

IBE-Reihe

Jutta Rump  
Silke Eilers *Hrsg.*

# Arbeiten in der neuen Normalität

Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt



 Springer Gabler

---

# IBE-Reihe

## **Reihe herausgegeben von**

Jutta Rump, Hochschule Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung & Employability,  
Ludwigshafen, Deutschland

Der demografische Wandel, technologische wie ökonomische Entwicklungen, knapper werdende Ressourcen und Rohstoffe, der gesellschaftliche Wertewandel, der Trend zu Individualisierung sowie der Zuwachs an Vielfalt beeinflussen in erheblichem Maße die Arbeitswelt. Unter diesen Bedingungen werden Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung zu investitionspolitischen Grundsatzentscheidungen. Die IBE-Reihe beleuchtet - basierend auf den Trends und Entwicklungen – aktuelle und zukunftsrelevante Themen zu Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Dabei wird die jeweilige Thematik umfassend und ganzheitlich dargestellt, es werden Handlungsempfehlungen gegeben und Best-Practice-Beispiele präsentiert. Anspruch der IBE-Reihe ist es, neueste Erkenntnisse in Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung mit Umsetzungsmöglichkeiten zu kombinieren, die eine hohe Praxisrelevanz und Praktikabilität haben.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/11964>

---

Jutta Rump · Silke Eilers  
(Hrsg.)

# Arbeiten in der neuen Normalität

Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt



*Hrsg.*  
Jutta Rump  
Ludwigshafen am Rhein, Deutschland

Silke Eilers  
Ludwigshafen am Rhein, Deutschland

ISSN 2199-269X

ISSN 2199-3009 (electronic)

IBE-Reihe

ISBN 978-3-662-64392-1

ISBN 978-3-662-64393-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Neue Normalität – sieben Trilogien für Beschäftigte, Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft</b> . . . . .	1
Jutta Rump und Silke Eilers	
<b>Digitalisierungsbedarfe und -potenziale in Deutschland</b> . . . . .	23
Hans-Peter Klös	
<b>Workforce Ambidexterity</b> . . . . .	39
Walter Jochmann und Jutta Rump	
<b>Agenda 2030 – Kompetenzfelder für eine nachhaltige Wirtschaftsweise</b> . . . . .	57
Michael Pachmajer	
<b>Employee Experience – Ein multiperspektivischer Ansatz</b> . . . . .	67
Jutta Rump	
<b>Corporate Purpose als Legitimitätsanspruch moderner Organisationen</b> . . . . .	83
Walter Jochmann, Ingo Böckenholt und Lukas M. Fastenroth	
<b>Ein Blick hinter die Kulissen agiler Organisations- und Arbeitsformen</b> . . . . .	103
Jutta Rump, Silke Eilers und Gaby Wilms	
<b>Mobile Work: Neue Perspektiven für das Homeoffice</b> . . . . .	129
Jutta Rump und Silke Eilers	
<b>Die ZEITREICH-Toolbox</b> . . . . .	157
Jutta Rump und Silke Eilers	
<b>Arbeitsraumkonzepte für die Zukunft</b> . . . . .	167
Jutta Rump und Silke Eilers	
<b>Coworking Spaces als dritter Arbeitsort – eine Alternative zur Arbeit von zu Hause</b> . . . . .	179
Wenzel Matiaske und Hartmut Seifert	

---

<b>Zoom-Fatigue – Eine Untersuchungsreihe zu den Konsequenzen der steigenden Nutzung virtueller Meetings. . . . .</b>	<b>189</b>
Jutta Rump, Marc Brandt und Silke Eilers	
<b>Führen auf Distanz – Neue Führungsrollen treffen auf neue Arbeitsmodelle. . . . .</b>	<b>205</b>
Jutta Rump und Silke Eilers	
<b>Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0 - Herausforderungen und Gestaltungsaufgaben für Führungskräfte . . . . .</b>	<b>233</b>
Jette Behrens, Anouschka Gronau und Sabrina Schütte	
<b>Die drei Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) . . . . .</b>	<b>247</b>
Jutta Rump und Silke Eilers	
<b>Lernen in Organisationen unterschiedlicher agiler Reife. . . . .</b>	<b>271</b>
Stephan Fischer, Anja P. Schmitz und Tillmann Seidel	

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeber

**Dr. Jutta Rump** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Sie hat zudem zahlreiche Mandate auf regionaler und nationaler Ebene inne und ist in Unternehmen als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Darüber hinaus leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt.

**Silke Eilers** war während ihres berufsintegrierenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen im Vertrieb und im Personalmanagement der Koenig & Bauer AG in Frankenthal tätig. Seit dem Jahr 2003 ist sie wissenschaftliche Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ihre thematischen Arbeitsschwerpunkte sind Employability, Diversity und New Work.

---

## Autorenverzeichnis

**Jette Behrens** AOK Niedersachsen. Die Gesundheitskasse, Hannover, Deutschland

**Marc Brandt** Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

**Prof. Dr. Ingo Böckenholt** International School of Management (ISM), Dortmund, Deutschland

**Silke Eilers** Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

**Lukas M. Fastenroth** Kienbaum-Institut @ ISM, Dortmund, Deutschland

**Prof. Dr. Stephan Fischer** Hochschule Pforzheim Human Resources Competence Center, Pforzheim, Deutschland

**Anouschka Gronau** AOK Niedersachsen. Die Gesundheitskasse, Hannover, Deutschland

**Prof. Dr. Walter Jochmann** Kienbaum Consultants International GmbH, Köln, Deutschland

**Dr. Hans-Peter Klös** Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Köln, Deutschland

**Prof. Dr. Wenzel Matiaske** Institut für Personal und Arbeit (IPA), Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw H, Hamburg, Deutschland

**Dr. Michael Pachmajer** d.quarks GmbH, Frankfurt, Deutschland

**Prof. Dr. Jutta Rump** Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

**Anja P. Schmitz** Hochschule Pforzheim Human Resources Competence Center, Pforzheim, Deutschland

**Sabrina Schütte** AOK Niedersachsen. Die Gesundheitskasse, Hannover, Deutschland

**Tillmann Seidel** HR Pioneers GmbH, Köln, Deutschland

**Dr. Hartmut Seifert** Selbstständiger Forscher und Berater, Düsseldorf, Deutschland

**Gaby Wilms** Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland



# Die Neue Normalität – sieben Trilogien für Beschäftigte, Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft

Die 7 × 3er Regel

Jutta Rump und Silke Eilers

## Zusammenfassung

Die Coronapandemie und die damit verbundenen Entwicklungen haben eine Neue Normalität in der Arbeitswelt entstehen lassen. Die Neue Normalität in der Arbeitswelt beinhaltet unter anderem sieben Trilogien, die auch als die 7×3er-Regel bezeichnet werden. Hier ist zunächst die Transformationstrilogie zu nennen, bestehend aus der digitalen, der ökonomischen und der ökologischen Transformation. Hinzu kommen drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel, Zeit als knappes Gut sowie der Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Die drei Währungen der neuen Normalität, die nahezu gleichberechtigt nebeneinander stehen, sind Geld, Zeit und Purpose. Im organisatorischen Bereich besteht die Trilogie aus agilem Arbeiten, Mobile Work und flexiblen Arbeitsformen. Dabei gestaltet sich die Zusammenarbeit wahlweise stationär, hybrid oder virtuell. Drei Merkmale der Führung, die es zu beachten gilt, sind die Prinzipien Transparenz, Partizipation und Krisenstab. Nicht zuletzt lassen sich drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeiten identifizieren: Kompetenzen, Identifikation und Gesundheit.

---

J. Rump (✉) · S. Eilers  
Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland  
E-Mail: [jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

S. Eilers  
E-Mail: [silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de](mailto:silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

J. Rump und S. Eilers (Hrsg.), *Arbeiten in der neuen Normalität*, IBE-Reihe,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8_1)