



# WORK

## BE NEXT!

### NACHHALTIG ARBEITEN

Wie arbeiten wir heute,  
wie werden wir arbeiten,  
was verändert sich?

Wie können  
Arbeitsplätze nachhaltig  
gestaltet werden?

Was erwarten Arbeitnehmer,  
welche Entwicklungen  
bieten Unternehmen?

# FUTURY

Deutsche Bank 

BAIN & COMPANY 

pre  
zero 

Handelsblatt  
III MEDIA GROUP

Die Coronapandemie hat ein Schlaglicht auf die Ausgestaltung von Arbeitsplätzen geworfen – fast über Nacht veränderten sich Arbeitsabläufe in weiten Teilen der Wirtschaft.

Die Pandemie hat Überlegungen, wie wir zukünftig arbeiten möchten aber nicht ausgelöst, sondern nur beschleunigt, in den Fokus gerückt. Wie wird der nachhaltige Arbeitsplatz der Zukunft aussehen? Diese Frage ist seit Jahren ein zentraler Teil von Unternehmensentwicklungen.

Deshalb behandelt das vierte Projekt der Nachhaltigkeitsinitiative „The Mission“ die Frage, wie nachhaltige Arbeitsplätze aussehen können. Fünf Studierendenteams haben aus ihren Produkt- und Geschäftsmodellideen drei Monate lang gemeinsam mit Unternehmenspaten konkrete Unternehmensmodelle entwickelt.

„The Mission“ ist eine Initiative von Futury, einem Spin-off der Werte-Stiftung, der Deutschen Bank, Bain & Company, PreZero und der Handelsblatt Media Group. Im Rahmen von „The Mission“ entwickeln junge Talente in jeweils dreimonatigen Projekten zu einem von 12 Themenfeldern Prototypen für nachhaltige Produkte oder Geschäftsmodelle. Dabei arbeiten sie Hand in Hand mit Unternehmenspaten aus dem jeweiligen Themenfeld, um alle Lösungen praxistauglich zu gestalten und in die konkrete Umsetzung zu überführen.

Bei „Work – Be Next!“ sind die Unternehmenspaten Schaeffler, Deutsche Bank, TeamViewer, Deutsche Bundesbank, Nestlé, Vonovia, Liqui Moly, Ecolog, Wisag, Mainova, Porta und Harley Davidson. Das gemeinsame Ziel ist, die besten erfahrenen und jungen Köpfe zu versammeln und engagierte Unternehmen mit den besten Studierenden und Absolvent\*innen zu vernetzen.

Besuchen Sie unsere Initiative

THE MISSION

auch online unter

[Handelsblatt.com/themission](https://Handelsblatt.com/themission)

## EDITORIAL



### DAS NEUE ARBEITEN UND NACHHALTIGKEIT

Arbeiten der Zukunft, New Work, Next Work – die Entwicklung der Arbeit ist seit Jahren ein Thema von wachsender Bedeutung. Die Ideen hinter den Konzepten.



### DIMENSIONEN VON NEXT WORK

Arbeit ist im kontinuierlichen Wandel entlang einer Vielzahl von Dimensionen. Wo arbeiten wir? Wann arbeiten wir? Wie arbeiten wir? Warum arbeiten wir?



### ZUKUNFTSSZENARIEN

Die Coronapandemie stellt eine Zäsur in der Arbeitswelt dar. Doch was kommt danach?

# INDEX

# EDITORIAL

In einer Welt, die sich rasant verändert, bleibt ein Aspekt konstant: Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, die besten Talente zu gewinnen, sie für das Unternehmen und die gemeinsamen Ziele zu begeistern. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Werte des Unternehmens und der sogenannte „Purpose“, der Unternehmenszweck: Wofür steht ein Unternehmen? Ist dies die Firma, für die ich arbeiten möchte, und kann ich mich mit ihren Werten identifizieren?

Darüber hinaus spielt natürlich auch das persönliche Arbeitsumfeld, das durch neue Technologien permanent verändert wird, eine wesentliche Rolle. Die Digitalisierung ermöglicht neue Arbeitsweisen und macht bestehende flexibler und nachhaltiger. Die aktuelle Coronapandemie hat diese Transformation nochmals beschleunigt: Zahlreiche Unternehmen mussten ihre Mitarbeitenden in kürzester Zeit vom Büro ins Homeoffice schicken, wo sie virtuell zusammenarbeiten, um sich selbst und andere effektiv zu schützen. Die vergangenen Monate haben gezeigt, dass dies auch in diesem bisher ungeahnten Ausmaß hervorragend funktioniert.

Beachten müssen wir dabei aber, dass die Zukunft der Arbeit sich bei Unternehmen wie Schaeffler nicht nur in den Büros abspielt, sondern auch in den Werken, die das Rückgrat unseres globalen Erfolges bilden. Auch hier gilt es, die Mitarbeitenden vor Ort an der Digitalisierung, ihren Vorteilen und den neuen Formen des Arbeitens teilhaben zu lassen. Dabei werden beispielsweise auch Themen wie kontinuierliches Lernen immer wichtiger – insbesondere in einer technologischen Umgebung, die durch eine schnelle Transformation geprägt ist.

Neue Wege der Arbeit – sowohl im Büro als auch in den Werken – müssen von Unternehmen mitgestaltet werden. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der neuen Generationen ist in diesem Zusammenhang selbstredend. Junge Menschen denken viele Dinge neu und haben andere Prioritäten. Statussymbole, wie ein eigenes Büro oder ein Firmenwagen, sind zum Beispiel heute weniger wichtig. Im Fokus stehen hingegen die Unternehmenswerte und der Unternehmenszweck sowie die Möglichkeit, in einem nachhaltigen, digitalen und vielfältigen Umfeld flexibel arbeiten zu können. Bei solchen Arbeitgebern möchten viele Talente und Leistungsträger von heute und morgen Verantwortung übernehmen und ihre Arbeitsumgebung so gestalten, dass sie mit Leidenschaft ihre volle Performance entfalten können.

Schaffen wir diesen Rahmen, dann können wir die Herausforderungen, die vor uns liegen, gemeinsam erfolgreich meistern und die Chancen und Potenziale nutzen, die diese neue Arbeitswelt bietet. Genau deshalb ist „The Mission 4: Work – Be Next!“ so wichtig: Das Projekt gibt Impulse und neue Ideen, wie wir die Zukunft gestalten können. Die vielfältigen, innovativen und nachhaltigen Ideen der Teams, die bei „Work – Be Next!“ mitgemacht haben, sind für uns Ansporn und Verpflichtung zugleich.

*Klaus Rosenfeld*  
Vorsitzender des Vorstands der Schaeffler AG



## SCHAEFFLER

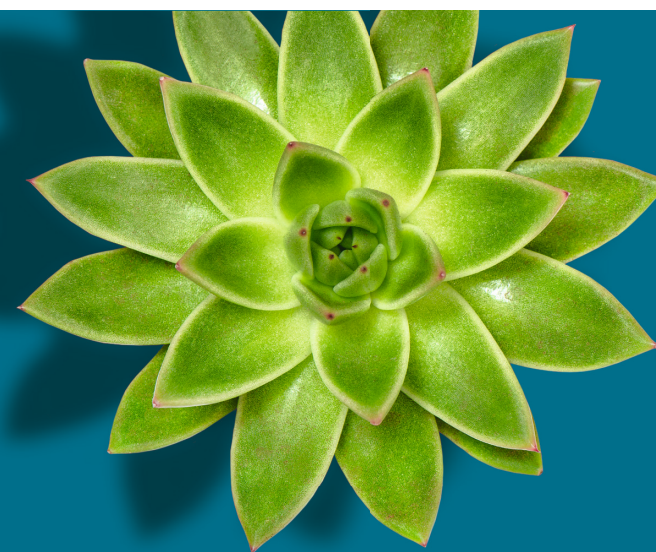


# DAS NEUE NACH- HALTIGKEIT ARBEITEN UND

## New Work – was ist das?

Der Erfinder von „New Work“ ist ein Sozialphilosoph, der an Heiligabend 1930 in Sachsen geboren wurde. Frithjof Bergmann wuchs in Österreich auf und lehrte an den Universitäten Stanford, Berkeley, Michigan und Chicago als Professor für Philosophie und Anthropologie.

Seine ursprüngliche Idee war anti-kapitalistisch. Aus den Rationalisierungserfahrungen in der amerikanischen Autoindustrie heraus entwickelte er Arbeitsformen, mit denen sich die Menschen von der Lohnarbeit lösen sollten. Dementsprechend definierte er als wichtige Werte: Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.



Die Idee verselbstständigte sich. New Work ist insbesondere durch Google zum Synonym für innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung geworden. Mittlerweile wird New Work häufig als Oberbegriff für moderne Veränderungen an Arbeitsplätzen verstanden und auch als Synonym für eine sich wandelnde Einstellung in der Arbeitswelt genutzt. Die Idee ist, dass ein Unternehmen sich mehr auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden konzentriert und auf diese eingeht.

Arbeit ist nicht mehr bloß der Gang ins Büro von neun bis fünf Uhr. Der Beruf wird mehr zur Berufung, die Menschen können sich mit Unternehmen und Aufgaben identifizieren und in ihren Jobs verwirklichen. Im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung haben viele Unternehmen Teile des Konzepts adaptiert und zum Bestandteil ihrer Unternehmenskultur gemacht. Als Vorreiter galten zunächst junge und

moderne Startups, die mit einer veränderten Sicht auf Arbeit die Werte und Einstellungen der in den Arbeitsmarkt rückenden Generationen perfekt einfielen. Mittlerweile dringt die Ideenwelt aber längst auch in klassische geprägte Unternehmen ein.

Vier Elemente tauchen dabei nach Einschätzung von Expertinnen und Experten immer wieder auf:

**DEZENTRALES ARBEITEN,**  
eine neue Definition der Arbeitsplätze,  
selbstständiges Arbeiten,  
eine ausgeprägtere Work-Life-Balance.



Doch der Weg von der Idee in die Unternehmenskultur ist weit. „Allein durch Kickertisch, Obstkorb und einen CEO in Turnschuhen, sorry: Sneakers, ändert sich die Arbeit nicht grundlegend“, stellt das Handelsblatt kritisch fest und zitiert Frithjof Bergmann, den Begründer der Bewegung, New Work in Deutschland sei „nur eine etwas sympathischer angehauchte Form der Lohnarbeit“ – sozusagen „Lohnarbeit im Minirock“. Google sei aus der Sicht des Philosophen kein gelebtes Vorbild für neue Arbeitsformen in deutschen Unternehmen, denn die deutschen Unternehmen seien in ihrer Masse viel zu vorsichtig.

Das Thema des neuen Arbeitens begleitet Unternehmen auch in Deutschland seit Jahren recht intensiv. Allerdings plante in den teils langwierigen Prozessen und Kulturanpassungen niemand damit, dass im Jahr 2020 die Coronapandemie die Arbeitswelt binnen weniger Wochen so stark verändern sollte, wie es selbst die kühnsten Vordenker wohl kaum für möglich gehalten hätten. Auch wenn die Pandemie zweifellos ein Katalysator für viele Ausprägungen neuer Arbeitsformen ist – wirklich neue Formen der Arbeit sind damit noch nicht durchgesetzt. Irrtümlich wurde 2020 das massiv ausgeweitete Arbeiten im Homeoffice sogar mit New Work gleichgesetzt. Dabei ist es nur eine Variante von Remote Work, also Fernarbeit. Grundlegend neue Arbeitsmodelle wie Job-sharing (Arbeitsplatzteilung), Job-rotation (systematischer Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel), agile Teams oder die Abflachung/Abschaffung von Hierarchien sind damit noch nicht implementiert.

Die zentrale Frage jedoch bleibt: Ist das alles gerade nur hip? Oder steckt mit Blick auf die Zukunft mehr dahinter? Und inwiefern sorgen neue Arbeitsformen dafür, dass die Menschen im Einklang mit der Umwelt, also nachhaltig, leben?



### Die Bedeutung von Nachhaltigkeit

Schneller, flexibler, 24 Stunden erreichbar, immer online – wer so arbeitet, ist früher oder später krank. Das ist weder neu noch modern, sondern wohl eher „old work at its best“. Was Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt beinhaltet, hat die Hans-Böckler-Stiftung bereits vor 20 Jahren so umrissen:

- langfristige Erhaltung der Gesundheit,
- angemessene Entlohnung über das ganze Leben hinweg,
- die Möglichkeit von Mischarbeit, um sowohl sozial-ökologischen Interessen und Perspektiven des Einzelnen als auch der sozialen Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern und Altersgruppen gerecht zu werden,
- die Ermöglichung von individuellen Gestaltungsbeiträgen und sozialen Innovationen in allen Arbeitsformen,
- die Mitarbeit an Produkten, Dienstleistungen und Versorgungsnetzen, die die ökologische Versorgung verbessern und sozial-ökologisch gestaltet sind.

Die deutsche Politik erkennt dieses Thema, wie auch viele Unternehmen, in seiner Gesamtheit bisher nur zögerlich. Auch wegen der Coronakrise ist nun jedoch gerade die Arbeitswelt gefordert, sich stärker zu hinterfragen: Welche Zukunftsbilder werden nach oder mit Corona möglich? Vielleicht mehr gesellschaftliche Höflichkeit, neue systemische Verbindungen, eine Lokalisierung des Globalen? Und: Wie können Entscheidungen und Veränderungen möglichst ökologisch, sozial und wirtschaftlich verträglich und überdies nachhaltig gestaltet werden?

In diesem Sinne geht es in diesem Report um die nächste Stufe: „Work – Be Next!“ Dafür, dass die nachhaltige Arbeitswelt 2021 tatsächlich schon relevant ist, gibt es bereits viele Beispiele. Zwei seien exemplarisch genannt.

„Besonders jüngere Mitarbeiter möchten heute gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen. Sie möchten nicht nur Umsatz für ihr Unternehmen generieren, sondern auch etwas Nachhaltiges tun, eine positive Wirkung entfalten. Das sind ernst gemeinte Erwartungen, auf die Arbeitgeber eingehen müssen.“

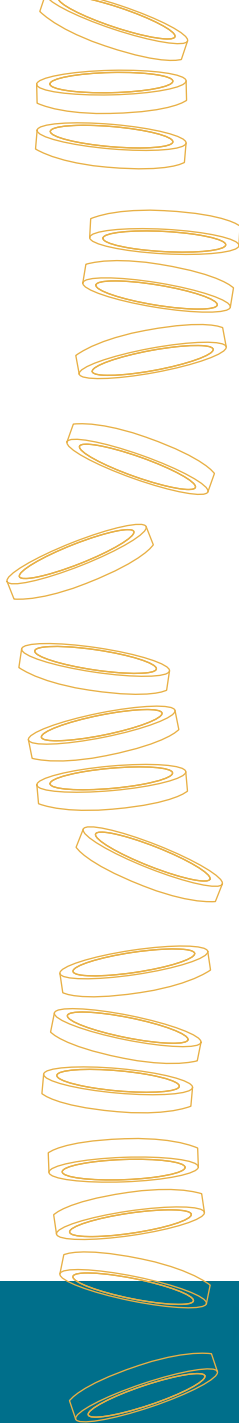
Dr. Imeyen Ebong,  
Partner und Leiter der EMEA-Praxisgruppe  
Organisation und Change Management  
bei Bain & Company



„2020 war ein historisches Jahr für nachhaltiges Investieren.“ Dies stellt nicht irgendwer fest, sondern die weltgrößte Fondsgesellschaft Blackrock. Immer mehr Unternehmen, Regierungen und Investoren hätten sich zu Maßnahmen gegen den Klimawandel verpflichtet – trotz der Pandemie. Im Kern dieser Verpflichtungen stehe, die Wirtschaft bis 2050 so umzubauen, dass sie nicht mehr Kohlendioxid ausstößt, als sie der Atmosphäre entzieht. Diese globale Dynamik in Richtung „Netto-Null“ bringe eine fundamentale Umgestaltung der Wirtschaft mit sich und habe tiefgreifende Auswirkungen auf Unternehmen und die Portfolios der Anleger.

Blackrock nennt das sogar eine „tektonische Verschiebung hin zu nachhaltigen Anlagen“. Mit steigendem Tempo vollziehe sich gerade der Übergang zu einer „Netto-Null“-Wirtschaft. Die Vorreiter dieser Entwicklung seien dabei, eine widerstandsfähigere Wirtschaft aufzubauen, von der mehr Menschen profitieren.

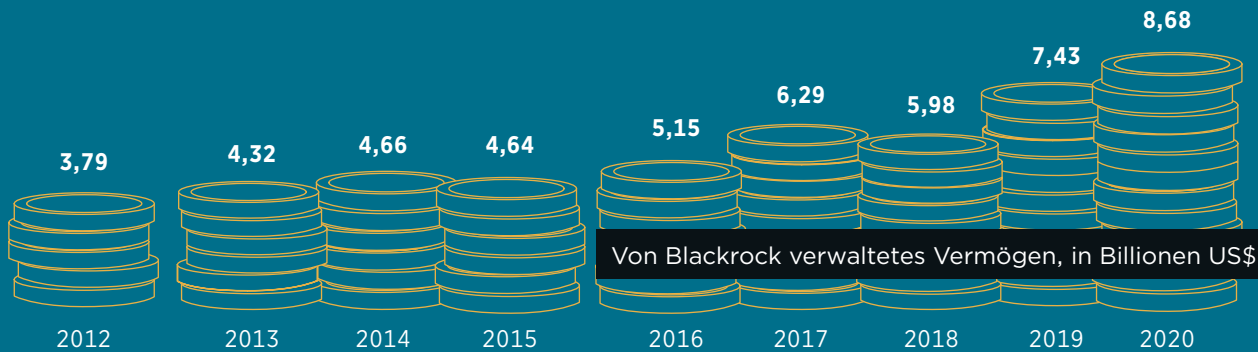
Blackrock selbst befeuert diesen Trend. Die Gesellschaft ruft Unternehmen dazu auf, Pläne zu entwickeln, wie sie ihre Geschäftsmodelle an eine klimaneutrale Wirtschaft anpassen wollen. Je besser ein Unternehmen Werte für seine Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und das Gemeinwesen schaffe, desto eher werde es dauerhaft Gewinne für seine Aktionäre erwirtschaften können, lautet die Philosophie. Blackrock selbst will ein Vorreiter der neuen Zeit sein.



Nachhaltigkeit in Unternehmen ist keine Frage der Größe oder der Börsennotierung. Das zeigt die Unternehmerin Antje von Dewitz. Sie führt das wirtschaftlich erfolgreiche mittelständische Familienunternehmen [Vaude](#), das umweltfreundliche Outdoorprodukte verkauft. Gewinne werden nicht ausgeschüttet, sondern entweder wieder investiert oder über Genussscheine an die Mitarbeitenden weitergegeben. Zur Unternehmens-DNA gehört nicht nur ein ausgeprägtes Verständnis für die Umwelt, sondern ebenfalls für die Mitarbeitenden. Es gibt eine Vertrauenskultur, in deren Rahmen mobiles Arbeiten mit digitalen Tools seit langem gefördert wird. Die Mitarbeitenden können sehr flexibel Beruf und Familie bzw. Privatleben vereinbaren.

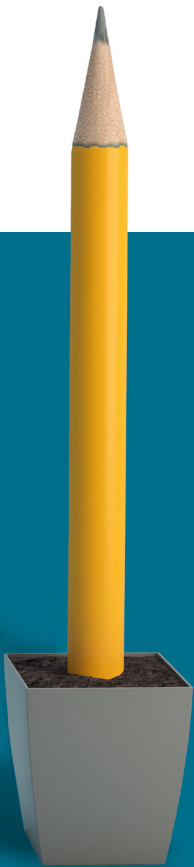
Das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte von IÖW und future bewertet seit 1994 die Berichterstattung deutscher Unternehmen über ihre sozialen und ökologischen Herausforderungen und Aktivitäten. In seinem letzten Bericht notierte VAUDE in der Kategorie „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) auf Platz 1. Der Outdoor-Ausrüster aus Tetttnang wurde mit 671 von 700 Punkten für die beste Transparenz beim Thema Nachhaltigkeit geehrt.

Mit Blick auf Nachhaltigkeit im Arbeitsleben ist es dem Unternehmen unter anderem wichtig, das Leben seiner Produkte zu verlängern. Deshalb gibt es eine eigene Reparaturwerkstatt und Ersatzteile können einfach bestellt werden. Mit einem Reparaturindex verankert Vaude die Reparierbarkeit darüber hinaus systematisch in der Produktentwicklung. Das Unternehmen ist mehrfach ausgezeichnet worden als Leader im Bereich „Fair Wear“.



Von Blackrock verwaltetes Vermögen, in Billionen US\$

Quelle: Unternehmensangaben





# DIE TREIBER VON NEW WORK

## Kundenorientierung

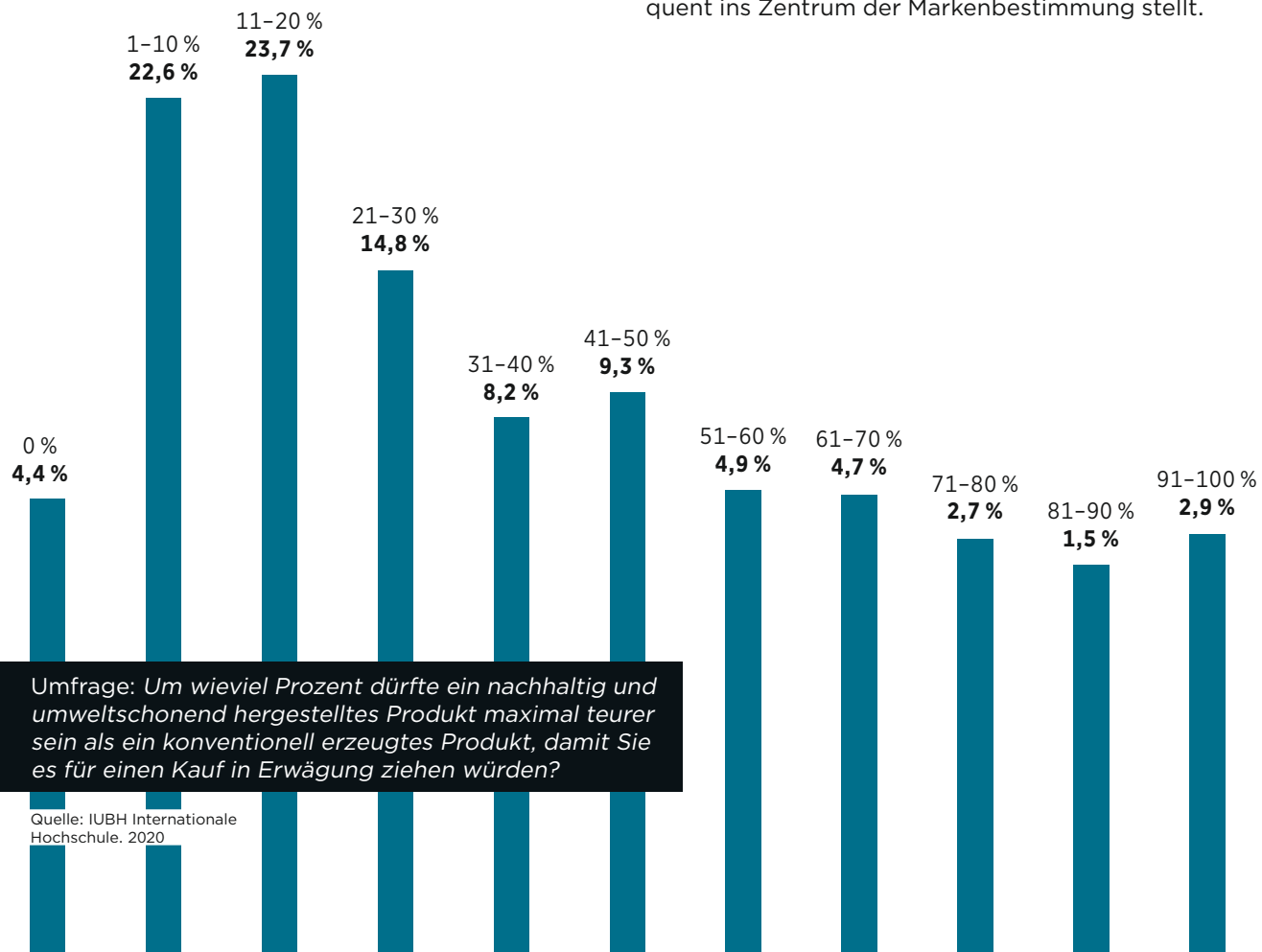
Die Coronakrise hat das Verhalten der Verbraucher verändert, und zwar weltweit. Auch Verbraucher in Deutschland sind immer häufiger bereit, positive Kauferfahrungen zu honorieren. Die Verbesserung des Kundenerlebnisses und eine stärkere Digitalisierung bedingen einander, jedenfalls im fortgeschrittenen Stadium. Ein Effekt der Krise war, dass durch Lockdown und Kontaktbeschränkungen automatisch neue Zielgruppen für digitale Kanäle erschlossen wurden – und zwar in fast allen Lebensbereichen.

In der Wirtschaft haben sich deshalb viele Arbeitsprozesse verändert. Unternehmen investieren in künstliche Intelligenz und Analysetools. So sind persönlichere und häufigere Interaktionen in Echtzeit möglich. Künftig könnten virtuelle Welten das Marketing und den Kundenservice weiter umkrempeln und den digitalen Wandel forcieren. Soziale und ökologische Nachhaltigkeit spielt dabei eine immer größere Rolle.

Während der Coronakrise fragte die IU Internationale Hochschule deutsche Verbraucher zwischen 18 und 65 Jahren, ob sich Einstellung und Verhaltensweisen in eine klimafreundlichere Richtung entwickelt hätten. Immerhin ein Drittel bejahte diese Frage. Auch Aufpreise für ein nachhaltig und umweltschonend hergestelltes Produkt werden zunehmend akzeptiert.

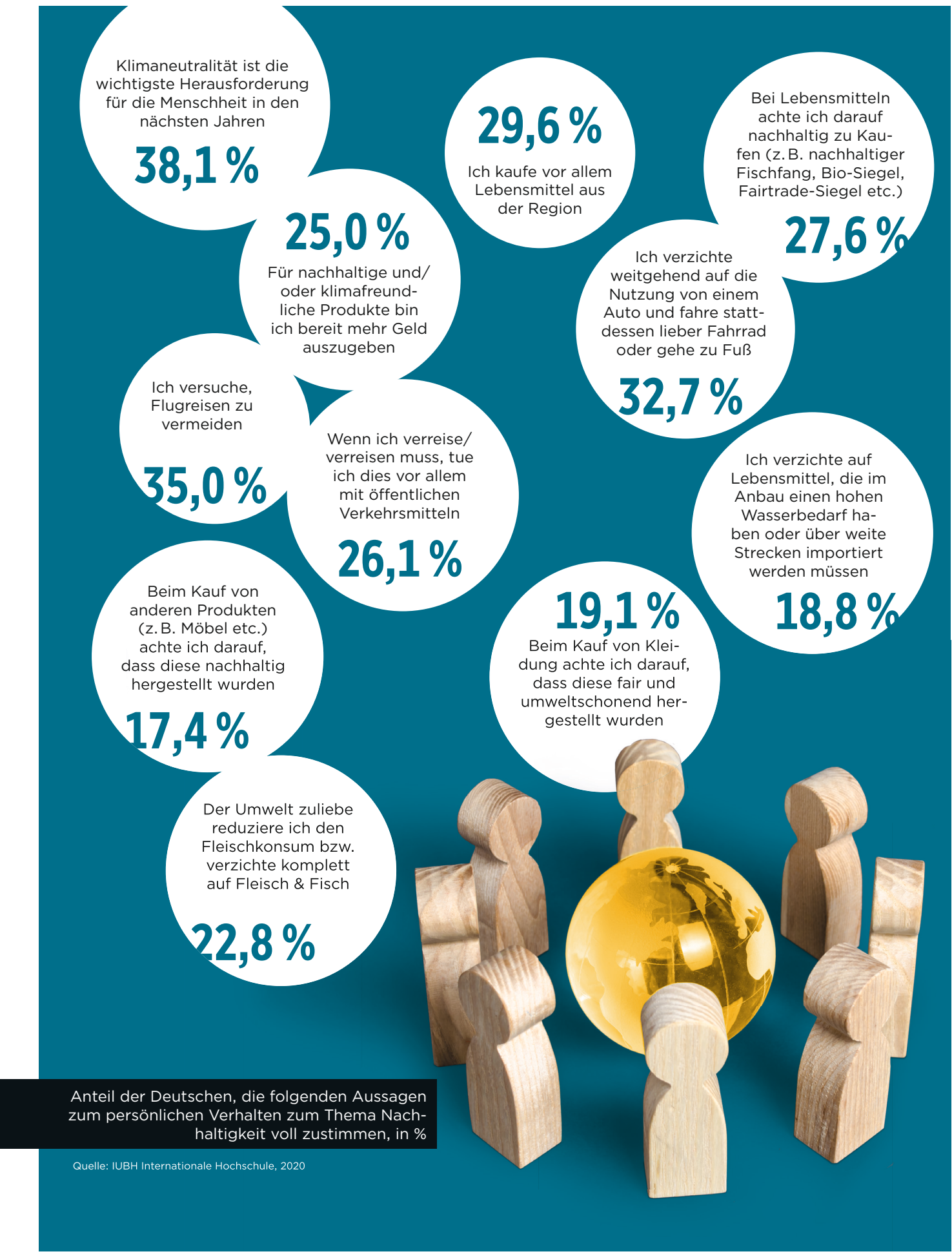
Genauso interessant sind die Zustimmungsraten der deutschen Verbraucher zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen.

Die Realität in der Arbeitswelt ist dennoch überwiegend noch eine andere: „Wir leben in einer Zeit des Brand Overflow, in der eine neue Flut an Markenerfahrungen die Lebensdauer von Marken tendenziell verkürzt“, stellt das Zukunftsinstitut fest. Um sich zukunftsorientiert als Marke und Unternehmen nachhaltig behaupten zu können, wäre in der Arbeitswelt ein grundlegendes Umdenken nötig: weg von kurzfristig-linearen Marketingmaßnahmen hin zu einer neuen, ganzheitlichen Perspektive, die den Menschen konsequent ins Zentrum der Markenbestimmung stellt.



Umfrage: Um wieviel Prozent dürfte ein nachhaltig und umweltschonend hergestelltes Produkt maximal teurer sein als ein konventionell erzeugtes Produkt, damit Sie es für einen Kauf in Erwägung ziehen würden?

Quelle: IUBH Internationale Hochschule. 2020



Anteil der Deutschen, die folgenden Aussagen zum persönlichen Verhalten zum Thema Nachhaltigkeit voll zustimmen, in %

Quelle: IUBH Internationale Hochschule, 2020

Digitalisierung der Wirtschaft

Eine Umfrage von The Nunatak Group bei 230 Managerinnen und Managern aus großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ergab, dass die Unternehmen sich dauerhaft digitaler und kundenorientierter aufstellen, ihre internen Strukturen modernisieren und so die nächste Entwicklungsstufe der Digitalisierung erreichen werden.

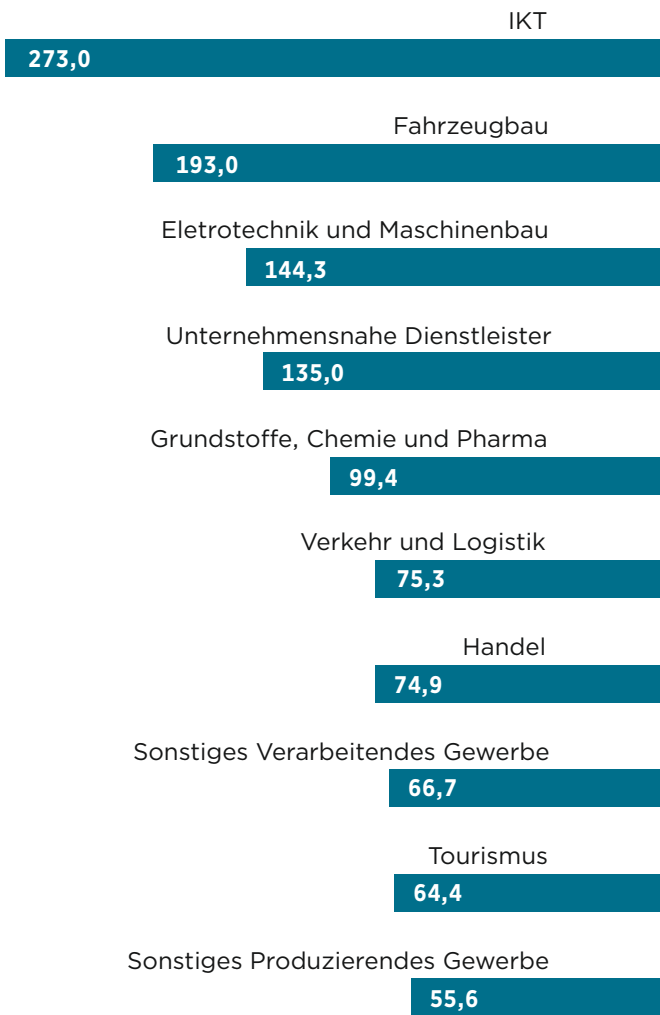
Interessant sind dabei zwei Aspekte. Rund 80 Prozent der befragten Entscheider sagen, seit Beginn der Coronakrise hätten sie ihre Digitalisierungsinitiativen nachhaltig ausgeweitet. Und nur ganz wenige der Managerinnen und Manager glauben, dass das Rad nach der Krise wieder zurückgedreht werden könnte.

Allerdings, und das zeigt ein gewisses Maß an Selbstkritik, stuft auch die Mehrheit (57 Prozent) den Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens vor der Krise noch als gering bzw. sehr gering ein. Das heißt, grundsätzlich zukunftsorientierte Unternehmen haben in der Krise ihre Defizite erkannt.

Die erste schnelle Reaktion ist aber in der Regel noch nicht mit einer ganzheitlichen Strategie verbunden. Für diese Pragmatiker ist es in der Krise wichtig, Handlungsfelder zu identifizieren und gezielt zu investieren, um zunächst über die beschleunigte Digitalisierung konkurrenzfähig zu bleiben.

Beim Thema Nachhaltigkeit gibt es also noch gewaltigen Nachholbedarf. Genau darum wird es in Zukunft aber gehen, die Arbeitsprozesse in Unternehmen über die Digitalisierung nachhaltig zu optimieren:

- Mitarbeitende körperlich zu entlasten (nachhaltig gesund),
- das Betriebsklima zu verbessern (nachhaltig wohlfühlen),
- durch Big Data die Produktionsabläufe in der Industrie und die Effizienz im Bürobetrieb zu optimieren (nachhaltig arbeiten).



Digitalisierungsgrad der Branchen in Deutschland, DIGITAL-Index, in Punkten

Gewichteter Index 2020=100  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft. IW Consult

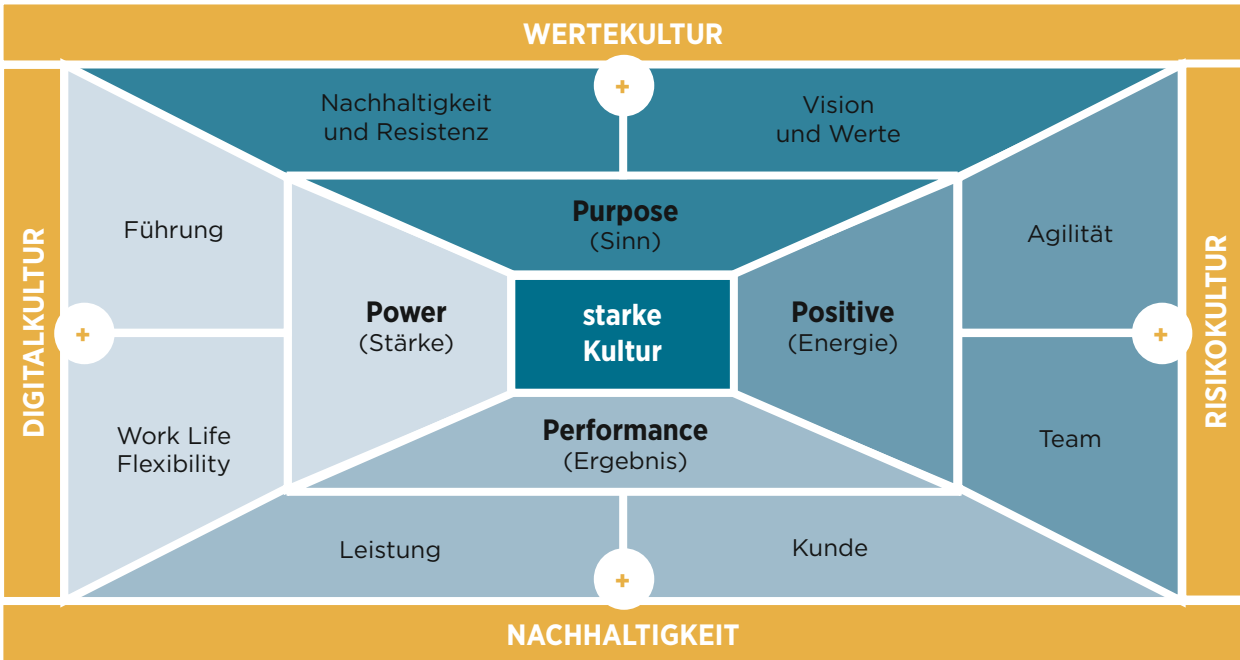
Kulturwandel in Unternehmen

„Der kurzfristige Kapitalist ist nicht mehr der Held von morgen.“ So werben inzwischen große, selbst international tätige Unternehmensberatungen um Kundinnen und Kunden, um sie beim Thema „Next Work“ und Nachhaltigkeit zu unterstützen. Das Schlagwort für Aktiengesellschaften lautet hier: vom Shareholder zum Stakeholder. Gewinnorientierung ist demnach nur ein Kriterium, an dem sich Unternehmen von morgen ausrichten sollten.

Ansatzpunkte für den damit verbundenen Kulturwandel in Unternehmen gibt es viele – und sie kommen oft von außen: Regierungen in aller Welt treiben „Green New Deals“ voran – in Anlehnung an die Wiederaufbauprogramme nach großen Krisen und Kriegen. Politiker fast aller Couleur ermutigen Unternehmen zu mehr Umweltbewusstsein. Spitzenvertreter der internationalen Wirtschaft entdecken öffentlich ihr soziales Gewissen, die wichtigsten Fondsmanager der Welt wollen künftig auf mehr als nur die reine Finanzperformance ihrer Investments achten.

Die Optimisten halten all dies für einen grundlegenden Wandlungsprozess im kapitalistischen Wirtschaftssystem, das bisher die Verschwendung von Ressourcen nur wenig sanktioniert hat. Bezogen auf Shareholder und Stakeholder stellen Expertinnen und Experten längst eine Interaktion der relevanten Gruppen fest. So investieren Unternehmen auch deshalb in CO<sub>2</sub>-reduzierende Maßnahmen, weil sie sonst von ihren Kundinnen und Kunden abgestraft oder sinnorientierte Mitarbeitende verlieren würden.

Expertinnen und Experten erkennen, dass die eher eindimensionale Plus-Minus-Rechnung der Finanzwirtschaft nun stärker von mehrdimensionalen Metriken abgelöst wird. Die bisher sehr kurzfristige Unternehmensberichterstattung wird erweitert – um Werte wie die Zufriedenheit und/oder Gesundheit der Mitarbeitende, die Belastung der Natur und die Auswirkungen auf die Gesellschaft.



Das Kernmodul und die 4 Vertiefungsmodule der ‚Initiative Wertvolle Unternehmenskultur‘

Quelle: Initiative Wertvolle Unternehmenskultur (I.W.U.)



Neue Standards haben sich noch nicht durchgesetzt, aber das Ziel wird immer häufiger verfolgt: langfristige Wertschöpfung und Unternehmen, die für die gesamte Menschheit da sind. Ein einschneidender Kulturwandel ist damit in jedem Fall verbunden, und genau das treibt die Entwicklung voran. „Erst dann, wenn es zu spät ist, werden wir feststellen, dass man Geld nicht essen kann“, sagt Zukunftsforscher Stephan Grabmeier. Seine Kernpunkte „für ein neues ökonomisches Betriebssystem“ lauten dementsprechend:

- sich nachhaltig von der Linear- zur Kreislaufwirtschaft bewegen,**
- das Wirtschaftssystem um neue Wirtschaftsformen wie Social Business, Postwachstum, Genossenschaften, Donut Economy u. w. ausbalancieren,**
- vom Shareholder Value abkehren und zum neuen Stakeholder Value hinwenden,**
- nachhaltig investieren und dadurch Innovationshebel für den Systemwandel fördern,**
- Gesellschaftswerte, die (wieder) auf Kooperation basieren,**
- kreatives und systemisches Lernen fördern, um Zukunft kompetent gestalten zu können,**
- neue Messkriterien für Unternehmen weiter etablieren, etwa aus der Gemeinwohlökonomie.**

**„New Work hängt für mich immer am Geschäftsmodell. Wenn wir die Welt wirklich positiv gestalten wollen, muss New Work immer im Kontext zukunftsfähiger und nachhaltiger Geschäftsmodelle stehen.“**

*Stephan Grabmeier,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Zukunftsinstitut GmbH*



### Umbrüche in der Gesellschaft

Die Politik hat das Thema New Work und Nachhaltigkeit erkannt – und ahnt, dass dies mit gewaltigen Veränderungsprozessen verbunden sein könnte. Es ist klar, dass Digitalisierung ein Treiber dieser Veränderung ist, aber dies darf nicht mit immer weiter steigenden Energie- und Ressourcenverbräuchen einhergehen. Genauso wenig dürften dadurch globale Produktions- und Konsummuster bestätigt werden, die die Ökosysteme noch stärker belasten. Politikberater aus der Wissenschaft stellen fest: „Die technischen Innovationsschübe übersetzen sich nicht automatisch in Nachhaltigkeitstransformationen, sondern müssen eng mit Nachhaltigkeitsleitbildern und -politiken gekoppelt werden.“ So schreibt es der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen ([WBGU](#)).

Ohne eine aktive politische Gestaltung werde der digitale Wandel den Ressourcen- und Energieverbrauch sowie die Schädigung von Umwelt und Klima weiter beschleunigen. Daher sei es eine vordringliche politische Aufgabe, die Digitalisierung in den Dienst einer nachhaltigen Entwicklung zu stellen. Neue Technologien sollten gezielt genutzt werden, um Menschen Zugang zu Basisdienstleistungen wie Gesundheitsversorgung, Bildung, Energie und (Umwelt-)Informationen zu verschaffen und zugleich Umweltzerstörung zu verhindern.

Der WBGU wurde 1992 als unabhängiges wissenschaftliches Beratergremium eingerichtet. Neben der Analyse globaler Umwelt- und Entwicklungsprobleme und der Auswertung von Forschungsergebnisse soll er Handlungs- und Forschungsempfehlungen geben und das Bewusstsein für die Herausforderungen global nachhaltiger Entwicklung fördern.

Mit Blick auf die Arbeitswelt ist die entscheidende Frage: Wie geht die Politik mit dem absehbaren radikalen Strukturwandel auf den Arbeitsmärkten um, wie mit dem Ersatz realweltlicher Erfahrungen in virtuellen Räumen und den vielfältigen Wirkungen von künstlicher Intelligenz auf Bildung, Wissenschaft, Demokratie? Eine Herausforderung besteht überdies darin, die Überwachungspotenziale der neuen Technologien in der Arbeitswelt demokratisch einzuhegen. Alle digitalen Veränderungen, so der WBGU in seinem Gutachten, sollten auf das Gemeinwohl und die Steigerung der Lebensqualität der Menschen hin ausgerichtet werden.

„Schließlich geht es auch darum, sich auf langfristig mögliche Umbrüche vorzubereiten. So sind z. B. bei der Mensch-Maschine-Interaktion bereits heute Risiken für die menschliche Integrität erkennbar. Dies betrifft etwa sensible Neurodaten oder Neuroprothesen, bei denen ethische Aspekte bislang unzureichend berücksichtigt werden. Im Zeitalter der Digitalisierung gilt es, unser Verständnis von ‚menschlicher Entwicklung‘ neu zu bestimmen.“

Es ist offensichtlich, dass politische Entscheidungen den Wandel in vielen Bereichen nicht nur begleiten, sondern auch beschleunigen können. Das gilt umso mehr, da inzwischen nicht nur soziale, sondern auch grüne Themen in der Mitte der Gesellschaft angekommen sind. Ausdruck davon könnte nach der nächsten Bundestagswahl eine Koalition zwischen Konservativen und Grünen sein.



Coronakrise

Die Coronakrise ist kein Auslöser, aber ein Beschleuniger für den Wandel in der Arbeitswelt. Jahrelang wurden die New-Work-Diskussionen insbesondere beim Thema Homeoffice ideologisch geführt. Das hat sich in der Krise schlagartig geändert, wie Stephan Grabmeier und Harry Gatterer vom Zukunftsinstitut feststellen. Homeoffice ist die Normalität in einer Wirtschaft, die sich rasend schnell wandelt. Ob das schon das Ende vom Wachstumswahn alter Prägung ist, sei dahingestellt. Immerhin wird nun zumindest intensiver diese Frage diskutiert: „Wenn die Wirtschaft nun am Boden ist, warum nicht gleich hier unten bleiben?“

Im Whitepaper „Die Wirtschaft nach Corona“ plädiert das Zukunftsinstitut für „Entscheidungsfähigkeit und Selbstorganisation. In jedem einzelnen Unternehmen.“ Die durch Corona initiierte Krise löse alte Wirkungsbeziehungen auf, die sich nicht einfach wieder hochfahren ließen. Die Wirtschaft selbst spürt den Umbruch. So zeigt eine Befragung von über 1.500 Personalmanagerinnen und -managern in Deutschland, dass New Work im Jahr 2020 mit großem Abstand zum Topthema in den Personalabteilungen avancierte.

Die Richtung dieser Veränderungen bleibt dennoch unklar. Immerhin sehen Expertinnen und Experten wie Professor André Reichel Grund zur Hoffnung für einen Wandel in Richtung mehr Nachhaltigkeit. Denn die Praxis in der Arbeitswelt verändert sich:

„Der Wandel in der Arbeitswelt wurde durch Corona stark beschleunigt. Es hat sich eindrucksvoll gezeigt, was alles mit einer virtuellen Zusammenarbeit erreicht werden kann. Gleichzeitig erkennen wir aber auch fortwährende Vorteile einer Präsenz im Büro. Und erleben, wie elementar physisches Zusammentreffen für die eigene Weiterentwicklung, den Lernerfolg und die psychische Gesundheit ist.“

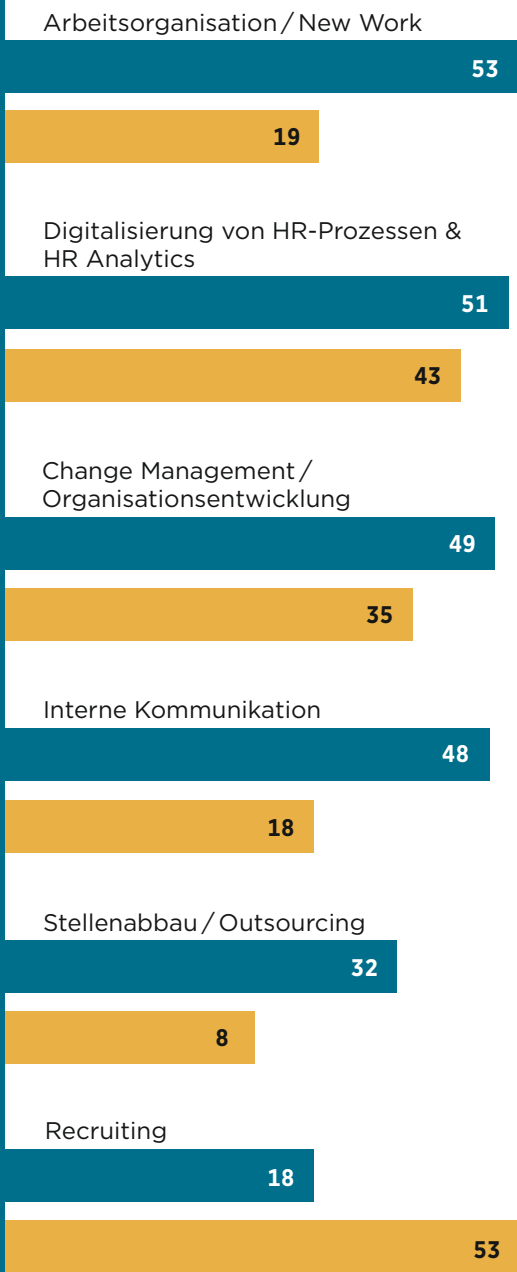
Deutsche Bank / Michael Ilgner,  
Personalchef und Leiter Immobilienmanagement



**Ökologisch: Online-Treffen sind einfacher, kurzfristiger und oft zielorientierter. Dass An- und Abreisezeiten wegfallen, wirkt psychologisch positiv.**

**Ökonomisch: Unternehmen brauchen nicht mehr so viele physische Räume. Das kann gerade in Ballungsräumen auch ökologisch vorteilhaft sein. Der Dienstwagen wird weniger wichtig, ein Internetzugang dagegen relevanter.**

**Sozial: Führungskräfte müssen Vertrauen schenken, integrierte Teams schaffen und die Organisation zusammenhalten. Das bedeutet Kulturwandel. Rein technische Schulungen zum mobilen Arbeiten reichen nicht. Genauso wichtig sind die sozialen Fähigkeiten, die neuen agilen Teams zu führen.**



■ nach dem Beginn der Coronakrise    ■ Anfang 2020

Umfrage: Was sind Ihre aktuellen Prioritäten im HR-Bereich, in %

Quelle: BPM, DGFP

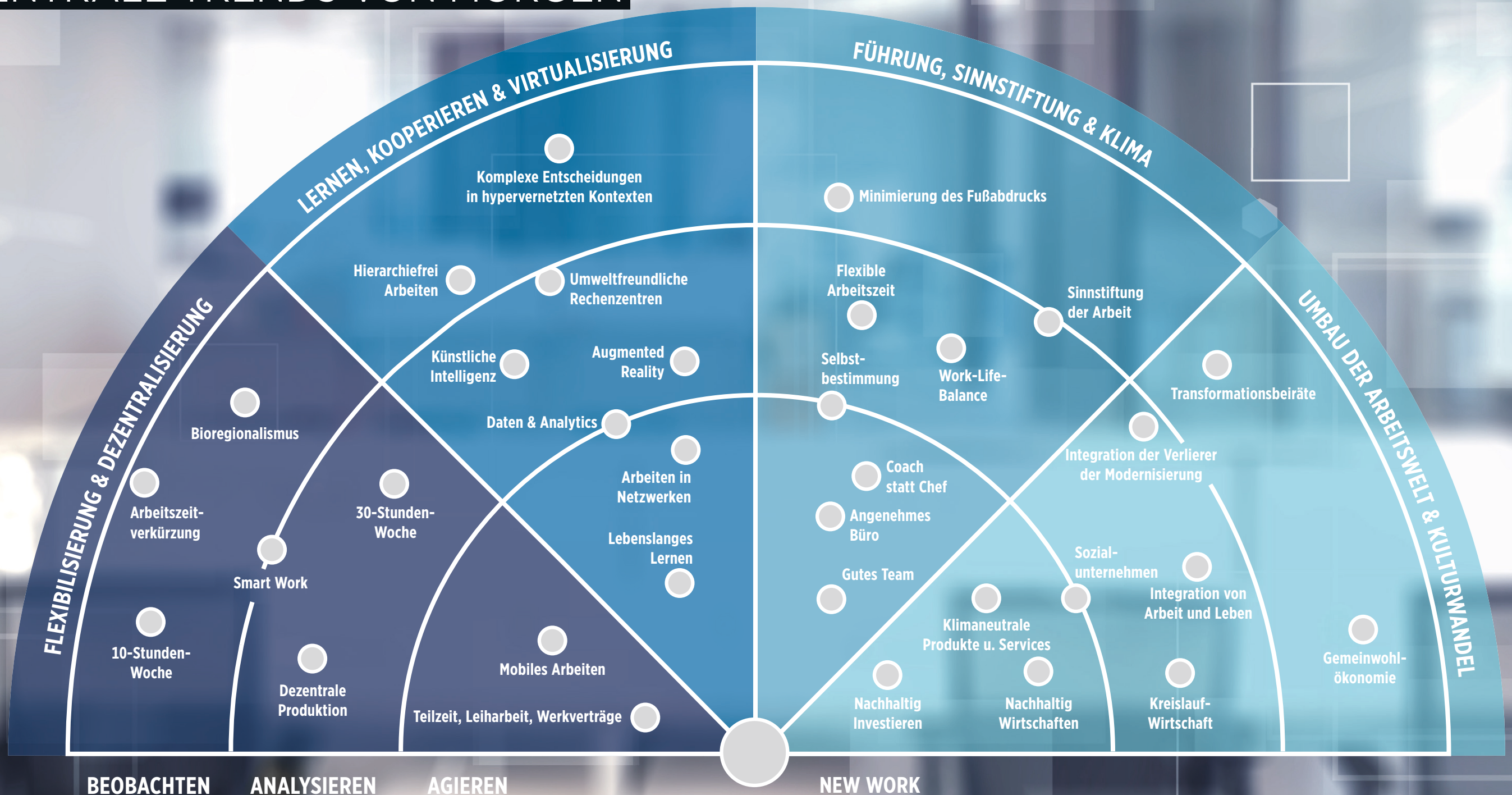
Wirtschaftspolitisch hat die Pandemie ein Missverhältnis zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit aufgezeigt, stellt der Abschlussbericht „Wege zu einer nachhaltigen Arbeitswelt“ der Arbeitsgruppe „Zukunft der Arbeit“ fest. Im Gesundheitssystem wurde das genauso deutlich wie bei den Sorge- und Pflegetätigkeiten. Es stellte sich heraus: Eine Politik für nachhaltige Arbeit bedeutet, verwundbare soziale Gruppen besser zu schützen. Dazu gehören besonders alte und kranke Menschen, im Arbeitsleben aber häufig auch heute immer noch Frauen, die einen Großteil der Haus- und Sorgearbeit übernehmen; außerdem Beschäftigte in schlecht entlohnenden und unsicheren Erwerbssituationen.

Noch geführt werden muss eine Debatte darüber, welche Tätigkeiten tatsächlich gesellschaftlich notwendig – also systemrelevant – sind. In der Krise zeigt sich, dies sind insbesondere Kassiererinnen und Kassierer, Pflege- und Betreuungskräfte, Kuriere, Paketbotinnen und -boten, Essenslieferantinnen und -lieferanten sowie Fernfahrerinnen und Fernfahrer. Wie sind solche Tätigkeiten gesellschaftlich zu bewerten und nachhaltig fortzuführen in der Arbeitswelt von morgen?

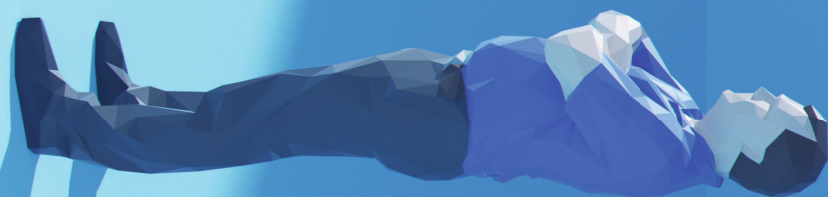


# TREND RADAR

## ZENTRALE TRENDS VON MORGEN







# DIMENSIONEN VON NEXT WORK

Die Arbeit im Homeoffice ist in der Coronakrise für viele Arbeitnehmende zur Regel geworden, in Deutschland verrichteten im Februar 2021 mehr als die Hälfte der Arbeitnehmenden Arbeit in den eigenen vier Wänden. So wird es nach der Krise nicht bleiben. Flexibles Arbeiten wird jedoch ein Bestandteil der Arbeitswelt, und zwar wesentlich facettenreicher als vor der Krise: zeitlich, örtlich, inhaltlich, methodisch und organisatorisch.

Makroökonomisch hat dies eine große Bedeutung für den Fachkräftemangel, der in einigen Branchen bereits heute sichtbar ist und in den kommenden Jahren in größerem Ausmaß erwartet wird. Neben technischen Lösungen wie der Automatisierung können auch neue Formen der Arbeit eine Lösung sein. Viele Arbeitnehmer bevorzugen einen Job mit flexibler Arbeitsgestaltung. „Die Flexibilisierung bietet in ihrer Komplexität neue Potenziale, Nachhaltigkeit zu leben – im Büro, zu Hause und überall dazwischen“, konstatiert die digitale Nomadin Leonie Müller.

Gesellschaftlich, gesamtwirtschaftlich und auf Unternehmensebene ist dies mit zahlreichen Veränderungsprozessen verbunden. Deren Ausmaß ist heute noch nicht absehbar, allerdings kann die Richtung beschrieben werden. Um die Dimensionen zu verdeutlichen, geschieht dies im Folgenden aus neun Perspektiven: zeitlich, räumlich, organisatorisch, technisch, vom Führungsverhalten, vom Arbeitsklima und von der Sinnfrage her sowie aus politischer und kultureller Sicht. Dabei ist klar, dass die meisten Themen von „Work – Be Next!“ mehrere dieser Dimensionen betreffen.





Flexibilisierung

Flexibilisierung der Arbeit ist schon seit mehreren Jahrzehnten ein Thema in der Arbeitswelt. Es geht darum, wie sich Standards in sogenannten Normal-arbeitsverhältnissen verändern – und zwar beispielsweise durch Teilzeit-, Leih- und Zeitarbeit, Werkverträge und Verträge auf der Basis von Selbst-ständigkeit. Zehn Monate arbeiten und zwei Monate Auszeit (10 plus 2), ein ganzes Jahr aus dem Beruf oder eine Viertagewoche sind Beispiele dafür, wie stark sich die Arbeitswelt wandelt. Das war früher die Ausnahme und wurde nach Möglichkeit vermieden. Inzwischen wird der Variantenreich-tum zur Norm.

Neue Situationen und Interessen entstehen daraus genauso wie neue Beschäftigungsgruppen. Mindest-normen gewinnen an Bedeutung. Zudem zerfließen die Grenzen von Erwerbsarbeit und Leben. Ob flexible Arbeit tatsächlich mit mehr Lebens-qualität einhergeht, ist dabei keines-wegs sicher. Denn die neuen Arbeits-formen können auch mit einer größeren Unsicherheit einhergehen. Eine Zeit-gestaltung nach persönlichen Priori-täten und Lebensphasen trifft je nach Marktlage auf durchsetzungsfähige Unternehmen, die auf Kostensenkung und Flexibilität des Arbeitseinsatzes drängen. Wer die stärkere Position hat, hängt sehr von dem jeweils be-trachteten Marktsegment ab.

Nachhaltigkeit

Ob flexible Arbeit auch sozial und ökologisch nachhaltig ist, kann a priori nicht beurteilt werden.

Viele Arbeitnehmende sehen laut der fortlaufenden Repräsentativ-Befragung von CIVEY im Auftrag von Randstad das Nachhaltigkeitsengagement ihrer Arbeitgeber sehr skeptisch. Die Ad-hoc-Anpassungen in der Pandemie mit dem Wegfall vieler Dienstreisen und der geringeren Nutzung der Fuhrparks haben in vielen Unternehmen kurz-fristige Fortschritte gebracht, diese müssen sich allerdings noch langfristig bewähren. Mobiles Arbeiten hat auch die Motivation und das Arbeitsklima verbessert. Dass sich die Einschätzung zum nachhaltigen Engagement der Unternehmen aus Sicht der Arbeit-nehmenden seit Beginn der Befragung im März 2020 konstant verschlechtert hat, zeigt aber auch, wie wichtig es für Unternehmen ist, ihre Mitarbeitenden mit auf die Reise hin zu mehr Nach-haltigkeit zu nehmen. Fast ein Drittel der Befragten gibt an, das Engagement von Unternehmen für mehr Nachhaltig-keit weder als schlecht noch als gut einstufen zu können.

Arbeitszeitverkürzung

Unter dem Gesichtspunkt Nachhaltigkeit ist das Thema Arbeitszeitverkürzung relevant oder: „Warum Nichtstun die Welt retten kann“. Denn weniger arbeiten kann bedeuten, dass man wieder mehr selbst macht. Reparaturen, Gartenarbeit oder Gemeinschaftsdienst schonen Ressourcen. „Es ist nicht die Arbeits-zeit per se, auf die es ankommt – es ist die Frage, was wir in dieser Zeit machen“, sagt die Klimaforscherin Helga Kromp-Kolb. Lang-lebige Produkte von hoher Qualität sind zum Beispiel klimafreundlicher, aber eben auch zeitintensiver – was die darin steckende Arbeit angeht. Die Reduktion der Arbeitszeit ist also in der neuen Arbeitswelt Folge der Ressourcenschonung. Die Umsetzung dieser Idee ist jedoch alles andere als einfach.

Machbar wären kürzere Arbeitszeiten, zum Beispiel durch arbeitskraft- sowie arbeits-zeitsparende Technologien und Automati-sierung sowie durch konzentrierteres Arbeiten. Das leben Betriebe vor, in denen Angestellte nur noch 30 Stunden in der Woche arbeiten. Manche Forscher sagen sogar, dass ohne eine Arbeitszeitreduzierung und eine Einschränkung wirtschaftlicher Tätigkeiten der Planet gar nicht gerettet werden kann. Philipp Frey vom Institut für Technikfolgenabschätzung und System-analyse in Karlsruhe hat berechnet, wie viele Stunden die Menschen in einem Land arbeiten dürften, damit es klimaneutral wäre. In Öster-reich wäre das zum Beispiel eine 6,5-Stunden-Woche, in Großbritannien 9 Stunden und in Schweden fast 12 Stunden. Derzeit ist es aber – ökonomisch wie kulturell – illusorisch, solch geringe Arbeitszeiten von heute auf morgen umzusetzen.

Schon eine Vier-Tage-Woche könnte aber einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Wirt-schaft leisten. Denn mit 30 statt 40 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit könnte man den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck um ein Drittel senken, ergab eine US-Studie. Eine Firma in Oberösterreich hat die 30-Stunden-Woche bei Vollzeitgehalt eingeführt – und profitiert sogar davon. Die

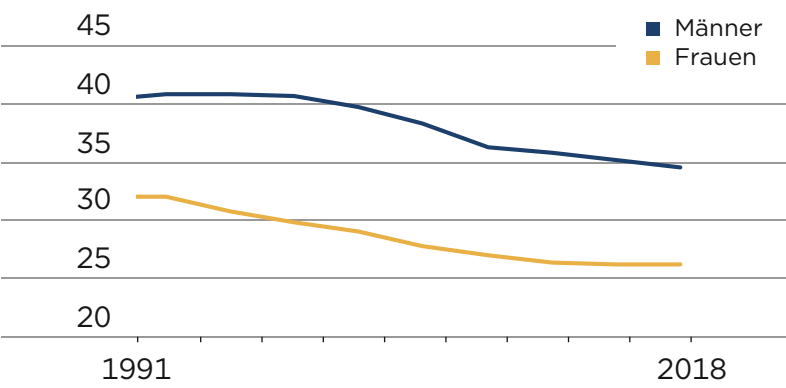
30

statt 40 wöchentliche  
Arbeitsstunden würden  
den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck um  
ein Drittel senken.

Zeit sei reif, um eine „flächendeckende Ver-ringerung der Arbeitszeit auf 30 Stunden pro Woche bei vollem Lohnausgleich“ einzuführen, gibt es auch Wortmeldungen aus der Politik. Die stellvertretende SPD-Chefin Serpil Midyatli fasst zusammen: „Die Work-Life-Balance ist für viele Menschen das bestimmende Thema geworden.“

Ökonomisch wie gesundheitlich wäre mehr Balan-ce sinnvoll: So zeigt eine Studie der Universität Melbourne, dass bereits ab einer Arbeitszeit von 25 Stunden pro Woche die kognitiven Fähigkeiten nachlassen. Auch die Bundesanstalt für Arbeits-schutz und Arbeitsmedizin (BAuA) warnt vor gesundheitlichen Gefährdungen durch zu lange Arbeitszeiten: „So nehmen z. B. Effizienz und Sicherheit nach der siebten oder achten Arbeits-stunde deutlich ab.“

2017 führte die deutsche IT-Firma Rheingans Digital Enabler die 25-Stunden-Woche ein. Damit das Arbeitspensum in der Zeit von 8 bis 13 Uhr überhaupt zu bewältigen ist, müssten generell alle ihre Arbeit sehr effizient leisten. Vorreiter für das verkürzte Arbeitszeitmodell war eine Firma in den USA, die Paddleboards herstellt. Ihr Chef sorgte mit der Einführung des Fünf-Stunden-Arbeitstags für Schlagzeilen.



Durchschnittlich tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit der abhängig beschäftigten Erwerbstätigen, in Stunden

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

1. ZEITLICH:  
Flexibilisierung der Arbeit



ERSETZT EINE  
**VIDEOKONFERENZ**  
EIN  
**KLASSISCHES  
MEETING,**  
KÖNNEN **92-95%**  
**CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN**  
EINGESPART WERDEN.



**3 MRD. KM**  
BETRÄGT DAS  
**PENDELAUFKOMMEN**  
DER DEUTSCHEN  
**AN EINEM  
ARBEITSTAG.**  
DAS ENTSPRICHT EINER STRECKE VON  
**80.000 X**  
**UM DIE ERDE.**

### Smart arbeiten

Ganz anders sehen Arbeitszeiten in China aus. Dort hat sich in der Technikbranche die **996-Arbeitswoche** etabliert. Das Kürzel steht für Arbeiten von morgens um 9 Uhr bis abends um 21 Uhr – an sechs Tagen in der Woche, also eine 72-Stunden-Woche. Zwar stehen die 996-Wochen nicht im Einklang mit dem chinesischen Arbeitsrecht, das in der Regel 44 Stunden pro Woche vorsieht, doch zeigt die Entwicklung auf, wie sich Arbeitskultur in einer Branche verfestigen und Standards setzen kann.

Das Gegenkonzept zu „immer härter, immer mehr und immer schneller“ lautet: „Work Smart“. 9-to-5-Jobs werden aus dieser Perspektive immer mehr zu einem Relikt der alten Leistungsgesellschaft. Die neue Lebenskultur setzt dagegen auf Kreativität. Und genau diese findet selten am Arbeitsplatz statt. Hirnforscher gehen davon aus, dass Geistesblitze durch chemische Botenstoffe ausgelöst werden. Die Ausschüttung dieser Stoffe ist von der Gefühlslage, der Bewegung und der Umgebung abhängig. Pausen sind daher als Arbeitszeit wichtiger, als mancher annehmen mag. Sie dienen der professionellen Reflektion, der bewussten Einkehr und lagern die Arbeitsleistung für eine Weile an das Unterbewusstsein aus. So verstanden hat eine Pause gar nichts mit Faulheit oder Stillstand zu tun. Stattdessen wird hier das Bewusstsein aufgeladen, damit es hinterher kreativer und effizienter arbeiten kann.

Diese enormen Arbeitszeiten verstoßen auch in China gegen das Gesetz. Maximal 44 Stunden pro Woche – wer mehr arbeitet, dem stehen Überstundenzuschläge zu. Seit 2019 erfasst China über die Programmiersseite GitHub, auf der sich Tech-Experten austauschen können, die Protestwelle „996.ICU“. Dahinter verbirgt sich der Hinweis auf das Arbeitssystem 996 und die Abkürzung ICU für Intensive Care Utility, also die Intensivstation.

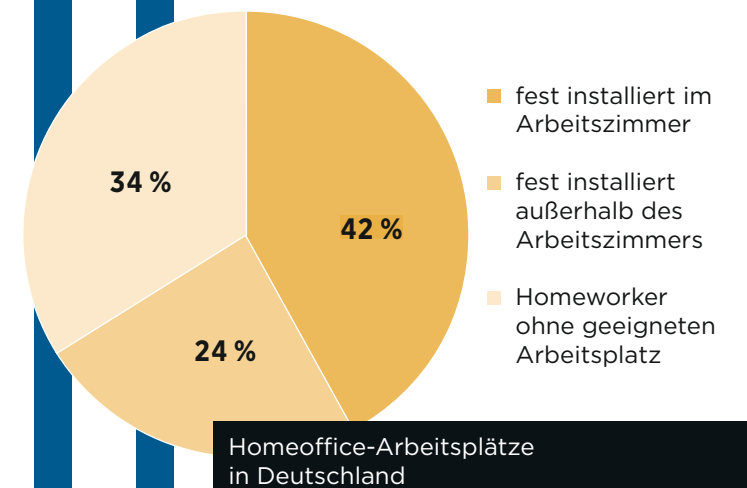
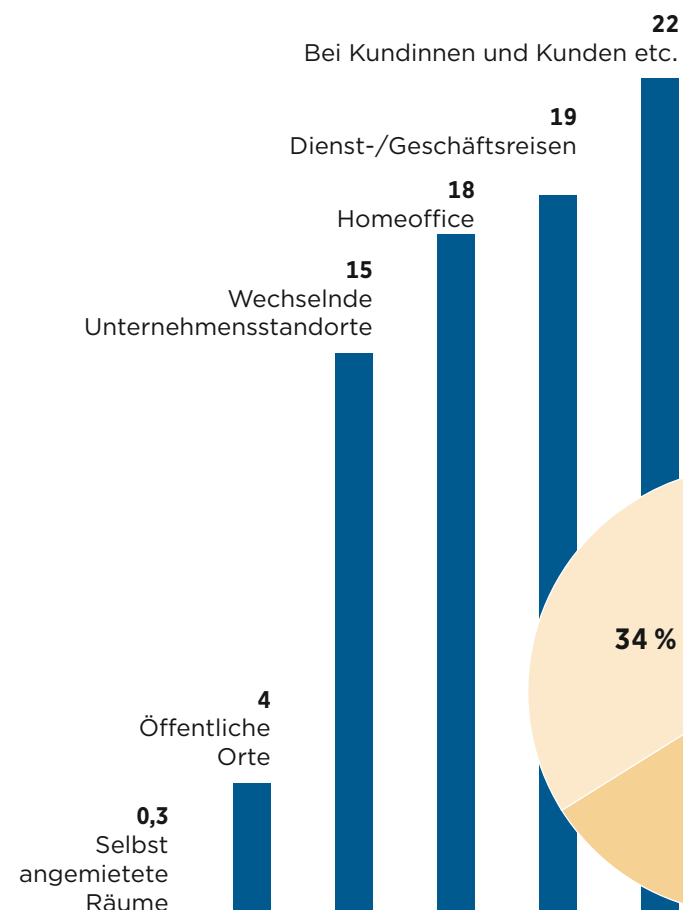
### Mobiles Arbeiten

Viele Tätigkeiten im 21. Jahrhundert können theoretisch von jedem Ort ausgeführt werden, wenn die technischen Bedingungen dies hergeben. In der Coronakrise hat das Beispiel Homeoffice dies sehr schnell deutlich gemacht. Für viele wurde es 2020 gar zum Synonym für New Work. Tatsächlich ist ortsunabhängiges, mobiles Arbeiten weit mehr. Ob damit eine neue Ära in der Arbeitswelt eingeläutet wird und sich dies unternehmerisch überdies noch rechnet, hängt von der Ausgestaltung ab.

Arbeitgeber müssen die richtigen Voraussetzungen im Homeoffice schaffen, etwa über eine Formalisierung. Also: zeitliche Obergrenzen, Zeiterfassung, realistische Vorgaben für das Arbeitspensum, genug Personal und Vertretungsregeln. Wenn beispielsweise Homeoffice vertraglich geregelt ist, machen deutlich mehr Arbeitnehmende gute Erfahrungen damit. Dies haben auch Expertinnen und Experten des IAQ (Institut Arbeit und Qualifikation), des ZEW (Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung) und des IZA (Institut zur Zukunft der Arbeit) in einer Studie von Oktober 2020 festgestellt. Außerdem ist wichtig, dass die Beschäftigten ihre Arbeit selbstverantwortlich erledigen können. Bisher sind Homeoffice und mobiles Arbeiten deutschlandweit von sehr unterschiedlichen Arrangements geprägt. Dies wird sich in den kommenden Jahren deutlich stärker an Standards orientieren und eine neue Normalität neben der Arbeit im Betrieb werden: Mobiles Arbeiten wird für alle Jobs, die dies zulassen, eine zentrale Komponente der kommenden Jahre sein.

Orte mobilen Arbeitens

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2020



Quelle: IBA, Forsa, 2021

## 2. RÄUMLICH: Dezentralisierung der Arbeit

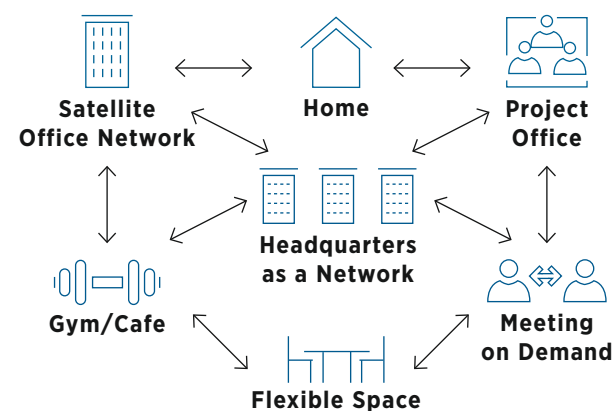


### Das dezentrale Büro

Mit der Einführung neuer Arbeitsformen und digitaler Prozesse muss sich das Büro neu erfinden. Auf diesem Weg können langfristig Ressourcen geschont, Kosten gesenkt und das organisationale Commitment gesteigert werden.

In Umfragen präferieren Arbeitnehmende Modelle, bei denen sie einige Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten und die übrigen Tage am Arbeitsplatz im Betrieb. Wegen der besseren Rahmenbedingungen und der hohen Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeit von zu Hause aus dürfte sich Homeoffice auf Dauer für breitere Mitarbeitendengruppen in der deutschen Arbeitswelt etablieren.

Mit der geringeren Sichtbarkeit ihrer Mitarbeitenden wächst bei Arbeitgebern andererseits das Kontrollbedürfnis. Die Hersteller von Überwachungssoftware verzeichnen deshalb hohe Zuwachsraten. Doch eine elektronische Überwachung von Beschäftigten im Homeoffice ist nur in eng definierten Fällen erlaubt. Außerdem sollte sich jeder Arbeitgeber fragen, ob er damit nicht das Gegenteil dessen erreicht, was er eigentlich möchte.



Nicht nur im Büro:  
Auswahl des Arbeitsumfelds wächst

Quelle: CBRE Research, Q1 2020

„Bürokonzepte ändern sich: Die Bewegung raus aus dem klassischen Büro und weg vom fest zugeordneten Schreibtisch wird immer stärker vollzogen, Meeting-Räume und flexible Plätze gewinnen an Bedeutung. Solche flexiblen Arbeitsplätze stehen vielleicht auch nicht immer im Headquarter, sondern verstärkt in Co-Working-Spaces.“

Stefan Schneider,  
Deutsche Bank Research,  
Chefvolkswirt Deutschland



### Dezentrale Produktion

Nicht nur die Organisation der Mitarbeitenden kann dezentral erfolgen, das Prinzip wird inzwischen als Organisationsform auch für ganze Bereiche oder Konzerne verfolgt. In Startups wie Wildling Shoes gehörte es bei der Firmengründung im Jahr 2015 zur DNA, dass die Mitarbeitenden remote arbeiten. Mittlerweile sind 135 Teammitglieder größtenteils über ganz Deutschland verteilt aus dem Homeoffice aktiv. Wichtig für solche Unternehmen ist es, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln und eine Firmenvision zu definieren. Durch die Formulierung der eigenen Ziele kann ein Schwerpunkt auf individuelle Stärken gelegt werden.

Ein Beispiel für eine dezentrale Organisation in größerem Maßstab ist der Dienstleistungskonzern Wisag aus Frankfurt. Das Unternehmen beschäftigt rund 50.000 Mitarbeitende und setzt zwei Milliarden Euro im Jahr um, ist aber sehr stark dezentral organisiert. Die Verantwortung und die Entscheidungsmacht liegen grundsätzlich in der Fläche und in der Region, also da, wo die Kundinnen und Kunden sind. Das ist für einen Konzern in dieser Größenordnung sehr untypisch. Durch die dezentrale Organisation können die einzelnen Einheiten individueller auf Kundenbedürfnisse eingehen. Dass die Entscheidungsmacht bei der Wisag immer noch vor Ort liegt, wird auch nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern soll gewahrt werden – auch wenn gleichzeitig über die Zentralisierung mancher Funktionen nachgedacht wird, um Synergien zu heben.

Im Zuge der Kontaktbeschränkungen während der Coronapandemie arbeiten mehr als 50 Prozent der Arbeitnehmenden in Deutschland im Homeoffice. Für viele Menschen bringt dies einerseits Freiheiten, vereinfacht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und spart Zeit, wenn der Weg zur Arbeitsstätte wegfällt. Gleichzeitig erfahren viele Heimarbeitende auch ein Gefühl sozialer Isolation und empfinden die Trennung von Arbeit und Freizeit als schwierig, wenn keine räumliche Trennung herrscht. Auch nach der Pandemie wird das Auspendeln solcher Effekte eine relevante Aufgabe bleiben, denn hybride Arbeitsmodelle werden für viele Menschen zum neuen Standard werden. Die Lösung „Flexoffice“ bietet ein flexibles Co-Working-System, das es Nutzern erlaubt, von überall unter gleichen Bedingungen zu arbeiten.

Ein Netzwerk an Co-Working-Spaces, bewusst außerhalb der Stadt- und Wirtschaftszentren, in denen viele Unternehmenssitze gelegen sind, kann vielfältige Vorteile bilden. Es erlaubt ein flexibles soziales Miteinander für die Nutzenden. Gleichzeitig werden durch die Nutzung von Infrastruktur überall im Stadtgebiet Pendelzeiten reduziert und Stadtzentren entlastet.

„Flexoffice“ bietet nicht nur eine App, in der Nutzer einen passenden Arbeitsplatz finden und buchen können. Eine „Toolbox“, die Regionen bei der Einrichtung des Angebotes unterstützt, ermöglicht zudem eine einfachere Realisierung.



# Flexoffice

**Regionaler Service**

Für dezentralere Versorgungswege steht der Bioregionalismus – als eine Alternative zur Globalisierung. Die Idee geht über die reine Beschaffung von regionalen Produkten hinaus: In den Bioregionen sollen die Menschen eine gesunde und nachhaltige Gesellschaft mit reduzierter Produktion und reduziertem Konsumverhalten sowie einer starken zivilen und demokratischen Basis bilden. Während eine solche Entwicklung zweifellos die massive Förderung eines neuen, nachhaltigeren Arbeitens bedeuten würde, ist eine flächendeckende Umsetzung trotz zuletzt leicht zunehmender Tendenzen hin zu einer neuen Regionalität sehr weit weg. Zu umfassend müssten sich ganze Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme in den hochentwickelten Volkswirtschaften der Welt disruptieren, um solche Modelle tragfähig zu machen.



**„Effizienz durch Zentralisierung?  
Oder Eigenverantwortung und  
Geschwindigkeit durch Dezentralisierung?  
Für uns ist diese Abwägung ein  
großes Thema.“**

*Till Eichenauer,  
Leiter Digitale Transformation & Innovation  
bei der WISAG Facility Service  
Holding GmbH*



Arbeitsstätten funktionieren im sozialen Sinne wie große Nachbarschaften: Viele Menschen mit Talenten, Interessen und Bedürfnissen, die aber an vielen Stellen Schnittmengen aufweisen, kommen örtlich begrenzt zusammen. Die Idee hinter der App-basierten Lösung „PlanCo“ ist es, den Austausch zwischen den Beschäftigten zu fördern. Dabei können sie zu den unterschiedlichsten Dingen in Kontakt kommen – von gemeinsamen Interessen über gegenseitige Hilfsangebote bis zur Tauschbörse für physische Güter. „PlanCo“ ist im weitesten Sinne das „digitale schwarze Brett“, begrenzt auf den sozialen Raum einer Produktions- und Arbeitsstätte.

Neben der Vernetzung innerhalb des Betriebs macht „PlanCo“ den sozialen Raum aber auch größer und fördert die Integration in die Nachbarschaft.

Konkret können die Mitarbeitenden über die App nicht nur mit Kolleginnen und Kollegen interagieren, sie können auch auf Angebote von teilnehmenden Unternehmen aus der Nachbarschaft zurückgreifen. So können sie etwa Einkäufe tätigen und an die Arbeitsstätte liefern lassen – von „PlanCo“ bereitgestellte Smart Lockers dienen als einfache und sichere Austauschstationen dafür.

Unternehmen können durch den Einsatz von „PlanCo“ ihren Mitarbeitenden die Vernetzung innerhalb des Unternehmens erleichtern und die Gemeinschaft fördern. Gleichzeitig bietet die Integration in die Nachbarschaft einen Benefit für die Mitarbeitenden und stärkt aber auch die Nachbarschaftsstrukturen als solche.



PlanCo



**Arbeiten in Netzwerken**

Arbeit wird heute nicht mehr nur von Spezialistenteams geleistet, sondern erfolgt immer stärker in Netzwerken. Im Rahmen einer Netzwerkorganisation gibt es agile Teams (real und virtuell), die selbstorganisierend sind und drei zentrale Kennzeichen aufweisen:

**Es arbeiten Personen mit verschiedenen Funktionen zusammen (Cross-Funktionalität).**

**Spezialisten arbeiten nicht mehr isoliert, sondern gemeinsam an einem Thema mit Kollegen aus anderen Bereichen, um schneller zu einer Lösung zu kommen.**

**Es wird immer mehr mit externen Partnern gearbeitet.**

Die Führung solcher Teams ist eine neue Herausforderung für Managerinnen und Manager – wegen der Multidisziplinarität und der Breite an Perspektiven und Kompetenzen. Denn es müssen sehr unterschiedliche Mitarbeitende zusammengebracht, auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und organisiert werden. Oft gibt es für die Führenden keine Berichtslinie mehr – eine „Fluid Workforce“ wird ausschließlich durch Aufgaben in Projekten definiert.

**Lebenslanges Lernen**

Aus- und Weiterbildung wird in der Arbeitswelt der Zukunft zur Kernaufgabe von Staat und Unternehmen. Eine Befragung von über 1.500 Personalmanagerinnen und -managern in Deutschland ergab, dass rund die Hälfte einen hohen Weiterbildungsbedarf bei den Themen Digitalisierung und Personalmanagement-Analytics hat. Datenanalyse und Prozessautomatisierung werden bereits häufig für administrative Vorgänge genutzt. Zu selten trifft dies allerdings auf Themen wie Learning & Education oder Personaleinstellungen zu. Es gilt,

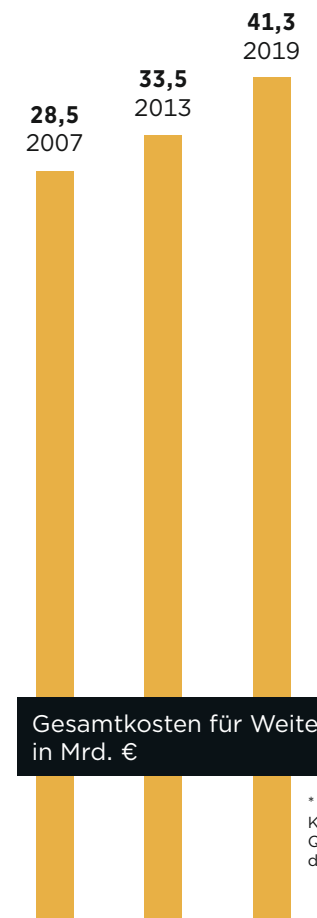
die Jugend zukunftsfit zu machen. Ob flexible Arbeitsmodelle, agiles Prozessmanagement oder digitale Kommunikationstools, die Arbeitswelt verändert sich mit großer Geschwindigkeit. Jobprofile, die es vor fünf bis zehn Jahren noch nicht einmal gab, sind heute bereits etabliert – etwa Maschinenethiker oder Data-Storyteller. Der Chief Digital Officer ist heute ein selbstverständlicher Teil der Unternehmensführungen – noch vor wenigen Jahren kaum vorstellbar. Dieser Wandel wird sich in den kommenden Jahren eher beschleunigen, wenn Digitalisierung und neue Arbeitsprozesse immer tiefer in die Unternehmensabläufe und -kulturen einziehen. Nicht nur sind die meisten Berufsfelder einem kontinuierlichen Wandel ausgesetzt, eine große Anzahl von Berufen wird zukünftig gar nicht mehr existieren. Gleichzeitig werden aber auch weiterhin neue Tätigkeitsfelder entstehen, die heute noch kaum relevant oder noch gar nicht existent sind.

die Erfahrenen weiterzubilden. Sich immer schneller entwickelnde Prozesse führen dazu, dass die Halbwertszeit von Fachwissen immer kürzer wird. Von steigender Bedeutung sind Basis- und Querschnittskompetenzen, in der Vergangenheit als Soft Skills in vielen Unternehmen eher nebensächlich behandelt. Das lebenslange Lernen wird zur Voraussetzung für effizientes Arbeiten. Dabei verändert sich auch der Prozess des Lernens. Individualisierte, flexible Bausteinmodelle treten an die Stelle starren Gruppenlernens.

erfahrene Mitarbeitende zu rekrutieren: Unternehmen reaktivieren bewusst erfahrene Mitarbeitende aus dem Ruhestand, damit diese als „lebende Bibliotheken“ der Stammbeslegschaft mit ihrem umfangreichen Erfahrungs- und Wissensstand zur Verfügung stehen.

**„In einer Welt, die sich rasant verändert und in der neue Technologien das Arbeitsleben revolutionieren, bleibt ein Aspekt konstant: Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, die besten Talente zu gewinnen, für das Unternehmen zu begeistern und Gestaltungsspielräume zu geben, die es ihnen ermöglichen, mit Leidenschaft ihr volles Potential zu entfalten.“**

Klaus Rosenfeld,  
CEO Schaeffler AG



Gesamtkosten für Weiterbildung\*,  
in Mrd. €

\* direkte und indirekte  
Kosten  
Quelle: Institut der  
deutschen Wirtschaft

**Bildung in der neuen Arbeitswelt**

Bei Bildung geht es nicht um eng gedachte fachliche Qualifikation, die es für einen Job braucht, sondern um ein breiteres Qualifikationsbild, das sich an den 21st Century Skills orientiert: die Welt verstehen, Wissenskompetenz und -management, soziales und interkulturelles Handeln, Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Veränderungsbereitschaft.

Das alles sind Fähigkeiten, die vom aktuellen Bildungssystem nicht ausreichend gut geschult werden, die aber wichtiger werden in der Arbeitswelt von morgen. Das Motto lautet: „Jeder nimmt seine Entwicklung selbst in die Hand. Hilfe ist da. Hole sie dir.“ In dieser Lernkultur lernen die Menschen: Nur wer sich heute weiterbildet, hat morgen auch noch einen Job. Lernen ist essentiell und gehört zum Job dazu. Das Angebot ist riesig und für unterschiedliche Lerntypen sehr ausgefeilt. Und wenn es kein Angebot gibt, wird eben eines geschaffen.

# 3. ORGANISATORISCH:

## Selbstständiges Lernen und kooperatives Arbeiten



**Kreativität systematisch entwickeln**

Aus den verschiedenen Sichtweisen generieren Unternehmen in der Arbeitswelt von morgen Kreativität und bessere Lösungen. Großunternehmen fragen sich zum Beispiel: Wie viel Startup kann bei der Arbeitsorganisation in uns stecken? Gelingt es, in einem halben Jahr eine Idee in den Verkauf zu bringen?

Ja, das geht, aus einem Pilotprojekt in einem Großkonzern wurden daher schnell mehr als 30 Projekte. Was vorher an Agenturen gegeben wurde, machten die Teams im Unternehmen nun selbst: Eigene Social-Media-Anzeigen für A/B/C-Tests, mehrere Landing Pages an einem Tag bauen und gegeneinander testen, Prototypen bauen, mehrere Preispunkte testen, Kundinnen und Kunden auf der Straße ansprechen und nach deren Problemen fragen.

Das Motto solcher Projekte lautet: Testen und Lernen, denn Innovation kann jeder. Daher kann sich auch jeder Mitarbeitende einbringen. Viele Ideen scheitern zwar, doch diese Erfahrung bringt alle auch weiter. Mitarbeitende lernen so, Unternehmer im Unternehmen zu sein. Und was in der neuen Arbeitswelt in der Interaktion mit Kundinnen und Kunden zunehmend wichtiger wird, ist, Schnelligkeit über Perfektion zu stellen.

**„Eine positive Unternehmenskultur schafft bekanntermaßen Freiräume für kreatives Denken, innovatives Handeln und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter. So eine Kultur kann natürlich nicht ‚von oben‘ verordnet werden. Sie muss organisch wachsen.“**

Gürkan Ünlü,  
Head of Corporate Development  
Porta Unternehmensgruppe



Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen erhöht, lebenslanges Lernen wird für immer mehr Arbeitnehmer zu einem Bestandteil des Arbeitslebens. Dies muss allerdings organisiert sein – es braucht eine passgenaue Zuordnung von Weiterbildungsangeboten, die sich auch in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Besonders in der Industrie mit festen Schichtsystemen ist dies eine Herausforderung.

Die fünf Talente des Teams „Optimo“ bieten daher einen „Smart Upskilling Planner“, der algorithmusbasiert Mitarbeiter mit passenden Weiterbildungsangeboten zusammenbringt – sowohl in Bezug auf den Inhalt als auch die zeitliche Verfügbarkeit.

Kern der Lösung ist der Matching-Algorithmus. Dieser ermöglicht es, den Weiterbildungsbedarf zum passenden Lernangebot im richtigen Zeitfenster zu allokalieren. Dies ermöglicht Flexibilität auf zwei Ebenen: Einerseits

erhalten Mitarbeitende das für sie passende Lernangebot, gleichzeitig werden ihre zeitlichen Möglichkeiten berücksichtigt. So kann eine passende Lernerfahrung bei effizienter Nutzung der Ressourcen gewährleistet werden.

Ausgespielt wird die Lösung in einem nutzerfreundlichen und intuitiven User Interface, das eine einfache Auswahl der Lernmodule ermöglicht. Darüber hinaus werden die Weiterbildungsmaßnahmen dokumentiert, Nutzer erhalten eine übersichtliche Roadmap und können ihre Zielerreichung in einzelnen Bereichen nachvollziehen.

Oliver Steil, CEO von Teamviewer, unterstreicht die Bedeutung des Ansatzes: „New Work wird künftig noch mehr Arbeitsplätze verändern: Ob Schreibtischjobs oder Arbeit im industriellen Kontext. Flexibilität wird immer wichtiger, Hybridmodelle werden immer häufiger – und digitale Tools werden fundamentale Enabler sein. Sie werden Vernetzung und Austausch trotz physikalischer Distanz ermöglichen.“

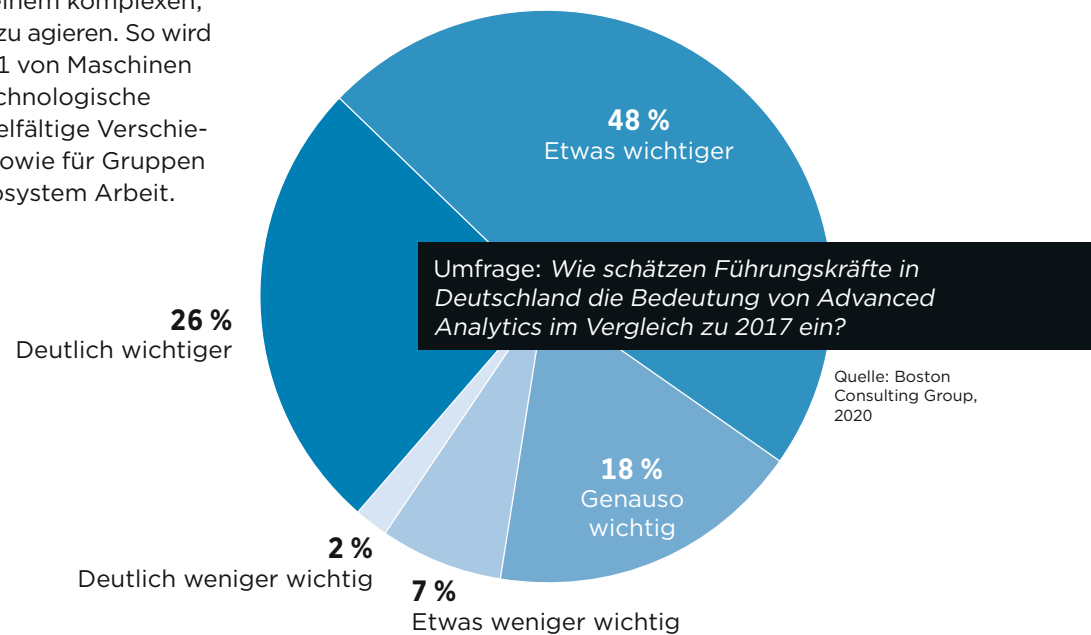


# Optimo

Intelligente Maschinen gehören bereits zum Alltag. In Zukunft werden sie uns noch präsenter und gleichzeitig selbstverständlicher in der Arbeitswelt und im Privatleben stets begleiten: Als stimmgesteuerte Personal Assistants, als automatisierte Übersetzer oder als selbstfahrende Autos. Die technologische Intelligenz ist wie ein neues Familienmitglied, mit dem alle auskommen müssen. Das zu wissen, ist das eine. Die gegenseitigen Abhängigkeiten und Einflüsse zu beachten, ist das andere. Die Entwicklung neuer Arbeitsformen bedeutet, in einem komplexen, dynamischen System zu agieren. So wird zwar kaum ein Job 1:1 von Maschinen ersetzt, aber jeder technologische Fortschritt bewirkt vielfältige Verschiebungen für einzelne sowie für Gruppen und das gesamte Ökosystem Arbeit.

### Daten und Analytics

Die Pandemie hat die Vorstellungskraft der Menschen für Technik in der Arbeitswelt erweitert. Digitale Umgebungen und virtuelle Tools sind rasend schnell zu zentralen Werkzeugen der täglichen Arbeit geworden. Hinzu kommt nun zunehmend die Anreicherung aller Aktivitäten mit Analysemöglichkeiten. Das Thema Daten und Analytics treibt viele Themen, Bereiche und Branchen.

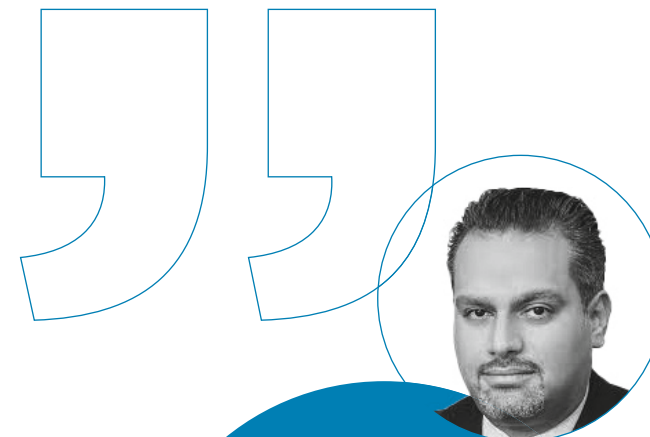


Erweitert worden ist auch das Arbeitskräftepotenzial. Nach Fachkräften kann ein Unternehmen nun weltweit suchen und sie von überall aus einsetzen – unabhängig davon, ob diese Personen in ein Land einwandern oder nicht. Der Effekt der neuen Arbeitswelt könnte daher ein Produktivitätsschub sein – und zwar dann, wenn in erheblich größerem Maße als bisher künstliche Intelligenz verwendet wird: bei der Klassifizierung von Daten, der Datenkommunikation und der Form des agilen Lernens.

### Virtuelles Arbeitsumfeld

Die Arbeitsumgebung ist früher oder später nicht mehr nur physisch, sondern auch virtuell. Das Lernen, Einbinden und Trainieren von Mitarbeitenden wurde oder wird durch den Einsatz künstlicher Intelligenz, der digitalen Bibliothek und des digitalen Trainings verbessert. Künstliche Intelligenz, kombiniert mit Big Data, erweitert die Möglichkeiten auch in der Produktion. Große Konzerne nutzen das bereits. [Autos zum Beispiel werden bereits in einer virtuellen Welt entworfen](#). Mitarbeitende agieren in einer 3D-Umgebung, in der sich das Design der Umgebung um sie herum mit den von ihnen bereitgestellten Eingaben ändert. Die Feinabstimmung des Designs, der letzte Schliff und das Gefühl können als Teil einer Teamarbeit integriert werden, in Echtzeit, online. Das derart digital erstellte Endprodukt wird dann für die Endfertigung verwendet. So können inzwischen auch anspruchsvolle Konstruktionsarbeiten mit künstlicher Intelligenz und Big Data durchgeführt werden.

Audi setzt bereits seit 2018 mit dem Virtual Reality Holodeck auf die neue Technologie, um neue Modelle virtuell zu betrachten, zu diskutieren und zu optimieren. Bereits in der frühen Entwicklungsphase kann so viel Zeit und Geld gespart werden.



„Bald wird die Arbeitsumgebung nicht mehr physisch sein, sondern noch virtuell. Die Weiterbildung von Mitarbeitern wird durch den Einsatz künstlicher Intelligenz, einer digitalen Bibliothek und digitale Trainingsmethoden verbessert.“

Ali Vezvaei,  
Ecolog

Wichtig ist die virtuelle Welt auch für das Unterbewusstsein der Menschen bei der Arbeit. Da spielt Umweltbewusstsein eine Rolle und die Einstellung des eigenen Unternehmens zur Nachhaltigkeit. Einige Unternehmen begrenzen bereits ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, ihre Autoflotte und ihre Reisen. Die Virtualisierung der Arbeit ermöglicht es nun, diese Ansätze noch umfassender auszufüllen. Ökonomisch erhöht das die Kapitaleffizienz der Unternehmen mit Blick auf Mieten, Vermögenswerte und Facility Management. Ökologisch könnte die Virtualisierung zu einer effizienteren Wirtschaftswelt beitragen. Schließlich kann ein großer Teil der täglichen Arbeit jetzt digitalisiert bewältigt werden oder in eine effizientere und integrierte, vernetzte Form der Arbeit umgewandelt werden.

## 4. TECHNISCH: Virtualisierung der Arbeit

Künstliche Intelligenz

Durch künstliche Intelligenz verändern sich viele Arbeitsprozesse in der Wirtschaft. Ganze Berufsbilder werden sich verändern. Einfache Arbeiten übernimmt die Technik, Kontrolle, Kreativität und Interaktion mit Kundinnen und Kunden entfällt auf Fachkräfte. Es ist klar, dass dadurch eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Menschen und Programmen/Maschinen entstehen wird – und zwar in allen Berufen, selbst wenn sie so hohe Qualifikationen wie etwa in der Medizin erfordern. Der Arzt trainiert dann die Maschine für die Diagnose, entnimmt das Ergebnis und kommuniziert es an die betroffenen Patienten.

Der Effekt der Technisierung: Durch die Vielzahl an Daten, durch die gewaltige Speicherkapazität und die rasante Rechnerleistung können Einsichten sehr viel schneller als früher generiert und Muster erkannt werden. Damit können Unternehmen auch sehr viel kundenfokussierter agieren. Techkonzerne wie Google, Amazon oder Netflix machen das öffentlichkeitswirksam bereits vor.

Die Kehrseite ist, dass an ganz vielen Stellen menschliche Arbeitszeit ersetzt wird durch reine Datenpower. Wofür früher ein Mensch Wochen gebraucht hätte, das erledigt der Rechner in wenigen Minuten. Wenn früher der Mechaniker mit dem Auto um den Block gefahren ist, muss er heute nur noch einen Stecker an dem Wagen anbringen, damit die Daten ausgelesen werden und er den Fehler sofort identifizieren kann. Ähnliches gilt für Wartungsintervalle bei technischen Geräten. Die Geräte rufen zur richtigen Zeit das Wartungspersonal. Dadurch werden Prozesse sicherer und günstiger.

In dem Spannungsfeld von Mensch und Maschine müssen alle ihren Platz neu bestimmen. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, Mitarbeitende müssen sich weiterbilden und gegenseitig helfen. Schon heute ist absehbar: Rechnerleistungen und Speicherkapazität werden weiterwachsen.



Umfrage: Inwieweit werden sich die folgenden Arbeitsbedingungen (sehr) stark durch einen Einsatz von Künstlicher Intelligenz in den nächsten fünf Jahren verändern? Anteil in %\*

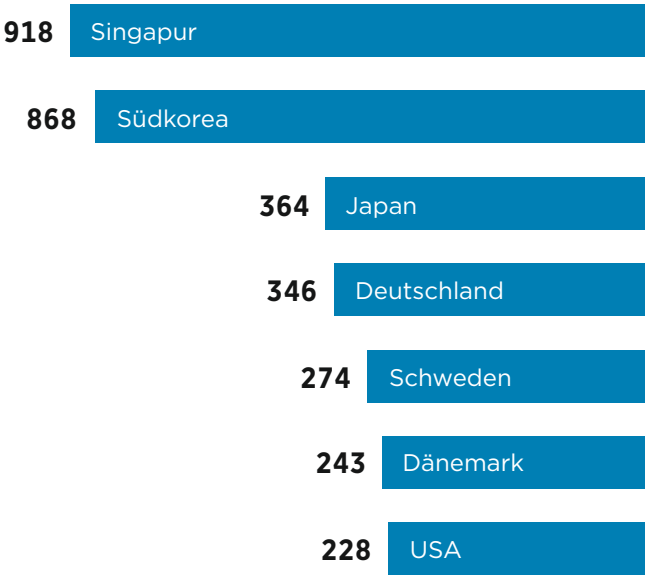
\* Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: CAIS

Augmented Reality

Wichtiger wird überdies die computerunterstützte Erweiterung der Realität (Augmented Reality). Heute bekommen Produktionsmitarbeitende auf ihre Smart Glasses beispielsweise Arbeitsanweisungen und Hinweise eingeblendet und können eben diese Daten direkt dort beziehen – während des Arbeitens. Und sie können sich Support holen oder einen Techniker anrufen, der sich dazuschalten und sehen kann, was dieser Produktionsmitarbeitende ebenfalls sieht. Gemeinsam können sie dann über die Virtualisierung das eigentliche Problem analysieren und lösen. In Echtzeit sind so Wartungen oder Reparaturen an Geräten, Maschinen oder Anlagen möglich. Der Support dafür kann theoretisch überall auf der Welt sein, aber trotzdem in das Sichtfeld der Person in der Produktion 3D-Elemente platzieren.

Der Logistiksektor ist ein weiteres Beispiel für eine Branche, wo diese Technik bereits eingesetzt wird. Da gehen Mitarbeitende mit Smart Glasses durch ein Logistikzentrum und bekommen in ihr Sichtfeld eingeblendet, wo sie welche Sachen herausholen müssen und dann versenden können. Durch solche Techniken wird der ganze Prozess smarter, schneller und effizienter. Letztlich werden die Menschen durch die Kollaboration mit Maschinen von Routineaufgaben entlastet und können sich auf werthaltigere Aufgaben konzentrieren.

Im Ergebnis wird die Digitalisierung eine neue Phase der Wissensarbeit einläuten, die genuin menschliche Fähigkeiten in den Fokus rückt: „Kreativität, soziale Kompetenzen, emotionale Intelligenz – alles, was uns ermächtigt, in hypervernetzten Kontexten komplexe Entscheidungen zu treffen. Denn das smarteste aller Systeme ist und bleibt das menschliche Hirn“, stellt das Zukunftsinstitut fest. „Unsere Beziehung zu smarter Technologie wird näher und intimer werden, und wir werden ‚Arbeit‘ neu definieren, so wie schon nach der Erfindung der Schrift oder des Buchdrucks.“



Zahl der installierten Roboter in der Verarbeitenden Industrie je 10.000 Mitarbeiter 2019

Quelle: Int. Federation of Robotics





Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Aktuell trägt die Digitalisierung nicht im erhofften Ausmaß, in vielen Anwendungsbereichen gar nicht zur ökologischen Nachhaltigkeit bei. Wegen ihres erheblichen Ressourcenbedarfs – allen voran Energie – hat sie umwelt- und klimaschädliche Auswirkungen. Die schnellen, nicht geschlossenen Produktzyklen immer neuer Gadgets und besserer Geräte treiben bei der Herstellung und durch den anschließenden Müll ökologischen und sozialen Raubbau. Effizienzgewinne im Energieverbrauch werden oft schnell wieder verloren. Zudem trägt die Digitalisierung unter bestimmten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zu einer Verschärfung der globalen und lokalen Ungleichheit (digital divide) sowie zur stärkeren Ausgrenzung und Diskriminierung von Minderheiten bei (shrinking space). Auch ökonomisch wirkt sie bislang fragwürdig, denn benötigte Ressourcen wie seltene Erden und Gold wachsen im Gegensatz zu Bäumen nicht nach.

„Unser Angebot an Remote-Working-Lösungen muss sich mit den realen Veränderungen in der Arbeitswelt weiterentwickeln. Indem wir Feedback sammeln und die Bedürfnisse der Nutzer kennen, können wir unsere Lösungen kontinuierlich anpassen.“

Vanessa Anderson,  
Talent Acquisition Partner,  
Teamviewer

Eine sozial-ökologisch nachhaltige Digitalisierung könnte dagegen zum Beispiel ...

- digitale Endprodukte (wie Smartphones) sowohl sozial als auch ökologisch neutral produzieren und Fair-Trade-Prinzipien berücksichtigen. Weitere Ansatzpunkte für eine nachhaltige Beschaffung und ein bewusstes Verhalten hinsichtlich technischer Geräte: Laptops statt Tower oder Zweitgeräte bzw. alte Leasinggeräte erwerben.
- CO<sub>2</sub>-neutrale Rechenzentren befördern, die die Abwärme als Fernwärme nutzen. Unternehmen können zudem umweltfreundliche Rechenzentren nutzen. Im Jahr 2017 belief sich der Energiebedarf aller Rechenzentren in Deutschland Berechnungen zufolge auf rund 13 Milliarden Kilowattstunden. Im Vergleich zu 2010 benötigten die Rechenzentren damit rund 25 Prozent mehr Strom. Wie Abwärmennutzung von Rechenzentren mit smarten Softwarelösungen kombiniert werden kann, hat das Dresdner Unternehmen Cloud & Heat Technologies aufgezeigt.

- Data-Science-Projekte aufsetzen, die Klimadaten vernetzen und barrierefrei sowie nutzerfreundlich verfügbar machen.
- Synergien in kommunalen Energiekreislauflsystemen steuern und nutzen.

Letztlich geht es um den Wert von Arbeit. Eine nachhaltige Digitalisierung würde helfen, bezahlte und unbezahlte Arbeit zu stärken und zu fördern, die für die Gesellschaft und für jeden Einzelnen den größten (Mehr)wert hat.

„Homeoffice ist ein Treiber für mehr Nachhaltigkeit und Umweltwandel, weil damit weniger Mobilität verbunden ist.“

Stephan Grabmeier,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Zukunftsinstitut GmbH

Die weltweiten Rechenzentren stehen für ein Prozent des globalen Energiebedarfs. Das entspricht in etwa dem Stromverbrauch von 17 Millionen Haushalten.

Klimaschädling Internet

20 Suchanfragen bei Google sollen so energieintensiv sein wie eine Stunde Energiesparlampe, 60 Minuten Video-streaming so viel CO<sub>2</sub> freisetzen wie ein Kilometer Autofahrt. Für sich genommen ist das nicht dramatisch, aber wenn man solche Zahlen auf rund 4 Milliarden Internetnutzer hochrechnet, sieht das anders aus. Ralph Hintemann vom Borderstep-Institut zu Nachhaltigkeitsprozessen in der Digitalisierung erläutert: „Das Internet erzeugt ungefähr zweieinhalb bis drei Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen.“

In der Coronakrise wurde in der Spitze ein Datenverkehr von 9,1 Terabit pro Sekunde (Tbit/s) erzeugt. Vergleichbar ist dies mit 2 Milliarden beidseitig bedruckten DIN-A4-Blättern. Diese wären aneinandergereiht 200 km lang.

Eine nachhaltige Digitalisierung ist nur möglich, wenn digitale Tools und Services an den richtigen Stellen und maßvoll eingesetzt werden. Wichtig ist, die Nachhaltigkeit über den gesamten Lebenszyklus zu achten, weiter am Energiebedarf und an den Energiequellen zu arbeiten und nach Alternativen zu den Big Playern der digitalisierten Welt zu forschen. Ebenso wichtig für eine nachhaltige Digitalisierung ist es, effizientere IT-Produkte zu entwickeln und kenntlich zu machen. In einem vom Umweltbundesamt geförderten Forschungsprojekt wird an Methoden gearbeitet, die Umweltauswirkungen von Rechenzentren, Hardware und Software bewerten sollen. Damit Elektronikhersteller und Anbieter digitaler Services ökologische und soziale Kriterien entlang der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigen, braucht es Vorgaben der Politik.

Eine dezentrale und flexible Arbeitswelt braucht neue Führungsmodelle, damit sie funktioniert. Sonst ist crossfunktionale Kollaboration beispielsweise nur schwer möglich. Damit ein Team schneller zu Ideen und Lösungen kommt, muss die Führungskraft für die Mitarbeitenden Freiraum, Autonomie und Selbstbestimmung gewährleisten. Wer ein agiles Team führt, muss es im Rahmen der groben Vorgaben einfach arbeiten lassen. Mikromanagement würde nicht funktionieren, sondern das Team eher sprengen. Vom Chef zum Coach lautet die Devise. Doch das ist für Führungskräfte schwer umzusetzen, die jahrzehntlang anderes gewohnt waren.

Was Führungskräfte herausfinden müssen

Arbeit im Sinne von New Work soll bereichernd, bedeutungsvoll, transformativ und identitätsstiftend sein. Aus der Arbeits-Wirtschaft wird die Identitäts-Wirtschaft. Transparenz, Zugehörigkeit, Vertrauen, Authentizität, Selbstreflexion sind hier Themen, die früher als weiche Fähigkeiten oder „Soft Skills“ bezeichnet wurden. Heute werden diese menschlichen Fähigkeiten immer mehr zu den „Hard Skills“. Ein neues, emotionaleres Vokabular wird in der Arbeitswelt verwendet. Achtsamkeit wird zum Trend, Persönlichkeitsentwicklung zur Herausforderung.

Um die Mitarbeitenden mitzunehmen, sollten sie von Führungskräften auch künftig gefordert werden. Aber nicht im herkömmlichen Sinne, sondern etwa durch ungewöhnliche Fragen. So könnte zum Beispiel jedem Mitarbeitenden Zeit gegeben werden, um drei Fragen zu beantworten:

Was macht dich einzigartig und wie kannst du dies in deinem neuen Job ausleben?

Was muss in deinem Job unbedingt enthalten sein, damit du dich optimal einbringen kannst?

Wie kannst du deinen Job so gestalten, dass deine Stärken zur Geltung kommen?

Dahinter steckt die Idee: Mitarbeitende, die ihre Vorstellungen umsetzen können, sind zufriedener und zeigen eine starke Leistung. Daher gilt es, sie mit solchen Fragen weiter regelmäßig zu fordern. Instrumente dafür wären:

ein „Stay statt Exit“-Interview (Was lässt dich morgens aus dem Bett springen? Was würde dich dazu verleiten zu kündigen? Welche Stärken von dir werden aktuell noch nicht optimal in dem Job eingesetzt?),

regelmäßige Mach-mich-besser-Termine statt eines Feedback-Bogens oder Jahresgesprächs einmal im Jahr,

spontan wirkende, aber geplante Veranstaltungen (Barcamps) mit der Grundidee: „Hilf mir“. Hier können sich alle untereinander einbringen und unterstützen, anstatt durch einen Frontalvortrag belehrt zu werden.

Aufgabe der Führungskraft ist es, in solch einem System herauszufinden, wie sie jeden Mitarbeitenden nach seinen Talenten und seinen Zielen optimal einsetzen kann.

Hierarchiefrei heißt nicht führungslos

Flachere Hierarchien galten lange als Kennzeichen für die Startup-Kultur, die sich aber nur schlecht auf große, etablierte Unternehmen übertragen ließe. Dies hat sich längst überlebt – etablierte Unternehmen vom Weltkonzern zum kleinen Mittelständler experimentieren mit neuen Formen von Führung und Hierarchie. Folgender Bericht stammt aus einem Interview, das mit Mitarbeitern von Partner-Unternehmen des Projekts „The Mission IV: Work – Be Next!“ geführt wurden.

„Ich habe einmal in einem anderen Konzern in einem hierarchiefreien Bereich gearbeitet, innerhalb eines hierarchischen Systems. Es wurde demokratisch gewählt. Wir wollen das anders machen. Und auch da ging es in die agile Richtung. Und dann gab es unterschiedliche Wege sozusagen, die wir beschreiten konnten. Der Bereich hat dann demokratisch gewählt und selber gesagt: Nein, wenn wir das schon machen, dann machen wir es komplett richtig und fassen auch die Struktur an. Das heißt, es wurde abgestimmt und entschieden, dass die Führungskräfte ihre Schulterklappen abgeben. Unser Organigramm war am Ende kein klassisches Organigramm mehr, sondern nur noch ein Kreis.

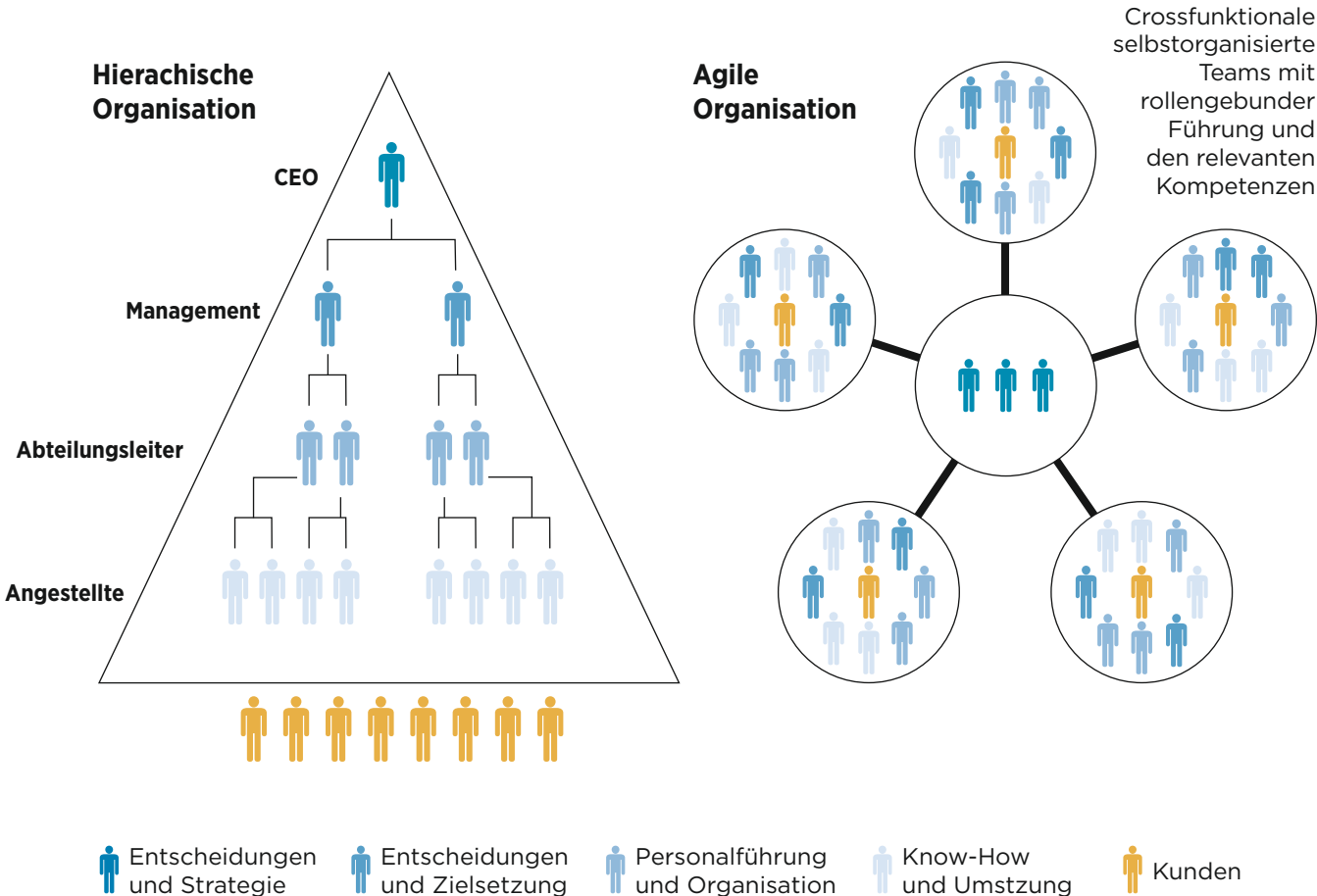
Das betraf rund 80 Mitarbeiter. Wir empfanden das als cool, brauchten aber dennoch eine agile Führungskraft, weil wir ja in einem hierarchischen System waren. Irgendjemand muss schließlich die Verträge unterschreiben. Aber ansonsten waren wir vollständig aufgestellt nach den agilen Rollen. Was nicht bedeutet, dass es gar keine Führung mehr gab. Hierarchiefrei heißt nicht führungslos.

Es war spannend, aber auch ein anstrengender Veränderungsprozess innerhalb eines Großunternehmens. Dass dies am Ende gelungen ist, lag daran, dass wir eine sehr mutige Geschäftsführung innerhalb des Gesamtkonzerns hatten. Auch andere in diesem Geschäftsbereich sind agiler geworden, es gab kleine Schritte im großen Prozess des Kulturwandels, etwa die Einführung der Duz-Kultur. Da insgesamt viel in Richtung neuer Arbeitsformen gemacht wurde, konnten wir dann auch als eine Blase in dem immer noch hierarchischen System agieren.

Zur Wahrheit des Transformationsprozesses gehört auch, dass am Anfang die Performance runtergegangen ist. Alle sind durch einen wirklich großen Veränderungsprozess gegangen, dabei anfangs etwa nicht immer klar, wer was tut. Alle Rollen, jede Verantwortung wurde gleichsam in die Luft geworfen und neu sortiert. Das hat Energie gekostet, und es dauerte rund ein Jahr, bis sich das so richtig sortiert hatte. Und danach hat sich die Veränderung langsam rentiert. Das war an Zahlen erkennbar. So ging die Kundenzufriedenheit nach oben. Und unser Experiment hat auf andere Abteilungen ausgestrahlt.“

Hierarchische und agile Organisation

Quelle: Claudia Thonet



5. FÜHRUNG:  
Abbau von Hierarchien (Coach statt Chef)

### Was Beschäftigten wichtig ist

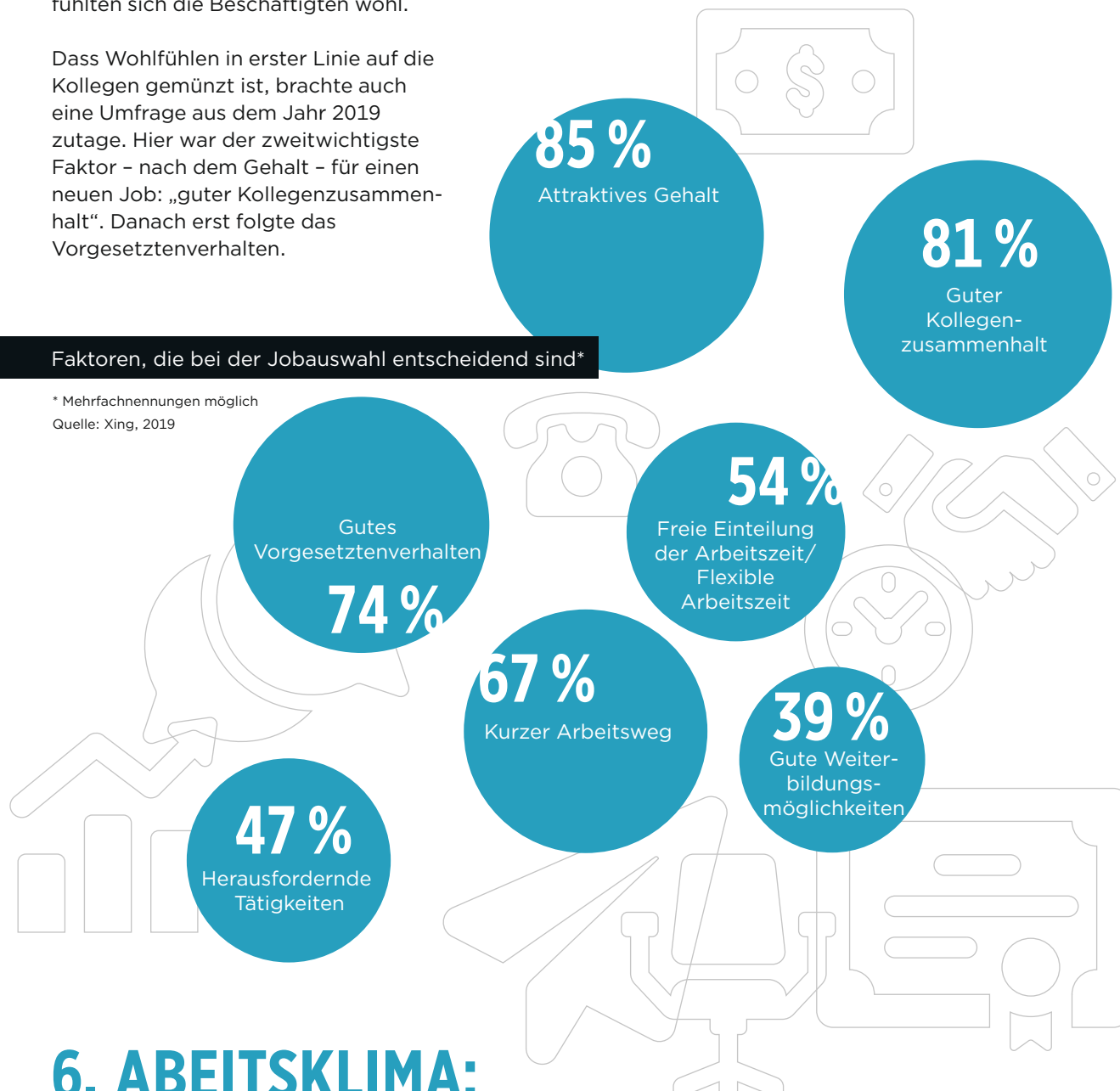
Der Wohlfühlfaktor bei der Arbeit ist nicht zu unterschätzen. Das belegt zum Beispiel eine Umfrage aus dem Jahr 2018. Dabei wurde deutlich, dass dieses Thema die höchste Priorität bei den Arbeitnehmenden hat (84 Prozent), aber noch längst nicht optimal von den Unternehmen umgesetzt worden ist. Nur bei zwei Dritteln der Arbeitgeber fühlten sich die Beschäftigten wohl.

Dass Wohlfühlen in erster Linie auf die Kollegen gemünzt ist, brachte auch eine Umfrage aus dem Jahr 2019 zutage. Hier war der zweitwichtigste Faktor – nach dem Gehalt – für einen neuen Job: „guter Kollegenzusammenhalt“. Danach erst folgte das Vorgesetztenverhalten.

Durch die Coronakrise hat sich der Wohlfühlfaktor bei der Arbeit allerdings verlagert: vom Büro in die virtuelle Kommunikation. Vor der Krise ging es im Betrieb vor allem um Themen wie Büroformen, Akustik, Beobachtung, Beleuchtung oder Besprechungsmöglichkeiten.

Faktoren, die bei der Jobauswahl entscheidend sind\*

\* Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: Xing, 2019



## 6. ARBEITSKLIMA: Wohlfühlfaktor der Arbeit



1. Zufriedenheit mit der Möblierung
2. Gute Akustik
3. Rückzugsmöglichkeiten für Konzentration
4. Erholungs- und Pausenmöglichkeiten
5. Farbige Arbeitsumgebung
6. Vielfalt an Besprechungsmöglichkeiten
7. Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten
8. Casual Design
9. Frische Luft
10. Möglichkeiten für spontane Gespräche



1. Zu geringer Abstand zu anderen
2. Störung durch Personenverkehr
3. Ständige Beobachtung am Arbeitsplatz
4. Trockene Luft
5. Nicht ausreichende Beleuchtung
6. Grelles Licht
7. Zu hohe Temperatur
8. Isolation am Arbeitsplatz

Voraussetzungen für eine angenehme Büroatmosphäre

Quelle: Office 21



„In einem hybriden Arbeitsmodell wird es mehr darum gehen zu definieren, welche Form der Zusammenarbeit für den Erfolg des Teams am geeignetsten ist. Wir sind überzeugt, dass wir durch ein flexibles Arbeitsmodell mit festen Tagen im Büro im Wechsel mit Homeoffice die Vorteile aus beiden Welten bestmöglich verknüpfen können.“

Deutsche Bank / Michael Ilgner,  
Personalchef und Leiter Immobilienmanagement





Durch die Krise sind alle Themen rund ums Homeoffice in den Mittelpunkt des Wohlfühlens gerückt. So ergab eine Umfrage zu den Vorteilen von Homeoffice in Deutschland:

**Ich gewinne durch das Homeoffice eine Menge Zeit, weil der Weg zur Arbeit wegfällt (68 Prozent).**

**Ich kann durch Homeoffice Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren (66 Prozent).**

**Ich kann meine Arbeitszeit im Homeoffice besser über den Tag verteilen, z. B. abends länger arbeiten und am Nachmittag Sport treiben (65 Prozent).**

**Ich kann im Homeoffice produktiver arbeiten als an meinem normalen Arbeitsplatz im Betrieb/Büro (56 Prozent).**

**Ich empfinde die Arbeit im Homeoffice als angenehmer als die Arbeit an meinem normalen Arbeitsplatz im Betrieb/Büro (54 Prozent).**

### Die Bedeutung von Selbstbestimmung

Mit einem Recht auf Homeoffice will die Politik die Wohlfühlkultur rechtlich implementieren. Ob das gelingt, ist jedoch genauso unklar, wie die Rolle, die künftig selbstbestimmtes Arbeiten spielen wird.

Klar ist: Es wird nach der Krise einen wesentlich größeren Anteil an Beschäftigten geben, die stärker im Homeoffice arbeiten werden als früher und dadurch zwangsläufig auch selbstbestimmter arbeiten werden. Ob sich dadurch dauerhaft der Wohlfühlfaktor bei der Arbeit erhöht, bleibt dagegen abzuwarten. Entscheidend dafür wird

sein, wie sehr es den Führungskräften gelingt, durch eine Kombination digitaler Instrumente und direkter Treffen den Zusammenhalt unter Kollegen zu stärken und Führung stärker in den Bereich der Motivation/Anregung als in den der Kontrolle zu verlagern.

### Nachhaltigkeit von Homeoffice

Wichtig sind im Homeoffice folgende Umfeldfaktoren: eine liebevolle Atmosphäre, physische Distanz, Rückzugsmöglichkeiten, geeignete Arbeitsmöbel, eine gute technische Ausstattung und eine Work-Life-Family-Balance.

Ein Zukunftsmodell ist das Homeoffice also nur, wenn

- auf eine Isolation von betrieblicher Kommunikation geachtet wird und
- Stress und Entgrenzung von Berufs- und Privatleben minimiert werden.

Um letzterem entgegenzusteuern, sind Vereinbarungen über Arbeitszeit oder Arbeitsleistung, Erreichbarkeit und Nichterreichbarkeit hilfreich, wobei diese individuell und je nach betrieblichen Anforderungen unterschiedlich ausfallen können. Um eine Isolation der Beschäftigten im Homeoffice zu verhindern, könnte regelmäßige Anwesenheit und Kommunikation am zentralen Arbeitsort und innerhalb der Abteilungen oder Teams gewährleistet werden.

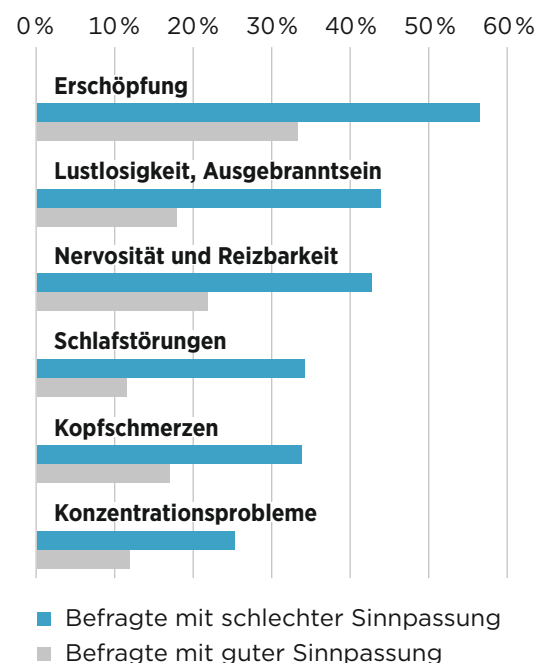


Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben der Flexibilisierung von Arbeit einen deutlichen Schub gegeben. In Deutschland wurde im Februar 2021 ein Höchststand der Homeoffice-Quote erreicht: Die Hälfte der Beschäftigten verrichtet die Arbeit von zu Hause aus. Während die deutliche Ausweitung des Homeoffice zweifellos wieder zurückgefahren wird, wenn der Gesundheitsschutz dies zulässt, werden hybride Modelle, bei denen zumindest ein Teil der Arbeit außerhalb der Unternehmenssitze verrichtet wird, zum Standard. Viele Arbeitnehmende haben in den letzten Monaten ähnliche Erfahrungen gemacht: Arbeitsprozesse lassen sich zwar weitgehend flexibilisieren. Ohne den persönlichen, informellen Austausch unter Kollegen fehlt den meisten aber ein wichtiger Teil ihres Alltags. Wenn sich flexible Arbeitsregeln verstetigen und für immer mehr Arbeitnehmende zum Alltag gehören, braucht es Lösungen dafür.

Hier setzen die Talente des Teams „Offisense“ an. Mit einer Anwendung, die Gamification-Elemente mit Belohnungssystemen, wie man sie etwa aus sozialen Medien kennt, verbindet, werden Mitarbeitende incentiviert, auch aus der Ferne den Kontakt zu halten – zu Themen ohne direkten Arbeitsbezug, basierend auf gemeinsamen Interessen. Das System ermöglicht es den Nutzern, Gesprächspartner zu ihren Interessen zu finden und sich zu verabreden. Durch Treffen werden Punkte generiert, die nicht nur als Gamification-Element wirken und den Anreiz erhöhen, mitzumachen. Auch die Unternehmen erhalten dadurch ein transparentes Bild, ob das System für den sozialen Austausch von den Mitarbeitenden angenommen wird.



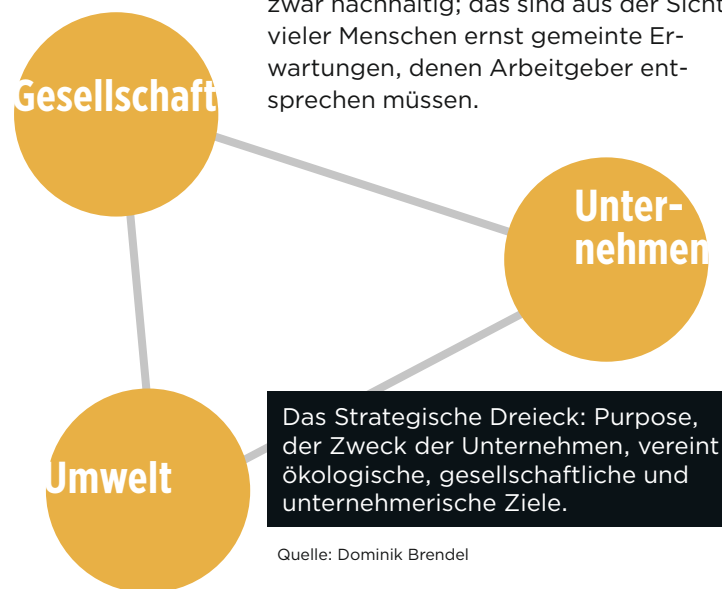
# Offisense



Arbeitsbedingte Beschwerden der Befragten nach Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit

Quelle: Wissenschaftl. Institut der AOK, 2018

Sinnlose Arbeit macht nicht nur krank, sie wird auch zunehmend von Arbeitnehmenden und Managerinnen und Managern in Frage gestellt. Eine Umfrage des Handelsblatts unter den Dax-30-Unternehmen zeigte 2019: Sämtliche Großkonzerne sehen den erkennbaren Sinn und inneren Antrieb ihres Unternehmens als entscheidend für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg an. 20 der 30 Dax-Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen, in der das Handelsblatt wissen wollte, welchen Purpose der jeweilige Konzern hat und wie er diesen gegenüber Mitarbeitenden und Öffentlichkeit vermittelt. 18 haben nach eigenen Angaben irgendeine Form von Purpose.



### Die Sinnfrage kommt von unten

Der Wunsch nach Selbstbestimmung ist für viele Arbeitskräfte genauso wichtig geworden wie die Frage nach dem Sinn in der Arbeit. Stephan Grabmeier meint: „Der Mensch braucht einen Sinn fürs Leben, ein Unternehmen ein Wofür“. Die Haltung dahinter ist: Mitarbeitende sind nicht mehr bereit, alles andere der Arbeit unterzuordnen. Es muss also einen dritten Weg geben zwischen der inneren Kündigung (Absitzen der Arbeitszeit zwischen neun und fünf) und Vollgas von morgens bis abends.

Diese Erwartung spielt nach Einschätzung von Expertinnen und Experten eine große Rolle in vielen Berufen, in denen qualifizierte Mitarbeitende tätig sind. Viele wollen sich ausprobieren – sowohl in Sachen Aufgabenfeld als auch Arbeitsort oder Branche. Zudem rücken Themen wie „Einfluss auf die Gesellschaft“ (Community Impact) zunehmend in den Fokus vieler Arbeitnehmender. Nicht nur Umsatz für die Firma generieren, sondern eine positive Wirkung entfachen mit dem eigenen Tun, und zwar nachhaltig; das sind aus der Sicht vieler Menschen ernst gemeinte Erwartungen, denen Arbeitgeber entsprechen müssen.

Die Nachhaltigkeit von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen ist für Unternehmen längst kein nice-to-have mehr, sondern mitentscheidend für ökonomischen Erfolg. Mitarbeitende im Unternehmen, Kundinnen und Kunden und nicht zuletzt Investoren stellen zunehmend wachsende Anforderungen in diesem Bereich. Nachhaltigkeitsziele gehören heute zum Zielbild der meisten Unternehmen – und werden nur in den wenigsten Fällen erreicht.

Dies ist die Ausgangslage für die Lösung „Carbonator“. Wie nachhaltig ein Unternehmen arbeitet, hängt von den Entscheidungen der Managerinnen und Manager ab – und diese haben kaum eine Möglichkeit, diese Entscheidungen auf ihre Nachhaltigkeitswirkungen hin zu überprüfen.

Die Idee hinter „Carbonator“ lautet daher: Auf Grundlage einer zentralen, kollaborativen Plattform zum Datenaustausch, die in Unternehmen aufgebaut wird, bekommen Entscheidungsträger eine breite Datenbasis, die es ihnen ermöglicht, die Auswirkungen der eigenen Entscheidungen nachzuvollziehen. So werden Wirkungen transparent, die Möglichkeit des Progress Trackings erlaubt es Managerinnen und Managern, Entwicklungen und Abweichungen von Unternehmenszielen verfolgen zu können.



# Carbonator



So ist für Unternehmen etwa im Bereich der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie die Kommunikation und Wirkung nach innen von großer Bedeutung. Welche Vorstellungen haben die Mitarbeitenden davon, wie nachhaltiges Arbeiten aussehen kann? Welche Faktoren geben ihnen in ihrer Tätigkeit einen Sinn? Es ist in Unternehmen etwa nicht mehr ungewöhnlich, dass Teams in Unternehmen darum konkurrieren, den eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verringern, oder dass bei der Neugestaltung von Büroräumen Strom, Energieverbrauch sowie Müllvermeidung und Trennung relevante Themen waren, die ganz stark von den Mitarbeitenden kamen. Insbesondere die jüngeren Mitarbeitenden sagen: „Wo kann ich denn anfangen? Ich möchte meinen Beitrag leisten.“

### Wie Führungskräfte Sinn stiften können

Professor Dr. Hans Wüthrich hält das Umfeld bei der persönlichen Sinnerfüllung für entscheidend. Er sieht drei wichtige Punkte dafür, dass es Organisationen gelingt, der Arbeit ihrer Mitarbeitenden einen Sinn zu geben.

Sinn wird immer subjektiv und individuell wahrgenommen, darum können Organisationen lediglich „einladen und anbieten“.

Sinnerfüllung ist ein menschliches Bestreben, daher sollten Organisationen den Fokus auf „Potenzialentfaltung“ und nicht auf „Ressourcen-optimierung“ richten.

Die Realisierung der Sinnstiftung in Organisationen kann nur durch „Experimente“ und neue Erfahrungen gelingen.

Dabei stellt sich das folgende Problem: Echte Sinnstiftung muss sich unterscheiden von Standardprozessen – nach dem Motto: Externe Berater entwickeln eine Sinnstrategie, diese wird intensiv im Management diskutiert und anschließend im Konzern als großartige Neuerung kommuniziert. Sinnstiftung als Marketing-instrument zu verstehen, reicht in aller Regel nicht aus, um die Mitarbeitenden wirklich zu erreichen.

Führungskräfte, die der Arbeit ihrer Mitarbeitenden mehr Sinn geben wollen, müssen sich also auf einen Weg begeben, dessen Ende noch nicht erkennbar ist. Dabei geht es insbesondere um den Wettbewerb um Toptalente, die sich fragen: „Leistet mein Unternehmen einen positiven Beitrag für die Gesellschaft und verbringe ich die wenige Lebenszeit wirklich sinnvoll?“

Aus der Sicht von Expertinnen und Experten der Universität St. Gallen ist es vor allem die intrinsische Motivation, aus der sich ein Sinn für die Arbeit schöpfen lässt – sei es über einen gesellschaftlichen Beitrag, eine Orientierung an der Gemeinschaft oder an der eigenen Leidenschaft.

Eine der Schlüsselaufgaben von Führung ist dabei, eine angstfreie Organisation zu schaffen, in der sich Mitarbeitende sicher fühlen, sich einzubringen und Neues auszuprobieren, was wiederum für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens entscheidend ist. Es gibt relativ wenig Forschung darüber, wie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz beeinflusst werden kann. Anna-Christina Leisin-Strecker forscht zu dem Thema und sieht folgende Handlungsempfehlungen:

eine klare Vision kommunizieren, gemeinsame Ziele nennen und Mitarbeitende in den Prozess mit einbeziehen,

Teams ermutigen, Meinungen zu äußern, Ideen zu präsentieren und Wissen zu teilen, Fehler und Diskussionen sind erlaubt.

Rollen und Aufgabenabhängigkeiten im Team klären, Verantwortung übertragen und Zeit für Kreativität geben.

### Beispiel Startup Samedi: Etwas Gutes tun

Wichtig ist, dass die Unternehmenskultur passt. Das zeigt zum Beispiel das Unternehmen Samedi, das Online-Terminbuchungssysteme für Mediziner und eine sichere Ärztenetzwerk verkauft. Über das System von Samedi werden die Termine für über 20 Millionen Patienten koordiniert. Mit über einer Million registrierten Benutzerkonten gehört Samedi zu den größten Patientenportalen in Europa.

Gründerin Katrin Keller beschreibt ihre Unternehmenskultur so: „Wir haben seit der Gründung wirklich das Gefühl, und das haben wir noch heute, dass wir etwas Gutes tun. Wir haben immer noch Spaß an dem, was wir tun, und wir entwickeln das auch noch gerne weiter. Wir sind extrem engagiert und stecken eine ungeheure Energie in unsere Projekte. Ich bin sehr froh, dass diese Eckpfeiler unseres Unternehmens immer noch stehen.“

Samedi-Gründerin Katrin Keller (44) über ihre sinnstiftende Unternehmenskultur in einem Interview für den Gründerinnen-Report des Handelsblatt Research Institute

#### Gehört die Integration von Berufs- und Privatleben zu Ihrer Unternehmenskultur?

Ja, wir fühlen uns als große, fast familiäre Gemeinschaft und helfen uns gegenseitig, wo es nur geht. Kommunikation ist uns allen sehr wichtig. Wir hatten vor der Krise einen großen Küchenbereich, wo wir jeden Montag zusammen gefrühstückt haben. Das hat immer einer organisiert für alle. Ja, auch ich. Bei uns soll keiner montags mit dem Gefühl ins Büro kommen, er müsse auf den Freitag warten. Wir haben bis zur Coronakrise auch einmal in der Woche Beachvolleyball gespielt und hatten regelmäßige Teamvents, die keine Pflicht sind, aber die uns helfen, miteinander anders Zeit zu verbringen.

#### Was hat sich durch die Krise geändert?

Durch die Krise wird es schwieriger, die alte Kultur auch im Alltag weiter zu leben. Einige Mitarbeitende sind zu 100 Prozent im Homeoffice, vor allem die IT-Ingenieure. Das wird wohl auch nach der Krise so bleiben. Das Büro wird sich also künftig wohl auch in seinen Funktionen verändern. Doch wir finden neue Gemeinsamkeiten. Momentan haben wir Online-Yoga-sessions und Sportkurse. Während der Krise haben einige auch mal für alle gekocht, die im Büro waren.

#### Was erwarten Sie von Ihren Führungskräften?

Dass sie unseren Gründergedanken, diese helfende Kultur, die wir haben, weitertragen. Dass wir überzeugt sind, das Richtige zu tun. Wir treten dadurch wie ein eingeschworenes Team auf. Manche sehen das als Nachteil. Ich finde, das ist ein Vorteil. In dem Moment, wo Sie eine ähnliche Einstellung haben und eine ähnliche Kultur in sich tragen, können Sie das natürlich auch am ehesten so weitermachen. Ich will nicht, dass die Leute 40 Stunden absitzen müssen. Sie sollen sich wohlfühlen, so gut es geht.

#### Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitenden?

Dass wir auch in einem größeren Unternehmen den Kultur-Swap schaffen. Als Gründer lernen wir immer noch jeden neuen Mitarbeitenden persönlich kennen – genauso wie die Team-Heads. Dahinter steckt eine Haltung: Wir wollen keine Abteilungen und kein Silodenken. Wir sind alle ein großes Team. Wir haben zwar Expertinnen und Experten, die zum Beispiel den Code produzieren. Doch am Ende machen wir es gemeinsam und sind voneinander abhängig. Das ist etwas, was wir in unserer Kultur tragen und bewahren müssen.

#### Hierarchielos ist Ihr Unternehmen deswegen aber nicht?

Nein, weil am Ende jemand die Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen muss. Wir haben, je größer wir wurden, als Gründer immer mehr Entscheidungsbefugnisse abgegeben. Dabei soll jedoch der Grundsatzgedanke unserer Kultur aufrechterhalten bleiben. Dazu zählt auch, dass wir uns Fehler verzeihen. Denn jeder Fehler ist eine gemachte Erfahrung. Nur wenn ich ihn zum zweiten Mal mache, das bringe ich auch unseren Kindern bei, dann ist es ein Fehler.

„Arbeit soll bereichernd, bedeutungsvoll, transformativ und identitätsstiftend sein. Arbeit wird zur Identitäts-Wirtschaft. Transparenz, Zugehörigkeit, Vertrauen, Authentizität, Selbstreflexion: Das komplette emotionale Vokabular hält Einzug in die Arbeitswelt und der Trend zu Achtsamkeit und Persönlichkeitsentwicklung wird durch die Pandemie noch verstärkt.“

Nora M. Moebus,  
Lean Start Up Coach,  
Nestlé Deutschland AG





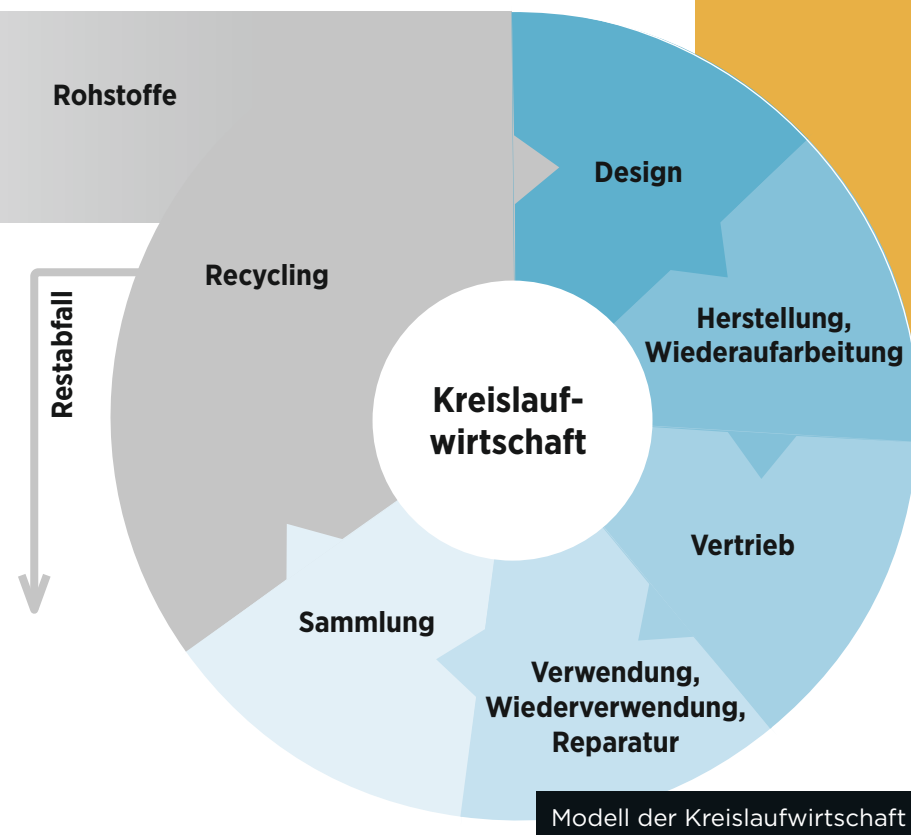
### Die Kreislaufwirtschaft

Global geraten immer mehr Systeme unter Druck, und die Wirtschaftsleistung ist durch den Ausbruch der Pandemie in einer noch nie dagewesenen Weise eingebrochen – es übersteigt bei Weitem das Ausmaß der Wirtschaftskrisen der 30er, 70er und der 00er Jahre.

Die aktuelle Art des Wirtschaftens ist linear aufgebaut. Zu Beginn wird Rohmaterial gefördert oder abgebaut, dann in das entsprechende (Vor-)Produkt umgewandelt, um es in den Verkauf zu bringen. Am Ende der jeweiligen Produktnutzung liegt das Augenmerk darauf, die Bestandteile

möglichst sicher dem Wirtschaftskreislauf zu entziehen und dem Abfallwirtschaftssystem zuzuführen. Diese Sichtweise vergibt die Chance, dass ausgediente Produkte als Rohstofflieferant für zukünftige Produkte dienen können.

Die Kreislaufwirtschaft beschreibt hingegen eine Wirtschaftsweise, die Produkte und Rohstoffe möglichst lange zirkulieren lässt und so die stetige Förderung von Rohmaterialien verringert. Besonders für Unternehmen lassen sich neben dem ökologischen Mehrwert auch ökonomische Vorteile nutzen. Sekundärmaterialien sind meist



Quelle: Europäisches Parlament



günstiger als Primärmaterialien, was geringere Herstellungskosten bedeutet. Ein Mythos, der sich in diesem Kontext vehement hält, spricht rezyklierten Materialien eine minderwertige Qualität zu – dies ist jedoch ein Irrglaube.

Ein zirkuläres Wirtschaften kann Unternehmen heute schon helfen, sich auf zukünftige (regulatorische) Rahmen einzustellen.

Für den Einsatz von Sekundärmaterial sind eine solche Transparenz und das Wissen um die Stoffeigenschaften ebenfalls nötig – und er erhält durch digitale Innovationen neue Realisierungsmöglichkeiten. Unternehmen können somit dem möglichen Gesetz vorgreifen und schon heute Strukturen schaffen, die in naher Zukunft (gesetzlich) gefordert sind.

### Die Donut-Ökonomie

Die britische Ökonomin Kate Raworth hat als Zukunftsentwurf ein Modell entwickelt, das auf einen Donut als Metapher zurückgreift. Die Grundbedürfnisse des Menschen – wie Nahrung, Bildung oder politische Partizipation – werden in den Mittelpunkt gestellt, quasi in das Loch des Donuts. Der äußere Kreis des Donuts wird als Metapher für die ökologischen und planetaren Grenzen genutzt.

Im Zentrum des Modells stehen die Achtung vor und die Rücksichtnahme auf die ökologischen Grenzen, die nicht überschritten werden sollten. Die Wirtschaft wird nicht als eigenständiges System betrachtet, sondern fügt sich in das Gesamtsystem aus Politik und Gesellschaft, innerhalb des Donuts, ein. Das Streben nach Gewinn ist somit nicht mehr die oberste Maxime, sondern ein verantwortungsvoller Umgang mit der Natur und den Menschen.

Völlig praxisfern ist das Modell nicht. So will die Stadt Amsterdam ihr Wirtschaften zukünftig am Donut-Modell ausrichten. Klar ist, dass das Bruttoinlandsprodukt, als Indikator für das Wohlstandsniveau, wichtige soziale und ökologische Faktoren außer Acht lässt. Die Wirtschaft benötigt andere Anker.

## 8. POLITIK:

### Nachhaltiger Umbau der Arbeitswelt

### Zebra-Unternehmen: Orientierung an nachhaltigen Werten

Unternehmertum verpflichtet. **Beneficial Corporations (B Corps)** sind Unternehmen, die sich in ihren Statuten zu gesellschaftlichem Mehrwert und ökologischer Nachhaltigkeit bekennen. Sie lassen Unternehmensführung, Mitarbeitendenrechte sowie Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Kundinnen und Kunden messen. Inzwischen sind in mehr als 70 Ländern über 3.500 B Corps zertifiziert.

Viele Unternehmer setzen sich dafür ein, dass die Wirtschaft mit innovativen Produkten, Technologien, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen einen schnelleren Klimaschutz voranbringt. „Entrepreneurs For Future“ hat die Initiative „Wirtschaft will mehr Klimaschutz“ ins Leben gerufen. Dahinter stehen über 4.500 Unternehmen mit mehr als 250.000 Arbeitsplätzen und mehr als 33 Milliarden Euro Umsatz. Mehr als 2.000 Unternehmen und mehr als 7.000 Privatpersonen unterstützen die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ). Die Bewegung entstand 2010 in Österreich und breitete sich zunächst in Deutschland, der Schweiz, Italien und Spanien aus. Sie ist inzwischen in den USA, in Lateinamerika und in Afrika angekommen. Rund 500 Unterstützer haben bereits eine Gemeinwohlbilanz erstellt. Auf wirtschaftlicher Ebene werden der Zweck des Wirtschaftens und die Bewertung von Unternehmenserfolg anhand gemeinwohlorientierter Werte definiert.

Die internationale Bewegung wurde 2006 gegründet und verbindet Unternehmen auf ihrem Weg in eine verantwortungsbewusste Zukunft der Wirtschaft. Zu den zertifizierten Unternehmen zählen beispielsweise Danone, Patagonia, Ben & Jerry's und The BodyShop.



### Einhörner und Zebras

#### Einhörner

- Einhörner versuchen, die Konkurrenz zu besiegen und ein Monopol zu erlangen
- schnelle Expansion
- hohe Investitionen erforderlich
- geringe Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen auf Einhorn-Ebene erfolgreich sein wird

#### Zebras

- Zebrafirmen verbinden zwei Ziele: Profit und sozialen Nutzen.
- nachhaltige Rentabilität
- Erfolg wird am Erfolg ihrer Kunden gemessen
- wollen nicht die Aufmerksamkeit von Risikokapitalgebern auf sich ziehen

Zebra-Startups sind weder auf rasantes Wachstum noch auf große und schnelle wirtschaftliche Erfolge aus. Sie stehen für nachhaltige Entwicklung, dauerhafte Profitabilität und Pluralität. Sie wollen Win-Win-Situationen schaffen, indem sie mit Konkurrenten kooperieren und mit Kundinnen und Kunden Wissen teilen. Ihre Werte sind transparent, die öffentliche Gemeinschaft soll von ihrem Tun profitieren. Regeneratives Wachstum, Qualität und Nutzererlebnisse stehen im Fokus.

„Einen echten Mehrwert erzeugt ein Startup für mich, wenn sein Geschäftsmodell im Kern darauf ausgerichtet ist, eine der globalen Herausforderungen zu lösen – ob Armut, Klimawandel, Hunger oder Krieg“, sagt Heba Aguib, Chief Executive von Respond, einem Programm der BMW Foundation Herbert Quandt mit Unterstützung des Innovations- und Gründerzentrums UnternehmerTUM. „Dabei reicht es nicht aus, dass Teile des Gewinns in einen guten Zweck fließen. Dieser Impact bleibt als eine Form von Charity letztlich immer abhängig von der Managemententscheidung und kann in wirtschaftlich schlechten Zeiten schnell wieder eingestellt werden. Verlässlichen und nachhaltigen Mehrwert erzeugen hingegen Startups, deren Kerngeschäft und Endprodukt dem Wohl der Menschheit dienen.“



Die Managerin findet laufend neue Unternehmen, die sie beeindrucken. Dazu zählt die Suchmaschine Ecosia, von der für die Nutzer kostenfrei Bäume gepflanzt werden. Oder Lemonaid, eine Limonade aus fair gehandelten Produkten. Oder Folkdays, ein Label für Fair-Trade-Produkte und -Design. Diese Unternehmen machen es ihr zufolge Konsumenten leicht, bessere, nachhaltigere Kaufentscheidungen zu fällen.

Social Entrepreneurship fördert die Sichtbarkeit von Sozialunternehmern und ihren Lösungen in der Öffentlichkeit. Dahinter steckt die Idee, soziale und gesellschaftliche Innovationen zu fördern. Deutschland solle eine führende Position einnehmen, um bahnbrechende, systemische Lösungen für gesamtgesellschaftliche Probleme zu finden. Das Netzwerk zählt über 450 Mitglieder: innovative Sozialunternehmen, aufstrebende Social Startups, engagierte Sozialunternehmer sowie Förderer aus Wirtschaft und Gesellschaft.

„Ist es wirklich notwendig, um die Welt zu reisen? Unternehmen begrenzen bereits ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, ihre Flottenstärke und ihre Reisen. Neue Arbeitsformen ermöglichen es uns, einen nachhaltigeren Planeten zu schaffen.“

Ali Vezvaei,  
Ecolog

### Gewerkschaften für Transformationsbeiräte

Die soziale und ökologische Transformation ist aus der Sicht der Gewerkschaften eine große Chance, aber auch eine Herausforderung. Die Gewerkschaften wollen ebenfalls dazu beitragen, die Wirtschaft klimaneutral umzubauen, dabei aber auch Wertschöpfungsnetzwerke erhalten. Um die Beschäftigten einzubeziehen, schlägt der Deutsche Gewerkschaftsbund Transformationsbeiräte vor.

In diesen Gremien sollen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft zusammengebracht werden. Das Ziel ist, dass politisches Handeln für Beschäftigte und Verbraucher nachvollziehbar sein muss und dass klar aufgezeigt wird, wie die Klimaziele erreicht werden sollen. Außerdem halten es die Gewerkschaften für notwendig, durch eine gezielte und präventive Industrie-, Dienstleistungs- und Strukturpolitik den Wandel zu unterstützen.

### Modernisierungsverlierer im Fokus

Als Modernisierungsverlierer bezeichnet man Menschengruppen, die in als Modernisierung aufgefassten sozialen Wandlungsprozessen ihre soziale oder ökonomische Stellung ganz oder teilweise einbüßen. Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Abstieg dieser Gruppen wird in den Sozialwissenschaften als identitätsstiftendes Merkmal gesehen und gilt dort als eine Ursache für den Rückzug aus der Gesellschaft, die Ablehnung des politischen Systems oder die Neigung zu Gewalt und Kriminalität.

Die neue Arbeitswelt produziert solche Modernisierungsverlierer, Leute, die dann einfach mal ihrer Wut, ihrer Hilflosigkeit Ausdruck verleihen und anfällig für Ideologien sind. Neue Technologien bringen die große Gefahr mit, in vielen Berufen solche Verlierer zu produzieren. Dann stellen sich folgende Fragen: Wie geht eine Gesellschaft damit um? Wie kann man solche Abstürze verhindern? Und wenn sie doch geschehen, wie kann man Modernisierungsverlierer auffangen und integrieren, ihnen eine Perspektive geben?

Die Gefahr neuer Technologien ist, dass sie die Ungleichverteilung von Wohlstand rapide beschleunigen. Der gesellschaftliche Vorteil liegt andererseits darin, dass Technologie und künstliche Intelligenz den Wohlstand insgesamt massiv erhöhen. Wenn mit einer beschleunigten Digitalisierung massive soziale Umwälzungen verbunden sind, wie zuletzt zu Beginn der industriellen Revolution, ist die Politik gefordert. Die politische Diskussion über die Verteilung zu erwartender Wohlstandsgewinne steckt allerdings noch in den Anfängen. Am Zug sind neben der Politik hier auch Unternehmen: Wie gelingt es ihnen durch Fort- und Weiterbildung, durch Umstrukturierungen von Aufgaben und Teams, alle Mitarbeitende mitzunehmen in die „neue Arbeitswelt“?



„Sorgen vor dem ‚Ende der Arbeit‘, wie es in Arbeiten von Osborne/Frey und anderen ausgerufen wurde, scheinen erstmal nicht begründet. Solche Analysen schauen zumeist auf Tätigkeiten, die sich automatisieren lassen – die Veränderungen von Jobs hin zu mehr Kreativität können sie nicht abbilden.“

Stefan Schneider,  
Deutsche Bank Research,  
Chefvolkswirt Deutschland

### Der Klassiker der Disruption

#### Mechanischer Webstuhl

Im Jahre 1764 erfindet der Handweber James Hargreaves die „Spinning Jenny“. Die erste Spinnmaschine der Welt verspann acht Fäden gleichzeitig und ersetzte damit acht Handweber. Die Weiterentwicklung zur automatischen Spinnmaschine öffnete den Weg für den Einsatz in Betrieben. Die Erfindung stand am Anfang einer Welle von technischen Neuerungen, die zunächst in der britischen Textilindustrie zu umwälzenden Veränderungen führte und später auf viele andere Bereiche und Länder übersprang.

Die sozialen Umwälzungen seien am Beispiel Deutschlands aufgezeigt: Noch im Jahre 1830 fanden 80 Prozent der deutschen Bevölkerung ihren Lebensunterhalt in der Landwirtschaft, vier Fünftel aller Deutschen lebten also auf dem Land. Nur 50 Jahre später hatte sich dieses Bild grundsätzlich gewandelt. Mehr als die Hälfte aller Deutschen gehörten jetzt zur Stadtbevölkerung. Ein großer Teil davon verdiente den Lebensunterhalt in Fabriken.

In den Städten ersetzte die industrielle Massenproduktion zunehmend die handwerkliche Einzelfertigung. Kleine Betriebe wurden von Großbetrieben verdrängt. Diese wiederum zogen die arbeitslos gewordenen Gesellen des nicht mehr konkurrenzfähigen Handwerks in Massen an; im Gefolge der Landflucht aber auch verarmte und landlose Kleinbauernsöhne.

**Die Maschinenstürmer:** Die Heimarbeiter wehrten sich von 1800 bis 1850 als Maschinenstürmer gegen den Verlust ihrer Arbeitsplätze. In gewalttätigen Auseinandersetzungen wurden die ersten mechanischen Webereien zerstört. Justiz und Militär reagierten sowohl in England als auch in Deutschland hart und entschlossen.

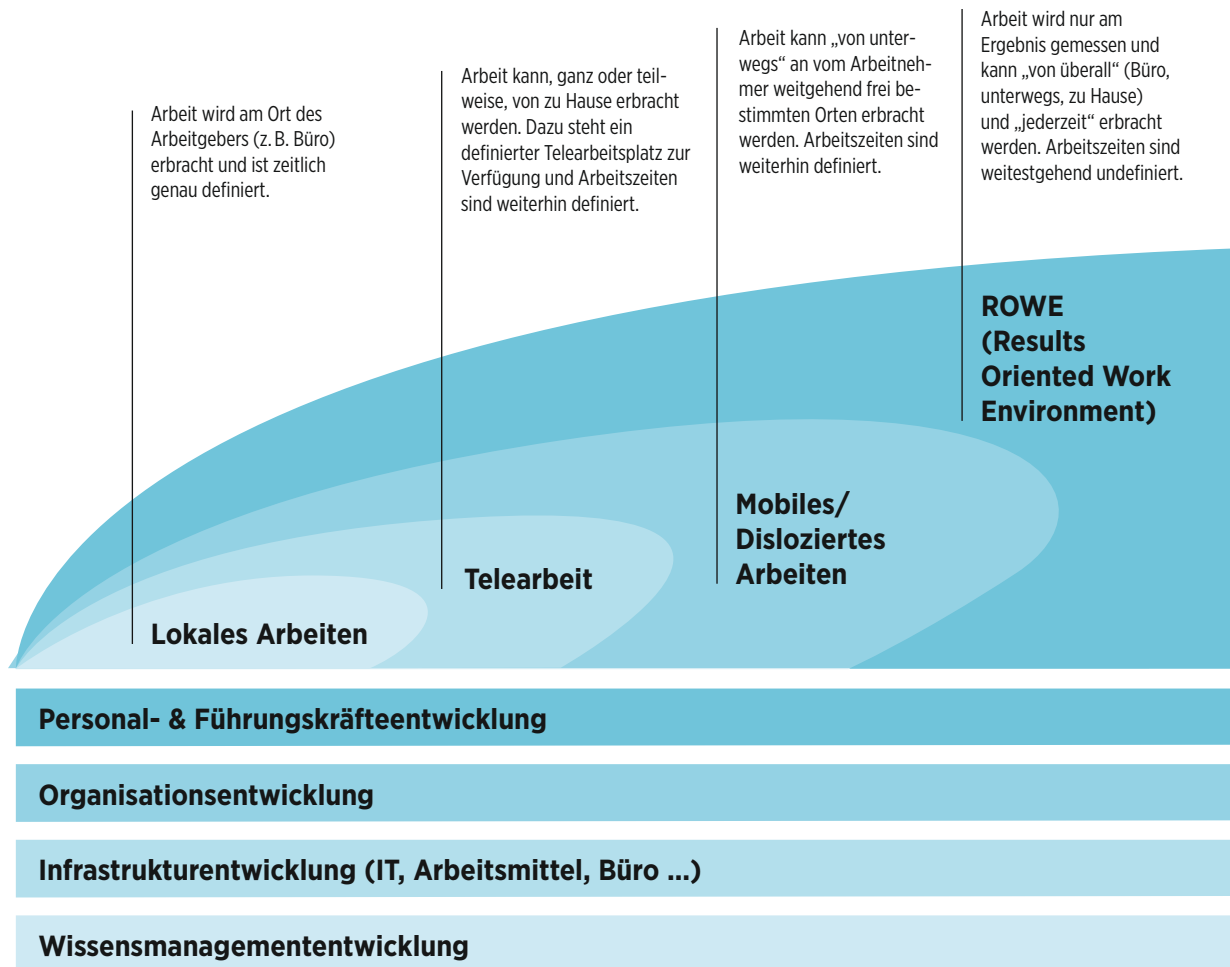
Teils sahen die verantwortlichen Politiker die Schuld aber auch bei den Fabrikanten, die unmenschliche Arbeitsbedingungen und niedrigste Löhne zu verantworten hatten. Einer der bekanntesten Aufstände in Deutschland, der schlesische Weberaufstand von 1844, war kein solcher Maschinensturm, sondern richtete sich gezielt gegen die schlechten Löhne und unmenschlichen Arbeitsbedingungen einzelner Fabrikanten.



Strikte Bürozeiten sind passé. Was die einen als Erleichterung erleben, bedeutet für viele eine große Herausforderung – denn die neuen Arbeitsmodelle verlagern die Verantwortung für die Einteilung in Arbeits- und Freizeit stärker auf den Einzelnen als je zuvor.

#### Entwicklungswellen der Arbeitsplatzflexibilisierung

Quelle: Zukunftsinstitut / Franz Kühmayer



#### Work-Life-Balance

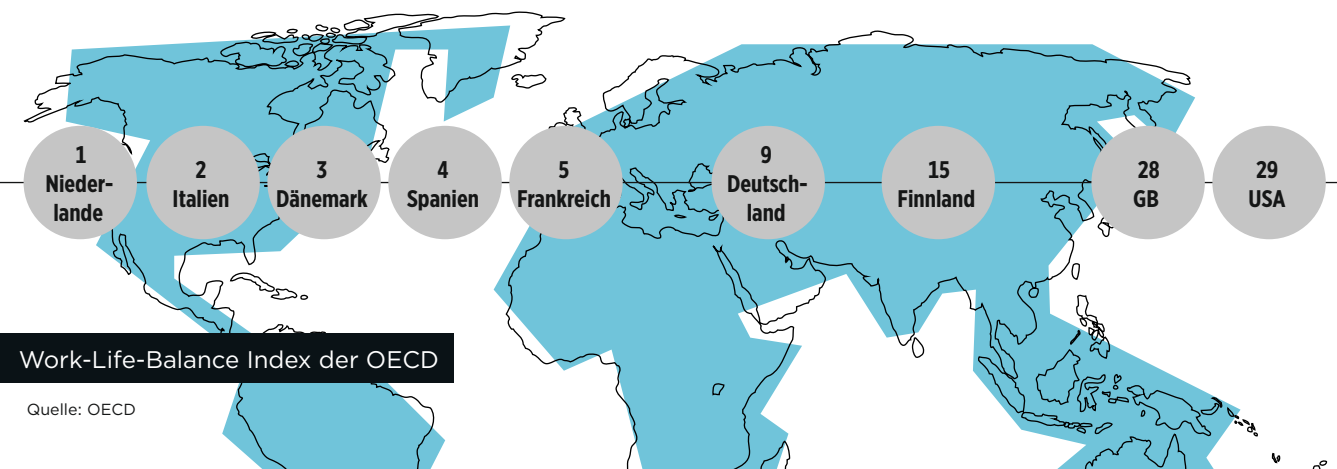
Ist eine ausgeglichene Work-Life-Balance eine unrealistische Wunschvorstellung? Das hängt wohl entscheidend vom Stressniveau ab. Weniger Gestressten gelingt die Trennung einfacher, denn Stress wirkt sich unmittelbar negativ auf die Work-Life-Balance aus. Je häufiger man sich bei der Arbeit gehetzt fühlt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass „Work“ und „Life“ miteinander verschmelzen und nicht ausbalanciert sind. Entspannten Mitarbeitenden fällt es dagegen leichter, nach der Arbeit abzuschalten – unabhängig von Zeit und Ort.

#### Work-Life-Integration

Da Arbeit und (Privat-)Leben mittlerweile nicht mehr klar voneinander getrennt werden können, geben manche daher bereits die Work-Life-Integration als Ziel aus. „Schluss mit Schuldgefühlen“, lautet das Motto. Das gilt für Ausflüge auf Facebook, Instagram und Co. genauso wie für den Blick auf das berufliche E-Mail-Postfach während des Familienurlaubs. Wer nach der Work-Life-Integration agiert, findet es in Ordnung, Privates während der Arbeitszeit und Berufliches während der Freizeit zu erledigen. Die Akzeptanz dieses Tuns wäre ein wichtiger Schritt hin zu gelebter Work-Life-Integration.

Welcher Kulturwandel ist damit in Wirtschaft und Gesellschaft verbunden beziehungsweise erforderlich?

Zunächst ein individueller, denn gelebte Work-Life-Integration sorgt im Idealfall dafür, dass Mitarbeitende ihre Zeit effektiver nutzen, weniger Stress haben, gesünder leben, mehr Freude am Arbeiten haben und langfristig motiviert und leistungsbereit sind. Betriebswirtschaftlich wären das zumindest gute Voraussetzungen, damit auch Unternehmen erfolgreich agieren können. Gesellschaftlich wären die Themen Arbeitszeit und Arbeitswoche zu diskutieren. Auf Unternehmensebene geht es um die Integration der verschiedenen Stakeholder-Interessen.



## 9. KULTURWANDEL:

Integration von Arbeits- und Lebenswelt



# ZUKUNFTS SZENARIEN





# SZENARIO 1

„RAUS AUS DER PANDEMIE,  
REIN IN DIE BÜROS“

Im Sommer 2020, als die Coronapandemie zwischen der ersten und zweiten Welle in Deutschland für einige Wochen unter Kontrolle schien, besagte ein in sozialen Netzwerken verbreitetes Meme in etwa: „Liebe Mitarbeitende, ihr habt euch in den vergangenen Monaten ins Zeug gelegt und in der Krise gezeigt, dass Unternehmen auch gut funktionieren, wenn die Mitarbeitende aus dem Homeoffice arbeiten. Vielen Dank dafür. Und jetzt kommt wieder ins Büro.“

Zweifellos überspitzt, steckt für viele Unternehmen mindestens ein Fünkchen Wahrheit darin. Sie haben es verpasst, die durch die Pandemie aufgezwungene Situation dafür zu nutzen, neue Prozesse zu entwickeln, diese zu verstetigen und

sie in eine veränderte Arbeitskultur zu überführen, die auch nach der Pandemie Bestand hat und Mitarbeitenden eine neue Form des Arbeitens ermöglicht.

Meetings und Absprachen werden wieder in den Besprechungsräumen abgehalten, die Einwahldaten für Teilnehmer, die nicht vor Ort sind, werden nach und nach wieder vergessen. Jede Absprache mit Kundinnen und Kunden erfolgt wieder vor Ort. Es wird gereist und gependelt, als hätte es die Zeit des Massen-Homeoffice nie gegeben.

Einigen Mitarbeitenden kommt die Entwicklung sehr entgegen. Wer sich zu Hause isoliert fühlte, gestresst von der ständigen Beschallung auf

digitalen Kanälen ohne ein paar persönliche Worte mit Kollegen, der fühlt sich am Arbeitsplatz wieder wohler. Für andere ist es belastender, wenn etwa die Kinderbetreuung wieder minutiös getaktet werden muss, Arbeitstage durch Pendelzeiten verlängert, kurze Meetings durch lange Reisezeiten erschwert werden. Statt „New Normal“ heißt es „Back to Normal“ – bei Arbeitsmodellen, Führung und Digitalisierung der Arbeit.

Es steht außer Frage, dass es in manchem Unternehmen genauso kommen wird. Wer sich vor der Pandemie nicht mit dem Thema Arbeitskultur befasst hat, wird durch die Erfahrungen dieser Zeit kaum sein Denken nachhaltig verändern. Dies ist aber sicherlich nicht die Norm.

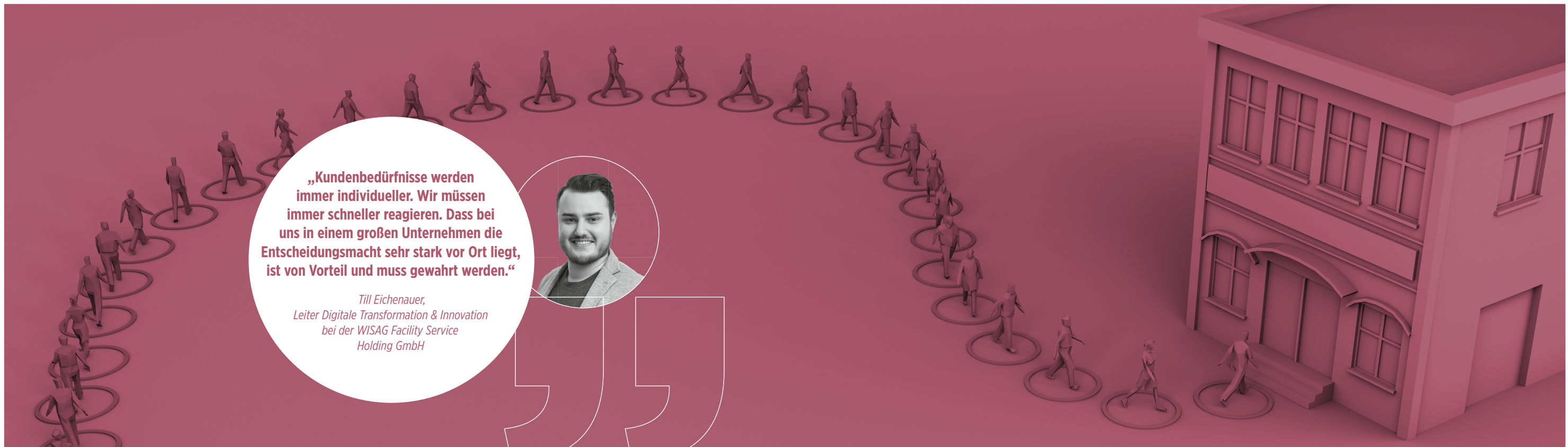
Ein großer Teil der Unternehmen in Deutschland und anderen entwickelten Industriestaaten hat das Thema „Next Work“ bereits seit Jahren auf dem Schirm. Für sie war das erzwungene Experiment der Coronakrise eine Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln, Arbeitsweisen zu testen und die flexiblen Modelle für die Nachkrisenzeit vorzubereiten.

Neues Arbeiten hat seit Jahren eine wachsende Bedeutung, die Coronakrise hat es für Mitarbeitende und Unternehmen auf der ganzen Welt deutlich ins Sichtfeld geschoben. Es scheint kaum wahrscheinlich, dass sich die Arbeitskultur in den nächsten Jahren nicht weiter nachhaltig wandelt.

**„Kundenbedürfnisse werden immer individueller. Wir müssen immer schneller reagieren. Dass bei uns in einem großen Unternehmen die Entscheidungsmacht sehr stark vor Ort liegt, ist von Vorteil und muss gewahrt werden.“**



*Till Eichenauer,  
Leiter Digitale Transformation & Innovation  
bei der WISAG Facility Service  
Holding GmbH*





# SZENARIO 2

„DAS UNTERNEHMEN BESTIMMT,  
ICH ARBEITE?“

Über dem Arbeitsmarkt hat sich der perfekte Sturm zusammengebraut.

**Ein massiver Generationsumbruch:** Die geburtenstarken Jahrgänge, die die Arbeitskultur der vergangenen Jahrzehnte geprägt haben, verlassen den Arbeitsmarkt. Es rücken die Millennials und die Generation Z nach und bringen neue Werte und Anforderungen, Fähigkeiten und Erfahrungen mit in den Arbeitsmarkt.

**Die fortschreitende Digitalisierung:** In den vergangenen Jahren haben wir in vielen Teilen an der Oberfläche der Digitalisierung gekratzt. Analoge Produkte und Prozesse wurden digitalisiert – und ansonsten so weitergemacht wie vorher. In den kommenden Jahren wird die Digitalisierung immer tiefer in Prozesse eindringen und auch Arbeitsabläufe neu definieren.

**Der Einfluss der Tech-Startups:** Als das „neue Arbeiten“ der Startups vor einigen Jahren ins breite Bewusstsein der deutschen Unternehmen und Arbeitnehmenden kam, schien das eine Vorstellung zu sein, die in jungen, in der Gründung befindlichen Unternehmen funktioniert, aber sich kaum auf große, globale Unternehmen übertragen lässt. Heute sind viele dieser Startups selbst zu großen Konzernen herangewachsen – und zeigen damit, wie sich flexible Arbeitsmethoden auch auf große Institutionen übertragen lassen.

**Die Coronapandemie:** Die Hälfte der Deutschen hat in der Hochphase der Coronapandemie im Homeoffice gearbeitet – und viel darüber gelernt, was in dieser Zeit möglich ist.

All dies wird in sich in den kommenden Jahren auf dem Arbeitsmarkt entladen und zu schnellen, massiven Umbrüchen führen. Arbeit wird binnen weniger Jahre nachhaltig transformiert werden, flexible Arbeitsmodelle in projektorientierten, hierarchieflachen Teams sind schon in wenigen Jahren Standard in nahezu allen Unternehmen. Wer diesen Wandel nicht mitgeht, wird extern von Partnern und vor allem Kundinnen und Kunden genauso abgestraft wie von der eigenen Belegschaft und potenziellen Arbeitnehmenden – entsprechend sind solche Unternehmen im Kampf um Talente chancenlos.

Dass es tatsächlich so kommt, ist im Augenblick unwahrscheinlich. Zweifellos sind all die Zutaten des perfekten Sturms gegeben, dennoch werden sie in der Realität auf gewachsene Strukturen und Kulturen stoßen – der perfekte Sturm verliert demnach an Kraft, wenn er auf Land trifft.

„Wir gehen nicht davon aus, dass wir wieder auf einen Zustand wie vor der Pandemie zurückkehren. Wir erleben, etwa was Flexibilisierung, digitale Kommunikation und Zusammenarbeit angeht, einen großen Kompetenzaufbau bei unseren Mitarbeiter:innen. Diese positiven Effekte möchten wir natürlich nicht wieder zurück drehen.“

*Dr. Virginia Bastian,  
HR Group Director,  
Nestlé Deutschland AG*



# SZENARIO 3

„DER WEG DES LANGSAMEN,  
STETIGEN WANDELS“

Ein Wandel eingespielter Prozesse kann Jahre, Jahrzehnte dauern. Nicht anderes ist für die Transformation von Arbeit zu erwarten. Kein Unternehmen, das sich auf den Weg macht, Prozesse zu verändern, Arbeit zu flexibilisieren, Hierarchien aufzubrechen, erwartet, dies binnen weniger Monate zu tun. Über viele Jahre gelernte Abläufe lassen sich nicht auf Ansage verändern, eine Kultur lässt sich nicht von der Geschäftsführung bestimmen. Es braucht einzelne Schritte, die implementiert, gelernt und verinnerlicht werden. Mit der Zeit erwächst daraus eine neue Arbeitskultur.

Diesen Prozess des kontinuierlichen Wandels gehen viele Unternehmen seit Jahren. Die Corona-Krise kann für manches ein Katalysator sein, da die Erfahrung gezeigt hat, wie viele Prozesse sich schneller ändern lassen als gedacht. Flexible Arbeitszeiten, um die Kinderbetreuung in den Tag zu integrieren, das Telefonat mit Kundinnen und Kunden anstelle der Dienstreise, die Arbeit im eigenen Arbeitszimmer statt im Büro – der erzwungene Realitätscheck mag manches beschleunigen. An anderer Stelle ist die Erfahrung aus der Krise eher eine Bremse. Dauerkonferenzen, die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben oder fehlender sozialer Austausch sind für viele Arbeitnehmende auch gelebte Realität der Pandemie.

So scheint es wahrscheinlich, dass der Weg der stetigen Transformation weitergehen wird, die Pandemie manches beschleunigt hat, der Transformationsprozess aber auch weiterhin seine Zeit brauchen wird.

Die aktive Beschäftigung mit der Arbeitskultur ist gekommen, um zu bleiben, und das nicht nur für die nächsten Jahre, bis ein gewisses Zielbild erreicht ist, sondern dauerhaft. Die Frage, wie wir arbeiten möchten, ist eine, die sich nur durch stetigen Wandel beantworten lässt.



**„Wir haben noch ungefähr fünf Jahre Zeit, um in der Wirtschaft ein Regulativ zu entwickeln, damit der Planet nicht völlig kollabiert. Wenn man neue Arbeitsformen als einen Bestandteil des besseren Wirtschaftens betrachtet, des nachhaltigeren Wirtschaftens, dann geht es in die richtige Richtung.“**

*Stephan Grabmeier,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Zukunftsinstitut GmbH*



WIRTSCHAFTS  
FORSCHUNG

SCHAEFFLER



Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Recherche und Gestaltung: Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Redaktionsschluss: 30.04.2021

Bildquellen: Freepik, iStockphoto

The Mission ist eine Initiative von:

