenheit, Kollaboration und Kommunikation legen. (vgl. Dörr/Albo/Monastiridis 2018, S. 42f.)

Digital Leadership ist – ähnlich wie Agile Leadership – gekennzeichnet durch flache Hierarchien, da in virtuellen Teams hierarchische Strukturen hinderlich sind. Die Zusammenarbeit erfolgt in Netzwerken und der Wissensaustausch findet abteilungsübergreifend statt, da kollektives Wissen im digitalen Zeitalter essenziell ist. Die Kommunikation erfolgt größtenteils über digitale Informations- und Kommunikationstechnologien und Mitarbeiter\*innen sind mit digitalen Arbeitsmitteln ausgestattet, um jederzeit und an jedem Ort erreichbar zu sein. Damit einhergehend erhöht sich die Geschwindigkeit der Entwicklungen, sodass sich in digitalen Organisationen der Veränderungsrhythmus erhöht. (vgl. Lippold 2021, S. 71) Durch flexible Arbeitsmodelle, beschrieben in Kapitel 3.3.2, bei denen Mitarbeiter\*innen zeitlich und örtlich ungebunden sind, verblasst die Präsenzkultur und die Führung findet vermehrt über digitale Medien statt. Diese Entwicklung erfordert von Organisationen einen Wandel von Geschlossenheit zu Offenheit, da Mitarbeiter\*innen und externe Stakeholder nach Transparenz verlangen. Die Grenzen verschwimmen und die organisatorische Zugehörigkeit wird durch eine nach Expertise und Interessen geleitete Community ersetzt. In Netzwerken können Wissensarbeiter\*innen kreativ arbeiten, um auf die äußeren, sich ständig wandelnden Einflussfaktoren zu reagieren. Ein weiteres Kennzeichen von Digital Leadership ist die experimentelle Herangehensweise an Probleme. Anders als bei langwierigen Planungsprozessen lässt man Versuch und Irrtum zu, um daraus schnell zu lernen. (vgl. Graf/Rascher/Schmutte 2020, S. 119)

Weiters zielt Digital Leadership darauf ab, dass sich Mitarbeiter\*innen Fach- und Digitalkompetenzen mit Unterstützung der Führungskraft aneignen. Die Führungskraft muss dem Team einen Rahmen vorgeben, in dem es eigenständig arbeiten und entscheiden kann. Top-Down-Entscheidungen sind wenig förderlich für die Entwicklung von Digitalkompetenzen, die in der heutigen Zeit – wie Lesen und Schreiben – zum Allgemeinwissen zählen. Wichtig ist dabei zu erkennen, dass Digitalisierung kein begrenztes Thema ist, welches nur in IT-Abteilungen vorkommt. Es ist vielmehr eine Veränderung, die sich durch das gesamte Unternehmen und dessen Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und dessen Führung zieht. Das digitale Zeitalter erfordert von Führungskräften einen offenen Umgang mit komplexen Problemen sowie das Infragestellen von bisher gängigen Sichtweisen. (vgl. Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 105ff.)

Die Digitalisierung erfordert mehr denn je den Vertrauensaufbau zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften. Führungskräfte können bei komplexen Prozessen Teams nur dann erfolgreich koordinieren, wenn sie sich auf ihre Mitarbeiter\*innen verlassen können. Flache Hierarchien bilden die Grundvoraussetzung für eine Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten. Durch die räumliche und zeitliche Ungebundenheit und die damit einhergehenden neuen Konzepte wie Home-Office oder Vertrauensarbeitszeit, müssen Führungskräfte ihren Mitarbeiter\*innen einen Vertrauensvorschuss gewähren. (vgl. Jäckel 2020, S. 171ff.)

Damit Teams in einem unkomplizierten Austausch stehen können, der zu guten Ideen und Kreativität führt, bedarf es ebenfalls Vertrauen untereinander. Dadurch können Probleme kurzfristig und transparent besprochen und gelöst werden. Digital Leadership sowie digitale Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie offen für Visionen und ambitionierte Ziele sind. Visionen haben eine positive Wirkung, da sie den Mitarbeiter\*innen einen Zweck vermitteln, der wiederum zu einem inneren Antrieb führt und zu einem sogenannten produktiven Flow bzw. positivem Stress. (vgl. Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 114ff.) Da es bei Digital Leadership keine Top-Down-Entscheidungen gibt, müssen sich Mitarbeiter\*innen engagieren und selbst in der Lage sein, situationsbedingt Maßnahmen einzuleiten. Im Idealfall entstehen dadurch neue Ideen, Problemlösungen und Innovationen. (vgl. Kupiek 2020, S. 6)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Digital Leadership innerhalb der Netzwerke eine offene Diskussion über neue Ideen und deren Potenziale ermöglicht. Allerdings erfordert Digital Leadership hohe Veränderungsbereitschaft. In einem Umfeld, in dem sich innerhalb kürzester

Zeit massive Veränderungen ergeben können, müssen Mitarbeiter\*innen den Fokus konsequent auf ihre Ziele und Visionen richten. Digital Leadership verlangt daher ein gewisses Maß an Ehrgeiz, Frustrationsresistenz und Belastbarkeit. Mitarbeiter\*innen müssen Durchhaltevermögen, eine hohe Selbstmotivation und Teamfähigkeit mitbringen. Ähnlich wie bei Agile Leadership benötigt es auch bei Digital Leadership eine positive Feedback- und Fehlerkultur, da durch die Digitalisierung Arbeiten schneller durchgeführt und Entscheidungen schneller getroffen werden müssen, wodurch mehr Fehler entstehen können. (vgl. Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 115ff.)

Da die digitale Transformation maßgeblich durch die Mitarbeiter\*innen getragen wird, kann der Grundgedanke des Servant Leadership, siehe Kapitel 4.1.3, ebenso auf Digital Leadership übertragen werden (vgl. Dombrowski/Bogs 2020, S. 110). Wichtig ist, zu erkennen, dass trotz eines voranschreitenden Digitalisierungsgrad der Mensch mit seinen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen ein wichtiger Bestandteil im Unternehmen bleibt. Die Inhalte von Digital Leadership entsprechen insbesondere in Bezug auf die flexiblen Arbeitsstrukturen, den Freiraum für Selbstverwirklichung, die Kommunikation auf Augenhöhe und den schnellen und unkomplizierten Zugriff auf Wissen den Vorstellungen der Generation Z. (vgl. Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 119ff.).

### **4.1.3. Servant Leadership**

Das Konzept des Servant Leadership wurde erstmals 1970 von Robert K. Greenleaf beschrieben, basiert jedoch ursprünglich auf der altchinesischen Philosophie des Taoismus aus dem 4. Jh.v.Chr. Diese Philosophie ersetzte Gewinnstreben und Konkurrenzdenken durch Eigenschaften wie Selbstbewusstsein oder die Fähigkeit anderen zu dienen. Der heutige Begriff versteht darunter eine Führungskraft, die Macht teilt und sich um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter\*innen kümmert, sodass diese sich weiterentwickeln können (vgl. Ant 2021, S. 180). Im ersten Schritt nimmt die Führungskraft eine dienende Rolle ein, bevor sie im zweiten Schritt als Leader auftreten kann (vgl. Spears 2002, S. 4). Servant Leadership fokussiert sich auf das Wachstum und Wohlergehen der Menschen in einer Gemeinschaft und zielt darauf ab, die Mitarbeiter\*innen bestmöglich zu fördern, sodass diese in einem angenehmen Rahmen Höchstleistungen für das Unternehmen erbringen können. Servant Leadership stellt den Gemeinschaftssinn, die Wertschätzung und Empathie in den Mittelpunkt, sodass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden befriedigt werden können.

Es ist darauf ausgerichtet, dass Mitarbeiter\*innen aus eigener Überzeugungskraft ihrer Arbeit nachgehen, wodurch die Sinnvermittlung und Sinnstiftung im Vordergrund stehen. Teams sollen sich selbst organisieren und in ihrer Arbeit entfalten können. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Verantwortung gänzlich übertragen wird. Servant Leader machen Gebrauch von ihrer Position, wenn es um eine allgemeine Orientierung, die Schaffung einer Vision oder der Lösung eines Eskalationsfalls geht. Zudem tragen sie eine vollumfängliche Verantwortung für das Team. (vgl. Rawitzer 2022, S. 387ff.) Servant Leadership und die damit einhergehende Abgabe von gewissen Führungsaufgaben ist effizient und gewinnbringend. Die Teams und einzelnen Mitarbeiter\*innen sind die Expert\*innen, kennen die Kund\*innen und Produkte am besten und besitzen das notwendige Wissen. Daher ist es förderlich, ihnen operative Entscheidungen aus dem Tagesgeschäft zu überlassen. (vgl. Häusling/Rutz 2017, S. 115f.)

Servant Leadership kann bei den Mitarbeiter\*innen zu größerer Zufriedenheit und einer hohen Loyalität gegenüber dem Unternehmen führen. Es handelt sich bei der Ausübung jedoch um eine Gratwanderung zwischen einer positiven, emotionalen Entwicklung und einer unproduktiven Beziehung. Wird die Beziehung zwischen Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten zu emotional und tritt die Führungskraft als Gutmensch auf, besteht die Gefahr, dass ein soziales Faulenzen entsteht. Ferner können Mitarbeiter\*innen aufgrund der engen Beziehung die Angst entwickeln, der Führungskraft zu missfallen. Bei Servant Leadership muss daher darauf geachtet werden, dass der Fokus stets auf der operativen Arbeit bleibt. (vgl. Ant 2021, S. 182)

Servant Leadership kann deutlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen und hat viele Vorteile auf unterschiedlichen Ebenen. Es fördert die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und ermöglicht eine Selbstwirksamkeitswahrnehmung sowie eine hohe Vertrauensbasis. Des Weiteren kann das Arbeitsengagement des Teams gesteigert werden, wodurch sich die Servicequalität verbessert. Um Servant Leadership erfolgreich umzusetzen, benötigt es in der Regel flache Hierarchien und das Konzept muss zur Unternehmenskultur und den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen passen, da sich diese sonst schnell überfordert fühlen können. Servant Leadership kann nicht ad-hoc umgesetzt werden, da es Zeit und Ausdauer benötigt, Menschen zu entwickeln und zu bestärken. Außerdem können durch die notwendigen Schulungen erhöhte Kosten entstehen und Entscheidungsfindungen länger dauern. (vgl. Rawitzer 2022, S. 389)

#### **4.1.4. Super Leadership**

Super Leadership zählt zu den transformationalen New Leadership Konzepten und basiert im Kern auf den Fähigkeiten des Self-Leadership. Super Leadership beschreibt einen Ansatz, in dem sich Mitarbeiter\*innen sowohl selbst führen und organisieren als auch selbst motivieren und eigenständig Aufgaben im Sinne des Unternehmens suchen. (vgl. Lippold 2021, S. 60f.) Manz und Sims (vgl. 2001, S. 217ff.) entwickelten diesen Führungsansatz als Reaktion auf eine dezentrale Arbeitswelt, in der Führungskräfte ihre Angestellten nur mehr schwer direkt beeinflussen und steuern können.

Diese Arbeitswelt wird maßgeblich durch zwei zentrale Kriterien beeinflusst. Erstens stehen Unternehmen durch die Globalisierung und ständig neuen Herausforderungen unter einem hohen Druck, weswegen die Humanressourcen vollständig und effektiv genutzt werden müssen. Zweitens verändern sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer\*innen, die sich mehr Selbstbestimmung, Autonomie und eine sinnstiftende Arbeit wünschen. Super Leadership zielt im Kern darauf ab, dass Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen gleichermaßen eine ausgeprägte Self-Leadership-Fähigkeit entwickeln. Dadurch sollen die Selbstbestimmung, Effektivität und Leistung optimiert werden. (vgl. Furtner/Baldegger 2016, S. 212f.)

Super Leadership ist gekennzeichnet durch eine hohe Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Selbstvertrauen auf Seiten der Mitarbeiter\*innen. Dieses Konzept ermöglicht das Vereinbaren und Verfolgen von persönlichen Zielen und erwartet von Mitarbeitenden Engagement und Innovation bei der Lösung von Problemen. Dabei können die Mitarbeiter\*innen Verantwortung übernehmen und autonom handeln. Super Leadership soll daher die Eigenverantwortung der Mitarbeiter\*innen maximieren, indem Initiativen und Innovation gefördert werden und die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen einbezogen werden. (vgl. Ant 2021, S. 175f.) Dieser Ansatz ist jedoch nicht für alle Unternehmen und Branchen geeignet, da der Führungserfolg stark von den Mitarbeiter\*innen abhängt (vgl. Lippold 2021, S. 61). Super Leadership verlangt von den Angestellten sehr viel ab, da sie Eigenschaften wie Flexibilität, Innovationskraft, Teamarbeit, autonomes Arbeiten und Selbstbewusstsein mitbringen müssen. Diese mentalen Stärken bringen nicht alle Personen mit, weswegen Unternehmen Super Leadership nicht ausschließlich als einzigen Ansatz etablieren sollten. (vgl. Ant 2021, S. 177)

## **4.2. Anforderungen an Führungskräfte im Zuge von New Leadership**

Führungskräfte sind in ihrer Arbeit einerseits den Anforderungen der Unternehmen und andererseits den Anforderungen der Mitarbeiter\*innen ausgesetzt. Während das Unternehmen von der Führungskraft einen Beitrag zum Gesamterfolg zum Beispiel in Form von Gewinnen, optimalem Ressourcen-Einsatz oder Prozessoptimierungen erwartet, stellen Mitarbeiter\*innen ganz andere Bedingungen an ihre Vorgesetzten. (vgl. Steinert/Büser 2018, S. 8ff.) Führungskräften werden im Zuge der Ausübung ihrer Rolle Weisungsrechte und Verantwortung übertragen, mit denen sie im Sinne des Unternehmens handeln und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten sollen. Eine einheitliche Definition dieser Rolle gibt es jedoch nicht, da diese unternehmens- und situationsabhängig ist. (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 12f.) Nachstehende Kapitel befassen sich mit möglichen Rollen und den Aufgabenfeldern zukünftiger Führungskräfte sowie den benötigten Kompetenzen, um New Leadership Ansätze erfolgreich umzusetzen und den Anforderungen der Mitarbeiter\*innen in Zeiten von New Work gerecht zu werden.

### **4.2.1. Die Rolle zukünftiger Führungskräfte**

Klassischerweise unterteilen sich Führungsaufgaben in die zwei Bereiche Management und Mitarbeiterführung. Das Management stellt die ökonomischen Aspekte wie Strategien, Ziele, Organisation, Koordination, Entscheidung und Kontrolle in den Fokus. Die Mitarbeiterführung beschäftigt sich mit den menschlichen Aspekten, wie der Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen, der Förderung der Zusammenarbeit oder der Schaffung von motivierenden Arbeitsbedingungen. (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 12; Steinert/Büser 2018, S. 8)

Im Zuge von New Leadership verändert sich die Rolle der Führungskraft. Wie in Kapitel 4.1.1 in Tabelle 3 dargestellt, werden Führungskräfte in Zukunft eher Aufgaben von Coach\*innen einnehmen, sodass sie ihre Mitarbeiter\*innen individuell entwickeln und fördern können. Denn Mitarbeiter\*innen sollen zunehmend Verantwortung übernehmen und gemeinschaftlich im Team Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen. Führungskräfte müssen sich weniger mit der Arbeit an sich, sondern mit den Menschen, die die Arbeit verrichten, auseinandersetzen. Sie sollen ihre Mitarbeiter\*innen kennen, sodass sie sie entsprechend der gemeinschaftlichen Ziele entwickeln und unterstützen können. (vgl. Wiemann/Weibel/Zolliker 2018, S. 171) In Abhängigkeit

des gewählten New Leadership Ansatzes variieren die Rollen und Aufgabenfelder und weichen von klassischen Führungsaufgaben ab.

Im Rahmen von Agile Leadership müssen Führungskräfte reflektiert sein und sich aktiv mit ihren Stärken und Schwächen befassen. Agile Leadership ist ein laufender Lernprozess, bei dem sich die Führungskraft mit Führungsfähigkeiten und Führungserfahrungen beschäftigen muss. Führungskräfte werden zu Dienstleister\*innen und haben zum Ziel, ihre Mitarbeiter\*innen zu fördern, sodass sich diese selbst organisieren können. (vgl. Möller/Giernalczyk 2022, 55ff.) Entscheidungen innerhalb eines definierten Rahmens liegen bei den Mitarbeitenden und die Aufgabe der Führungskraft verändert sich in Richtung Mitarbeiter- und Teamentwicklung. Agile Leader sollen neben der Entwicklung der einzelnen Angestellten zunächst den Fokus auf das Team und die Teamdynamik legen. Anstelle von Strukturierung, Kontrolle und Ergebnisorientierung nehmen sich agile Führungskräfte eher zurück und treten als Beobachter\*innen auf. (vgl. Grote/Goyk 2018, S. 31ff.) Gleichzeitig können sich Führungskräfte nicht mehr hinter ihrer Machtposition verstecken. Dafür können sie Verantwortung delegieren, sie dürfen Fehler machen und gewinnen an kreativer Freiheit. Die bisherige Positionsmacht kann verteilt werden und die soziale Anerkennung rückt anstelle der persönlichen Erfolge in den Vordergrund. Darüber hinaus reduziert sich das Einsamkeitserleben durch eine gute Beziehung zu den Mitarbeiter\*innen. (vgl. Möller/Giernalczyk 2022, 58ff.)

Agilität bedeutet darüber hinaus, dass nicht jede Führungskraft dieselbe Rolle einnehmen muss. Auch auf der Führungsebene sollten Unternehmen sich an den Stärken der Menschen orientieren. Führungskräfte können sich in einem Netzwerk ergänzen, sodass die eine Führungskraft ihren Fokus auf die Menschenentwicklung richtet, während die andere sich um strategische Aufgaben kümmert. Was jedoch für alle agilen Führungskräfte Gültigkeit hat, ist die Offenheit gegenüber neuen Aufgabenfeldern und unkonventionellen Lösungswegen sowie der Drang nach Weiterentwicklung und Wachstum. (vgl. Hofert 2021, S. 174)

Digital Leadership stellt zwar die Technologien in den Fokus und dient der digitalen Transformation, soll jedoch ähnliche wie Agile Leadership Mitarbeiter\*innen eher coachen als führen und ihnen Möglichkeiten anstelle von Vorgaben bieten. (vgl. Lippold 2021, S. 70) Durch die räumliche Distanz und die netzwerkartigen Teams, besteht eine Aufgabe der Führungskraft bei Digital Leadership darin, allen Mitarbeiter\*innen die Visionen und Ziele nahe zu bringen. Vorwiegend junge

Generationen arbeiten mit den digitalen Medien sehr eigenständig, weswegen Führungskräfte ihnen Möglichkeiten geben sollten, sich individuell einzubringen. Entscheidend ist, dass alle Teammitglieder dasselbe, klar definierte Ziel verfolgen. Durch die räumliche Distanz werden Signale wie Körperhaltung, menschliche Zwischentöne oder das Diskussionsverhalten oftmals nicht sichtbar. Daher muss die Führungskraft diese Gespräche und Diskussionen aktiv herausfordern, um einen Informationsaustausch und ein gemeinsames Verständnis der Arbeit sicherzustellen. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, alle Mitarbeiter\*innen mit dem virtuellen Arbeiten vertraut zu machen und ein motivierendes Umfeld zu schaffen. (vgl. Graf/Rascher/Schmutte 2020, S. 121ff.) Das Umfeld sollten Digital Leader so gestalten, dass lösungsorientiert gearbeitet werden kann und Wachstum und Veränderung im Fokus stehen, anstelle von Stabilität und Problemorientierung. Weiters besteht die Kernaufgabe in der Förderung der Teams und der Entwicklung von Beziehungen. Hierarchien und Positionsmacht werden bei Digital Leadership durch Beziehungs- und Expertenmacht ersetzt. Die Führungskraft repräsentiert transparente und verbindliche Werte und Rollen und muss für eine Vertrauenskultur sorgen. (vgl. Dörr/Albo/Monastiridis 2018, S. 49ff.)

Im Gegensatz zu klassischen Führungspositionen, besteht die Aufgabe von Servant Leadern nicht im Management und der Kontrolle von Mitarbeiter\*innen. Sie sollen die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse eruieren, damit sie ihre Mitarbeiter\*innen gezielt entwickeln und fördern können. Servant Leader haben zum Ziel angenehme Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass Teams in Selbstorganisation ihre Ziele erreichen können. Sie nehmen demnach eine dienende Funktion für das Team ein. Die Vision und Richtung gibt trotzdem der Servant Leader vor. Damit das Konzept von Servant Leadership und die Selbstorganisation funktionieren, muss eine integrative Zusammenarbeit gefördert werden und stets ein Blick auf das Gemeinwohl gerichtet werden. (vgl. Rawitzer 2022, S. 388) Servant Leader zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich auf dieselbe Ebene wie ihre Mitarbeiter\*innen stellen und ihnen auf Augenhöhe begegnen. Autorität entsteht nicht durch die Position, sondern in weiterer Folge durch die Erfüllung der Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen. (vgl. Peters 2015, S. 14)

Die Hauptaufgabe von Super Leadern geht noch einen Schritt weiter und besteht darin, ihre Mitarbeiter\*innen zu befähigen, sich selbst und in weiterer Folge andere zu führen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Super Leader mit einem beispielhaften Verhalten vorangehen und seine

Mitarbeiter\*innen anleiten und ermutigen, sich selbst zu steuern. Weiters benötigt es eine positive Arbeitsatmosphäre und ein positives Arbeitsklima, in dem es positives und konstruktives Feedback gibt. Der Super Leader soll Fehler konstruktiv und kritisch reflektieren, um die Arbeitsprozesse zu verbessern. Außerdem besteht die Aufgabe der Führungskraft darin, Mitarbeiter\*innen zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen. (vgl. Ant 2021, S. 175ff.) Der Super Leader nimmt eher die Rolle eines Gestalters der Arbeitsabläufe ein und gibt genügend Freiräume, sodass Mitarbeiter\*innen eigenständig nach Aufgaben und Informationen suchen. (vgl. Lippold 2021, S. 61)

Alle vier genannten New Leadership Ansätze haben gemeinsam, dass weniger die klassischen Managementaufgaben im Fokus stehen, sondern die Mitarbeiterführung im Zeitalter der Digitalisierung und der Generation Z entscheidend ist. Eine Führungskraft hat nicht mehr nur eine tonangebende Rolle. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter\*innen entwickeln, fördern und unterstützen, sodass diese mehr Verantwortung übernehmen und im Idealfall lernen, sich selbst zu führen.

#### **4.2.2. Die Kernkompetenzen zukünftiger Führungskräfte**

Um New Leadership Konzepte in der Praxis anzuwenden und die zuvor definierten Aufgaben zu übernehmen, benötigen Führungskräfte der Zukunft gewisse Kernkompetenzen, die sich abhängig vom jeweiligen Führungsansatz unterscheiden und von klassischen Führungskompetenzen abweichen oder unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Dieses Kapitel befasst sich daher mit klassischen sowie mit durch New Leadership geprägten Führungskompetenzen.

Führungskompetenzen werden in soziale Kompetenzen sowie Fach-, Selbst- und Methodenkompetenzen unterteilt. Zu den klassischen Führungskompetenzen zählen unter anderem Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungs- und Durchsetzungskraft, Innovationsfähigkeit, das Verständnis von Zusammenhängen im jeweiligen Fachbereich, die Fähigkeit Ziele zu vereinbaren und konstruktives Feedback zu geben, sowie die analytische, strategische und logische Auffassungsgabe. Führungskräfte müssen ihr eigenes Verhalten reflektieren können und in der Regel offen, risikobereit und zielstrebig sein. (vgl. Lüneburg 2019, S. 96)

Führungskräfte, die schon viel Erfahrung haben und aus einer klassischen Führungsrolle kommen, sollten im Rahmen von New Leadership ihre alten Führungsgewohnheiten ablegen und ein Umdenken zulassen. Sie sollte sich trotz ihrer oft langjährigen Erfahrung und ihrem detailreichen Fachwissen von Bewährtem lösen können und offen gegenüber Veränderung und Impulsen von Mitarbeiter\*innen sein. Agile Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich eher zurücknehmen und ihre Mitarbeitenden bei der Arbeit begleiten, beobachten und unterstützen. Das erfordert Vertrauen der Führungskraft in ihre Angestellten und die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren. Das bedeutet, dass Steuerung abgegeben wird und die Führungskraft sich von Kontrollgedanken, Führungsansprüchen und Entscheidungshoheiten verabschieden muss. (vgl. Grote/Goyk 2018, S. 31ff.) Agile Leader benötigen eine hohe Sachkompetenz und Selbsterfahrung, sodass sie Haltung einnehmen und ihre Mitarbeiter\*innen situationsbedingt bestmöglich unterstützen können (vgl. Möller/Giernalczyk 2022, S. 55f.). Agile Organisationen benötigen Führungskräfte mit einer gemeinschaftsdienlichen Machtausübung. Diese Persönlichkeiten verfolgen höhere Ziele und Werte und haben kaum persönliche Machtziele. Sie agieren zukunftsorientiert, stellen Eigeninteressen im Sinne der Organisation zurück und können Verantwortung übertragen. Agile Leader bauen bereits frühzeitig Nachfolger\*innen auf und bringen ihre Mitarbeiter\*innen dazu sich gegenüber der Organisation zu verpflichten. (vgl. Möller/Giernalczyk 2022, S. 53ff.)

Um Digital Leadership umzusetzen und ein Unternehmen erfolgreich von der analogen Welt in die digitale Welt zu führen, müssen Führungskräfte insbesondere die Fähigkeiten erlangen, „beidhändig“ zu führen. Das bedeutet, dass sie sowohl analog als auch digital führen müssen, da häufig in traditionell geführten Unternehmen die Digitalisierung nicht in allen Bereichen gleich weit fortgeschritten ist. Führungskräfte müssen situationsbedingt entscheiden, ob ein traditionelles oder digitales Führungsverhalten angebracht ist. Digital Leader müssen insbesondere folgende fünf Kompetenzfelder bedienen können: Strategieentwicklung, Ergebniserzielung, Förderung von Mitarbeiter\*innen und Teams, Gestaltung des Umfelds und persönliche Einflussnahme. Dazu benötigen sie Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Coachingfähigkeiten, Konfliktmanagement, Vermittlung von Selbstvertrauen und Authentizität. (vgl. Dörr/Albo/Monastiridis 2018, S. 49f.) Digital Leader müssen Interesse an neuartigen Technologien mitbringen, um eine Vorbildfunktion einzunehmen und ein Orientierungspunkt für die

Mitarbeiter\*innen zu sein (vgl. Lorenz 2018, S. 53). Um Digital Leadership erfolgreich zu etablieren, bedarf es ausgeprägter digitaler Kompetenzen. Dazu zählen soziale, mobile und analytische Fähigkeiten. Digital Leader müssen mit sozialen Netzwerken und Communitymanagement umgehen können und dies ebenso ihren Mitarbeiter\*innen vermitteln. Sie sollten mit neuen Tools und Plattformen vertraut sein. Ebenso darf die Kreativität nicht zu kurz kommen, sodass innovative Lösungen und Produkte entwickelt werden können. (vgl. Dörr/Albo/Monastiridis 2018, S. 51ff)

Um die Rolle eines Servant Leaders erfolgreich einzunehmen, definierte Spears (vgl. 2002, S. 5ff.) zehn Kernkompetenzen, die nach seinen Ausführungen eine gute Führungskraft ausmachen und erlernbar sind. Um die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen zu identifizieren und zu erfassen, ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte aktiv zuhören. Außerdem bedürfen Servant Leader einem ausgeprägten Einfühlungsvermögen. Mitarbeiter\*innen können sich nur entwickeln, wenn sie verstanden werden und auf ihre Verhaltensweisen eine angemessene Reaktion folgt. Dadurch kann ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden und Mitarbeiter\*innen erlangen Mut, eigenständig zu arbeiten. Die dritte Kompetenz fasst Spears unter dem Begriff „Heilung“ zusammen. Darunter versteht er, dass Führungskräfte sich mit der emotionalen Gesundheit der Mitarbeiter\*innen befassen, sodass diese durch ihre persönliche Entwicklung begleitet werden können. Servant Leader benötigen ein hohes Bewusstsein in Bezug auf Fähigkeiten, Stärken, Schwächen, Stimmungen und Gefühle von sich selbst und ihren Mitarbeitenden. Da Servant Leader auf Autorität und Machtausübung verzichten, müssen sie Überzeugungskraft ausstrahlen. Hier sind gute Kommunikationsfähigkeiten und ein ausgeprägtes Konfliktmanagement hilfreich. Servant Leader wollen ihren Mitarbeitenden ihre Visionen näherbringen und geben ihnen Richtung und Orientierung bei der Arbeit vor. Dafür benötigen sie eine gute Konzeptionsfähigkeit und Weitsicht. Obwohl Servant Leadership auf Selbstorganisation abzielt, benötigt es trotzdem ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein für die eigenen Mitarbeiter\*innen, da Führungskräfte diese entwickeln und ihr persönliches Wachstum vorantreiben sollen. Dazu benötigen sie einerseits die Fähigkeit zur Delegation und andererseits die Überzeugung, sich selbst zurückzunehmen. Darüber hinaus sollten Servant Leader über eine ausgeprägte Beziehungsfähigkeit verfügen, da eine ihrer Aufgaben darin besteht, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in Teams aufzubauen und zu fördern.

Ähnlich wie bei Servant Leadership, benötigen Super Leader besonders ausgeprägte Sozialkompetenzen. Darüber hinaus müssen sie die Fähigkeit erlangen, sich selbst zu führen und zu motivieren sowie ihr Selbstbild kennen. Super Leader müssen die Kompetenz entwickeln, über das eigene Mindset nachzudenken, um die eigenen Denkmuster und Reaktionen zu beeinflussen. Ferner muss die Führungskraft eine positive Grundeinstellung mitbringen und diese auf Mitarbeiter\*innen übertragen. Super Leader müssen delegieren können, da sie Mitarbeiter\*innen ebenfalls in Richtung Eigenverantwortung bringen wollen. (vgl. Ant 2021, S. 175f.) Im Rahmen von Super Leadership sollten Führungskräfte dafür sorgen, dass ihre Self-Leadership-Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen aktiv wahrgenommen werden, sodass sie eine Vorbildfunktion einnehmen und Mitarbeiter\*innen von den Fähigkeiten der Führungskraft lernen können. Nur so können die Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen geweckt und entwickelt werden. (vgl. Furtner/Baldegger 2016, S. 222)

Alle modernen Führungsansätze haben gemeinsam, dass sie sich mit der Mitarbeiterführung auseinandersetzen, da der Unternehmenserfolg maßgeblich von den Mitarbeiter\*innen abhängt. Daher müssen die Führungskräfte der Zukunft in die Gewinnung und Bindung talentierter Angestellter investieren, um einen Wettbewerbsvorteil zu genießen. Vor allem junge Generationen – wie bereits ausführlich in Kapitel 3.2 beschrieben – wünschen sich Selbstverantwortung, eine individuelle Betreuung und die Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse. Führungskräfte der Zukunft sollten daher vermehrt koordinative Aufgaben übernehmen, als Vorbild und Coach\*in agieren, sich um die Entwicklung der Angestellten kümmern sowie die Verantwortung auf Mitarbeiter\*innen übertragen. (vgl. Wiemann/Weibel/Zolliker 2018, S. 169f.)

Die vorgestellten New Leadership Ansätze sind nicht auf einzelne Branchen beschränkt und können vielfältig angewandt werden. Inwieweit diese für Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen empfehlenswert sind, wird in Kapitel 7.4 und 7.5 dargestellt.

## 5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### Welche Veränderungen der Arbeitswelt ergeben sich im Rahmen von New Work unter Berücksichtigung des demografischen Wandels mit Fokus auf die Generation Z?

Der aktuell herrschende Fachkräftemangel in Österreich ist unter anderem auf den demografischen Wandel zurückzuführen, der im Wesentlichen durch einen deutlichen Geburtenrückgang und die zunehmende Alterung der Gesellschaft beeinflusst wird. Durch die niedrigen Geburtenzahlen in den letzten Jahrzehnten umfassen die jungen Generationen deutlich weniger Vertreter\*innen als noch die Generation der Babyboomer, die in den nächsten Jahren das Pensionsantrittsalter erreicht. Diese demografische Entwicklung führt dazu, dass mehr Arbeitnehmer\*innen den Arbeitsmarkt verlassen, als mit der Generation Z eintreten. Der Fachkräftemangel in Österreich wird sich somit weiter verschärfen, sodass sich der Wettbewerb um qualifiziertes Personal intensivieren wird. Unternehmen müssen – anders als früher – aktiv auf die Wünsche der Arbeitnehmer\*innen eingehen und ihren Anforderungen gerecht werden, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Die Generation Z hat demnach eine gute Verhandlungsposition und stellt bereits im jungen Alter hohe Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber\*innen.

Die Transformation der Arbeitswelt hin zu New Work ist für Unternehmen unumgänglich, um im Wettbewerb um junge Fachkräfte zu bestehen. Die Ansätze und Ideen von New Work überschneiden sich in vielen Bereichen mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Generation Z. So sucht die Generation Z primär nach sinnstiftenden Aufgaben, die ihren ideellen Werten entspricht und mit denen sie einen Beitrag zur Gesellschaft leisten kann. Anstelle von Macht und Status erwartet sie von ihren Arbeitgeber\*innen Anerkennung und Wertschätzung. New Work reagiert auf diese veränderten Wertevorstellungen, indem die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt werden. Darüber hinaus soll durch New Work eine starke Unternehmensidentität aufgebaut werden, sodass den Arbeitnehmer\*innen Vision und Mission des Unternehmens klar vermittelt werden können. Menschen sollen einer sinnvollen Arbeit nachgehen können, die sie erfüllt und bei der sie eigenständig und selbstbestimmt agieren können.

Die Generation Z ist in einer schnelllebigen, digital geprägten Welt groß geworden, in der sie ständig neuen Veränderungen ausgesetzt war und ist. Keine andere Generation geht so sicher

und selbstverständlich mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien um. Die Digitalisierung erweitert alle Lebensbereiche der Generation Z, so auch die Arbeitswelt. Dadurch kann die Generation Z in einem deutlich höheren Tempo als ihre Vorgängergenerationen Aufgaben abarbeiten, benötigt durch das hohe Aktivitätsniveau jedoch mehr Erholungsphasen. Junge Arbeitnehmer\*innen möchten zeitflexibel und selbstbestimmt arbeiten, weswegen starre Arbeitsstrukturen abgelehnt werden. In diesem Zusammenhang ist die klassische 40-Stunden-Arbeitswoche in Frage zu stellen, da bei der modernen Wissensarbeit nicht die Arbeitszeit, sondern das erreichte Arbeitsvolumen im Fokus stehen sollte. Im Rahmen von New Work müssen Unternehmen daher flexible Arbeitszeitmodelle etablieren, die über Konzepte wie die bereits weit verbreitete Gleitzeit hinaus gehen. Zwar können Mitarbeiter\*innen beim Gleitzeitmodell innerhalb eines vorgegebenen Kernarbeitszeitrahmens selbst entscheiden, haben aber am Ende immer noch eine zeitliche Zielvorgabe an abzuleistenden Stunden. Für die selbstbewusste und digital versierte Generation Z erfordert es ein Umdenken der Arbeitgeber\*innen zu neuen, flexibleren Ansätzen wie der Lebensarbeitszeit oder der Vertrauensarbeitszeit. Bei der Lebensarbeitszeit können Mehrleistungen auf einem Zeitkonto erfasst und gesammelt werden, sodass Arbeitnehmer\*innen nach arbeitsintensiven Phasen längere Auszeiten in Form von Sabbaticals nehmen können. Die Vertrauensarbeitszeit reagiert auf die Forderung nach Aufgabenorientierung, in dem Arbeitgeber\*innen gänzlich auf die Zeiterfassung verzichten. Dieses Arbeitszeitmodell ist aufgrund fehlender gesetzlicher Grundlagen in Österreich jedoch noch nicht praktikabel.

New Work soll den Arbeitnehmer\*innen demnach eine freie Zeiteinteilung ermöglichen und nach Möglichkeit die Arbeitszeiten sogar reduzieren. Daher beinhaltet New Work Konzepte wie Jobsharing, bei dem sich zwei oder mehrere Arbeitnehmer\*innen einen Aufgabenbereich teilen und diesen selbst verantworten. Oftmals besetzen bei Jobsharing zwei Teilzeitstellen eine Position, wodurch die Arbeitnehmer\*innen ihre Arbeitszeit reduzieren können und genügend Freiraum für Familie und Freizeit gewinnen. Unabhängig von Jobsharing gewinnt Teilzeit an Bedeutung, da der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten zunimmt.

Die Generation Z will nicht nur zeitunabhängiger sein, sondern selbst entscheiden, wo sie arbeitet. New Work unterstützt ortsunabhängige Arbeit und beinhaltet je nach Aufgabenbereich und Situation das Angebot von Home-Office oder mobiler Telearbeit. Um die Präsenz im Büro zu at-

traktivieren und Arbeitnehmer\*innen bestmöglich bei ihrer Arbeit zu unterstützen, bedarf es moderner, gut ausgestatteter Büroräumlichkeiten. Anders als früher, sollen durch eine offene Raumgestaltung der persönliche Austausch und die Kommunikation gefördert werden. Moderne Raumkonzepte bieten Arbeitnehmer\*innen situationsabhängig Kreativplätze, Besprechungsräume mit modernem Equipment oder ruhige Einzelarbeitsplätze.

New Work unterstützt die Arbeitgeber\*innen bei der notwendigen Flexibilisierung der Arbeitswelt hinsichtlich der Arbeitszeit und dem Arbeitsort und stellt außerdem die Sinnvermittlung sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Fokus. New Work soll die Lebensbedingungen der Menschen verbessern, indem langfristig durch den Einsatz von modernen Technologien und KI die Arbeitszeit reduziert werden kann. New Work verändert darüber hinaus neben den äußeren Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften, weswegen New Work unweigerlich nach einer Anpassung der Führungskultur zu New Leadership verlangt.

### **Welche New Leadership Konzepte und diesbezügliche Führungskompetenzen beschreibt die Fachliteratur?**

New Leadership Konzepte zielen auf die Schaffung eines kompetenzorientierten, vertrauensvollen, sinnstiftenden und authentischen Umfelds ab. Die untersuchten Führungskonzepte, die unter dem Begriff New Leadership zusammengefasst werden, beschäftigen sich mit flachen Hierarchien, einer offenen Führungskultur und selbstorganisierten Netzwerken. Sie fördern Transparenz, eine offene Feedbackkultur, Flexibilität und Selbstbestimmung und konzentrieren sich in unterschiedlichen Ausprägungen auf die Bedürfnisse und Entwicklung der Mitarbeiter\*innen und die moderne Arbeitswelt. Die behandelten Konzepte sind nur ein Auszug von New Leadership und stehen repräsentativ für die Gemeinsamkeiten bei den Grundprinzipien der New Leadership Konzepte bzw. für die Unterscheidung hinsichtlich der einzelnen Ausprägungen. Wie in nachstehender Tabelle 4 ersichtlich wird, erfordern alle New Leadership Konzepte ausgeprägte Sozialkompetenzen sowie die Fähigkeiten Aufgaben zu delegieren und Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter\*innen zu übertragen. Durch diese Übersicht wird deutlich, dass die gezielte Mitarbeiterführung anstelle der klassischen Managementfunktionen in den Fokus rückt. Führungskräfte sollen sich demnach aktiv mit ihren Teams und Mitarbeiter\*innen beschäftigen.

	Kerninhalte des Konzepts	Erforderliche Kernkompetenzen der Führungskraft
<b>Agile Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Agilität &amp; flache Hierarchien</li> <li>&gt; Orientierung am Agilen Manifest</li> <li>&gt; Selbstmanagement &amp; -organisation</li> <li>&gt; Sinnorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sachkompetenz &amp; Selbsterfahrung</li> <li>&gt; Abgabe von Positionsmacht</li> <li>&gt; Verfolgung höherer Ziele</li> <li>&gt; Delegationsfähigkeit</li> </ul>
<b>Digital Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Netzwerkartige Strukturen</li> <li>&gt; Experimentelle Herangehensweise</li> <li>&gt; Abteilungsübergreifender Wissensaustausch</li> <li>&gt; Förderung von Innovationen &amp; Ideen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fähigkeit der „beidhändigen“ Führung</li> <li>&gt; Ausgeprägte Digitalkompetenzen</li> <li>&gt; Moderationskompetenz</li> <li>&gt; Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>
<b>Servant Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Individuelle Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter*innen</li> <li>&gt; Fokus auf Sinnvermittlung</li> <li>&gt; Erhöhung der intrinsischen Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ausgeprägte Sozialkompetenzen</li> <li>&gt; Einfühlungsvermögen</li> <li>&gt; Kommunikationsfähigkeit</li> <li>&gt; Fähigkeit des aktiven Zuhörens</li> </ul>
<b>Super Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Selbstbestimmung &amp; Autonomie</li> <li>&gt; Übertragung operativer Entscheidungen auf Mitarbeiter*innen</li> <li>&gt; Optimierung der Effektivität, Leistung und Eigenverantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ausgeprägte Sozialkompetenzen</li> <li>&gt; Fähigkeit der Selbstführung</li> <li>&gt; positive Grundeinstellung</li> <li>&gt; Delegationsfähigkeit</li> </ul>

Tabelle 4: Vergleich unterschiedlicher New Leadership Konzepte. Eigene Darstellung, 2023.

Eines der bekanntesten New Leadership Konzepte ist Agile Leadership, welches sich am Agilen Manifest orientiert. Agile Leadership stellt die Individuen, die Interaktion, funktionsfähige Produkte, eine gute Zusammenarbeit mit den Kund\*innen sowie das aktive Eingehen auf Änderungen in den Fokus. Um diese Aspekte zu erfüllen, setzt Agile Leadership auf das Selbstmanagement und die Selbstorganisation der Mitarbeiter\*innen. Im Rahmen der Dezentralisierung erhalten Mitarbeiter\*innen Entscheidungsfreiheiten, sodass sie agil reagieren und sich auf die Lösung von Problemen konzentrieren können. Anstelle der Verfolgung von starren Zielen wird so die Sinnorientierung verstärkt. Besonders wichtig ist die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter\*innen, um Agilität und Innovation zu fördern. Darüber hinaus bedarf es einer hohen Vertrauensbasis

und einer offenen Feedbackkultur innerhalb der Teams und gegenüber der Führungskraft. Die Führungskraft muss eine enge Beziehung auf Augenhöhe zu ihren Mitarbeiter\*innen aufbauen sowie Offenheit fördern. Im Rahmen von Agile Leadership müssen Führungskräfte lernen, sich selbst und ihre Führungsfähigkeiten und -erfahrungen zu reflektieren. Sie delegieren Verantwortung an ihre Teams, wodurch sie Positionsmacht verteilen und die Rolle von Coach\*innen einnehmen. Trotzdem benötigen sie eine hohe Sachkompetenz, um die Mitarbeiter\*innen gezielt zu fördern. Agile Führungskräfte verabschieden sich von Kontrolle und Strukturierung und konzentrieren sich vermehrt auf das Team und dessen Dynamik, sodass dieses innovative und kreative Lösungen entwickeln kann.

Digital Leadership ist als Reaktion auf den steigenden Digitalisierungsgrad entstanden und ist darauf ausgerichtet, alle Mitarbeiter\*innen gezielt durch die digitale Welt zu führen. In dieser entstehen Teams nicht mehr durch organisatorische Zugehörigkeiten, sondern nach Expertise und Interessen. Es bilden sich Netzwerke, in denen ein abteilungsübergreifender Wissensaustausch stattfindet, wodurch sich das kollektive Wissen erhöht und alle Mitarbeiter\*innen zu Ideenfindungen, Problemlösungen und Innovationen beitragen können. Daher setzt Digital Leadership auf Kreativität und experimentelle Herangehensweisen, um zeitiger als andere Unternehmen Lösungen zu erarbeiten. Ähnlich wie bei Agile Leadership trifft die Führungskraft selten Top-Down-Entscheidungen. Stattdessen arbeiten Digital Leader mit Visionen, an denen sich Mitarbeiter\*innen orientieren können. Darüber hinaus führt die Digitalisierung zu zeitlicher und räumlicher Ungebundenheit und virtuellen Teams, weswegen die digitale Kompetenz der Mitarbeiter\*innen ausgebaut und eine Vertrauenskultur etabliert werden muss. Um die Mitarbeiter\*innen bestmöglich zu unterstützen, ist es essenziell, dass Digital Leader über ausgeprägte Digitalkompetenzen verfügen. Sie benötigen einerseits ausreichend Knowhow und Erfahrung mit digitalen Medien und andererseits die Kompetenz Wissen weiterzugeben, da sie ihre Mitarbeiter\*innen durch die digitale Transformation begleiten sollen. Dafür benötigt sie die Fähigkeit der „beidhändigen“ Führung, sodass sie situationsabhängig analog oder digital führen kann. Da die Aufgaben von Digital Leadern überwiegend im Bereich der Mitarbeiterführung liegen, sollten sie ausgeprägte Moderations- und Kommunikationskompetenzen mitbringen.

Neben Digital Leadership und Agile Leadership, die sich auf äußere Einflussfaktoren wie die Digitalisierung oder die höhere Veränderungsgeschwindigkeit fokussieren, entwickeln sich weitere

New Leadership Konzepte, die sich tendenziell nach innen auf ihre Mitarbeiter\*innen richten. So setzt das Konzept des Servant Leadership auf die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen. Durch die gezielte Entwicklung einzelner Individuen, sollen Mitarbeiter\*innen – basierend auf einer intrinsischen Motivation – zu Höchstleistungen geführt werden. Dabei liegen operative Entscheidungen großteils bei den Mitarbeiter\*innen. Servant Leadership schreibt den Führungskräften daher eine dienende Rolle zu, in der sie ihre Arbeitnehmer\*innen unterstützen, betreuen und begleiten soll. Servant Leader benötigen ausgeprägte Sozialkompetenzen wie ein hohes Einfühlungsvermögen, Beziehungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit Mitarbeiter\*innen aktiv zuzuhören. Zwar halten sich Servant Leader bei der operativen Arbeit eher im Hintergrund, haben jedoch weiterhin mit ihrem Verhalten starken Einfluss. Daher benötigen sie ein hohes Verantwortungsbewusstsein, Überzeugungskraft, Konzeptionsfähigkeit und Weitsicht. Die Etablierung von Servant Leadership findet schleichend statt, da die Entwicklung der Mitarbeiter\*innen viel Zeit in Anspruch nimmt.

Eine ähnliche Situation entsteht bei Super Leadership. Super Leadership geht so weit, dass sich Mitarbeiter\*innen nicht nur selbst organisieren, führen und motivieren, sondern darüber hinaus die Fähigkeit erlernen wiederum andere Menschen zu leiten. Dadurch sollen die Effektivität, Leistung und Selbstbestimmung maximiert werden. Führungskräfte sind in Zeiten der Dezentralisierung nicht mehr so nah an ihren Mitarbeiter\*innen, weswegen es von Arbeitnehmer\*innen eine höhere Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Selbstvertrauen erfordert, das durch Super Leadership entwickelt werden soll. Super Leader müssen daher insbesondere Sozialkompetenzen, die Fähigkeit sich selbst zu führen und eine positive Grundeinstellung mitbringen. Super Leadership ist jedoch ein sehr einseitig ausgeprägtes Konzept, weswegen es in Unternehmen nur begleitend zu anderen New Leadership Ansätzen angewandt werden sollte.

Die Fachliteratur beschreibt somit New Leadership Konzepte wie Agile, Digital, Servant und Super Leadership, die alle geeignet sind, Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels und einer digital geprägten Generation Z optimal zu führen. Zur erfolgreichen Anwendung dieser benötigen Führungskräfte in Abhängigkeit zum Leadership Konzept vor allem ausgeprägte soziale Kompetenzen und Digitalkompetenzen.

## 6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Nachstehende Kapitel befassen sich mit der Beschreibung der Methodik, welche im Rahmen der Erstellung des empirischen Teils dieser Masterarbeit angewandt wurde. Insbesondere wird im Detail auf das qualitative Forschungsdesign, die Erhebungs- und Auswertungsmethode sowie das Sampling eingegangen. Die Darstellung der Forschungsergebnisse sowie die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen werden in den darauffolgenden Kapiteln 7 und 8 dargelegt.

### 6.1. Methodologie

Die empirischen Forschungsmethoden können grundsätzlich in quantitative und qualitative Verfahren unterteilt werden. Während bei quantitativen Erhebungsmethoden wie der standardisierten Befragung oder der Beobachtung eine zahlenmäßig breite Erhebung im Fokus steht, basiert die qualitative Forschung auf einer geringen Anzahl von Untersuchungen, die jedoch sehr detailliert sind. Quantitative Forschungsmethoden sind durch ihre hohe Standardisierung und Strukturierung insbesondere bei großen Stichproben, Messungen und bei der Überprüfung von statistischen Zusammenhängen geeignet. Im Rahmen von quantitativer Forschung soll umfangreiches Datenmaterial aufbereitet werden. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 151) In der qualitativen Forschung sollen hingegen durch die offenen und unbeschränkten Antwortmöglichkeiten tiefere, detailreichere Informationsgehalte generiert werden, weswegen sich die qualitative Forschung sehr gut für das Untersuchen von individuellen Meinungen, Erfahrungen und Ursachen eignet. (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 117) Der Vorteil der qualitativen Datenerhebung besteht darin, dass die befragten Personen frei und offen über ihre eigenen Einschätzungen und Erfahrungen berichten können (vgl. Diekmann 2013, S. 531). Dadurch können unbekannte, neue Sachverhalte aufgedeckt werden. Im Rahmen von qualitativen Erhebungsmethoden wie dem narrativen Interview oder dem Leitfadeninterview besteht zudem die Möglichkeit, bereits während der Untersuchung bei Bedarf nachzufragen. (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 117) Die qualitative Forschung findet daher relativ unstrukturiert statt und dient der Bildung und Entdeckung von Theorien (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 152). Um die empirischen Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten, wird basierend auf obigen Erläuterungen auf eine qualitative Forschungsmethode zurückgegriffen.

## **6.2. Erhebungsmethode & Sampling**

Als Erhebungsmethode wurde in dieser Arbeit das leitfadengestützte Experteninterview angewandt, welches in den Bereich der qualitativen Befragungsmethoden fällt. Qualitative Interviews zeichnen sich dadurch aus, dass die befragten Personen im Vordergrund stehen und diese ihre Antworten möglichst offen und frei gestalten können. Eine Kategorisierung der Inhalte erfolgt erst im Nachgang. Demnach muss keine standardisierte Reihenfolge eingehalten werden und die Interviewenden können sich individuell an ihr Gegenüber anpassen. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 209f.) Die in dieser Arbeit angewandten leitfadengestützten Experteninterviews stellen nach Kruse (vgl. 2014, S. 168f.) keine eigene Interviewform dar, sondern sind eine Variante von Leitfadeninterviews. Die Besonderheit von Experteninterviews besteht darin, dass bei der Wahl der Befragten auf sogenannte Expert\*innen zurückgegriffen wird. Ebster und Stalzer (vgl. 2017, S. 209) definieren Expert\*innen in diesem Zusammenhang als Personen, die über ein besonderes Fachwissen verfügen.

Die Durchführung des Interviews erfolgt mit Hilfe eines Leitfadens, der Einfluss auf die Gesprächsinhalte hat und das Gespräch steuert, da klare Fragen zu einem spezifischen Thema gestellt werden. Experteninterviews gehen daher in die Richtung von Fachgesprächen, da die Expert\*innen Einschätzungen und Beurteilungen zu bestimmten Themen abgeben und es sich hierbei oftmals um objektiv-sachdienliche Informationen handelt. (vgl. Kruse 2014, S. 168f.; 213) Der Leitfaden soll das Gespräch grob strukturieren und beinhaltet offene, weich formulierte Fragen, sodass eine angenehme Gesprächskultur entsteht. Der Vorteil dieser Erhebungsmethode besteht darin, dass von den Befragten vertiefende und individuelle Informationen erhoben werden können. Die Interviewer\*innen benötigen gute kommunikative Kompetenzen, sodass die befragten Personen frei, offen und in die Tiefe gehend über ihre Motive und Einstellungen sprechen. (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 210f.) Besonders wichtig ist, dass das Gespräch trotz des Leitfadens offen gestaltet wird. Die Befragten sollen frei erzählen können und die Reihenfolge der Fragen kann an den Gesprächsverlauf angepasst werden. (vgl. Berger/Grabner 2016, S. 141f.) Der Aufbau des Leitfadens gliedert sich in Themenblöcke, die jeweils mit einer Einstiegsfrage eröffnet werden. Dadurch können die Interviewpartner\*innen im ersten Schritt frei zu einem Themenbereich erzählen. Erst danach werden die Detailfragen aus dem Leitfaden bzw. Nachfragen zu dem bereits Erzählten gestellt. (vgl. Berger/Grabner 2016, S. 142.)

Der im Anhang beigefügte Leitfaden dieser Arbeit gliedert sich in fünf Blöcke, die die Themen „demografischer Wandel“, „Generation Z“, „New Work“, „New Leadership“ und „Anforderungen an Führungskräfte“ beinhalten. Zusätzlich werden bereits im Leitfaden Subkategorien definiert und gezielte Fragen dazu formuliert. Insbesondere beim Themenblock New Leadership wird der Fokus auf die unterschiedlichen Konzepte gelegt und je nach persönlicher Erfahrung der Interviewpartner\*innen individuell nachgefragt. Dadurch können unterschiedliche Erfahrungen und Expertisen einbezogen und miteinander verglichen werden. Der Interviewleitfaden wird zuvor einem Pretest unterzogen, um die Schlüssigkeit der Fragen zu beurteilen und die Dauer der Befragung zu überprüfen.

Insgesamt wurden 10 Interviews mit einer Gesamtinterviewzeit von knapp 10,5 Stunden geführt. Für die Befragung wurden gezielt Führungskräfte aus regional als auch landesweit tätigen Energieversorgungsunternehmen in Österreich ausgewählt, da diese das notwendige Fachwissen zur Beantwortung der Forschungsfragen besitzen. Um ein möglichst getreues Bild der Situation in Energieversorgungsunternehmen abzubilden, wurden Expert\*innen aus unterschiedlichen Führungsebenen und Fachbereichen einbezogen, sodass Teamleiter\*innen, Abteilungsleiter\*innen und Geschäftsführer\*innen mit unterschiedlicher Ressortverantwortung befragt wurden. Bei der Wahl der Expert\*innen wurde zudem die Anzahl der Mitarbeiter\*innen sowie die Altersgruppe der Befragten berücksichtigt, um Führungsansätze aus mehreren Perspektiven zu beleuchten. Alle Befragten verfügen über fundierte Kenntnisse im Bereich Leadership, verantworten Arbeitnehmer\*innen aus der Generation Z und bringen Erfahrung in der Führung von Mitarbeiter\*innen in Energieversorgungsunternehmen mit. In nachfolgender Tabelle 5 wird die Expertenauswahl übersichtlich dargestellt. Die Fallauswahl und Kontaktaufnahme erfolgte einerseits durch intensive Internetrecherchen und andererseits unter Anwendung des Schneeballsystems. Besonders hilfreich erwies sich die Plattform „LinkedIn“, über die einerseits umfangreiche Informationen gesammelt werden konnten und andererseits eine direkte Kontaktaufnahme möglich war. Erfreulicherweise zeigten viele Expert\*innen die Bereitschaft für ein Interview und nahmen mit großem Interesse und Begeisterung an den Gesprächen teil. Im Laufe der Interviews mit den Expert\*innen konnten Kontakte zu Führungskräften aus weiteren Energieversorgungsunternehmen hergestellt werden. Aufgrund der begrenzten Zeit von Führungskräften und der weiten Distanzen wurde der Großteil der Befragungen online über „Microsoft Teams“ abgehalten.

Nr.	Funktion	Fachbereich	Anzahl Mitarbeiter*innen	Datum	Dauer
IP01	Teamleitung	Service & Beratung	15	13.09.2023	1:33:04
IP02	Abteilungsleitung	Energiedienstleistungen	20	14.09.2023	0:57:53
IP03	Abteilungsleitung	Digital Competence Center	14	18.09.2023	1:15:49
IP04	Geschäftsführung	Marketing & E-Commerce	>100	19.09.2023	1:09:44
IP05	Geschäftsführung	Vertrieb	>100	20.09.2023	0:40:28
IP06	Geschäftsführung	Marketing & Vertrieb	>100	20.09.2023	1:02:58
IP07	Abteilungsleitung	Corporate Strategy	4	25.09.2023	0:58:41
IP08	Abteilungsleitung	Finanzbuchhaltung	40	25.09.2023	0:54:38
IP09	Abteilungsleitung	Infrastruktur & E-Mobilität	15	28.09.2023	1:00:00
IP10	Abteilungsleitung	Technische Lösungen	20	29.09.2023	1:01:21
				<i>Summe</i>	<i>10:34:36</i>

Tabelle 5: Darstellung der Interviewpartner\*innen. Eigene Darstellung, 2023.

### 6.3. Auswertungsmethode

Alle Interviews wurden per Audio aufgezeichnet und anschließend im Rahmen eines Volltranskripts verschriftlicht. Die Vorteile von Audioaufzeichnungen und der wörtlichen Transkription der Interviews bestehen darin, dass es keine Verzerrungen durch retrospektive Erinnerungen gibt und die Inhalte unmittelbar und genau analysiert werden können (vgl. Kuckartz 2018, S. 165). Die Auswertung der Interviews erfolgte anschließend auf Basis der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018). Der Ablauf der Inhaltsanalyse gliedert sich in sieben Phasen und startet mit der Durchsicht der Texte. Bei diesem Schritt können bereits erste Markierungen von relevanten Textpassagen vorgenommen werden und Anmerkungen notiert werden. Es ist außerdem ratsam eine erste Fallzusammenfassung zu erstellen. Die zweite Phase umfasst die Entwicklung von thematischen Hauptkategorien, die sich oftmals direkt aus der Forschungsfrage ableiten lassen. Bei offenen Interviews können neue nicht erwartete Themen auftreten, wodurch sich im Rahmen der Textrecherche weitere Hauptkategorien ergeben können.

Hierbei ist zu beobachten, ob es sich nur um ein singuläres Thema handelt oder ob dieses vermehrt angesprochen wird. Wurden Themen ausschließlich oder zum Teil deduktiv entwickelt, empfiehlt sich ein Probedurchlauf mit zirka 10-25% des Auswertungsmaterials. Bei einer induktiven Kategorienbildung direkt am Datenmaterial kann dieser Schritt übersprungen werden. In der dritten Phase werden nun in einem ersten Codierprozess den einzelnen Zeilen die Hauptkategorien zugeordnet. Da mehrere Themen gleichzeitig angesprochen werden können, ist eine Mehrfachzuordnung von Kategorien möglich. (vgl. Kuckartz 2018, S. 100ff.) Die vorliegende Arbeit wurde in fünf Hauptkategorien gegliedert, die nachfolgend dargestellt sind.

Abkürzung	Hauptkategorien
DEMW	Demografischer Wandel
GENZ	Generation Z
NW	New Work
NL	New Leadership
KOMP	Kompetenzen und Anforderungen an Führungskräfte

Tabelle 6: Hauptkategorien der empirischen Auswertung. Eigene Darstellung, 2023.

Anschließend erfolgt die Zusammenführung der Textstellen sortiert nach den Hauptkategorien, sodass in Phase 5 induktiv Subkategorien am Material gebildet werden können und die Hauptkategorien ausdifferenziert werden. Hierzu wird während der Sichtung der Texte eine Liste mit Unterbegriffen erstellt, die anschließend systematisch geordnet werden, sodass schlussendlich die relevanten Subkategorien definiert werden. Wurden alle Haupt- und Subkategorien definiert, folgt die Durchführung des zweiten Codierprozesses. Diese Phase ist sehr arbeitsintensiv, da das gesamte Material erneut bearbeitet und die ausdifferenzierten Kategorien zugeordnet werden müssen. Wird in dieser Phase festgestellt, dass für einzelne Subkategorien zu wenig Datenmaterial vorhanden ist, können diese zusammengefasst werden. Eine nachträgliche Differenzierung erweist sich dagegen als schwierig. Generell gilt zu beachten, dass die Anzahl der Subkategorien an den Umfang des Datenmaterials angepasst sein sollte. (vgl. Kuckartz 2018, S. 106ff.) Das vollständige Kategorienschema dieser Arbeit ist im Anhang ersichtlich.

In der letzten Phase erfolgen abschließend die tatsächliche Analyse sowie die Ergebnisdarstellung (vgl. Kuckartz 2018, S. 111ff.). Diese wird in Kapitel 7 basierend auf den Kategorien dargestellt.

## 7. DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In den nachstehenden Kapiteln erfolgt die Darstellung der empirischen Forschung, die sich in fünf Hauptkategorien gliedert. In diesen werden die Auswertungsergebnisse der zehn Interviews zu den Themen „demografischer Wandel“, „Generation Z“, „New Work“, „New Leadership“ und „Anforderungen an Führungskräfte“ dargelegt. Um die Anonymität der Befragten zu wahren, wurden die Namen der Expert\*innen durch die Abkürzung ‚IP‘ für ‚Interviewpartner\*innen‘ und einer laufenden Nummer ersetzt. Informationen über die befragten Personen in Bezug auf die Position, den Fachbereich sowie die Anzahl der Mitarbeiter\*innen wurden bereits in Tabelle 5 in Kapitel 6.2 dargestellt.

### 7.1. Demografischer Wandel

Das nachstehende Kapitel befasst sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt sowie den Entwicklungen in Energieversorgungsunternehmen in Bezug auf den Fachkräftemangel. Darüber hinaus werden Maßnahmen, die aktuell von Führungskräften in Energieversorgungsunternehmen umgesetzt werden, behandelt.

Der Großteil der Befragten bestätigt, dass sich der demografische Wandel am Arbeitsmarkt stark bemerkbar macht. Es wird zunehmend schwieriger offene Stellen zu besetzen, da es oftmals nur wenige Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen gibt. Die Rollen am Arbeitsmarkt kehren sich um, sodass sich Unternehmen bei potenziellen Mitarbeiter\*innen bewerben müssen, da ein massiver Wettbewerb am Stellenmarkt herrscht. Diese Entwicklung ist auf den bestehenden Fachkräftemangel zurückzuführen, da es mehr offene Stellen als qualifiziertes Personal gibt.

Neben neuen Stellen müssen darüber hinaus sehr viele Positionen aufgrund von Pensionsantritten nachbesetzt werden. Problematisch ist das auf Grund der fehlenden Bewerbungen, sodass mehr Stellen frei werden, als aktuell nachbesetzt werden können. (vgl. IP08 2023, Z. 130-132) Positiv hervorzuheben ist, dass es zwar tendenziell weniger Bewerbungen gibt, sich aber sehr gut ausgebildete und motivierte Personen bewerben. „Also wir fischen aus einem kleineren Teich, aber gute, neue Mitarbeiter. Wenn es dann immer heißt: Die Jungen aktuell, die können nichts,

die wollen nichts – das stimmt überhaupt nicht. Also da haben wir wirklich ganz tolle Bewerber.“ (vgl. IP01 2023, Z. 269-272)

Der Grad der Betroffenheit hinsichtlich fehlender Bewerbungen ist in Energieversorgungsunternehmen sehr stark bereichsabhängig. Während in technischen Berufen oder kaufmännischen Abteilungen wie dem Rechnungswesen ein Fachkräftemangel herrscht, erfreuen sich Abteilungen im Bereich der Elektromobilität, des Vertriebs oder der Entwicklung neuer Energielösungen einem großen Zuwachs. Einerseits weil sich die Menschen damit sowohl privat als auch beruflich beschäftigen und in diese Richtung weiterentwickeln möchten, andererseits weil das Thema Energiewende präsenter ist als je zuvor und es viele Studienrichtungen in diesen Bereichen gibt. (vgl. IP09 2023, Z. 147-155) Besondere Aufmerksamkeit wird in den letzten Jahren auf Berufe in der IT gerichtet. Hier sind Energieversorgungsunternehmen nicht nur mit einem ohnehin knappen Angebot an Fachkräften konfrontiert, sondern darüber hinaus mit der aktiven Abwerbung der Mitarbeiter\*innen durch die Konkurrenz. (vgl. IP02 2023, Z. 344-345)

Die in der Theorie in Kapitel 3.1 angeführte Gefahr eines drohenden Wissensverlusts durch den Pensionsantritt langjähriger Mitarbeiter\*innen konnte von den Expert\*innen nicht bestätigt werden. Natürlich geht betriebsinternes Wissen verloren, jedoch schafft es gleichermaßen Raum für Neues. In den letzten Jahren wurden bereits Maßnahmen ergriffen, um verstärkt ältere Arbeitnehmer\*innen zu motivieren, ihr Wissen zu teilen. Nicht nur um die Nachfolger\*innen vorzubereiten, sondern um im Falle von Krankheit oder Urlaub den Betrieb aufrecht zu erhalten. Durch die Technologisierung nimmt die Gefahr eines Wissensverlusts nach Meinung der Expert\*innen im Zeitverlauf jedoch eher ab. (vgl. IP06 2023, Z. 181-185; IP10 2023, Z. 167-175)

Um zukünftig in allen Bereichen Personal zu finden, müssen nach Einschätzung der Expert\*innen die Tore für Quereinsteiger\*innen und junge Menschen ohne Berufserfahrung geöffnet werden. Der Fokus liegt – anders als früher – nicht auf einem perfekten Lebenslauf, sondern wie motiviert und engagiert sich potenzielle Arbeitnehmer\*innen zeigen. „Ich suche schon lange nicht mehr am Markt die ausgebildeten Experten, die ich dann mit Handshake nehme, wo ich dann quasi nichts mehr investieren muss. Sondern man muss meistens junge Leute suchen oder auch Quereinsteiger, die einfach motiviert sind.“ (vgl. IP03 2023, Z. 187-190) Arbeitgeber\*innen müssen in dieser Hinsicht offener werden und in Menschen und deren Weiterbildung investieren. Sind Bewerber\*innen motiviert, haben echtes Interesse an einem Aufgabenbereich und bringen ein

Grundverständnis für die Materie mit, kann fast jede Person gezielt entwickelt und befähigt werden. Positiv ist in diesem Zusammenhang, dass Bewerber\*innen mutiger werden, sich auf Stellen zu bewerben, die nicht vollständig mit ihren aktuellen Qualifikationen übereinstimmen. (vgl. IP01 2023, Z. 285-289; IP07 2023, Z. 158-161)

Um im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter\*innen zu bestehen wurden von Energieversorgungsunternehmen bereits umfangreiche Maßnahmen eingeleitet. Mehr als die Hälfte der Interviewpartner\*innen berichtet von gezielten Aktionen am Arbeitsmarkt. Um bei zukünftigen potenziellen Arbeitnehmer\*innen und Lehrlingen die Aufmerksamkeit für das eigene Unternehmen zu erhöhen, werden ausgewählte Kooperationen mit Höheren Technischen Lehranstalten, Fachhochschulen und Universitäten eingegangen. Des Weiteren bieten Energieversorgungsunternehmen Studienpraktika, Ferialpraktika oder Schnuppertage an. (vgl. IP10 2023, Z. 150-158)

Daneben werden viele verschiedene Kanäle eingesetzt, um Personal zu finden und das eigene Unternehmen zu bewerben. Neben der Beauftragung von Personalvermittlern und der Präsenz auf Jobmessen wird niederschwellig auf sozialen Plattformen wie beispielsweise „LinkedIn“ Werbung für offene Positionen inseriert. Um ein möglichst getreues Bild eines Jobs zu vermitteln, wurden sogenannte Job-Botschafter\*innen in Abteilungen ernannt, die das Unternehmen und eine Abteilung nach außen vorstellen und vertreten. (vgl. IP08 2023, Z.139-149; IP10 2023, Z. 152-153) Der Ausbau der Arbeitgebermarke gewinnt in diesem Zusammenhang stark an Bedeutung. Bewerbungsprozesse sollten klar und einfach gestaltet werden, indem rasch Entscheidungen getroffen werden und eine offene Kommunikation mit den Bewerber\*innen erfolgt. Ein besonderes Augenmerk sollte auf Personen gelegt werden, die das Unternehmen wieder verlassen, indem Austrittsgespräche geführt werden. Einerseits damit es ein klärendes Gespräch gibt und evaluiert werden kann, warum Arbeitnehmer\*innen das Unternehmen verlassen, andererseits weil persönliche Erfahrungen in der digitalen Welt über Plattformen wie „Kununu“ schnell verbreitet werden. (vgl. IP04 2023, Z. 202-210)

Eine weitere Herausforderung in Verbindung mit dem starken Wettbewerb um Fachkräfte entsteht durch die hohen Anforderungen der jungen Arbeitnehmer\*innen, denen Energieversorgungsunternehmen nicht immer nachkommen können. Auf die Anforderungen und diesbezügliche Herausforderungen für Arbeitgeber\*innen wird in Kapitel 7.2 vertiefend eingegangen.

## 7.2. Generation Z

Dieses Kapitel befasst sich mit den Charakteristika der Generation Z sowie deren besonderer Anforderungen an den Arbeitsmarkt und die Führungsebene. Ein Schwerpunkt lag bei den Interviews auf dem Bindungsverhalten und der Loyalität der Mitarbeiter\*innen aus der Generation Z sowie dem Wunsch nach flachen Hierarchien, da diesbezüglich in der Theorie unterschiedliche Erkenntnisse gewonnen wurden.

Die Generation Z wird von der Mehrheit der Befragten als sehr selbstbewusst mit einem überdurchschnittlich hohen Selbstvertrauen wahrgenommen, da Vertreter\*innen dieser Generation genau wissen, was sie möchten und klare Anforderungen stellen.

Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass sie grundsätzlich sehr gute Selbstkenntnisse haben, jedoch am Arbeitsplatz zu einer Überschätzung ihrer Fähigkeiten neigen und teilweise überzogene Erwartungshaltungen haben (vgl. IP01 2023, Z. 57-58, 73-78; IP10 2023, Z. 85-86). Zudem weisen sie teilweise Defizite im Bereich der sozialen Kompetenzen auf und haben Schwierigkeiten angemessen in der analogen Welt zu kommunizieren. Darunter fällt zum Beispiel die fehlende Höflichkeit im Umgang mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten. Ebenso das Verhalten am Arbeitsplatz hinsichtlich der Einhaltung von Terminen oder der Pünktlichkeit wurde von den Expert\*innen bemängelt. (vgl. IP01 2023, Z. 95-96; IP06 2023, Z. 57-63; IP10 2023, Z. 54-56)

Trotz der Defizite ist die Generation Z fachlich weitgehend ausgezeichnet ausgebildet und hat eine gute Einstellung zur Arbeit. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass sehr viele Vertreter\*innen dieser Generation bereits mit einem abgeschlossenen Studium in den Arbeitsmarkt eintreten und neue Tools und Erkenntnisse mitbringen. (vgl. IP09 2023, Z. 70-72; IP10 2023, Z. 63, 102-103). Die Mehrheit der Expert\*innen stuft die Generation Z als sehr engagiert, motiviert und wissbegierig ein. Sie bringen eine hohe Lernbereitschaft mit und sind sehr lösungsorientiert. „Ich finde, die jungen neuen Mitarbeiter werden oft unterschätzt. Die sind willig, die sind interessiert, die wollen sich weiterentwickeln, die wollen was einbringen und ich glaube, dass man keine Angst vor der Zukunft haben muss mit der Generation.“ (vgl. IP01 2023, Z. 916-918)

Die Generation Z kommuniziert sehr klar und lässt sich von Hierarchiestufen nicht abschrecken. Sie hat keine Hemmung sich gegenüber ihren Führungskräften zu äußern, wenn sie mit einer Entscheidung nicht einverstanden ist. (vgl. IP05 2023, Z. 42-45) Obwohl die Generation Z in der

Theorie, wie in Kapitel 3.2.1 erläutert, als die digital geprägte Generation beschrieben wird, wird sie in der Praxis nicht zwingend als digital besser ausgebildet als ihre Vorgängergeneration wahrgenommen. Sie bringen zwar grundsätzlich ein gutes technologisches Verständnis mit und arbeiten sehr schnell mit digitalen Medien, sind aber in spezifischen Programmen nicht zwingend besser als ältere Kolleg\*innen. Sehr wohl bringen sie ein Selbstverständnis für die digitale Kommunikation zum Beispiel über Programme wie „Microsoft Teams“ mit. (vgl. IP03 2023, Z. 105-110; IP08 2023, Z. 95-100) Die Generation Z ist offen gegenüber neuen Dingen und unbeschwerter im Umgang mit Kolleg\*innen als ihre Vorgängergenerationen. Vertreter\*innen dieser Generation haben ein hohes Bedürfnis nach Harmonie und legen hohen Wert auf eine gute Beziehung zur Familie. Das ist einerseits auf den Wunsch nach Sicherheit und andererseits auf ihr Streben nach Fairness und Gerechtigkeit zurückzuführen. (vgl. IP06 2023, Z. 64-69)

Die in der Theorie in Kapitel 3.2.2 angeführte mangelnde Loyalität der Generation Z gegenüber Arbeitgeber\*innen, konnte von den Befragten nicht ausnahmslos bestätigt werden. Es ist grundsätzlich generationenübergreifend schwieriger geworden, bei Mitarbeiter\*innen eine Unternehmenszugehörigkeit aufzubauen, was auf die vielen Möglichkeiten am Arbeitsmarkt sowie ihr Bewusstsein über ihren Wert zurückzuführen ist. Bemerken Mitarbeiter\*innen der Generation Z, dass die Struktur, das Umfeld, die Aufgaben oder das Unternehmen nicht zu ihnen passen, haben sie keine Scheu das anzusprechen und als letzte Konsequenz die Arbeitgeber\*innen zu wechseln. Aufgrund der nahezu unendlichen Jobmöglichkeiten ist in diesem Zusammenhang das Durchhaltevermögen der Generation Z eher gering.

Arbeitnehmer\*innen der Generation Z sind jedoch durchaus bindungswillig, wenn ihren Anforderungen nachgekommen wird und ein positives Arbeitsumfeld vorherrscht, in dem sie sich weiterentwickeln können und sich wohl fühlen (vgl. IP01 2023, Z. 150-156; IP06 2023, Z. 124-139). Besonders wichtig ist es in diesem Zusammenhang, der Generation Z den Sinn einer Tätigkeit zu vermitteln. Können Arbeitnehmer\*innen an spannenden Projekten mitwirken und werden Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit behandelt, steigt die Loyalität gegenüber dem Unternehmen stark an. (vgl. IP02 2023, Z. 141-143; IP04 2023, Z. 90-91)

Die Anforderungen der Arbeitnehmer\*innen der Generation Z an ihre Arbeitgeber\*innen sind vielschichtig, jedoch sehr klar. Der Großteil der Befragten berichtet, dass Angebote im Bereich der freien Zeiteinteilung und der freien Arbeitsplatzwahl mittlerweile eine Grundvoraussetzung

sind. Mit Angeboten wie Gleitzeit oder Home-Office können sich Energieversorgungsunternehmen kaum noch abheben, da es als gegeben angesehen wird. Diese Entwicklung wird jedoch nicht nur in Bezug auf die Generation Z wahrgenommen, sondern zieht sich auch durch andere Generationen.

Besonders wichtig ist für die Generation Z ein positives, wertschätzendes Arbeitsumfeld. Sie fragen dezidiert nach dem Teamgefüge und der Stimmung innerhalb der Gruppe (vgl. IP01 2023 Z. 152; IP05 2023, Z. 67-71). Diesbezüglich muss aktiv in Teambuilding-Maßnahmen investiert werden, damit die Stimmung bei den Mitarbeiter\*innen hochgehalten wird. Zudem fördern gemeinsame Aktivitäten den Austausch sowie die Zusammenführung der jungen und älteren Generationen. (vgl. IP09 2023, Z. 41-43) Zum positiven Arbeitsumfeld zählen für die Generation Z eine gute und moderne Arbeitsplatzausstattung, sowie die Bereitstellung von digitalen Medien. Sie möchten mit modernem IT-Equipment und guten Programmen arbeiten. (vgl. IP04 2023, Z. 115-116, IP07 2023, Z. 69-70)

Besonders hohen Wert legen Arbeitnehmer\*innen der Generation Z auf abwechslungsreiche und sinnstiftende Tätigkeiten. Sie suchen spannende Aufgaben und lehnen Tätigkeiten in Bereichen wie Controlling oder Reporting eher ab, da sie langwierige und wiederholende Aufgaben langweilen. Stattdessen suchen sie laufend nach neuen gesellschaftspolitischen Themen, mit denen sie die Welt verbessern können. (vgl. IP06 2023, Z. 99-100; IP09 2023, Z. 50-53) Dieser Wandel deckt sich mit den Entwicklungen am Arbeitsmarkt. Wie in Kapitel 7.1 beschrieben, besteht überwiegend in klassischen kaufmännischen Bereichen oder technischen Berufen ein Fachkräftemangel. Zukunftsthemen wie Elektromobilität oder erneuerbare Energien sind sehr attraktiv für junge Arbeitnehmer\*innen, weswegen es hier viele Bewerbungen gibt.

Vertreter\*innen der Generation Z haben sehr klare Vorstellungen davon, was sie gerne machen würden. Die Mehrheit der Interviewpartner\*innen betonte mehrfach, dass die Generation Z etwas mit ihrer Arbeit bewirken möchte und aktiv nach dem Sinn einer Tätigkeit sucht. Vor allem das Thema Nachhaltigkeit spielt eine große Rolle. Obwohl sich Energieversorgungsunternehmen mit Zukunftsthemen befassen, die grundsätzlich den Bedürfnissen der Generation Z entsprechen, erfordert es bei der Sinnvermittlung laufend aktive Führungsarbeit. Führungskräfte müssen laufend mit ihren Mitarbeiter\*innen kommunizieren und bei der Auftragserteilung den Hintergrund einer Tätigkeit erklären. (vgl. IP07 2023, Z. 86-88)

Neben der Forderung nach sinnstiftenden Aufgaben möchte die Generation Z für ihre Arbeitsleistung fair entlohnt werden. Obwohl finanzielle Anreize für junge Arbeitnehmer\*innen weniger ausschlaggebend sind, fordern sie durchwegs ein aus – ihrer Sicht – faires und hohes Grundgehalt. Diese Entwicklung ist zum einen auf ihr hohes Selbstbewusstsein und zum anderen auf ihren hohen Ausbildungsgrad zurückzuführen. Manchmal sind die Forderungen jedoch nicht der Erfahrung angemessen, weit über dem Durchschnitt oder können von den Unternehmen nicht bedient werden. (vgl. IP03 2023, Z. 86-87; IP07 2023, Z. 117-122) Vor allem Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen sind oftmals an einen vorgegebenen Rahmen und bestehende Kollektivvertragssysteme gebunden, sodass sie den Forderungen nicht nachkommen können, da sie nicht in das bestehende Gefüge passen. Aufgrund des hohen Wettbewerbs verliert man diese Bewerber\*innen dann an andere Unternehmen. (vgl. IP02 2023, Z. 70-74; IP05 2023, Z. 85-91; IP10 2023, Z. 83-87). Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die Generation Z nach Leistung beurteilt und entlohnt werden möchte, wodurch es für sie schwer nachvollziehbar ist, warum ältere Kolleg\*innen mit denselben Aufgabenbereichen deutlich mehr verdienen. Die Generation Z legt einen hohen Wert auf Fairness und möchte, dass ihre Arbeitsleistung adäquat abgegolten wird. (vgl. IP06 2023, Z. 117-121)

Einen besonderen Stellenwert nimmt die klare Abgrenzung zwischen dem Berufs- und Privatleben ein. Die Generation Z legt den Fokus nicht mehr ausschließlich auf ihre Arbeit und fordert ausreichend Zeit für die private Lebensgestaltung. Diese Entwicklung wurde durch die Corona-Pandemie maßgeblich verstärkt. (vgl. IP01 2023, Z. 120-121, IP02 2023, Z. 55-59) Trotzdem besteht bei jungen Mitarbeiter\*innen durchaus ein hohes Engagement und die Bereitschaft bei Erfordernis die Arbeit in den Vordergrund zu stellen. Anschließend erwarten sie einen Ausgleich, sodass die Waage zwischen Beruflichem und Privatem gehalten werden kann. (vgl. IP04 2023, Z. 73-75; IP06 2023, Z. 101-107; IP08 2023, Z. 118-120)

Von ihren Führungskräften wünschen sich junge Arbeitnehmer\*innen eine individuelle Förderung und Möglichkeiten für laufende Weiterbildungen. Die Generation Z sucht nach klaren Entwicklungsperspektiven, die gemeinsam besprochen und zeitlich festgelegt werden. Darunter fällt insbesondere die Forderung nach einem persönlichen Mentoring. (vgl. IP03 2023, Z. 173-178) Gleichzeitig erwartet die Generation Z genügend Raum für Selbstbestimmung, da sie eigenverantwortlich arbeiten will, was von den befragten Führungskräften befürwortet wird. „Ich glaube

ehrlich gesagt, dass es insgesamt wichtig ist, Menschen die Möglichkeit [...] zu geben, sich selbst entfalten zu können und selbstbestimmt arbeiten zu können.“ (vgl. IP04 2023, Z. 124-127) In diesem Zusammenhang erfordert es die Definition eines klaren Rahmens, in dem Arbeitnehmer\*innen frei agieren können. Die Generation Z fordert Transparenz und erwartet von ihrer Führungskraft, dass Entscheidungen begründet werden. (vgl. IP09 2023, Z. 112-114; IP10 2023, Z. 122-126) Die Kommunikation muss auf Augenhöhe und idealerweise im Rahmen einer Du-Kultur stattfinden. Besonders wichtig sind sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seite der Mitarbeiter\*innen ein respektvoller Umgang sowie eine Vertrauensbasis. (vgl. IP01 2023, Z. 61, 114-115; IP07 2023, Z. 174-176)

Ein kontroverses Thema ist der Wunsch nach flachen Hierarchien. Zwar wünschen sich junge Arbeitnehmer\*innen zu Beginn ihrer Karriere flache Hierarchien, fordern jedoch rasch Aufstiegsmöglichkeiten, wodurch eine Diskrepanz entsteht. Wenige Hierarchiestufen führen unweigerlich zu geringeren Aufstiegschancen bzw. Abweichungen im Bereich einer klassischen Karrierelaufbahn. (vgl. IP07 2023, Z. 137-148) Darüber hinaus wünschen sich Mitarbeiter\*innen Anerkennung für ihre Arbeit, Wertschätzung und Feedback, welches in der Regel von der Führungskraft kommt. Bei Uneinigkeiten oder Unsicherheiten benötigt es eine höhere Instanz, die eine finale Entscheidung trifft. Besonders Arbeitnehmer\*innen der Generation Z, die viele kreative Ideen haben, aber keinen klaren Umsetzungsplan, benötigen oftmals Unterstützung. (vgl. IP02 2023, Z. 170-175; IP09 2023, Z. 117-125)

Der Großteil der Befragten war sich einig, dass in Energieversorgungsunternehmen Hierarchiestufen reduziert werden müssen. Insbesondere für operative Themen des Tagesgeschäfts müssen Prozesse vereinfacht werden, um agiler und schneller handeln zu können. Ein gänzlicher Abbau von Hierarchien scheint jedoch aus heutiger Sicht zumindest kurz- bzw. mittelfristig nicht denkbar. Sehr wohl rücken durch die zunehmende Projektarbeit interdisziplinäre Teams in den Vordergrund, wodurch bestehende Hierarchien an Relevanz verlieren.

### **7.3. New Work**

Dieses Kapitel befasst sich mit den aktuellen Entwicklungen in Energieversorgungsunternehmen im Rahmen der Etablierung von New Work. Neben Themen wie Home-Office, mobiler Telearbeit,

steigender Zeitflexibilität und der Fokussierung auf die Vermittlung von sinnstiftenden Tätigkeiten, wurde ein besonderes Augenmerk auf die Veränderungen der Büroräumlichkeiten und Raumkonzepte gelegt. Zusätzlich wird das mögliche Potenzial von weniger verbreiteten Arbeitsmodellen wie der Vertrauensarbeitszeit oder Jobsharing beleuchtet.

Wie bereits festgestellt hat der Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt das Thema Sinnvermittlung stark in den Vordergrund gerückt. Aufgaben werden nicht mehr kommentarlos erledigt, weil sie eben anfallen und von der Führungskraft delegiert werden. „Das, was ich merke, ist, dass es für die Menschen oder für viele Menschen – mit denen ich heute überwiegend zu tun habe – wichtig ist, einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Weil es hilft das Geld nichts, es helfen die Kollegen nichts, wenn das, was man macht, sinnlos ist oder es so empfunden wird.“ (vgl. IP02 2023, Z. 141-144) Der Großteil der Befragten berichtet, dass Energieversorgungsunternehmen im Bereich der Sinnstiftung und Sinnvermittlung grundsätzlich sehr gut aufgestellt sind. Das ist im Kern auf den Tätigkeitsbereich dieser Branche zurückzuführen, da man sich mit Themen wie der Infrastruktur, den erneuerbaren Energien oder Nachhaltigkeit beschäftigt, die sich in den letzten Jahren großer Beliebtheit erfreuen.

Routinetätigkeiten werden mit Hilfe der Digitalisierung im Zuge von Standardprozessen und Automatisierungen laufend vereinfacht, sodass mehr Zeit für kreative, spannende Arbeiten bleibt. Hier besteht jedoch noch deutliches Verbesserungspotenzial, da die künstliche Intelligenz aktuell noch nicht so weit entwickelt ist, wie es sich Unternehmen wünschen würden. Zudem lassen sich gewisse Prozesse bei der kritischen Infrastruktur nicht so schnell ändern. (vgl. IP03 2023, Z. 329-332; IP04 2023, Z. 442-445; IP07 2023, Z. 77-79) Bei Tätigkeiten deren Sinn nicht sofort klar ersichtlich ist, erfordert es verstärkt Führungsarbeit. Oftmals muss den Mitarbeiter\*innen eine Vision, ein großes Ganzes, vermittelt werden. So sind der Wechselprozess von Kund\*innen oder die Erstellung von Rechnungen keine sonderlich sinnstiftenden Aufgaben, im Gesamtblick trägt man jedoch mit seiner Arbeit zum Ausbau von erneuerbaren Energien bei. (vgl. IP01 2023, Z. 189-195)

Die von den Expert\*innen am häufigsten genannte Veränderung im Rahmen von New Work ist die Einführung von Home-Office. Alle Befragten berichten, dass spätestens seit der Corona Pandemie tageweise Home-Office im Bereich der Wissensarbeit angeboten wird. Allerdings wird derzeit nur in einem Unternehmen die mobile Telearbeit angeboten, sodass Mitarbeiter\*innen nicht

nur zu Hause, sondern grundsätzlich an verschiedenen Ort arbeiten können. Die Expert\*innen betonen mehrfach, dass gute Arbeit eine Einstellungssache und nicht ortsabhängig ist. Demnach ist es denkbar, das bestehende Home-Office auf ortsunabhängige mobile Telearbeit auszuweiten. Am häufigsten sind hybride Lösungen im Einsatz, die auf Unternehmensvereinbarungen oder Kollektivverträgen basieren und aus einer vorgegebenen Mischung aus Präsenz und Home-Office bestehen.

Der Einsatz von Home-Office wirkt sich sehr positiv auf die Unternehmensattraktivität und die Verbundenheit der Mitarbeiter\*innen zum Unternehmen auf. In Berufen, die stark umkämpft sind, wie beispielsweise in der IT-Branche, kann das Angebot von Home-Office ein entscheidender Faktor sein. (vgl. IP05 2023, Z. 131-135) Home-Office verbessert die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf und bietet insbesondere für Jungfamilien hinsichtlich des Zeitmanagements eine Erleichterung. Zum einen ersparen sich Arbeitnehmer\*innen bei langen Arbeitswegen sehr viel Pendelzeit, zum anderen muss bei Krankheit des Kindes oder Arztterminen nicht zwingend Pflegeurlaub oder Zeitausgleich beantragt werden. Durch die gestiegene Flexibilität profitiert das Unternehmen, da Arbeitnehmer\*innen durch diese Möglichkeiten nicht gänzlich ausfallen und Aufgaben trotzdem erledigt werden können. (vgl. IP01 2023, Z. 402-405; IP02 2023, Z. 465-468; IP09 2023 Z. 211-216)

Ein weiterer positiver Effekt ist im Bereich der Teilzeitkräfte durch den Wegfall von Pendelzeiten zu bemerken, da diese durch die gewonnene Zeit ihre Arbeitsstunden schneller aufstocken. Darüber hinaus sind Arbeitnehmer\*innen flexibler, da sie bei Bedarf Aufgaben am Abend oder samstags erledigen, für die sie früher nicht extra ins Büro gefahren wären. (vgl. IP08 2023, Z. 240-246) Ein wichtiger Aspekt ist darüber hinaus der Umwelt-, Verkehrs- und Effizienzgedanke. Durch den Wegfall von Pendelwegen kann die Belastung auf den Straßen oder in öffentlichen Verkehrsmitteln deutlich reduziert werden. (vgl. IP10 2023, Z. 248-249). Besonders positiv wirkt sich Home-Office auf die Stimmung der Mitarbeiter\*innen aus, da die Expert\*innen beobachten, dass diese ausgeschlafener und weniger gestresst sind. Ebenso die Pünktlichkeit hat sich durch Home-Office im Rahmen von virtuellen Meetings deutlich verbessert. (vgl. IP06 2023, Z. 250; IP09 2023, Z. 206-210) Tendenziell kann durch Home-Office eine Steigerung der Produktivität und Effizienz beobachtet werden. Die Expert\*innen berichten, dass zu Hause oftmals mehr gearbeitet wird, da Mitarbeiter\*innen weniger Ablenkungen ausgesetzt sind. Besonders förderlich ist der Einsatz von

Home-Office bei Aufgaben, die Ruhe erfordern. (vgl. IP03 2023, Z. 246-247; IP10 2023, Z. 254-256)

Die befragten Expert\*innen befürworten das Angebot von Home-Office, betonen jedoch trotzdem die Wichtigkeit von Präsenz im Unternehmen. Durch das Arbeiten in virtuellen Teams nimmt die Team-Verbundenheit ab, das Team entfremdet sich, der Umgangston wird rauer und der natürliche Informationsaustausch leidet. Oftmals sind Mitarbeiter\*innen im Home-Office nicht auf dem neuesten Stand, weswegen Führungskräfte im Bereich der Kommunikation aktiv tätig werden müssen. (vgl. IP01 2023, Z. 395-400; IP04 2023, Z. 229-233; IP08 2023, Z. 527-529)

Home-Office ist nicht für jede Person gleich gut geeignet, da manche Arbeitnehmer\*innen Schwierigkeiten haben Berufliches und Privates zu trennen. Während junge Arbeitnehmer\*innen kaum ein Problem mit Home-Office haben und klare Grenzen ziehen können, fällt es älteren Generationen schwerer, wodurch die Situation einer versteckten Überlastung entstehen könnte. (vgl. IP04 2023 Z. 275-282.; IP06 2023, Z. 261-267) Alle Interviewpartner\*innen sind sich einig, dass zumindest tageweise Präsenz wichtig und notwendig ist, um die Kommunikation und die persönlichen Beziehungen zu den Teamkolleg\*innen ausreichend zu pflegen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die jüngeren Führungskräfte Home-Office stark befürworten und sich sogar eine Erweiterung Richtung mobiler Telearbeit oder mehr als 50% Home-Office vorstellen können. Zudem halten sie die Organisation der Home-Office-Tage sehr flexibel und überwachen nicht, ob die Tage exakt eingehalten werden. Ältere Führungskräfte bemerken zwar die Vorteile von Home-Office, stellen aber klare Regeln auf und würden sich maximal 1-2 Tage pro Woche Home-Office für ihre Mitarbeiter\*innen wünschen. So definieren diese fixe Anwesenheitstage, an denen Home-Office nicht gestattet ist. Durch diesen Konflikt zwischen den Führungskräften, den starren Konzernstrukturen und klaren Regelungen wird der flexible Einsatz von Home-Office und mobiler Telearbeit derzeit noch gehemmt. Das Bedürfnis der Generation Z nach örtlicher Flexibilität, geschildert in Kapitel 7.2, kann so nicht in allen Energieversorgungsunternehmen voll erfüllt werden.

Neben der Ortsunabhängigkeit rückt die Zeitflexibilität vermehrt in den Fokus. Klassische Konzepte wie Gleitzeit sind bereits seit mehreren Jahren fest in Energieversorgungsunternehmen verankert. In Kombination mit Home-Office und mobiler Arbeit nimmt die Flexibilität weiter zu,

indem die Arbeitszeitrahmen erweitert werden. Einerseits profitieren Unternehmen durch flexible Zeitmodelle, in dem die Bereitschaft bei den Mitarbeiter\*innen steigt bei Arbeitsspitzen länger zu arbeiten, andererseits erleichtert es den Arbeitnehmer\*innen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass flexible Modelle wie die Gleitzeit so gelebt werden, dass sie die Work-Life-Balance tatsächlich verbessern, indem aufgebaute Stunden in Form von Zeitausgleich anschließend abgebaut werden können. (vgl. IP08 2023, Z. 229-232; IP09 2023, Z. 171-176) Der Großteil der Expert\*innen bestätigt, dass die gewonnene Zeitflexibilität für beide Seiten förderlich ist und Mitarbeiter\*innen produktiver sind, wenn sie arbeiten können, wann sie möchten. Obwohl die Aufgabenorientierung in den Fokus rückt und Führungskräfte nach Leistung und nicht nach abgessener Zeit beurteilen, ist in der Energiebranche noch kein Arbeitszeitmodell wie die Vertrauensarbeitszeit oder eine allgemeine Reduktion der Wochenarbeitsstunden etabliert. „Ich würde das ganz gerne allen irgendwie ermöglichen, dass sie so arbeiten, wie sie das auch in ihrem familiären Umfeld und Kontext am besten können. Es ist halt immer schwierig, wenn man in einem Konzern arbeitet, der gewisse Dinge reglementiert. Auch zum Schutz der Arbeitnehmer natürlich.“ (vgl. IP05 2023, Z. 351-354)

Die Vertrauensarbeitszeit wird von den Expert\*innen unterschiedlich beurteilt, da sie offensichtliche Vorteile bietet, jedoch abwicklungstechnisch problematisch und in Österreich gesetzlich noch nicht erlaubt ist. Vor allem in Bereichen, in denen Leistung messbar wäre und eine faire Verteilung der Aufgaben erfolgen könnte, könnten sich die Interviewpartner\*innen unter gewissen Voraussetzungen eine Umstellung auf Vertrauensarbeitszeit gut vorstellen.

Allerdings erfordert dieses Modell einerseits eine gute Führungsarbeit und andererseits motivierte Mitarbeiter\*innen, die eigenverantwortlich arbeiten können. „Bei meiner Abteilung hätte ich kein Problem damit, weil ich meinen Mitarbeiter\*innen vollkommen vertraue und weil ich ein Fan von ergebnisorientiertem Arbeiten bin. Und wenn du schneller bist, dann bist du schneller – good for you.“ (vgl. IP07 2023, Z. 202-204) Der große Vorteil der Vertrauensarbeitszeit besteht darin, dass die ergebnisorientierte Arbeit im Fokus steht und Mitarbeiter\*innen keine Zeit mehr absitzen müssen. Die Führungskraft muss Aufgaben jedoch dem Umfang der Tätigkeit entsprechend zuteilen, um eine faire Verteilung zu gewährleisten und die Gefahr von versteckten Überstunden zu vermeiden. (vgl. IP03 2023, Z. 299-303; IP04 2023, Z. 321-324; IP07 2023, Z. 212-217) Führungskräfte dürfen nicht außer Acht lassen, dass Missgunst untereinander entstehen kann,

wenn einzelne Personen Arbeiten tendenziell schneller erledigen und über scheinbar mehr Freizeit verfügen (vgl. IP01 2023, Z. 542-543). In Zusammenhang mit modernen Arbeitszeitmodellen zeigen sich außerdem Problematiken hinsichtlich der Einhaltung des Arbeitsschutzes oder der Verrechnung gegenüber Kund\*innen. Außerdem bedarf es weiterhin gewisser Kernzeiten, sodass einerseits Teamabstimmungen möglich sind und andererseits gegenüber Stakeholdern Erreichbarkeiten definiert werden können. (vgl. IP03 2023, Z. 350-355; IP04 2023, Z. 291-296, IP10 2023, Z. 319-325) Derzeit wird eine Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit daher – insofern in Zukunft gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen werden – nur in Bereichen gesehen, die zeitunkritische, von den Bürozeiten unabhängige und messbare Aufgaben haben.

Das Arbeitsmodell Jobsharing wird in Energieversorgungsunternehmen teilweise in gewissen Abteilungen angewandt, ist jedoch nicht weit verbreitet. Ähnlich wie bei der Vertrauensarbeitszeit sehen die Befragten Potenziale bei einer gezielten Anwendung in bestimmten Aufgabenbereichen. Die Expert\*innen bestätigen die Aussagen der Literaturrecherche: Jobsharing ist eine gute Möglichkeit unterschiedliches Knowhow ins Unternehmen zu bringen und eine weitere Zielgruppe in Form von Teilzeitkräften zu bespielen. (vgl. IP04 2023, Z. 357-361) Zudem steigt das Bewusstsein für die Arbeit, da die Verantwortung von einem definierten Personenkreis getragen wird und eine direkte Vertretung durch Teamkolleg\*innen erfolgt (vgl. IP01 2023, Z. 450-454). Allerdings ist die Zusammenarbeit mit Schnittstellen oder externen Kund\*innen schwierig, da immer eine lückenlose Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verantwortlichen gegeben sein muss und Kund\*innen eine fixe Ansprechperson bevorzugen. Bei projektorientierter Arbeit ist die Anwendung daher eher ungeeignet, während sie im operativen Bereich bei Backoffice-Arbeiten sehr sinnvoll sein kann und bereits problemlos praktiziert wird. (vgl. IP03 2023, Z. 393-396; IP06 2023, Z. 325-331; IP09 2023, Z. 312-315) Mittel- oder langfristig ist eine Verbreitung von Jobsharing für die Interviewten durchaus denkbar, insofern eine allgemeine Reduktion der Arbeitszeiten weiter forciert wird. Aus aktueller Sicht ist durch den herrschenden Fachkräftemangel jedoch eine Verkürzung der Arbeitszeit schwer realisierbar und Teilzeitkräfte sind für Unternehmen tendenziell teurer als Vollzeitkräfte. (vgl. IP01 2023, Z. 737-743; IP03 2023, Z. 327-329; IP06 2023, Z. 281-288)

Mit New Work rückt neben der Etablierung von ortsunabhängiger, zeitflexibler und sinnstiftender Arbeit die Entwicklung von modernen Arbeitsplätzen und Raumkonzepten in den Vordergrund. Wer New Work gänzlich umsetzen und leben will, muss sich zwingend Gedanken über die Gestaltung der Büroräumlichkeiten machen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtig, den Arbeitnehmer\*innen moderne Büros zu Verfügung zu stellen, um zu zeigen, dass sich das Unternehmen weiterentwickelt und hohen Wert auf das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter\*innen legt. (vgl. IP01 2023, Z. 305, 311-312; IP06 2023, Z. 349-352) Moderne, gut ausgestattete Büros schaffen ein angenehmes Arbeitsklima und motivieren Arbeitnehmer\*innen öfter ins Büro zu kommen. Der Arbeitsplatz im Unternehmen muss besser sein als zu Hause, um einen Anwesenheitsanreiz zu schaffen, in dem zum Beispiel höhenverstellbare Tische oder digital top ausgestattete Besprechungsräume vorhanden sind. (vgl. IP01 2023, Z. 319-322; IP03 2023, Z. 425-433) Offene Raumkonzepte fördern die Kommunikation und sind im Rahmen von kollaborativer Arbeit essenziell. Sie ermöglichen einen interdisziplinären Austausch und verbessern die Zusammenarbeit. Gerade jungen Arbeitnehmer\*innen, die während der Corona Pandemie dem Unternehmen beigetreten sind, ist der Anschluss ans Team besonders schwergefallen. Durch Konzepte mit offener Raumaufteilung kann auf natürliche Weise eine Kommunikation und Teamzugehörigkeit aufgebaut werden. (vgl. IP07 2023, Z. 262-266; IP09 2023, Z. 347-350) Besonders wichtig ist es, dass es trotz offener Gestaltung weiterhin ausreichend ruhige Arbeitsplätze gibt. Im Rahmen von Home-Office in Verbindung mit Desk-Sharing wird Platz frei, sodass Besprechungsräume, Fokusräume oder Kreativräume ausgebaut werden können. Büros können vermehrt für Teamarbeit und Meetings genutzt werden, während im Home-Office klassische Büroarbeiten, für die Ruhe benötigt wird, erledigt werden. (vgl. IP03 2023, Z. 427-434.; IP07 2023, Z. 284-288) Die Energieversorgungsunternehmen profitieren durch Desk-Sharing einerseits von Kosteneinsparungen und andererseits von zufriedenen, motivierten Mitarbeiter\*innen. Um einen reibungslosen Wechsel zwischen Büro und Home-Office zu gewähren, ist eine flächendeckende Ausstattung mit digitalen Medien, wie Smartphones und Laptops eine Grundvoraussetzung. (vgl. IP08 2023, Z. 298-299; IP09 2023, Z. 331-332)

Obwohl die Umstellung auf eine offene Raumgestaltung viele Vorteile bringt, sind nicht alle Mitarbeiter\*innen davon restlos überzeugt. Vorwiegend ältere Arbeitnehmer\*innen die seit Jahrzehnten kleine Büros gewohnt sind, haben Schwierigkeiten bei der Umstellung. Führungskräfte

müssen diese Mitarbeiter\*innen abholen und nach Möglichkeit in die Gestaltung miteinbeziehen. Außerdem sinkt der persönliche Bezug zum Arbeitsplatz, wenn es durch Desk-Sharing keine fixen Arbeitsplätze mehr gibt und die persönliche Gestaltung mit Fotos oder persönlichen Gegenständen nicht mehr möglich ist. Viele Arbeitnehmer\*innen müssen sich erst umgewöhnen, beispielsweise in Bezug auf den Lärmpegel. (vgl. IP03 2023, Z. 438-444; IP08 2023, Z. 303-308) Die Interviewpartner\*innen merken an, dass leider nicht in jedem Gebäude Umbauten machbar sind, da es Statik oder Grundriss nicht ermöglichen. Trotzdem wird versucht, dem Thema Raumgestaltung nachzukommen, in dem zum Beispiel Telefonboxen oder moderne Besprechungsräume gestaltet werden. Wichtig ist, dass die Konzepte durchdacht umgesetzt werden, indem die Raumakustik berücksichtigt wird, die Räume nicht überfüllt sind und es sich nicht nur um ein klassisches Großraumbüro handelt. (vgl. IP03 2023, Z. 418-422; IP05 2023, Z. 147-149; IP09 2023, Z. 345-346)

Die Hälfte der Befragten berichtete, dass moderne, offene Raumkonzepte bereits umgesetzt wurden oder in Umsetzung sind. Zwar legen junge Mitarbeiter\*innen einen hohen Wert auf ein modernes Umfeld, sehen es jedoch nicht als Grundvoraussetzung. Der Fokus liegt im Rahmen von New Work auf der Ausübung einer sinnvollen, spannenden Aufgabe und dem Angebot von Home-Office und flexiblen Zeitmodellen. Inwieweit Arbeitsmodelle wie die Vertrauensarbeitszeit in Zukunft in Energieversorgungsunternehmen umgesetzt werden können, konnte von den Befragten nicht beantwortet werden, da diesbezüglich gesetzliche Grundlagen fehlen. Ebenso zur möglichen Etablierung von mobiler Telearbeit konnten keine konkreten Aussagen getroffen werden.

## **7.4. New Leadership**

In diesem Kapitel werden die vier ausgewählten New Leadership Konzepte Agile, Digital, Servant und Super Leadership diskutiert. Der Fokus wird auf die abweichenden Besonderheiten der einzelnen Ansätze, deren Vor- bzw. Nachteile sowie deren Anwendbarkeit in Bürojobs in Energieversorgungsunternehmen gelegt.

Die Etablierung von New Leadership Konzepten ist nach Meinung aller befragten Expert\*innen unumgänglich, da die Mitarbeiterführung zunehmend wichtiger wird. Autoritäre Führungsstile,

bei denen Mitarbeiter\*innen nicht oder nur sehr wenig in die Arbeit und die täglichen Entscheidungen eingebunden werden, sind nicht mehr zeitgemäß. Daher müssen im Rahmen von New Leadership starre Organisationsformen aufgebrochen, aktuelle Strukturen hinterfragt und laufende Organisationsentwicklungen forciert werden. Damit Energieversorgungsunternehmen am Puls der Zeit bleiben, müssen Hierarchien abgebaut und Knowhow und Erfahrungen von Mitarbeiter\*innen einbezogen werden. Die Expert\*innen sind sich zwar einig, dass Hierarchien flacher und Entscheidungen auf niedrigeren Ebenen getroffen werden müssen, das Beibehalten von gewissen Hierarchiestufen aber weiterhin notwendig ist.

Unternehmen in der Energiebranche zeichnen sich häufig durch eine Konzernstruktur aus und beinhalten viele unterschiedliche Fachbereiche. Nicht jeder Ansatz ist daher für jeden Bereich geeignet. So haben Energieversorgungsunternehmen gewisse Verantwortungen im Bereich der Versorgungssicherheit, in denen es klare Strukturen benötigt. Die im Rahmen von New Work forcierten Bereiche umfassen meist Bürojobs, die in der Regel weniger kritische Aufgaben behandeln. Abteilungen, die zum Beispiel den Betrieb eines Kraftwerks gewährleisten, müssen sich zwangsweise an klare Vorgaben halten. (vgl. IP03 2023, Z. 812-818; IP10 2023, Z. 549-553)

Diesbezüglich wurde darauf aufmerksam gemacht, dass in der Thematik rund um New Work und New Leadership nicht nur Angestellte im Büro bessere Arbeitsbedingungen genießen sollten, sondern auch handwerkliche Berufe in den Diskussionen verstärkt berücksichtigt werden müssen. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels in technischen Berufen sollte ein Bewusstsein für Arbeitnehmer\*innen im Handwerk geschaffen werden, da diese andere Anforderungen an die neue Arbeitswelt stellen als Personen, die im Büro tätig sind. (vgl. IP03 2023, Z. 828-835) Nachstehende Ausführungen zu New Leadership beschäftigen sich gezielt mit Bürojobs in Energieversorgungsunternehmen, da diese Masterarbeit auf Berufe in der Wissensarbeit ausgerichtet ist.

Agile Leadership kommt bereits in vielen Unternehmen zum Einsatz, wird jedoch überwiegend in Bereichen mit Projektarbeit angewandt. Seit der 2021 herrschenden Energiekrise und der steigenden Komplexität gewinnt das Thema Agilität stark an Bedeutung, da es in der Tendenz wichtiger wird, rasch auf äußere Einflussfaktoren und Entwicklungen zu reagieren und entsprechende Maßnahmen zu setzen. Unternehmen, die bereits frühzeitig auf die stark schwankenden Großhandelspreise reagiert haben, konnten nachweislich die Krise gut bewältigen. Daher rückt für

große, hierarchisch aufgebaute Konzernorganisationen das Thema Agilität immer mehr in den Fokus. (vgl. IP04 2023, Z. 420-430; IP06 2023, Z. 398-407)

Agile Leadership bietet für Unternehmen, Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte Vorteile. Die Expert\*innen konnten beobachten, dass durch agile Arbeitsweisen die Effizienz deutlich gesteigert werden konnte, da auf Veränderungen rasch eingegangen und bei Projekten unkompliziert nachgebessert werden konnte. Dadurch können aufkommende Probleme umgehend gelöst werden. (vgl. IP04 2023, Z. 484-487; IP05 2023, Z. 205-207) Mitarbeiter\*innen erhalten Handlungsspielraum, sodass sie im täglichen Geschäft eigenständig Entscheidungen treffen können. Das steigert wiederum die Kundenzufriedenheit, da Anforderungen rasch umgesetzt werden und keine langwierigen Prozesse eingehalten werden müssen. (vgl. IP01 2023, Z. 608-609) Arbeitnehmer\*innen treffen im Rahmen von Agile Leadership bessere Entscheidungen, da sie einerseits viel näher an der Materie dran sind als Führungskräfte und im direkten Austausch mit den Partner\*innen stehen und andererseits durch die Verantwortungsübernahme genauer über ihre Entscheidungen nachdenken. Ein gänzlich Abwälzen der Verantwortung auf die Führungskraft ist demnach nicht mehr möglich. (vgl. IP05 2023, Z. 216-220) Tendenziell gehen Mitarbeiter\*innen sehr bedacht mit übertragenen Verantwortungsbereichen um, da sie in der Regel eher vorsichtig sind. Sie entwickeln eigenständig Grenzen, holen sich Zweitmeinungen ein und gehen selten über den vorgegebenen Entscheidungsrahmen hinaus. (vgl. IP02 2023, Z. 246-250; IP08 2023, Z. 401-404) Diesbezüglich ist zu beachten, dass nicht alle Mitarbeiter\*innen Verantwortung übernehmen und tragen wollen (vgl. IP10 2023, Z. 463-465).

Agile Leadership ermöglicht es Mitarbeiter\*innen, vernetzt zu denken und den Konnex zu sehen, sodass neue Ideen entstehen und sich Arbeitnehmer\*innen verstärkt einbringen können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass innerhalb der Teams gute Stimmung herrscht und Entscheidungen offen diskutiert werden. (vgl. IP01 2023, Z. 892-896; IP04 2023, Z. 434-436). Durch vermehrte Projektarbeit bauen sich Hierarchien auf natürliche Weise ab bzw. verlieren an Relevanz, sodass die Verantwortung zu den Expertengruppen wandert. Die Führungskraft muss demnach nicht mehr in jede Entscheidung miteinbezogen werden. (vgl. IP03 2023, Z. 607-611; IP05 Z. 185-189) Um Agile Leadership erfolgreich zu leben, benötigt es eine Vertrauensbasis, eine enge Zusammenarbeit und offene Kommunikation. Abstimmungen zwischen den Mitarbeiter\*innen und Führungskräften bleiben weiterhin wichtig, verlagern jedoch den Schwerpunkt, indem das Ziel

dieser Gespräche nicht die Kontrolle der Mitarbeiter\*innen sondern ein gemeinsamer Austausch ist. (vgl. IP04 2023, Z. 459-465)

Obwohl Agile Leadership viele Vorteile bietet und in vielen Energieversorgungsunternehmen bereits erfolgreich praktiziert wird, ist es nicht in jedem Aufgabenfeld nach Einschätzung der Expert\*innen anwendbar. Agiles Handeln führt zu Lösungen, die nicht bis ins letzte Detail geprüft und analysiert wurden, weswegen sie Fehlerpotential bergen können. Zudem gibt es in Bereichen wie der Buchhaltung meist gesetzliche Vorgaben, die einzuhalten sind und starre Prozesse benötigen. Ebenso bevorzugen Endkund\*innen Klarheit und Nachvollziehbarkeit, sodass Agilität in Bereichen wie der Tarifentwicklung nicht zielführend ist. In der Beschaffung und im Trading von Energie muss demnach zwingend für Stabilität gesorgt werden. (vgl. IP02 2023, Z. 225-226; IP03 2023, Z. 559-561; IP08 2023, Z. 405-409)

Der Großteil der Expert\*innen befürwortet die Verlagerung von Verantwortungsbereichen auf Mitarbeiter\*innen oder Expertenteams, hält jedoch fest, dass die Endverantwortung für den gesamten Bereich am Ende bei der Führungskraft liegt. Daher ist es weiterhin wichtig, dass Führungskräfte bei Problemen oder Krisen informiert und miteinbezogen werden. Durch die Konzernstrukturen ist es erforderlich, dass es Basisdokumentationen gibt, damit abteilungsübergreifend Entscheidungen und Projekte nachvollzogen werden können. Gerade große Unternehmen haben oftmals klare Regelungen und Vorgaben und müssen diese nach außen vertreten und argumentieren. (vgl. IP04 2023, Z. 466-467; IP09 2023, Z. 443-445) Weiters erfordert Agile Leadership eine positive Fehlerkultur, die in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend ausgeprägt ist (vgl. IP10 2023, Z. 505-507).

Da es zunehmend wichtiger wird, dass nicht vorgegebene Prozesse, sondern die Kund\*innen im Vordergrund stehen, befürworten Führungskräfte die Auflösung von starren Strukturen und den gezielten Einsatz von Agile Leadership. Aufgrund gesetzlicher Vorgaben und gesellschaftlicher Verantwortungen im Bereich der Versorgungssicherheit ist Agile Leadership nach Meinung der Expert\*innen jedoch nicht in jedem Bereich zielführend.

Bereits überwiegend gelebt wird der Ansatz von Digital Leadership, da der gezielte Übergang in eine digitale Welt nach Meinung der Expert\*innen unumgänglich ist. „Entweder man schafft das

oder man existiert irgendwann nicht mehr.“ (vgl. IP07 2023, Z. 397) Daher forcieren Unternehmen die Schulung der Mitarbeiter\*innen, um den Einsatz von modernen Technologien weiter voranzutreiben. Einige Unternehmen beschäftigen sich sogar schon stark mit künstlicher Intelligenz und wenden diese im operativen Geschäft an. (vgl. IP02 2023, Z. 289-290) Wichtig ist es die Mitarbeiter\*innen abzuholen und ihnen in allen Bereichen die Digitalisierung näher zu bringen. Moderne Technologien sind mehr nur auf die IT begrenzt, sondern sollten in allen Bereichen bestmöglich genutzt werden. (vgl. IP03 2023, Z. 682-684)

Ähnlich wie bei Agile Leadership kann im Rahmen der Digitalisierung die Effizienz massiv gesteigert werden. Hier sieht die Mehrheit der Führungskräfte den größten Vorteil von Digital Leadership. Idealerweise kann durch den Einsatz von Technologien den Mitarbeiter\*innen die Arbeit erleichtert werden, sodass für andere Themen Zeit frei wird. Programme wie „Microsoft Teams“ verbessern die Kommunikation und den gezielten Informationsaustausch. Vor allem bei netzwerkartigen Strukturen können über Gruppenfunktionen und Chats Informationen gezielt und schnell verbreitet werden. Während man früher überwiegend telefonieren musste, kommen heute fast ausschließliche Programme mit Videofunktion zum Einsatz. In Zeiten von Home-Office und virtuellen Teams kann so trotz räumlicher Distanz die Mimik und Gestik des Gegenübers beobachtet und ein persönlicher Bezug hergestellt werden. Besonders hilfreich erweisen sich diese Programme auch bei Schulungen, da über Funktionen wie „Bildschirm teilen“ Inhalte einfach nachvollzogen werden können. (vgl. IP01 2023, Z. 633-638; IP02 2023, Z. 280-281)

Positiv wird bei Digital Leadership die experimentelle Herangehensweise an Probleme sowie die Etablierung einer positiven, offenen Fehlerkultur eingestuft. Gerade in Zeiten von hoher Komplexität und Dynamik ist es umso wichtiger, Dinge einfach auszutesten, anstelle alles bis ins letzte Detail zu planen. Durch die offene Herangehensweise und die Verfolgung einer Idee können ungeplante, neue Aspekte entdeckt werden. Daher ist es wichtig im Rahmen von Digital Leadership eine offene Fehlerkultur zu etablieren sowie Mut zum Scheitern zu beweisen, da sich Ideen auch als nicht erfolgreich herausstellen können. Um eine positive Fehlerkultur in der Abteilung zu gewährleisten, bedarf es einer guten Vertrauensbasis zwischen Teammitgliedern und Führungskraft, sodass Fehler direkt angesprochen werden können. Idealerweise werden diese offen diskutiert, sodass das gesamte Team daraus lernen kann. (vgl. IP01 2023, Z. 669-672; IP06 2023, Z. 487-488; IP09 2023, Z. 521-525)

Die Digitalisierung wird vom Großteil der Mitarbeiter\*innen als sehr positiv wahrgenommen und aktiv vorangetrieben. Die Entwicklungen werden jedoch durch äußere Einflussfaktoren wie den Anforderungen der Kund\*innen gehemmt, da diese oftmals keine Bereitschaft zeigen, auf digitale Medien umzusteigen und weiterhin analoge Prozesse fordern. (vgl. IP05 2023, Z. 248-253) Vereinzelt gibt es außerdem Arbeitnehmer\*innen, die kurz vor der Pension stehen und für die ein Umstieg nicht mehr realisierbar ist (vgl. IP02 2023, Z. 282-283).

Ähnlich wie bei Agile Leadership verlieren auch bei Digital Leadership Hierarchien aufgrund der netzwerkartigen Strukturen und der Digitalisierung an Relevanz. „Das Internet und die Digitalisierung laufen ja gegen Hierarchien. Da findet eine Demokratisierung der Information und des Wissens statt. Dagegen werden Hierarchien einfach nicht bestehen können.“ (vgl. IP06 2023, Z. 157-159) Digital Leadership und das Erkennen von Zukunftstrends ist nach Ansicht der Expert\*innen unumgänglich. Trotzdem ist es wichtig den menschlichen, persönlichen Austausch zu wahren und Interaktionen zu fördern, sodass in Teams ein Gefühl von Zusammenhalt entsteht.

Servant Leadership und die damit einhergehende gezielte Mitarbeiterentwicklung wurde von den Expert\*innen ebenfalls als sehr wichtig eingestuft. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und der Generation Z ist es notwendig, dass Mitarbeiter\*innen und Organisationseinheiten entwickelt werden. Arbeitnehmer\*innen sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens und fordern aktiv Entwicklungsperspektiven ein. Nur durch die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter\*innen können diese gehalten werden. Darüber hinaus kann dadurch das maximale Potenzial aus den Menschen herausgeholt werden. (vgl. IP03 2023, Z. 701-703; IP05 2023, Z. 308-313; IP07 2023, Z. 305-306)

Besteht in einer Organisationsstruktur die Möglichkeit, dass sich Führungskräfte aus dem operativen Geschäft zurückziehen und Verantwortungen auf Mitarbeiter\*innen übertragen werden, können Führungskräfte die gewonnene Zeit neben der Mitarbeiterentwicklung für die strategische Entwicklung der Abteilung nutzen. Die Mehrheit der Führungskräfte gibt an, dass sie bereits versucht, Servant Leadership zumindest zeitweise anzuwenden, jedoch aufgrund ihrer Gesamtverantwortung die Zeit fehlt. Die wenigsten Führungskräfte können sich in der Praxis tatsächlich überwiegend aus dem operativen Geschäft rausnehmen und nur mehr bei Problemen oder Kri-

sen eingreifen. Bei Rückzug aus den operativen Tätigkeiten besteht die Gefahr, dass die Führungskraft den Einblick in das Geschäftsfeld und somit Teil ihrer Expertise verliert. (vgl. IP01 2023, Z. 701-704; IP03 2023, Z. 703-708)

Weiters ergeben sich Kontroversen, auf welcher Managementebene Servant Leadership angewandt werden sollte. Während die obere Führungsebene der Meinung ist, dass Servant Leadership im Bereich der Teamleiter\*innen und Abteilungsleiter\*innen liegt, da diese ihre Mitarbeiter\*innen am besten kennen und somit gezielt entwickeln können, sind niedrigere Managementebenen der Meinung, dass dafür die Zeit fehlt, da sie ja auf operativer Ebene tätig sind. (vgl. IP03 2023, Z. 693-699; IP05 2023, Z. 264-270) Ein alleiniger Einsatz von Servant Leadership scheint nach Ansicht der Expert\*innen schwer realisierbar, da in der Energiewirtschaft oft kritische Themen behandelt werden, die einen klaren Letztverantwortlichen brauchen und Führungskräfte selten die Möglichkeit haben, sich aus operativen Themen zurückzuziehen.

Trotzdem sind sich die Expert\*innen einig, dass Führungskräfte tendenziell mehr Verantwortungen übertragen, ihren Mitarbeiter\*innen vertrauen und mehr Zeit in die Mitarbeiterentwicklung investieren sollten. Bei einigen Mitarbeiter\*innen kann Servant Leadership problemlos praktiziert werden, da diese selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten, während andere öfters Unterstützung benötigen.

Eine ähnliche Situation ergibt sich bei Super Leadership. Die Einschätzungen der Expert\*innen, dass dieser Leadership Ansatz nur für wenige Arbeitnehmer\*innen wirklich gut geeignet ist, decken sich mit den Ausführungen der Theorie in Kapitel 4.1.4. Super Leadership erfordert von Mitarbeiter\*innen eine ausgeprägte Auffassungsgabe, eine hohe Eigeninitiative, die Fähigkeit vernetzt zu denken sowie das große Ganze zu sehen. Super Leader müssen sich ihrer Rolle bewusst sein und ein Bewusstsein entwickeln, sodass diese dem Abteilungsziel entsprechend agieren. (vgl. IP04 2023, Z. 532-537; IP08 2023, Z. 374-379) Bei Mitarbeiter\*innen, die diese Fähigkeiten mitbringen ist es sowohl für die Person selbst als auch für die Führungskraft eine große Bereicherung. Die Mitarbeiter\*innen können eigenständig agieren, während die Führungskraft ihren Mitarbeiter\*innen vertrauen kann und nur mehr in speziellen Situationen in Form von Feedback und Inputs im operativen Geschäft mitwirkt. Idealerweise entwickelt und befähigt eine Führungskraft die Mitarbeiter\*innen in einem Ausmaß, sodass sie einen Bereich alleine managen können. „Am

Ende des Tages habe ich einen guten Job gemacht, wenn der Laden auch ohne mich rennt.“ (vgl. IP03 2023, Z. 615-616)

Bei diesem Ansatz muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter\*innen nicht durch zu viel Eigenverantwortung mit der Aufgabe überfordert werden. Oftmals besteht die Gefahr, dass die Effizienz verloren geht, wenn sich Mitarbeiter\*innen selbst führen. In größeren Gruppen kann es zu langwierigen Diskussionen kommen, wenn der Weg bzw. das Ziel nicht klar von einer Leitfigur vorgegeben werden. Zudem bleibt es weiterhin wichtig, dass die Führungskraft einen Überblick über die Abteilung und deren Ergebnisse hat. (vgl. IP01 2023, Z. 703-705; IP07 2023, Z. 347-349)

Alle Expert\*innen sind sich einig, dass die vier ausgewählten Leadership Ansätze situativ und personenabhängig zum Einsatz kommen sollten. Es gibt in der Praxis nicht den perfekten Leadership Ansatz, der alle Aspekte berücksichtigt und stets reibungslos funktioniert. Daher liegt es in der Verantwortung der Führungskraft situativ den passenden Leadership Ansatz zu wählen und diese individuell auf die Mitarbeiter\*innen abgestimmt anzuwenden, um sowohl den Anforderungen der Energieversorgungsunternehmen als auch der Arbeitnehmer\*innen gerecht zu werden.

## **7.5. Anforderungen an Führungskräfte**

Die neuen Arbeitsformen, die im Rahmen von New Work zu deutlichen Veränderungen in der Arbeitswelt führen, sowie der Einsatz von New Leadership Konzepten in der Führung von Mitarbeiter\*innen, führt für Führungskräfte zu neuen Aufgabenfeldern und Herausforderungen. Dieses Kapitel befasst sich daher mit den Anforderungen an zukünftige Führungskräfte, ihrer Rolle gegenüber den Arbeitnehmer\*innen sowie den erforderlichen Kompetenzen.

Eine neue Situation entsteht für Führungskräfte durch die Flexibilisierung der Arbeitswelt und den Einsatz von Digital Leadership, da sich Führungskräfte im Rahmen der Digitalisierung mit der Führung von virtuellen Teams auseinandersetzen müssen. Durch die neuen Arbeitsformen und die gewonnene Zeitflexibilität sind Führungskräfte für ihre Mitarbeiter\*innen tendenziell länger erreichbar, sodass diese rund um die Uhr gefordert sind. Daneben müssen Führungskräfte viele verschiedene Kanäle gleichzeitig abdecken und sich aktiv einen Überblick über die Situation im Team verschaffen. Während früher aufgrund der Präsenzpflicht und der festen Arbeitsplätze für

Führungskräfte sofort ersichtlich war, wenn Mitarbeiter\*innen nicht anwesend waren, verlieren sie durch die neuen Arbeitsformen wie beispielsweise Home-Office oder Desk-Sharing diesen Überblick. (vgl. IP01 2023, Z. 825-835)

Durch Home-Office entsteht die Situation, dass Führungskräfte die Probleme und Anfragen des täglichen Geschäfts nicht mehr automatisch mitbekommen. Dadurch müssen Vorgesetzte insbesondere im Bereich der Kommunikation nachhelfen. Um einen offenen und transparenten Austausch zu gewährleisten, benötigt es eine hervorragende Vertrauensbasis, sodass sich Mitarbeiter\*innen stets an die Führungskraft wenden können. Hilfreich ist hier – die speziell von den jungen Generationen geforderte – Kommunikation auf Augenhöhe sowie eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten. In Zeiten von virtuellen Teams ist es besonders wichtig, dass sich Führungskräfte bewusst Zeit für den persönlichen Austausch nehmen. Diese Gespräche können sowohl berufliche als auch private Inhalte haben und dienen dem Aufbau und der Pflege einer guten Beziehung. (vgl. IP04 2023, Z. 567-572; IP08 2023, Z. 454-457)

Durch eine gut entwickelte Gesprächsbasis kann in weiterer Folge eine positive Feedbackkultur, die in beide Richtungen gelebt wird, etabliert werden. Für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen ist es wichtig, dass laufend Feedbackgespräche stattfinden, in denen ein Austausch über vergangene Ereignisse erfolgt. Dabei ist es wichtig einerseits Themen zu besprechen, die besonders gut gelaufen sind und andererseits Fehler offen anzusprechen, um daraus zu lernen. Bei Bedarf können aus den Feedbackgesprächen Maßnahmen abgeleitet werden. (vgl. IP07 2023, Z. 424-432)

Führungskräfte müssen für ein angenehmes Arbeitsumfeld sorgen und eine Verbundenheit zum Unternehmen aufbauen (vgl. IP01 2023, Z. 757-759). Diesbezüglich müssen sie ihren Mitarbeiter\*innen Entscheidungsspielraum gewähren und lernen ihnen zu vertrauen. Benötigen Arbeitnehmer\*innen Unterstützung, müssen Führungskräfte die Rolle von Wissensvermittler\*innen einnehmen. Des Weiteren ist es wichtig, dass Leiter\*innen Druck, der von außen bzw. höheren Instanzen kommt, abfangen, sodass das Team ungestört weiterarbeiten kann. (vgl. IP08 2023, Z. 464-466; IP09 2023, Z. 403-405)

Besonders wichtig ist es, Mitarbeiter\*innen gezielt zu fördern und weiterzuentwickeln. Menschen wollen als Individuen wahrgenommen werden und Wertschätzung erfahren. Vor allem für junge Menschen ist es von großer Bedeutung, dass sie ihre Führungskraft begleitet, bestärkt und gegebenenfalls sogar ausbildet. Ebenso für das Unternehmen hat es Vorteile, wenn Stärken der

Mitarbeiter\*innen erkannt und ausgebaut werden. So können Arbeitnehmer\*innen entsprechend befähigt werden, um im Sinne des Unternehmens zu handeln und gesetzte Ziele zu erreichen. (vgl. IP02 2023, Z. 372-374; IP04 2023, Z. 592-595) Dafür müssen Führungskräfte Mitarbeiter\*innen genügend Handlungsspielraum einräumen und eine positive Fehlerkultur etablieren. Nach Ansicht der Expert\*innen ist eine positive Fehlerkultur die Grundvoraussetzung für eigenverantwortliches Handeln. Mitarbeiter\*innen müssen Fehler offen ansprechen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Im Rahmen einer positiven Fehlerkultur darf es nicht um die Schuldfrage gehen, sondern um das gemeinschaftliche Lösen und Aufarbeiten von Fehlern und Problemen. (vgl. IP02 2023, Z. 407-411)

Für die Führungskräfte entstehen durch die neuen Anforderungen der Arbeitnehmer\*innen Vorteile, da sie viele Aufgaben auslagern können und nicht mehr in jede Entscheidung miteinbezogen werden müssen. Dadurch kann die Rolle als weniger anstrengend und stressig wahrgenommen werden. Aufgaben wie beispielsweise die Entwicklung der Mitarbeiter\*innen sind positiver behaftet und erfüllender, als die ständige Kontrolle und Organisation. (vgl. IP07 2023, Z. 470-473) Diesbezüglich müssen Führungskräfte aktiv Kontrollmechanismen und Zwänge abbauen und dürfen nicht mehr den Anspruch stellen, die Spezialist\*innen in einem Bereich zu sein. Durch die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter\*innen vertreten diese öfter ihren Aufgabenbereich nach außen, wodurch die Sichtbarkeit der Führungskraft abnimmt. (vgl. IP03 2023, Z. 775-777; IP07 2023, Z. 321-325)

Alle Interviewpartner\*innen geben an, dass Führungskräfte, die einen modernen Führungsansatz praktizieren, überwiegend die Rolle von Mentor\*innen, Coach\*innen und Motivator\*innen einnehmen. Die Mehrheit der Befragten betont, dass es trotzdem wichtig bleibt, dass sich Führungskräfte weiterhin mit klassischen Managementtätigkeiten wie der Strategieentwicklung und der Definition eines Ziels beschäftigen. Gerade in Bezug auf die viel zitierte Sinnvermittlung, müssen Mitarbeiter\*innen den Zweck einer Aufgabe erkennen und ein gemeinsames Ziel verfolgen können. „Wenn die Mitarbeiter eine Strategie erkennen, wo das Ganze hingehen soll [...] – wenn das der Führung gelingt – dann ist der Rest oft sehr viel einfacher, weil es ein gemeinsames, erkennbares Ziel gibt.“ (vgl. IP02 2023, Z. 374-377) Zudem müssen Führungskräfte den Überblick bewahren, da sie einen breiteren Blick haben als ihre Expert\*innen. Sie müssen Entwicklungen und Trends beobachten und einschätzen, sodass im Team dementsprechend reagiert werden kann.

Wichtige Entscheidungen im Rahmen der Organisationsentwicklung und der Strategie liegen weiterhin bei den Leiter\*innen, da sie die Hauptverantwortlichen für ihre Abteilung und deren Ziele sind.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und die oben angeführten Aufgaben erfolgreich umzusetzen, bedarf es hoher Fachkompetenzen und ausgeprägter sozialer Kompetenzen. Vorwiegend soziale Kompetenzen müssen unter Anwendung von New Leadership stark ausgeprägt sein. Die in diesem Zusammenhang am häufigsten genannte und als sehr wichtig eingestufte Kompetenz ist Empathie. Acht von Zehn der befragten Interviewpartner\*innen haben Empathie als Grundvoraussetzung für eine moderne Führungskraft angegeben.

Die moderne Mitarbeiterführung erfordert, dass Führungskräfte echtes Interesse für ihre Mitarbeiter\*innen entwickeln und sich in diese hineinversetzen können. Führungskräfte der Zukunft sollten Menschen mögen und die Fähigkeit mitbringen, Mitarbeiter\*innen richtig einzuschätzen. Zudem müssen Vorgesetzte gut zuhören können. (vgl. IP04 2023, Z. 646-650; IP07 2023, Z. 498-500) Führungskräfte dürfen keine Selbstdarsteller\*innen sein und müssen sich zurücknehmen können, da sie – anders als früher – nicht mehr zwingend die fachlichen Expert\*innen einer Abteilung sind. Das Management muss sich demnach mit den Menschen beschäftigen und weniger mit fachlichen Inhalten. (vgl. IP01 2023, Z. 923-925; IP06 2023, Z. 568-569) „Ich kann nichts ohne meinem Team. Wenn ich mein Team nicht habe, dann kann ich gar nichts machen. [...] Ich kann die Rahmenbedingungen vorgeben, mitgestalten, Entscheidungen treffen, aber wirklich erarbeiten die Lösungen kann ich nicht.“ (vgl. IP10 2023, Z. 613-616) In diesem Zusammenhang ist es notwendig, dass Führungskräfte offen gegenüber Ideen oder Veränderungen sind. Sie sollten neben einer ausgeprägten Veränderungsbereitschaft lernwillig und innovativ sein. Trotzdem müssen sie neben der Fokussierung auf ihre Mitarbeiter\*innen Leidenschaft für die Arbeit und das Unternehmen mitbringen.

Besonders wichtig ist, dass sich Führungskräfte laufend weiterentwickeln und selbstreflektiert sind. Nur so können sie gegenüber ihren Mitarbeiter\*innen transparent und authentisch auftreten. Vor allem Authentizität hat unter Anwendung von New Leadership eine große Bedeutung. Die Mitarbeiter\*innen müssen der Führungskraft vertrauen können und die Entscheidungen und

Begründungen akzeptieren können. (vgl. IP03 2023, Z. 888-889; IP04 2023, Z. 399-407) Der Großteil der Befragten gibt an, dass Führungskräfte darüber hinaus ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten benötigen.

Neben den oben angeführten sozialen Kompetenzen müssen Führungskräfte der Zukunft weiterhin Verständnis für die Energiebranche und abteilungsspezifisches Fachwissen mitbringen. „Was ich glaube, was auf operativer Ebene trotzdem wichtig ist, ist trotzdem natürlich eine Ahnung von der Materie zu haben. [...] Je operativer die Führungskraft, desto mehr inhaltliche Kompetenzen braucht sie noch. Je strategischer, desto mehr Führungsskills und strategischen Weitblick braucht es.“ (vgl. IP03 2023, Z. 893-899) Um ihre Rolle als Manager\*innen der Abteilung erfüllen zu können, müssen Führungskräfte ein hohes Verantwortungsbewusstsein haben und Verhandlungsgeschick beweisen. Darüber hinaus ist ein Basiswissen in den Bereichen IT und Controlling vorteilhaft, sodass die Führungskraft die Finanzen ihrer Abteilung überwachen kann. (vgl. IP01 2023, Z. 906; IP02 2023, Z. 389; IP09 2023, Z. 597-598)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nach Ansicht der Expert\*innen Führungskräfte sowohl über ausgeprägte Sozialkompetenzen als auch über Fähigkeiten im Bereich des Managements verfügen müssen. Sie müssen ein Gespür dafür entwickeln, wann welcher Führungsstil angebracht ist, um situativ und personenabhängig ihren Bereich bestmöglich zu führen. Alle genannten New Leadership Konzepte und diesbezüglichen Führungskompetenzen haben nach Ansicht der Expert\*innen ihre Berechtigung und Relevanz und könnten in Zukunft in Energieversorgungsunternehmen etabliert werden.

## 8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### Wie beurteilen Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen den Wandel zu New Work mit Fokus auf die Generation Z?

Die Führungskräfte österreichischer Energieversorgungsunternehmen stehen dem Wandel zu New Work grundsätzlich positiv gegenüber. Sie stellen fest, dass die Generation Z mit hohen Erwartungen in den Arbeitsmarkt eintritt und klare Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber\*innen stellt. Besonders wichtig ist der Generation Z die Ausübung einer sinnstiftenden Tätigkeit, mit der sie einen Beitrag zur Gesellschaft und Zukunft leisten kann. Themen wie Nachhaltigkeit dienen in diesem Zusammenhang als wichtige Entscheidungsgrundlage für die Wahl des Jobs. Da sich Energieversorgungsunternehmen unter anderem mit der Energiewende, dem Ausbau von erneuerbaren Energien und der Elektromobilität beschäftigen, haben sie durchaus Vorteile gegenüber dem Wettbewerb. Bei Berufen, die sich mit Zukunftsthemen beschäftigen und deren Sinn klar erkennbar ist, besteht großes Interesse auf Seiten der Arbeitnehmer\*innen. Technische Berufe oder kaufmännische Bereiche wie das Rechnungswesen müssen sich hingegen mit dem Fachkräftemangel auseinandersetzen. Um in diesen Bereichen den Anforderungen nach erfüllenden, sinnvollen Aufgaben nachzukommen, bedarf es eigener, herausfordernder Projekte und zusätzlicher Führungsarbeit. Führungskräfte müssen den Arbeitnehmer\*innen aufzeigen, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit für die Zukunft leisten und ihnen Wertschätzung entgegenbringen.

Das Angebot von flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office wird von der Generation Z spätestens seit der Corona-Pandemie als Grundvoraussetzung angesehen. Es handelt sich dabei mittlerweile um Hygienefaktoren, weswegen New Work weiter in den Fokus der Führungskräfte rückt. Obwohl die meisten Führungskräfte selbst Präsenzarbeit bevorzugen, stehen sie Home-Office für Mitarbeiter\*innen sehr positiv gegenüber und erkennen an, dass es unumgänglich ist und Vorteile bietet. Der Einsatz von Home-Office in Energieversorgungsunternehmen hat die Zufriedenheit sowie Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter\*innen erhöht. Das äußert sich durch weniger krankheitsbedingte Ausfälle oder die Bereitschaft, zeitkritische Themen auch abends oder am Wochenende zu erarbeiten. Die Generation Z kommt sehr gut mit Home-Office zurecht und schafft den Spagat zwischen Privatem und Beruflichem, sodass sich ihre Work-Life-Balance verbessert. Besonders positiv wirkt sich die Zeitersparnis durch den Wegfall der Wegzeiten ins Büro

aus. Durch die gewonnene Zeit stocken Teilzeitkräfte nach Karenzen rascher ihre Stunden auf und Mitarbeiter\*innen agieren entspannter und gelassener. Nicht außer Acht zu lassen ist in diesem Zusammenhang der Umweltgedanke, welcher die Generation Z prägt. Der hybride Einsatz von Home-Office in Verbindung mit Präsenztagen funktioniert in Energieversorgungsunternehmen aktuell so gut, dass sich Führungskräfte sogar eine Erhöhung der Anzahl der Home-Office Tage oder eine Ausweitung auf mobile Telearbeit vorstellen können. Vor allem in stark umkämpften Berufsgruppen, wie der IT, wäre dieses Angebot ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Eine Umstellung auf ausschließliches Home-Office in allen Bereichen scheint hingegen aktuell nicht denkbar zu sein, da es weiterhin den persönlichen Austausch benötigt. Team-Besprechungen, Workshops und Kreativarbeiten funktionieren weiterhin deutlich besser in Präsenz und fördern die Verbundenheit zwischen den Mitarbeiter\*innen.

Die Bereitstellung von modernen, technisch gut ausgestatteten Büroräumlichkeiten ist in diesem Zusammenhang essenziell. Klassische Einzelbüros sind nicht mehr zeitgemäß und entsprechen nicht mehr den modernen Arbeitsweisen. In Kombination mit dem Einsatz von Home-Office und Desk-Sharing müssen Büros so umgebaut werden, dass sie die Kommunikation fördern und zu Präsenzarbeit anregen. Anstelle von Einzelarbeitsplätzen benötigt es Meeting-Points, mit modernem Equipment ausgestattete Besprechungsräume und Kommunikationszonen. So können Arbeitstage im Büro für den gemeinsamen Austausch, Projekte und Kreativarbeiten genutzt werden, während im Home-Office Tätigkeiten bearbeitet werden können, für die es Ruhe bedarf. Trotz der zu beobachtenden Trends der offenen Raumgestaltung, fordern Arbeitnehmer\*innen neben dem Angebot von Kommunikationszonen ruhige Einzelarbeitsplätze. Die Führungskräfte beobachten, dass ältere Arbeitnehmer\*innen offenen Raumkonzepten eher wenig abgewinnen können, während Vertreter\*innen der Generation Z diese gut annehmen. Langfristig ist es aus Sicht der Führungskräfte unumgänglich, Büros digital, offen und inklusiv zu gestalten, da es einerseits die Arbeitsweise verbessert und andererseits von den jungen Generationen gefordert wird.

Flexible Arbeitszeitmodelle wie die Gleitzeit sind in Energieversorgungsunternehmen schon seit etlichen Jahren etabliert und nicht mehr wegzudenken. Modelle wie die Vertrauensarbeitszeit sind jedoch noch nicht in Anwendung, da sie aufgrund der gesetzlichen Vorgaben problematisch sind. Können in Zukunft sozialversicherungstechnische und arbeitsrechtliche Hürden genommen

werden, haben solche Zeitmodelle durchaus Potenzial, da die Generation Z nach Leistung beurteilt und entlohnt werden möchte und Führungskräfte zunehmend aufgabenorientiert führen. Die Vertrauensarbeitszeit erfordert von Führungskräften, dass Aufgaben fair verteilt und bewertet werden, weswegen ein Einsatz eher im Bereich von messbaren Aufgaben vorstellbar ist. Das Konzept des Jobsharings wird bereits vereinzelt bei Back-Office-Tätigkeiten angewandt, wo es sehr gut funktioniert. Potenziale bestehen diesbezüglich vor allem im Bereich der Teilzeitkräfte.

Nach Einschätzung der Führungskräfte ist es für Energieversorgungsunternehmen substantziell, verschiedene New-Work Ansätze im Unternehmen anzubieten und diese je nach Möglichkeit und Abteilung variabel einzusetzen. Unternehmen in der Energiebranche umfassen verschiedenste Abteilungen, in denen unterschiedliche Arbeitsmodelle vorteilhaft sein können. Um von der Generation Z als attraktiv wahrgenommen zu werden, muss es Energieversorgungsunternehmen gelingen, in allen Bereichen sinnvolle, erfüllende Aufgaben zu bieten.

### **Wie schätzen Expert\*innen die Entwicklung und zukünftige Bedeutung von New Leadership Konzepten in Energieversorgungsunternehmen ein?**

Durch die Entwicklungen im Rahmen von New Work ist es von großer Bedeutung, dass sich die Führung in Energieversorgungsunternehmen an die neuen Rahmenbedingungen anpasst und sich mit New Leadership Konzepten auseinandersetzt. Durch die steigende Komplexität und Dynamik der Energiemärkte sowie die ständig neuen Anforderungen an Energieversorgungsunternehmen, gewinnt Agile Leadership stark an Bedeutung. Die Expert\*innen betonen, dass agile Arbeitsweisen den Unternehmen ermöglichen, schnell auf äußere Entwicklungen zu reagieren und erfolgsentscheidende Maßnahmen zu setzen. Mitarbeiter\*innen erhalten die Möglichkeit, Ideen und Vorschläge einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu handeln, wodurch die Effizienz gesteigert wird und tendenziell bessere Entscheidungen getroffen werden. Durch die Übertragung operativer Aufgaben auf Teams bzw. Mitarbeiter\*innen, gewinnen Führungskräfte Zeit für Themen wie die strategische Ausrichtung einer Abteilung.

Besonders hoch schätzen die Expert\*innen die Bedeutung von Digital Leadership ein, da die Zukunft aller Unternehmen in der stetigen Erweiterung der Digitalisierung liegt. Die Digitalisierung

ist zudem die Grundlage für die Veränderungen der Arbeitswelt in Richtung New Work. Automatisierungen und der Einsatz von künstlicher Intelligenz sollen wiederkehrende Aufgaben vereinfachen oder sogar gänzlich verschwinden lassen, sodass Arbeitnehmer\*innen mehr Zeit für individuelle Themen gewinnen. Die im Rahmen von Digital Leadership zur Anwendung kommende experimentelle Herangehensweise an Problemstellungen ermöglicht die Entdeckung von Neuem und die Weiterentwicklung des Unternehmens. Insbesondere Energieversorgungsunternehmen müssen sich schnell weiterentwickeln, Trends erkennen und neue Möglichkeiten zur Umsetzung der Energiewende schaffen. Obwohl der Digitalisierung große Vorteile zugeschrieben werden, verweisen Führungskräfte auf die Wichtigkeit des persönlichen Austauschs.

In Bezug auf Servant Leadership ist es erforderlich, dass zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften eine positive, partnerschaftliche Beziehung besteht. Nur so kann auf Augenhöhe und offen kommuniziert werden und im Sinne aller Parteien gehandelt werden. Führungskräfte sind sich einig, dass Mitarbeiter\*innen die wichtigste Ressource des Unternehmens sind und sie auf die Leistung und das Engagement ihrer Teams angewiesen sind. Die individuelle Förderung und Entwicklung der Arbeitnehmer\*innen gewinnt daher stark an Bedeutung. Einerseits fordern Mitarbeiter\*innen Entwicklungsperspektiven und Handlungsspielraum ein, andererseits ist es für das Unternehmen von Vorteil, wenn es über gut ausgebildete, innovative Angestellte verfügt. Idealerweise werden Arbeitnehmer\*innen in einem Ausmaß befähigt, sodass sie eigenständig und eigenverantwortlich – ebenso bei Abwesenheit der Führungskraft – agieren können. Die Anwendung des Super Leadership Konzepts, bei dem sich Mitarbeiter\*innen selbst organisieren und führen, wäre daher ein erstrebenswerter Zustand, der jedoch aufgrund der hohen Anforderungen an die Mitarbeiter\*innen nur für wenige Personen geeignet ist.

Die im Rahmen von New Leadership individuelle Entwicklung der Mitarbeiter\*innen stufen die befragten Führungskräfte als entscheidend für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft ein. Zudem achten sie vermehrt auf ein positives Arbeitsumfeld und schaffen Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter\*innen Handlungsspielraum genießen, sodass ein Gefühl von Zugehörigkeit zum Unternehmen aufgebaut werden kann. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtig, dass Mitarbeiter\*innen eine Verbundenheit zum Unternehmen empfinden und diese Verbundenheit stets bestärkt wird. Führungskräfte können diesbezüglich die Rolle von Mentor\*innen und von

Wissensvermittler\*innen einnehmen, was vor allem für die Generation Z förderlich ist. New Leadership erfordert von Führungskräften Empathie und Authentizität. Vorgesetzte müssen Mitarbeiter\*innen aktiv zuhören, sich in sie hineinversetzen können und ein Verständnis für ihre Bedürfnisse aufbauen. Aufgaben können nicht mehr einfach ohne Begründung delegiert werden, weswegen eine transparente und authentische Kommunikation immer mehr an Bedeutung gewinnt. Führungskräfte sollten sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen und Entscheidungen auf ihre Mitarbeiter\*innen übertragen. Da die Generation Z zwar grundsätzlich sehr gut ausgebildet ist, sich jedoch oftmals überschätzt und noch nicht ausreichend Erfahrung mitbringt, müssen Führungskräfte weiterhin über fachliche Kompetenzen verfügen. Auch wenn die Expertenrolle zu den Mitarbeiter\*innen wandert, bleiben die Führungskräfte die Letztverantwortlichen der Abteilung und müssen strategische Ziele und Richtungen vorgeben.

Alle vier in dieser Arbeit behandelten New Leadership Konzepte basieren auf flachen Hierarchien. Diesbezüglich sind sich Führungskräfte einig, dass sich starre Strukturen in der Energiebranche auflösen müssen, um am Puls der Zeit zu bleiben. Überraschend ist in diesem Zusammenhang, dass der gänzliche Abbau von Hierarchien trotzdem nicht als praktikabel bzw. zielführend eingestuft wird. Hierarchiestufen müssen nach Einschätzung der Expert\*innen weiter bestehen bleiben, verlieren aber an tatsächlicher Relevanz.

Weiters ist festzuhalten, dass die angeführten New Leadership Konzepte Vorzüge für Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte bieten und somit von hoher Bedeutsamkeit für die zukünftige Arbeitsgestaltung in Energieversorgungsunternehmen sind. Abhängig von Abteilungen und den Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen empfehlen sich unterschiedliche Führungsansätze. Energieversorgungsunternehmen stehen in politischer und gesellschaftlicher Verantwortung und müssen unter anderem Versorgungssicherheit gewährleisten, weswegen oftmals keine volle Handlungsfreiheit besteht. Daher müssen Führungskräfte situativ, personenabhängig und bereichsabhängig entscheiden, welcher Leadership Ansatz im Moment zielführend ist. Zusammenfassend sind sich alle befragten Expert\*innen einig, dass sich Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen in Zukunft überwiegend mit ihren Mitarbeiter\*innen als Individuen, der Strategie und der Organisationsentwicklung beschäftigen müssen, während operative Themen immer weiter zu den Mitarbeiter\*innen wandern. Ein Wandel von klassischen Management Ansätzen in Richtung New Leadership ist daher unumgänglich für eine erfolgreiche unternehmerische Zukunft.

## 9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Energieversorgungsunternehmen stehen seit der Debatte rund um die Energiewende im Fokus der Öffentlichkeit und sind wichtige Partner\*innen beim Ausbau von erneuerbaren Energien. Sie sind daher stark gefordert, um den gesellschaftlichen und politischen Anforderungen gerecht zu werden. Seit der 2021 herrschenden Energiekrise, ausgelöst durch geopolitische Ereignisse, hat sich die Situation für Unternehmen in der Energiebranche nochmals verschärft. Um die Energiewende weiter voranzutreiben, sind Unternehmen auf ihre wichtigste Ressource – ihre Mitarbeiter\*innen – angewiesen. Diese sind durch den herrschenden Fachkräftemangel stark umworben und stellen Energieversorgungsunternehmen vor die Herausforderung, sich im Wettbewerb um Arbeitnehmer\*innen abzuheben. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde der Frage nachgegangen, welche Chancen und Risiken sich durch den Einsatz von New Leadership Konzepten in Energieversorgungsunternehmen in Zeiten des demografischen Wandels unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z ergeben. Unter Einbezug der theoretischen und empirischen Untersuchungen erfolgt nachstehend die Darstellung der relevanten Forschungserkenntnisse.

Nach Ansicht der Expert\*innen ist die Anwendung von New Leadership Konzepten in Verbindung mit der Umsetzung von New Work in Energieversorgungsunternehmen unumgänglich. Darüber hinaus hat die Forschung gezeigt, dass New Work und New Leadership untrennbar miteinander verknüpft sind und sich positiv ergänzen. Junge Arbeitnehmer\*innen und explizit die Generation Z fordern Handlungs- und Entscheidungsspielraum, individuelle Entwicklungschancen, sowie Tätigkeiten, mit denen sie einen gesellschaftspolitischen Beitrag leisten können. Um diesen Anforderungen an die Führungsebene und dem Aufgabenprofil gerecht zu werden, bedarf es einer Anpassung der Arbeitswelt in Richtung New Work. Zeitflexible Arbeitsmodelle und Home-Office können kaum noch als Wettbewerbsvorteil eingestuft werden, da sie für die Generation Z eine Grundvoraussetzung darstellen. Home-Office in Verbindung mit Präsenztagen wird von Energieversorgungsunternehmen bereits überwiegend angeboten. Mobile Telearbeit ist hingegen noch nicht etabliert und könnte die Arbeitgeberattraktivität steigern. Vor allem junge Führungskräfte können sich eine Erweiterung der Vereinbarungen vorstellen, da sie Kontrolle ablehnen und aufgabenorientiert beurteilen. Diesbezüglich wurden von Führungskräften bereits Initiativen gestartet, die sich jedoch in der bestehenden Konzernstruktur noch nicht durchsetzen konnten.

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass Home-Office und mobile Telearbeit – neben den in der Theorie beschriebenen nachweislichen Vorteilen für Arbeitnehmer\*innen – zwei entscheidende Chancen für Unternehmen bergen. Zunächst fallen durch den Wegfall der Arbeitswege lange Wegzeiten weg, wodurch Teilzeitmitarbeiter\*innen die gewonnene Zeit nutzen und ihre Arbeitsstunden schneller aufstocken. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtig, Teilzeitkräfte zu unterstützen, ihre Arbeitszeit zu erhöhen und Jungfamilien nach Karenzen einen sanften, aber raschen Einstieg zu ermöglichen. Des Weiteren können Büroräumlichkeiten durch die hybriden Lösungen eingespart bzw. besser genutzt werden, indem Büroflächen neugestaltet werden. In Verbindung mit Desk-Sharing können so Ausgaben reduziert werden, da nicht nur Büroflächen teuer sind, sondern jeder Arbeitsplatz Kosten verursacht.

Eine offene Raumgestaltung, moderne Besprechungsräume und Meeting-Points schaffen eine angenehme Arbeitsatmosphäre und fördern die Kommunikation. Die Führungskräfte betonen, dass gerade mit dem vermehrten Einsatz von digitalen Medien und virtuellen Teams, die persönliche Kommunikation essenziell ist und Führungskräfte gefordert sind, laufenden Informationsaustausch sicherzustellen. Präsenztage im Büro sollten daher überwiegend für den Austausch zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften genutzt werden. Gerade die Generation Z hat Schwierigkeiten in der analogen Welt zu kommunizieren und zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen, was durch die Corona Pandemie und die damit verbundene Isolation nochmals verstärkt wurde. Mitarbeiter\*innen die während der Pandemie einem Team beitraten, fiel es besonders schwer, Anschluss zu finden, da kein persönlicher Austausch stattfand. Hier müssen Führungskräfte ansetzen, indem sie ein Augenmerk auf das Teamgefüge und dessen Dynamik legen.

Weiteres Optimierungspotenzial sehen Expert\*innen im Bereich der zeitflexiblen Arbeitsgestaltung. In Zukunft sehen sie durchaus den Vormarsch von Modellen wie der Vertrauensarbeitszeit, da Arbeitnehmer\*innen zu unterschiedlichsten Zeiten am leistungsfähigsten sind und insbesondere von jungen Generationen Aufgabenorientierung gefordert wird. Zudem ermöglicht Zeitflexibilität eine bessere Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem. Viele Mitarbeiter\*innen in Teilzeit würden ihre Arbeitszeit gerne aufstocken, können aufgrund ihrer Verpflichtungen, die sich zumeist tagsüber ergeben, jedoch nicht mehr Stunden arbeiten. Eine Ausweitung des Arbeitszeitrahmens würde bei zeitkritischen Aufgaben vor allem für Familien die Möglichkeit eröffnen, außerhalb regulärer Geschäftszeiten zu arbeiten – zu Uhrzeiten, wenn ihre familiären

Pflichten erfüllt sind. Aktuell stehen einige Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen den Veränderungen zu flexibleren Arbeitszeitmodellen noch kritisch gegenüber, da sie Überlastungen oder versteckte Überstunden befürchten und der Schutz der Arbeitnehmer\*innen im Vordergrund steht.

Die im Theorieteil beschriebene und von der Generation Z geforderte sinnstiftende Arbeit wird von den Expert\*innen als einer der ausschlaggebendsten Faktoren im Wettbewerb um junge Fachkräfte genannt. Junge Arbeitnehmer\*innen fordern neben sinnvollen Aufgaben auch Erklärungen und Begründungen bei den Führungskräften ein. Erscheint ihnen eine Aufgabe sinnlos, sprechen sie dies offen an und bringen häufig Lösungsvorschläge ein. Obwohl manche Führungskräfte noch Schwierigkeiten mit dieser direkten Art haben, merken sie an, dass nur durch solche ehrliche und direkte Kommunikation Entwicklungen vorangetrieben werden können. Die Generation Z möchte mit ihrer Arbeit etwas bewegen und legt hohen Wert auf Themen wie Nachhaltigkeit. Bei der Wahl potenzieller Arbeitgeber\*innen ist neben einer modernen Führungskultur der Inhalt der Arbeit daher einer der entscheidendsten Faktoren. Diesbezüglich ergeben sich für Energieversorgungsunternehmen Chancen, da sie grundsätzlich Themen behandeln, die junge Menschen bewegen. Tätigkeiten im Bereich von erneuerbaren Energien, Photovoltaik oder Elektromobilität ziehen Bewerber\*innen an. Unternehmen in der Energiebranche sollten diesen Wettbewerbsvorteil nutzen und Positionen so gestalten, dass Arbeitnehmer\*innen spannende Projekte verfolgen und den Zweck ihrer Arbeit erkennen können. Insbesondere der Einsatz von künstlicher Intelligenz sowie die voranschreitende Digitalisierung bergen weitere Potenziale, indem wiederholende Tätigkeiten automatisiert werden könnten, sodass Arbeitnehmer\*innen sich auf individuelle, zukunftsweisende und sinnstiftende Aufgabenstellungen fokussieren können.

Von großer Bedeutung ist, dass Mitarbeiter\*innen von ihren Führungskräften mehr Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheiten erhalten. Sie sind die Expert\*innen, die sich tagtäglich mit der Materie beschäftigen und daher Freiraum bei der Ausübung ihrer Arbeit benötigen. Dadurch verlieren Hierarchiestufen an Relevanz und Arbeitnehmer\*innen können agiler und effizienter handeln. Schnelle Reaktionen und kurze Entscheidungswege wirken sich positiv auf die Kundenbeziehungen und das Partnermanagement aus. Die steigende Komplexität erfordert darüber hinaus von Unternehmen Agilität, um rasch auf äußere Einflussfaktoren reagieren zu können.

nen. Die Führungskräfte befürworten die Übertragung von Verantwortungen und Entscheidungsbefugnissen, stellen jedoch fest, dass Hierarchien in Energieversorgungsunternehmen weiter bestehen werden. Einerseits weil Unternehmen in der Energiebranche oftmals kritische Bereiche umfassen, die einen klaren Letztverantwortlichen erfordern, andererseits weil Mitarbeiter\*innen Aufstiegsmöglichkeiten fordern. Obwohl in der Fachliteratur die Forderung nach flachen Hierarchien angeführt wird, strebt die Generation Z in der Praxis selbst nach einer Karriere und Führungspositionen. Zudem gewinnen Hierarchien immer dann an Bedeutung, wenn Probleme auftreten, da Führungskräfte das Team bestimmt durch Krisen manövrieren können.

Anstelle der Auflösung von Hierarchien wird es wichtiger, dass sich die Rolle der Vorgesetzten verändert. New Leadership basiert auf Vertrauen zwischen Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten und ermöglicht eine partnerschaftliche Beziehung auf Augenhöhe. In Zeiten von Digitalisierung und ständigen Veränderungen, müssen Führungskräfte anerkennen, dass die fachliche Expertise zunehmend zu ihren Mitarbeiter\*innen wandert und sie sich stattdessen mit der strategischen Ausrichtung ihrer Abteilung sowie der gezielten Entwicklung ihrer Mitarbeiter\*innen beschäftigen sollten. Wissen wird demokratisiert, wodurch ständige Weiterentwicklung möglich ist. Besonders wichtig ist es für Energieversorgungsunternehmen, Trends zu erkennen und den Einsatz von modernen Technologien in allen Abteilungen weiter zu forcieren. Obwohl künstliche Intelligenz aktuell noch überwiegend in kreativen Bereichen eingesetzt und teilweise kritisch beurteilt wird, sehen viele Führungskräfte in dieser die Zukunft. Wichtig ist, zu erkennen, dass sich die Aufgabenstellung für Mitarbeiter\*innen durch den Einsatz moderner Technologien stetig verändern wird, der Mensch aber weiterhin die wichtigste Ressource eines Unternehmens bleibt.

Mitarbeiter\*innen müssen als Individuen wahrgenommen, gefördert und weiterentwickelt werden. Unterschiedliche Mitarbeiter\*innen bringen unterschiedliche Stärken mit, die von den Führungskräften im Rahmen von New Leadership erkannt und ausgebaut werden müssen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte der Zukunft verstärkt die Rolle von Mentor\*innen und Coach\*innen einnehmen werden. Dafür werden sie neben fachlichem Knowhow insbesondere soziale Kompetenzen und Eigenschaften wie Empathie und Authentizität benötigen. Führungskräfte müssen sich selbst zurücknehmen, wertschätzend mit Mitarbeiter\*innen umgehen, ihnen vertrauen und aktiv zuhören. Im Rahmen von New Leadership dürfen die klassischen Aspekte des Managements jedoch nicht gänzlich außer Acht gelassen werden. Führungskräfte

tragen gleichermaßen Verantwortung für ihre Mitarbeiter\*innen und den Erfolg ihres Bereichs. Sie müssen in diesem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Druck und den hohen Anforderungen ihrer Mitarbeiter\*innen bestehen. Neben dem Fokus auf die Generation Z dürfen ältere Arbeitnehmer\*innen nicht vernachlässigt werden, da sie über wichtiges Erfahrungswissen verfügen, jedoch tendenziell Schwierigkeiten mit technologischen Veränderungen haben.

Für Energieversorgungsunternehmen ist es substanziell, den Wandel Richtung New Work und New Leadership weiter voranzutreiben, um Ziele, wie den Ausbau von erneuerbaren Energien zu erreichen. In dieser Phase der Transformation ergeben sich – wie zuvor erläutert – sowohl erfolgsentscheidende Chancen als auch abschätzbare Risiken, weswegen der Wandel kontrolliert vorangetrieben werden sollte. Der Einsatz von New Work und New Leadership wird nach Einschätzung der Expert\*innen aktuell noch durch starre Konzernstrukturen sowie Uneinigkeit zwischen den verschiedenen Führungsebenen gehemmt. Während viele Leiter\*innen die Einführung mobiler Telearbeit oder flexiblerer Arbeitszeitmodelle vorantreiben möchten, stehen ihnen Führungskräfte gegenüber, die diesen Trend bremsen, da sie Kontrollverlust befürchten. Ebenso stellt die Übertragung von Verantwortungen auf Mitarbeiter\*innen und die Kommunikation auf Augenhöhe für manche Führungskräfte eine Herausforderung dar. Da es sich hierbei in vielen Bereichen um einen Generationenkonflikt handelt, werden sich moderne Strukturen nach Ansicht der Expert\*innen langfristig durchsetzen.

Aufgrund der umfangreichen Tätigkeitsbereiche der Energiebranche konnten die Möglichkeiten und Entwicklungen in handwerklichen Berufen noch nicht ausreichend untersucht werden. Auch in diesen Bereichen verändern sich die Anforderungen der Arbeitnehmer\*innen, jedoch bestehen hier andere Möglichkeiten und Potenziale als bei Büroarbeiten. Darüber hinaus haben Mitarbeiter\*innen in handwerklichen Berufen andere Erwartungen an ihre Führungskräfte. Diesbezüglich ergibt sich ein potenzieller weiterer Forschungsbedarf, welche Attraktivierungen und Verbesserungen explizit für diese Berufsgruppen umsetzbar sind. Insbesondere die Digitalisierung und Automatisierung könnten in diesen Bereichen zu noch gravierenderen Veränderungen führen, als bei klassischen Bürotätigkeiten und bergen noch nicht erforschte Potenziale. Die Forschung warf zudem die Frage auf, wie grundsätzlich die Attraktivierung handwerklicher Berufe bei jungen Generationen gelingen kann, da verstärkt in diesen Bereichen Arbeitskräfte fehlen.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Fachbücher und Sammelwerkbeiträge

Ant, Marc (2021): Effizientes Leadership: Grundlagen, Prinzipien und Methoden einer sozialkonstruktivistischen Führungstheorie. Wiesbaden: Springer Gabler.

Armutat, Sascha (2018): Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In: Armutat, Sascha/Bartholomäus, Natalie/Franken, Swetlana/Herzig, Volker/Helbich, Bernd (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 23-56.

Berger-Grabner, Doris (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bergmann, Frithjof (2017): Neue Arbeit, neue Kultur. Freiamt: Arbor Verlag.

Binder-Hammer, Bernhard (2021): Die Generationenökonomie: Herausforderungen durch den demografischen Wandel in Österreich. In: Budlinger, Hendrik (Hrsg.): Demografischer Wandel und Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler, S.45-58.

Brademann, Isabell/Piorr, Rüdiger (2019): Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Wiesbaden: Springer, S. 345-360.

Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden, Gabler.

Budlinger, Hendrik (2021): Peak-Konsum: Konsumnachfrage in Abhängigkeit der Bevölkerungsentwicklung. In: Budlinger, Hendrik (Hrsg.): Demografischer Wandel und Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler, S.2-26.

Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer Gabler.

Daum, Mario/Zanker, Claus (2020): Vernetzt, flexibel und gesund? Status quo und Perspektiven der Regulierung von orts- und zeitflexibler Arbeit. In: Daum, Mario/Wedel, Marco/Zinke-Wehlmann, Christian/Ulbrich, Hannah (Hrsg.): Gestaltung vernetzt- flexibler Arbeit: Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt. Berlin: Springer Vieweg, S. 9-28.

Diekmann, Andreas (2013): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 7 Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Dombrowski, Helen/Bogs Nicolas (2020): Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen. In: Dahm, Markus H./Thode, Stefan (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset – Leadership – Akteure – Technologien. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 103-125.

Dörr, Stefan/Albo, Pina/Monastiridis, Beate (2018): Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In: Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 37-62.

Ebster, Claus/Stalzer Lieselotte (2017): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 5. Auflage. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Egli, Denise/Geiger, Margit (2022): Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeiterbindung. In: Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.): Resilienz durch Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 293-313.

Engler, Steven/Janik, Julia/Wolf, Matthias (2020): Energiewende und Megatrends: Für ein integriertes Verständnis in Wissenschaft und Praxis. In: Engler, Steven/Janik, Julia/Wolf, Matthias (Hrsg.): Energiewende und Megatrends. Wechselwirkungen von globaler Gesellschaftsentwicklung und Nachhaltigkeit. Bielefeld: transcript Verlag.

Furtner, Marco/Baldegger, Urs (2016): Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Graf, Nele/Rascher, Stephanie/Schmutte, Andre M. (2020): Teamlead – Führung 4.0: So führen Sie Teams synergetisch zu Höchstleistungen – Mit Tipps & Checklisten für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (2018): Agile Führung – das neue Gutwort im Management? In: Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 17-36.

Hättenschwiler, Christan (2020): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit und die benötigten Soft Skills der Arbeitenden. In: Dahm, Markus H./Thode, Stefan (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset – Leadership – Akteure – Technologien. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 61-82.

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: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen. Wiesbaden: Springer, S. 105-122.

Hecker, Werner (2015): Wandel antizipieren – Zukunft gestalten. In: Hecker, Werner/Lau, Carsten/Müller, Arno (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-40.

Hellert, Ulrike (2019): Gesundheitsgerechte Vertrauensarbeitszeit. In: Gerlmaier, Anja/Latniak, Erich (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit: Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 439-444.

Hesse, Gero/Mayer, Katja/Rose, Nico/Fellinger, Christoph (2019): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55-104.

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

Hübschen, Thorsten (2018): Zukunft des Büros – Büro der Zukunft. In: Fortmann, Harald R./Kolocek, Barbara (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 67-82.

Jobst-Jürgens, Vanessa (2020): *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer.

Klaffke, Martin (2014): *Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen*. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer, S. 58-83.

Kruse, Jan (2014): *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kupiek, Martin (2020): *Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy: Emotion als Erfolgsfaktor der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Landes, Miriam/Steiner, Eberhard/Wittmann, Ralf/Utz, Tatjana (2020): *Führung von Mitarbeitenden im Home-Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lange, Jessica (2016): *Werteorientiertes Management in der kommunalen Energieversorgung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lippold, Dirk (2021): *Personalführung im digitalen Wandel: Von den klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Lorenz, Michael (2018): *Digitale Führungskompetenz: Was Führungskräfte von morgen heute wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lüneburg, Anke (2019): *Auf dem Weg zur Führungskraft: Die innere Haltung entwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Maas, Rüdiger (2019): *Generation Z für Personaler und Führungskräfte*. München: Hanser.

Manz, Charles C./Sims, Henry P. (2001): *The New SuperLeadership. Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Metz-Kleine, Alicia (2018): Die Zukunft der Arbeit ist flexibel. In: Fortmann, Harald R./Kolocek, Barbara (Hrsg): Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 131-137.

Peters, Theo (2015): Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden: Springer.

Schellinger, Jochen/Gia Le, Huynh (2020): Digitalisierung: Perspektiven für Arbeitsmodelle der Zukunft in Wirtschaft und Verwaltung. In: Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.): Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 145-182.

Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Schnell, Nils/Schnell, Anna (2019): New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Scholz, Christian (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH.

Schrötgens, Maren Lauren (2018): Karriere-Rückbau als Chance im demografischen Walde verstehen. In: Armutat, Sascha/Bartholomäus, Natalie/Franken, Swetlana/Herzig, Volker/Helbich, Bernd (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 241-260.

Spears, Larry C. (2002): Tracing the past, present, and future of Servant-Leadership. In: Spears, Larry C./Lawrence, Michele (Hrsg): Focus on Leadership: Servant-Leadership fort he Twenty-First Century. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1-16.

Steinert, Carsten/Büser, Tobias (2018): Spot-Leadership: Nachhaltige Führung in einer agilen Unternehmenswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Urbach, Nils/Ahlemann, Frederik (2018): Der Wissensarbeitsplatz der Zukunft: Trends, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen. In: Hofmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 79-94.

Wiemann, Meike/Weibel, Antoinette/Zolliker, Linda (2018): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Topmanager im Spannungsfeld organisationalen Wandels. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.): Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung. Wiesbaden: Springer Gabler, S.161-234.

Wilke, Christina (2019): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. In: Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 37-50.

Von Au, Corinna (2017): Von Burnout, Boreout und Narzissmus zur holistischen, wertschätzenden und lernenden Führungskultur. In: Von Au, Corinna (Hrsg.): Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen. Wiesbaden: Springer, S. 2-36.

### **Beiträge aus Fachzeitschriften**

Ben Larbi, Monia (2019): „New Work“: Arbeitsfähigkeit neu definiert? In: Perspektive Mediation, Heft 2/2019, S. 103-109.

Friedmann, Wilhelm/Tanzer, Cornelia/Vogt, Jens (2019): New Work verlangt nach New Leadership. In: Wirtschaft & Weiterbildung, Heft 2/2019, S.30-36.

Holtemöller, Oliver/Kooths, Stefan/Schmidt, Torsten/Wollmershäuser, Timo (2022): Gemeinschaftsdiagnose: Energiekrise, Inflation, Rezession und Wohlstandsverlust. In: Wirtschaftsdienst, Vol. 102 (10), S. 761-765.

Hunold, Erik (2019): Arbeit 4.0 – Wie digitale Technologien flexibles Arbeiten ermöglichen. In: Industrie 4.0 Management, Heft 35/2019, S. 11-14.

Jäckel, Ariane (2020): Vertrauen und Führung im Kontext digitaler Arbeit. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, Vol. 51, S.169-176.

Jeske, Maik/Schmidt, Andreas/Gadatsch, Andreas (2022): Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office - eine empirische Analyse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. In: HDM Praxis der Wirtschaftsinformation, Vol.59, S.993-1010.

Klauß, Thomas (2021): Vom Home-Office zur New Work. In: Wissensmanagement, Heft 1/2021, S. 16-19.

Kraus, Georg (2020): New Work: Worauf kommt es an? In: Wissensmanagement, Heft 1/2020, S. 24-27.

Lehnert, Nicole (2019): Digitaler vs. Demografischer Wandel: Was ist wichtiger? In: Wissensmanagement, Heft 1/2019, S. 22-23.

Losekam, Sebastian/Lipovac, Lidija (2022): Employer Branding für die Generationen Y und Z: Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 2/2022, S. 116-124.

Lutze, Matthias/Schaller, Philipp D./Wüthrich, Hans A. (2019): New Work: Zurück in die Zukunft der Motivation. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 06/2019, S. 356-362.

Maas, Rüdiger (2022): Wie tickt die Generation Z: Forschungsbasierte Erkenntnisse. In: Organisationsentwicklung, Heft 4/2022, S.33-38.

Möller, Heidi; Giernalczyk, Thomas (2022): New Leadership – Führen in agilen Unternehmen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol.29 (1), S. 51-66.

Neubert, Roald/Thomas, Michael (2005): Das Arbeitszeitmodell >Vertrauensarbeitszeit< in der Praxis: Empirische Erkenntnisse zur Motivation, zur wahrgenommenen Arbeitseffizienz und zur Arbeitszeitmodell-Zufriedenheit. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 4/2005, S. 211-216.

Rawitzer, Heike (2022): Servant Leadership: Der dienende Führungsansatz als Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 06/2022, S. 387-390.

Reindl, Cornelia/Lanwehr, Ralf/Kopinski, Thomas (2022): Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels. In: Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, Vol. 53, S.241-249.

Scherf, Burkhard/Zander, Guido (2018): Teilzeit und Lebensarbeitszeit: Bausteine bedarfsorientierter, flexibler Arbeitszeitmodelle. In: Sozialpolitik.ch, Heft 02/2018, S. 1-10.

Umbs, Christian (2020): Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft? In: Wirtschaftsinformation & Management, Heft 4/2020, S. 270-272.

## Sonstige Quellen

Arbeitszeitgesetz AZG 1969, in der Fassung vom 01.06.2022.

Beck, Kent/Beedle, Mike/van Bennekum, Arie/Cockburn, Alistair/Cunningham, Ward/Fowler, Martin/Grenning, James/Highsmith, Jim/Hunt, Andrew/Jeffries, Ron/Kern, Jon/Marick, Brian/Martin, Robert C./Mellor, Steve/Schwaber, Ken/Sutherland, Jeff/Thomas, Dave (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. In: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [30.07.2023]

Expertengespräch IP01, Anonym (13.09.2023): Teamleitung Service & Beratung, geführt von Janine Dobrovnik, Graz.

Expertengespräch IP02, Anonym (14.09.2023): Abteilungsleitung Energiedienstleistungen, geführt von Janine Dobrovnik, online.

Expertengespräch IP03, Anonym (18.09.2023): Abteilungsleitung Digital Competence Center, geführt von Janine Dobrovnik, online.

Expertengespräch IP04, Anonym (19.09.2023): Geschäftsführung Ressort Marketing & E-Commerce, geführt von Janine Dobrovnik, Wien.

Expertengespräch IP05, Anonym (20.09.2023): Geschäftsführung Ressort Vertrieb, geführt von Janine Dobrovnik, online.

Expertengespräch IP06, Anonym (20.09.2023): Geschäftsführung Ressort Marketing & Vertrieb, geführt von Janine Dobrovnik, Graz.

Expertengespräch IP07, Anonym (25.09.2023): Abteilungsleitung Corporate Strategy, geführt von Janine Dobrovnik, online.

Expertengespräch IP08, Anonym (25.09.2023): Abteilungsleitung Finanzbuchhaltung, geführt von Janine Dobrovnik, online.

Expertengespräch IP09, Anonym (28.09.2023): Abteilungsleitung Infrastruktur und E-Mobilität, geführt von Janine Dobrovnik, online.

Expertengespräch IP10, Anonym (29.09.2023): Abteilungsleitung Technik und E-Mobilität, geführt von Janine Dobrovnik, online.

Fent, Thomas/Fürnkranz-Prskawetz, Alexia (2019): Übersicht über den Demographischen Wandel in Österreich. In: Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (Hrsg.): Demographischer Wandel – geänderte Rahmenbedingungen für den Sozialstaat. Wien, <https://www.sozialministerium.at/Services/Studien.html> [28.07.2023]

Lehner, Erich (2022): Fachkräftemangel große Belastung für den österreichischen Mittelstand. In: [https://www.ey.com/de\\_at/private-business/fachkraeftemangel-grosse-belastung-fuer-den-osterreichischen-mittelstand](https://www.ey.com/de_at/private-business/fachkraeftemangel-grosse-belastung-fuer-den-osterreichischen-mittelstand) [20.07.2023]

Otto, Henry (2022): Ohne Fachkräfte keine Energiewende – wie Kooperationen Abhilfe schaffen können. In: <https://blogs.pwc.de/de/auf-ein-watt/article/231791/ohne-fachkraefte-keine-energie-wende-wie-kooperationen-abhilfe-schaffen-koennen> [28.07.2023]

Statistik Austria (2022): Demographisches Jahrbuch. Wien: Verlag Österreich, <https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Demographisches-JB-2020.pdf> [20.07.2023]

## ANHANG

### A - 1 Interviewleitfaden

#### Allgemeine Daten

Interviewer*in:	Janine Dobrovnik
Interview-Nummer:	
Unternehmen:	
Abteilung/Bereich/Funktion:	
Anzahl der Mitarbeiter*innen:	
Dauer der Tätigkeit:	
Ort:	
Datum, Uhrzeit:	
Dauer des Interviews:	

#### Gesprächseröffnung

Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit nehmen, mir im Rahmen meiner Masterarbeit einige Fragen zu meinem Forschungsthema zu beantworten. Unser Gespräch wird zu Dokumentationszwecken aufgezeichnet, anschließend transkribiert und ausgewertet. Ist diese Vorgehensweise für Sie in Ordnung? JA/NEIN

#### **Einstiegsfragen bzw. Angaben zur Person und Funktion**

Zu Beginn würde ich Sie bitten, mir kurz etwas über Ihre Person, Ihre Funktion und Aufgabenbereiche zu erzählen.

- > Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?
- > In welchem Bereich sind Sie tätig?
- > Wie lange sind Sie schon in diesem Unternehmen tätig bzw. wie lange üben Sie diese Funktion aus? Wie viele Mitarbeiter\*innen verantworten Sie?
- > In welcher Altersgruppe befinden Sie sich? Bis 35 / 35- 50 / über 50

<b>Themenblock 1: Demografischer Wandel</b>
Der demografische Wandel in Österreich führt unter anderem durch die niedrige Gesamtfertilitätsrate der letzten Jahren zu einem Bevölkerungsrückgang und in weiterer Folge zu einem Fachkräftemangel. Erzählen Sie mir bitte, wie sie den demografischen Wandel bei sich in ihrem Bereich wahrnehmen.
<b>Inhaltliche Aspekte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie macht sich der demografische Wandel auf die personellen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen bemerkbar?</li> <li>&gt; Welche Entwicklungen nehmen Sie diesbezüglich in Bewerbungsgesprächen wahr?</li> <li>&gt; Erzählen Sie mir bitte, wie Sie mit dem herrschenden Fachkräftemangel umgehen.</li> <li>&gt; Welche Maßnahmen leiten Sie ein, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren?</li> <li>&gt; Wie gehen Sie mit dem drohenden Wissensverlust durch den Pensionsantritt älterer Generationen um?</li> </ul>

<b>Themenblock 2: Generation Z</b>
Die Generation Z umfasst die Geburtskohorten ab 1995 bis 2010, die nun zunehmend Ihre Ausbildungen abschließen und auf den Arbeitsmarkt drängen bzw. dort schon seit einigen Jahren angekommen sind. Erzählen Sie mir bitte, wie Ihre Erfahrungen mit der Generation Z (Personen unter 28 J.) sind.
<b>Inhaltliche Aspekte</b>
<b>Charakteristika und Besonderheiten der Generation Z</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie würden Sie diese Generation beschreiben?</li> <li>&gt; Welche Eigenschaften fallen Ihnen bei den unter 28-Jährigen besonders auf?</li> <li>&gt; Wo sehen Sie besondere Stärken der Generation Z?</li> <li>&gt; Wo sehen Sie die Schwächen der Generation Z?</li> </ul>
<b>Anforderungen der Generation Z an den Arbeitsmarkt und die Führungsebene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Anforderungen stellen insbesondere die jungen Mitarbeiter*innen?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Z.B. In Bezug auf Arbeitsplatz, Arbeitsmodell, Zeiteinteilung, Bezahlung, ...</li> </ul> </li> <li>&gt; Welche Veränderungen in Bezug auf die Arbeit nehmen Sie bei dieser Generation wahr?</li> <li>&gt; Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Generation Z in Bezug auf Loyalität und Bindungsverhalten?</li> <li>&gt; Die Generation Z strebt nach einer sinnhaften Arbeit und wünscht sich Flexibilität und Selbstbestimmung. Wie sind Ihre Erfahrungen diesbezüglich mit der Generation Z?</li> <li>&gt; Wie beurteilen Sie die Forderung der Generation Z nach flachen Hierarchien?</li> <li>&gt; Wie begegnen Sie den Forderungen der Generation Z nach mehr Flexibilität, Transparenz und Unterstützung durch die Führungskraft?</li> </ul>

### Themenblock 3: New Work

Im Zuge von New Work rückt die zeitflexible und ortsungebundene Arbeit immer mehr in den Fokus. Diesbezüglich haben sich in der Vergangenheit etliche Arbeitsmodelle, wie zum Beispiel Home-Office, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Jobsharing entwickelt. Erzählen Sie mir bitte, wie Sie bzw. Ihr Unternehmen mit dem Thema New Work umgehen.

#### Inhaltliche Aspekte

##### Veränderungen im Rahmen von New Work

- > Wie sind Ihre Erfahrungen mit New Work?
- > Wie beurteilen Sie die Sinnstiftung und Sinnvermittlung im Rahmen von New Work?
- > Welche Veränderungen nehmen Sie unter Anwendung von New Work bei den Mitarbeiter\*innen wahr?
- > Welche Vorteile machen sich aus Ihrer Sicht bei der Anwendung von New Work bemerkbar?
- > Erzählen Sie mir bitte, ob und welche negativen Entwicklungen Sie im Rahmen von New Work wahrnehmen.

##### Zeitflexibilität und Ortsunabhängigkeit

- > Welche Möglichkeiten der zeitungebundenen bzw. ortsungebundenen Arbeit bieten Sie Ihren Mitarbeiter\*innen und welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
- > Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Modell der Vertrauensarbeitszeit?
- > Wie stehen Sie zur Präsenzkultur?
- > Wie beurteilen Sie ortsunabhängiges Arbeiten, insbesondere Home-Office?
- > Welche Erfahrungen haben Sie mit der Arbeitsform Jobsharing gemacht?
- > Flexible Arbeitsformen bergen die Gefahr von sozialer Vereinsamung oder versteckter Überlastung. Wie sind Ihre Erfahrungen mit diesen Aspekten?

##### Digitalisierung und Veränderung des Arbeitsplatzes

- > Welche Veränderungen des Arbeitsplatzes sind aus Ihrer Sicht bei der Anwendung von New Work (in Bezug auf zeit- und ortsunabhängige Arbeit) erforderlich?
- > Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Bereitstellung von modernen Wissensarbeitsplätzen?
- > Wie beurteilen Sie Desk-Sharing in Verbindung mit Home-Office?

<b>Themenblock 4: New Leadership</b>
<p>Traditionell zeichnen sich Energieversorgungsunternehmen durch Hierarchien und klare Strukturen aus. Um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben, denken viele Unternehmen über neue Führungsansätze nach. Bitte erzählen Sie mir, welche Erfahrungen Sie bereits mit New Leadership Ansätzen gemacht haben.</p>
<b>Inhaltliche Aspekte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Veränderungen bemerken Sie in Ihrer Führungsarbeit durch die neuen Arbeitsformen?</li> <li>&gt; Welche Erfahrungen haben Sie bis jetzt mit New Leadership Ansätzen gemacht?</li> <li>&gt; Wie beurteilen Sie den Abbau von Hierarchien?</li> <li>&gt; New Leadership Konzepte verlangen oftmals eine hohe Eigeninitiative und Eigenverantwortung von den Mitarbeiter*innen. Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich gemacht?</li> </ul>
<b>Agile Leadership</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit agiler Arbeitsweisen im aktuellen Umfeld?</li> <li>&gt; Um agil handeln zu können, müssen Mitarbeiter*innen mehr Handlungsspielraum, Entscheidungsfreiheiten und Verantwortung erhalten. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?</li> <li>&gt; Agile Leadership setzt auf Vertrauen und eine offene Feedbackkultur. Wie handhaben Sie diese beiden Aspekte?</li> </ul>
<b>Digital Leadership</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit des gezielten Übergangs in die digitale Welt?</li> <li>&gt; Digital Leadership steht unter anderem für experimentelle Herangehensweisen an Probleme. Wie sind ihre Erfahrungen damit?</li> <li>&gt; Digital Leadership erfordert Offenheit und Vertrauen. Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach diese Aspekte?</li> </ul>
<b>Servant Leadership</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manche Führungsansätze gehen sogar noch einen Schritt weiter und gehen davon aus, dass die Führungskraft eine dienende Rolle für Ihre Mitarbeiter*innen einnehmen soll, um diese bestmöglich zu unterstützen, zu fördern und Bestleistungen aus ihnen herauszuholen. Wie stehen Sie zu diesem Ansatz?</li> <li>&gt; Servant Leadership setzt auf die Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen. Wie sind Ihre Erfahrungen damit?</li> </ul>
<b>Super Leadership</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Super Leadership ist ein Self-Leadership Konzept, welches soweit geht, dass sich Mitarbeiter*innen selbst führen und sogar selbst Aufgaben im Sinne des Unternehmens suchen. Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Selbstführung?</li> <li>&gt; Wie beurteilen Sie diesen Führungsansatz?</li> </ul>

## Themenblock 5: Anforderungen an Führungskräfte

New Leadership und der Abbau von Hierarchien führen zu einer Veränderung in der Führungsebene, neuen Aufgabenfeldern und Kompetenzen. Bitte beschreiben Sie, welche Veränderungen Sie bei Ihren Führungsaufgaben bemerken.

### Inhaltliche Aspekte

#### Die Rolle zukünftiger Führungskräfte

- > Welche Veränderungen nehmen Sie in Bezug auf Ihre Aufgaben und Rollen bereits wahr?
- > Im Zuge von New Leadership sollen Führungskräfte eher die Rolle von Mentor\*innen und Coach\*innen einnehmen und weniger von Vorgesetzten. Wie sind Ihre Erfahrungen dazu?
- > Durch die Digitalisierung wird vermehrt in Netzwerken und interaktiven Teams gearbeitet. Wie verändert sich dadurch Ihre Führungsrolle?
- > Wie handhaben Sie die Führung von virtuellen Teams?
- > Wie gehen Sie damit um, dass Sie einerseits den Rollenerwartungen des Unternehmens und andererseits den Anforderungen der Mitarbeiter\*innen ausgesetzt sind?

#### Kernkompetenzen zukünftiger Führungskräfte

- > Welche Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht bei der Anwendung von New Leadership Konzepten erforderlich?
- > New Leadership Konzepte sehen die Führungskraft ja mehr als Mentor\*in. Welche Eigenschaften sind aus Ihrer Sicht hilfreich für diese Aufgabe?
- > Welche Kompetenzen helfen Ihnen bei der Ausübung Ihrer Rolle als Führungskraft?
- > Was glauben Sie macht eine gute Führungskraft aus?
- > Welche Eigenschaften sollten Führungskräfte bei der Anwendung von New Leadership ausbauen?

### Aufrechterhaltungsfragen

- > Wie meinen Sie das genau?
- > Können Sie das etwas genauer beschreiben?
- > Können Sie mir hierfür vielleicht ein Beispiel nennen?
- > Gibt es sonst noch etwas zu ergänzen?
- > Fällt Ihnen hierzu sonst noch etwas ein?

## A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Demografischer Wandel	1.1. Auswirkungen des demografischen Wandels 1.2. Entwicklungen in Energieversorgungsunternehmen
2. Generation Z	2.1. Charakteristika und Besonderheiten der Generation Z 2.2. Anforderungen der Generation Z an den Arbeitsmarkt 2.3. Anforderungen der Generation Z an die Führungsebene
3. New Work	3.1. Sinnstiftung und Sinnvermittlung 3.2. Home-Office & mobile Telearbeit 3.3. Zeitflexible Arbeitsmodelle 3.4. Digitalisierung und Veränderung des Arbeitsplatzes
4. New Leadership	4.1. Agile Leadership 4.2. Digital Leadership 4.3. Servant Leadership 4.4. Super Leadership
5. Anforderungen an Führungskräfte	5.1. Die Rolle zukünftiger Führungskräfte 5.2. Kernkompetenzen zukünftiger Führungskräfte