

HOCHSCHULE DÜSSELDORF
- FACHBEREICH SOZIAL- UND KULTURWISSENSCHAFTEN -

Bachelor-Thesis zum Thema

**Digitale Instrumente als Chance für Führungskräfte
im Bereich von Mitarbeitergesprächen
in Bezug auf die Generation Z**

Erstprüfer: Daniel Böhm

Zweitprüferin: Prof. Dr. Susanne Wolf

vorgelegt von: Marie Overberg

Matrikelnummer: XXXXXXXXXX

Sozialarbeit / Sozialpädagogik

Wintersemester 2023/2024

Köln, 06.12.2023

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis	I
1. Einleitung	1
2. Mitarbeitergespräche	3
2.1. Arten	4
2.1.1. Das Zielvereinbarungsgespräch	5
2.1.2. Das Beurteilungsgespräch	5
2.1.3. Das Feedbackgespräch	6
2.1.4. Das Jahresgespräch.....	6
2.1.5. Das 360° Feedbackgespräch	7
2.1.6. Das Jour Fixe.....	7
2.1.7. Rahmenbedingungen eines Mitarbeitergesprächs	8
2.2. Exemplarischer Aufbau eines Mitarbeitergesprächs	9
2.2.1. Die Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs	9
2.2.2. Durchführung eines Mitarbeitergesprächs	10
2.2.3. Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs	10
2.3. Status Quo	10
3. Generationen im Arbeitsmarkt.....	11
3.1. Demographischer Wandel.....	12
3.2. Generationenklassifizierung.....	13
3.2.1. Babyboomer	14
3.2.2. Generation X.....	15
3.2.3. Generation Y.....	16
3.3. Generation Z.....	17
3.3.1. Sozialisation.....	17
3.3.2. Pendelbewegung	18
3.3.3. Kommunikationsverhalten	19
3.3.4. Führungsverhalten.....	20
3.3.5. Erwartungen an den Arbeitgeber	20
3.4. Herausforderungen für Unternehmen	21
4. Kommunikation als Grundbaustein	22

4.1.	Der Versuch einer Definition	22
4.2.	Kommunikationsmodelle	24
4.2.1.	Das Kommunikationsmodell nach Watzlawick.....	24
4.2.2.	Das Kommunikationsquadrat	26
4.2.3.	Johari Fenster	28
5.	Digitalisierung	31
5.1.	Der Weg der Digitalisierung	32
5.2.	Der Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur	33
5.2.1.	New Work	33
5.2.2.	Agilität	34
5.3.	Digitale Instrumente.....	35
6.	Chancen, Risiken und Herausforderungen digitaler Instrumente	38
6.1.	Digitale Instrumente und Kommunikation	38
6.2.	Einfluss der Digitalisierung auf Personalgespräche	41
6.3.	Führungskräfte und die Implementierung digitaler Kommunikationsmedien	44
6.4.	Vereinbarkeit von der Digitalisierung und den Wünschen der GenZ	47
7.	Der positive Einfluss Sozialer Arbeit auf zukünftige Mitarbeitergespräche	50
8.	Zwischenfazit	51
9.	Personalgespräche der Zukunft	52
9.1.	Hintergrund und Zielsetzung	52
9.2.	Zielgruppe und Nutzen	53
9.3.	Aufbau des Konzeptes	53
9.4.	Inhalt	53
9.4.1.	Future Talk	54
9.4.2.	Rhythmus von Mitarbeitergesprächen	57
9.4.3.	Feedback	57
9.4.4.	Vorbereitung eines 360°Feedbackgespräches	58
9.4.5.	Gesprächsvorbereitung	60
9.4.6.	Durchführung eines Mitarbeitergespräches	60
9.4.7.	Nachbereitung und Dokumentation eines Mitarbeitergespräches.....	61
9.4.8.	Weiterbildungsangebote.....	62
9.4.9.	Eingesetzte digitale Instrumente	62

9.4.10. Merkmale des Zukunftsmodells	63
10. Fazit und Ausblick.....	65
Literaturverzeichnis	67
Persönliche Erklärung	73

THESIS AM
FACHBEREICH SOZIAL- UND
KULTURWISSENSCHAFTEN
DER HOCHSCHULE DÜSSELDORF

Abkürzungsverzeichnis

AR	Augmented Reality
bspw.	Beispielsweise
ebd.	ebenda
E-Mail	Electronic Mail
ggf.	gegebenenfalls
Kap.	Kapitel
KI	Künstliche Intelligenz
Min.	Minute
o.ä.	oder ähnliches
o.D.	ohne Datum
o.S.	ohne Seitenzahl
usw.	und so weiter
vgl.	Vergleich
VR	Virtual Reality

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen.....	12
Abbildung 2. Verteilung der Führungskräfte in Deutschland nach Altersgruppen.....	15
Abbildung 3. Top Entscheidungsgründe für den jetzigen Arbeitgeber.....	21
Abbildung 4. Sender-Empfänger-Modell.....	23
Abbildung 5. Das Kommunikationsquadrat.....	27
Abbildung 6. Das Johari Fenster.....	29
Abbildung 7. Die Nutzung interner und externer Kommunikationskanäle.....	37
Abbildung 8. Future Talk.....	54
Abbildung 9. Personalgespräche der Zukunft (Teil 1).....	55
Abbildung 10. Personalgespräche der Zukunft (Teil 2).....	56
Abbildung 11. Feedback-App.....	58
Abbildung 12. Beispielfrage mithilfe digitaler Instrumente.....	59
Abbildung 13. Umfragebeispiel Zukunftsmodell.....	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Kommunikationsverhalten der GenZ.....	20
Tabelle 2. Digitale Kommunikationsinstrumente.....	37

1. Einleitung

Mitarbeitergespräche existieren in jeder Branche und das seit langer Zeit. Sie bilden den Grundbaustein für eine gut funktionierende Unternehmens- und Organisationskultur (von Kanitz, 2015, S.4). Doch mit dem Wandel der Zeit und dem damit einhergehenden Wandel der Arbeitswelt musste sich auch der Prozess von Personalgesprächen stetig anpassen. Die zwei größten Einflussfaktoren bilden hierbei die Digitalisierung und der demographische Wandel (Sichart & Preußig, 2022, S. 28 f.; Lohmüller & Greiff, 2022, S. 221).

Im Zuge der Arbeitswelt 4.0 gewann auch der Einsatz digitaler Instrumente in Personalgesprächen immer mehr an Relevanz (Fink, 2021, S. 49). Diese Signifikanz spiegelt sich in zahlreichen Anwendungsfällen und Anlässen in Unternehmen wider. Die Kommunikation über E-Mail oder WhatsApp, Videoanrufe bis hin zu digitalen (Personal-)Verwaltungstools sind dabei nur ausgewählte Beispiele digitaler Technologien. Sie vereinen die Absicht, Arbeitnehmer¹ zu entlasten, Prozesse zu beschleunigen und die Kommunikation zu flexibilisieren (Sichart & Preußig, 2022, S. 27 f.). Mitarbeiter bekamen durch die Digitalisierung zusätzlich die Möglichkeit, im Zuge des Homeoffice oder der Remote-Work, ortsunabhängig zu arbeiten und dementsprechend auch ihre Mitarbeitergespräche von zuhause aus führen zu können. Doch damit ergaben sich für Arbeitgeber, Führungskräfte und Mitarbeiter neue Herausforderungen. Vor allem soziale Prozesse, wie die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern oder die zwischenmenschliche Kommunikation, scheinen unter dem Einfluss der Digitalisierung zu leiden (Sichart & Preußig, 2022, S. 72). Jedoch legt insbesondere die Generation Z großen Wert auf ein gutes Verhältnis sowie einen engen Kontakt zu ihren Führungskräften und Teammitgliedern. Gerade im Zuge der alternden Gesellschaft werden die Bedürfnisse und Wünsche der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt immer relevanter für Unternehmen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und zukunftsfähig zu bleiben (Köcher, Sommer & Hurrelmann, 2022, S. 5 f.)

Diese Bachelorarbeit hat den Anspruch, sich als eine der wenigen in der Sozialen Arbeit mit dem Einfluss der Digitalisierung und der Generation Z auf Mitarbeitergespräche auseinanderzusetzen. Die Zielsetzung besteht in einer chancen- und am Individuum orientierten Integration digitaler Technologien in den Gesprächsprozess von Organisationen.

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Zudem hat der richtige Einsatz digitaler Instrumente das Potenzial, Personalgespräche vor dem Verlust der sozialen Komponente zu bewahren.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird innerhalb dieser Arbeit ein *Modell der Zukunft* entwickelt, welches alle relevanten Aspekte hinsichtlich eines innovativen und agilen Mitarbeitergesprächsprozesses zusammenführt.

Inwiefern beeinflussen digitale Instrumente die Kommunikation? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Mitarbeitergespräche und ihren Prozess? Was gilt es als Führungskraft im Zuge der Implementierung digitaler Instrumente zu beachten? Wie lassen sich die Wünsche der Generation Z mit den Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung vereinen und welche Chancen bieten die Handlungsprinzipien der Sozialen Arbeit für zukünftige Personalgespräche? Diese Fragen sollen innerhalb der einzelnen Kapitel erörtert werden und die Grundlage für das Zukunftsmodell bilden.

Dafür befasst sich das erste Kapitel der vorliegenden Arbeit mit dem Thema Mitarbeitergespräche. Hier werden zum einen die verschiedenen Gesprächsarten kurz erläutert und zum anderen der Aufbau eines Mitarbeitergespräches dargestellt. Anschließend folgt ein kurzer Überblick über die verschiedenen Generationen, welche heutzutage innerhalb eines Unternehmens vertreten sein können. Der Fokus des dritten Kapitels liegt auf der Ausarbeitung verschiedener Merkmale von der Generation Z, die für das Verständnis der Arbeit zu berücksichtigen sind. Nach einem tieferen Einblick in das Thema der Kommunikation, inklusive drei verschiedener Kommunikationsmodelle, geht die Arbeit auf das Thema Digitalisierung ein. In diesem werden, neben der Entwicklung der Digitalisierung und dem Einfluss auf Unternehmen, auch die Vielfalt digitaler Instrumente beleuchtet und mithilfe einer Übersicht verständlich dargestellt. Das sechste Kapitel setzt die wissenschaftlichen Erkenntnisse miteinander in Bezug und geht dann im folgendem Abschnitt auf die Chancen der Handlungsprinzipien Sozialer Arbeit für zukünftige Personalgespräche ein. Auf Basis aller gewonnenen Erkenntnisse wird am Ende der Arbeit ein eigenes theoretisches Modell entworfen, welches das Potenzial bietet, den Prozess von Mitarbeitergesprächen individuell, nachhaltig, innovativ und damit zukunftsfähig zu machen.

Die Idee der Bachelorarbeit ergab sich zum einen durch Berührungspunkte zu Unternehmen der freien Wirtschaft sowie dem damit verbundenen beruflichen Aspekt der Autorin, Berufseinsteiger auf ihrem Weg in das Arbeitsleben zu begleiten. Zum anderen trug das große Interesse an Konzeptentwicklungen, welches das Seminar „Konzeption von Weiterbildungen in der Erwachsenenbildung“ durch den Dozenten Daniel Böhm geweckt hat, dazu bei. Mit dem Einfluss der Digitalisierung, welcher heutzutage jeder Mensch ausgesetzt ist, ergab sich die Frage der zukünftigen Durchführbarkeit von Personalgesprächen unter dem Einfluss digitaler

Instrumente und der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt. Die im Rahmen des Studiums der Sozialen Arbeit erworbenen Kompetenzen werden dabei aktiv in die Konzeptidee integriert, um einen subjektorientierten Gesprächsprozess zu ermöglichen.

Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine Forschungsarbeit auf Basis von Literatur. Eine quantitative Forschung in Form eines Fragebogens sowie eine qualitative Forschung basierend auf Experteninterviews wurden im Vorhinein ausgeschlossen. Durch die umfangreiche Literatur zu den einzelnen Themengebieten dieser Arbeit sowie dem Fakt, dass die letzten Vertreter der Generation Z frühestens im Jahr 2026 in den Arbeitsmarkt eintreten, konnte nicht mit validen Forschungsergebnissen gerechnet werden. Stattdessen soll diese Arbeit mithilfe des *Zukunftsmodells* die Basis für eine weiterführende empirische Forschung bieten. Daran anschließend können die gewonnenen Erkenntnisse kritisch hinterfragt und weiter ausgebaut werden.

2. Mitarbeitergespräche

*„Communication is the solvent of all problems
and the foundation of personal development”*

Peter Shepherd

Das Mitarbeitergespräch gilt heutzutage als „(...) unerlässliches Instrument zeitgemäßer Personalführung (und [ist] als) wichtigstes Verständigungsmittel zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter“ (Mentzel et. al. u.a. 2003, S. 9) zu betrachten. Diese Definition nach Mentzel (u.a. 2003) fasst drei wichtige Definitionsaspekte zusammen: Mitarbeitergespräche sind *Führungsinstrumente* und sie bilden eine wichtige Aufgabe in der Mitarbeiterführung, welche nicht abgegeben werden kann (Mentzel, u.a. 2020, S. 6). Damit einhergehend nennt das Zitat den Aspekt der *Gesprächsteilnehmer*. Allein die Führungskraft führt mit seinem Mitarbeiter das Gespräch, abgesehen von wenigen Ausnahmen, in denen das Hinzuziehen einer weiteren Person sinnvoll sein kann (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 17). Zuletzt benennt Mentzel (u.a. 2003) das Mitarbeitergespräch als *Kommunikationsmittel*.

Um Mitarbeitergespräche führen zu können, bedarf es einer „stabile[n] Beziehung(en)“ (von Kanitz, 2015, S. 82) zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter. Diese hierarchieübergreifende Beziehung kann auch als „asymmetrische Beziehung[en]“ (ebd.) bezeichnet werden. Trotz der sich in Organisationen stärker durchsetzenden Arbeit auf Augenhöhe befähigt die Rolle des Vorgesetzten die Person zu mehr Entscheidungsgewalt und Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber seinen Mitarbeitern (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 19). Eine gute Führungskraft nutzt diese in Personalgesprächen jedoch nicht zur Ausübung seiner Macht, sondern viel mehr, um die Beziehung mithilfe von rechtem Feedback zu

seinen Mitarbeitern auszubauen (von Kanitz, 2015, S. 82). Darüber hinaus können „gut geführte Gespräche“ (Schaumburg, 2023, S. 83) eine gesteigerte „Leistungsbereitschaft“ (ebd.) der Mitarbeiter hervorrufen. Diese wirkt sich wiederum positiv auf die Erreichung von Organisationszielen aus. Neben den genannten Merkmalen definiert sich ein Mitarbeitergespräch unter anderem durch die Regelmäßigkeit, in der es geführt wird, sowie einer frühzeitigen Terminierung, welche einer guten Gesprächsvorbereitung dient (Ryschka & Tietze, 2011, S. 96). Dem gegenüber stehen kurze Austausche innerhalb der Alltagskommunikation, in denen oft der Gesprächsrahmen fehlt. Formelle und informelle Gespräche unterscheiden sich zudem zwischen dem Austausch von Erwartungen und „subjektive[n] Sichtweisen“ (Meldau, 2022, S. 312) entgegen einem kurzgefassten Sachaustausch.

Welche Arten von Mitarbeitergesprächen mit dem Hauptakteur des Gesprächs geführt werden können, soll im Folgenden kurz aufgeführt werden.

2.1. Arten

In der Zeitspanne zwischen dem Bewerbungsgespräch und dem Arbeitsaustritt erwarten einen Mitarbeiter unterschiedliche Gesprächsformate, an denen er in einem Unternehmen teilnehmen wird. Diese sind abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur und dem -konzept (Schweighart & Thiele, 2022, S. 15). Die von dem Vorgesetzten zu führenden Mitarbeitergespräche unterscheiden sich in ihrem Tonus, ihrem Anlass sowie dem Gesprächsziel und können demnach in „regelmäßige und anlassabhängige“ (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 53) Gespräche eingeordnet werden.

Kontinuierlich wiederkehrende Gespräche sind unter anderem das „Zielvereinbarungsgespräch, Beurteilungsgespräch, Fördergespräch [und das] Jahresmitarbeitergespräch“ (ebd.). Grundlegend lassen sich diese Gespräche unter dem Begriff des *Performance Managements* einordnen. Dieser beschreibt einen Prozess, bei welchem der Mitarbeiter bestmöglich unterstützt und begleitet werden soll, um seine Rolle im Unternehmen erfüllen zu können (ebd.). Gespräche aufgrund eines Anlasses können beispielsweise im Zuge von Onboarding-Maßnahmen, Rückmeldungen zu Projekten, Verfehlungen aller Art oder Verhandlungen über das Gehalt stattfinden (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 54). Aufgrund des Umfangs und des Schwerpunktes dieser Bachelorarbeit können nicht alle Arten von Mitarbeitergesprächen abgebildet werden. Die Folgenden stellen die relevantesten Formen für das Verständnis dieser Arbeit dar.

2.1.1. Das Zielvereinbarungsgespräch

Diese Art von Mitarbeitergespräch verfolgt die Vereinbarung von Zielen auf Basis der Unternehmensziele (Mentzel, 2020, S. 52). Ohne das Zielvereinbarungsgespräch wüsste der Mitarbeiter nicht, welche Vorstellungen und „Erwartungen“ (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 55) die Führungskraft an ihn hat. Zudem wäre dem Mitarbeiter nicht bewusst, warum er seine Aufgaben erledigen muss und zu welchem Zeitpunkt. Ziele definieren jedoch nicht nur die Erwartungshaltung seitens des Vorgesetzten. Auch der Mitarbeiter geht mit einer Erwartung an seine Arbeitsaufgaben heran. Der Austausch trägt zu mehr Effizienz und Zielstrebigkeit bei und fördert gleichzeitig die Beziehung und „Kommunikation“ (ebd.) zwischen den Gesprächspartnern. Neben der „Orientierungsfunktion“ (Mentzel, 2020, S. 53) beinhaltet die Absprache von Zielen auch den Zweck, Arbeitsleistungen messbar machen zu können. Je nach Art des Ziels dienen der Überprüfbarkeit Zahlen oder vorher festgelegte Anhaltspunkte (ebd.).

Das Zielvereinbarungsgespräch lässt sich innerhalb seiner Durchführung in zwei verschiedene Kategorien einordnen (Laufer, 2005, S. 58f.). Zum einen wird diese Gesprächsart auf Basis von der Arbeitsleistung des Mitarbeiters im Abgleich mit den Erwartungen des Unternehmens gehalten (*Sachzielgespräch*). Zum anderen kann das Gespräch „personenorientiert“ (Laufer, 2005, S. 59) geführt werden und Themen wie die Förderung und Aussichten des einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen betreffen (*Fördergespräch*). Unabhängig von der Art des Zielgesprächs sollte die Führungskraft für eine erfolgreiche Formulierung von Zielen die „smart“ (Hettl, 2013, S. 97) Regeln beachten, welche die Abkürzung für die Kriterien „Spezifisch – Messbar – Akzeptiert – Realistisch – [und] Terminiert“ (ebd.) darstellt.

2.1.2. Das Beurteilungsgespräch

Ein konstruktives und zielführendes Beurteilungsgespräch erfordert von der Führungskraft und dem Mitarbeiter Kompetenzen im Bereich der Reflexionsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie der Kritikfähigkeit (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 58). Inwieweit das Kommunikationsmodell des Johari-Fensters dazu beitragen kann, wird in Kapitel 4.2.3. näher erläutert. Diese Gesprächsart verfolgt das Ziel, dem Mitarbeiter ein Feedback zu seinen bisherigen Leistungen zu geben, inwiefern diese mit den Erwartungen an die Rolle übereinstimmen und im Zuge dessen eine Potenzialeinschätzung vorzunehmen (Hölzl & Raslan, 2019, S. 21). Schaffen es die beiden Parteien, sich im Rahmen dieser Konversation respektvoll zu begegnen, so kann auch diese Art von Mitarbeitergespräch das gemeinsame Arbeiten verbessern, die Beziehung stärken und die Arbeitszufriedenheit erhöhen (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 58).

Auch wenn sich Parallelen zu dem Feedbackgespräch ziehen lassen, gewinnt das Beurteilungsgespräch für den weiteren Verlauf des Mitarbeiters und seiner Rolle in dem Unternehmen an Gewichtung. Auf Basis der schriftlich festgehaltenen Beurteilung werden wegweisende Entscheidungen getroffen, die sich positiv auf den Verdienst oder die Rolle des Mitarbeiters auswirken. Negative Beurteilungen können währenddessen ebenso tiefgreifende Konsequenzen für den Mitarbeiter haben (Mentzel, 2020, S. 62). Es gilt zu beachten, dass das Beurteilungsgespräch gewissen Richtlinien unterliegt (z.B. dem BetrVG).

2.1.3. Das Feedbackgespräch

Die Themen innerhalb eines Feedbackgesprächs sind vielseitig. Von der Überprüfung kurzfristiger Ziele über lobende Worte von der Führungskraft bis hin zu Tadel – jede dieser Feedbackarten kann dem Mitarbeiter dazu verhelfen, sich und seine Leistung zu hinterfragen und zu verbessern (Mentzel, 2020, S. 92f.). Die daraus entstehenden Möglichkeiten für den Vorgesetzten und seinen Mitarbeiter können nur als positiv gewertet werden, solange das Feedback auf Ehrlichkeit und Wertschätzung des anderen Individuums beruht. Beachten beide Gesprächspartner die Regeln des Feedbackgebens, so fördert das Feedbackgespräch nicht nur die gegenseitige Kommunikation. Sie tragen zudem dazu bei, „Missverständnisse“ (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 68) vorzubeugen.

Voraussetzung dafür sind neben der Regelmäßigkeit, das Gespräch zu führen, die Fähigkeit und Bereitschaft, Feedback anzunehmen, die Angst abzulegen, Kritik zu äußern sowie die Fähigkeit sich reflektieren zu können. Feedbackgespräche gehen oft in dem Tagesgeschäft unter. Dabei beruht der Erfolg eines Unternehmens zum Großteil auf seinen Mitarbeitern und diese sind auf den Austausch mit ihrer Führungskraft angewiesen (Meldau, 2022, S. 311). Allerdings sollte dieser nicht nur stattfinden, wenn es für ein lösungsorientiertes Gespräch eigentlich schon zu spät ist. Führungskräfte sind dazu angehalten, genügend Zeit für ihre Mitarbeiter einzuplanen, jegliche Anliegen rücksichtsvoll, aber offen anzusprechen und gleichzeitig für ein Feedback von dem Mitarbeiter empfänglich zu sein (Mentzel, 2020, S. 93).

2.1.4. Das Jahresgespräch

Mithilfe des Jahresgesprächs ergibt sich die Möglichkeit, alle regelmäßig zu führenden Mitarbeitergespräche in einem Gespräch mit offiziellem Charakter zu vereinen (Mentzel, 2020, S. 76). Arbeitsleistungen werden beurteilt, Fördermaßnahmen abgeleitet und neue Ziele für das Folgejahr vereinbart. Diese Gesprächsart ermöglicht es, die für die Entwicklung des Mitarbeiters und der Unternehmensziele relevantesten Punkte in einem Austausch zu vereinen und als Grundlage für das neue Jahr zu nutzen (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 63).

Auch wenn drei unterschiedliche Gespräche innerhalb dieses Mitarbeitergespräches zusammengefasst werden, darf es seitens des Mitarbeiters nicht zu dem Fehlschluss kommen, dass seine Führungskraft oder das Unternehmen sich weniger Zeit für ihn oder seine Anliegen nehmen würden. Das Mitarbeiter-Jahresgespräch sollte daher umfänglicher gestaltet werden als die einzelnen Gesprächsarten, aus denen es sich zusammensetzt. Das Jahresgespräch bietet sich an, um einmal im Jahr offiziell alle Themen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter aufzugreifen, eine Standort-Bestimmung durchzuführen und ggf. notwendige Entwicklungsschritte intensiver zu dokumentieren (ebd.).

2.1.5. Das 360° Feedbackgespräch

Die Benennung dieser Feedbackmethode definiert ihr Erkennungsmerkmal.

Eine Rundum-Perspektive der Leistung des Mitarbeiters soll erfasst werden, in der nicht nur der Mitarbeiter (Selbsteinschätzung) und die Führungskraft (Fremdeinschätzung) ein Feedback abgeben. Auch Teammitglieder oder Stakeholder (Fremdeinschätzung) können zu ausgewählten Kriterien ein Feedback liefern. Somit verfolgt diese Feedbackmethode und das daraus resultierende Mitarbeitergespräch das Ziel, dem Mitarbeiter eine zuverlässige, genaue und umfängliche Bewertung garantieren zu können (Schemmel, 2023, S. 4).

Einige Komponenten des 360° Feedbacks sind variabel. Durch die Veränderung des Inhalts, der Methode oder der Formalien kann das Feedbackgespräch individuell auf den Bedarf des Mitarbeiters angepasst werden (Schwarz, 2008, S. 12). Mithilfe dieser Gesprächsmethode sichert sich die Führungskraft, durch die individuelle Bewertung verschiedener Feedbackgeber, mehr Objektivität, indem sie ihre subjektive Bewertung hinterfragen kann. Außerdem trägt sie dazu bei, dass der Feedbacknehmer sich durch die einzelnen Rückmeldungen in seinem Selbstbild hinterfragt und weiterentwickelt (Schwarz, 2008, S. 13). Folglich können durch diese Feedback- und die darauf aufbauende Gesprächsart, Verbesserungen der Mitarbeitermotivation, seines Verhaltens sowie der Arbeitsleistung erreicht werden.

2.1.6. Das Jour Fixe

Bei einem Jour Fixe handelt es sich um einen lockeren Austausch im Rahmen des Arbeitsalltages (Krabel, 2023, S. 41). Den Themen sind dabei keine Grenzen gesetzt: ein kurzer Austausch zum Projektstatus, Unsicherheiten im Team oder das Lob für eine gelungene Präsentation. Diese Art der „Regelkommunikation“ (Sichart & Preußig, 2022, S. 157) findet in den letzten Jahren vermehrt Zuspruch in Unternehmen.

Aus dem französischen abgeleitet bedeutet *Jour fixe* so viel wie *fester Tag/Termin* (Dudenreaktion, o.D.). Unter Beachtung der genannten Merkmale definiert diese Gesprächsart

einen regelmäßig stattfindenden, kurzen Austausch zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 265). Die Zeitspanne sollte sich auf „15-30 Minuten“ (Krabel, 2023, S. 41) belaufen. Das Jour Fixe bringt nicht nur den Vorteil mit sich, Vorgesetzte und Mitarbeiter auf einen aktuellen Projektstatus zu bringen, sondern auch die Beziehung zwischen den beiden Gesprächspartnern zu stärken. Zudem hat der Mitarbeiter die Chance, all seine Anliegen innerhalb der Arbeitswoche zu sammeln und in dem Termin mit seiner Führungskraft zu platzieren (ebd.). Somit bildet diese Art von Mitarbeitergespräch einen großen Mehrwert für alle Beteiligten, weshalb es in der vorliegenden Arbeit noch eine relevante Rolle einnehmen wird.

2.1.7. Rahmenbedingungen eines Mitarbeitergesprächs

Abhängig von der Unternehmenskultur und dem Führungsstil des Vorgesetzten, variieren die Rahmenbedingungen der Mitarbeitergespräche von Betrieb zu Betrieb (Meldau, 2022, S. 315). Die Personalabteilung und das Unternehmenskonzept geben vor, wie oft ein Gespräch zu führen ist, welche Arten von Gesprächen sich in dem Unternehmen etabliert haben und wer an diesen Gesprächen teilnimmt (Bungard, 2018, S. 12). In der Regel wird das Gespräch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter geführt. Bedarf es einer weiteren Instanz, so kann ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung hinzugezogen werden (Mentzel, 2020, S. 6).

Trotz der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeitergesprächen müssen sich Unternehmen an zwei relevanten Gesetzen orientieren: dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sowie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 197). Erstgenanntes wurde im Kapitel 2.1.2. schon kurz aufgeführt. Von dem Anspruch einer „Mitarbeiterbeurteilung“ (ebd.) über die Zusammensetzung des Lohns, bis hin zu dem Recht auf Einsicht in die Akte des Arbeitnehmers, werden in diesem alle notwendigen Bedingungen hinsichtlich einer fairen Beurteilung geregelt. Alle Gespräche in Unternehmen unterliegen zudem der Pflicht, „sachlich[en] (...) objektiv[er] und nachvollziehbar[er]“ (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 204) geführt zu werden. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hält neben den genannten Kriterien auch die Voraussetzung fest, die Inhalte von Mitarbeitergesprächen diskriminierungsfrei zu gestalten und jegliche Mitarbeiterbenachteiligungen „zu verhindern oder zu beseitigen“ (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2022, S. 201).

Weitere Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch sind die Wahl des Ortes, eine gute Vorbereitung, Kommunikationskenntnisse sowie die Dokumentationsarbeit. Das Gespräch sollte möglichst an einem Ort oder in einem Umfeld geführt werden, wo die Gesprächsteilnehmer vertrauliche Dinge ungestört besprechen können (Meldau, 2022, S. 315ff.). Zudem sollte die Führungskraft seinen Mitarbeiter frühestmöglich über den Zeitpunkt informieren, wann und wie das Gespräch stattfinden wird (ebd.). Innerhalb des

Mitarbeitergespräches bewähren sich gute Kommunikationskompetenzen, welche in einem späteren Teil der Arbeit aufgegriffen werden (Kapitel 4). Das Gespräch schließt mit der Phase der Nachbereitung ab (Meldau, 2022, S. 321). Es folgt die zusammenfassende Darstellung der drei Phasen eines Mitarbeitergesprächs.

2.2. Exemplarischer Aufbau eines Mitarbeitergesprächs

In den vorherigen Kapiteln konnte herausgestellt werden, dass Mitarbeitergespräche sich je nach Anlass in ihrem Inhalt voneinander unterscheiden. Zusätzlich haben die Kultur des Unternehmens sowie der Führungsstil des Vorgesetzten einen Einfluss auf deren Ablauf. Dennoch lässt sich nach Laufer (2005), Mentzel (2020) und Meldau (2022) ein idealtypischer Ablauf herausarbeiten, welcher als Orientierung für alle Gesprächsarten dienen kann.

2.2.1. Die Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch beginnt mit der Phase der Vorbereitung. Die Führungskraft ist dazu angehalten, sich im Vorhinein zu überlegen, welche relevanten Themen in dem Gespräch besprochen werden müssen. Zudem gilt es die Anliegen in optionale und für das Gespräch unerlässliche Inhalte einzuordnen. Dies trägt zu einem organisierteren Gesprächsverlauf bei (Mentzel, 2020, S.16). Des Weiteren beinhaltet die Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs sowohl organisatorische als auch inhaltliche Aspekte (Meldau, 2022, S. 317). Der Zeitpunkt des Gesprächs, die Ortswahl sowie der zeitliche Rahmen fallen unter die organisatorische Kategorie. Ebenso die Auseinandersetzung mit Störfaktoren wie die Raumbuchung, keine Paralleltermine oder eine stabile Internetverbindung. Der letzte Punkt wird im Laufe dieser Arbeit erneut aufgegriffen. Dem Mitarbeiter rechtzeitig die Einladung zukommen zu lassen, kann ebenfalls in diese Sparte eingeordnet werden. Hierbei sollte die Führungskraft ein Zeitfenster von mindestens zwei Wochen vor dem Gespräch einhalten. Die Gesprächseinladung muss dabei neben den Rahmendaten auch den jeweiligen Gesprächskontext beinhalten. Dies befähigt den Mitarbeiter, sich im Voraus gut mit seinem anstehenden Mitarbeitergespräch auseinandersetzen zu können (Proske & Reiff, 2016, S. 57). Zu der inhaltlichen Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs zählen die Beschaffung von Informationen über den Mitarbeiter und seine Arbeit, der Entwurf von „Leitfragen“ (Meldau, 2022, S. 317) sowie das Abgleichen der eigenen „Erwartungen“ (ebd.) mit denen der Stellenanforderung sowie den Resultaten des Mitarbeiters. Zuletzt ist es als Führungskraft sinnvoll, sich auf die Persönlichkeit des Mitarbeitenden vorzubereiten, um auf individuelle Reaktionen eingehen zu können (Laufer, 2005, S. 161).

2.2.2. Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

Jedes Gespräch ist so individuell wie der Mitarbeiter selbst. Daher zeigen sich in der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs die Führungsqualitäten eines Vorgesetzten (Mentzel, 2020, S. 28). Wie leitet dieser durch das Gespräch? Schafft er eine gute Atmosphäre? Kann er offen und ehrlich mit seinem Mitarbeiter sprechen und ihm gleichzeitig Raum für seine Anliegen lassen und aufmerksam „zuhören“ (Mentzel, 2020, S. 45)?

Meldau (2022) nennt im Rahmen der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs „3 Phasen“ (Meldau, 2022, S. 318). In der Einstiegsphase leitet die Führungskraft das Gespräch ein und es werden die Rahmenbedingungen für den Austausch besprochen. Der Hauptteil des Gesprächs, die Vertiefungsphase, wird durch die vorbereiteten Leitfragen bestimmt und lässt Raum für konstruktive Rückmeldungen, Zielvereinbarungen oder einen Erwartungsaustausch an die Rolle (Meldau, 2022, S. 319). Die letzte Phase (Abschlussphase) bildet den Abschluss des Mitarbeitergesprächs. Diese soll von der Führungskraft dazu genutzt werden, Besprochenes „schriftlich“ (ebd.) festzuhalten und einen positiven Gesprächsabschluss zu finden. Bei Bedarf können beide Parteien in dieser Phase den Folgetermin für ein Anschlussgespräch vereinbaren.

2.2.3. Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs

Proske & Reiff (2016) unterteilen die Nachbereitung eines Gesprächs in zwei Ebenen. Zum einen besteht die Aufgabe der Führungskraft auf der *Sachebene* darin, aus dem Gespräch entstandene Verantwortlichkeiten anzugehen. Zum anderen gilt es auf der *Beziehungsebene*, den Gesprächsverlauf zu reflektieren und sich selbst als Vorgesetzter kritisch zu hinterfragen: Welche Punkte des Gesprächs sind gut verlaufen und in welchen sind Verbesserungen vorzunehmen? Meldau (2022) ergänzt zudem die Metaebene, in welcher eine Beobachterperspektive eingenommen werden und der Gesprächsverlauf aus einer objektiven Sicht bewertet werden kann (Meldau, 2022, S. 321).

Zusammenfassend stellt sich heraus, dass sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter von der Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs stark profitieren. Beide Seiten bekommen die Möglichkeit, ihre Kommunikationsfähigkeit zu reflektieren sowie ihre Kritikfähigkeit auszubauen. Im Kapitel 4.2. werden unter anderem die genannten Fähigkeiten näher betrachtet.

2.3. Status Quo

Mitarbeitergespräche etablieren sich seit den „90er Jahren“ (Ryschka & Tietze, 2011, S. 119) vermehrt in der Personalentwicklung. Auslöser war unter anderem die „Einführung des BetrVG

1972 in der Schweiz“ (Meldau, 2022, S. 312). Seitdem entwickelt sich die Durchführung von Personalgesprächen stets weiter und orientiert sich dabei am Laufe der Zeit. Von informellen Diskussionen über die erbrachte Leistung des Mitarbeiters hin zu ersten strukturierten Ansätzen und Checklisten zur Beurteilung erfuhren das Mitarbeitergespräch eine stetige Überarbeitung und Verbesserung innerhalb seines Prozesses. Die Implementierung des 360° Feedbacks führte dann zu einer signifikanten Weiterentwicklung des Mitarbeitergesprächs, da es eine erweiterte Perspektive auf die Leistung und das Potenzial der Mitarbeiter ermöglichte (Gerpott, 2006, S. 211f.). Seit ca. 15 Jahren etabliert sich in Unternehmen nun der Prozess des kontinuierlichen Feedbacks, welcher präferiert in Präsenz umgesetzt wird. Gespräche zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter werden regelmäßiger geführt und zudem beeinflusst die fortschreitende Digitalisierung den Feedbackprozess hinsichtlich der Terminierung oder der Dokumentation. Besonders die letzten Jahre beeinflussten die Evolution der Mitarbeitergespräche.

Zwei entscheidende Einflussfaktoren bilden dabei der demographische Wandel sowie die sich daraus entwickelnden unterschiedlichen Generationen und die Digitalisierung (Schemmel, 2023, S. 3f.).

3. Generationen im Arbeitsmarkt

*The old believe everything, the middle-aged suspect everything,
the young know everything.*

Oscar Wilde (1903, S. 9)

Unternehmen stehen heutzutage vor vielen Herausforderungen. Ausgelöst durch den demographischen Wandel stellt die „Multigenerationalität“ (Lohmüller & Greiff, 2022, S. 227) dabei eine der nachhaltigsten Challenges dar. Bis zu vier Generationen arbeiten Stand 2023 in deutschen Betrieben zusammen, wodurch verschiedenste Ansichten, Interessen und Bedürfnisse aufeinanderprallen (Eberhardt, 2016, S. 37). Am ehesten erfahren Führungskräfte diese Problemstellung im Unternehmen selbst. Innerhalb ihres Teams stehen sie unter anderem vor der Aufgabe, Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die sowohl die „Babyboomer (geboren ca. 1956-1965)“ (Lohmüller & Greiff, 2022, S. 227) als auch die „Generation Y (ca. 1981-1995)“ (ebd.) erreichen. Die „Generation X (ca. 1966-1980)“ (ebd.) bevorzugt wiederum andere Kommunikationswege und die Durchführung eines Personalgesprächs in der Vorstellung der „Generation Z (ca. 1996-2010)“ (ebd.) erfordert nochmals neue Konzepte.

Dieses Kapitel dient dazu, ein Grundwissen zu dem Ursprung der verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen und davon ausgehend die Eigenschaften aller Generationen herauszuarbeiten. Der Fokus der Ausarbeitung liegt auf der Generation Z,

welche mit ihren am Individuum orientierten Forderungen nicht nur innovative Ansätze für das Zukunftsmodell bietet, sondern zusätzlich auch Grundideen der Sozialen Arbeit widerspiegelt. Letztere werden zusammenfassend in Kap. 7 aufgeführt.

3.1. Demographischer Wandel

Der durchschnittliche deutsche Bürger ist in dem Jahr 2022 44,8 Jahre alt, wodurch Deutschland auf Platz 13 der 20 Länder mit dem höchsten Durchschnittsalter steht (United Nations, 2022). Abbildung 1 zeigt die Auswertung des Statistischen Bundesamtes der Einwohneranzahl in Deutschland nach Generationen, welche den Wert des Durchschnittsalters gut widerspiegelt (Statistisches Bundesamt, 2023).

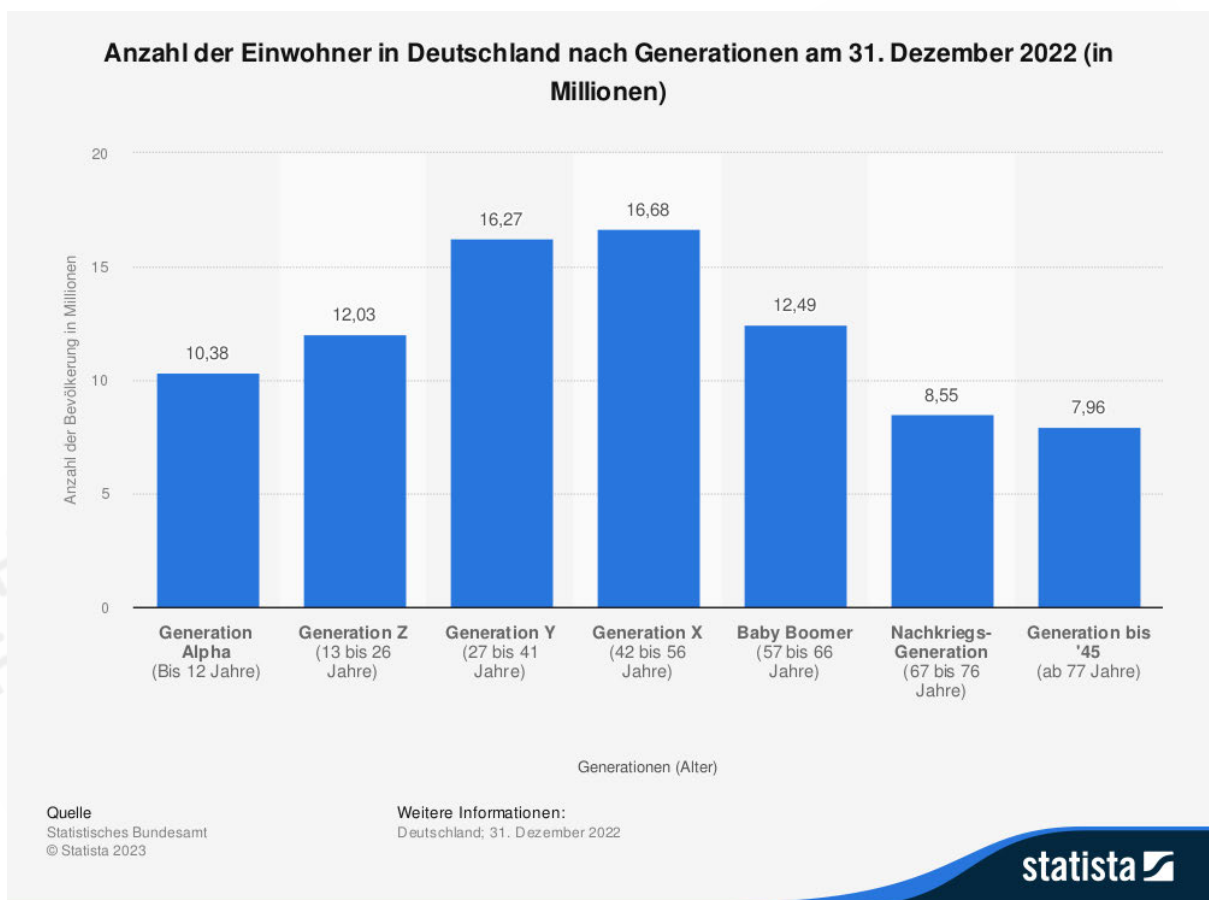


Abbildung 1. Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen (Statistisches Bundesamt, 2023)

Der Anteil der älteren Bevölkerung steigt kontinuierlich an, bedingt durch den Rückgang der Geburten seit dem Jahr 1964 (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 55), die erhöhte „Lebenserwartung“ (Wilke, 2019, S. 46) und dem erstmaligen Überwiegen der „Sterberate (im Vergleich zu der) Geburtenrate [seit 1972]“ (Jobst-Jürgens, 2020, S. 13). Die Fakten finden ebenfalls ihren Ausdruck auf dem Arbeitsmarkt. Ein Großteil der Arbeitnehmer (Babyboomer) wird in den nächsten 15 Jahren in Rente gehen, wodurch viele Stellen in Unternehmen frei

werden und durch zu wenig Nachkommen unbesetzt bleiben (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 56f.; Georg, 2019, S. 26). Die Wirtschaft reagiert mit einer später einsetzenden Rente und frühzeitiger Rekrutierung der Generation Z. Demzufolge sind auf dem aktuellen Arbeitsmarkt vier verschiedene Generationen vertreten, auf die in den folgenden Kapiteln intensiver eingegangen wird.

3.2. Generationenklassifizierung

Um die verschiedenen Generationen einordnen und verstehen zu können, bedarf es zunächst einer kurzen Begriffsdefinition. Die Bezeichnung *Generation*, ursprünglich aus dem griechischen und lateinischen abgeleitet, kann als Oberbegriff zeitlicher Einordnung gedeutet werden (Weigel, 2002, S. 173). Karl Mannheim (1928) stellte eine Einordnung in Generationen innerhalb seiner Forschung aus soziologischer Sicht (Weigel, 2002, S. 163) in Frage. So könne lediglich von einer Generation gesprochen werden, „als und insofern es sich um eine potenzielle Partizipation an gemeinsam verbindenden Ereignissen und Erlebnisgehalten handelt“ (Mannheim, 1964, S. 180). Mitunter definierte er mehrere Kriterien, an denen ein Zusammenhang der Generationen gerechtfertigt wäre. Am Ende kommt Karl Mannheim jedoch zu dem Schluss, dass jeder Mensch ein Individuum bleibt, welches unterschiedlich auf Erfahrungen und Erlebnisse innerhalb seines Reifeprozesses reagiert (Mannheim, 1964, S. 547).

Da solch eine Erklärung und Aufarbeitung des Generationenbegriffs innerhalb dieser Arbeit zu umfangreich wären, wird der Begriff der Generation in diesem Kontext für eine Personengruppe verwendet, die in einem bestimmten Zeitabschnitt geboren wurde und dadurch gleiche Ereignisse in ihren prägenden Jahren erfahren hat (Klaffke, 2022, S. 15 & 19; Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 109f.). Dazu zählt unter anderem der Geburtsjahrgang, soziale und gesellschaftliche Einflüsse sowie die Auswirkungen der Digitalisierung (Klaffke, 2022, S. 110f.). Diese Faktoren sind messbarer, als die Individualität eines jeden Menschen in der Generationenforschung zu berücksichtigen (Lohmüller & Greiff, 2022, S. 236). Dennoch soll diese keinesfalls vernachlässigt werden und wird daher im Zuge dieser Arbeit noch mehrmals Erwähnung finden.

In Bezug auf die Einteilung der Generationen hinsichtlich ihres Geburtsjahres, finden sich in der Literatur unterschiedlichste Start- und Enddaten. Um im Rahmen dieser Aufarbeitung chronologisch vorgehen zu können, wurde sich für die Einteilung nach Klaffke (2022) entschieden.

Resultierend kann gesagt werden, dass die Klassifizierung von Generationen ihren Ursprung darin hat, einer spezifischen Altersgruppe aufgrund signifikanter prägender Erfahrungen, klare

Merkmale zuschreiben zu können. Dies ermöglicht es, Ansätze zur Lösung gegenwärtiger Herausforderungen zu entwickeln und Schlussfolgerungen über zukünftige Entwicklungen zu ziehen. So sollen die Forschungsergebnisse dieses Kapitels dafür genutzt werden, Eigenschaften und Merkmale der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt herauszuarbeiten, die damit einhergehenden Anforderungen für Unternehmen zu verdeutlichen und explizit den Einfluss auf zukünftige Personalgespräche zu transferieren.

Für ein besseres Verständnis der Anforderungen und des Einflusses werden im Folgenden die älteren, noch auf dem Arbeitsmarkt vertretenen, Generationen vorgestellt. Mit dem geschaffenen Wissen geht das Kapitel 3.3. näher auf die Generation Z und ihre Merkmale, sowie die Herausforderungen für Unternehmen ein. Diese Erkenntnisse schaffen den Ansatzpunkt für die Leitgedanken der Sozialen Arbeit (Kapitel 7) sowie die Grundlage für das Zukunftsmodell (Kapitel 8).

3.2.1. Babyboomer

Die momentan älteste Generation auf dem Arbeitsmarkt stellen die *Babyboomer* dar. Geboren zwischen den Jahren „1956 (...) [und] 1965“ (Oertel, 2022, S. 48), wurden sie geprägt von dem klassischen Familienmodell, in dessen Vorstellung der Mann das Geld verdiente und die Frau sich um die durchschnittlichen „2,5 Kinder“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 54) kümmerte. Durch die vom Elternhaus vermittelte „Disziplin“ (Oertel, 2022, S. 52) und Ordnung, ist die Generation geprägt von Verbindlichkeit, Respekt und dem Idealismus (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 56). Ihren Namen verdanken sie dem Jahr „1964“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 54), welches die höchste Geburtenrate „in Deutschland“ (ebd.) seit Beginn der Aufzeichnung aufwies.

Durch ihren Berufseinstieg in den „70er- und 80er-Jahren“ (Oertel, 2022, S. 51) sind die Babyboomer die einzige noch auf dem Arbeitsmarkt vertretene Generation, welche den rasanten Fortschritt der Digitalisierung in ihrem vollen Umfang miterlebt hat (Oertel, 2022, S. 55). Erste Berührungspunkte mit „Personal Computers (PC)“ (Seemann, 2020, S. 1) den darauffolgenden Computersystemen von Apple 1984, hin zum Mobiltelefon, Tablets und der KI (ebd.) – die Babyboomer erfuhren stetige Systemwechsel. Dennoch wertschätzen sie die persönliche Kommunikation oder den Austausch über das „Telefon“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 55).

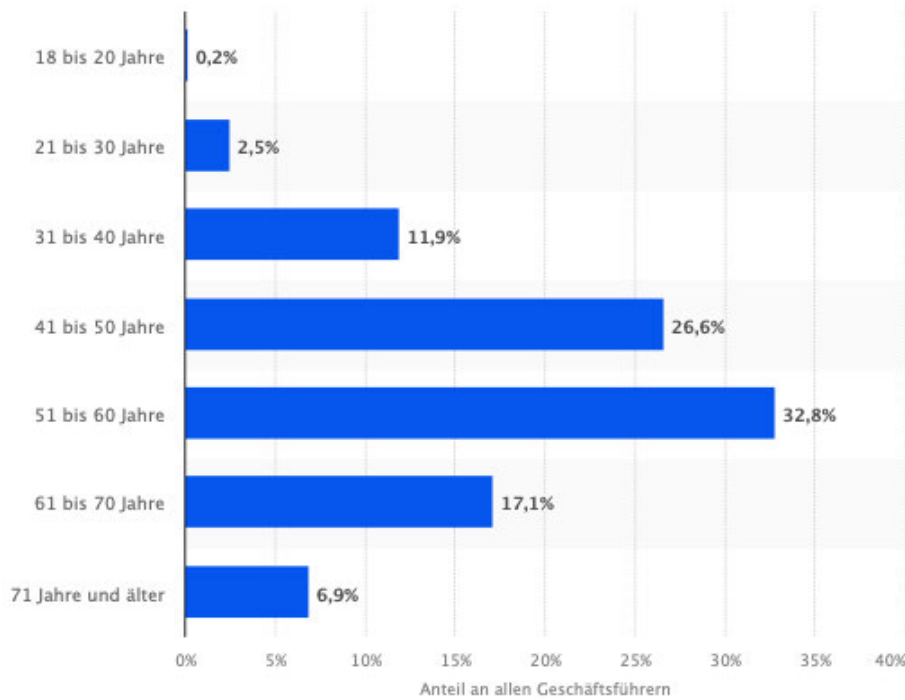


Abbildung 2. Verteilung der Führungskräfte in Deutschland nach Altersgruppen (CRIF GmbH, 2018)

Nach einer Erhebung durch die CRIF GmbH sind die meisten Führungskräfte im Jahr 2018 zwischen 41 und 60 Jahre alt (CRIF GmbH, 2018). Übertragen auf das Jahr 2023 besetzen die Babyboomer (Alter: 58-67), ausgehend von der vorliegenden Statistik, einen großen Anteil der Führungspositionen in Deutschland. Im Hinblick auf die später einsetzende Rente wird diese Generation noch knapp 15 Jahre auf dem Arbeitsmarkt vertreten sein und mit dem Austritt viele offene Stellen sowie Führungspositionen hinterlassen und zeitgleich wertvolles Erfahrungswissen mitnehmen (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 56f.). Mit ihnen wird eine Generation austreten, welche für ihren loyalen und respektvollen Umgang gegenüber der Führungskraft und für eine hohe Unternehmensbindung bekannt ist (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 56). Gleichzeitig zeigten die Babyboomer weniger Bereitschaft sich weiterzubilden, wodurch die immer weiter voranschreitende Digitalisierung schwer vermittelbar war/ist und die jüngeren Generationen durch den Wandel der Arbeitswelt an ihnen vorbeiziehen (Barsch & Trachsel, 2018, S. 181).

3.2.2. Generation X

Auf die Generation der Babyboomer folgte eine Kohorte, geprägt von Individualisierung, Familienorientierung und „Leistungsorientierung“ (Oertel, 2022, S. 72). Die Generation X, welche zeitlich anschließend an die Babyboomer bis ca. „1980“ (Oertel, 2022, S. 66) zu verorten ist, war in ihren entscheidenden Jahren („1976-1994“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 32)) mit wirtschaftlichen Krisen, dem „Beginn der Medienrevolution“ (Oertel, 2022, S. 68) als

auch dem Fall der Mauer zwischen Ost- und Westdeutschland konfrontiert“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 58). Folglich zeichnen sich die *Xler*, aufgrund der gesellschaftlichen Umstände, durch den Wunsch nach sozialer Gerechtigkeit, eines sicheren Arbeitsplatzes sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus (Oertel, 2022, S. 68f.; Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 59).

Das Jahr 2023 bedeutet für die Generation X, dass sie noch ca. 50% ihres Berufsweges vor sich haben und somit erst „ab 2031“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 60) den Renteneintritt angehen. Viele Frauen kommen in ihren vor der Familienplanung ausgeübten Beruf zurück oder wechseln von einer Teilzeit- in eine Vollzeitstelle. Durch das über die Jahre angesammelte Wissen und die Bereitschaft für Weiterbildungen, weisen die *Xler* ein bedeutendes „Erfahrungswissen“ (ebd.) auf, von denen Unternehmen stark profitieren können. Gleichzeitig weist diese Kohorte eine schnelle Auffassungsgabe hinsichtlich digitaler Medien auf, bedingt durch das Aufwachsen während der fortschreitenden Digitalisierung (Oertel, 2022, S. 68). Mit ihrem Berufseintritt (ca. ab 1983) erfuhren sie eine stetig neue Revolution der Medien, welche von Jahr zu Jahr in ihrem beruflichen und privaten Alltag relevanter wurde. Nicht nur die Kommunikationswege veränderten sich, auch die Schnelligkeit des Arbeitens wurde durch die Digitalisierung beeinflusst (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 61). Durch die geringe Wechselbereitschaft der Generation X müssen sie sich dem derzeitigen Wandel der Arbeitswelt fügen (Barsch & Trachsel, 2018, S. 181). Hierarchiestrukturen schwinden vermehrt und die durch die Babyboomer freiwerdenden Führungspositionen werden zunehmend von der jüngeren Generation Y besetzt.

3.2.3. Generation Y

Mit der Generation Y tritt eine Jahrgangsgruppe in den Arbeitsmarkt ein, welche das Modell bisheriger Arbeit neu definiert. Geprägt durch ihre Erziehung sowie den gesellschaftlichen und „demographischen Wandel(s)“ (Klaffke, 2022, S. 82), stellen ihre Anhänger zum ersten Mal spezifische Erwartungen an den Arbeitgeber (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 79). Flexibles Arbeiten mit der Möglichkeit der remote Arbeit, eine fortwährende und „klare Kommunikation“ (Klaffke M., 2022, S. 75) sowie das Lernen aus Fehlern – nur eine Auswahl an Forderungen, mit denen Unternehmen sich nun auseinandersetzen müssen.

Als „Kinder [von der Generation] Babyboomer“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 62), wird die Gen Y zwischen den Jahren „1981 und 1995“ (Klaffke, 2022, S. 84) in ein behütetes Umfeld geboren. Ihre Erziehung bewirkt, dass sie selbstbestimmt leben, offenkundig ihre Meinung mitteilen und für diese einstehen (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 62f.). Aufgewachsen in einer Zeit des stetigen Wandels prägen die Ereignisse der Jahre „1991 – 2009“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 34) die Generation Y maßgeblich. Insbesondere die schnell

fortschreitende Digitalisierung, der starke Einfluss des Internets auf die Wirtschaft als auch Gesellschaft und damit einhergehend die „Globalisierung“ (ebd.) führten bei den „Digital Natives“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 51) zu einer neuen Vorstellung der Verbindung von Alltag und Beruf. Anders als bei den vorherigen Generationen strebte die Gen Y eine Balance zwischen beidem an (Ternès, 2018, S. 10). Der berufliche Erfolg bedeutet für die Millennials „persönliche Erfüllung zu finden“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 64).

Im Jahr 2023 befinden sich die „Millennials“ (Klaffke, 2022, S. 84) in der Phase zwischen Berufseinstieg und -hochphase. Durch ihre Technikaffinität sind sie gefragte Mitarbeiter in Unternehmen und besetzen zum Teil erste Führungspositionen (Ternès, 2018, S. 10; Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 34). Ihre Arbeitseinstellung ist geprägt von regelmäßigen Austausch in Form von (digitalen) Meetings, Offenheit, selbstbestimmten Handeln, Teamarbeit und Entwicklung (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 81f.). Die von der Generation Y über die Jahre geformte, neue Arbeitswelt bildet die *Spielwiese* für die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt: die Gen Z.

3.3. Generation Z

Setzen Unternehmen sich mit ihrer Zukunft auseinander, gewinnen die *Zler* an großer Bedeutung. Da ihr Eintritt in den Arbeitsmarkt erst seit Kurzem erfolgt, ist die Datensammlung über diese junge Generation noch nicht abgeschlossen. Jedoch lassen sich sichere Prädiktionen aus den bisherigen Studien und Erkenntnissen ableiten (Barsch & Trachsel, 2018, S. 182).

3.3.1. Sozialisation

Geboren zwischen den Jahren „1996 und 2010“ (Klaffke, 2022, S. 103), als Kinder der *Xler* oder „Babyboomer“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 66), wächst die *Generation Internet* als erste Generation in einer vollständig digitalen und medialen Welt auf. In ihren prägenden Jahren (2006-2025) werden sie mit Krisen im Bereich der Wirtschaft oder dem Finanzsektor konfrontiert. Neben der Weltklimakrise, „Terrorismus und Flüchtlingswellen“ (ebd.) ist die Corona-Krise das wohl wichtigste Erlebnis, welches bei der GenZ große Unsicherheit in Bezug auf ihre berufliche Zukunft hervorgerufen hat (Eberhardt, 2016, S. 56). All diese Ereignisse bewirken bei den jungen Menschen eine Präferenz für ein sicheres und stabiles Umfeld (ebd.).

Die Generation Z kennzeichnet sich zudem durch ihre „Hilfsbereitschaft und Nächstenliebe“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 69) und ist sehr daran bedacht, eine gute Beziehung zur Familie zu pflegen. Sie wachsen in Deutschland mit der Normalität der Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau auf und erfahren mit steigender Tendenz die Toleranz für das dritte Geschlecht. Ihre Affinität für digitale Medien verleiht ihnen die Bezeichnung „Digital Natives“

(ebd.), welche sie sich mit der Generation Y teilen. Grundlegend kann die junge Generation demnach als vielfältig beschrieben werden. Neben den genannten Eigenschaften ist ihnen die eigene Selbstverwirklichung und Individualisierung sehr wichtig (PMRE, 2022, S. 8).

Ihre gute schulische Bildung ist ebenfalls ein Merkmal der Generation Z, welche ihr zusätzlich zu den Auswirkungen des demographischen Wandels viele Chancen auf dem Arbeitsmarkt eröffnet. Durch die zeitweise eingeführte verkürzte Schullaufbahn auf acht Jahre sind die Zler „im Durchschnitt (...) fünf Jahre jünger“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 67) als ihre Vorgänger zum Zeitpunkt des Eintritts auf den Arbeitsmarkt. Die Konsequenz dessen ist, dass wichtige Lern- und Entwicklungserfahrungen der Generation Z in ihren ersten Berufsjahren gesammelt werden und die Unternehmen somit ein Teil des persönlichen „Reifeprozesses“ (Klaffke M. , 2022, S. 111) der Zler werden.

Im Jahr 2023 befindet sich die Generation Z noch in unterschiedlichen Lebensabschnitten. Jüngere Vertreter gehen zur Schule und machen bald ihren Abschluss. Andere stehen vor einem Auslandsjahr oder sind mitten in ihrer Berufsausbildung (Eberhardt, 2016, S. 58). Die älteren Vertreter finden sich seit kurzem auf dem Arbeitsmarkt ein, wodurch Arbeitgeber nun vor der Herausforderung stehen, vier verschiedenen Generationen und ihren Wünschen hinsichtlich der individuellen Vorstellungen in Bezug auf ein gutes Arbeitsumfeld, dem richtigem Führungsverhalten sowie der Kommunikation in Unternehmen gerecht zu werden (Köcher, Sommer & Hurrelmann, 2022, S. 6 f.).

3.3.2. Pendelbewegung

Oft wird die Generation Z und die Generation Y im gleichen Atemzug erwähnt. Beide wuchsen in behüteten Elternhäusern auf, durften eine jedem zugängliche, gute Bildung genießen und erleb(t)en die sich stetig verändernden, neuen Möglichkeiten der Digitalisierung (Eberhardt, 2016, S. 54ff.). Unter dem Namen *Digital Natives* zusammengefasst, beschreibt die Generationenforschung zwei Kohorten, welche den Wandel der digitalen Medien erfuhren und damit einhergehend eine hohe Affinität gegenüber dieser entwickelten (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 86). Dennoch versucht sich die jüngere Generation, wie auch ihre Vorgänger, von den anderen Jahrgängen abzugrenzen. Unter dem Begriff der „Pendelbewegung“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 86) wird solch ein Abgrenzungsprozess von einer zur nächsten Generation zusammengefasst.

Die Gen Z setzt auf eine klare Trennung zwischen dem Beruf und dem eigenen Leben. „Work-Life-Separation“ umschreibt ihre Bedürfnisse, hingegen der von der Generation Y präferierten Work-Life-Balance. Durch die Auswirkungen des demographischen Wandels wissen die Zler um die Sicherheit eines Arbeitsplatzes mit der Voraussetzung einer guten Grundausbildung.

Die Sicherheit ruft ein „selbstbewusste[re] Auftreten“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 86) mit einhergehenden klaren Vorstellungen ihres Arbeitsumfeldes hervor. Im Gegensatz zu den Millennials fordern die Zler wieder mehr Struktur in ihrem Arbeitsalltag, um einer Überlastung aufgrund ständiger Erreichbarkeit entgegenzuwirken (Eberhardt, 2016, S. 58f.; Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 92). Auch das Denken in Bezug auf die Auswirkungen der Digitalisierung ruft bei der Generation Z eine „Pendelbewegung“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 93) hervor. Die Kommunikation sollte wieder vermehrt im realen Leben statt über Kamera stattfinden (Eberhardt, 2016, S. 59). Auch den Themen Individualismus, Diversität, soziales Engagement und Nachhaltigkeit schreibt die Generation Z eine höhere Bedeutung als ihre Vorgänger zu und sie sind bereit, vermehrt Zeit dafür aufzuwenden (Eberhardt, 2016, S. 58; Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 20 & 93).

3.3.3. Kommunikationsverhalten

Durch das Aufwachsen in Zeiten der schnell voranschreitenden Digitalisierung entwickelt die Generation Z eine hohe digitale Affinität, welche ihr Kommunikationsverhalten nachhaltig prägt. Verglichen mit den vorherigen Generationen, welche vermehrt in Form von Briefen oder E-Mails kommunizier(t)en, setzt die GenZ auf eine multimediale Kommunikation in Echtzeit. Messenger-Dienste wie WhatsApp und das „seit 2019 [existierende] 5G-Netz“ (Kleinjohann & Reinecke, 2020, S. 16) ermöglichen unter anderem diese Form des kontinuierlichen und allgegenwärtigen Austausches. „GIFs“, Emojis, Bilder oder Videos, welche bei „Social-Media-Diensten“ (ebd.) wie *Snapchats*, *Instagram* oder *TikTok* versendet werden, dienen als Reaktion auf Nachrichten oder als Ausdruck von Emotionen (Siebenhaar, 2018, S. 752).

Das wichtigste Kommunikationsmedium der GenZ stellt das Smartphone dar. 99% der Jugendlichen zwischen 12-19 Jahre sind laut der JIM-Studie 2022 in Besitz eines solchen Mediums (JIM-Studie, 2022, S. 5). Primär wird es bei jungen Erwachsenen im Alter zwischen 18 und 19 Jahren für WhatsApp (83%) oder Instagram (44%) genutzt (JIM-Studie, 2022, S. 28). Trotz dessen die Generation Z oft mit dem Begriff der Medienabhängigkeit zusammengebracht wird, entwickelt sich die Vorliebe der Kommunikationsart „im Arbeitsleben“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 93) eher zurück in Richtung des „persönlichen“ (ebd.) Austausches. Anhänger dieser Kohorte schätzen eine transparente „Kommunikation und häufiges Feedback“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 100). Gleichzeitig beweisen sie ein sehr gutes Kommunikationsverhalten, das sich nicht nur in Onlinemeetings, sondern auch im „persönlichen Kontakt“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 103) zeigt.

Generation Z

<i>Kommunikationsmittel</i>	Multimedial; permanent verfügbare, digitale Kommunikation; visuelle Medien gewinnen an Bedeutung; Smartphone
<i>Kommunikationsstil</i>	Kommunikation in Form von GIFs, Bildern, Emojis; formlos, unkompliziert, schnell konsumierbar
<i>Umgangston</i>	gradlinig, ehrlich, offen, unkonventionell
<i>Präferenz für Feedback</i>	Persönlich, transparent, häufig, informell, gerecht, motivierend

Tabelle 1. Kommunikationsverhalten der GenZ (in Anlehnung an Mangelsdorf, 2017, S. 63, 73, 85, 136)

3.3.4. Führungsverhalten

Die Generation Z begegnet ihren Führungskräften, welche überwiegend aus den älteren Generationen stammen, mit neuen und modernen Anforderungen. Resultierend aus ihrer Sozialisationsphase wünschen sich die jungen Menschen von ihren Vorgesetzten einen freundlichen Umgang, in dem eine offene und transparente Kommunikation gepflegt wird (Mangelsdorf, 2017, S. 85). Ihre geleistete Arbeit soll durch die Führungskraft anerkannt und in Form von Lob oder einer guten Vergütung wertgeschätzt werden. Mithilfe regelmäßiger, kurzer Austausche wünschen sich die Zler vermehrten (persönlichen) Kontakt zu ihren Vorgesetzten und erhoffen sich durch diesen einen Ausbau der persönlichen Beziehung (Mangelsdorf, 2017, S. 85). Grundlegend sind der Generation Z Aspekte wie flache Hierarchien, Harmonie und Teamzusammenhalt am Arbeitsplatz sehr wichtig, wodurch sie erwarten, dass ihre Führungskraft diese fördert. Ein möglicher Ausdruck des vermehrten Sicherheitsbedürfnisses der Zler kann der Wunsch nach einer Ruhe ausstrahlenden Führungskraft darstellen. Darüber hinaus soll diese sie auf ihrem individuellen beruflichen Weg als Coach und Mentor unterstützen. Diese Forderung schließt auch den Aspekt individueller Weiterbildungsmöglichkeiten ein (Mangelsdorf, 2017, S. 85).

Um im Zuge des aufkommenden Personalmangels die junge Generation für sich gewinnen und einhergehend mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit halten zu können, müssen Unternehmen mit einer angepassten Führungskultur reagieren (Mangelsdorf, 2017, S. 82 f.).

3.3.5. Erwartungen an den Arbeitgeber

Die Generation Z bringt viele moderne und zukunftsweisende Ansichten mit in den Arbeitsmarkt, welche die Unternehmen zukunftsfähig machen kann. Aufgrund ihrer Prägung durch die Mediatisierung haben die jungen Leute Ideen für neue

Kommunikationsmöglichkeiten. Beeinflusst von der Digitalisierung ihres Alltags, fordern die Zler ein Arbeitsumfeld, in dem sie selbstbestimmt und flexibel arbeiten können. Zeitgleich wünschen sie sich eine transparente und ehrliche Kommunikation (Klaffke, 2022, S. 107).



Abbildung 3. Top Entscheidungsgründe für den jetzigen Arbeitgeber (weltweit) (Deloitte, 2022)

Laut der Ergebnissen der Studie von Deloitte (2022) liegt der Fokus der Arbeitsgeberwahl auf das Achten einer guten Work-Life Balance. Gleichzeitig schätzen die Zler die Möglichkeit von Weiterbildungen und einer guten Vergütung (Deloitte, 2022; Eberhardt, 2016, S. 59). Die junge Generation fordert, als Individuum gesehen und akzeptiert zu werden und begrüßt ein harmonisches Miteinander am Arbeitsplatz (Klaffke, 2022, S. 115). Sie erwarten, dass der Job, auf den sie sich einlassen, ihnen Erfüllung bringt und sie Spaß daran haben, die Arbeit zu vollziehen (Deloitte, 2022; Klaffke, 2022, S. 119).

3.4. Herausforderungen für Unternehmen

Die Unternehmen brauchen durch den demographischen Wandel die Arbeitnehmer der Generation Z, um dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können. Diese Sicherheit nutzen die Zler und treten selbstbewusst und fordernd in den Arbeitsmarkt ein. Unternehmen sind dazu verpflichtet, neben einer guten Vergütung, Handlungsfreiheit und Abwechslung im Arbeitsalltag, mit Weiterbildungsangeboten und Konzepten in Bezug auf Diversity und Nachhaltigkeit sowie den richtigen Kommunikationskanälen und -konzepten bei den jungen Leuten zu punkten, um sie für sich gewinnen und halten zu können (Straßer & Lütkehaus,

2020, S. 88). Zeitgleich müssen Unternehmen sich mit Strategien der Haltung und Förderung der anderen Generationen auseinandersetzen. Der Höhepunkt der Herausforderung ist die Fügung aller Generationenwünsche in einem Unternehmenskonzept. Die Literatur ordnet diesen Aspekt weitgefasst unter dem Begriff des „Diversity Managements“ (Klaffke, 2022, S. 7) ein und spezifischer beschreibt das „Age Management“ die gezielte „Auseinandersetzung eines Unternehmens mit den Fragen des rasanten demographischen Wandels“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 277). Dieses umfasst, die Fähigkeit aller Mitarbeiter der einzelnen Generationen in einem guten Arbeitsumfeld zu fördern. Erreicht werden kann dies durch den Einsatz gezielter „Maßnahmen“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 278) in verschiedenen Bereichen, die sich positiv auf die „Arbeitsfähigkeit“ (ebd.) auswirken können. Dazu zählt auch die Förderung der Individualität der Mitarbeiter mit zeitgleicher „individuelle[r] Führung“ (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 282). Diese stellt jedoch hohe Anforderungen an die Führungskräfte, da sie hinsichtlich der Erwartungen der einzelnen Generationen gut geschult sein müssen (Klaffke, 2022, S. 127).

4. Kommunikation als Grundbaustein

Ungefähr 395.000.000 Einträge ergibt die Suche nach dem Wort *Kommunikation* bei Google (Stand: 06. Oktober, 2023). Allein die Vielfalt der Bedeutung und die unterschiedlichen Definitionen des Wortes bieten Material für eine eigene wissenschaftliche Arbeit. Aufgrund dessen wird innerhalb des vorliegenden Kapitels eine kurze, konkrete Begriffsbestimmung erarbeitet, welche den Grundstein für das Verständnis der weiteren Arbeit legt.

4.1. Der Versuch einer Definition

Eine erste Annäherung zum Kommunikationsbegriff soll über die Analyse von dem Ursprung des Begriffs erfolgen. Aus dem lateinischen abgeleitet kann das Wort „communicatio“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 2) mit den Worten „Mitteilung oder Unterredung“ (ebd.) übersetzt werden. Wird nun noch die lateinische Vokabel „communis“ (Görgen, 2005 in Cohrs & Bock, 2015, S. 40) hinzugezogen, ergibt sich eine wörtliche Übersetzung von „gemeinsam[e] (...) Unterredung“ (ebd.). Folglich kann Kommunikation seitens der Begriffsherleitung als eine Konversation verstanden werden, bei welcher mehr als ein Individuum beteiligt ist (Cohrs & Bock, 2015, S. 40). Zu beachten gilt der Fakt, dass auch die Unterhaltung zwischen einem Menschen und einem Computer als Kommunikation gelten kann (Röhner & Schütz, 2020, S. 2). Kommunikation kann sich zudem auf unterschiedliche Art und Weise ereignen. So ist *Kommunikation* nicht nur ein Gespräch zwischen einer Führungskraft und seinem Mitarbeiter. Auch das Schreiben einer E-Mail sowie das Konsumieren von Werbevideos über soziale Medien werden darunter eingeordnet (Röhner & Schütz, 2020, S. 5). Zuletzt gewinnt die Situation eines Gesprächs für die Definition an Relevanz. Somit werden Gesprächssituationen,

bei denen die Gesprächsteilnehmer gleicher Ansicht sind und ähnliche Interessen vertreten, als harmonisch empfunden, wohingegen Unterhaltungen, bei denen unterschiedliche Meinungen und Ansichten aufeinandertreffen, als eher unangenehm empfunden werden (Röhner & Schütz, 2020, S. 7 f.).

Six et al. (2007) arbeiteten auf Basis verschiedenster Definitionsansätze sechs „Bestimmungstücke von Kommunikation“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 9) heraus, welche sich aus dem oben beschriebenen Definitionsversuch ableiten lassen. Somit beinhaltet *Kommunikation* mindestens zwei „Beteiligte“ (Six, Gleich & Gimmler, 2007, S. 21), die sich gegenseitig „Botschaft[en]“ (ebd.) senden und diese wiederum empfangen. Für das Senden und Empfangen benötigen die Gesprächsteilnehmer „*Kommunikationsmittel und Modalitäten*“ (ebd.). Diese variieren je nach Kommunikationsebene. Die Autoren unterscheiden zwischen der Botschaft zwischen zwei Menschen, bei welcher die Beteiligten sich mittels „verbaler (...), paraverbaler (...) und nonverbaler Modalitäten“ verständigen. Hingegen beschreibt die „interpersonale Kommunikation“ (ebd.) eine Kommunikationsart, die ein Mensch durch das Lesen von Schriftstücken oder das Konsumieren von Werbung eingeht. Zuletzt ruft die Digitalisierung und ihre rasanten Fortschritte die dritte Ebene hervor. Neben Handys, Laptops oder Sozialen Medien, wie Instagram oder YouTube, wurde vermehrt in den letzten Jahren eine neue Art des Senden und Empfangens von Botschaften geschaffen (ebd.). Des Weiteren bedingt Kommunikation einen „*Kontext[er]*“ (ebd.). Sie hängt demzufolge von Regeln und Vorgaben der jeweiligen Organisation oder des Umfeldes ab. Um eine erste ganzheitliche Vorstellung von Kommunikation zu erhalten, bilden die letzten beiden Teile die „*Interaktivität*“ (ebd.) sowie die „*Intentionalität*“ (ebd.).

Erstere beschreibt den dynamischen Prozess, welcher besagt, dass die Gesprächspartner sich „wechselseitig (beeinflussen)“ (ebd.). Die Beteiligten können demnach Sender sein und im nächsten Moment zum Empfänger einer Botschaft werden. Letzteres besagt, dass nicht alle von dem Sender geäußerten Botschaften Teil des zu vermittelnden Inhaltes sein müssen. So kann während eines Feedbackgesprächs die Führungskraft ein Augenbrauenzucken zeigen. Seine Intention, den Mitarbeiter für seine sehr gute Leistung zu loben und eine Beförderung im Laufe des Gespräches auszusprechen, wird davon jedoch nicht beeinflusst (ebd.).

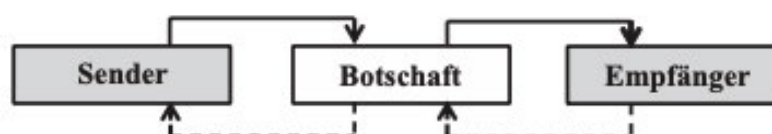


Abbildung 4. Sender-Empfänger-Modell (Cohrs & Bock, 2015, S. 40; nach Six et. all, 2007, S. 21)

Die Abbildung veranschaulicht die wichtigsten Komponenten von Kommunikation und sollte sich für das folgende Kapitel vor Augen gehalten werden.

4.2. Kommunikationsmodelle

Wie im vorherigen Kapitel ergründet, verstecken sich hinter dem geläufigen Wort Kommunikation etliche Definitionen von unterschiedlichen Wissenschaftlern und Kommunikationsexperten. So liegt nahe, dass auch eine „einheitliche Kommunikationstheorie“ (Ebert, 2018, S. 20) nicht der Realität entspricht. Vielmehr ergänzen sich verschiedene Kommunikationsmodelle, wobei eine grundlegende Einteilung in „allgemeine[n] und psychologische[n]“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 27) erfolgen kann. Der an erster Stelle aufgeführte Oberbegriff umfasst Modelle, in denen fachübergreifende Ansätze vereint werden. Das Johari Fenster von Luft und Ingham (Kap. 5.2.3.) findet hier eine besondere Einordnung. Letzterer beinhaltet laut „Krauss und Fussel (1996) vier Gruppen psychologischer Kommunikationsmodelle“ (ebd.). Für diese Arbeit relevant sind dabei die Dialog-Modelle, widergespiegelt durch die 5 Axiome nach Watzlawick (Kap. 5.2.1.) sowie die *Encoder-/Decoder-Modelle*, unter welches das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun eingeordnet werden kann (Kap. 5.2.2.). Ergänzend zeigt das Kapitel 5.2.3. das Johari-Fenster. Hier werden neben der Erklärung der einzelnen Modelle auch der jeweilige Nutzen für diese Arbeit herausgearbeitet.

4.2.1. Das Kommunikationsmodell nach Watzlawick

Kommunikation stellt die Grundlage menschlicher Interaktion dar. Dabei bildet sie einen Kreislauf, in dem zwei oder mehr Personen unterschiedliche Rollen einnehmen, welche auch dynamisch sein können. Diese belaufen sich auf die Senderrolle und die Empfängerrolle. Menschen vermitteln und empfangen in ihrer Rolle nicht nur objektive Aussagen, sondern versehen jede mit subjektiven Erfahrungen und Interessen (Röhner & Schütz, 2020, S. 39).

Paul Watzlawick entwickelte auf dieser Grundlage 1969 „fünf Axiome“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 39), mit welchen die Kommunikation unter Menschen wiedergegeben werden kann:

1. „Axiom zur Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren
2. Axiom zum Inhalts- und Beziehungsaspekt von Kommunikation
3. Axiom zur Interpunktion von Ereignisfolgen
4. Axiom zu digitaler vs. analoger Kommunikation
5. Axiom zu symmetrischer vs. komplementärer Kommunikation“

(Röhner & Schütz, 2020, S. 39).

Menschen teilen sich auf verschiedenste Art und Weise mit. Sie lächeln, reden, schweigen, weinen oder sind abwesend. Watzlawick formuliert in seinem ersten Grundsatz, dass demnach jede Verhaltensweise von Menschen „Kommunikation (ist)“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 40) und es nicht möglich sei, keine stattfinden zu lassen.

Der zweite Grundsatz ordnet die Kommunikation in zwei verschiedene Gesichtspunkte ein. Demnach beinhaltet sie zum einen den Aspekt des Inhaltes, also „WAS“ (ebd.) der Sender vermitteln möchte und zum anderen auf welche Art und Weise die Information vermittelt wird (Aspekt der Beziehung). Ersterer kann dabei hauptsächlich über Worte oder Schrift vermittelt werden und letzterer auch über „nonverbal(e)“ (ebd.) Kommunikation. Für den Kommunikationsprozess ist hierbei wichtig zu beachten, dass die Inhalte häufig von der Beziehung geprägt werden und bei der Interpretation des Empfängers berücksichtigt werden sollten.

Dass Kommunikation niemals wirklich anfängt und endet, hält Watzlawick in seinem dritten Grundsatz fest. Allein die in den Kommunikationsprozess eingebundenen Menschen bestimmen aufgrund ihrer subjektiven Wahrnehmung Start und Ende der Konversation. Watzlawick baut diese Aussage auf die von ihm „vertretene Position des Konstruktivismus“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 42) auf, bei welcher davon ausgegangen wird, dass sich jeder Mensch eine „subjektive Wirklichkeit“ (ebd.), aufbauend auf seine Lebenswelt, schafft. Diese prägt das Senden und Empfangen in Kommunikationsprozessen.

Der vierte Grundsatz besagt, dass Menschen sich einerseits verbaler („digitale[r]“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 44)) und andererseits non-verbaler („analoge[r]“ (ebd.)) Grundlagen bedienen. Beide „Modalitäten“ (ebd.) ergänzen das zweite Axiom und sind schwer voneinander zu trennen. Verbale Kommunikation ist dabei notwendig, um objektive Aussagen zu treffen, non-verbale Kommunikation verleiht Aussagen die Subjektivität. Der Empfänger bedient sich beider Gegebenheiten und interpretiert die Aussage des Senders auf Basis der gesprochenen Worte in Verbindung mit der gezeigten Mimik, dem Tonfall oder der Situation. Misst der Empfänger eine der beiden Komponenten im Beispiel eines Telefonats, so besteht die Gefahr einer Kommunikationsstörung auf „der interpersonalen“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 45) Ebene durch den großen Interpretationsspielraum gesprochener Worte ohne dazugehörige Mimik.

Der letzte Grundsatz beschreibt den Ablauf einer Kommunikation. Dabei kann dieser entweder „symmetrisch [gleichwertig] oder komplementär [ergänzend]“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 45) ablaufen. Der Ablauf hängt dabei von der Verbindung zwischen den Kommunikationsteilnehmer*innen ab. Unterscheiden sich die Teilnehmer*innen in ihren Ansichten oder der Einstellung, verfolgen aber trotzdem das Ziel, sich zu ergänzen, läuft der

Kommunikationsprozess „komplementär“ (ebd.) ab. Bei einer „symmetrische[n] Beziehung“ (ebd.) sind die Menschen darum bemüht, Differenzen zu entgehen.

Relevanz für die Arbeit

Watzlawicks Kommunikationsmodell drückt aus, welche Faktoren nach seiner Auffassung die Kommunikation maßgeblich prägen. Führungskräfte für diese zu sensibilisieren und die Konsequenzen von einem unreflektierten Kommunikationsverhalten aufzuzeigen, kann sich positiv auf ihr Führungsverhalten und damit auch auf Mitarbeitergespräche auswirken. Insbesondere in Personalgesprächen handelt es sich in den wenigsten Fällen um den schlichten Austausch von „Botschaften“ (Röhner & Schütz, 2020, S. 48). Vielmehr geht es um einen von den individuellen Interessen geleiteten Austausch der Gesprächspartner (ebd.).

Es bedarf demnach eindeutiger Kommunikation, um Kommunikationsprobleme vorzubeugen. Geht die Führungskraft in ein Personalgespräch mit der Absicht Tadel auszusprechen (Kritikgespräch), ist das Bewusstsein über die fünf Axiome von besonderer Bedeutung. Wie tritt der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter gegenüber? Welche non-verbale Kommunikation zeigt die Führungskraft, die dem Mitarbeiter vielleicht einen gewissen Interpretationsspielraum im Gespräch eröffnen könnte. Was vermittelt die Führungskraft mit Worten und welche Botschaft mit seiner Körpersprache? Dies sind nur ausgewählte Beispiele, welche die Relevanz des Modells aus Sicht der Führungskraft aufzeigen. Dabei wurde bisher noch nicht der Einfluss von Gesprächen über ein digitales Medium mitberücksichtigt sowie die Reflexion der Kommunikation aus Sicht des Mitarbeiters. Beide Aspekte eröffnen noch viele weitere Herausforderungen und Risiken in Personalgesprächen. Diese werden in einem späteren Abschnitt dieser Arbeit beleuchtet.

4.2.2. Das Kommunikationsquadrat

Friedemann Schulz von Thun (1981) entwickelte auf Basis des „Sender-Empfänger-Modell[s]“ (Cohrs & Bock, 2015, S. 44) von Stuart Hall (1973), das Kommunikationsquadrat, auch „Das Vier-Seiten-Modell“ genannt.



Abbildung 5. Das Kommunikationsquadrat (schulz-von-thun.de, 2023)

Das Kommunikationsquadrat kann als Hilfsmittel betrachtet werden, um Kommunikation zu analysieren und damit für die Art und Weise einer Mitteilung, welche ein Mensch auf dem verbalen und nonverbalen Kommunikationsweg sendet, zu sensibilisieren. Zudem verhilft es zur Verdeutlichung möglicher Störungen und Problemen in der Kommunikation (schulz-von-thun, 2023).

Nach Schulz von Thun erfüllt ein Gespräch nicht nur die Aufgabe einer bloßen Nachrichtenübermittlung. Es beinhaltet gleich „vier Botschaften“ (schulz-von-thun, 2023), welche für die vollständige Interpretation der Kommunikation Berücksichtigung finden sollten (Schuler & Görlich, 2018, S. 99). Der *Sachinhalt* einer Nachricht umfasst die Darstellung „von Daten, Fakten oder Sachverhalten“ (Hubert, 2022, S. 131). Die Relevanz oder der Wahrheitsanteil ist dabei nicht von Bedeutung. Durch das Äußern des Nachrichteninhaltes und der damit verbundenen non-verbalen Signale, offenbart der Mensch persönliche Informationen oder Details über sein „Empfinden“ (Cohrs & Bock, 2015, S. 44). Diese Seite definiert Schulz von Thun als die *Selbstkundgabe*. In welchem Verhältnis die Kommunikationspartner zueinander stehen beschreibt der *Beziehungshinweis* (Schuler & Görlich, 2018, S. 99). Geprägt wird dieser von der Ausdrucksweise des Senders sowie seiner damit verbundenen Körpersprache (Hubert, 2022, S. 131f.). Die letzte Seite, der *Appell*, beschreibt die Absicht, die der Sender mit einer Nachricht beim Empfänger verfolgt (ebd.).

Neben den Vier Ebenen aus Sicht des Senders berücksichtigt Schulz von Thun in seinem Modell auch die vier Ebenen des Empfängers einer Nachricht. Diese beinhalten zum einen das „Sachinhaltsohr“ (Cohrs & Bock, 2015, S. 45), welches sich über die Interpretation und Beurteilung des Gesagten definiert. Das „Selbstoffenbarungsohr“ (ebd.) versucht über die verbale und nonverbale Kommunikation des Senders etwas über seine Person, seine Einstellung oder Verhalten herauszufinden. Mithilfe des „Beziehungsohr[s]“ (ebd.) werden bestimmte Gefühle beim Empfänger geweckt und das „Appellohr“ (ebd.) verhilft diesem zur Analyse der Intention des Senders.

Für eine vollständige Interpretation einer Nachricht müssen demnach alle acht Ebenen des Kommunikationsquadrates, vier aus Sicht des Senders sowie des Empfängers, berücksichtigt werden, um besagte Kommunikationsstörungen nicht aufkommen zu lassen (Cohrs & Bock, 2015, S. 45). Laut dem Modellentwickler könne zudem die „Metakommunikation“ (ebd.) dazu beitragen, Probleme in der Kommunikation zu entgehen. Diese beschreibt „die Kommunikation über die Kommunikation“ (ebd.) und demnach den Austausch über die vier einzelnen Ebenen aus der Sicht beider Kommunikationspartner.

Relevanz für die Arbeit

Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun bildet die vier Bedingungen einer gut gelingenden Kommunikation ab. Durch das Bewusstmachen dieser kann demnach ein bewusster und achtsamer Austausch zwischen den Gesprächspartnern gefördert werden. Insbesondere in formellen, als auch informellen, Gesprächen zwischen einer Führungskraft und seinen Mitarbeitern gewinnt das Modell an Bedeutung. Mittels „Kommunikation“ (Franken, 2022, S. 292) baut der Vorgesetzte eine Bindung zu seinem Mitarbeiter auf, welche den Grundstein für eine gute Zusammenarbeit legt. Dafür gilt es seitens der Führungskraft die Auswirkungen zu verstehen, die „das Kommunikationsverhalten“ (Franken, 2022, S. 293) auf die Beziehung zu seinem Mitarbeiter haben kann. Das Kommunikationsquadrat bildet eine Orientierungshilfe, um zu verdeutlichen, dass in Gesprächen aller Art der Sachinhalt deutlich formuliert und der Sender „authentisch“ (ebd.) auftreten muss. Dazu sollte der Gesprächspartner als Individuum wertschätzend behandelt werden sowie die Aussage keinen Interpretationsspielraum beinhalten.

Durch die fortwährend wechselseitige Aktion zwischen dem Sender und dem Empfänger liegt die Verantwortung für das Verständnis sowie der Interpretation der Kommunikation auf beiden Seiten (Hubert, 2022, S. 129). So muss nicht nur die Führungskraft in ihrem „Kommunikationsverhalten“ (ebd.) geschult werden. Auch der Mitarbeiter bedarf einem Grundverständnis von den vier Ebenen der Kommunikation. Die Differenzierung von dem, was der Sender mit seinen Aussagen meint und dem, was der Empfänger aus diesen interpretiert, erfordert ein gewisses Maß an Kommunikationsfertigkeiten. Diese werden durch das Kommunikationsquadrat geschult (Cohrs & Bock, 2015, S. 45).

4.2.3. Johari Fenster

Das Johari Fenster bildet eine der am längsten bestehenden Grundlagen für Feedback und „wurde im Jahr 1955 von dem amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham“ (Eremit & Weber, 2016, S. 38) konzipiert. Die vier Teile des Fensters (Abb. 1) zeigen die Differenzen in der „Selbst- und Fremdwahrnehmung“ (ebd.) auf und dienen dem Abgleich der eigenen Verhaltenswahrnehmung mit der Sicht des Gegenübers (Stracke, 2015, S. 33).

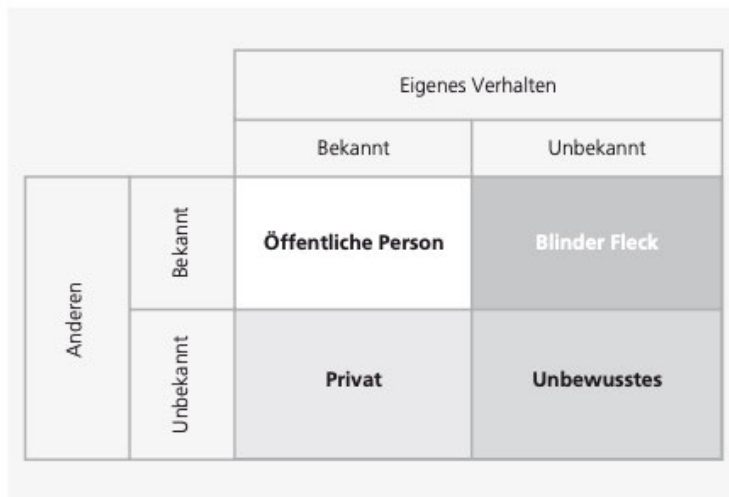


Abbildung 6. Das Johari Fenster (Luft & Ingham, 1955)

Luft und Ingham unterteilten das Fenster in vier gleichwertige Teile.

Die „öffentliche Person“ (Stracke, 2015, S. 34) stellt dabei den Bereich des Verhaltens dar, welcher zum einen von dem Gegenüber sowie dem Individuum perzipiert wird. Übertragen auf ein Mitarbeitergespräch repräsentiert dieser Bereich zum Beispiel die Arbeitsleistung des Mitarbeiters, welche Inhalt eines Feedbackgesprächs sein kann. Beider Seiten ist diese bewusst. Fehler aus dem Arbeitsalltag werden sachlich besprochen, Erfolge vermerkt und resultierende Vorstellung des weiteren Verlaufes besprochen. Dieser Teil des eigenen Verhaltens, welcher vom Gegenüber wahrgenommen wird, beschränkt sich im Verhältnis der Kommunikationspartner auf die Rolle im Unternehmen. Darüber hinaus entscheidet das Individuum selbst, welche Angaben er von seiner „Persönlichkeit“ (ebd.) offenbart.

Die dem Gegenüber unbekanntem, dem Individuum hingegen bewussten Merkmale seiner Person, ordnen die beiden Sozialpsychologen in ihrem Modell unter dem Part der „private(n) Person“ (Stracke, 2015, S. 35) ein. Die Bereitschaft, Informationen aus dem persönlichen Lebensbereich preiszugeben, wird von der Vertrauensbasis zwischen den beiden Gesprächspartnern beeinflusst. Zudem besteht eine Abhängigkeit zwischen den Äußerungen und dem Gesprächskontext. Steht eine Gehaltserhöhung bevor? Möchte der Mitarbeiter seine Führungskraft beeindrucken, um die nächste Entwicklungsstufe im Unternehmen zu erreichen? Diese „ziel- und anlassgerecht[e]“ (ebd.) Kundgebung von Privatem kann von dem Mitarbeiter eigennützig eingesetzt werden.

Die anderen beiden Teile des Johari Fensters stellen den unbekanntem Bereich des Verhaltens eines Menschen dar. „Der blinde Fleck“ (ebd.) beschreibt den Part, welchen das Gegenüber sieht, das Individuum jedoch „nicht wahrnehmen [kann oder] möchte“ (ebd.). Ziel eines jeden

Menschen sollte es sein, durch die Annahme von konstruktivem „Feedback“ (Eremit & Weber, 2016, S. 40), diesen Verhaltensbereich zu verkleinern.

Das letzte Fenster repräsentiert den Bereich unseres Verhaltens, welchen weder das Individuum noch das Gegenüber wahrnimmt. „Das Unbewusste“ (Stracke, 2015, S. 36) prägt dennoch die Haltung eines Menschen und somit auch den Kommunikationsprozess. Durch regelmäßiges Feedback oder ausgewählte Therapiemaßnahmen, besteht die Möglichkeit, bisher Unbewusstes in das Fenster des Bekannten hervorzurufen (Eremit & Weber, 2016, S. 40).

Relevanz für die Arbeit

Mitarbeitergespräche basieren auf dem Prozess des Feedbackgebens und des Feedbacknehmens. Eine Voraussetzung für die „erfolgreiche Beurteilung“ (Stracke, 2015, S. 33) und die daraus resultierende Potenzialerkennung des Mitarbeiters bildet die aktive Teilnahme der Führungskraft sowie der zu beurteilenden Person am Feedbackprozess. Luft & Ingham bieten mit ihrem Modell eine Möglichkeit der Visualisierung solcher Abläufe. Bei näherer Betrachtung eines Feedbackgesprächs wird deutlich, dass mithilfe des Johari Fensters die Möglichkeit eröffnet wird, zwei essentielle Entwicklungen eines Menschen zu fördern. Zum einen den Übergang des privaten Verhaltens hin zum öffentlichen und zum anderen die Minimierung des blinden Flecks bei gleichzeitiger Erweiterung der öffentlichen Person (Eremit & Weber, 2016, S. 40f.).

Erstgenanntes befähigt den Menschen dazu, sich anderen zu öffnen und ihnen dadurch die Möglichkeit zu geben, das offenbarte Handeln zu verstehen. Jegliche Interaktion zwischen Menschen profitiert demnach von einer „klare[n] und offene[n] Kommunikation“ (Eremit & Weber, 2016, S. 40). Vorrangig solche, in denen sensible Themen wie die Beurteilung vergangener (Arbeits-)Leistungen oder das (Fehl-)Verhalten eines Mitarbeiters behandelt werden. Die Realisierung des zuletzt genannten erfolgt in erster Linie durch die aktive Integration von Rückmeldungen. Wie zuvor in Kapitel 2 erwähnt, wird ein Mitarbeiter durch ein 360° Gespräch von verschiedenen Feedbackgebern bewertet. So bekommt er die Möglichkeit, seine ihm bisher unbewussten Verhaltensweisen aufgezeigt zu bekommen (Werther, 2020, S. 129). Diese können beispielsweise unbewusste non-verbale Gewohnheiten umfassen. Ist der Mitarbeiter bereit dieses Feedback anzunehmen und die Kritik zu verinnerlichen, so trägt er dazu bei, dass sein Fenster des „blinde[n] Fleck[s]“ (Stracke, 2015, S. 35) sich verkleinert (Eremit & Weber, 2016, S. 41). Das Aufzeigen solcher unbewussten Verhaltensweisen oder die Äußerung von privaten Angaben erfordert, den eigenen vertrauten Bereich zu verlassen und andere Ideen anzunehmen. Lässt sich ein Mitarbeiter darauf ein, wird eine gute Grundlage für den weiteren Prozess des Lernens und Voranschreitens innerhalb der Rolle im Unternehmen gebildet (Werther, 2020, S. 23 & 129).

5. Digitalisierung

Die Digitalisierung begegnet uns überall – und hat die Art, wie wir arbeiten und leben, stark verändert. [...] Der technologische Wandel ist in vollem Gange.

(BMWK, 2022)

Kein Begriff prägt die Arbeitswelt so stark wie die *Digitalisierung*. Sie beeinflusst nicht nur die Möglichkeit, wie oder von welchem Ort aus Menschen arbeiten können. Ihre Auswirkungen übertragen sich auch auf die Art und Weise der Kommunikation in Unternehmen (Hackl et al., 2017, S. 18; Jobst-Jürgens, 2020, S. 11). Doch was genau steckt hinter dem Begriff der „Digitalisierung“?

Hackl et. al. definieren diese als „den Rückgang analoger Datenverarbeitung zugunsten einer Zunahme virtueller Informationssammlung und -verarbeitung“ (Hackl et al., 2017, S. 17). Im Englischen gibt es keine Übersetzung für das deutsche Wort. Es finden sich dafür mehrere Unterbegriffe, die mit der Digitalisierung im Deutschen zusammengefasst werden wie „*Technology, Internet, Artificial Intelligence oder Innovation*“ (Seemann, 2020, S. 1). Zeitgleich wird auch der Begriff der „Schnelligkeit der Veränderungen“ (ebd.) mit ihr in Verbindung gesetzt. Die Arbeitswelt erfährt unter der Digitalisierung also einen stetigen Wandel in verschiedensten Bereichen.

Schildhauer et al. (2019) stellten in ihrer Forschung zentrale Aspekte der Digitalisierung heraus, welche starken Einfluss auf „den digitalen Wandel“ (Schildhauer et al., 2019, S. 13) nehmen oder „aus diesem heraus“ (ebd.) entsprungen sind. Relevant für das Thema der Arbeit ist dabei unter anderem die *Virtual Reality*, welche den Zutritt in die digitale Welt eröffnet und gleichzeitig die Gefahr birgt, dass Menschen „den Bezug zur Realität [...] verlieren“ (Schildhauer et al., 2019, S. 18) könnten. Ein weiterer Faktor stellt die *Netzanbindung* dar. Sie bildet die Voraussetzung „digitaler Kommunikation“ (ebd.). In Bezug auf den Kommunikationsaspekt eröffnet die Digitalisierung die Möglichkeit, „digitale Technologien nicht nur als Empfangs- sondern auch als *Sendemedien* zu nutzen“ (Schildhauer et al., 2019, S. 19). Menschen erschaffen sich in ihrer digitalen Welt eine *neue Identität*, mit welcher sie Inhalte generieren oder kommentieren. Durch die stetige Verfügbarkeit digitaler Medien, welche heutzutage meist gebündelt über das Smartphone abrufbar sind, zeigen die Nutzer eine *fortwährende Kommunikationsbereitschaft* (2019, S. 20). Gleichzeitig führte die Weiterentwicklung digitaler Technologien zu Systemen wie dem „*Affective Computing*“ (2019, S. 21), wodurch Menschen nun auch mit ihren Medien interagieren können.

Klar ist: Die Digitalisierung ist nicht nur „ein durch technologische Entwicklung getriebener Wandel“ (Sichart & Preußig, 2022, S. 23). Sie beeinflusst auch die Gesellschaft in vielerlei

Hinsicht und wirkt sich dementsprechend auf die Einstellung und Werte der einzelnen Generationen aus. Diese wiederum beeinflussen unter anderem ihr Kommunikationsverhalten, mit dessen Herausforderungen Unternehmen sich seit einigen Jahren verstärkt auseinandersetzen müssen (Müller-Friemuth & Kühn, 2019, S. 64).

5.1. Der Weg der Digitalisierung

Die Entwicklung der „Digitalen Revolution“ (Lang, 2019, S. 4) reicht weit in die Vergangenheit zurück und wirkte sich damit auch in unterschiedlichem Maße auf die früheren Generationen aus. So kann die industrielle Revolution im 18. Jahrhundert als Startschuss der sich ab dann „evolutionär entwickelnden“ (Klotz, 2018, S. 15) Digitalisierung betrachtet werden. Auf die „Erfindung und Nutzung der Dampfmaschine“ (Roth-Dietrich & Gröschel, 2018, S. 88) hin zur Arbeit am Fließband, folgte das „Wirtschaftswunder in Deutschland Anfang der 1960er-Jahre“ (ebd.). In dieser Zeit wurden unter anderem neue „Kommunikationstechnologie[n]“ (Roth-Dietrich & Gröschel, 2018, S. 89) entwickelt. Die Phase der sogenannten „4. Industrielle[n] Revolution“ (BMWK, 2022) beschreibt den jüngsten technologischen Wandel in der Industrie, welcher durch fortschrittliche digitale (Kommunikations-)Technologien und von Automatisierung gekennzeichnet ist. Die moderne Digitalisierungsgeschichte erreichte einen Meilenstein im Jahr 2007 mit der Markteinführung des ersten iPhones durch Apple (Lang, 2019, S. 9). Die Kommunikation wurde dadurch „visueller, dynamischer und unmittelbarer“ (Grupe & Böhm, 2018, S. 425). Spätestens mit dessen Einzug in die Gesellschaft ist die Digitalisierung aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken.

Auch Unternehmen vollzogen in den letzten Jahren einen Wandel durch den Digitalisierungsprozess. Allem voran prägte die Corona-Krise das Voranschreiten digitaler Technologien (Klauffke M., 2022, S. 237). Das Arbeiten von zuhause wurde für viele Alltag. Damit einhergehend musste jegliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft, als auch innerhalb von Teams, digital ablaufen. Im Jahr 2023 spricht die Wirtschaft schon von der nahenden oder sich bereits vollziehenden „Arbeitswelt 5.0“ (Schemmel, 2023, S. 1). Digitale Technologien sollen dem Mitarbeitermangel perspektivisch entgegenwirken, gleichzeitig Unternehmen für potenzielle Kandidaten attraktiver machen und Unternehmensprozesse im Sinne der Mitarbeiterzufriedenheit individualisieren.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt steht jedes Unternehmen vor der Herausforderung, sich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung, ihren digitalen Instrumenten und modernen Kommunikationsmedien auseinanderzusetzen, und diese in ihre Kulturen sinnvoll zu integrieren (Bosner, 2023, S. 351).

5.2. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur

Die Digitalisierung trägt maßgeblich dazu bei, wie Unternehmen arbeiten, wie sie kommunizieren und schließlich erfolgreich sind. Um die Möglichkeiten der digitalen Transformation bestmöglich nutzen zu können, erfordert es eine Anpassung der Kultur von Unternehmen (Lemke, Kirchner & Brenner, 2018, S. 249). Darunter fällt unter anderem der Aspekt der Kommunikation, welche durch die Digitalisierung schneller, effizienter und ortsunabhängiger gestaltet werden kann. Zudem erfordert sie eine Unternehmenskultur, geprägt von Flexibilität und Innovation bei gleichzeitiger Bereitschaft, sich stetig weiterzubilden, um mit der Schnelligkeit technologischer Veränderungen mithalten zu können (Lang, 2019, S. 11). Im gleichen Zuge verlangt die Digitalisierung jedoch auch eine transparente und „klare Kommunikation“ (Schemmel, 2023, S. 3), um Missverständnisse innerhalb digitaler Austausche zu vermeiden.

Klar ist: Der Einfluss der Digitalisierung zeigt sich nicht nur in der Einführung neuer Technologien, Instrumente oder Arbeitsmodellen. Es geht auch um die Veränderung der Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte (Lang, 2019, S. 19). Zwei Konzepte, die in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der Veränderung von Unternehmen und deren Kultur unter dem Einfluss der Digitalisierung immer präsenter werden, sind *New Work* (Kap. 5.2.1.) und *Agilität* (Kap. 5.2.2.).

5.2.1. New Work

Das Prinzip Arbeit neu gedacht. Individuelleren und selbstbestimmteren Tätigkeiten nachgehen, in welcher der Mensch sich selbst verwirklichen kann und einen Sinn findet (Sichart & Preußig, 2022, S. 34). Diese Aspekte werden mit dem Begriff *New Work* in Verbindung gebracht, welcher ursprünglich auf den „Sozialphilosophen Frithjof Bergmann“ (Hackl et al., 2017, S. 3) zurückgeht. Verallgemeinert benennt das Konzept die „grundlegende und nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt“ (ebd.), also die Transformation unseres Berufslebens durch flexible und „innovative“ (Sichart & Preußig, 2022, S. 34) Ansätze.

Dieser Wandel, stark beeinflusst durch die Digitalisierung, bedingte zeitgleich eine Veränderung an die Anforderungen und Bedürfnisse der Arbeitgeber. Hier setzt das Prinzip von *New Work* an. Ein Arbeiten auf „Augenhöhe“ (Hofert, 2021, S. 3), flexible Arbeitsgestaltung und die Möglichkeit von Homeoffice sowie gute Teamarbeit und der Diversitätsgedanke, beschreiben zukunftsfähige Arbeitskonzepte für Unternehmen (ebd.; Sichart & Preußig, 2022, S. 35). Damit *New Work* funktionieren kann, bedarf es nicht nur der Offenheit gegenüber neuen Arbeitskonzepten auf Unternehmensebene, auch die Führungskräfte tragen einen großen Teil dazu bei. Sie müssen ihren Mitarbeitern ein flexibles und eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen, ihre „Begabungen und Stärken“ (Hofert, 2021, S. 3) erkennen und fördern und

damit den Mitarbeitern Raum für „Selbstenwicklung“ und Sinnfindung geben (Hackl et al., 2017, S. 38).

In diesem Kontext von *New Work* spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle. Sie sollte transparent gestaltet werden, um einen offenen Austausch innerhalb des Unternehmens als auch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu fördern. Zudem bedeutet *New Work*, Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen zu beteiligen und ihrer Meinung Gehör zu verschaffen (Hackl et al., 2017, S. 43). Letzteres bedarf eines regelmäßigen Austausches, durch welchen die Führungskraft seinem Mitarbeiter zusätzlich eine stetige Weiterbildung ermöglicht. Dieser Ansatz wird im Sinne von *New Work* als die *Förderung einer offenen Feedbackkultur* benannt (Hackl et al., 2017, S. 37, 45). Die Kommunikation kann dabei durch verschiedene digitale Kommunikationstools flexibel gestaltet und erleichtert werden (Kap. 5.3.). Folglich können Unternehmen und Führungskräfte die Vielfalt der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigen (Hackl et al., 2017, S. 40).

New Work zielt demnach darauf ab, den Mitarbeitern ein individuelles und entwicklungsförderndes Umfeld zu schaffen, in welchem der Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird. Indem Unternehmen eine stärkere Mitarbeiterbindung schaffen, beabsichtigen sie, zukunftsfähig zu bleiben und dem Mitarbeitermangel entgegenzuwirken (Sichart & Preußig, 2022, S. 35).

5.2.2. Agilität

Beschäftigen sich Unternehmen mit dem Konzept *New Work*, werden sie in naher Zukunft auch auf den Begriff der *Agilität* stoßen. Die Definition spricht hierbei von der „Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen“ (Bendel, 2019, o.S.). Die ersten Ansätze von *Agilität* finden sich in den „1950er Jahren“ (Sichart & Preußig, 2022, S. 40), jedoch gewann das Konzept im Zuge der Digitalisierung stark an Bedeutung. Bis ein Unternehmen agil ist, bedarf es jedoch Zeit. Den Ausgangspunkt bildet der „Entwicklungszustand des Menschen und Unternehmens“ (Hofert, 2021, S. 4) von welchem aus die Mitarbeiter und Führungskräfte mit verschiedenen Methoden dazu befähigt werden, „in einem [...] dynamischen Umfeld anpassungsfähig zu sein“ (Hofert, 2021, S. 6). Eine Orientierung für den Weg hin zu mehr *Agilität* bietet das *agile Manifest*, welches aus vier grundlegenden Werten besteht (Hofert, 2021, S. 8).

Das für diese Arbeit relevanteste Axiom „des agilen Manifest“ (Hofert, 2021, S. 11) lautet „*Individuen und Interaktionen über Werkzeuge und Prozesse*“ (ebd.), woraus sich die soziale und kommunikative Komponente der *Agilität* erschließen lässt. Geprägt ist diese durch den stetigen „Austausch und (die) Interaktion“ (ebd.) innerhalb des Teams sowie zwischen

Mitarbeiter und Führungskräften. Die bewusste und transparente Kommunikation sowie ein reflektiertes Kommunikationsverhalten zeugen dabei von einem hohen „agilen Wert“ (ebd.).

Agile Werte spielen eine entscheidende Rolle, wenn es um die *Agilität* eines Unternehmens geht. Sie bilden die Basis, aus der sich „Prinzipien [...] (und schlussendlich) Handlungen ableiten“ (Hofert, 2021, S. 13). *Rückmeldung (Feedback)*, *Offenheit (Openness)*, *Kommunikation (Communication)* (und) *Respekt (Respect)* sind dabei vier von acht Einstellungen, die Hofert im Zuge der wichtigsten agilen Werte nennt (Hofert, 2021, S. 14). Diese können auch auf die agile Führung übertragen werden, welche im Sinne der *Agilität* ebenfalls eine zentrale Funktion einnimmt (Sichart & Preußig, 2022, S. 45). Agile Führungskräfte kennzeichnen sich demnach dadurch, viel Zeit in den Austausch mit ihren Mitarbeitern zu stecken und sie in ihrer Entwicklung zu fördern (Sichart & Preußig, 2022, S. 55, 60). Das 4. *Führungsprinzip*, im Sinne der agilen Führung, benennt diesen Grundsatz als „Direkte Kommunikation fördern und vorleben“ (Sichart & Preußig, 2022, S. 49). Gerade in Zeiten der Digitalisierung plädiert dieser agile Grundsatz auf die Wichtigkeit des „persönliche[n] Gespräch[s]“ (ebd.) zwischen der Führungskraft und seinem Mitarbeiter. Denn trotz der Vielfalt und Ausgereiftheit digitaler Kommunikationsmedien bewirkt das direkte Gespräch in Person oft eine offenere und zuverlässigere Kommunikation (ebd.).

5.3. Digitale Instrumente

Digitale Instrumente bildet den Oberbegriff für Medien, Anwendungen oder Softwareprogramme, die in Unternehmen eingesetzt werden, um die Arbeit flexibler zu gestalten, Arbeitsabläufe zu automatisieren oder Kommunikationswege zu erleichtern (Gärtner, 2020, S. 1). Die Vielfalt verschiedener Instrumente reicht von Datenanalyse-Tools bis hin zu KI-basierten Graphikbildern. Deshalb wird im Zuge dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die digitalen Kommunikationstechnologien gesetzt. Für eine bessere Übersicht werden die verschiedenen Instrumente in einer Tabelle aufgeführt:

<i>Digitales Kommunikationsmedium</i>	<i>Funktion</i>	<i>Beispiele</i>
E-Mail (Electronic Mail)	Elektronische Nachrichten in Echtzeit über das Internet verschicken/empfangen	Outlook, Mozilla Thunderbird
Instant Messaging	Ermöglichen Echtzeitkommunikation über Textnachrichten, Sprachnachrichten, Bilder, Videos etc.	WhatsApp, Facebook Messenger, Slack

Videokonferenz/ Webinar-Tools	Meetings und Konferenzen können online gehalten werden. Ortsunabhängig und flexibel	Zoom, Microsoft Teams, Google Meet
Soziale Medien	Bieten die Möglichkeit der Vernetzung, Informationsteilung sowie Interaktion mit anderen Nutzern	Facebook, „X“ (ehemals Twitter), Instagram, LinkedIn, TikTok
Voice-over-IP (VoIP)	(Video-)Anrufe können kostenlos über das Internet gehalten werden	Skype, WhatsApp Anrufe
Telekommunikations- und Messaging Apps	Verschlüsselte und datengeschütztere Messaging-Plattformen	Signal, Telegramm
Podcasts/ Audio- Streaming	Ermöglichen das Erstellen und Hören von Audioinhalten	Spotify, Apple Podcast, Google Podcast
Blogs/ Foren	Textinhalte können veröffentlicht und Diskussionen darüber angestoßen werden	WordPress, Blogger, Reddit
E-Learning-Plattformen	Digitale Bildungsinhalte- und Kurse können bereitgestellt werden	Moodle, Coursera
Chatbots	KI-basierte Programme, welche in Websites und Messaging-Apps integriert sind, um automatisierte Interaktionen und Unterstützung anzubieten	ChatGPT, Bing AI
Künstliche Intelligenz (KI) und Artificial Intelligence (AI)	Beschreiben das maschinelle Lernen, die künstliche Wissensgenerierung und die Automatisierung von Prozessen	Schwache KI (Bild- und Spracherkennung, Übersetzungsprogramme etc.) Starke KI (möglichst genaue Nachahmung menschlicher Intelligenz)
Virtual- und Augmented Reality	Virtuelle Welten können erlebt und gestaltet werden	VR-Brillen, AR
Online-Formulare und Umfragen	Umfragen und digitale Formulare können erstellt und geteilt werden	Google Forms, SurveyMonkey

Collaboration-Tools/ Agile Tools	Ermöglichen die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten und Projekten in Echtzeit	Microsoft 365, Dropbox Business, Trello, Miro
Feedbackplattformen	Fragebögen können online erstellt, ausgespielt (Feedback eingeholt) und ausgewertet werden	Bonrepublic, Personio, Haufe
Intranet	Website, die in Unternehmen als Informationskundgabe fungiert	Sharepoint

Tabelle 2. Digitale Kommunikationsinstrumente (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schildhauer et al., 2019; Gärtner, 2020; Fink, 2021; Sichart & Preußig, 2022; Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023; Maas, 2023)

Wie in Kap. 5.1. angerissen, hatte insbesondere die Corona Krise einen großen Einfluss auf den Gebrauch digitaler Kommunikationsmedien in Unternehmen. Die folgende Erhebung aus dem Jahr 2022 zeigt die veränderte Nutzung interner und externer Kommunikationskanäle in den Jahren 2018, 2020 und 2022 (Bitkom Research, 2022).

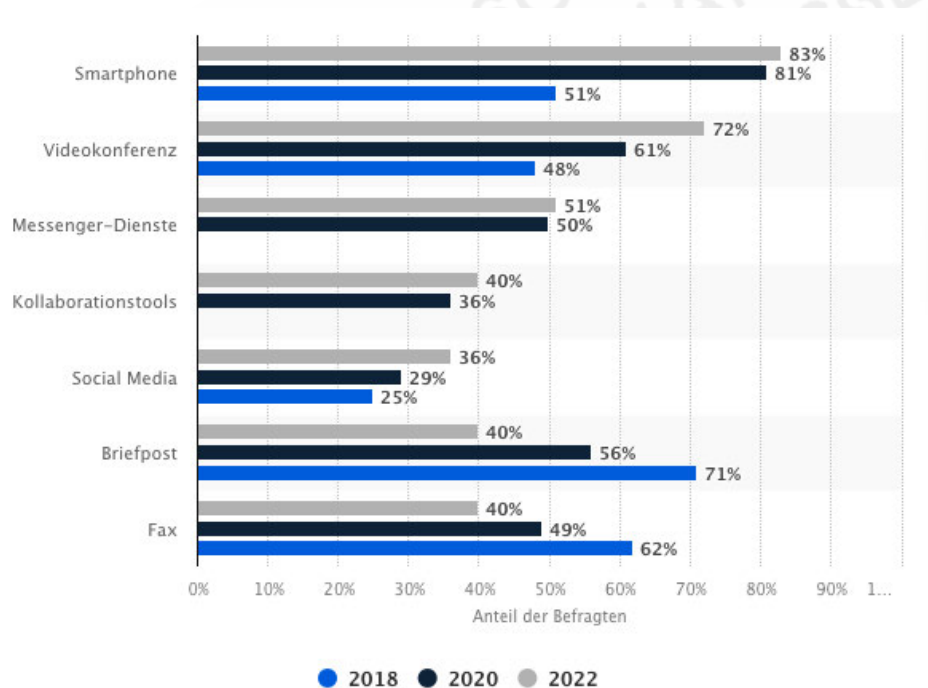


Abbildung 7. Die Nutzung interner und externer Kommunikationskanäle in Unternehmen (Bitkom Research, 2022)

Deutlich erkennbar ist der Umschwung von analogen (*Briefpost*) auf digitale Kommunikationsmitteln (*Smartphone, Videokonferenz*) (Bitkom Research, 2022). Die dadurch hervorgerufenen Vorteile in Bezug auf Flexibilität, Ortsunabhängigkeit und der

Berücksichtigung individueller Vorlieben lernten auch die Arbeitnehmer zu schätzen. Unternehmen stehen seitdem vor der Herausforderung, digitale Instrumente nachhaltig in die Unternehmenskultur zu integrieren, um handlungsfähig für die Zukunft zu bleiben und nicht an Attraktivität für Arbeitnehmer zu verlieren (Adope Trend Studie, 2022, S. 3).

Jedoch gilt es aus Unternehmens- und Führungskräfte­sicht neben den zahlreichen Vorteilen auch die Risiken und Herausforderungen im Auge zu behalten. Kapitel 6 befasst sich dafür mit vier Themenschwerpunkten, in welchen jeweils die Chancen, Risiken und Herausforderungen mit Bezug auf die digitalen Kommunikationsinstrumente herausgearbeitet werden. Das 7. Kapitel setzt die bisherigen Erkenntnisse in Bezug zur Sozialen Arbeit und hebt außerdem den Nutzen für das anknüpfende Zukunftsmodell in Kapitel 9 hervor.

6. Chancen, Risiken und Herausforderungen digitaler Instrumente

Die Implementierung digitaler Instrumente in den Prozess der Personalgespräche ist in vielen Unternehmenskulturen schon geschehen. Je nach Ausmaß, werden Termine online via (z.B.) Outlook verschickt oder die Gespräche laufen vollständig über digitale Medien wie (z.B.) Microsoft Teams ab. Durch die stetige Weiterentwicklung digitaler Kommunikationsinstrumente sowie den sich wandelnden Ansprüchen der Generationen, stehen Unternehmen und Führungskräfte jedoch vor der Herausforderung, den Prozess der Personalgespräche immer weiter zu optimieren (Werther, 2020, S. 197). Im Zuge der Einführung digitaler Instrumente müssen sie sich dabei mit drei Faktoren befassen: Welche *Chancen* bieten digitale Kommunikationsmedien für Personalgespräche? Welche *Risiken* müssen berücksichtigt werden? Welche *Herausforderungen* ergeben sich (in Zukunft)?

Die folgenden vier Unterkapitel erörtern jeweils einen Schwerpunkt in Anknüpfung an das Thema der Arbeit mit Bezug auf die zuvor genannten drei Schlagwörter. Themenübergreifende Aspekte werden dabei nur einmal kenntlich gemacht und in folgenden Abschnitten nicht erneut erläutert.

6.1. Digitale Instrumente und Kommunikation

Chancen

Digitale Instrumente eröffnen Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern eine Vielfalt an Chancen in Bezug auf das Thema Kommunikation. Mithilfe von Microsoft Teams oder Zoom können Konferenzen ortsunabhängig gestaltet werden. Internationalen Teams wird die Möglichkeit eröffnet, an dem gleichen Meeting aus unterschiedlichen Ländern teilzunehmen. Zugleich ermöglichen die Webinar Tools eine Interaktion mithilfe von Video und Sprache. Menschen können trotz räumlicher Entfernungen nicht nur auditiv, sondern auch visuell teilhaben/ teilnehmen. Damit bieten die digitalen Instrumente die Chance, ebenfalls

nonverbale Kommunikation abzubilden und stattfinden zu lassen. Sender und Empfänger können also, in Verbindung mit dem Gesagten (Inhalt), die Mimik und Gestik (Art und Weise) des Gesprächspartners deuten (Röhner & Schütz, 2020, S. 40). Austausch in Form von digitalen Mitarbeitergesprächen oder Teammeetings bergen dadurch weniger die Gefahr von Missverständnissen auf Basis einer Fehlinterpretation des Gesagten (4. Axiom nach Watzlawick (Röhner & Schütz, 2020, S. 44)).

Eine weitere Chance digitaler Medien bildet die Steigerung der Kommunikationseffizienz. Durch Funktionen wie die Filterung von E-Mails, schnelle Anrufe über Webtools oder die Verbreitung wichtiger Informationen über das Intranet, wird die interne und externe Kommunikation in Organisationen erleichtert. Diese kann dabei in Echtzeit ablaufen, wodurch Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet wird, schnell auf Gesagtes oder Geschriebenes zu reagieren. Mithilfe von Kommentaren oder Likes können Empfänger aktiv an der digitalen Kommunikation teilnehmen und wechseln ihre Rolle zeitgleich zum Sender. Die Art und Weise des Interagierens ist ihnen dabei freigestellt – eine weitere Chance digitaler Instrumente. Durch die Vielfalt an Formaten können Mitarbeiter ihr präferiertes Medium nutzen, wodurch digitale Instrumente Diversität und Individualität fördern können (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 264).

Weitere Potenziale für Unternehmen halten zukünftige Kommunikationstechnologien wie die Virtual Reality (VR) oder die erweiterte Künstliche Intelligenz (KI) bereit. Bisher kann über das Ausmaß dieser nur spekuliert werden, aber agile und innovative Konzepte werden sich in naher Zukunft damit auseinandersetzen müssen. So könnte die KI so weit entwickelt werden, dass Mitarbeiter perspektivisch ihre Mitarbeitergespräche mit Robotern führen, welche die Kommunikation anhand intelligenter Systeme analysieren und auf Basis dessen Weiterbildungen in die Wege leiten. Führungskräfte und Personaler fänden dadurch Entlastung. Einen weiteren Nutzen bieten VR-Brillen, die es Mitarbeiter ermöglichen könnten, von zuhause aus in einem virtuellen Raum mit ihrer Führungskraft zu sitzen. Die digitale Kommunikation wäre dadurch noch realer und die gewonnene Zeitersparnis und Ortsunabhängigkeit käme vielen Menschen zugute. Zusätzlich bestünde die Möglichkeit, dass erweiterte Sprachsoftwares eine Übersetzung von (z.B.) Deutsch auf Englisch in Echtzeit garantieren, um in internationalen Teams barrierefrei miteinander zu kommunizieren. Fakt ist, dass digitale Instrumente zahlreiche Möglichkeiten für die Kommunikation in Unternehmen oder zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern schaffen. Dennoch gilt es stets auch die damit einhergehenden Risiken zu beachten.

Risiken

The new information technology... Internet and e-mail... have practically eliminated the physical costs of communications.

Peter Drucker (Managing in the Next Society, 2012)

Je digitaler die Kommunikation in Unternehmen gestaltet wird, desto anfälliger sind die Organisationen für Hackerangriffe oder beispielsweise Phishing-Mails (Cyberkriminalität). Sensible Daten könnten an Dritte gelangen und das Unternehmen würde schlimmstenfalls rechtliche Konsequenzen oder erhebliche finanzielle Verluste erfahren (Sichart & Preußig, 2022, S. 35). Digitale Instrumente bergen zusätzlich die Gefahr, dass trotz eines Austauschs über ein Webinar-Tool mit eingeschalteter Kamera, nonverbale Signale untergehen. So ist die digitale Kommunikation neben dem Gesprochenen nur auf die Mimik und die Gestikulation mit den Händen beschränkt. Die gesamte Körpersprache des Menschen oder seine „direkte[n] emotionale[n] Reaktionen“ (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 264) können über eine Kamera jedoch nicht vollends gedeutet werden. Folglich vergrößert sich die Gefahr von Missverständnissen in der Kommunikation (vgl. Kapitel 4.2.1.). Hinzu kommt die Schwierigkeit, aufgekommene Missverständnisse über digitale Medien (z.B. einen Videoanruf) zu klären. Durch ihre subjektive Wahrnehmung, im Zweifel geprägt durch Wut und Unverständnis, könnten Sender und Empfänger in einer Konfliktsituation die verbale oder nonverbale Kommunikation des Gegenübers falsch auffassen (vgl. Kapitel 4.2.2.). Konflikte wären demnach schwerer aufzulösen oder würden immer größer werden. Ein weiteres Risiko birgt der Verlust der persönlichen Interaktion aufgrund ausschließlicher Nutzung digitaler Kommunikationsmedien. Der beiläufige Austausch mit seinem Kollegen am Sitzplatz oder bei einem Kaffee im Büro geht durch die digitale Kommunikation vollends verloren.

Aus den genannten Risiken ergeben sich für Unternehmen, Führungskräfte sowie Mitarbeitern einige Herausforderungen in Bezug auf den Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikation.

Herausforderungen

Entscheiden sich Unternehmen für den Einsatz digitaler Technologien, so bringen diese hinsichtlich der Kommunikation viele Herausforderungen mit sich. Durch die fortschreitende Digitalisierung und dem damit einhergehenden technologischen Wandel, verändert sich die Kommunikation in Unternehmen fortwährend. Gesetze, Konzepte und unternehmensinterne Regeln bedürfen stets neuer Anpassungen, um zum einen die Möglichkeiten der digitalen Kommunikationsmedien nutzen zu können, aber auch um agil und zukunftsfähig zu bleiben.

Hinsichtlich der zwischenmenschlichen Kommunikation und der Vorbeugung von Missverständnissen ergeben sich weitere Herausforderungen. So gilt es im Zuge der digitalen

Kommunikation bestimmte Gesprächsgrundsätze vermehrt zu wahren. Trotz digitalem Medium sollte eine gute Stimmung geschaffen werden. Das bedeutet auch, sich Zeit für den Austausch zu nehmen und dem Gegenüber aktiv zuzuhören. Gleichzeitig fordern digitale Kommunikationsinstrumente die Gesprächspartner heraus, nonverbale Signale ausschließlich durch die Kamera, beschränkt auf den Kopf und Oberkörper, zu deuten. Kommunikation über ein digitales Medium erfordert dadurch ein noch höheres Maß an Aufmerksamkeit im Gespräch, um keine Unklarheiten aufkommen zu lassen (Meldau, 2022, S.315f.).

Findet Kommunikation über das Telefon oder im Zuge eines Nachrichtenaustausches per E-Mail oder Microsoft Teams statt, so fällt die nonverbale Komponente vollends weg. Hier stehen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter vor der Herausforderung, offen und transparent zu kommunizieren. Auch die Kommunikation über die Kommunikation (Metakommunikation) kann in diesem Zuge von Vorteil sein, um ein Gespür dafür zu bekommen, wie der Gegenüber seine Aussage gemeint hat. Zusätzlich stellt die Gesprächsatmosphäre eine weitere Hürde in der digitalen Kommunikation dar. In Präsenzgesprächen kann ein freundliches Ambiente durch räumliche Gegebenheiten oder eine schöne Einrichtung geschaffen werden. Dadurch, dass sich in digitalen Gesprächen jeder Gesprächsteilnehmer seinen eigenen Raum schafft und an diesen gebunden ist, kann keine gemeinsame Atmosphäre aufgebaut werden. Diese muss demnach zusätzlich durch eine gute und transparente Kommunikation aufgefangen werden.

6.2. Einfluss der Digitalisierung auf Personalgespräche

Chancen

Setzen Unternehmen sich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung in Bezug auf Personalgespräche auseinander, wird deutlich, dass diese viele Chancen mit sich bringen. Werden digitale Instrumente in Mitarbeitergespräche eingebunden, folgt eine Automatisierung und Beschleunigung des Prozesses. Beginnend mit der Einladung zu einem möglichen Feedbackgespräch über (z.B.) Outlook, kann der Organisator des Termins direkt die Verfügbarkeit der teilnehmenden Personen prüfen. Gleichzeitig sehen die Gesprächsteilnehmer unverzüglich den eingestellten Termin und finden somit ausreichend Zeit zur Gesprächsvorbereitung. Termine können zudem wiederholend eingestellt werden. Beinhaltet die Unternehmenskultur z.B. die regelmäßige Durchführung eines 360° Gesprächs im 1. Quartal eines Jahres, kann mithilfe digitaler Technologien der Termin für die folgenden Jahre vorgeplant werden.

Digitale Feedbacktools weisen heutzutage zusätzlich die Möglichkeit auf, Fragebögen digital via E-Mail an die Gesprächsteilnehmer auszusenden. Der Mitarbeiter und die Führungskraft können sich mithilfe ihres präferierten Mediums durch die vorab eingepflegten Fragen klicken. Auf Basis der Daten schaffen Analysetools dann eine direkte Auswertung als Grundlage für

das Mitarbeitergespräch. Allein der Prozess bis zum Stattfinden des Austausches weist dadurch eine enorme Zeitersparnis auf und sichert zudem eine gute Vorbereitung von beiden Seiten auf den Termin. Zusätzlich bieten digitale Feedbacktools die Möglichkeit, ein schnelles und unkompliziertes 360° Feedback für einen Mitarbeiter einzuholen. Per Knopfdruck können digitale Fragebögen an zuvor ausgewählte Teilnehmer verschickt werden. Moderne Technologien schaffen ebenfalls die Option, verschiedene Fragebögen an unterschiedliche Rollen (Vorgesetzter, Stakeholder, Mitarbeiter etc.) zu entwerfen und rauszusenden. Dies eröffnet dem Mitarbeiter die Chance, unterschiedliche Sichtweisen zu seinem Verhalten gespiegelt zu bekommen und auf Basis der Auswertung mit seiner Führungskraft zu reflektieren (Johari-Fenster, Kap. 4.2.3.). Werden die Möglichkeiten zukünftiger Technologien für Personalgespräche betrachtet, so könnte die Künstliche Intelligenz dafür genutzt werden, in Mitarbeitergesprächen mitzuhören und das Gesagte, die Interaktion der Gesprächspartner sowie die Gestik und Mimik zu analysieren. Das Ergebnis wäre dabei objektiv und nicht beeinflusst von der subjektiven Wahrnehmung der Teilnehmer.

Durch die vielfältigen (digitalen) Kommunikationsinstrumente haben die Gesprächspartner zusätzlich die Option, sich auf ein präferiertes Medium für die Durchführung ihres Austausches zu einigen. Wo Babyboomer ein persönliches Feedbackgespräch im Büro bevorzugen, schätzt ein Anhänger der Generation Z vielleicht die Möglichkeit, ortsunabhängig zu sein und entscheidet sich im Zuge dessen aktiv für ein Gespräch über (z.B.) Zoom. Die Möglichkeit, sein Mitarbeitergespräch über den Laptop zu führen, könnte je nach Individuum ebenso die Offenheit gegenüber seinem Chef fördern. So fühlen sich manche Menschen in einem digitalen Gesprächsumfeld 'sicherer', da sie das Gespräch von ihrem Zuhause aus führen können und durch das digitale Medium einen räumlichen Abstand zu ihrem Vorgesetzten haben.

Risiken

So zahlreich die Chancen für Führungskräfte und Mitarbeiter im Zuge der Implementierung digitaler Kommunikationstechnologien für Mitarbeitergespräche sind, so sehr müssen die Beteiligten sich auch mit den aufkommenden Risiken beschäftigen.

Digitale Kommunikationstechnologie setzen eine vorhandene und stabile Internetverbindung voraus. Gerade Personalgespräche, wie das Beurteilungsgespräch oder ein Kritikgespräch, sind darauf angewiesen, ohne Unterbrechungen geführt werden zu können. Bricht in einem solchen Gespräch die Internetverbindung weg und der Mitarbeiter wird mit einer möglicherweise schlechten Beurteilung „alleine gelassen“, kann dies schwere Auswirkungen auf die zwischenmenschliche Beziehung der Gesprächsteilnehmer oder die psychische Verfassung des Mitarbeiters haben. Hinzu kommt die mangelnde Aufmerksamkeit bei zu langen Gesprächen über ein digitales Medium. Insbesondere das 360° Gespräch kann mehr Zeit in Anspruch nehmen als andere Personalgespräche. Das Abschweifen während eines

solchen Gespräches könnte dem Gegenüber Desinteresse signalisieren und sich auf die Beziehung sowie das Feedback auswirken. Neben den Themen Datenschutz und Schulungen, welche bereits in anderen Kapiteln näher erläutert wurden, gehen Unternehmen mit der Digitalisierung von Personalgesprächen ebenfalls das Risiko von Technologiemißbrauch ein. Technologiemißbrauch meint in diesem Zusammenhang die Druckausübung auf Mitarbeiter oder Führungskräfte durch die Möglichkeiten der Digitalisierung. Dazu zählen sowohl eine ausgeschaltete Kamera während eines wichtigen Personalgesprächs als auch die Verbreitung von *Fake News* innerhalb des Unternehmens.

Mit der immer weiter fortschreitenden Digitalisierung gewinnt auch die mangelnde persönliche Interaktion an Relevanz. Je mehr Prozesse hinsichtlich der Personalgespräche digitalisiert werden, desto weniger steht die Führungskraft im persönlichen, physischen Kontakt mit seinen Mitarbeitern. Vorgesetzte könnten dadurch Gefahr laufen, den Anschluss zu ihrem Team und damit auch das Vertrauen zu verlieren, welches jedoch als Basis aller Interaktionen und Handlungen gilt.

Herausforderungen

Um die Chancen digitaler Kommunikationsmedien für Mitarbeitergespräche in Unternehmen vollends nutzen zu können, müssen diese offen dafür sein, Veränderungen in ihrer Organisation zuzulassen und Prozesse neu zu überdenken – auch wenn sie bisher funktioniert haben. Digitale Instrumente mit in bestehende Prozesse des Personalgesprächs einzuführen, stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen, da sie einen Umbruch der bisherigen Unternehmenskultur bedeuten. Damit einhergehend kann die Unsicherheit aufkommen, ob Mitarbeiter die neuen Strukturen überhaupt akzeptieren. Offenheit und Transparenz gegenüber der Belegschaft sind die Stichwörter, mit denen Arbeitgeber und Führungskräfte sich dieser Herausforderung stellen können. Sie müssen den Wandel (Change) begleiten und die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen verdeutlichen, welche neben der Generation Z auch von der Generation X und Y gefordert wird (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 59, 71, 88).

Je digitaler ein Unternehmen seine Prozesse wie z.B. das Mitarbeitergespräch gestaltet, desto höher werden die Anforderungen an den Datenschutz. Arbeitgeber verpflichten sich im Zuge der Einführung digitaler Kommunikationsmedien Führungskräften und Mitarbeitern regelmäßige Schulungen (verbindlich) anzubieten, um über Themen wie Cyberkriminalität oder die rechtmäßige Nutzung der Tools aufzuklären. Neben den Datenschutz-Anforderungen müssen Unternehmen ihre Führungskräften und Mitarbeitern zusätzlich in ihren digitalen Kompetenzen schulen. Vor allem Vertreter der älteren Generationen, welche noch viele Führungspositionen besetzen, bedürfen Schulungen und Unterstützung im effektiven Umgang mit digitalen Kommunikationsinstrumenten. In Bezug auf die technischen Herausforderungen

sollte ein Unternehmen seinen Arbeitnehmern die Möglichkeit eines niedrighwelligen digitalen Zugangs ermöglichen. Dazu gehört unter anderem die Bereitstellung des nötigen Arbeitsequipments wie ein Laptop, Headset oder Bildschirm.

Eine weitere Herausforderung, die sich innerhalb eines digitalen Personalgesprächs ergibt, bildet die Förderung einer offenen, transparenten sowie konstruktiven Feedbackkultur sowie der Aufbau von Vertrauen in dem Gespräch. Aufgrund des digitalen Mediums und dem damit einhergehenden Mangel an persönlicher Interaktion, bedarf ein digitales Mitarbeitergespräch zusätzlicher Kommunikationstechniken als ein Gespräch vor Ort. Sender und Empfänger sind dazu angehalten, sich in dem Gespräch aktiv zuzuhören und die eigene Körpersprache zu beachten. Eine klare und deutliche Artikulation sowie ein hohes Maß an Authentizität können in digitalen Mitarbeitergesprächen Missverständnisse vorbeugen und die zwischenmenschliche Kommunikation fördern. Digitale Instrumente fordern zusätzlich die Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit von Gesprächspartnern in Mitarbeitergesprächen heraus. Dadurch, dass der Gesprächsrahmen und -ort durch einen 13-16 Zoll Bildschirm bestimmt wird, stehen die Teilnehmer vor der Schwierigkeit, mit den Gedanken vollkommen im Personalgespräch zu bleiben und sich nicht von äußerlichen Faktoren im (z.B.) Homeoffice ablenken zu lassen.

6.3. Führungskräfte und die Implementierung digitaler Kommunikationsmedien

Chancen

Die Implementierung digitaler Kommunikationsmedien bietet Führungskräften eine Vielzahl von Chancen. So kann die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/Team durch ihren Einsatz schneller und effizienter gestaltet werden. Zudem ermöglichen digitale Kommunikationstechnologien wie z.B. elektronische Mails, das Senden und Empfangen einer Nachricht in Echtzeit. Die Effizienz zeigt sich ebenfalls in dem Prozess der Personalgespräche. Die Führungskraft hat die Möglichkeit, Unterlagen digital zu verwalten. Somit ist ein schnellerer, ortsunabhängiger Zugriff auf die individuelle Mitarbeiterakte garantiert und vorangegangene Leistungsanalysen (etc.) des Mitarbeiters finden eine nahtlose Integrierung in Personalgespräche. Auch die Vorbereitung, Durchführung, Evaluation sowie die Dokumentation erfahren eine Arbeitserleichterung durch den Einsatz digitaler Medien. Digitale Personalgespräche sind zudem kostengünstiger, da der Anfahrtsweg oder Papierkosten für die Dokumentation wegfallen. Damit einhergehend sparen sich die Führungskraft und der Mitarbeiter auch die Zeit des Reiseaufwandes.

Zusätzlich erschafft der Einsatz digitaler Technologien innovative Feedback- und Beurteilungssysteme. Mobile Apps ermöglichen dem Vorgesetzten, Feedback ortsunabhängig und in Echtzeit erhalten/senden zu können. Gleichzeitig haben Führungskräfte die Möglichkeit,

mithilfe digitaler Plattformen Umfragen zu erstellen und digital auszuspielen. Sie können sich dadurch bspw. ein direktes Stimmungsbild ihres Teams einholen. Auf dessen Basis unterstützen moderne Datenanalyse-Tools die Führungskraft z.B. in der Auswertung und Früherkennung individueller Probleme seiner Mitarbeiter (Vilain, 2019, S. 47). Die erweiterten Kommunikationskanäle bieten Vorgesetzten ebenfalls die Chance, auf unterschiedliche Kommunikationspräferenzen innerhalb des Teams einzugehen. Dadurch profitieren gegenwärtige Themen wie die Diversität und das Generationenmanagement von der Vielfalt der Kommunikationsmedien.

Risiken

Neben den Chancen digitaler Kommunikationstechnologien für den Bereich Führung und Kommunikation sollten sich Vorgesetzte jedoch auch den Risiken bewusst sein. Insbesondere Teammitglieder der älteren Generationen, Babyboomer und Xler, könnten sich gegen die neuen Technologien in Personalgesprächen oder der alltäglichen Kommunikation stellen. Zudem hält das Thema Beziehungsmanagement Risiken für die Führungskräfte bereit. Aufgrund vermehrter digitaler Kommunikation kann zum einen die persönliche Interaktion zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern sowie zum anderen die zwischenmenschliche Beziehung leiden (Sichart & Preußig, 2022, S. 72). Einhergehend begünstigen digitale Kommunikationsmedien, durch die Möglichkeit dauerhaft aus dem Homeoffice arbeiten zu können, die soziale Isolation der Menschen. Führungskräfte begegnen somit zusätzlich dem Risiko, den Anschluss zu ihren Mitarbeiter im Homeoffice zu verlieren. Durch den eingeschränkteren Kontakt zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern ist auch der Feedbackprozess aufwendiger und herausfordernder. Führungskräfte begegnen der Gefahr, ihren Mitarbeitern zu spätes und damit eingehend ungerechte Rückmeldungen zu geben, da der Zeitpunkt zwischen bspw. einer Projektabgabe und dem zustande kommenden Feedbackgespräch zu weit auseinanderliegt (Lorenz & Rohrschneider, 2022, S. 159).

Je mehr digitale Technologien durch ein Unternehmen eingeführt werden, desto höher wird das Risiko, Führungskräfte und Mitarbeiter zu überfordern. Ein weiteres Risiko, neben der Überforderung durch zu viele Tools, birgt die Zahl an digitalen Technologien. Mit der Anzahl digitaler Medien steigt die Gefahr fehleranfälliger Arbeitsprozesse simultan an. So bedeutet z.B. ein Ausfall des Internets oder der Absturz eines Personaltools, das Abhandenkommen wichtiger Mitarbeiterdaten. Zuletzt gewinnt auch der Aspekt der ständigen Erreichbarkeit an Relevanz. Führungskräfte als auch ihre Mitarbeiter riskieren, durch den Einsatz digitaler Kommunikationsmedien, wie z.B. dem Smartphone, kontinuierlich verfügbar zu sein und keine klaren Offline-Zeiten zu wahren (Schildhauer et al., 2019, S. 20).

Herausforderungen

Die Implementierung digitaler Kommunikationsmedien fordert auch den Wandel der Führungskultur. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, alte Denkmuster hinsichtlich Hierarchie- und Bereichsdenken abzulegen und ihre Teams noch mehr in Richtung Teamarbeit zu leiten. Zusätzlich sollten sie ihnen Mitbestimmung an Prozessen gewähren.

Eine gute Führungskraft zeichnet sich in Zeiten digitaler Technologien und unter Einfluss von *New Work* und *Agilität* durch die Befähigung zum selbstbestimmten Handeln aus (Lorenz & Rohrschneider, 2022, S. 142). Sie fungiert mehr als Coach oder Mentor und dient als Impulsgeber. Diese Entwicklung kommt auch den Ansprüchen der Generation Z entgegen. Hier stehen die Führungskräfte ebenfalls vor der Herausforderung, deren Vorstellungen an eine gerechte, verständnisvolle und freundliche Führung gerecht zu werden (Mangelsdorf, 2017, S. 82 f.). Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass Menschen in einer Führungsrolle nicht nur vor der Herausforderung stehen, den Wünschen der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt nachzukommen. Im Zuge der Einführung digitaler Kommunikationsmedien gilt es auch den Mitarbeitern der anderen drei Generationen, inklusive ihrer Bedürfnisse, gerecht zu werden. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt dabei, je individueller eine Führungskraft es schafft auf jedes einzelne Teammitglied einzugehen, desto höher war die Mitarbeiterzufriedenheit (Lorenz & Rohrschneider, 2022, S. 49).

Die Implementierung digitaler Kommunikationstechnologien bedingt ebenfalls die Herausforderung an Führungskräfte, interkulturelle Teams führen zu können. Durch die Möglichkeit, aus verschiedenen Ländern im gleichen Unternehmen zu arbeiten, müssen Führungskräfte neben ihrer Muttersprache ein sehr gutes Englisch in Wort und Schrift beherrschen (Lorenz & Rohrschneider, 2022, S. 158). Hinzu kommt der Aspekt, dass Führungskräfte Teammeetings so aufbauen müssen, dass sowohl die Mitarbeiter im Homeoffice als auch jene vor Ort sich gleichermaßen berücksichtigt fühlen und teilnehmen können. Grundlegend ist zu sagen, dass das Thema Planung, Vorbereitung und Nachbereitung seitens der Führungskraft, im Zuge der Digitalisierung, noch mehr an Bedeutung gewinnt.

Führen auf Distanz birgt jedoch noch weitere Fallhöhen. Führungskräfte begegnen in digitalen Personalgesprächen der Schwierigkeit, sensibel für Anliegen und Probleme ihrer Mitarbeiter sein zu müssen, ohne im persönlichen Kontakt stehen zu können. Gleichzeitig müssen sie lernen, konstruktives Feedback über ein digitales Medium auszudrücken (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 246). Neben den genannten Anforderungen verlangt der Einsatz digitaler Technologien von den Vorgesetzten eine hohe Vertrauensbereitschaft ab. So ist z.B. der genaue Arbeitsfortschritt, bei modernen Arbeitsmodellen wie der Vertrauensarbeitszeit oder dem mobilen Arbeiten, schwer kontrollierbar (Sichart & Preußig, 2022, S. 36). Die

zwischenmenschliche Beziehung birgt demnach noch mehr Anforderungen in der digitalen Führung als in Präsenz.

Um all diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen Unternehmen ihren Führungskräften regelmäßige Weiterbildungen in den Bereichen digitale Technologien, Diversity-Management, agile Führung und Kommunikation zur Verfügung stellen. Gleichzeitig kann es sinnvoll sein, dass Führungskräfte mit ihren Teams bestimmte Regeln für das Arbeiten auf Distanz und damit auch für die Durchführung digitaler Personalgespräche festhalten. Zeitgleich bieten sich auch regelmäßige kurze Austausche an, in denen neben arbeitsspezifischen Themen auch Platz für Persönliches eingeplant werden sollte (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 263).

6.4. Vereinbarkeit von der Digitalisierung und den Wünschen der GenZ

Chancen

Die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt ist durch ihre Technikaffinität und Innovationsfähigkeit für die sich immer weiter digitalisierenden Prozesse vorbereitet. Ihre Offenheit für digitale Lösungen erleichtert die Implementierung in (z.B.) Personalgespräche. Darüber hinaus weisen die Zler eine vergleichsweise hohe emotionale Intelligenz in digitalen Austauschen auf. Sie können also Gefühle und Interaktionen in E-Mails oder Videoanrufen gut deuten.

Die Digitalisierung ermöglicht der Generation Z unter anderem ihre Vorstellung, Arbeitsprozesse und -umgebungen so flexibel, mobil und individuell wie möglich zu gestalten. Agile Stichwörter wie die „Selbststeuerung und Eigenverantwortung“ (Werther, 2020, S. 198) gewinnen mit dem Eintritt der jungen Generation in den Arbeitsmarkt somit immer mehr an Bedeutung. Die GenZ möchte selbst bestimmen, wann sie aus dem Homeoffice arbeitet oder Termine vor Ort wahrnimmt. Moderne Arbeitsmodelle wie das mobile Arbeiten, Hybrid-Konzepte oder die Remote-Work, hervorgerufen durch digitale Instrumente, machen diesen Wunsch der Ortsunabhängigkeit und Flexibilisierung möglich. Dazu zählt auch die Chance, einen Zugang zu globalen Märkten zu erhalten. Digitale Instrumente eröffnen der GenZ somit die Aussicht auf internationale Karrieren. Mit der fortschreitenden Integration digitaler Instrumente in den Arbeitsalltag wird der Generation Z zusätzlich ihr Wunsch auf individuelle Weiterbildung ermöglicht. Schulungsprogramme und Entwicklungspfade können durch digitale Lernplattformen individuell an die Bedürfnisse der jungen Menschen angepasst werden und sie in ihrer persönlichen beruflichen Weiterentwicklung fördern.

Daneben schaffen digitale Instrumente innovative Kommunikationsmöglichkeiten sowie personalisierte Personalgespräche. Die Generation Z tendiert aufgrund der ständigen Verfügbarkeit, hervorgerufen durch die Digitalisierung, wieder vermehrt zu

Personalgesprächen vor Ort. Moderne Kommunikationstechnologien eröffnen einen Katalog an Möglichkeiten, auf welche Art und Weise die Generation Z je nach Präferenz ihre individuelle Gesprächssituation wählen kann. Zudem gewinnt der Nachhaltigkeitsaspekt bei der jungen Generation an Relevanz. Digitale Personalgespräche sparen den Anfahrtsweg, wodurch die Umwelt weniger belastet wird. Die Work-Life-Balance profitiert ebenfalls durch den Einsatz digitaler Kommunikationstechnologien. Der Wunsch der Generation Z, mehr Zeit für das Leben außerhalb des Jobs zu haben, geht unter anderem mit dem gesparten Weg zur Arbeit einher. Zusätzlich weist die Arbeit von zuhause eine höhere Effizienz auf. Meetings werden kürzer gehalten und durch weniger Ablenkung ist die Arbeit meist produktiver (Sichart & Preußig, 2022, S. 63). Digitale Kommunikationstechnologien bieten ebenfalls die Chance auf ein Feedback in Echtzeit. Regelmäßig geplante Jour-Fixes oder die Möglichkeit, in Form eines Emojis direkt auf eine digitale Nachricht reagieren zu können, erfüllen den Wunsch auf sofortiges Feedback seitens der GenZ.

Risiken

Digitale Instrumente bergen jedoch auch Risiken für die Wünsche und Vorstellungen der Generation Z. So können digitale Kommunikationstechnologien dem Wunsch nach genügend Anerkennung und Wertschätzung häufig schwer gerecht werden. Arbeiten die Zler vermehrt aus dem Homeoffice, missen die jungen Leute oft den persönlichen Austausch zu Vorgesetzten oder Kollegen. Das direkte Feedback, welches im Zuge der Arbeit vor Ort konstanter gegeben ist, geht durch den Einsatz digitaler Kommunikationsmedien unter. Damit einhergehend kann auch das Teamgefühl unter dem Homeoffice leiden, da die Menschen isolierter arbeiten. Die damit aufkommende sinkende Motivation und das Gefühl, allein zu sein, würden ebenfalls begünstigt. Beide Aspekte sind für Generation Z, im Zuge ihrer Jobvorstellungen, jedoch von großer Bedeutung. Der Einfluss der Digitalisierung wirkt sich ebenfalls auf die Arbeitszeit aus. Die Zler sehen eine ständige Erreichbarkeit, im Zuge des Wunsches nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, als eher kritisch an. Digitale Kommunikationstechnologien begünstigen das permanente „Online-sein“. Ihr Zuhause entwickelt sich für die Mitarbeiter neben dem Wohnort gleichzeitig zum Arbeitsort. Die erwünschte Struktur im Arbeitsalltag, mit festen Arbeitszeiten und einer klaren Trennung zwischen Leben und Beruf ist dadurch gefährdet. Die aus der Digitalisierung entsprungenen Arbeitsmodelle, wie die Vertrauensarbeitszeit oder die flexible Einteilung der Arbeitsstunden, ordnen die Zler in diesem Kontext als Risiko ein (Köcher, Sommer & Hurrelmann, 2022, S. 45).

Ein weiteres Risiko stellt die vermehrte Abhängigkeit von digitalen Technologien dar. Die Generation Z verbringt ihre Freizeit vermehrt mit digitalen Medien. Addieren sich hierzu mindestens vierzig, rein digitale Arbeitsstunden pro Woche, leiden oftmals der persönliche Kontakt zu Menschen sowie die zwischenmenschliche Kommunikation darunter. Auch der zu

starke Verlass auf die Möglichkeiten digitaler Programme, wie z.B. Texte von automatischen Übersetzungsprogrammen oder KI-basierte Auswertungen, fallen unter den Aspekt der Technologieabhängigkeit. Mitarbeiter der Generation Z wissen die Möglichkeiten der Digitalisierung und ihre Arbeitserleichterung gut einzusetzen, jedoch bergen diese in manchen Fällen auch das Potenzial für Fehler. Dementsprechend ergeben sich hinsichtlich des Gebrauchs und Einsatzes digitaler Medien, für die Generation Z, deren Führungskräfte und Unternehmen, einige Herausforderungen.

Herausforderungen

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die Wünsche der Generation Z mit den Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung zu vereinen. Sie müssen zukunftsfähig und agil bleiben und gleichzeitig den individuellen Vorlieben aller Mitarbeiter gerecht werden können. Im Sinne der Generation Z müssen Kommunikationskonzepte das Potenzial bieten, Gespräche je nach individuellem Bedürfnis im Homeoffice oder vor Ort durchführen zu können. Dies bedarf auch der Auswahl geeigneter Kommunikationskanäle. Unternehmen müssen ihre bisherigen Kommunikationsmedien hinterfragen und sich mit den präferierten Kommunikationsarten der Generation Z auseinandersetzen.

So könnte das Smartphone als Medium noch mehr an Relevanz gewinnen, um sich schnell unter Kollegen oder mit der Führungskraft zu einem Projekt auszutauschen und Feedback zu bekommen. Die Reaktion in Form von Smilies oder GIFs über (z.B.) Microsoft Teams wäre ebenfalls denkbar. Dieser Wandel würde Unternehmen jedoch vor die Herausforderung stellen, hohe Datenschutzerfordernungen bei der Nutzung des privaten Handys zu beachten oder jedem Mitarbeiter ein Firmenhandy zur Verfügung zu stellen. Dies ginge mit hohen Kosten für den Arbeitsgeber einher. Zeitgleich ist das Smartphone für die Durchführung von digitalen Personalgesprächen eher ungeeignet. Die Kamera und der Bildschirm sind im Vergleich zu einem Laptop zu klein, um nonverbale Signale des Gegenübers eindeutig auffassen zu können. Unternehmen und Führungskräfte müssen demnach, zusammen mit den Mitarbeitern, klare Regeln für die digitale Kommunikation (in Personalgesprächen) festlegen. Diese können das gewählte Medium betreffen (Laptop/Smartphone), die Vorbereitung (Gesprächsvorbereitung/ Pünktlichkeit), die Kommunikation im Gespräch (Kamera an/Ehrlichkeit) sowie die Nachbereitung und Reflexion (aktives Nachfragen bei Missverständnissen/ Verbesserungsvorschläge annehmen). Eine weitere Herausforderung im Zuge des Feedbackprozesses bildet die Regelmäßigkeit, welche sich die Zler für ihre Personalgespräche und kurzen Austausch wünschen. Führungskräfte sollten sich in ihrem Arbeitsalltag aktiv Zeit für das Jour Fixe nehmen. In Zusammenhang mit der Jahresplanung von Mitarbeitergesprächen gilt es zudem, die Mitarbeiter mit einzubeziehen.

Die Generation Z fordert ihre Arbeitgeber ebenfalls mit ihrer Vorstellung heraus, einer sinnhaften und abwechslungsreichen Arbeit nachgehen zu wollen. Ihnen soll genügend Handlungsfreiheit gewährt werden, um sich selbst verwirklichen zu können. Diese Vorstellungen können nur mit einer offenen und transparenten Kommunikation ermöglicht werden, die auf einer guten Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem aufbaut. Unternehmen und Führungskräfte müssen daher die junge Generation, im Zuge ihrer Wünsche, vermehrt in relevante Entscheidungen involvieren. Dabei gilt es zu beachten, dass Mitarbeiter im Homeoffice genauso eingebunden werden müssen wie die Mitarbeiter vor Ort.

7. Der positive Einfluss Sozialer Arbeit auf zukünftige Mitarbeitergespräche

Innerhalb der vorliegenden Arbeit wurden viele Aspekte herausgestellt, die sich ebenfalls in den Handlungsprinzipien der Sozialen Arbeit wiederfinden. Um den Herausforderungen der Digitalisierung und den Wünschen der Generation Z zu begegnen, werden im Folgenden jene sozialarbeiterischen Prinzipien kurz erläutert, welche einen wertvollen Einfluss auf zukünftige Personalgespräche haben können.

Insbesondere der Kommunikation und dem Ausbau zwischenmenschlicher Beziehungen wird in der Sozialen Arbeit eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Anhand der Kommunikationsmodelle wurde die Wichtigkeit transparenter und offener Kommunikation ausgearbeitet. Gerade in 1:1 Gesprächssituationen gewinnen ein gutes Einfühlungsvermögen, Authentizität sowie das Wahren der Grenzen des Gesprächspartners an Relevanz (Maus, Nodes & Röh, 2013, S. 78). Diese aus der Sozialen Arbeit abgeleiteten Merkmale können einen großen Mehrwert für zukünftige Personalgespräche bieten, indem sie eine wertschätzende, offene und vertrauensvolle Kommunikation zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter fördern. Mitarbeitergespräche wurden unter anderem als Führungsinstrumente definiert (Mentzel, u.a. 2020, S. 6). Nach den Wünschen der Generation Z sollte die Führungskraft den Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen und eher in Form eines Coaches oder Mentors agieren. Er sollte sich auf die Stärken und Ressourcen des Einzelnen fokussieren, um ihn in seiner persönlichen Entwicklung zu fördern. Diese Ressourcenorientierung stellt ebenfalls eine sozialarbeiterische Handlungsmethode dar und kann zusammen mit dem Aspekt des Empowerments als essentieller Bestandteil der Sozialen Arbeit angesehen werden (Omlor, 2023, S. 18). Damit einhergehend gewinnen die beiden Faktoren der Selbstbestimmung und Stärkung von Autonomie im Zuge des Einstieges der Zler in den Arbeitsmarkt ebenfalls an Relevanz. Beide Aspekte finden sich auch in den sozialarbeiterischen Prinzipien wieder (Omlor, 2023, S. 14). So gilt es, die individuelle Autonomie eines jeden Mitarbeiters stets zu wahren, also seine getroffenen Entscheidungen zu respektieren, auch wenn diese von den Vorstellungen der Führungskraft abweichen.

Das Diversitätsmanagement ist ein Teilbereich des Personalmanagements, wobei es ursprünglich auf die Soziale Arbeit zurückgeführt werden kann (Maus, Nodes & Röh, 2013, S.32). Es beschreibt unter anderem den Change-Prozess von Unternehmen und Führungskräften, alle Mitarbeiter, ohne Vorurteile oder Diskriminierung, gleich zu behandeln. Gleichzeitig umfasst der Begriff die Mitbestimmungsfähigkeit sowie Berücksichtigung aller Meinungen und eröffnet mit seinem Gedanken einen „ressourcenorientierten Zugang“ (ebd.) zu den persönlichen Potenzialen eines jeden Mitarbeiters. Innerhalb eines Gesprächsprozesses, welcher durch die digitalen Technologien möglichst individuell und niedrigschwellig konzipiert wird, könnten Unternehmen den *Change* hin zu der Akzeptanz von Vielfalt, Diversität und Individualität schaffen und damit einer weiteren Forderung der GenZ nachgehen. Die Soziale Arbeit sieht eine weitere Aufgabe in der Förderung des Wohlergehens eines jeden einzelnen Menschen (Omlor, 2023, S. 15). Übertragen auf zukünftige Personalgespräche kann der Einbezug von Vorstellungen der Zler sowie die Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer Generationen, die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und schlussfolgernd für eine höhere Arbeitsgeberattraktivität sorgen.

Grundlegend wird ersichtlich, dass der Leitgedanke der Sozialen Arbeit, subjektorientiert zu agieren, einen Lösungsansatz für das Zusammenkommen der Digitalisierung und der Wünsche der Generation Z in Mitarbeitergesprächen bietet. Aus diesem Grund sollen diese im Zukunftsmodell stark berücksichtigt werden.

8. Zwischenfazit

Personalgespräche haben in den letzten Jahren einen deutlichen Wandel erfahren. Dieser war jedoch für jene Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen, unumgänglich. Der demographische Wandel und damit einhergehend die verschiedenen Generation sowie die Digitalisierung, haben den Prozess von Mitarbeitergesprächen grundlegend verändert.

Digitale Kommunikationsmedien fanden im Zuge der Corona Pandemie in nahezu allen Unternehmen ihren Platz. Die Bedeutung von *New Work* und damit von *Agilität* und Anpassungsfähigkeit haben seitdem stark zugenommen und beeinflussen mit ihren Konzepten auch die Führungskultur. Agile Führung bedeutet, seine Mitarbeiter empower, zu selbstbestimmtem Handeln ermutigen und Verantwortung übergeben. Die Teamarbeit gewinnt dabei zunehmend an Relevanz, nicht zuletzt durch die Forderung der Generation Z, welche sich diese in ihrem Arbeitsalltag vermehrt wünscht. Durch den drohenden Fachkräftemangel, aufgrund des Ausstieges der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt (bis 2030), sind Unternehmen und Führungskräfte dazu angehalten, den Wünschen der Generation Z nachzugehen. Regelmäßige Feedbackgespräche, eine offene und ehrliche Kommunikation,

die Begegnung auf Augenhöhe sowie das selbstbestimmte Handeln sind nur einige Vorstellungen, die die jüngste Generation mit in den Arbeitsmarkt bringt.

Personalgespräche sollten zudem flexibel stattfinden können. Die Zler möchten selbst bestimmen, ob sie das Gespräch vor Ort oder digital wahrnehmen. Die Möglichkeiten der Digitalisierung kommen ihnen und ihrer Führungskraft hierbei zugute. Zum jetzigen Zeitpunkt greifen viele Unternehmen schon auf digitale Tools wie Microsoft Teams oder Zoom zurück, wenn Personalgespräche online stattfinden. Spezifische Programme ermöglichen die Planung, Vorbereitung und vereinzelt die Auswertung und Dokumentation von digitalen Mitarbeitergesprächen.

Doch wie könnte der Ablauf von Personalgesprächen in der Zukunft aussehen? Wie könnten moderne Tools, wie die Künstliche Intelligenz (KI), Augmented- (AR) oder Virtual-Reality (VR), ohne Verlust der persönlichen und zwischenmenschlichen Beziehung eingesetzt werden? Wie können Führungskräfte den Wünschen der Generation Z und gleichzeitig aller anderen Generationen im Unternehmen gerecht werden?

Im Folgenden wird das Modell der Zukunft für Personalgespräche vorgestellt. Es vereint die relevantesten Aspekte hinsichtlich der fortschreitenden Digitalisierung, der Generation Z sowie dem Wissen aus der Sozialen Arbeit und mündet in ein theoretisches zukunftsfähiges Konzept.

9. Personalgespräche der Zukunft

Die Darstellung des Zukunftsmodells für Mitarbeitergespräche erfolgt visuell und schriftlich in Form eines Konzeptes. Dabei werden zunächst die Zielsetzung und der Nutzen wiedergegeben worauf der Aufbau und der detaillierte Inhaltsbeschreibung folgt. Schlussfolgernd sollen die Merkmale des Modells herausgearbeitet werden.

9.1. Hintergrund und Zielsetzung

Das Modell zukünftiger Personalgespräche basiert auf den bisherigen Erkenntnissen dieser Arbeit. Mit dem Eintritt der Generation Z auf den Arbeitsmarkt und der fortschreitenden Digitalisierung gewinnen die Stichwörter *Individualisierung*, *Selbstbestimmung*, *Flexibilisierung*, *Innovation* und damit *Agilität* an großer Bedeutung für Unternehmen. Alle Prozesse müssen kontinuierlich neu gedacht werden. Auch der Ablauf und die Planung von Mitarbeitergesprächen bedürfen ein zukunftsfähiges Konzept, welches die Wünsche der Zler sowie neueste digitale Instrumente berücksichtigt, ohne die Grundsätze der Kommunikation zu vernachlässigen. Dafür setzt sich das Zukunftsmodell mit dem sinnvollen Einsatz digitaler Technologien auseinander, welche digitale Austausche zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter präsenznah und ohne den Verlust der sozialen Prozesse ermöglichen soll.

9.2. Zielgruppe und Nutzen

Das Konzept richtet sich an agile Organisationen, welche den Prozess ihrer Personalgespräche an die fortschreitende Digitalisierung sowie den Wünschen der Generation Z anpassen möchten, ohne die anderen Kohorten inklusive ihrer Bedürfnisse zu vernachlässigen. Durch seine integrierten Variablen kann der Gesprächsprozess auf jedes Subjekt individuell angepasst werden. Die Voraussetzung bildet hierfür, dass Unternehmen moderne digitale Technologien in bestehende Prozesse integrieren und die dafür benötigten finanziellen Mittel aufwenden können.

9.3. Aufbau des Konzeptes

Das Modell wurde mithilfe des agilen Tools *Mindmeister* entworfen. Hierüber können strategische Prozesse in Form einer Mindmap, einem Organigramm oder einer Liste, digital abgebildet werden. Die Visualisierung über ein agiles Tool wie *Mindmeister* verdeutlicht die Möglichkeiten digitaler Technologien, welche auch innerhalb der Konzeptidee berücksichtigt wurden.

9.4. Inhalt

Folgend wird die Idee des Zukunftsmodells dargestellt. Das Modell umfasst neben innovativen Ansätzen hinsichtlich der strategischen Planung von Mitarbeitergesprächen auch ein neues Tool, in welchem verschiedene digitale Instrumente vereint werden. Für ein besseres Verständnis wird dieses Tool „Future Talk“ genannt und bildet demnach einen großen Teil des Zukunftsmodells.

Es folgt die Visualisierung von *Future Talk* und dem Prozess zukünftiger Personalgespräche. Im Anschluss werden die einzelnen Inhalte des Zukunftsmodells schriftlich erläutert. Die Idee des Modells teilt sich dabei in neun Themenbereiche auf, welche zusammen einen agilen und innovativen Prozess für Personalgespräche abbilden.

9.4.1. Future Talk

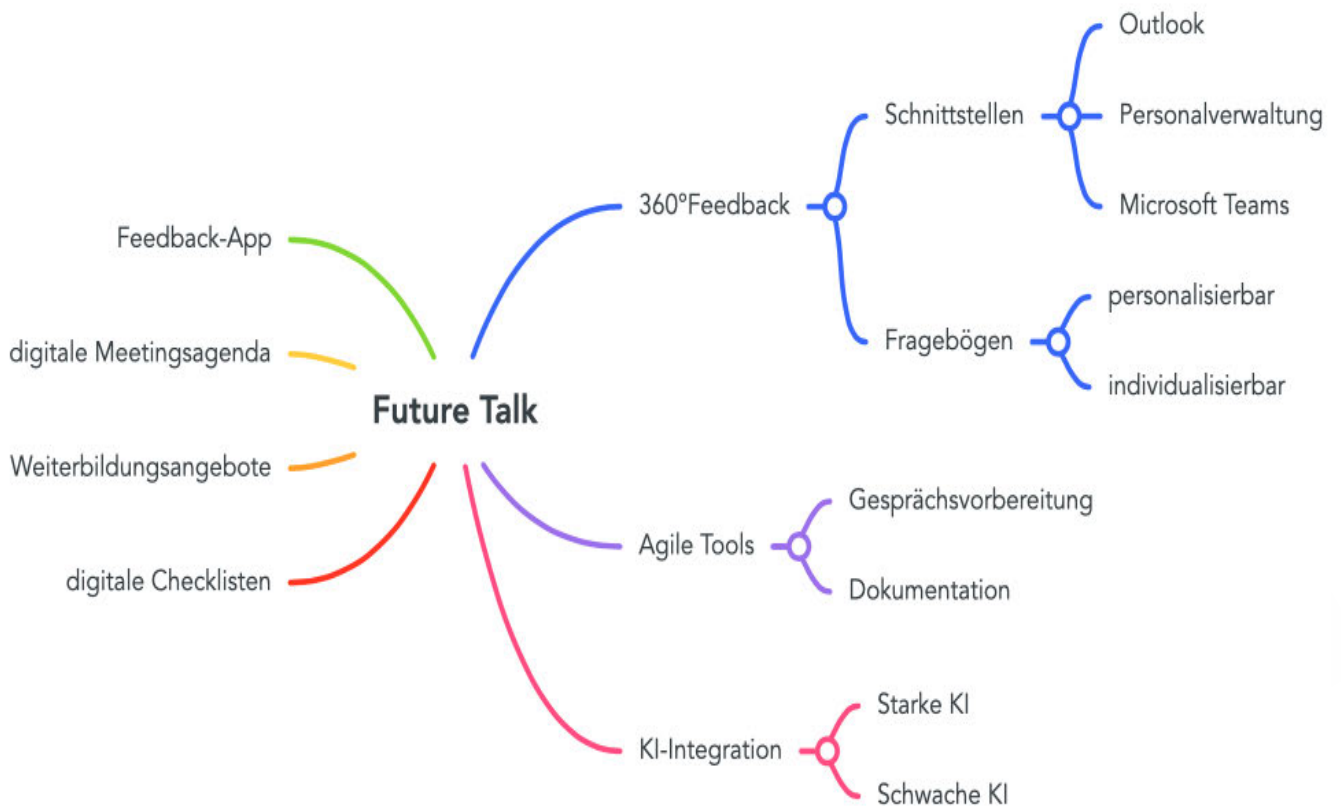


Abbildung 8. Future Talk

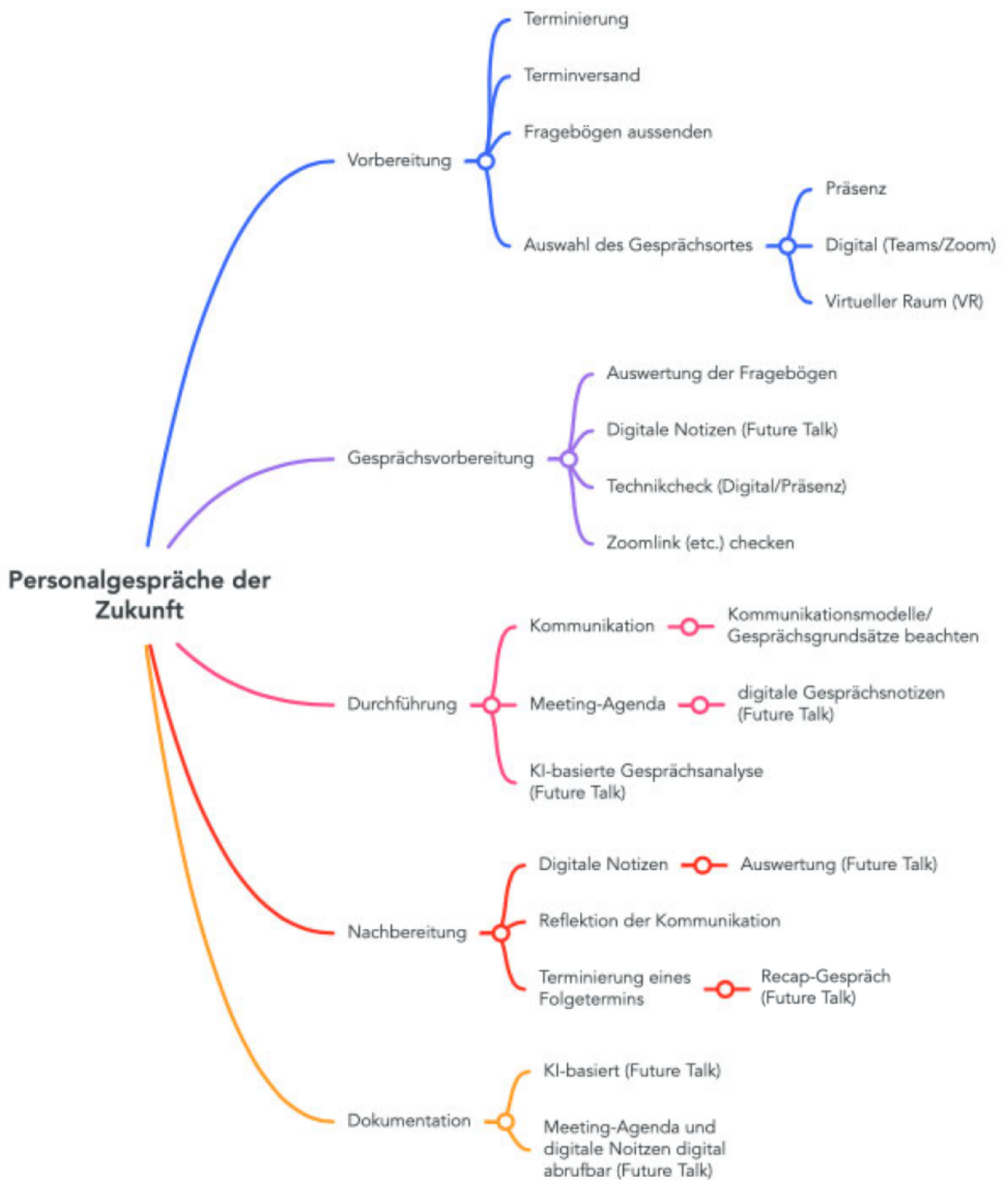


Abbildung 9. Personalgespräche der Zukunft (Teil 1)

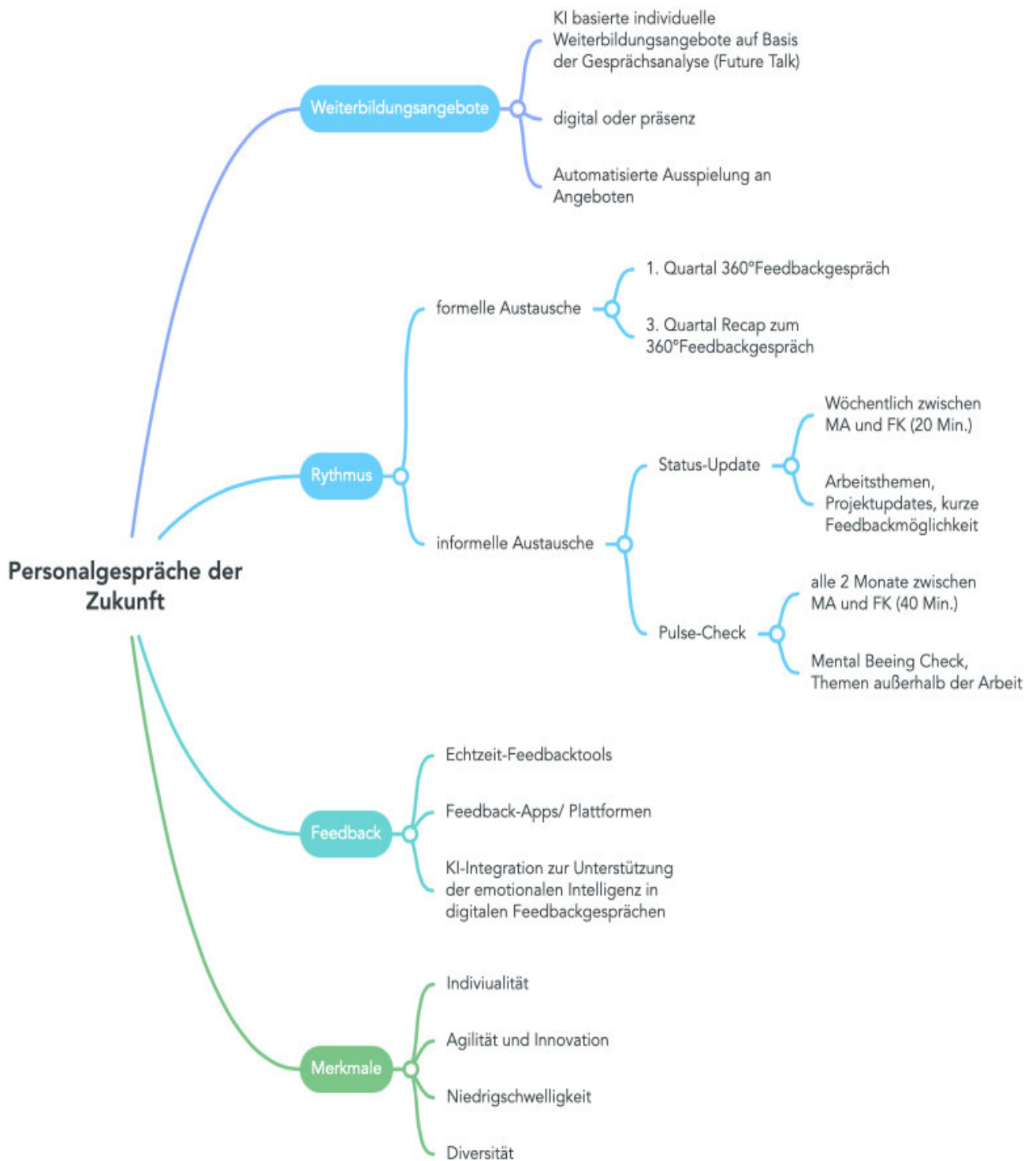


Abbildung 10. Personalgespräche der Zukunft (Teil 2)

9.4.2. Rhythmus von Mitarbeitergesprächen

Das Zukunftsmodell sieht eine grundlegenden Einteilung von Mitarbeitergesprächen in formelle und informelle Austausche vor. Formelle Austausche definieren hierbei das jährlich stattfindende 360°Feedbackgespräch sowie ein Recap-Gespräch zum 360°Feedbackgespräch sechs Monate später. Innerhalb der 360°Feedbackgespräche werden die konventionellen Gesprächsarten zusammengefasst. Es kann demnach auch als 360°Jahresgespräch bezeichnet werden. Der Mitarbeiter erhält, vorzugsweise im 1. Quartal des Jahres, eine Rückmeldung von verschiedenen Feedbackgebern. Darauf aufbauend wird eine Leistungsbeurteilung durchgeführt und am Ende des Gespräches definiert der Mitarbeiter zusammen mit seiner Führungskraft die Ziele für das bevorstehende Jahr. Die Ziele können dabei arbeits- oder personenbezogen sein.

Informelle Austausche meinen ein kurzes Gespräch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Diese können sich um Projektupdates, persönliche Themen seitens des Mitarbeiters oder individuelle Anliegen von der Führungskraft handeln. Um diesen Gesprächsarten Relevanz zu geben, werden sie fest in die Wochen- und Monatsplanung der Arbeitnehmer integriert. Status-Updates stellt die Führungskraft sich und seinem Mitarbeiter jede Woche wiederholend per Outlook (etc.) ein. Dieser Termin kann digital oder nach Absprache in Präsenz gehalten werden. Innerhalb eines 20-minütigen Austausches hat der Mitarbeiter die Chance, Updates zu vergangenen/bevorstehenden Projekten zu geben oder Fragen zu stellen. Die Führungskraft bekommt dadurch die Möglichkeit, dem Mitarbeiter ein Echtzeit-Feedback zu geben. Pulse-Checks sehen in dem Modell der Zukunft einen zweimonatigen Austausch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter vor. Dieser wird ebenfalls wiederholend von der Führungskraft per Outlook (etc.) terminiert, sollte aber im besten Fall in Präsenz stattfinden. Innerhalb eines 40-minütigen Austausches soll dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben werden, Themen außerhalb der Arbeit bei der Führungskraft zu platzieren. Diese Themen können für den Mitarbeiter wichtig sein, da sie ihn in seiner Arbeit beeinflussen oder sich auf sein Stresslevel auswirken. Somit ist die Führungskraft trotz digitalem Zeitalter eng mit seinen Mitarbeitern verbunden und kann ihnen individuell Aufmerksamkeit schenken. Die Durchführung des Gesprächs in Präsenz verhindert Missverständnisse im Austausch und fördert die zwischenmenschliche Beziehung der Gesprächspartner.

9.4.3. Feedback

Die Möglichkeiten, Feedback zu geben und zu erhalten, sollen im Zuge des Zukunftsmodells niedrigschwellig, schnell (in Echtzeit), unkompliziert und multimedial erfolgen können. Dafür sieht das Modell der Zukunft eine Feedbackplattform mit zugehöriger Feedback-App vor.

Mitarbeiter könnten mithilfe der App über ihr Smartphone Echtzeit-Feedback der Führungskraft außerhalb der Status-Updates anfordern.

Ähnlich wie die App „WhatsApp“ kann mithilfe von Emojis auf Anfragen reagiert werden. Ebenso kann die Führungskraft ein freies Textfeld sowie die Sprachfunktion nutzen.

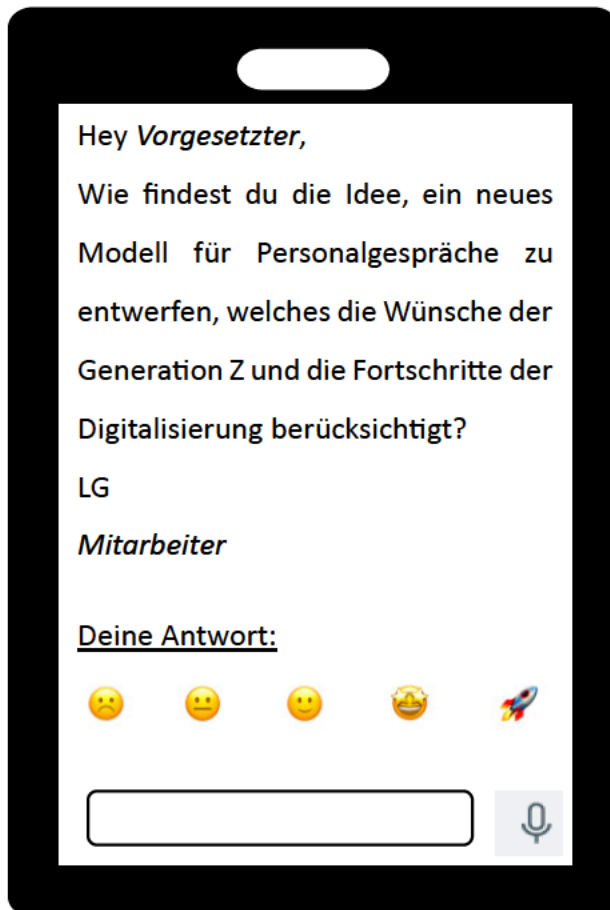


Abbildung 11. Feedback-App

Dieses digitale Instrument ist primär für informelle Austausche gedacht. Der Ablauf formeller Gespräche, wie das 360°Feedbackgespräch, wird im Folgenden dargestellt und erläutert.

9.4.4. Vorbereitung eines 360°Feedbackgespräches

Das Modell der Zukunft sieht vor, die Vorbereitung so zeitsparend, individuell und flexibel wie möglich zu gestalten. Dafür erfolgt die Terminierung über das externe Tool „Future Talk“, welches eine Schnittstelle für jegliche Unternehmensprogramme bietet. Der Termin für das Mitarbeitergespräch kann also über *Future Talk* von der Führungskraft verschickt werden und erscheint gleichzeitig in den E-Mail-Kalendern der beteiligten Gesprächspersonen. Zusätzlich bietet das Tool die Möglichkeit, verschiedene Fragebögen für unterschiedliche Positionen und Gesprächsanlässe zu entwerfen und auszuspielen. Die Führungskraft wählt demnach den richtigen Fragebogen in dem digitalen Tool aus und schickt diesen an den Mitarbeiter, sowie im Falle eines 360° Gespräches an weitere Feedbackgeber (Kollegen, Stakeholder,

Mitarbeiter, etc.). Per E-Mail bekommen die Führungskraft und der Mitarbeiter (sowie weitere Feedbackgeber) eine Benachrichtigung, dass ein Gesprächsbogen für den Mitarbeiter XY auszufüllen ist. Je nach präferiertem Medium kann der Fragebogen über das Handy oder den Laptop beantwortet werden. Future Talk bietet zusätzlich die Möglichkeit, über ein Häkchen innerhalb des Bogens selbst darüber zu bestimmen, ob die Antworten anonymisiert werden sollen. Die Fragen bieten dabei verschiedene Antwortformate wie z.B. eine Skalenbewertung von 1-5 oder eine Emoji-Bewertung. Zudem enthält jede Frage ein offenes Textfeld für persönliches Feedback.

Beispielfrage 360° Feedbackgespräch: Thema Persönliche Entwicklung

Der Mitarbeiter besitzt die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren sowie Feedback anzunehmen und umzusetzen.



Hier ist Platz für dein Feedback

Abbildung 12. Beispielfrage mithilfe digitaler Instrumente

Hat der Mitarbeiter seinen Fragebogen abgeschlossen, so erscheint automatisch eine Umfrage in *Future Talk*. Mithilfe dieser Umfrage kann der Mitarbeiter den Gesprächsort sowie das bevorzugte technische Medium auswählen.

Umfragebeispiel: Wähle deinen bevorzugten Gesprächsort und dein präferiertes Medium aus:

- Präsenz
- Digital

Wenn digital:

- per Microsoft Teams/ Zoom
- Mittels VR-Brille in einem digitalen Raum

Abbildung 13. Umfragebeispiel Zukunftsmodell

Future Talk analysiert nach Beendigung aller Feedbackbögen die Ergebnisse und entwirft auf dessen Basis eine individuelle Auswertung. Diese kann als Leitfaden für das Mitarbeitergespräch von der Führungskraft genutzt werden.

9.4.5. Gesprächsvorbereitung

Die Führungskraft und der Mitarbeiter bekommen zwei Tage vor dem Stattfinden des Mitarbeitergesprächs eine automatische Erinnerung per E-Mail. In der Benachrichtigung der Führungskraft ist automatisch der Link zur Auswertung der Feedbackbögen hinterlegt, sodass diese sich gut auf das Gespräch vorbereiten kann. In *Future Talk* sind zudem agile Tools wie z.B. Mindmeister oder Miro integriert. Diese bieten dem Vorgesetzten die Möglichkeit, digitale Notizen anzulegen, welche er nachher im Gespräch mit dem Mitarbeiter besprechen und in Echtzeit ergänzen kann.

Future Talk beinhaltet daneben digitale Checklisten für die Führungskraft und den Mitarbeiter. Diese können nach und nach abgehakt werden, sobald einzelne Vorbereitungsschritte durchgeführt wurden. Die Personalabteilung des Unternehmens wird eine Woche vor Gesprächsbeginn benachrichtigt, sollte der Mitarbeiter sich für ein Gespräch mittels VR-Brille entschieden haben. Sie bereiten den Versand der Brillen vor und legen zeitgleich einen Retourenschein bereit, damit der Mitarbeiter und die Führungskraft das digitale Instrument nach dem Personalgespräch niedrigschwellig wieder zurücksenden können. Zehn Minuten vor dem Mitarbeitergespräch fordert *Future Talk* im Rahmen eines digitalen Mitarbeitergesprächs die Teilnehmer automatisch zu einem Technikcheck auf. Dieser beinhaltet die Überprüfung der VR-Brille/ des Headsets, der Kamera, des Lautsprechers sowie dem Link zum digitalen Gesprächsraum.

9.4.6. Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

Je nach ausgewähltem Medium treffen sich die Führungskraft und sein Mitarbeiter vor Ort in einem separaten Büroraum oder online in einem digitalen Meeting-Raum. Im Falle eines Präsenzggesprächs ist der Gesprächsraum so ausgestattet, dass die Führungskraft ihren Laptop an einen Monitor anschließen kann. Dieser spiegelt das Laptopbild 1:1 in vergrößerter Form wider. So haben die Gesprächspartner die Auswertung der Feedbackbögen vorliegen und können die Analyse als roten Faden für ihr Gespräch nutzen. Zeitgleich hat die Führungskraft in *Future Talk* die Möglichkeit, mithilfe einer Meeting-Agenda Notizen oder gemeinsam vereinbarte Ziele festzuhalten. Diese sind am Ende des Gesprächs inklusive der Auswertung des Feedbackgesprächs auf dem Mitarbeiterprofil abgelegt und für den Mitarbeiter und die Führungskraft zugänglich. Neben der von den Gesprächsteilnehmern aktiv niedergeschriebenen, wichtigsten Stichpunkte, dokumentiert die KI zusätzlich relevante

Gesprächsaspekte im Hintergrund. Diese können im Nachhinein ebenfalls über Future Talk abgerufen und eingesehen werden.

Hat der Mitarbeiter die Möglichkeit ausgewählt, das Gespräch über Microsoft Teams oder Zoom durchzuführen, gelangen die Gesprächsteilnehmer über den generierten Link von *Future Talk* in ihren digitalen Meeting-Raum. Durch die im Unternehmen gepflegte Meeting-Kultur und festgelegten Kommunikations- und Feedbackregeln, wissen die Gesprächsteilnehmer über Aspekte, wie z.B. das Anschalten der Laptopkamera, Bescheid. *Future Talk* hat zudem eine integrierte KI, die das Gespräch und die Interaktionen der Teilnehmer analysiert. So kann die KI eine Übersetzung in Echtzeit garantieren, wodurch die Führungskraft und der Mitarbeiter Sprachbarrieren einfach überwinden könnten (schwache KI). Gleichzeitig wäre sie in der Lage, Sprache sowie Gestik und damit auch menschliche Emotionen zu erkennen. Die Gefahr von Missverständnissen in digitalen Austauschen, auf Basis fehlender zwischenmenschlicher Kommunikation, könnte dadurch verringert werden (starke KI). Um den Gesprächsfluss innerhalb der Personalgespräche jedoch nicht zu stören, könnte die Integration der KI-Analyse wie ein Stimmungsbarometer angezeigt werden. So sähe die Führungskraft die Auswertung von seinem Mitarbeiter und der Mitarbeiter jene der Führungskraft. Per Knopfdruck kann die Analyse in Echtzeit jedoch auch beendet werden, sollten sich die Gesprächsteilnehmer damit unwohl fühlen.

Entscheidet sich der Mitarbeiter für ein Gespräch via VR-Brille, so kann er diese per Kabel verbinden und mittels einer App die Funktionalität zwischen seinem Laptop oder Smartphone konfigurieren. Future Talk beinhaltet ein spezielles Programm, welches einen Link zu VR-gerechten Meetingräumen generieren kann. Tritt der Mitarbeiter über diesen in das Meeting ein, so erscheint ein virtueller Raum, in welchem der Mitarbeiter mit seiner Führungskraft sitzen kann. Mithilfe von zwei Controllern, die die Gesprächspartner beide in den Händen halten, können sie in Echtzeit digital gestikulieren. Der virtuelle Raum ist ähnlich aufgebaut wie der Meetingraum in Präsenz. Die Teilnehmer sehen ebenfalls eine Leinwand, auf der die Auswertung der Feedbackbögen abgebildet ist. Mithilfe der Controller können die Teilnehmer Notizen in der Gesprächsvorlage aufnehmen, Ziele definieren, wichtige Punkte markieren oder Fragen später erneut aufrufen.

9.4.7. Nachbereitung und Dokumentation eines Mitarbeitergespräches

Aus technischer Sicht gilt es, die VR-Brillen und das Zubehör mithilfe des beigelegten Retourenscheins, zurück an die Personalabteilung zu schicken. Inhaltlich haben die Führungskraft und der Mitarbeiter nach dem Gespräch die Möglichkeit, über *Future Talk* auf die Auswertung des Gespräches sowie der hinterlegten Notizen schnell und ortsunabhängig zuzugreifen. Die Gesprächspartner können sich zudem eine Auswertung ihrer Kommunikation

in dem Gespräch erstellen lassen, sollten sie die KI-Analyse nicht ausgeschaltet haben. Auf Basis der Ergebnisse bietet *Future Talk* die Chance, dass die Gesprächsteilnehmer sich in ihrem Kommunikationsverhalten reflektieren können sowie Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten. Zusätzlich stellt *Future Talk* mit Beendigung des Gespräches ein Update-Gespräch, sechs Monate nach dem Mitarbeitergespräch, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ein. Dieses dient als Rückblick (*Recap*) zu dem stattgefundenen Personalgespräch, in welchem die festgelegten Ziele überprüft und gegebenenfalls neu definiert werden können.

9.4.8. Weiterbildungsangebote

Future Talk bietet zusätzlich die Möglichkeit, Mitarbeitern und Führungskräften individuelle Weiterbildungsangebote oder Trainings zu empfehlen. Diese generieren sich auf Basis der Gesprächsanalysen und durch Empfehlungen von den Vorgesetzten (schwache KI). Somit könnten Mitarbeiter nach einem Personalgespräch eine Benachrichtigung von *Future Talk* bekommen, dass sich ein Training für die zwischenmenschliche Kommunikation oder eine Weiterbildung im Bereich der technologischen Kompetenzen anbieten würde. Zeitgleich kann die Führungskraft in dem Profil seiner Mitarbeiter über *Future Talk* eine Empfehlung für etwaige Weiterbildungen hinterlegen. Sollten sich die Führungskraft und der Mitarbeiter auf ein passendes Training geeinigt haben, so kann die Personalabteilung für den Buchungsprozess hinzugezogen werden. Je nach ausgewähltem Thema und der Präferenz des Arbeitnehmers, wird die Weiterbildung oder das Training in Präsenz oder digital absolviert. Das Thema „zwischenmenschliche Kommunikation“ bietet sich zum Beispiel eher als Training in Präsenz mit ausgewählten Online-Einheiten an. Ein Training zur „Schulung technologischer Kompetenzen“ wäre rein digital durchführbar.

9.4.9. Eingesetzte digitale Instrumente

Innerhalb des Zukunftsmodells werden verschiedene digitale Instrumente für einen zielführenden Ablauf eingesetzt. Outlook ermöglicht das Versenden und Empfangen elektronischer Mails (E-Mails) in Echtzeit. Gleichzeitig ergibt sich die Möglichkeit, Termine für die Personalgespräche über dieses Kommunikationsmedium zu planen. Mithilfe von Webinar-Tools, wie Microsoft Teams oder Zoom, können Personalgespräche digital, flexibel und ortsunabhängig geführt werden. Zudem gleicht die Durchführung dadurch bestmöglich einem Mitarbeitergespräch in Präsenz. Die Virtual Reality bildet hierbei eine fortgeschrittene technologische Kommunikationsmöglichkeit. Mithilfe einer VR-Brille haben Gesprächsteilnehmer die Möglichkeit, das Personalgespräch in einem virtuellen Raum durchzuführen. Die Künstliche Intelligenz schafft eine Vielfalt an innovativen Möglichkeiten für den Prozess von Personalgesprächen. Sie kann als Unterstützung in (digitalen) Personalgesprächen eingesetzt werden, indem sie die zwischenmenschliche Kommunikation

analysiert und auf Basis dessen Tipps für die Gesprächsteilnehmer gibt. Im Hintergrund eingeschaltet, kann sie Personalgespräche wortgenau dokumentieren und analysieren. Zeitgleich bietet diese die Möglichkeit, auf Basis von Suchanfragen, Gesprochenem oder Dokumentiertem, den Mitarbeitern und Führungskräften Vorschläge für Weiterbildungen zu geben.

Collaboration Tools, unter welche auch agile Programme wie Mindmeister oder Miro eingeordnet werden, dienen der Dokumentation und dem gemeinsamen Bearbeiten von Notizen. Richtig eingesetzt können die Führungskraft und die Mitarbeiter diese für Zielvereinbarungen, Projektideen/ -fortschritte o.ä. nutzen. Mithilfe von digitalen Feedbackapps, die unter anderem die Funktion von Instant Messaging Apps aufweisen, können Arbeitnehmer in Echtzeit kommunizieren und Feedback geben/bekommen. Mithilfe der Funktionen, neben Textnachrichten auch mithilfe von Emojis, GIFs oder Sprachnachrichten zu reagieren/antworten, erreicht dieses digitale Instrument vor allem den Kommunikationsweg der Generation Z. *Future Talk* kann als digitale Feedbackplattform gesehen werden, welche alle relevanten digitalen Instrumente vereint und durch die Medienvielfalt den Zugang für alle Nutzer erleichtert.

9.4.10. Merkmale des Zukunftsmodells

Das Modell der Zukunft hat großes Potenzial. Vor allem der Individualisierungsgedanke bekommt innerhalb des Konzeptes einen hohen Stellenwert zugeschrieben. Die Ergebnisse aus Kapitel 6 zeigen: Je individueller ein Unternehmen auf seine Mitarbeiter eingehen kann, desto zukunftsfähiger ist es. Somit orientiert sich der zukünftige Prozess von Personalgesprächen und das Feedbacktool *Future Talk* an den Chancen digitaler Instrumente und den Wünschen der Generation Z. Es ist leicht zugänglich und durch die vielfältigen Kommunikationsmedien kann jeder Nutzer im Unternehmen seiner Präferenz für die Durchführung von Personalgesprächen nachgehen (Diversität & Selbstbestimmung). Trotz dem Fokus auf die Chancen zukünftiger digitaler Instrumente für Online-Gespräche, berücksichtigt das Konzept gleichermaßen den Austausch in Präsenz zwischen den Gesprächspartnern. Dadurch wird, wie in Kapitel 3.3. herausgestellt, dem Wunsch der Zler nach persönlichem Kontakt nachgegangen. Auch der Aspekt der Nachhaltigkeit bekommt im Zuge des Zukunftsmodells einen Stellenwert zugeschrieben. Mithilfe des integrierten digitalen Verwaltungstools können Gesprächsdokumente, -analysen sowie Zielvereinbarungen (etc.) direkt im Tool abgelegt und gespeichert werden. Das ständige Versenden von PDF-Dokumenten spart zum einen CO₂ und zum anderen kann ein höherer Datenschutz garantiert werden. Gleichzeitig ermöglicht das Tool für Führungskräfte und Mitarbeiter einen ortsunabhängigen und flexiblen Zugriff auf die Dokumente.

Das Zukunftsmodell verfolgt den Ansatz, Organisationen zu helfen, in ihrer Kultur mehr Feedback zu etablieren und dadurch agiler zu werden sowie den Wünschen der jüngsten Generation nachzugehen. In Bezug auf die sozialen Prozesse in Mitarbeitergesprächen verfolgt das Konzept den Ansatz, so wenig zwischenmenschliche Kommunikation wie möglich durch digitale Medien untergehen zu lassen sowie die Beziehungen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter zu fördern. Mithilfe intelligenter Technologien wie die KI oder dem Einsatz von VR-Brillen kann die nonverbale Kommunikation bestmöglich ausgeglichen werden. Jedoch gilt es zu betonen, dass kein digitales Instrument den Austausch in Person ersetzen kann.

Hinsichtlich der von Hofert (2021) genannten agilen Werte, erfüllt das Zukunftsmodell zusätzlich die Anforderungen eines agilen Konzeptes. Auch den Führungskräften stehen im Zuge des Zukunftsmodells viele Chancen zur Verfügung, eine agile Führung zu leben (Sichart & Preußig, 2022, S. 49). Sie haben die Möglichkeit, in Form von kurzen Austauschen, ihren Mitarbeitern häufig Feedback zu geben, dadurch Orientierung zu verschaffen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Ihre Funktion als Mentor und Coach, welche sich vermehrt die Generation Z wünscht, zeichnet sich in den regelmäßigen Pulse-Checks wieder. Im Zuge der regelmäßigen Austausche, Feedbackgespräche und des 360°Gesprächs, verhilft das Zukunftsmodell ebenfalls Organisationen zu mehr *Agilität*. Diese zeigt sich durch eine transparentere Kommunikation, mehr Feedback als Beurteilungen sowie die Integration mehrerer Feedbackgeber (Sichart & Preußig, 2022, S. 38).

Dennoch kann dieses Modell nicht alle Herausforderungen beseitigen. Bei dem Einsatz digitaler Instrumente wird das Thema Datenschutz immer aktuell bleiben. Insbesondere bei der Integration von künstlicher Intelligenz müssen sich Unternehmen zusätzlich mit dem Thema Privatsphäre befassen. VR-Brillen werden von den Mitarbeitern zuhause genutzt, wodurch die integrierte KI nicht nur besprochene Arbeitsthemen aufgreifen, sondern auch personenbezogene Daten sammeln könnte. Zudem muss die Grundausstattung für das Zukunftsmodell mit den finanziellen Mitteln des Unternehmens oder der Organisation finanzierbar sein. Einen weiteren Punkt stellen die hohen Anforderungen an die Führungsqualitäten der Vorgesetzten dar. Führen auf Distanz, mit multikulturellen Teams, bis zu vier Generationen und den Anforderungen neuester digitaler Technologien, erfordern eine ständige Weiterbildungsbereitschaft der Führungskräfte.

Zudem gilt es nochmals hervorzuheben, dass kein digitales Instrument einen persönlichen Austausch ersetzen kann. Das entwickelte Zukunftsmodell versucht die Chancen digitaler Instrumente bestmöglich zu nutzen, beinhaltet jedoch aus besagtem Anlass auch analoge Austauschformate zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern.

10. Fazit und Ausblick

Die Zukunft erfordert von Unternehmen eine verstärkte Auseinandersetzung mit digitalen Technologien im Bereich von Mitarbeitergesprächen, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse von Arbeitnehmern.

Die Digitalisierung wird weiter fortschreiten und im Zuge dessen neue innovative Feedbackmöglichkeiten schaffen. Dagegen stehen die Wünsche der Generation Z, auf welche Unternehmen im Zuge des demographischen Wandels und dem damit einhergehenden Personalmangel reagieren müssen. Ein wachsendes Bedürfnis nach Präsenzgesprächen, eine unterstützende und verständnisvolle Führungskraft, transparentes und regelmäßiges Feedback, selbstbestimmtes Handeln sowie individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten bilden für die Zler zentrale Aspekte hinsichtlich einer zukunftsfähigen Feedback- und Gesprächskultur in Unternehmen (vgl. Kap. 3.3.).

Das entworfene Zukunftsmodell schafft für Führungskräfte im Bereich von Mitarbeitergesprächen eine gute Balance zwischen den innovativen Möglichkeiten digitaler Instrumente und den Wünschen der jungen Generation. Durch den Fokus des Konzeptes, Mitarbeiter selbst über den Ort des Stattfindens ihres 360°-Jahresgespräches bestimmen zu lassen, wird ihre Selbstbestimmungsfähigkeit gefördert. Zeitgleich ergeben sich individuelle Gesprächsprozesse für den Mitarbeiter. Der Einsatz ausgewählter digitaler Instrumente ermöglicht ein regelmäßiges Feedback in Echtzeit. Zudem gewähren die digitalen Technologien einen möglichst präsenznahen Ablauf von Mitarbeitergesprächen. Wöchentliche Austausche über Microsoft Teams garantieren den Mitarbeitern direkte Rückmeldungen, wodurch die Motivation gefördert werden kann. Mithilfe vorgegebener Präsenzaustausche (Pulse-Checks) wirkt die Führungskraft der Isolation seiner Mitarbeiter im Homeoffice entgegen und kann zeitgleich Anerkennung und Wertschätzung aussprechen. Auch die zwischenmenschliche Beziehung kann von der Kombination digitaler und analoger Feedbackmethoden stark profitieren.

Das in dieser Arbeit vorgestellte theoretische Konzept bietet das Potenzial für eine darauf aufbauende empirische Arbeit, in welcher die tatsächliche Umsetzbarkeit des Zukunftsmodells untersucht wird. Dabei wäre es spannend zu beobachten, in welchen Branchen dieses Modell Zukunftspotenzial bietet und wie diese Durchführbarkeit garantiert werden könnte. Zudem ergeben sich weiterführende Fragen: Welche neuen digitalen Instrumente werden in den nächsten Jahren entwickelt, die die zwischenmenschliche Kommunikation in digitalen Gesprächen noch besser auffangen könnten? Inwiefern bestätigen sich die bisherigen herausgestellten, literaturbasierten Merkmale der Generation Z in der Anwendung des Zukunftsmodells? Wie könnte ein Gesprächsmodell für Organisationen aussehen, denen nicht

die finanziellen Voraussetzungen gegeben sind? Durch die noch nicht abgeschlossene Forschung zu der Generation Z, in Bezug auf ihr Verhalten im Berufsleben, empfiehlt sich der Start der empirischen Untersuchung ab dem Jahr 2026.

Resultierend sind digitale Instrumente als große Chance für Führungskräfte und zukünftige Personalgespräche anzusehen. Richtig und sinnvoll eingesetzt, können sie den Prozess von Mitarbeitergesprächen effektiver und flexibler gestalten. Damit einhergehend profitieren Unternehmen und Führungskräfte auch hinsichtlich des Generationenmanagements. Jeder Mitarbeiter kann mithilfe des Zukunftsmodells, unabhängig von der Generationeneinteilung, seinen individuellen Gesprächspräferenzen nachgehen.

Klar ist auch: Das Grundwissen aus der Sozialen Arbeit harmoniert mit den Wünschen der Generation Z und bietet großes Potenzial für die Konzeption und Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Die Erkenntnisse ergaben, dass der Trend von Gesprächsprozessen sich in Unternehmen und Organisationen weg von standardisierten Abläufen, hin zu einer starken Orientierung an den Interessen des Individuums entwickelt. Führungskräfte sollen die Zler empowern und ihnen individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten ermöglichen. Die Basis dafür bildet eine wertschätzende, vertrauensvolle und dabei transparente Kommunikation.

Die Wünsche der Generation Z eröffnen also im Zusammenspiel mit zukünftigen Feedbackmethoden und dem Hintergrundwissen aus der Sozialen Arbeit, ein agiles und zukunftsfähiges Gesprächskonzept. Dieses bietet gleichzeitig Führungskräften die Chance, einer erfolgreichen Mitarbeiterführung nachzugehen, welche ihren Ursprung im Sozialen hat und die Kunst beinhaltet, jeden Mitarbeiter als Individuum zu betrachten.

Literaturverzeichnis

- Adobe Trend Studie. (2022). *Adobe Experience Cloud*. Abgerufen am 19. Oktober 2023 von 2022 Digital Trends: <https://business.adobe.com/content/dam/dx/apac/resources/digital-trends-2022/adobe-digital-trends-2022-core-report.pdf>
- Barsch, P. & Trachsel, G. (2018). *Chefsache Fachkräftesicherung*. Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bendel, P. D. (07. 01 2019). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 17. Oktober 2023 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852>
- Bitkom Research. (17. Mai 2022). *Welche Kanäle für die interne und externe Kommunikation nutzt Ihr Unternehmen? [Graph]*. Abgerufen am 19. Oktober 2023 von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319453/umfrage/umfrage-zu-kommunikations-kanaelen-von-unternehmen/>
- BMWK. (9. Dezember 2022). *Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz*. Abgerufen am 15. Oktober 2023 von Digitalisierung. Den digitalen Wandel gestalten: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html>
- Bosner, M. (2023). Digitale Transformation: etablierte Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Kerngeschäft und digitalen Innovationen. In D. R. Schallmo, K. Lang, T. Werani, B. Krumay (Hrsg.), *Digitalisierung. Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter* (S. 345-374). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bungard, W. (2018). Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In I. Jöns & W. Bungard, *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (2. Auflage, S. 3-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cohrs, C. & Bock, C. (2015). Power & Politics. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master* (S. 39-50). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- CRIF GmbH. (15. September 2018). *Verteilung der Führungskräfte in Deutschland nach Altersgruppen im Jahr 2018 (Stand: 30. Oktober) [Graph]*. Abgerufen am 22. Oktober 2023 von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182538/umfrage/verteilung-der-geschaeftsfuehrer-nach-altersgruppen/>
- Deloitte. (18. Mai 2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte. Dudenredaktion. (o.D.). Abgerufen am 12. Oktober 2023 von <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Jour%20Fixe>
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen* (1. Auflage). Freiburg: Haufe.

- Ebert, H. (2018). Kommunikationsmodelle: Grundlagen. In J. Becker, H. Ebert & S. Pastoors, *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen* (S. 19-24). Springer Verlag Deutschland.
- Eremit, B. & Weber, K. F. (2016). *Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation. Quick Finder – Die wichtigsten Tools im Business Coaching*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Feierabend, Rathgeb, Kheredmand & Glöckler. (2022). Jugend, Infomation, Medien. Basisuntersuchung zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger. *JIM-Studie 2022*. Stuttgart: Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (LFK, Medienanstalt RLP).
- Fink, V. (2021). *Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit* (1. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Franken, S. (2022). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gärtner, C. (2020). *Smart HRM. Digitale Tools für die Personalarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Georg, F. (2019). Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance. In R. Bröckermann (Hrsg.), *Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung* (Bd. 23). Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.
- Gerpott, T. J. (2006). 360-Grad-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig, *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 211-245). Berlin Heidelberg: Springer.
- Grupe, M. & Böhm, S. (2018). Die Zukunft der Kommunikation: Herausforderungen und Lösungsansätze im Kontext der Digitalisierung. In C. Kochhan & A. Moutchnik (Hrsg.), *Media Management* (S. 423-445). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hölzl, F. & Raslan, N. (2019). *Schwierige Mitarbeitergespräche* (4. Auflage). Freiburg: Haufe.
- Hackl et al. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hettl, M. (2013). *Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigator. Erfolgreich und wirksam führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hubert, C. C. (2022). *Dialogkultur Dialog sein – Dialog führen – dialogische Beziehungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ilter, Y., Barth-Farkas, F. & Ringeisen, T. (12. April 2023). Digitale Führungskommunikation und organisationale Bindung von Beschäftigten im Homeoffice. *Gruppe. Interaktion. Organisation* (54), S. 259-271.

- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Köcher, Sommer & Hurrelmann. (August 2022). McDonalds Ausbildungsstudie 2019. *Kinder der Einheit. Same Same but (still) different!* (M. D. LLC, Hrsg.) München: IfD Allensbach.
- Klaffke, M. (2022). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice- Ansätze* (S. 3-46). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. (2022). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigen-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice- Ansätze* (1. Auflage, S. 81-134). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleinjohann, M. & Reinecke, V. (2020). *Marketingkommunikation mit der Generation Z : Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klotz, U. (2018). Zukunft der Arbeit. In T. Barton et al. (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen. Angewandte Wirtschaftsinformatik* (S. 11-26). Wiesbaden: Springer Fachmedien .
- Krabel, A. (7. März 2023). Das Mitarbeitergespräch. *Arbeit und Arbeitsrecht* (3/23), S. 40-43.
- Lang, F. P. (2019). Quo vadis Digitale Revolution? Eine gesamtwirtschaftliche Analyse von Auswirkungen der Digitalisierung. In B. Hermeier (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 2-22). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lauer, H. (2005). *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*. Offenbach: GABAL.
- Lemke, C., Kirchner, K. & Brenner, W. (2018). Die digitale Transformation tatsächlich umsetzen: Führungsprinzipien und Instrumente. In T. Barton et al. (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen, Angewandte Wirtschaftsinformatik* (S. 249-272). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lohmüller, E. K. & Greiff, K. (2022). Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze und Instrumente für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (3. Auflage, S. 225-242). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2022). *Praxishandbuch Mitarbeiterführung* (5. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA.
- Müller-Friemuth, F. & Kühn, R. (2019). Framing the Digital Age – Unternehmenskommunikation im Maschinenzeitalter. In M. Stumpf, *Digitalisierung und*

- Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation* (Bd. 31). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Maas, R. (2023). *Generation Z für Personalmanagement und Führung: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. München: Carl Hanser Verlag.
- Mangelsdorf, M. (2017). *Von Babyboomer bis Generation Z* (2. Auflage). Offenbach: Gabal.
- Maus, F., Nodes, W. & Röh, D. (2013). *Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit: für die Tätigkeitsfelder Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (4. Auflage). Frankfurt am Main: Wochenschau Verlag.
- Meldau, S. (2022). Mitarbeitergespräche führen. In S. Kaudela-Baum, J. Holzer & P.-Y. Kocher, *Leadership und People Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mentzel, P. D., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2022). *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen* (13. Auflage). München: Haufe Group.
- Mentzel, W. (2020). *Mitarbeitergespräche* (8. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Dürr, C. (2003). *Mitarbeitergespräche* (5. Auflage). Haufe.
- Oertel, J. (2022). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke, *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice- Ansätze* (3. Auflage, S. 47-80). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Omlor, R. (2023). Einführung in die Soziale Arbeit. In M. Buntrock, K. Peinemann (Hrsg.), *Grundwissen Soziale Arbeit Grundlagen, Methoden und Arbeitsfelder* (S. 1-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Proske, H. & Reiff, E. (2016). *Zielvereinbarungen und Jahresgespräche* (3. Auflage). Deutschland: HAUFE.
- Röhner, J. & Schütz, A. (2020). *Psychologie der Kommunikation* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Roth-Dietrich, G. & Gröschel, M. (2018). Matching zwischen innovativen Geschäftsmodellmustern und IT- Wirkungsbereichen. In T. Barton et al., *Digitalisierung in Unternehmen. Angewandte Wirtschaftsinformatik* (S. 87-112). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ryschka, J. & Tietze, K.-O. (2011). Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (3. vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 95-136). Gabler.
- Schaumburg, C. (2023). *Typgerechtes Führen. Mehr erreichen mit Persönlichkeitsorientierung* (1. Auflage). München: Haufe.

- Schemmel, B. (2023). A wie Arbeitswelt 5.0. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Wissen* (S. 1-7). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schildhauer et al., T. (2019). Schlüsselfaktoren der Digitalisierung – Entwicklungen auf dem Weg in die digitale Zukunft. In M. Stumpf (Hrsg.), *Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation* (Bd. 31). Wiesbaden: Springer VS.
- Schuler, H. & Görlich, Y. (2018). Leistungsbeurteilung und Beurteilungsgespräch. In I. Jöns & W. Bungard, *Feedbackinstrumente im Unternehmen Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (2. Auflage, S. 83-106). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulz von Thun Institut für Kommunikation. (2023). *Schulz von Thun Kommunikation*. Abgerufen am 02. November 2023 von Schulz von Thun: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>
- Schwarz, D. (19. Mai 2008). Das 360-Grad-Feedback zur Unterstützung der Kompetenzerweiterung von Führungskräften. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* (15), S. 9-26.
- Schweighart, M. & Thiele, C. (2022). *Mitarbeitergespräche positiv führen* (1. Auflage). Göttingen: BusinessVillage.
- Seemann, M. (2020). *Kulturelle Bildung Online*. Abgerufen am 19. Oktober 2023 von Die Geschichte der Digitalisierung in fünf Phasen - Mit der narratologischen Rampe in die Digitalisierung: <https://www.kubi-online.de/artikel/geschichte-digitalisierung-fuenf-phasen-narratologischen-rampe-digitalisierung>
- Sichert, S. & Preußig, J. (2022). *Agil führen. Neue Methoden für moderne Führungskräfte* (2. Auflage). Freiburg: Haufe.
- Siebenhaar, B. (2018). Funktionen von Emojis und Altersabhängigkeit ihres Gebrauchs in der WhatsApp-Kommunikation. In A. Ziegler, *Jugendsprachen. Aktuelle Perspektiven internationaler Forschung* (S. 749-772). Berlin: De Gruyter.
- Six, U., Gleich, U. & Gimmler, R. (2007). Kommunikationspsychologie. In U. Six, U. Gleich & R. Gimmler, *Kommunikationspsychologie und Medienpsychologie. Lehrbuch* (1. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- Straßer, U. C. & Lütkehaus, I. (2020). *Cross Generational Intelligence* (1. Auflage). Freiburg: HAUFE.
- Stracke, F. (2015). *Menschen verstehen – Potenziale erkennen. Die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung* (4., durchgesehene Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Ternès, A. (2018). Digitale Transformation – HR vor enormen Herausforderungen. In A. Ternès & C.-D. Wilke, *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 3-12). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vilain, M. (2019). Disruptive Wirkungen der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. In Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.), *Führung gestaltet: Generationenwechsel - Digitalisierung - Kulturwandel*. (Bd. Edition Sozialwirtschaft Bd. 45, S. 43-70). Baden-Baden: Nomos.
- von Kanitz, A. (2015). *Feedbackgespräche* (2. Auflage). Haufe.
- VuMa (Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse), (18. November 2020). Jugendliche in Deutschland nach Häufigkeit der Kommunikation mit Anderen über Soziale Netzwerke im Jahr 2020 [Graph]. Abgerufen am 24. November 2023 von *Statista*: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/901010/umfrage/umfrage-unter-jugendlichen-zur-haeufigkeit-des-kommunizierens-ueber-soziale-netzwerke/>
- Weigel, S. (2002). Generation, Genealogie, Geschlecht. Zur Geschichte des Generationskonzepts und seiner wissenschaftlichen Konzeptualisierung seit Ende des 18. Jahrhunderts. In L. Musner & G. Wunberg, *Kulturwissenschaften. Forschung – Praxis – Positionen* (S. 161-190). Wien: WUV.
- Werther, S. (2020). *Feedback in Zeiten der Agilität. Digitale Instrumente und analoge Methoden* (1. Auflage). Freiburg: HAUFE.
- Wilde, O. (1903). Phrases and Philosophies for the use of the Young. London.
- Wilke, C. (2019). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. In B. Hermeier (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 38-48). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Persönliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich meine Bachelor-Thesis zum Thema: „*Digitale Instrumente als Chance für Führungskräfte im Bereich von Mitarbeitergesprächen in Bezug auf die Generation Z*“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel, als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die von Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommen sind, habe ich durch Angabe von Quellen als Zitat kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in Teilen noch insgesamt einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ich bin damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelorthesis zur Einsicht ausgelegt wird.

Düsseldorf, 06. Dezember 2023

— 

Marie Overberg