

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in Int. Management – Digital Business from the NOVA – School of Business and Economics.

PHILOSOPHY OF WORK:
THE CONCEPT OF NEW WORK IN THE GERMAN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Sophia Mercedes Hendrika González van der Jagt
Master Student Number: 26963

A Project carried out on the Master in International Management – Digital Business Program,
under the supervision of Professor João Castro

04th of January 2019

Abstract

Manufacturing- and production-intensive industries, such as the German automotive industry, are affected intensely by digital transformation and automation. This triggers a comprehensive discussion about the fundamental understanding of work, which ultimately renders the concept of *New Work* into focus. *New Work* is a concept that highlights the importance of individual - true- desire in this endeavor.

This study was conducted in order to examine what this concept represents to stakeholders of the above-mentioned industry, to determine common dimensions and assess their *current* degree of progress, as well as a respective future outlook.

Data collection includes a survey and 3 subsequent expert workshops. With 42 respondents, the survey resulted into 320 individual data records which were semantically clustered and then further examined in the expert workshops. The latter consisted of two interview parts and a task following the Closed Card Sorting method.

Five dimensions were shown to conceptualize New Work: *Values*, *Organizational Design Factors*, *Physical Factors*, *Human Factors* and lastly, *Methods & Tools*. It can be argued that *Human Factors* and *Values* constitute the most important dimensions, while they are also the most difficult to adapt to New Work. *Physical Factors* is shown to be the least important dimension but also, the least difficult to implement.

Keywords: Automotive, New Work, Digital Transformation

Table of Contents

1. Introduction	5
2.1. New Work in A Philosophical Context	6
2.1.1. <i>Vehicle City: The Birthplace of New Work</i>	6
2.1.2. <i>The Polarity of Work</i>	7
2.1.3. <i>New Work: An Alternative to Poverty of Desire</i>	7
2.2. New Work in the Organizational Context	7
3. Research Design and Methodology	8
3.1. <i>The Survey – Understanding the Concept of New Work</i>	9
3.2. <i>Expert Workshops – Applying New Work to the Automotive Industry</i>	10
4. Results	12
4.1. <i>The Survey</i>	12
4.2. <i>The Expert Workshops</i>	13
5. Discussion	15
5.1. <i>Values</i>	17
5.2. <i>Human Factors</i>	19
5.3. <i>Organizational Design</i>	20
5.4. <i>Methods & Tools</i>	21
5.5. <i>Physical Factors</i>	22
5.6. <i>A Future Outlook on New Work in the German Automotive Industry</i>	23
6. Limitations	25
7. Conclusion	25
8. References	27
9. Appendices	29
9.1. <i>The Survey</i>	29
9.1.1. <i>List of Survey Questions</i>	29
9.1.2. <i>List of results of question 1 with respective counts in brackets</i>	29
9.1.3. <i>List of results of question 2 with respective counts in brackets</i>	30
9.1.4. <i>List of areas of profession of survey respondents with respective counts in brackets</i>	30
9.1.5. <i>Survey results after the fourth semantic clustering round</i>	31
9.2. <i>The Expert Workshop Agenda</i>	33
9.3. <i>Expert Workshop (EW) 1</i>	33
9.3.1. <i>EW1: Introduction Interview Transcript</i>	33
9.3.2. <i>EW1: Closed Card Sorting Result</i>	36
9.3.3. <i>EW1: Conclusion Interview Transcript</i>	37
9.4. <i>Expert Workshop (EW) 2</i>	40
9.4.1. <i>EW2: Introduction Interview Transcript</i>	40

9.4.2.	<i>EW2: Closed Card Sorting Result</i>	41
9.4.3.	<i>EW2: Conclusion Interview Transcript</i>	41
9.5.	<i>Expert Workshop (EW) 3</i>	42
9.5.1.	<i>EW2: Introduction Interview Transcript</i>	42
9.5.2.	<i>EW3: Closed Card Sorting Result</i>	44
9.5.3.	<i>EW3: Conclusion Interview Transcript</i>	44
9.6.	<i>A Future Outlook on New Work</i>	50

1. Introduction

For decades, German original equipment manufacturers (OEM) have been pioneering the automotive industry. This is thanks to their high quality and safety standards, which have worked well for a long time as a competitive advantage. Nevertheless, it became clear that this is not enough in the digital age, when, for instance, Tesla entered and disrupted the market for automotive vehicles. The current era of digital transformation constitutes a paradigm shift, which fundamentally changes the business of OEMs and their respective customers. Not only does it affect technical or operational factors in the business, but employees too. For example, on the technical side, industry 4.0 changes the way production processes are designed and it allows for a much higher degree of automation and hence, efficiency. Meanwhile, employees constituting the human side of business, for instance, get used to working remotely and being mobile due to the growing number of devices and technologies available to them. Subsequently, boundaries between private and work-related life are blurred and firms start focusing on the employee as such.

The journey the employee goes through while working for a particular firm is described by the term *employee experience*. Depending on the individual, this experience will differ considerably. Consequently, it becomes clear that work as such, has to be designed on a case-by-case basis. This is where the concept of *New Work* (NW) gets into focus. According to the founding father of the concept, Frithjof Bergmann, (new) work should reflect “something that you really, really want to do” (Bergmann, 2017, p:146).

It could be argued that incorporating the concept of NW into the organization might enhance the employee experience for the majority of an OEMs workforce, which in turn leads to higher profitability for the firm as a whole. Thorough academic research as to what NW means to organizations and what value it implies, is still to be conducted. Additionally, the German automotive industry seems to be specifically reluctant to novel forms of work due to its tradition and historical path dependence. Therefore, the aim of this study is to challenge this gap in academic research and explore the meaning of the concept New Work within the scope of the

automotive industry in Germany. Within this research paper, it is intended to reach a holistic overview of the concept in the respective industry and filter common dimensions. Consequently, the following research questions will be examined:

1. *What does the concept of New Work mean to stakeholders of the automotive industry in Germany?*
2. *Are there common dimensions that underlie the concept, and if so, how do OEMs in Germany currently perform on these dimensions? How might a respective future state look like?*

2. Theoretical Framework: Review of Existing Literature

2.1. New Work in A Philosophical Context

2.1.1. Vehicle City: The Birthplace of New Work

Initially, NW as a concept was established and developed by the philosopher Frithjof Bergmann in the late 1970s. Emigrating from Austria to the United States (U.S.), Bergmann settled in Flint, Michigan, where he first worked on a project he called “New Work, New Culture”. Later, this should be the beginning of a new stream of thought, transforming the prevalent understanding of work. As the automotive industry is the scope of the study, it should be highlighted that Flint constitutes a hotspot for the respective sector in the U.S.. Specifically, Flint is also known as “Vehicle City” and was home to the largest production facility of General Motors for a long time.

According to Bergmann, NW emerged due to transformations in work structures in this area of production (Bergmann, 2017). He realized that these shifts would be fundamentally changing the way work is performed and perceived (Ibid.). A considerable contributor to this change was the invention of the assembly or production line and the automation of previously humanly carried out tasks. Hence, the question arose: *What happens to the workers whose work was replaced by a machine?*

2.1.2. The Polarity of Work

To answer this question, Bergmann stresses the importance of changing the way work is fundamentally understood. According to the author, work itself is a polarity: on the one hand, work has the capability to take life and on the other hand, it is able to invigorate and revitalize (Bergmann, 2017). Accordingly, it might be that a mineworker dies of cancer he caught due to the air pollution at his workspace, but it could also be the case of an artist that finds invigorating pleasure in his work by painting on large canvases. Consequently, Bergmann highlights that in order to cope with the changing structure of work due to automation, workers would have to focus on the invigorating pole of work. Subsequently and more specifically, this is reached by asking the question: *what do I really, really want to do?* (Ibid., p:146)

2.1.3. New Work: An Alternative to Poverty of Desire

Supporting the workers in Flint to cope with the structural change, Bergmann founded the first center of “New Work, New Culture” (NWNC) in 1984 (Bergmann, 2017). Here, workers are assisted in finding an answer to the question “what do I really, really want to do” (Ibid., p:146). Nevertheless, it crystallizes that workers, after years of working in production, are not aware of what they “really, really want” (Ibid., p:134-141). According to Bergmann, this phenomenon is called “Poverty of Desire” and constitutes the inexistence of the capacity to desire and wish for something (Ibid., p:134). It follows, that by answering the question of “what do I really, really want to do”, one explores personal desires and moves towards the invigorating pole of work and hence, revives through work (Ibid. p:134-141).

2.2. New Work in the Organizational Context

Thus, NWNC-centers are a place to initiate individual processes to find an answer to the “epos” of what one “really, really wants to do” (Bergmann, 2017, p:127-134). Setting this into the context of organizations, it might be possible to derive benefits for both, workers and organizations. As previously mentioned, organizations that incorporate the concept of NW, might obtain a larger number of enhanced employee experiences and thus, higher individual work performances. Research has shown that a higher level of positive employee satisfaction

is positively associated with work performance (IBM SWI, 2017). Additionally, it should be stressed that this holds for different generations. Hence, an overall majority of a larger firms' workforce is included (Ibid.). Moreover, overall employee satisfaction is shown to be positively related to the unfolding of employees' potentials (Ibid.).

In addition, the Frey & Osborn research study "The Future of Employment" (2013) has shown that "about 47 percent of total US employment is at risk" due to computerization (Ibid., p:1). It follows, "the nature of work across industries and occupations" is perceived to be changing (Ibid., p:44) due to increased digitalization. At this point, the question of section 2.1.1. arises again: *what happens to the workers that are replaced by the enhanced degree of computerization?*

With digital transformation accelerating the rate of change constantly, it is expected to require 30 percent less workforce to produce the same product volume in 10 years (Oliver Wyman, 2018). Consequently, organizations, as well as individuals, are triggered to rethink work and its purpose. Subsequently, the concept of NW is well discussed across different industries. According to Kienbaum (2017), 74 percent of German firms confirm to have placed the topic "New Work" on their agenda. Additionally, 62 percent of the questioned firms state that distinct measures to incorporate the concept are already initiated (Ibid.). Nevertheless, it can be observed that OEMs struggle with the concept NW and experience difficulties in its corporate implementation. During the *Work Awesome conference* (2018), Kienbaum argues that NW cannot be implemented but is rather developed within an organization. This research study intends to fully grasp the concept of NW in the distinct setting of the automotive industry in Germany. Thereby, the study adds to existing literature by providing a holistic overview of the concept within the industry at hand and an assessment of its current realizations.

3. Research Design and Methodology

The formulation of the two research questions is based on Mayring's (2015) structure for "questions of the analysis" in "techniques for qualitative content analysis" (Mayring, 2015, p:58). While the first research question is intended to relate to what Mayring denotes as

“direction of analysis”, the second one refers to the author’s “theory-led differentiation of the question” (Ibid., p:58-59). Two different building blocks of data collection form part of the research design, in order to answer the above-mentioned research questions. Firstly, a survey is formulated, which is intended to grasp the general understanding of the concept among different stakeholders in the industry. Here, their personal opinion on which topics and dimensions are associated with the concept will be researched. Secondly, the results of the survey are then carefully reviewed and analyzed in order to set up subsequent expert workshops. The following section will provide a detailed overview of the two building blocks.

3.1. The Survey – Understanding the Concept of New Work

The survey is set up by 7 questions and is distributed via E-mail and Twitter. Respondents exclusively include stakeholders of the German automotive industry. The sample includes at least 30 respondents, who all work in a position related to the automotive industry. Hence, stakeholders might be managers or employees of OEMs, consulting firms operating in the respective industry, or suppliers. Firstly, the survey collects an overview of how many of the respondents have previously heard of the respective concept. Secondly, a tentative definition of NW is listed, which is followed by the possibility to agree or disagree based on a Likert scale. Additionally, respondents are offered the chance to leave a comment regarding their response. Thirdly, *Associated Topics* regarding the concept are asked to be listed in open text fields. With a maximum of 6 and a minimum of 3 answers, respondents are free to name their personal, individual associations. Fourthly, respondents are asked to cluster the above-mentioned *Associated Topics* into *Dimensions* with a maximum of 4 and a minimum of 1 dimension. Fifthly, it is asked to decide on which of these dimensions constitutes the most important one. Here, it is possible to choose at most 2. In order to better understand the questioned group, the sixth question concerns the respondents’ professional area of expertise and the seventh the age. Moreover, questions 1 to 5 are mandatory, while question 6 and 7 are optional.

In order to get an overview of the content of the collected data, all records are then written on cards and sorted according to their semantic meaning by the researcher. Orientating on

Mayring's (1987) "sequence model for structural content analysis", the researcher explored whether the data fits previously formulated categories, that later would be rephrased to dimensions (Mayring, 1991, p:212). All records regarding *Associated Topics* are marked by yellow and all records regarding Dimensions are marked green. During the process of semantic sorting, it is expected to discover whether the categories would suit as a conceptual construct.

After reaching an overview of the semantic content of the data records, all data is entered in Microsoft Excel. By cross-referencing *Associated Topics* with its corresponding Dimension, different forms of data analyses will be performed. In order to deduct trends and patterns better, data records overlapping in their semantic meaning, are clustered into 1 record. For instance, "environment", "workplaces" and "places" are clustered into "places" and hence, their individual counts are summed up. This form of "semantic clustering" is performed in the form of 4 rounds. It should be stressed that all information that is clustered, is still accessible via the comment function in Excel for the respective cell. In the end, it is expected to allocate almost all data records to 1 of the overarching dimensions that crystallized from the card sorting.

3.2. Expert Workshops – Applying New Work to the Automotive Industry

These dimensions from the above-mentioned survey are then used to design expert workshops. This step of the research design is intended to provide an even more detailed understanding of the concept and shed light on how organizations in the respective industry are currently performing on certain dimensions. More specifically, three workshops are to be conducted of which each takes around 60 minutes. Protagonist of each workshop is one expert, who is active in the field of the automotive industry in Germany and is well acquainted with NW.

The first 10 minutes of the workshop are reserved for a "guided interview" (Berger-Grabner, 2013, p:139-141), which covers the expert's opinion on the tentative definition of the concept in the previous survey. The following 20 minutes, the expert is asked to perform a task based on *Card Sorting*. Originating in the field of user experience design, by placing and sorting cards, the expert builds a tree of thought-steps (Spencer, 2009). "*Closed Card Sorts*" refers to a specific variant of this method, which includes the workshop organizer to preselect distinct

dimensions (Ibid., p:53). Hence, the subject then sorts the cards with provided topics, according to his or her own opinion. In the case of this research study, it is chosen for the closed card sorting variant based on Spencer (2009). Precisely, the distinct dimensions necessary for this task are provided by the dimensions that crystallized from the survey and the provided topics reflect data records from *Associated Topics* in the survey.

After sorting the cards individually, the expert is asked to rate the dimensions. For this task, around 15 minutes are scheduled. Firstly, the rating regards a scale of importance from 1 to 5, marked by a red dot. Secondly, the subject rates the different dimensions on a scale from 1 to 5 with a green dot regarding the “doability”. Lastly, the sorted *Associated Topics* will be taken into account and rated with regards to their importance by marking them with a blue point. Here, there will be a maximum of 4 blue points per category.

The remaining 15 minutes are reserved for a second interview phase in which the expert is asked to provide deeper insights into the *Associated Topics* marked by a blue dot and their relevance to the respective Dimension. This interview-part is based on the same “theory of guided interviews” (Berger-Grabner, 2013, p:139-141) as the first part of the workshop. Here, a scale from 0 to 3 is intended to be applied to reflect the current state of the different dimensions in the respective industry. With this scale, it is ensured that participants actively assess instead of simply settle for the middle. The analysis of the interviews will be based on the 6 steps of “expert interview evaluation analysis” proposed by Meuser & Nagel (1991, p:455-466).

In the end, it is intended to utilize a combination of the ratings in order to shed light on what might be denoted as a future outlook. In order to do so, the following function is set up:

$$z = |f(d)| = \sum |c_d + i_d + m_d|$$

d = Dimension
c = Current State (0-3)
i = Degree of Importance (1-5)
m = Doability (1-5)
z = Comparative Index

As can be deduced from the above-stated function, the variables *Current State (c)*, *Degree of Importance (i)* and *Degree of Doability (m)* are equally weighted and its result reflects the

Comparative Index (z) of the respective dimension *d*. Summing up these individual comparative indexes and calculating the average will allow the researcher to compare the individual dimension's deviation from the average. Consequently, it can be compared which dimension is the closest to the average. Subsequently, this gives an indication which dimensions should be tackled first by the industry, in order to reach a higher state of NW.

4. Results

4.1. The Survey

The results of the conducted survey reflect the individualistic nature of NW. In total, 42 respondents completed the online survey and contributed 210 answers in total regarding *Associated Topics* and 110 Dimensions. Moreover, it can be concluded that 37 of the respondents were familiar with NW, while 5 indicated that they have not heard of the concept before. Additionally, the results reveal that 7 respondents were not able to distinguish between the meaning of *Associated Topics* and Dimensions. Consequently, they were incapable of filling out questions 4 and 5, appropriately. While a definite answer would have led to a more detailed insight into the perception of NW, it is believed that no information was lost. In the case of a respondent not being able to distinguish between the difference of question 3 and 4, the respective subject would still provide the information in question 3. For calculating reasons, these answers are pooled in a separate dimension labelled *No Dimension Specified*. During the fourth clustering round, all *Associated Topics* allocated to this dimension, were matched to the best fitting category. Afterwards, 5 overarching dimensions were formed: *Methods & Tools*, *Values*, *Physical Factors*, *Human Factors* and *Organizational Design*. Data records that did not match with any of these 5 were clustered into *Context*.

With a score of 107, *Organizational Design Factors* covers the most frequencies. Closely followed by *Human Factors*, constituting a value 66 and *Values* accounting for 48. Moreover, *Methods & Tools* score 39 and *Physical Factors* have a frequency of 25. Additionally, it results that *Flexibility* is the most frequently *Associated Topic* with a total count of 22, followed by *Remote Work* accounting for 17. A detailed overview of the setup of the

individual counts can be found in the appendix. Subsequently, this implies that roughly 52 percent of the respondents associate *Flexibility* with NW. Nevertheless, it should be highlighted that, *Remote Work* results in a count of 17 only after the third clustering round. More specifically, this entails that in the fourth clustering round, data records such as *Working from Anywhere*, *Work Where and When You Want*, and *Home Office* are included, and hence, their frequency counts, too.

The majority of the respondents work in areas such as Innovation Management, Software Development or Consulting. A detailed overview of the individual professional areas of expertise and their respective counts can be found in the appendix. Moreover, 24 of the respondents claim to be within 30 and 39 years and 14 between the age of 20 to 29 years.

Since a considerable number of respondents did not seem to be able to distinguish between *Associated Topics* and *Dimensions*, it is assumed that this distinction may not be as important as previously assumed. Hence, in the following expert workshops, there will be no differentiation between them. This is believed to support clarity and usability of the process of the workshops.

4.2. The Expert Workshops

The results from the expert workshops underline the strong dynamic of the transformations organizations face in the age of digitalization. During the workshop, the experts were asked to rate the dimensions on a scale from 1 to 5 regarding their importance within the construct of NW. *Values* reveals to be the most important dimension, accounting for a score of 1.3. The dimension *Human Factors* is closely following, denoting a score of 2. Moreover, *Organizational Design Factors* accounts for 2.67 and *Methods & Tools* covers a score of 4. Lastly, *Physical Factors* seem to be the least important, according to the experts' opinions. This dimension accounts for a score of 5. These values were calculated by summing up the individual assessments for every category and computing their average. After this assessment, the expert was asked to conduct a similar assessment but with regards to the doability of the different dimensions. Here, a scale from 1 to 5 should indicate the doability of each dimension. It should

be noted that 1 reflects an easy task whereas 5 indicates a difficult one. From the data, it can be deduced that *Physical Factors* is the least difficult one, scoring a value of 1. This is followed by *Methods & Tools*, which accounts for a score of 2. Moreover, the dimension *Organizational Design Factors* constitutes a value of 3 and *Human Factors* a score of 4.3. Lastly, *Values* seems to be the most difficult dimension to implement, which is reflected in its value of 4.67. These values were calculated following the same approach as the values regarding the degree of importance.

In a last step, the experts were asked to rate the dimensions regarding their respective stage of progress within the German automotive industry. Here, a scale from 0 to 3 was offered, whereas 0 reflects no progress and 3 equals that the respective area is completely fulfilled. As described above, the average of the assessments by each expert for a dimension forms the final value. From the workshops, it can be concluded that *Values* seems to be the least developed, which is reflected in its corresponding value of 1; nevertheless, with a slightly, positive perceived trend. Secondly, *Organizational Design Factors* seems to be slightly more developed and results in a value of 1 with a stronger positive upward trend. Thirdly, *Human Factors* accounts for a rate of progress of around 1.2. Moreover, *Methods & Tools* reflect a value of progress of around 1.67, with a positive upward trend. Lastly, *Physical Factors* scores the highest with a value of 2. It can be concluded that this dimension is the most developed one.

Based on the formula developed earlier in this paper, there is a rough indication of which of the dimensions might be approached first. By calculating the sum of each experts' individual estimation of the respective dimension and then averaging it, each dimension is denoted with a value z , that reflects the comparative index of the dimension. More specifically, this value z , is composed of the sum of the *current state* (c), the *degree of importance* (i) and the *degree of doability* (m). By calculating the average of all the dimension's z 's, it can be compared which dimension lies the closest to this average. It is assumed that the closer the value is to this average, the more reasonable it seems to approach this dimension first – hence, a possible future outlook can be formulated. From the data, it can be concluded that, the average value for the

future state of the dimension *Values* is 7.00. Moreover, *Physical Factors* is denoted with a value of 7.83, *Organizational Design Factors* equals 6.67, *Methods & Tools* results in 7,67 and lastly, *Human Factors* equals 8,80.

Consequently, computing the average of these numbers results in a value of 7,59. The deviation of each individual dimension can now be compared to one another. From the data it is clear that the dimension *Methods & Tools* has the smallest deviation, which is 0.07. This is followed by *Physical Factors*, denoting 0.24 and *Values* equaling 0.59. Moreover, *Organizational Design Factors* and *Human Factors* deviate with a value of 0,93 and 1.21, respectively. The individual calculations can be found in the appendix.

5. Discussion

The combination of the two data collection methods enabled the researcher to base conclusions on a very rich data set. Firstly, the individual nature of NW is not only reflected in the responses of the survey, but also during the interviews. The fact that roughly 65 percent of the respondents opted for “agree” instead of “strongly agree” indicates that even though respondents seem to agree with the provided definition of NW, they feel there is a part that is missing. Respondents of the survey leaving comments such as “individual” and “much more” suggest that a definite definition of what the concept involves, will differ continuously. Moreover, the three experts similarly agree with the provided definition. However, they highlight that this is only a starting point. More specifically, they indicate that there is a deeper layer that should be further explored. One expert describes the concept to be “the synopsis of new possibilities of work in today’s era”. In another interview, the importance of self-empowerment is strongly highlighted and recommended to be included in the definition. Nevertheless, it can be concluded that the definition can be used as a rough starting point to describe the concept of NW:

“New Work was initially defined by the philosopher Frithjof Bergmann who states, “work should reflect something that you really, really want to do”. Nowadays, the understanding of this concept varies but includes often a specific mindset, practices, tools as well as physical

surrounding which people can access. In the end, the main value is to benefit from these new possibilities and design work according to one's individual needs."

Secondly, the result of 7 individuals failing to distinguish leads the researcher to assume that, from the respondent's point of view, the distinction between *Associated Topics* and *Dimensions* is less important than the actual content behind it. Consequently, this reflects the intertwining nature of the components of the concept. Even though five dimensions were established by the researcher, it should be highlighted that each topic matched with a dimension might be partially applicable to another dimension too. Subsequently, this underlines the diverse construability of NW.

Thirdly, from the results, it can be concluded that flexibility is the most important *associated topic* as it entails a frequency count of 22. While a definition of flexibility might be hard to reach, from the data it can be concluded that topics such as *flexible workplaces*, *working hours*, *organizational processes* and a diversity of *payment models* are generally associated with flexibility in the respective study. Hence, it can be concluded that a central aspect of NW is flexibility, which reflects in the ability to choose freely. According to Bergmann, "to begin with, they have to explore an open space, experience plethora, if not, they will not even try to find out what they really, really want" (Bergmann, 2017, p:339). In line with this, it should be no surprise that *Remote Work* accounts for the second most frequently mentioned *Associated Topic*. With a count of 17, it can be assumed that this data record highlights the importance for employees to choose autonomously where to work. Additionally, this entails the supervisor of a given employee to give up a certain degree of control and thereby, trusting the employee to work from somewhere else than the office. While this is already possible in some parts of the automotive industry, there is still a long way to go. Due to strict occupational health and safety standards in Germany, granting workers to work remotely, is a difficult task. For a supervisor to be able to allow for remote work, the company's medical officer would have to assess whether the worker's private office layout complies with the rules and regulations the company is operating in. Consequently, this imposes a considerable hurdle regarding large enterprises

and hence, aggravates the allowance for remote office. Moreover, one of the interviewees stresses that corporate flexibility should be dealt with caution. Although the employee is granted a certain degree of autonomy by being able to work remotely, this could also lead employers to making use of the blurred line between private and work time. As the two areas are not clearly distinguishable at that point, an employee enjoying remote office might obtain the burden of long working hours or less work-/life- balance. Hence, this should be regulated in such a way that both parties are clearly instructed about their agreement in order for it result in mutual benefit.

5.1. Values

According to the rating of importance in the expert workshops, it can be concluded that *Values* is the most important dimension regarding the respective concept. This dimension was rated with 1 by two experts and assessed to be second place by a third expert. Interestingly, the experts rate this dimension to be the most difficult to implement, taking into account the average value of the ratings. This inverse relationship will be explored further at the end of section 5 by the calculation of the dimensional comparative indexes. According to the experts, several initiatives and activities can be observed within the industry. Nevertheless, it remains clear that there is still a considerable amount of transformational work to be done. As the German automotive sector is based on “monitoring and control”, developing trust among the different departments in the organization remains a difficult task. Even though it seems that certain cultural transformations are desired by upper management levels, the problem appears to be among the middle management. Over decades, middle management has had a distinct goal system for success, which did not involve openly sharing knowledge and working in interdisciplinary teams. Rather than openly resourcing, they were accustomed to focus on predefined processes and clearly structured fields of responsibility. With these organizational structures breaking, roles as such lose internal organizational visibility. Consequently, managers cannot utilize their position to exert power and distinguish themselves from others. Middle managers are not yet at the top of the organization but could still lose a considerable degree of prestige and influential

power. This results in a reluctance to adapt to certain values that accompany NW. In order to better understand which values play a role in the concept during the workshop, the expert was asked to mark the most important ones for the individual dimension with a blue dot. In the following section, the blue-dotted *Associated Topics* will be examined more closely.

To begin with, the values *Purpose* and *Trust* seem to be the two most important aspects regarding this dimension. As mentioned above, the transition from operating process-oriented to focus-driven work not only transforms organizational setups into decentralized structures but requires the people within these to learn how to operate within them. With a certain degree of decentralization, all stakeholders of a system have to work towards the same goal and have confidence that everyone is working in the same interest. Consequently, in order to realize this aim, individual purposes have to be firstly clearly formulated and secondly, evidently contributing to the overall goal. Subsequently, it should be stressed that only then it is possible to flatten hierarchies and establish the values of trust and purpose. It should not be surprising that other *Associated Topics* matched with this dimension are *Leadership*, *Participation* and *Flexibility*. In order for employees to develop an individual and aligned purpose and leaders to develop trust in their team, *Participation* has to be allowed, transformation *Leadership* has to be actively trained and *Flexibility* needs to be nourished. In line with this, it crystallizes that all the values are intertwined and co-dependent. Other *Associated Topics*, that are prioritized by the experts in this dimension, are *Self-realization* and *Sustainability*. Specifically, *Self-realization* is assumed to be closely related to *Purpose* as it involves actualizing personal dreams and hopes. Furthermore, *Sustainability* is understood as the desire to be self-sufficient as an employee. Hence, this involves a certain degree of *Trust* from supervising parties, the possibility to *participate* and the required *Flexibility* to do so.

Customer- and *User-centricity*, *Target Orientation* and *Team Orientation* are added as values by one expert. It is highlighted that rather than focusing on an individual and his or her personal needs and desires, organizations should focus on facilitating a *team-oriented* culture. Furthermore, it is stressed that team work requires a clear *target*, which should be dedicated to

the respective *customer* or *user* the team is developing for. Additionally, this expert suggests the addition of the term “Principles” to the name of the dimension, in order to reflect both: *Values* and *Principles*.

5.2. Human Factors

The dimension *Human Factors* centers around *Associated Topics* such as *Skills*, *Leadership* and *Mindset*. Rated differently by the three interviews experts, it results in an average value of 2 regarding its importance to the concept NW. While one expert seems to assess this dimension to be of utmost importance, another one articulates it to be rather simply a “frame in which the firm operates in”. Specifically, this entails that firms would have to intelligently form this frame of reference and professionalize the Human Resources (HR) department in such a way that it fosters the human workforce in the desired direction. Consequently, *Leadership* is prioritized in this dimension to highlight the importance of the management’s role in guiding the workforce in this endeavor. Contrastingly, other opinions state that without the “right” humans in place, the firm will not be able to adopt NW and align with current transformational trends. Here, humans are not seen as a formable frame of reference but rather as an asset that might or might not reflect desired traits. In line with this point of view, currently, a considerable degree of homogeneity can be observed among the German automotive industry’s workforce. It should not be surprising that topics associated with NW in this context are *Diversity* and *Skills*. In line with the above-mentioned team-orientation, firms have to possess a diverse workforce. This is not only based on their labor’s gender *Diversity*, but also on cultural backgrounds and professional areas of expertise and *Skills*.

Regarding its current progress in the industry, the experts’ average is around 1.2, meaning that there is considerable room for improvement, which according to one expert might be reached by heavily investing in training managers in transformational leadership. It is outlined that leaders should function as role models, thereby actively live desirable values. Furthermore, prioritized aspects such as *Intrapreneurship* and *New Mindset* highlight the fact that firms’ successes heavily rely on the “type of person” that is employed. A courageous and creative

mindset that enjoys flexibility to pursue ideas and to innovate seems to be beneficial for NW to flourish.

5.3. Organizational Design

The current organizational design of OEMs seems to be very traditional, involving several levels of hierarchy and a rather top-down approach to decision making. According to the experts' opinions, a general assessment generates a value of around 1, with a positive tendency. Generally, processes of decision making in the industry are rather time-consuming and involve a considerable amount of coordination efforts. The above-mentioned positive tendency is reflected by smaller initiatives within OEMs that involve partial digitalization of older legacy systems. Stepwise, OEMs start integrating digital components that, for instance, facilitate the internal communication within the organization, its contractors, suppliers, dealers and subsidiaries. Nevertheless, it can be observed that there are a variety of regulations that make it difficult to implement a coherent solution for all stakeholders. Additionally, the above-mentioned current lack of *Trust* seems to hinder open intra-organizational communication. The experts highlight the fact that even though the individual employee might be willing to trust his or her peers, he or she is not aware that this possibility of open communication and sharing of knowledge on work exists. Over the years, employees in OEMs have learned how to succeed in the industry – intensifying internal personal visibility and hard numbered results. The shift towards softer skills and less measurable activities, such as cultural change, are only now starting to get valued.

Two experts prioritize *Team Work* to be a key aspect of organizational design, as this forms a good basis for *Values* and corporate culture to adapt to NW. They claim that if the organization is set up by different interdisciplinary teams, that each work on their area of responsibility, communication will be fostered, knowledge shared, and trust established. This is because they all would have a shared vision. Subsequently, this vision would then be subdivided into team-based purposes, which in turn are subdivided into each and every individual's personal purpose. Should one employee decide to alter his or her personal desire,

the worker would be able to move from one circle of responsibility to another one. Communication and the sense of community will be reinforced. It becomes clear why one of the experts stresses *Team-Orientation* to be one core aspect of the dimension *Values*.

With a value of roughly 2.8 regarding its importance-rating, this dimension forms the middle of the 5 dimensions. This is in line with the above-mentioned fact that true team-orientation is important, and the actual implementation simply follows naturally. Moreover, it should come to no surprise that its doability score equals exactly 3. At this point, again, it becomes clear that with adequate *Values*, the execution will be less difficult. In a nutshell, prioritized *Associated Topics* include *Team Work*, *Decision Making by Experts*, *Empowerment* and *Autonomy*.

5.4. Methods & Tools

One major trend covering the methodological landscape in the automotive industry is the transition to agile working methods such as Scrum or Lean production. Lean manufacturing originated in the automotive industry, specifically in Japan at Honda. While lean manufacturing is widely adopted by many German OEMs, agile working methods, especially within the scope of product development and software development, are still at the beginning. The experts mostly agree that the industry is investing in initiatives regarding these methods, which is ultimately reflected in their assessment (average value of around 2.3). One reason that this dimension is steps ahead compared to the others, is the fact that methods and tools can be implemented rather easily if the financial resources are available to do so. As the automotive industry in Germany is economically very powerful, finances are strong accordingly. The experts claim that a method can be implemented rather fast. Nevertheless, it should be stressed that even though a method might be implemented, this does not necessarily mean that the appropriate mindset that aligns with this method is fostered. This is exactly where methodologies such as Scrum stumble upon hurdles. Values such as *Trust*, *Team-Orientation* and *Flexibility* are of utmost importance for the work approach to result in progress. As one of the experts puts it: “we are still in a -we have to do it-phase and understanding-step”, it will

take time to sink in. Another expert highlights the importance of transparency regarding new methods and tools in order to assist in developing organizational trust in these opportunities.

Additionally, one interviewee stresses that it should be distinguished between the term methods and the term tools. While tools might be possibly implemented in one functional department, methods usually overstep these boundaries and involve more than one party. The more intersections a department has, the more difficult it might be to introduce a new tool. To be more precise, prioritized *Associated Topics* within this dimension are, for instance, *Communication, Collaboration, Lifelong Learning* and *Personal Development*. Generally, this dimension is not perceived to be very important to the concept of NW. The experts agree on a value of 4 out of 5 regarding its importance. As mentioned earlier in this study, it seems that importance and doability are inversely associated, which is clearly reflected in the value of 2 regarding its doability.

5.5. Physical Factors

The German car industry is based on a strong financial base, which allows OEMs a certain degree of freedom regarding the design of their workspaces. This is reflected in the experts' evaluation of this dimension's "doability", which equals 5 uniformly. This implies the experts agree that *Associated Topics* such as the design of a *Collaboration Space* are relatively easy to be approached and the financial resources are available. Nevertheless, the interviewees uniformly highlight that the resulting value of such endeavors has to be carefully evaluated. Consequently, their evaluation regarding the dimension's importance equals 1, meaning it is the least important dimension regarding NW. While new environments and spaces for diverse working styles are created, they are not used enough by the workforce. One expert suggests this is due to the lack of *Trust* and *Collaboration* efforts among the employees. It follows that *Values* and *Human Factors* might have to be taken into account first. This is in line with the expert's evaluation of importance regarding these dimensions.

Additionally, *Physical Factors* not only involves *Associated Topics* such as *Collaboration Space*, but also *Space & Time, Flexibility* and *Remote Work*. The latter one is a

very popular aspect that is frequently associated with NW in the industry. Here, the general understanding is that the employee can decide autonomously where to work. Additionally, the researcher made the experience that employees could work, for instance, while travelling by train or attend conference calls while being with their child. Subsequently, work can be individually adapted to the personal circumstances and assist the individual in coordinating not only professional but also personal life. However, it should be stressed that simply renovating work space will not result in developing NW in an organization. One expert explicitly highlights that the labor market will not be fooled by superficial physical design components. To be more precise, it was stressed that: “the labor market will not be fooled by setting up a fancy pallet and a bit of green plush-grass. People will not be fooled by that.”

Contrastingly, the above-mentioned example of *Remote Work* adequately demonstrates the essence of the concept NW. Precisely, *Remote Work* is a corporate mechanism to induce the idea of NW in the job market. By offering the opportunity to individually design working hours and work spaces, the employee is empowered drastically. Consequently, as mentioned earlier, according to Bergmann (2017), this empowerment is understood to be fundamental for invigorating work – hence, New Work.

5.6. A Future Outlook on New Work in the German Automotive Industry

The future of the concept is much discussed in the community. Due to its individuality, it is difficult to predict, and experts claiming to foresee the future of New Work might be highly questionable. Nevertheless, one can approach different possible scenarios and give rough estimations. One of these estimations was intended by calculating the value the dimensional comparative indexes. As described earlier, the distance of each dimensional average with the total average was compared. It can be concluded from the data that it seems the most reasonable to start developing the dimension *Methods & Tools*. More specifically, this is because this dimension has the smallest deviation from the overall average. Hence, it is assumed that this dimension, based on the given data, involves the smallest effort in relation with its importance to the concept and its current state in the automotive industry. This is followed by *Physical*

Factors (0.24), *Values* (0.59), *Organizational Design Factors* (0.93) and *Human Factors* (1.21).

In conclusion, organizations should start with further development of *Methods & Tools*. OEMs might consider investing in potent IT infrastructures that allow for the addition of several tools and devices. Consequently, employees would be more flexible in their way of working. By offering workshops covering novel work methods, such as Scrum trainings or Design Thinking, employees might develop a diverse and creative mind, which most probably results in higher employee satisfaction and higher profits.

In a next step, OEMs should focus on *Physical Factors*, as they are easily funded and implemented. Nevertheless, shortly after, it will be crucial for OEMs to start investing their efforts into *Values*. As mentioned earlier, two *Associated Topics* that are of utmost importance in this respect are *Purpose* and *Trust*. As mentioned in the expert interviews, specific training and workshops can help workers, as well as managers, to successfully start developing common visions. They will learn how to let go of conventional key performance indicators. This could mean relying on a team and working on an individual purpose that is part of the overall vision. As a consequence, not only trust can be developed but opportunities will be clarified. Over time, courage and proactive self-initiative will be fostered.

The dimensions *Organizational Design Factors* and *Human Factors* result in higher values of deviation, and hence, are less reasonable to begin with. In the end, they are not to be forgotten, as their degree of importance is, on average, rather high. OEMs will have to loosen structures and learn from smaller sub-units, such as digital innovation labs. In one expert interview it is proposed that OEMs have to financially invest more in professional Human Resource departments. In turn, these would assist in approaching a more beneficial state of the dimension *Human Factors* with respect to NW. However, it should be stressed that the value of this dimension slightly differs in its computation as only two experts estimated the degree of doability. One expert formulates *Human Factors* to be a reference frame in which the OEM operates; one, which cannot be reflected by a degree of doability.

6. Limitations

Further research might investigate the concept of NW based on a larger sample, in order to augment the reliability of the results. Due to the high degree of individuality accompanying NW, including a larger sample will enrich the conclusions. The semantic clustering was done according to the researcher's opinion and might be prone to a subjective bias. Nevertheless, it was intended to proceed with the clustering as objective as possible and all information that was clustered can be traced back via different tables. As 7 respondents of the survey were not able to distinguish between question 3 and 4, it is advised to redesign it. The initial distinction between *Associated Topics* and relating *Dimensions* proved to be irrelevant and confusing to the respondents.

It should be stressed that this study focuses on NW in the context of white-collar work positions and neglects blue-collar work environments. As the automotive industry is highly reliant on manufacturing processes, this aspect should be further explored and analyzed. Lastly, this study focused mainly on the current state of the industry and only briefly touches predictions of the future. Further research might include more expert workshops that help enrichen the data to calculate the dimensional comparative indexes more reliably.

7. Conclusion

The project at hand explored the meaning of the concept "New Work" to the stakeholders of the German car industry by the means of a survey and expert workshops. While *Associated Topics* such as *Flexibility*, *Remote Work* and *Agile Project Management* prove to be more frequent than other topics, it can be concluded that there is no single complete definition of NW. Based on the data collected in the survey, five dimensions are proposed to set a grounding conceptual structure for the concept in the German car industry. These include *Values*, *Organizational Design Factors*, *Physical Factors*, *Human Factors* and *Methods & Tools*. Its high individuality leaves room for personal interpretation, but in the case of the German car industry, it might be approached by these dimensions. While dimensions such as *Values* and *Human Factors* seem underdeveloped, advancements in *Physical Factors* and *Methods & Tools*

can be observed. Interestingly, there is an inverse relationship to be observed between the *degree of importance* and the *degree of doability*. It will be harder to implement a dimension as its importance rises. The computation of dimensional comparative indexes allows for the comparison of the dimensions based on their expert ratings in *degree of importance*, *degree of doability* and *current state*. By balancing these variables, the researcher is able to provide an indication on which dimension to approach first. It is advised to start developing in areas of the dimension *Methods & Tools*. Afterwards, OEMs might focus on the dimension *Physical Factors*, followed by *Values*, *Organizational Design Factors* and *Human Factors* respectively.

8. References

- Berger-Grabner, D. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien. doi:10.1007/978-3-8349-3765-0
- Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, Neue Kultur* (6th ed.). Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.
- Bergmann, F. (2009). *Die Freiheit leben* (5th ed.). Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2018). Die New Work Landkarte: Arbeiten 4.0 Experimentierräume. Retrieved November 28, 2018, from <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/gefoiderte-projekte/fraunhofer-iao/new-work-landkarte.html>
- Fraunhofer IAO. (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0* (Publication). Retrieved November 28, 2018, from Fraunhofer Verlag website: https://microsites.schott.com/d/studentchallenge/c7d319bc-3fd9-40d2-85c2636906b2c2f0/1.0/produktionsarbeit_der_zukunft__industrie_4_0__fraunhofer_studi.pdf
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization? *Elsevier, 114*, 254-280. Retrieved November 28, 2018, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516302244>.
- IBM Smarter Workforce Institute & Globoforce Institute (2016). *The Employee Experience Index. A new global measure of a human workplace and its impact*. [White Paper]. Retrieved November 28, 2018, from IBM Corporation & Globoforce Limited: https://www.globoforce.com/wp-content/uploads/2016/10/The_Employee_Experience_Index.pdf
- Kienbaum Consultants International GmbH (2017). *New Work Pulse Check*. [Graph] 22 June. Available at: <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check> (Accessed: 28 November 2018)

- Kienbaum, F. (2018, November). *HR you ready? Welche neuen Tools, Trends und Strategien machen die HR vom Verwalter zum Zukunftsgestalter?* Pannel Discussion at the 2nd Work Awesome Conference, Berlin, Germany.
- Mayring, P. (1991). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Flick, Uwe (Ed.); Kardoff, Ernst von (Ed.); Keupp, Heiner (Ed.); Rosenstiel, Lutz von (Ed.); Wolff, Stephan (Ed.): *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Beltz-Psychologie Verl. Union. pid: <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37278>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (12th ed.). Weinheim: Beltz.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Garz, Detlef (Ed.); Kraimer, Klaus (Ed.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdt. Verl. pid: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-24025>
- Oliver Wyman (2018). *Mitarbeiter der Zukunft: Die Automobilindustrie muss handeln*. [Press release] 05 August. Available at: https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliverwyman/v2-de/media/2018/Pressemitteilungen/Kompetenzwandel-in-der-Automobilindustrie_PM_OliverWyman.pdf (Accessed: 28 November 2018)
- Spencer, D. (2009). *Card Sorting: Designing Usable Categories*. Retrieved October 31, 2018, from https://play.google.com/store/books/details?id=-nk3DwAAQBAJ&rdid=book-nk3DwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_atb&pcampaignid=books_booksearch_atb

9. Appendices

9.1. The Survey

9.1.1. List of Survey Questions

Understanding the Concept of New Work

“New Work” was initially defined by the philosopher Frithjof Bergmann who states, “work should reflect something that you really, really want to do”. Nowadays, the understanding of this concept varies but includes often a specific mindset, practices, tools as well as physical surrounding which people can access. In the end, the main value is to benefit from these new possibilities and design work according to one’s individual needs.

1. I have heard of the concept New Work. (Yes/No) *
2. I agree with the above-mentioned definition of the concept “New Work”. (Likert scale + comment field) *
3. Which topics do you associate with the concept “New Work”? (6 open text fields) *
4. Which dimensions would you choose to categorize the topics you mentioned in question 3? (4 open text fields) *
5. In your opinion, which of the dimensions you stated in question 4 is the most important one describing the concept of “New Work”? You may choose at most two. (Click options) *
6. Which is your area of expertise? (Open text field)
7. How old are you? (“younger than 20 yrs”, “20 yrs – 29 yrs”, “30 yrs – 39 yrs”, “40 yrs – 49 yrs”, “50 yrs or older”, “I prefer not to share this information.”)

9.1.2. List of results of question 1 with respective counts in brackets

I have heard about New Work.

Yes (37)

No (5)

Total (42)

9.1.3. List of results of question 2 with respective counts in brackets

I agree with the above-mentioned definition of New Work.

Strongly agree (5)

Agree (27)

Neither agree nor disagree (4)

Disagree (27)

Strongly disagree (5)

Total (42)

9.1.4. List of areas of profession of survey respondents with respective counts in brackets

Professional Area of Expertise

1. Innovation Management (3)
2. Software Development (2)
3. Marketing / HR (2)
4. User Experience Design (2)
5. Engineering (2)
6. Technical Direction and Digital Consulting (2)
7. Machine Learning (2)
8. Consultant and Management (2)
9. Pre-development Controlling (1)
10. Talent Development & Learning (1)
11. Business Law (1)
12. IT and Finance (1)
13. User Experience and Process Management (1)
14. Quality Management (1)
15. Strategy (1)
16. Change Management (1)
17. Strategy, Design Research and Marketing (1)
18. Human Resources (1)
19. Communication (1)
20. Program Manager Digital Enterprise (1)
21. Entrepreneur (1)
22. Technology Consulting (1)
23. Marketing (1)
24. Technology (1)
25. Leadership and Change Management (1)
26. Law Startups (1)

27. Consultant Future Mobility (1)
28. Agile Coaching (1)
29. Software Development, Artificial Intelligence (1)

9.1.5. Survey results after the fourth semantic clustering round

Table 1.

<i>Topics/Dimension</i>	<i>Methods & Tools</i>	<i>Values</i>	<i>Physical Factors</i>	<i>Human Factors</i>	<i>Org. Design Factors</i>	<i>Context</i>	<i>Total</i>
Flexibility	3	8	2	4	5		22
Remote Work		5	1	1	8	2	17
Physical Environment	2	2	12				16
Agile Project M.	4	3		3	2	1	14
Focus on Outcome	2			4	7		13
Collaboration	3	2		1	7		13
Flexible Work Hours	1	2	1		8		12
Low Hierarchy		1		1	9		11
Tools	6	2			3		11
Autonomy	1	3		2	5		11
Flexible Workplaces	1	1	3		3		8
Purpose Driven	1			3	3	1	8
Transformational Leadership				4	3		7
Individual Freedom		2		2	3		7
Fast Communication		1		1	5		7
Trust	1	2		1	2		6
Work & Life Balance		2		3	1		6
Lifelong Learning		1		3	2		6
New Mindset	1	1		2			4
Working in Teams	1			1	2		4
Empowerment		1			3		4
Employee Experience	1		1	1	1		4
Design Thinking	2			1			3
Fun			1	2			3
Fulfillment				2	1		3
Speed & Agility	1			1	1		3
Job Sharing Opportunities					3		3
Teamwork				1	2		3

Virtual Teams	1		1	1	3
Diversity			2		3
Intrinsic Motivation			3		3
Growth Mindset			1	1	3
Emotional Intelligence			3		3
“No more 9-5”			1	1	2
Organnisation	1			1	2
Spectrum of Engagement			1	1	2
Mobile Work	1			1	2
Collaboration Space	1			1	2
Open Space		1		1	2
Decision Making by Experts	1			1	2
Mindfulness	1			1	2
Working Methods	2				2
Space & Time		1		1	2
Participation	1			1	2
Creativity	1			1	2
Freedom of Thought			1		2
“Good coffee at home”	1				1
Interest				1	1
Passion				1	1
Self-realisation			1		1
New Working Culture			1		1
Entrepreneurial Spirit			1		1
Exploration & Cohesion	1				1
Digitalization	1				1
Intrapreneur			1		1
Free Spirit				1	1
Cloud	1				1
Ergonomics		1			1
Self-actualisation			1		1
Productivity	1				1
People			1		1
Working Mode			1		1
New Payment Models	1				1
Flexible Processes	1				1
Culture			1		1
Free Work				1	1
Transparent Processes				1	1

Food & Drinks			1				1
Innovation				1			1
“Nothing”							
Smart Work						1	1
Challenging						1	1
Topics							
Total	39	48	25	66	108	9	295

9.2. The Expert Workshop Agenda

Expert Workshop Agenda

I. Introduction Interview (10 min.)

- a. Expert reads the definition from survey
- b. “What do you think about the definition?”
“Do you agree/disagree?” “Justifications?”
“Do you have any additions, alterations you would like to share?”

II. Closed Card Sorting (35 min.)

- a. Yellow cards sorting
- b. Importance prioritization – *Categories*: Red dot (1-5);
1= most important, 5= least important
- c. “Doability” prioritization– *Categories*: Green dot (1-5);
1= easy/fast, 5=difficult/long-term
- d. Importance prioritization – *Associated Topics*: Blue dot (max. 4 per category)

III. Conclusion Interview (15 min.)

- a. “How would you rate the current state of performance of each category within the scope of the automotive industry in Germany?” (Scale from 0-3, 0= not fulfilled at all; 3= completely fulfilled)
- b. “Do you have a positive or a negative feeling towards the concept of New Work within the German automotive industry?”
“Please justify your answer.”

9.3. Expert Workshop (EW) 1

9.3.1. EW1: Introduction Interview Transcript

EW1: Introduction Interview Transcript (I=Interviewer, A=Expert 1)

- I: Okay. Vielen Dank für deine Zeit. Ich würde mit dir gerne die Definition besprechen, die ich auf Grund meiner vorherigen Recherche verfasst habe und die in meinem vorherigen Fragebogen miteingeschlossen wurde; um von dir zu wissen, ob du damit

übereinstimmst, ob es Sachen gibt, die dir da noch fehlen (Zustimmen von A). Also, würde ich dich einfach noch mal bitten diese zu lesen (Zustimmen von A) und dann, dann geht es weiter. (...)

I: Würde dir jetzt spontan irgendein Aspekt einfallen, der dir in dieser Definition fehlt?

A: Aktuell nicht. Also die großen Oberpunkte sind in dem Sinne beschrieben und dann ist es eben ein sehr, sehr weitgefasstes Konzept, das in sehr viele Bereich reingeht. Und ja, im Groben sind die Oberpunkte Organisation, Mensch, Umgebung und Methoden, Tools ja mit drin und kann man ja alles meiner Meinung nach unter ordnen.

I: Also, würdest du schon sagen das trifft es schon, (..) das trifft zu?

A: Ja. Genau. (Okay)

I: Wenn du meine Definition nicht sehen würdest, wie würdest du versuchen in einem Satz das Konzept zu beschreiben? (Ja) Oder in zwei Sätzen? (Ja)

A: Naja, dass (...) New Work die Zusammenfassung von neuen Möglichkeiten der Arbeit im heutigen Zeitalter ist. Das eben beinhaltet, dass man (..) einerseits als Mitarbeiter mehr Rechte, Selbstbewusstsein, Möglichkeiten hat; dass technologisch (..) einfach der Fortschritt mittlerweile so groß ist, dass einem vieles bei der Arbeit erleichtert wird. (..) Und, dass Organisationen sich einmal anpassen müssen, um den Herausforderungen in ihrer Umgebung zu begegnen. Auf der anderen Seite aber auch wegen so Punkten wie "War of Talent", "Generationswechsel", (...), mehr Druck verspüren, Sachen so anzupassen, dass sie den Mitarbeitern auch, ja was heißt gefallen, aber, dass sie ein Stück weit Bedürfnis-gerechter sind. (...) Das war jetzt nicht ein einzelner Satz (amüsiert). Ja, dass Organisationen sich anpassen müssen. Was wichtig ist, glaube ich noch, oder was, wo ich merke da muss man immer aufpassen, ist dieses Ding, dass New Work, ja, ganz viele tolle Möglichkeiten und so weiter und auch (..) purpose-entwickeln, "was möchte ich wirklich tun?", dass aber wahrscheinlich es immer noch lange Zeit Arbeiten geben wird, also es gibt immer Arbeiten, die man nicht machen möchte und, dass man als Organisation einfach gucken muss wie man da den Mittelweg findet und die Menschen so motiviert auf das Gesamtziel einzuarbeiten auch, wenn das bedeutet, dass da Themen dabei sind, die weiterhin keinen Spaß machen.

I: Ja. (Zustimmend) (..) Würdest du sagen, oder, wer würdest du sagen ist in dem Konzept Neue Arbeit so (..) die Hauptfigur? Also, von wem sollte das ausgehen? Von den Mitarbeitern, oder eher von der Organisation?

A: Also, ich glaube der zentrale Mittelpunkt ist der Mitarbeiter. Aber (...) Maßnahmen in dem Sinne müssen von verschiedenen Seiten passieren. Also, das Unternehmen muss einem halt den Raum und die Flexibilität bieten, aber der Mitarbeiter muss genauso

proaktiv und in Eigeninitiative kommen und kann nicht erwarten, meiner Meinung nach, dass ihm alles auf dem Silbertablett serviert wird.

I: Also, wer würdest du sagen macht den Anfang? Um das Ganze so ein bisschen ins Rollen zu bringen?

A: Ja, es kommt echt auf die Organisation an, glaube ich. Also, so in konservativeren, deutschen Unternehmen würde ich denken, muss die Organisation den Anfang machen (Ja) und diese Möglichkeiten aufzeigen und aufklären. In jüngeren Unternehmen, Startups, Agenturen, denke ich kommt das einfach intrinsisch aus den Mitarbeitern heraus (Ja), weil die mit einem ganz anderen Selbstbewusstsein an die Arbeit gehen. (Ja)

I: Würdest du sagen, dass die Automobilindustrie (..) mit der wir uns ja in meiner Thesis beschäftigen, auf Grund ihrer Tradition und ihres Werdegangs sag ich mal, besonders (..) wie soll ich sagen, dass es da besonders schwer ist so ein Konzept einzuführen, oder ist es (...) ja vielleicht durch starken Zusammenhalt der Firma, an sich, vielleicht leichter, weil es wie eine Art Familie ist? Wie sieht du das?

A: (..) Also ich glaube es ist definitiv schwerer als in kleineren, mittelständigen Unternehmen, oder jetzt bei Startups zum Beispiel, oder in diesen Innovationseinheiten (Ja), die Konzerne mittlerweile haben. Es ist aber glaube ich immernoch einfacher als bei, zum Beispiel, Behörden, (lachen), weil wir ja immer noch in der freien Marktwirtschaft unterwegs sind (Ja) (..) aber ja, (..) also wenn wir jetzt eine Skala von irgendwie 1 = fast unmöglich bis 10 = super einfach, würde ich Automobilindustrie schon so im Großteil so im Schnitt, ich rede da jetzt nicht so von digitale Einheiten, schon so eher bei einer 4 sehen. (..) 3 (..) oder 4. Also, tendenziell eher komplizierter. Weil eben sehr große Hierarchien, Strukturen, Berichtsketten, ewig lange Entscheidungsprozesse.

I: Das sind so die Gründe warum es schwer werden könnte (..)

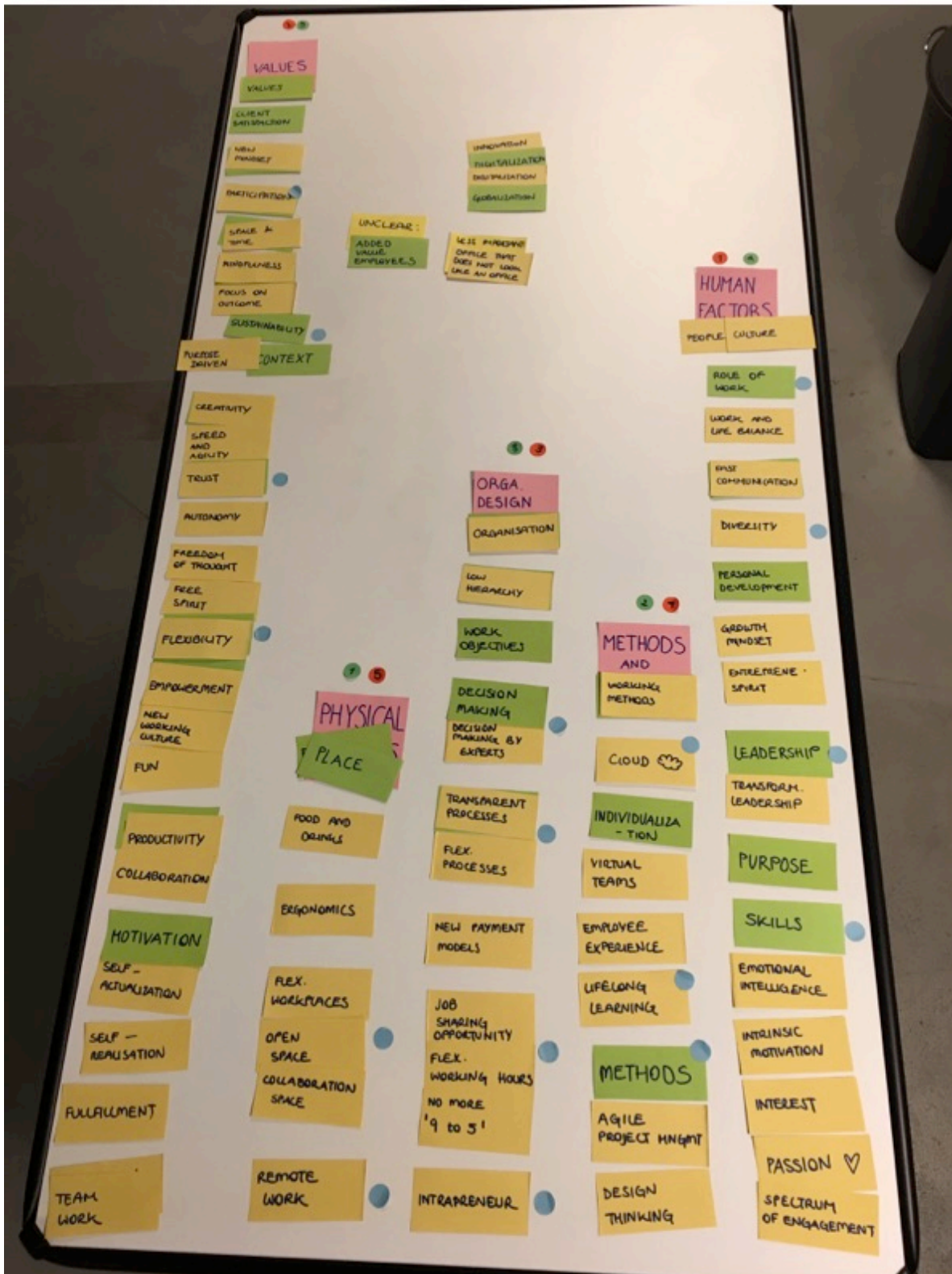
A: Ja.

I: Gut, vielen Dank.

9.3.2. EW1: Closed Card Sorting Result

Documentation 1.

Closed card sorting and prioritization result of expert workshop 1



9.3.3. *EW1: Conclusion Interview Transcript*

EW1: Conclusion Interview Transcript

- I: Jetzt würde ich dich bitten die Oberkategorien noch mal genau zu betrachten (Zustimmen), dir noch mal hervorzurufen welche Priorisierungen du da mit blauen Punkten markiert hast und dann, wenn es für dich möglich ist, auf einer Skala von 0 bis 3, wobei 0 gar nicht erfüllt und 3 voll erfüllt, mir zu beschreiben wie du diese Oberkategorie erfüllt siehst in der deutschen Automobilindustrie. (Zustimmen) Wie weit muss man da noch gehen? Wie weit ist man schon? (Zustimmen)
- A: Okay, also beim Thema Values würde ich sagen, es ist nur eine 1. Weil mein Gefühl ist, dass, also gerade dieses Thema Vertrauen nicht da ist und viel auf Monitoring und Kontrolle aus ist, und es dadurch eben auch schwierig ist, Partizipation zu leben, weil die Mitarbeiter von vornherein gar nicht gelernt haben, dass es erwünscht ist, sich zu beteiligen, sondern eher dazu angehalten sind das auszuführen was die da gerade machen. Also, klar gibt es da immer so ein paar Ausreißer, sag ich mal, (Ja), oder es gibt ja auch neue Leute, die da hinzukommen und das so ein bisschen aufbrechen, aber da beobachte ich schon, dass die es da auch sehr schwer haben und da häufig anecken und das dauert glaube ich einfach noch eine Weile bei dem Punkt bis man da mal bei einer 2 ankommt.
- I: (Zustimmen) Ja. Aber du würdest sagen, dass es schon bei einer 1 ist?
- A: Es gibt durchaus Tendenzen. Genau, Tendenzen, von der Führungsebene, also von der sehr hohen Führungsebene wird das schon so gewünscht, Problem ist dann eher meine Meinung nach, dass im mittleren Management viel hängen bleibt, weil die einfach noch andere Zielsysteme haben und einfach noch ganz anders gelernt haben erfolgreich zu werden in dem Unternehmen (Ja) und, wenn sie das jetzt quasi aufgeben, haben die dann glaube ich Angst, dass sie ihre Position und ihren Erfolg aufgeben und deswegen erlauben sie ihren Mitarbeitern auch nicht so richtig das zu leben, oder fördern das nur ganz selten. Nur, wenn sie halt mit sich ein Stück weit im Reinen sind.
- I: (..) Selbstvertrauen entwickeln. und auch Selbstvertrauen entwickeln durften (..) Der zweite Punkt, Organizational Design Factors
- A: (...) okay, würde ich sagen ist aktuell leider auch nur bei einer 1. (Zustimmen) Also (...), ich glaube (..), Entscheidungsprozesse laufen immer noch stark danach, ober sticht unter. Wer ist hierarchisch überlegen, und wer kennt wen ein Stück weit und weniger danach zu sagen "best person for the job", oder das ist jetzt der Experte unabhängig davon jetzt, ob der einen Doktor hat, wie viel Berufserfahrung, ja solche Geschichten.

(Ja) Prozesse, das ist ein Thema, ich glaube da kommt man schon eher (..) in Richtung 2, also da werden auf jeden Fall ein paar Initiativen gestartet habe ich das Gefühl, und klar, ist noch viel veraltet und so weiter, aber es wird schon geschaut, dass da Sachen digitalisiert werden, dass die Mitarbeiter unterstützt werden und man da mit neuen Technologien ran geht um das ein Stück weit auch in den Organisationsabläufen zu vereinfachen. (..) und bei diesen anderen beiden Themen “Intrapreneurship” und ja einfach “neue Arbeitsmodelle” in dem Sinne (Zustimmend), das ist auch, (..) eigentlich wie bei den Werten. Ich glaube man kann es heutzutage schon machen, aber ganz vielen Leuten ist noch gar nicht bewusst, dass das möglich ist in diesem Unternehmenskontext, in dem sie sich gerade befinden, und, wenn sie es nicht wissen, dann werden auch die Wenigsten, weil sie es ja auch nicht so richtig gelernt haben, von sich heraus Dinge zu machen (Zustimmen). Das klingt immer so hart (Zustimmen), so hat man es halt gelernt, und (..) deswegen glaube ich, dass ja, da gibt es einzelne Pflanzen, und die machen ja auch Programme und so weiter, aber es gibt da halt auch immer noch Barrieren. Das habe ich gestern bei einem großen Automobilhersteller mitbekommen, dass es auch so ein Intrapreneurship-Programm gibt, wo man sich halt mit Ideen bewerben konnte und dann darf man da drei Monate dran arbeiten. Da ist aber das Ding, dass die Leute, die in der Produktion sind, da größtenteils von ausgeschlossen sind, weil man die dann nicht 3 Monate rausziehen kann. (Zustimmen) Und da sind wir wieder bei diesem Ding, was für eine Ausbildung, also, dass es eigentlich egal ist was für eine Ausbildung du hast und wo du her kommst und so weiter, sondern es kommt darauf an was du kannst, weil es mittlerweile in der Produktion auch sehr viele gibt, die sich mit technischen Sachen sehr gut auskennen.

I: Ja, genau. Die sehen das ja auch jeden Tag.

A: Genau, die sehen das. Die können zum Teil auch Programmieren, weil sie Spaß dran haben. (Zustimmen) (..) und ja, deswegen eine 1. Also, es gibt Sachen, aber (..) Es ist halt so bei so riesen Unternehmen.

I: Okay. (..) Methoden und Tools.

A: Also da würde ich sogar (..) ne 2 geben. Weil ich glaube, dass mittlerweile, also A bin ich ja kein Freund davon Altes irgendwie so komplett zu verteufeln, (Zustimmen) und ich glaube die deutsche Automobilbranche stellt schon unter Beweis, dass sie Qualität und Autos und Produkte liefern können (Zustimmen). Die Methoden in der Produktion und der Entwicklung scheinen zu funktionieren. (..) und auch was so andere Arbeitsweisen und Methoden, jetzt so in Richtung agiles Arbeiten anbetrifft, das ist schon vielen Leuten mittlerweile ein Begriff. Natürlich versteht das jeder anders und lebt das jeder anders, aber es ist jetzt nicht mehr so wie vor ein paar Jahren, dass das so

Wunder-methoden, wo keiner so richtig weiß was damit anzufangen. Ich glaube man müsste da einfach noch ein bisschen transparenter mit umgehen und mehr Verständnis schaffen an einigen Stellen (..) Genau. Und auch in Richtung Technologie gibt es halt einfach starke Restriktionen, aber (...) ja, Versuche sind da. Also ist das wahrscheinlich noch kritischer als der Methodenteil, weil da kriegen sie ja noch über Beratungen und so ganz guten Input. (Zustimmen) Technologisch sind sie halt einfach an Konzernrichtlinien in vielen Fällen gefesselt, Sicherheitsaspekten, und kämpfen sich da ein bisschen raus. Wobei da auch, kann man auch beobachten, in unterschiedlichen Abteilungen kleine Pflänzchen wachsen, die irgendwie dem entgegen setzen und auch Tools benutzen, die so nicht vorgesehen sind, die aber für das ein oder andere Projekt auch machbar sind. (Ja)

I: Ja, (..) Human Factors, eine etwas längere Kategorie.

A: (.....) Würde ich leider auch eher noch Richtung 1 gehen. Also wird natürlich irgendwie viel kommuniziert, dass ja (..) work-life balance, dass immer mehr unterschiedliche Menschen eingestellt werden sollen, dass Leader eher Coaches sind und so weiter. Dass viele verschiedene Skills benötigt werden. Aber (ausrufend) was man halt beobachtet ist immer noch sehr homogen von den Leuten. Das ist natürlich ein Prozess, der sehr, sehr lange dauert. (..) Da muss dann halt geschaut werden wie sie die Leute dann auch gehalten kriegen (..). Und deswegen, es wird viel kommuniziert und bestimmt auch an der ein oder anderen Stelle gemacht, aber ich glaube für den einzelnen Mitarbeiter ist es nur spürbar, wenn du Glück hast in der richtigen Abteilung zu sein. Aber jetzt so im Generellen (..)

I: (..) ein sehr schleichender Prozess (..)

A: Ja, genau.

I: Okay, der letzte Punkt: Physical Factors. Im Vergleich ein etwas kürzerer Punkt.

A: Ja, (..) das ist glaube ich ganz unterschiedlich was ich jetzt so mitbekommen habe. Also im Vergleich zu den anderen Faktoren sind sie da glaube ich auch schon deutlich weiter (zögernd), ist wahrscheinlich ähnlich wie bei den Tools. Also es zeigt auch so ein bisschen die Priorisierung. Also da würde ich auch sagen (..) es ist eher schon eine 2, weil sie jetzt auch schon gucken unterschiedliche Arbeitsumgebungen zu beschaffen. Homeoffice ist mittlerweile auch bei manchen schon drin (Zustimmen), dass Zeiten im Zug angerechnet werden können und ja, da ist dann glaube ich eher das Problem: jetzt haben sie die neuen Flächen, aber dadurch, dass so was wie Kollaboration und Vertrauen und so weiter noch nicht gefördert wird, wird es halt noch nicht so genutzt, wie es genutzt werden könnte. (Zustimmen)

- I: Würdest du generell sagen, du hast ein positives Gefühl, dass die deutsche Automobilindustrie sich in Zukunft (..) im Bereich New Work entwickelt, oder eher ein negatives Gefühl?
- A: Also ich hab schon ein positives Gefühl. Ich glaube, dass es ganz viel Erwartungshaltung ist (..) Natürlich wird sich die Automobilindustrie nicht so schnell verändern, wie die Startup-Welt, oder die Agentur-Welt (..), aber dafür, dass das so riesen Kolosse zum Teil sind und da sehr alter Strukturen zum Teil sind, habe ich schon das Gefühl, dass da Sachen passieren, weil sie auch einfach passieren müssen um weiterhin Leute zu bekommen. (..) und deswegen, also es wird halt ein bisschen langsamer sein und komplizierter an der ein oder anderen Stelle, aber ich blicke dem Ganzen zuversichtlich entgegen. Da schließt sich wieder so der Kreis, dass man (..) ja wie definiert man New Work und, dass man halt sagen kann, also wenn man es wirklich nur so sieht, dass es bedeutet, okay, es gibt da diese ganzen Möglichkeiten und man muss pro Unternehmen gucken was passt, was passt nicht, dann sind die da schon auf einem guten Weg. Viele wissen ja gar nicht was sie da tun, dass das New Work ist. (Zustimmen)
- I: Ja, aber das ist ja auch in Ordnung. Okay, Vielen Dank.
- A: Gerne.

9.4. Expert Workshop (EW) 2

9.4.1. EW2: Introduction Interview Transcript

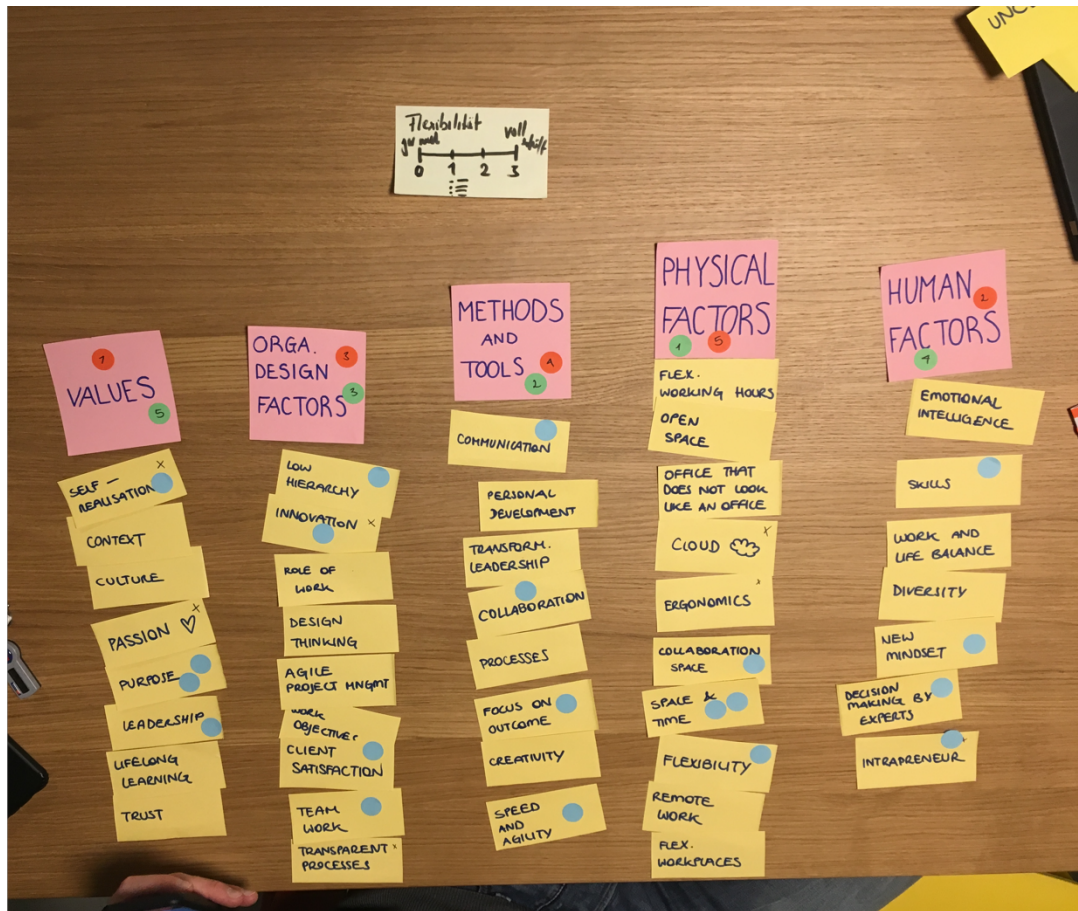
EW2: Introduction Interview Transcript (I=Interviewer, B=Expert 2)

-
- I: Okay, das Fettgedruckte ist die Definition, (Zustimmen), die ich dich bitten würde ein mal durchzulesen.
- B: (liest) Ja.
- I: Jetzt würde ich dich gerne fragen, stimmt das so für dich? Spiegelt es das was du unter New Work verstehst wider? Fehlt da was? Würdest du es ganz anders formulieren?
- B: Ne, sozusagen als abholender, (..) als abholende, große Klammer passt das für mich. Ich glaube man kann dann eine Ebene tiefer bisschen detaillieren was ist da mit drin, was nicht. So, passt. (Zustimmen)
- I: Also würdest du zustimmen, dass es schon sehr schwierig ist in einem Satz festzuhalten, (Zustimmen) aber an sich, so als ersten Punkt festzuhalten passt das.
- B: Ja.

9.4.2. EW2: Closed Card Sorting Result

Documentation 2.

Closed card sorting and prioritization result of expert workshop 2



9.4.3. EW2: Conclusion Interview Transcript

EW2: Conclusion Interview Transcript

- I: Ja, können gerne beginnen. Wenn es einen Punkt gibt, mit dem du gerne beginnen möchtest (..) Ansonsten würde ich sagen wir fangen einfach an.
- B: Schieß los.
- I: Wie siehst du, jetzt da du so ein bisschen rausgefiltert hast, was das bedeutet und auch priorisiert hast welche besonders wichtig sind, wie siehst du den Bereich Values in New Work derzeit in der Industrie, auf einer Skala von 0 bis 3. Und gerne auch ein bisschen ausgeschmückt. (lachen)
- B: Ja, von 0 kommend, (..) gerade auf dem Weg sich Richtung 2 zu entwickeln, (..) also sind aus meiner Sicht viele Initiativen und Aktivitäten erkennbar da was zu tun, aber es ist halt (..)
- I: (..) wir schwimmen irgendwo hier (..)

- B: Ja, vielleicht teilweise auch schon zwischen 1 und 2, aber ist natürlich ein zäher und langer Weg. Gerade die Automobilindustrie, glaube ich, die sehr in einem alten, (..) traditionellen Wertekonzept verhaftet war. Es ist zu sehen, dass es unheimlich zäh ist da rauszukommen.
- I: Okay, nehme ich. Nächster Punkt: Organizational Design Factors (..)
- B: Ist im Prinzip genau so.
- I: Auch in einem ähnlichen Stand zwischen 0 und 2?
- B: Auch, ja. Ich glaube bei dem Thema Tools und Methoden ist der Weg schon weiter fortgeschritten, oder das Bewusstsein dazu schon weiter, also es ist aber noch auf der "wir müssen es machen" und Verständnis-ebene. In der Umsetzung ist es noch nicht so weit. Das dauert, ist ein bisschen nachgelagert. Gefühlt ist beim Thema Methoden und Tools schon weiter als das. Das hier ist schneller zu beeinflussen. (Zustimmen) Ich hab schnell mal ne agile Methode eingeführt, heißt aber noch lange nicht, dass die Organisation sich verändert hat. Die Werte, die Kultur und so weiter (..)
- I: Ja, gut, das sehe ich auch an der grünen Priorisierung. Wie würdest du es ungefähr in der Skala einschätzen wollen?
- B: Zwei.
- I: Zwei (..).
- B: So, die physischen Faktoren ist, sehe ich ähnlich zu dem (weist auf Methoden und Tools Kärtchen). Ich glaube das ist der Grundinvesteur, weil wenn du neue Gebäude brauchst, dauert es halt länger, aber da passiert auch schon ne Menge (..) würde ich bei knapp 2 einstufen.
- I: Okay. Und was den Menschen (..) betrifft, die Human Factors (..)
- B: Das würde ich hier ungefähr bei Organization sehen, (..) glaube ich, (..), das liegt hinter den beiden eben genannten, Methoden und physischen Faktoren, aber vor dem, also irgendwo bei 1.6.
- I: Okay, alles klar. Das nehme ich so mit. Das ist sehr gut.

9.5. Expert Workshop (EW) 3

9.5.1. EW3: Introduction Interview Transcript

EW3: Introduction Interview Transcript (I=Interviewer, C=Expert 3)

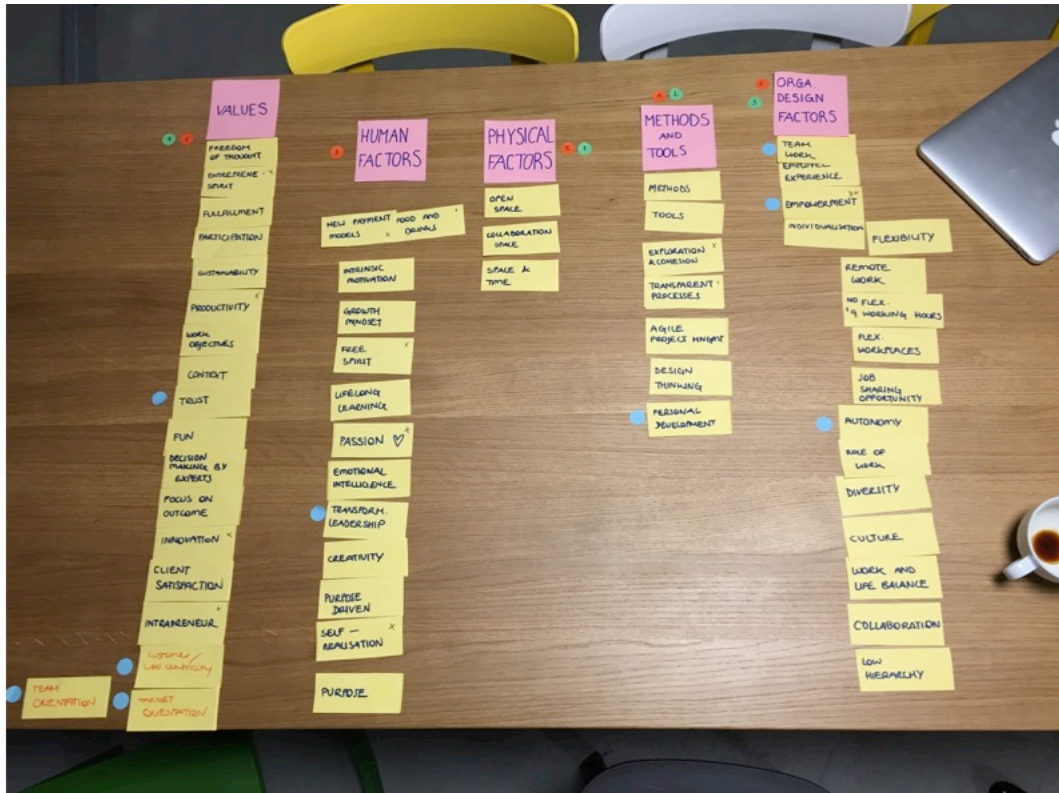
-
- I: Okay, das hier ist die Definition. Die würde ich dich bitten ein mal durchzulesen. Würdest du sagen, dass du dieser Definition zustimmst? Fehlt dir da was? Ist es völlig anders von dem wie du es beschreiben würdest?

- C: Es ist ja relativ offen beschrieben. Im Kern kann man dem schon (...) zustimmen. (..) Wann hat der Bergmann das definiert?
- I: Der hat ungefähr in den 80ern, späten 80ern, 90ern damit angefangen (..) und das dann sozusagen über die Jahre entwickelt. Aber der war sozusagen der erste, der so ne Art Konzept benannt hat mit dem Namen Neue Arbeit. Der hat das tatsächlich so benannt.
- C: (...) Die individuellen Bedürfnisse dann ins Zentrum gestellt.
- I: Genau.
- C: Okay.
- I: Würdest du sagen es stimmt so? Gibt es noch irgendeinen Punkt, der dir da auf jeden Fall noch fehlt?
- C: (.....) Was implizit mitschwingt in der Definition (Zustimmen) ist auch diese Selbstbestimmung (...) die Selbstbestimmung, die mit dem Thema New Work ja auch häufig verbunden wird. Dass halt die (..), dass Teams und Mitarbeiter sich und ihre Arbeitsumgebung selbst gestalten. Das schwingt so ein bisschen implizit mit, (..) ja.
- I: Wie würdest du versuchen das Konzept so in ein bis zwei Sätzen für dich zu formulieren? Wenn dich jemand fragen würde, der von dem Konzept noch nie etwas gehört hat.
- C: Ich finde das so gar nicht schlecht formuliert. (..) Dieses “self-empowered” hätte ich jetzt noch irgendwo betont. Also, wie gesagt, implizit ist es mit dabei. In meiner Gedankenwelt ist es auch eine der Säulen (Zustimmen), deswegen hätte ich es vielleicht ein bisschen stärker hervorgehoben. Aber das ist jetzt nur ein kleines Detail, das ist jetzt nicht so Fundamentales.

9.5.2. EW3: Closed Card Sorting Result

Documentation 3.

Closed card sorting and prioritization result of expert workshop 3



9.5.3. EW3: Conclusion Interview Transcript

EW3: Conclusion Interview Transcript

- I: Und zwar, würde ich jetzt noch mal ganz kurz deine generelle Einschätzung erfahren wollen. Wie du so diese einzelnen Building Blocks jetzt in der Automobilindustrie in Deutschland siehst? (Zustimmen) Gerne so von 0 bis 3 mal einschätzen “so weit sind sie”, oder eben auch nicht. Und dann, am Ende noch, ob du eher ein positives, oder ein negatives Gefühl für New Work in der deutschen Automobilindustrie hast. (Zustimmen) Ich würde jetzt mal mit dem ersten anfangen: Values oder Principles
- C: Ja. (...) Das muss man, (...) Also, wenn man jetzt sagt deutsche Automobilindustrie gibt es dort Unternehmen, die weiter sind und welche die noch nicht ganz so weit sind. (..) Wir sind in dem was mir bekannt ist, tendentiell eher hinten dran. (Zustimmen). Wir haben eine sehr starke, top-down getriebene Organisation (..) und haben (...) es gibt da noch einen zweiten Faktor, der da eine große Rolle spielt, warum wir uns schwer tun das einzuführen ist, (..) wir bauen seit 100 Jahren das gleiche Produkt.
- I: Funktioniert ja eigentlich ganz gut. (..)

C: Genau. Mit ähnlichen Prozessen. Wir sind es nicht gewohnt unser Kerngeschäft umzustellen und anzupassen. Wir haben zwar (..) im Laufe der beispielsweise 90er eine Vorwärts-Integration gemacht im After-Sales, Richtung Händler und so weiter, hier mal bisschen links und rechts halt irgendwelche Prozesse übernommen und Wertschöpfungsstufen, aber im Wesentlichen sind wir immer irgendwie in unserem Turf geblieben. Und deswegen hatten wir dort auch eigentlich nie Anpassungsbedarf. Das ist bei anderen Unternehmen anders: Wenn du dir zum Beispiel so einen XY anguckst oder so, da ist es so: wenn du dir XY vor 30 Jahren anguckst und heute und womit haben die vor 30 Jahren ihr Geld gemacht und womit heute, kannst du feststellen, also ich kann jetzt nur raten, aber, mit Sicherheit 50-70 Prozent des Umsatzes in Geschäftsfeldern gemacht, die es vor 20 oder 30 Jahren eben noch nicht gab. Das bedeutet aber, dass halt sozusagen die (----) obendrauf sitzt, auch ständig diese Unternehmen verändert hat die letzten 30 Jahre. Man hat irgendwie Einheiten abgestoßen, umstrukturiert, Sachen dazugekauft, Sachen zugemacht, man hat eben extrem viel Bewegung und Wandel gemanaged. Das heißt die Organisation an sich bringt schon eine Kompetenz mit sich zu wandeln. Und diese Kompetenz mussten wir als Automobilindustrie nicht haben und haben wir auch aktuell nicht. (Zustimmen). Das ist glaube ich ein wichtiger Selbsterkenntnisschritt, der uns aber momentan glaube ich noch fehlt.

I: Also, du glaubst schon, dass man irgendwann so weit kommen sollte?

C: Ich glaube schon, dass das einige schon verstanden haben. Wenn man sich jetzt zum Beispiel den OEM Z anschaut, dann merkt man, dass die das verstanden haben. Schon halt vor 10 Jahren verstanden haben und dort dann vermeintlich auch Entscheidungen getroffen haben, die ich muss ich auch zugeben zu der Zeit nicht richtig verstanden habe, die mir aber jetzt total klar sind, weil die nämlich das kapiert haben. Hängt vielleicht auch damit zusammen, dass der OEM Z tendenziell gemischt (-----) war, man hatte somit immer verschiedene Geschäftsfelder, vielleicht hängt es damit zusammen. Und deswegen sieht man schon, dass andere OEMs da schon tendenziell besser mit umgehen, als wir das tun. (Zustimmen) Wir sehen ja auch beim OEM Y, dass es durchaus auch möglich ist, in einem ganz anderen Setup zu arbeiten. Er hat sicherlich auch Schwächen, gerade so in Richtung (..) Richtung New Work, arbeitet aber doch schon ganz anders an der Stelle. Deswegen würde ich sozusagen (..), wäre mein Assessment wir sind als OEM X hintendran, also von (...) von 1 bis 3, würde ich dem ne 1 geben.

I: 0 bis 3. 0 ist so gar nichts und 3 ist voll erfüllt.

C: Ja, dann würde ich uns optimistisch mal eine 1 geben.

I: Okay.

- C: Und den anderen OEMs und Player, es gibt auch einige Zulieferer, die eher so 2, bei einer 2 unterwegs sind. (Zustimmen) Wir sehen aber auch bei dem erfolgreichsten deutschen Entwicklungszentrum, was weder in München ist noch in Stuttgart, sondern in der Nähe von Heidelberg, wo nämlich die XXX Kollegen sitzen, dass da auch noch deutlichst irgendwie auch, deutlichst auch noch Aufholpotential da ist.
- I: Ja. (..) nehm ich. Human Factors (..)
- C: Human Factors, ist wie gesagt in meinen Gedankenmodell, (..), relativ stark der Rahmen in dem wir uns bewegen. (Zustimmen) Mit dem wir umgehen müssen. Also der verändert, Generationen mit anderen Einstellungen, anderen Typen, anderen Werten, die sich hier bei diesem "Human Factors" widerspiegeln, mit dem einfach intelligent umgegangen werden muss (Zustimmen) und auch dann, wenn man es geschickt spielt auch gut (...) gut auspielen kann. Was hier glaube ich wichtig ist, ist dieses Transformational Leadership, (..) als besonderen Punkt, weil man den direkt beeinflussen kann als (..) Unternehmen, oder auch als Führungskraft von einem Unternehmen, für die Führungskräfte des Unternehmens um halt genau diese ganzen Aspekte hier auch gescheit zu berücksichtigen. (..) Das ist glaube ich (..) tatsächlich gar nicht so schwer umzusetzen, weil man eigentlich weiß wie es geht. Das ist hier also eher eine Implementierungsfrage und eine Willensfrage und die Frage wie stark man das jetzt auch letztenendes gewichtet. (Zustimmen). Hier auch sozusagen wiederum eine differenzierte Einschätzung mal (..) zu dem Thema (...) ich glaube das hängt sehr stark damit zusammen (..) wie (..) ich sag jetzt mal professionell das Personalwesen in einem Unternehmen funktioniert (Zustimmen), (..) da gibt es (..) sicherlich Abteilungen, oder Unternehmen wo das besser, oder schlechter funktioniert. Und ich glaube es hängt ganz stark da dran. Ich sehe da ansonsten kein Hinderungsgrund. Natürlich ist es ein kulturelles Thema, aber auch das kann man da (..) da tackeln und vorran treiben. Aber gerade das Thema Leadership ist eins, das man durch gezielte Schulung und Entwicklung halt von Führungskräften halt glaube ich auch, (..) auch gut umstellen kann auch innerhalb von ein paar Jahren. Da würde ich uns momentan aber auch leider irgendwo (..) bei einer 1 sehen, weil wir das glaube ich als X Konzern massiv unterschätzen wie wichtig das Thema ist. Aber auch da sehe ich, dass andere das besser machen in unserer Nachbarschaft, die sind da irgendwo bei 1 bis 2 unterwegs. Aber da haben wir echt noch Aufholpotential auch. (Zustimmen). Das wäre nicht so schwer, das wäre eigentlich schon ein Thema wo man leicht ansetzen könnte. (Zustimmen) Die Physical Factors sind aus meiner Sicht (..) also sieht man ja hier in dem (..) spricht jetzt nicht groß was dagegen. Geld ist da und man kann es eigentlich machen. Aber es ist dann echt die Frage, was es am Ende des Tages bringt und (..) so wie ich es erlebe wird

es auch (..) von den jungen Potentialträgern sehr kritisch gesehen, wenn man die dann in so ein buntes Bällebad setzt, sag ich jetzt mal.

I: Ja. "Viel Spaß" sozusagen.

C: Jetzt habt ihr hier so ein fancy Office mit Paletten und so (Ja). Das bringt den Leuten nichts. (Ja). Und (..) ich merke auch am Markt, am Arbeitsmarkt, (..) man damit auch niemanden blendet.

I: Ist das so?

C: Ja. Das ist so. Die Leute merken sofort, wenn du halt Richtung Values und Principles und (..) (Organisation) Organisationsthemen, das Thema Teamorientierung, das Thema Zielorientierung, Kundenorientierung, Expertentum, Autonomie bei der Arbeit im Team. Das sind Themen, die fallen einfach schon bei der Stellenausschreibung meistens auf. (..) Und die schrecken Leute dann auch ab. Die sagen "in so einem Umfeld will ich nicht arbeiten". (Ja). Und damit meinen die nicht das physische Umfeld (..)

I: Damit meinen die eher den Bereich hier wahrscheinlich, ne?

C: Ja und das ist halt auch zum Beispiel dieses Thema, das haben wir jetzt bei Human Factors ein bisschen übersprungen haben, aber dieses Thema New Payment Models, ja. Ja, also Food and Drinks for free und so was (Zustimmen), was also eigentlich aus Arbeitgebersicht eher ein Pain ist und auch für den Angestellten am Ende des Tages eigentlich nix bringt, weil er das halt, also das ist ja eine Gehaltskomponente ja. (Ja). Also lieber 2000 Euro mehr nehmen und sich die Banane halt selber mitbringen. Da hat er am Ende des Tages mehr von. Aber der Punkt ist, er will es halt einfach nicht. (..) und (..) es ist halt eine Frage wie ernst man das nimmt und, wenn man das ernst nimmt das Thema sozusagen, (...) quasi das Thema Empowerment halt (...) den Mitarbeitern zu zuhören, das Team nach vorne zu stellen, und die Autonomy zu fördern. (Zustimmen). Dann werden solche Sachen, wie solche New Payment Models und stellen wir noch mal Getränke und Food hin, die werden getriggert. Das wird dann halt priorisiert, da wird dann gesagt, hey, das ist uns wichtig, bitte tut es. Und (..) das sind dann natürlich so Indikatoren, die sofort auffallen. (Ja) Und daher kannst du auch niemanden am Arbeitsmarkt mit einer schicken Palette und bisschen grünes Plüsch-Gras irgendwie (täuschen) täuschen ja. Da fallen die Leute nicht drauf rein.

I: Aber so auf meiner Skala, (..) wo würdest du sagen bewegt sich die Automobilindustrie?

C: (...). Ich glaube das wäre wahrscheinlich irgendwo so bei einer, irgendwo zwischen 1 und 2 unterwegs sind. (Zustimmen). Ich sehe halt, dass wir in vielen Bereichen halt eigentlich schon die super Vorraussetzung haben (Ja). Kann man noch was machen? Wahrscheinlich ja.

I: Muss man sich überlegen, ob das Sinn macht.

- C: Also ich sag mal das Wichtigste für ein Team wird sein, dass sie zusammen sitzen und halt irgendwie einen Schreibtisch haben und halt ihre Tools und Methods anwenden können. Ich glaube für die ist dann das Thema Physical Space halt relativ schnell zweitrangig. (Ja) Und da brauchst du auch kein schickes Office, sondern dann brauchst du halt irgendwie einen Raum wo die zusammen sitzen und arbeiten können. (Ja). Und da darf dann auch gerne, wenn man (..) OEM X, darf so was gerne klassisch schick sein und muss nicht irgendwie “Palettenmäßig” sein. Warum? Also es gibt keinen Grund dafür.
- I: Kommt darauf an, welche Menschen drin sitzen. Wenn die sich wohl fühlen in was Strengerem, dann sollte es besser strenger aussehen. (..)
- C: Aber das ist genau der Punkt halt.
- I: Ob das passt, ist (..) ist (..) ja. Paletten sind auch sehr unbequem muss ich zu geben. (Ja).
- C: Methods and Tools. Sind da relativ, (..), muss man unterscheiden: Also ich glaube Tools werden schon (..) werden schon relativ umfassend (..), bereit gestellt. Methoden werden auch geschult. Es dauert aber natürlich bis solche Methoden halt auch Fuß fassen können. Das klappt halt in manchen Bereichen besser, die halt klare Schnittstellen haben. Die können halt innerhalb der Schnittstellen selber wenn man so will organisieren. Da klappt es dann halt ein bisschen besser, wobei du dann immer noch die Abstimmung an die Schnittstellen hast, die dann meistens schief geht.
- I: Abstimmung ist auch so ein schöner Organisationsbegriff. Sehr wichtig (..)
- C: Also ich glaube da müssen wir noch viel lernen. Wahrscheinlich bei einer 1. Also da gehen wir gerade so zusage Richtung Methoden erste Schritte und probieren das aus. Vieles klappt halt noch nicht so richtig und wir haben jetzt auch bei der Überlegung zur OEM XD, Digitale Agenda X, also “wir wollen alles besser und anders machen”, haben wir zum Beispiel auch das Thema Retrospektiven aufgenommen in das Organisationsdesign, weil wir gesagt haben: “wir machen uns jetzt Gedanken.” Nach bestem Wissen und Gewissen wollen wir ein Setup generieren in dem man gut arbeiten kann. Aber, ob das jetzt letztendlich der Weisheit letzter Schluss ist, vermutlich eher nicht. Also wenn man ehrlich ist, vom letzten Kenntnisstand, wenn man abspringt, dann hat man eigentlich fairerweise dieses Thema “Retrospektive” sofort im Design enthalten, weil du genau weißt auf Basis der Information, die du heute hast, kannst du gar nicht so gut und klug entscheiden, dass du es nicht irgendwie in ein, zwei Jahren wieder anpassen musst. (Zustimmen) Deswegen sehe ich uns da bei einer eins, aber durchaus auch mit Potential nach oben. Und Organizational Design Factors ist (....) das ist extrem schwierig, weil (..) wir aus einer Kultur kommen, wo das sozusagen eigentlich etwas anders auch gelebt wird. (....) Die Bereitschaft ist wahrscheinlich schon

grundlegend erstmal da (Ja?) (...) aber es ist halt echt schwer, weil es dem widerspricht was die Leute jetzt, tagtäglich erleben, auch die Führungskräfte. Also zum Teil sind wir schon relativ gut, also wenn man sich hier das digitale Lab anguckt und die digitalen Einheiten, die digitale business Plattform, da kann man sagen, die haben schon relativ viel umgesetzt, die sind dann eher bei einer 1 bis 2, und, wenn du dann halt in andere Bereiche reinguckst, dann musst du halt sagen du bist irgendwie bei 0 bis 1. (Ja). Das wäre so mein Assessment.

I: Vielen Dank, also hast du würdest du sagen eher ein positives, oder ein negatives Gefühl was so das ganze Konzept in der deutschen Automobilindustrie angeht? Wird sich das zukünftig auch noch weiter durch setzen, oder glaubst du, dass das nur ein Trend ist und der verschwindet auch wieder?

C: (...) Das ist ne gute Frage. Also, (...) das ist wirklich ne sehr gute Frage. (...) Das ist wirklich sau schwer einzuschätzen, weil es könnte (..), es hängt so ein bisschen halt davon ab wie man sich auch weiterentwickeln möchte jetzt als Automobilist, (Ja), ob man halt irgendwie (..) sich stärker sozusagen auf das Hardware Geschäft zurück zieht und eher so ne Art Integrator wird, oder, ob man eher sich versucht in den neuen Geschäftsfeldern auszutoben.

I: Also eher eine strategische Frage?

C: Ja (..). Dafür hängt für mich die Wichtigkeit dieses Konzepts irgendwie ab. Wenn du halt sagen solltest, dass du dich wieder stärker auf den Fahrzeugbau schränkst und guckst wie du das möglichst schlank und kostenreduziert durchführst, dann wirst du dich als Organisation auch anders aufstellen. Wenn du jetzt halt stärker auf andere Geschäftsfelder vordringen möchtest, geht da letzten Endes kein Weg dran vorbei. Auch stärker in so ne Richtung sich zu entwickeln, weil du ansonsten einfach nicht konkurrenzfähig bist in den anderen Organisationsformen. Und das wirst du dann natürlich auch irgendwann merken, weil letztendlich die Marktentwicklung wartet da nicht auf uns, sondern die Kundenbedürfnisse sind da und, wenn es halt andere Player gibt, die die Kundenbedürfnisse dort an der Stelle ausfüllen können, dann machen das halt andere. Dann passiert das Geschäft halt ohne uns. Und so eine Lücke, die ist relativ schnell besetzt. Und, wenn sie dann erst mal zu ist, dann wieder reinzukommen, ich sag mal, das ist halt extrem schwierig. Das gelingt ja schon irgendwelchen großen IT Playern aus dem Valley nicht in irgendwelche besetzten Nischen da reinzukommen. (Ja.)

I: Deswegen akquirieren die ja so viel. (Ja). Vielen Dank für deine Zeit, "Experte 3".

C: Klar, gerne!

I: Sehr, sehr aufschlußreich. Vielen Dank, dass du dir so viel Zeit genommen hast.

9.6. A Future Outlook on New Work

Table 2. Comparative Indexes of New Work by Dimension and by Expert Assessment

<i>Dimension</i>	<i>Expert No.</i>	<i>Current Status</i>	<i>Degree of Importance</i>	<i>Degree of Doability</i>	<i>Comparative Index</i>	<i>Avg. of Comparative Indexes</i>
Values	Expert 1	1,00	2,00	5,00	8,00	7,00
Values	Expert 2	1,00	1,00	5,00	7,00	
Values	Expert 3	1,00	1,00	4,00	6,00	
Phy. F.	Expert 1	2,00	5,00	1,00	8,00	7,83
Phy. F.	Expert 2	2,00	5,00	1,00	8,00	
Phy. F.	Expert 3	1,50	5,00	1,00	7,50	
Org. D.	Expert 1	1,00	3,00	3,00	7,00	6,67
Org. D.	Expert 2	1,00	3,00	3,00	7,00	
Org. D.	Expert 3	1,00	2,00	3,00	6,00	
M & T	Expert 1	2,00	4,00	2,00	8,00	7,67
M & T	Expert 2	2,00	4,00	2,00	8,00	
M & T	Expert 3	1,00	4,00	2,00	7,00	
Human F.	Expert 1	1,00	1,00	4,00	6,00	8,80
Human F.	Expert 2	1,60	2,00	4,00	7,60	
Human F.	Expert 3	1,00	3,00		4,00	

Note. Physical Factors (Phy. F.), Organizational Design (Org. D.), Methods and Tools (M & T), Human Factors (Human F.)

Table 3. Comparative Indexes of New Work by Dimension for Comparison

<i>Dimension</i>	<i>Avg. of Dimensional Comparative Index</i>	<i>Avg. of Comparative Indexes</i>	<i>Dimensional Distance of Averages</i>
Values	7,00	7,59	0,59
Phy. F.	7,83		-0,24
Org. D.	6,67		0,93
M & T	7,67		-0,07
Human F.	8,80		-1,21

Note. Physical Factors (Phy. F.), Organizational Design (Org. D.), Methods and Tools (M & T), Human Factors (Human F.)