

# ARBEITSWELT DER ZUKUNFT

*Nachhaltig, innovativ, vielfältig*



## ÖKOLOGIE

*Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt*

Seite 3

## DESIGN

*Büro der Zukunft*

Seite 6

## NEUE ARBEIT

*Unternehmen im Wandel*

Seite 10

## Liebe Leserin, lieber Leser,



**DR. KATHARINA REUTER**  
Geschäftsführerin  
Bundesverband  
Nachhaltige  
Wirtschaft

der Megatrend Digitalisierung (von Künstlicher Intelligenz über Smart Cities, vom autonomen Fahren bis zum digitalen Lernen) trifft auf den Megatrend Nachhaltigkeit (vom Klimaschutz über Lieferkettenmanagement, von Circular Economy bis zu Diversity). Eines darf nicht ohne das andere gedacht werden. Beide Megatrends erfordern neues Denken. Denken in Kreisläufen, systemisches Denken. Beide Megatrends verändern unsere Arbeitswelten.

Die Corona-Krise hat uns gezeigt: Wir können Wandel. Kollektiv, aber auch jeder für sich. Dieses Wissen, diese Erfahrung können und sollten wir abspeichern. Für den Wandel unserer Arbeitswelten. Denn in diesen Veränderungen liegen viele Chancen, wenn wir sie klug miteinander verknüpfen.

Homeoffice, virtuelle Zusammenarbeit und digitale Kommunikation sind jetzt das „neue Normal“. Alle digitalen Geschäftsmodelle und Technologieentwicklungen werden künftig Hand in Hand mit Klimazielen gehen müssen.

Nachhaltige Unternehmen sind resilienter in Krisenzeiten. In der Wirtschaft kommt die Erkenntnis an, dass Klimaschutz, Ressourceneffizienz und Diversity keine Modethemen sind, sondern wirtschaftliche Notwendigkeit. Stichwort politische Rahmensetzung und Nachfragen aus dem Markt. Stichwort Fachkräftegewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Aktives Diversitymanagement heißt übrigens nicht nur Frauen im Top-Management, sondern beispielsweise ethnisch und kulturell diverse Teams bis hin zum Vorstand. Vielfalt ist ein Garant für Innovation.

Schöne neue (Arbeits-)Welt? Das alles steht und fällt mit den Menschen. Die grüne Arbeitswelt braucht nachhaltiges Wissen, Werte, Kompetenzen für die oben skizzierten Herausforderungen. Allein damit Wirtschaft, Verkehr, Gebäude und Energiegewinnung klimaneutral werden können, werden 2030 mehr als 400.000 zusätzliche Beschäftigte benötigt – vor allem Fachkräfte –, 2035 schon mehr als 700.000. Für die Arbeitswelt stehen alle Zeichen auf Zukunftsorientierung!

### INHALT

Seite 3  
Mehr als nur Ökologie  
Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt

Seite 6  
Büro der Zukunft  
Designausstellung „Workspace in Progress“

Seite 8  
Branchen der Zukunft  
Welche Jobs verschwinden, welche entstehen?

Seite 10  
Neue Arbeit  
Unternehmen im demografischen Wandel

Seite 12  
Forum der Akteure  
LIFE Bildung Umwelt Chancengleichheit e. V.  
Plattform Industrie 4.0  
Wissenschaftsladen Bonn e. V.

Seite 14  
Strategieforum  
Wie schaffen wir mehr Nachhaltigkeit  
in der Arbeitswelt?

Seite 14  
Weniger Anzüge, mehr Technik  
Unsere Arbeitswelt verändert sich ständig

## NOCH MEHR INHALTE IN DER APP!

- + Zusätzliche Inhalte plus Multimedia-Content
- + Kostenloser Zugriff auf alle Publikationen
- + Per Push-Nachricht immer informiert



impact | das neue  
**Online-Magazin**  
www.inpactmedia.com

inpactmedia.com

► Zur kostenlosen  
inpact media-  
App



Hinweis: Alle nicht mit dem Zusatz »Redaktion« gekennzeichneten Beiträge sind Auftragspublikationen und somit Anzeigen.

# Mehr als nur Ökologie

Beim Thema nachhaltige Arbeit werden soziale Fragen oft noch nicht mitgedacht. Das möchte Soziologieprofessor Stephan Lessenich von der Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 ändern und fordert daher eine umfassende Transformation der Arbeitswelt.

Interview: Sarah Kröger / Redaktion

**H**err Lessenich, was ist für Sie „nachhaltige“ Arbeit?

Als Erstes denkt man da vermutlich an eine Arbeit, die ressourcenschonend ist und möglichst wenig negative ökologische Folgen hat. Die zum Beispiel nicht allzu emissionsintensiv ist oder in ihrem Vollzug nicht allzu vieler Rohstoffe bedarf. Aber mir ist es wichtig zu vermitteln, dass ökologische und soziale Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen. Das heißt: Nachhaltige Arbeit ist eine, die auch sozial nachhaltig ist. Die menschliche Ressourcen nicht übermäßig nutzt und die in Verhältnissen stattfindet, die sozial nicht destruktiv, sondern produktiv sind. Nachhaltige Arbeit schadet möglichst wenig der natürlichen und der sozialen Umwelt.

**Warum wurde der soziale Aspekt beim Thema Nachhaltigkeit bisher nicht so stark mitgedacht?**

Das ist eigentlich erstaunlich. Der ökologische Diskurs ist vor allem auf die Frage bezogen: Wo kommen Umweltprobleme her und wie sind sie zu bearbeiten? Dann kommen erst einmal rauchende Schornsteine oder verunreinigte Gewässer in den Blick. Naheliegende Lösungen sind dann zum Beispiel eine CO<sub>2</sub>-Steuer, um die Emissionen zu senken, oder das Verbot von Plastiktüten. Dass die Produktion von Umweltproblemen aber eben mit dem wirtschaftlichen Produktionsprozess und damit auch mit produzierender Arbeit zu tun hat, gerät dabei meist in Vergessenheit. Ganz generell wird aber nicht nur das Thema nachhaltige Arbeit, sondern überhaupt die Art und Weise, wie wir gesellschaftlich arbeiten, aus öffentlichen Debatten eher ausgeblendet. Dabei macht Arbeit den Großteil unseres Lebens aus, sowohl in der Form der Erwerbsarbeit, aber eben auch als Haushaltsarbeit oder Sorgearbeit. Trotzdem spielt sie in vielen gesellschaftlichen Debatten keine Rolle. Vielleicht, weil sie uns so selbstverständlich und fraglos notwendig erscheint.

**Die Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 wurde 2017 im Auftrag der Bundesregierung gegründet. Ihr Ziel ist es, Nachhaltigkeitspolitik wissenschaftlich zu reflektieren und innovative Impulse sowohl in Richtung Politik und Gesellschaft als auch in Richtung Forschung und Bildung zu geben. Im November letzten Jahres hat die Plattform ein Empfehlungspapier an die Bundesregierung zur Förderung nachhaltiger Arbeit verfasst. Was sind die Ziele?**

Ein ganz zentrales Anliegen ist es uns, diesen erweiterten Nachhaltigkeitsbegriff in die öffentliche



Diskussion der Gesellschaft zu bringen. Ziel ist, es selbstverständlich werden zu lassen, dass Nachhaltigkeit nicht nur eine Frage der Ökologie ist, sondern ganz alltägliche soziale Praktiken betrifft, wie zum Beispiel und insbesondere die Arbeit. Dass die Frage: „Wie arbeiten wir?“ unmittelbar auch mit Nachhaltigkeitsfragen ökologischer und sozialer Art in Verbindung gebracht wird. Wir wollen sowohl die Wissenschaft als auch die institutionelle Politik und die politischen Akteure für Nachhaltigkeitsfragen sensibilisieren. Zudem fordern wir, dass Gütekriterien nachhaltiger Arbeit entwickelt werden sollten. Was macht die Nachhaltigkeit von Arbeit aus? Wie hätte eine Arbeit auszusehen, die die natürlichen Ressourcen nicht übernutzt und auch im Sozialen nicht destruktiv ist? Es gälte, einen konkreten Kriterienkatalog zu entwickeln, an dem man politische Maßnahmen und Instrumente messen kann.

**In dem Empfehlungspapier steht, dass eine punktuelle Reformation der Arbeitswelt nicht ausreichend ist. Die Arbeitswelt müsste umfassend und nachhaltig transformiert werden. Wie könnte so eine umfassende Transformation in der Praxis aussehen?**

Diese Forderung klingt wahrscheinlich in vielen Ohren richtig – und gleichzeitig in denselben Ohren wohl auch utopisch. Aber es ist tatsächlich so: Ohne eine umfassende Transformation der Arbeitsverhältnisse wird es keine Nachhaltigkeitswende geben.

Dafür bräuchte es ein globales Regulierungsregime, das die Arbeit gesetzlich beschränkt und dafür sorgt, dass sie nicht übermäßig auf Kosten der Natur und der Menschen geht – und zwar nirgendwo auf der Welt, weder bei uns noch in den ärmeren Weltregionen. Gleichzeitig ist aber auch eine Änderung von alltäglichen Lebens- und Handlungsweisen der Menschen notwendig, besonders in unseren Breitengraden. Wenn wir zum Beispiel gegenwärtig pandemiebedingt im Homeoffice arbeiten, sollten wir uns klarmachen: Das betrifft nur ein Viertel, maximal ein Drittel der Erwerbsbevölkerung. Andere Leute haben ganz andere Arbeitsprobleme, als ihr Homeoffice zu gestalten. Und wir sollten uns der Zusammenhänge bewusst werden, in denen unsere eigene Arbeit steht und als solche überhaupt erst möglich wird: Wenn uns dann ein gestresster Paketdienstleister ein Paket bringt, das uns die Arbeit im Homeoffice erträglicher machen soll, dann sollten wir reflektieren, inwiefern unsere eigene Tätigkeit von der prekären Arbeit anderer abhängig ist. Und von einer boomenden Paketlogistik, deren ökologischen Konsequenzen niemand wirklich in Rechnung stellt. Generell hieße das, unsere eigenen Arbeitsverhältnisse daraufhin zu überdenken, von welchen ökologisch und sozial nicht-nachhaltigen Arbeitsverhältnissen anderer wir abhängig sind.

**Wozu fordert das Empfehlungspapier noch auf?**

Wir werden individuell ständig dazu aufgefordert, uns zu bessern und unser Leben zu ändern. Dabei können permanente Appelle auch schnell erschöpfen. Wichtig scheint mir vor allem die politische Rahmensetzung zu sein.

Fortsetzung auf nächster Seite ►

### IMPRESSUM

**in|pact**  
mediaverlag

European  
Newspaper  
AWARD Preisträger

inpact media GmbH  
Dircksenstraße 40  
D-10178 Berlin  
  
T +49 (0) 30 802086 -530  
F +49 (0) 30 802086 -539  
E redaktion@inpactmedia.com  
www.inpactmedia.com

HERAUSGEBER  
Edi Karayusuf (V.i.S.d.P.)  
  
REDAKTEUR  
Klaus Lüber  
  
PROJEKTLEITUNG  
Michael Stoephasius

ART DIREKTION  
Denis Held  
  
ILLUSTRATIONEN  
Wyn Tiedems  
www.wynt.de  
  
LEKTORAT  
Agnieszka Berghegger

AUTOREN  
Sarah Kröger,  
Imia Mihū,  
Lara Marie Müller,  
Axel Novak  
  
DRUCK BVZ  
Berliner Zeitungsdruck GmbH

CHEFREDAKTION  
Mirko Heinemann  
Klaus Lüber (stellv.)  
  
GESCHÄFTSFÜHRUNG  
Sara Karayusuf-Isfahani  
Edi Karayusuf



► Deswegen richtet sich unser Appell in erster Linie an die politisch verantwortlichen Akteure mit Regulierungsmacht. Wenn sich dort ein breiteres Verständnis von Nachhaltigkeit durchsetzt und letztlich in gesetzlichen Vorgaben widerspiegelt, dann wäre schon viel gewonnen. Für die alltäglichen Praktiken der Menschen sind diese Rahmenseetzungen, egal ob es Anreize oder Verbote sind, ganz zentral. Das merken wir auch aktuell: Nun ziehen die Leute eben statt Stoffmasken plötzlich FFP2-Masken an, selbst wenn sie es ungern tun – aber es ist nun einmal als Regel gesetzt und damit in gewisser Weise normalisiert. Dasselbe gilt auch für die Regulierung von nachhaltiger Arbeit: Wenn entsprechende Regularien erst einmal politisch erlassen sind, werden sie sich auch gesellschaftlich durchsetzen. Ansonsten würde ich sagen, sollte man mit den moralischen Appellen sparsam umgehen, gerade in Corona-Zeiten. Wenn man in der öffentlichen Debatte das Nachhaltigkeitsverständnis erweitert, dann können durch den Diskurs und den alltäglichen kommunikativen Austausch durchaus nachhaltigkeitsrelevante Einsichten zustande kommen.

#### In welchen Branchen gibt es besonderen Bedarf an Nachhaltigkeit?

Wenn wir die ökologische Nachhaltigkeit in Betracht ziehen, geraten vor allem große Teile des produzierenden Gewerbes in den Blick, besonders die sehr energie- und rohstoffintensiven Branchen. Dort muss sich massiv etwas ändern. In der Automobilindustrie ist das zum Beispiel auch mittlerweile Thema. Aber auch im Dienstleistungssektor gibt es viele Arbeiten, die gesellschaftlich absolut notwendig sind, doch unter sozial nicht-nachhaltigen Arbeitsbedingungen erbracht werden, wie etwa in der Pflege, in der Logistik oder auch im Bereich der Bildung und Ausbildung. Das wurde in den letzten Monaten im Zeichen von Corona ja teilweise auch von den Medien thematisiert. Hier müsste nun ernsthaft diskutiert werden, wie die Arbeit dort sozial nachhaltig gestaltet werden kann. Diese Debatte ist aber leider weitestgehend verpufft, die Pflegearbeit und die Zustellungsdienste funktionieren im Grunde genommen wie vorher auch.

#### Was ist die größte Herausforderung auf dem Weg in eine nachhaltigere Arbeitswelt?

Ich glaube, die größte Herausforderung ist für uns als Individuen und auch als Gesellschaft, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten, in denen wir stehen, zu verstehen. Ich habe das mit dem Beispiel des Homeoffice eben angedeutet. Unsere Arbeit im Homeoffice funktioniert nur, weil viele unsichtbare Dienstleistungsarbeiten dahinterstecken. Deswegen sind solche physischen Begegnungen so wichtig: Wenn wir unsere Tür für den Paketdienstleister öffnen und sehen, dass dieser – offensichtlich eine Person mit Migrationshintergrund – in Hektik ist und gleich weiter muss. Dass er höchstwahrscheinlich zu schlechten Bedingungen unsere Pakete ausliefert, während draußen der Motor seines Dieselpersonenleerläuft. Wenn wir dann das Paket in der Hand haben, können wir überlegen: Was tue ich hier eigentlich? Welche Folgewirkungen hat mein Tun? Wäre es nicht vielleicht sinnvoller, diese Form der Zustellung von Gütern in Privathaushalte anders zu organisieren – nämlich sozial und ökologisch nachhaltiger? Die größte Herausforderung ist, die Voraussetzungen und Folgen des eigenen Handelns zu realisieren, das heißt: sie zu erkennen und anzuerkennen.

*»Man sollte mit moralischen Appellen sparsam umgehen.«*

#### Was hat uns die Corona-Krise zum Thema nachhaltige Arbeitswelt gelehrt?

Wenn die Krise etwas Gutes hat, dann dass Fragen wie „Was brauchen wir eigentlich mindestens, damit eine Gesellschaft funktioniert?“ oder „Was ist an der Arbeit nicht nachhaltig?“ wieder gestellt werden und zum Thema werden. Die ganze Debatte um systemrelevante Berufe, die seltsamerweise mit am schlechtesten bezahlt werden und oft schlechte Arbeitsbedingungen haben, hat zwar schon wieder nachgelassen. Trotzdem sehe ich diese kritischen Fragen und Problemdiagnosen als ein zentrales Plus, das diese Krise bietet. Auch dass Corona selbst mit unserer nicht nachhaltigen Lebensweise zusammenhängt, wurde in der öffentlichen Debatte thematisiert, wenn auch nur am Rande. Unsere ganze Produktions- und Lebensweise, die Zersiedelung, der Naturverbrauch – all das schafft die Voraussetzungen und erhöht das Risiko von Pandemien massiv. Dass solche Debatten überhaupt angestoßen werden, ist ein großer Gewinn.

#### Was sind die nächsten Schritte der Arbeitsgruppe „Arbeit und Nachhaltigkeit“?

All unsere Erkenntnisse sollen in den politischen Diskussions- und Entscheidungsprozess einfließen. Kürzlich haben wir etwa das Thema nachhaltige Arbeit in einen Staatssekretär-Ausschuss eingebracht. Das ist in politischen Entscheidungsprozessen eine ganz zentrale Ebene, hier werden Themen vorsortiert und alle Ministerien sind mit dabei. Der Ausschuss hatte sich mit Chancen und Herausforderungen für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen befasst, ohne dabei allerdings das Thema Arbeit zentral in den Blick zu nehmen – das wollten wir mit unserem Input ändern. Der Erfolg unserer Arbeit lässt sich allerdings nur schwer messen. Wir sind ja nicht die einzigen, die mit einem Empfehlungspapier an die Politik herantreten, die Politiker:innen und Verwaltungen werden teilweise bombardiert mit entsprechenden Papieren und allfälligen Appellen. Wir sind uns sehr bewusst, dass wir da nur mit eingeschränkter Aufmerksamkeit zu rechnen haben. Aber wir sind dennoch guten Mutes, dass durch die Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 und das wiederholte Einbringen von wissenschaftlichen Positionen der stete Tropfen den Stein höhlt.

Erstveröffentlichung: WILA Arbeitsmarkt / www.wila-arbeitsmarkt.de

#### STEPHAN LESSENICH

ist Mitglied der Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030, Co-Leiter der Arbeitsgruppe „Zukunft der Arbeit“ und ab Juli 2021 neuer Leiter des Frankfurter Instituts für Sozialforschung.

Foto: © Bastian Strauch/wpn2030



## Ergebnisorientiert denken, mit Vertrauen führen

*Unternehmen wird aktuell klar: Der kollektive Zwangsumzug an den heimischen Schreibtisch birgt eine große Chance. Sie müssen der etablierten Trennung zwischen Büro und Privatleben ein Reset verpassen. Und zwar mit dem Ziel, tragfähige Organisationskulturen zu bauen, die passgenauer auf die Kundenmärkte und vor allem die Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmt sind. Jetzt muss die Führung zeigen, wie sie das „Loslassen“ umsetzt.*

Ein Bereichsleiter, der sich das Bügelzimmer seiner Frau zum permanenten Homeoffice ausgebaut hat. Eine Sachbearbeiterin, die lieber ins Büro kommt, da es zuhause schlechtes WLAN gibt. Hybrides Arbeiten treibt seine Blüten und zeigt sich mittlerweile in ganz unterschiedlichen Facetten. Eine entscheidende Frage, die damit einhergeht: Wenn sich die Arbeitsoptionen derart individuell einpendeln, welche Prioritäten sollten dann die Führungskräfte setzen? Zumal sich kaum noch jemand eine vollständige Rückkehr in den Präsenz-Modus vorstellen kann.

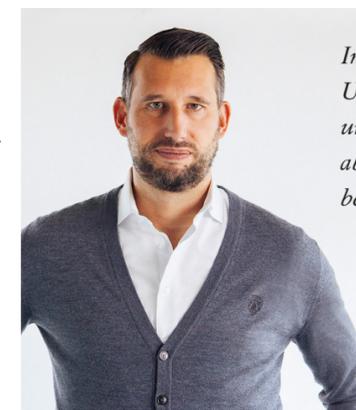
#### WEITER AUF EIGEN-VERANTWORTUNG SETZEN

Diese Tendenz bestätigen auch unsere jüngsten Studien, wonach beispielsweise 1.000 Führungskräfte eine Zunahme an Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden wahrnehmen. 79 Prozent von ihnen waren sogar sehr positiv überrascht, wie gut das Arbeiten vom heimischen Schreibtisch funktioniert. Corona hat ganz nebenbei dafür gesorgt, dass wichtige Mitarbeiterkompetenzen wie Eigenverantwortung oder Anpassungsfähigkeit – Merkmale des New-Work-Ansatzes – deutlicher sichtbar werden als zuvor. Und sicher ist: diese erhöhte Eigenverantwortlichkeit bei vielen Beschäftigten ist etwas, das bleiben wird. Daher wären Führungskräfte schlecht beraten, wollten sie die gerade gewonnenen neuen Verhaltensweisen gleich wieder über Bord werfen. Ganz im Sinne des Grundgedanken von New Work ist es daher ratsam, insgesamt stärker auf Vertrauen in seine Mitarbeitenden zu setzen, anstatt alles nach wie vor kontrollieren zu wollen. Zwar müssen in so einer vertrauensbasierten Umgebung Input, Output und Ergebnis genauso stimmen, aber eben mit anderen Rahmenbedingungen. Dabei geht es vor allem darum, den Mitarbei-

ten auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen zuzuhören, anstatt allein auf einen möglichst effizienten Arbeitsprozess zu achten. Aber das ist oft leichter gesagt als getan, denn die Erfahrung zeigt, dass Führung auf Distanz eine ganz eigene Herausforderung darstellt. Beispielsweise haben Führungskräfte aus unseren Erhebungen die fehlende persönliche und räumliche Nähe zu ihren Beschäftigten als absolut irritierend empfunden. Denn ob sich die Person bei der Arbeit im Homeoffice eher unwohl fühlt oder an schwierigen Themen verzweifelt, erkennen Vorgesetzte auf die Distanz unter Umständen nicht mehr so schnell bzw. sie können dem nicht mehr so leicht entgegenwirken. Auch im Bereich Peer Learning erzeugt die hybride Arbeitswelt eine hartnäckige Sollbruchstelle. Denn während Teams vor Ort im Büro locker alle kommunikativen Facetten einbringen können und sich an der Kaffeemaschine gegenseitig aufschlauern, haben die per Video zugeschalteten Kolleginnen und Kollegen „gefühltes“ das Nachsehen. Hier sollten Führungskräfte für Ausgleich zwischen innen und außen sorgen, zum Beispiel über intelligente Teamtage.

#### EINE GUTE BALANCE ZWISCHEN FACHLICHEN UND PERSÖNLICHEN THEMEN

Um den Übergang zu einer neuen, stärker am Ergebnis orientierten Arbeitsform so mitarbeiterorientiert wie möglich zu gestalten, sollten Führungskräfte in jedem Fall weiterhin an einer erhöhten Kommunikationsbereitschaft festhalten. Hier gilt es vor allem, eine gute Balance zwischen fachlichen und persönlichen Themen zu finden, ohne aber den Zeitaufwand insgesamt zu groß werden zu lassen. Das wäre nicht nur ein guter Startpunkt, um herauszufinden, welche Mitarbeitenden sich mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräume für ihren



*In einer vertrauensbasierten Umgebung müssen Input, Output und Ergebnis genauso stimmen, aber eben mit anderen Rahmenbedingungen.*

Oliver Kowalski, Direktor des Geschäftsbereiches Technology & Engineering, Hays AG

Aufgabenbereich wünschen, sondern auch eine praktische Grundlage dafür, individuelle Weiterbildungsoptionen auszuloten. Denn im direkten Gespräch lässt sich schnell erkennen, wer noch stärker an seiner Selbstorganisation arbeiten muss oder sich eher fachlich weiterqualifizieren sollte. Solche Maßnahmen könnten Führungskräfte dann dazu nutzen, um unterschiedliche Mitarbeiterteams an eine systematische Ergebnisorientierung heranzuführen. Denn ungeachtet davon, wo sich Beschäftigte räumlich befinden, die Ziele und deren Erreichung bleiben dieselben.

#### ZUGEHÖRIGKEITS- UND GEMEINSCHAFTSGEFÜHL STÄRKEN

Insgesamt geht es darum, die Ergebnissteuerung möglichst individuell auszugestalten und bewährte Führungspraktiken grundsätzlich zu überdenken. Dazu gehört vor allem, das Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl kollektiv zu stärken. Ein gutes Drittel unserer befragten Führungskräfte möchten ihre Mitarbeitenden stärker motivieren (39 Prozent). Einige wollen sich sogar explizit den ganz individuellen Belangen widmen. 47 Prozent von ihnen möchten ihre Aufmerksamkeit künftig stärker darauf richten, ein echtes Vorbild zu sein,

indem sie ihren Teams die Freiräume zugestehen, die sie brauchen, um ergebnisorientierter zu agieren. Wo es allerdings viel Freiraum gibt, braucht es auch Sicherheit. Mit dem bloßen Zugeständnis allein ist es da nicht getan. Denn die Krise und deren Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsbereich haben die meisten Menschen stark verunsichert. Sie haben Zukunftsängste und sind verwundbar geworden. Hier kommt es für die Führungskräfte darauf an, für eine starke Identifikation zu sorgen und ein Grundvertrauen in die Firmenwerte und -strategie herzustellen. Darin liegt der Schlüssel zum Erfolg mit der Basis der Vertrauenskultur. Entscheider, die sich jetzt um mitarbeiterzentrierte Entlastungskonzepte kümmern, das heißt ihnen bei aller Verantwortung auch Regeneration und vor allem regelmäßige Reflexion im Team zugestehen, werden langfristig profitieren. Wer hingegen davor die Augen verschließt, wird schon bald seine besten Leute verlieren. Eine der großen Aufgaben besteht dabei darin, sich parallel zum Umbau äußerer Strukturen gezielt mit dem Aufbau „innerer Strukturen“ und Kompetenzen der Belegschaft zu beschäftigen. Wer das beherzigt, hat bereits einen großen Schritt getan.

# Das Büro der Zukunft

Angehende Industriedesigner zeigen mit ihrer Ausstellung „Workspace in Progress“, wie wir in Zukunft arbeiten könnten.

Iunia Mihi / Redaktion

Arbeit ist das halbe Leben, heißt es. „Auch wenn man meinen sollte, dass diese Ansicht längst der Vergangenheit angehört – die Debatte um Arbeit ist komplexer und umfangreicher als je zuvor“, sagt Professor Stefan Diez von der Universität für angewandte Kunst in Wien und Initiator des Projekts „Workspace in Progress“. Ob an der Werkbank, im Großraumbüro oder Homeoffice – einen Großteil unserer Lebenszeit sind wir erwerbstätig. Der Begriff der Arbeit ist organisch und spiegelt gesellschaftlichen Wandel wider. Arbeit ist heute nicht mehr nur Existenzsicherung, sondern oft auch Daseinserfüllung. Mit den neuen Paradigmen der Berufswelt haben sich Studierende der Universität für angewandte Kunst in Wien auseinandergesetzt. Zwei Semester lang tüftelten die angehenden Industriedesigner an Möbel, Leuchten oder Kleidung. „Designer:innen haben unmittelbaren Einfluss auf die Werkzeuge der Arbeit und auf das Zusammenarbeiten der Menschen an den Arbeitsstätten“, sagt Initiator Diez. Das Ergebnis ist die futuristische Ausstellung „Workspace in Progress“. Sie wird vom 06. bis 31. Oktober, parallel zu einem digitalen Programm, im Museum für angewandte Kunst in Köln MAKK zu sehen sein.



## MAGIC TAPESTRY

Auch wenn man ortsunabhängig arbeitet und physische Präsenz im Büro weniger wichtig wird, benötigt man dennoch einen Platz zum Arbeiten. „Magic Tapestry“ von Laura Domini ist ein handgewebter Teppich, der vielleicht an zu Hause erinnert. Gleichzeitig ist er auch ein kleiner Tisch, den man sich auf den Schoß legen kann.



## NESTING

Die heutige Arbeitswelt ist von Großraumbüros, einer Kultur der ständigen Erreichbarkeit und schwindenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatem geprägt – wie schön ist da ein Rückzugsort. „Nesting“ von Steven Dahlinger ist ein Sofa mit doppellagiger Rückenlehne. Ruckzuck entsteht daraus ein schützendes „Ruheness“.



## MOODBUSTER

Psychischer Stress in der Arbeitswelt nimmt zu – eine Antwort darauf könnte der „Moodbooster“ von Armin Muhamedagic sein. Man presst das Gesicht gegen den Silikonring. Ein Moment der Isolation entsteht, in dem der Geist entspannen kann. Im Inneren erlebt man eine Vielzahl sinnlicher Auslöser, etwa Dunkelheit, Klänge und Vibration.



## DENKRAUM

Klar denken ist in einem Großraumbüro nicht immer einfach – helfen könnte der luftig-leichte „Denkraum“ von Anatol Stelzhammer. Ein halbtransparenter Raumteiler, der von der Decke heruntergezogen werden kann, um visuelle Ablenkung auszublenden. Er lässt sich aber wieder leicht zurückziehen, wenn man sich Inspiration und Kommunikation wünscht.

— Beitrag SONATECH —

## Nachhaltig gute Raumakustik

Geräusche gehören zu unserem Alltag. Ob wir diese als angenehm oder störend empfinden, hängt neben der Lautstärke auch von der subjektiven Einstellung zum jeweiligen Geräusch ab.

In geschlossenen Räumen hat eine Eigenschaft besonderen Einfluss auf unser Wohlbefinden: die Raumakustik. Diese bewertet der Fachmann mit Hilfe der sog. Nachhallzeit T60, die angibt, wie schnell ein Geräusch in einem Raum abklingt. Je nach Raumnutzung – als Konzertsaal, Restaurant oder Großraumbüro – werden unterschiedliche Anforderungen an die Raumakustik gestellt.



Sonatech Wandelement Natur (l.) und Sonatech Geschäftsführer Wolfgang Friedl

Die Arbeitsstättenverordnung hat mit der aktuellen „ASR A3.7 Lärm“ ein Regelwerk geschaffen, mit dem sich die akustische Situation am Arbeitsplatz objektiv bewerten und mit den Sollwerten

vergleichen lässt. So gibt es Richtwerte für Einzel- und Mehrpersonbüros sowie für Callcenter.

Ist die raumakustische Situation unbefriedigend, kann ein Experte die Nachhallzeit messen und ggf.

entsprechende Maßnahmen zur Optimierung vorschlagen.

Die Palette reicht hier von akustisch wirksamen Deckensegeln, Tischabtrennungen und Wandelementen bis hin zu schallabsorbierenden Bildern, die sich unerkannt in den Raum einfügen.

Nicht zuletzt sind mittlerweile auch natürliche Materialien im Einsatz, wie dekorative Akustik-elemente aus Holzfasern und Schafwolle – ganz im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit.

www.sonatech.de

— Beitrag VITRA —

# Was das Büro jetzt leisten muss: Vitra realisiert das erste Club Office

Pirjo Kiefer, Leiterin von Vitras Planning & Consulting Studio, über den Spagat zwischen Headquarter und Homeoffice

Noch sind viele Büros leer, die Besprechungsräume und Teeküchen verwaist. Doch je näher die Rückkehr an den Arbeitsplatz kommt, desto dringender stellen sich Fragen: Wer kommt wieder ins Büro? Wofür? Ist das bisherige Arbeitsumfeld dafür geeignet? Und: Was muss das Büro jetzt bieten? Als Antwort auf diese Fragen eröffnen wir bei Vitra am 10. Juni 2021 im Hauptsitz in Basel das erste „Club Office“.

Das Büro muss sich neu erfinden und das nicht zum ersten Mal: Von den frühen Schreibzimmern über die Schreibtischbatterien der ersten Grossraumbüros, gefolgt von Kabinen, die jede Ablenkung abschirmen wollten, bis zur modernen Open-Space-Landschaft ohne fest zugeordnete Plätze – die Arbeitswelt spiegelt jeweils Innovation und Fortschritt sowie kulturellen und gesellschaftlichen Wandel wieder. Die Geschehnisse der letzten fünfzehn Monate hingegen sind beispiellos: Als Resultat der Pandemie und dank längst bestehender Technologien haben sich Arbeitskräfte weiträumig verteilt, über Länder, Städte und Dörfer. Menschen können arbeiten, wo auch immer sie die passende Umgebung finden. Ein gemeinsames physisches Büro scheint nur noch für bestimmte Aspekte der Arbeit wichtig.

## DAS CLUB OFFICE

Wer sich heute und in Zukunft für den Gang ins Büro entscheidet, macht das bewusst – man trifft auf Kollegen, sucht Zusammenhalt und Wertschätzung. Man spürt die gemeinsame Mission und den Unternehmenszweck an diesem Ort. Er muss daher mehr sein als ein Ort zum Arbeiten. Ein Büro muss heute einen Mehrwert bieten. Für ein Büro ohne Charakter, in dem Kollegen sich voreinander verstecken, spart man sich die Anfahrt lieber und bleibt zuhause.

Oft ist es die soziale Komponente, der Zusammenhalt zwischen den Kolleginnen und Kollegen, der zu einer neuen Idee führt. Oder das ungeplante Zusammenkommen mit genau der Person, die helfen kann, ein Problem zu lösen. Viele Unternehmen kon-



Das neue Vitra Club Office

nten in den letzten Monaten ohne physisches Zusammenkommen im Büro neue Mitarbeiter nur schwer einarbeiten und halten. Man findet schlicht den Tritt nicht, versteht die Kultur nicht und wird nicht Teil davon. Eine frühe Fluktuation ist teuer und aufwändig, nicht umsonst versucht man als Unternehmer erfolgreich zu rekrutieren. Auch dafür kann ein Büro dienen – denn das Arbeitsumfeld reflektiert einem potenziellen Kandidaten schon beim ersten Gespräch, für was das Unternehmen steht.

Nicht für individuelle, konzentrierte Tätigkeiten kommen die Menschen heute ins Büro – sie kommen, weil sie sich einem grösseren Ganzen zugehörig fühlen wollen, weil sie ihren Kolleginnen und Kollegen begegnen und weil sie lernen und Neues erfahren wollen. Mit dem Club Office wird das Büro zum Ort für Kollaboration und Innovation.

Die Mitglieder des Clubs lassen ihre Homeoffices bewusst hinter sich, wenn sich Hürden aufbauen oder ihr Fortschritt von anderen abhängt. Ihre Talente sind gefragt und werden global rekrutiert – unabhängig von ihrem Hintergrund, ihrer Hautfarbe, ihrem Geschlecht und Alter oder wo sie verwurzelt sind. Diese Arbeitskräfte haben ihre Anpassungsfähigkeit und Entschlossenheit in der Krise bewiesen. Sie werden in Zukunft verlangen, ihre Arbeitszeit selbstständig einzuteilen und ihre Anwesenheit

im Club so optimieren zu können, dass dabei das bestmögliche Ergebnis entsteht und wertvolle Verbindungen aufgebaut werden, die virtuell nicht entstehen können.

## EIN ORT FÜR KOLLABORATION UND INNOVATION

Am 10. Juni eröffnen wir nun das erste Club Office an unserem Hauptsitz in Basel. Das Club Office zeichnet sich durch eine offene, einladende Atmosphäre aus. Zugleich ist seine Ausstattung funktional durchdacht, so dass jeder Platz als produktiver Arbeitsort genutzt werden kann.

Die „Mitglieder“; also Mitarbeitende von Vitra aus allen Bereichen und externe Partner finden eine ganze Reihe von unterschiedlichen räumlichen Szenarien vor, aufgeteilt in einen öffentlichen und einen halb-öffentlichen Bereich. Der Club bietet zahlreiche unterschiedliche Arbeitsmöglichkeiten auf wenig Fläche – unser Club Office ist keine 300 m<sup>2</sup> groß.

Im öffentlichen Bereich treffen die Mitglieder spontan aufeinander, sie tauschen sich aus, debattieren und lernen voneinander. Hier kommen bequeme, einladende Möbel wie die Sofasysteme Soft

Work oder Alcove Plus zum Einsatz, beide wurden den Bedürfnissen von Büros post-COVID angepasst.

Der zweite, halb-öffentliche Bereich ist der formellen Zusammenarbeit gewidmet. Mitglieder kommen geplant in buchbaren Räumen zusammen, um an Projekten zu arbeiten – oft über Tage und Wochen. Dank flexibel einsetzbaren Möbeln wie Dancing Wall, Stool Tool und Tip Ton kann ein Raum schnell und einfach umgebaut werden – bei Bedarf auch mehrmals täglich. Diese Umgebung ist konzipiert für Workshops und produktive Teamarbeit. Die Clubmitglieder bauen ihr Umfeld selbst, um das Problem des Tages oder der Wochen zu lösen.



Pirjo Kiefer, Leiterin von Vitras Planning & Consulting Studio

Ein dritter, privater Teil des Club Office besteht aus wenigen Arbeitsplätzen, an die man sich zurückziehen kann – aber er inkludiert auch das Homeoffice, das sich für viele im letzten Jahr für konzentrierte Einzelarbeit als geeignet erwiesen hat. Die Fernarbeit und mit ihr ein gut ausgestattetes Homeoffice sind deshalb integrativer Bestandteil der Club Office-Idee.

Das neue Bürokonzzept wurde von meinem Team vom Consulting & Planning Studio gestaltet. Das Studio bietet Beratungs- und Planungsleistungen, um mit Partnern, Entscheidenden und Mitarbeitenden Büros neu zu denken und in zukunftsfähige Arbeitsräume zu verwandeln. Wenn auch Sie ein Club Office planen, helfen wir gerne. Buchen Sie einen Beratungstermin: [cps@vitra.com](mailto:cps@vitra.com) Und schauen Sie vorbei: Bei der digitalen Vitra-Session am 10. Juni öffnen wir die Türen zum Club Office.

ANMELDUNG UNTER:

[www.vitra.com/VitraSessions2021](http://www.vitra.com/VitraSessions2021)

# Bronchen der Zukunft

*Digitalisierung, Klimawandel und die Weltkonjunktur bedrohen unsere Arbeitsplätze. Aber es entstehen auch immer neue Jobs.*

Axel Novak / Redaktion

Man kann ja wirklich ins Grübeln kommen: Die Leute starren auf ihr Handy, überall übernehmen Automaten die Industrieproduktion, die Japaner setzen kleine Roboterhunde sogar in Pflegeheimen ein – und dann bricht durch Corona auch noch die Weltwirtschaft zusammen. Selbst dem Letzten wird längst klar, dass sich die Welt verändert, und zwar die Welt der Arbeit. Aus immer mehr wird immer weniger: Gibt es überhaupt noch was zu tun? Oder geht den Deutschen bald die Arbeit aus?

Das war der Titel eines Buches des Ökonomen Horst Siebert, das 1994 Furore machte. Heute, ein Vierteljahrhundert später, ist es wieder soweit: Dass uns das ausgehen könnte, was doch so sehr unseren Nationalcharakter (Fleiß) und unser Selbstverständnis (beruflicher Erfolg) prägt.

## DÜSTERE AUSSICHTEN DURCH MEHR DIGITALISIERUNG?

Die großen Trends der Zeit verdüstern unsere Perspektiven. Der Klimawandel führt zum Stellenabbau in der Industrie. Der demografische Wandel sorgt für zu viele Lehrer, auch die Bauindustrie wird bald mehr mit Rück- als Neubau beschäftigt sein bevor sie sich selbst abbaut. Und dann die Digitalisierung: Kollege Roboter vertreibt den Staplerfahrer. Und wer glaubt, er sei in der Verwaltung sicher, der hat noch nie von KI gehört: Künstliche Intelligenz nimmt uns das Denken ab.

Vor bald zehn Jahren legten die beiden US-Wissenschaftler Frey und Osborne einen Bericht über die Auswirkungen von Digitalisierung und Automatisierung auf die Arbeitswelt vor. Nach ihrer Einschätzung arbeiteten 2013 ziemlich genau 47 Prozent der Beschäftigten in den USA in Berufen, die in den Jahren bis 2033 mit hoher Wahrscheinlichkeit automatisiert werden können. Bis heute gehört dieser Bericht zu den Texten, die besonders gerne zitiert werden, wenn es um bedrohliche Zukunftsszenarien geht.



## ARBEITSPLÄTZE FALLEN WEG – UND ENTSTEHEN NEU

Aber stimmt es überhaupt, dass uns die Arbeit langsam ausgeht? Dass die zunehmende Digitalisierung zu weniger Arbeit führt? Wer derzeit im Homeoffice digital tätig ist, merkt davon nichts. Statt zu Erleichterung, führen Computer und digitales Arbeiten eher zu mehr Arbeit. An die Stelle aneinander gereihter Erledigung von Aufgaben sind heute hochkomplexe Tätigkeitsfelder getreten, die eher mit Aufgabensteuerung zu tun haben: Wer früher einen Text auf der Schreibmaschine tippte, konnte unmöglich gleichzeitig telefonieren, Briefe lesen und den Nudeltopf für den Nachwuchs erhitzen. Im digitalen Homeoffice-Zeitalter ist die Gleichzeitigkeit dieser Tätigkeiten nicht nur machbar, sondern wird mittlerweile sogar erwartet.

Denn es werden immer mehr neue Tätigkeiten geschaffen: „Technischer Fortschritt führt nicht per se zu weniger Arbeit, sondern zu einer Umschichtung von Arbeitskräften“, schreiben die beiden Forscher Hermann Gartner und Heiko Stüber vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Rechnerisch sind von 100 Arbeitsplätzen, die am 30. Juni eines Jahres bestanden, ein Jahr später 9,5 Arbeitsplätze weggefallen. Gleichzeitig haben andere Betriebe 9,7 Arbeitsplätze geschaffen.

## TIEFGREIFENDE VERÄNDERUNG IN DER AUTOINDUSTRIE

Die Gleichung kann beispielsweise in der Automobilindustrie, dem wohl plakativsten Schaufenster von Made in Germany, zur Beruhigung führen. Hier bedrohen mehrere Entwicklungen die bislang glänzenden Aussichten eines Sektors, der je nach Zählung zwischen vier und sechs Millionen Menschen beschäftigt. Neben der Digitalisierung der Produktion ist es vor allem der Umbau auf elektrische Antriebe, der in der gesamten Branche für Unruhe sorgt. Denn Elektromotoren sind einfacher herzustellen und verlangen weniger Wartung. Dementsprechend drohen dem ganzen Ersatzteil- und Servicemarkt massive Einbußen. Die nationale Plattform Zukunft der Mobilität hat vorgerechnet, dass bis 2030 rund 410.000 Arbeitsplätze durch die Elektrifizierung der Mobilität in Gefahr sind.

Allerdings gibt es auch hier das Potenzial für neue Jobs, es könnte eher zu einer Verlagerung statt einer Verdrängung von Arbeitsplätzen kommen, so der Verband der Automobilwirtschaft VDA. Der Verband geht davon aus, dass der Umstieg auf Elektroautos eher weniger Jobs kostet – zwischen 79.000 und 88.000 Stellen. Für wegfallende Beschäftigung in der Produktion entstünden neue Arbeitsfelder im Service rund um die Elektromobilität.

## BOOMBRANCHE GESUNDHEIT

Es ist erstaunlich: Im Durchschnitt wird der Arbeitsplatzbestand Deutschlands etwa alle zehn Jahre

komplett umgeschlagen, haben die IAB-Forscher Gartner und Stüber festgestellt. Sicher wird es weiterhin Arbeitslosigkeit geben, denn neue Arbeitsplätze haben andere Profile als die weggefallenen Stellen. Sicher ist aber auch: Es wird Boombranchen geben, die künftig auf jeden Fall mehr Beschäftigung schaffen werden. In einer alternden Gesellschaft wie der deutschen steigt die Bedeutung des Gesundheitsbereichs mindestens im Gleichklang mit der Zunahme an altersbedingten chronischen Erkrankungen. „Zwei Zahlen zeigen, wie prekär die Lage im Gesundheitswesen ist und noch werden kann: 100.000 Fachkräfte fehlen bereits nur in der Pflege, in zehn Jahren könnten es sogar 500.000 sein“, schrieb Axel Bindewalt von der Unternehmensberatung KPMG im Klardenker-Blog. Das war im Dezember 2019. Keine drei Monate später führte die Corona-Pandemie das Gesundheitssystem an den Rand des Kollaps und zeigt seitdem auf, wie extrem unterbesetzt die medizinischen Einrichtungen sind.

Die Pandemie hat das Gesundheitswesen beschleunigt verändert: Nach der Rückkehr zu einer Normalität – wie immer sie aussieht – wird der Fachkräftemangel schärfer. Denn die Mitarbeiter werden anspruchsvoller, die Patienten selbstbewusster sein. Und die beschleunigte Digitalisierung erweitert die Geschäftsmodelle vieler Einrichtungen. Mit einem entsprechenden Bedarf an Beschäftigten.

— Beitrag TTP GMBH —

# Von der virtuellen Konstruktion zur realen Fabrik

*Die TTP Group gehört zu den führenden Engineering-Dienstleistern für die Pharma- und Chemieindustrie in Europa. Ein Gespräch über die Zukunft der Branche und die Folgen der Pandemie.*

Herr Dr. Bonhoff, welche Trends bestimmen Ihr Geschäft heute und in Zukunft?

Es gibt in der Pharmaindustrie den Trend zur Auslagerung von Entwicklungs- und Herstellungskapazitäten an CMOs (Contract Manufacturing Organizations). Zudem führen Abrisse der Lieferketten aus Asien pandemiebedingt zum Aufbau von Produktionskapazitäten in Europa, wovon wir als Gruppe profitieren. Durch den Bedarf neuer Anlagen können wir unsere führende Position als EPCMV-Generalplaner (Engineering, Procurement, Construction Management and Validation) ausbauen: von der Verfahrensplanung bis zur Betriebsbetreuung. Im Laborbau haben sich multifunktionelle Anlagen und die Verwendung von Single-Use-Technologien zum Standard entwickelt. Die erforderliche Flexibilität liefern



DR. ANDREAS BONHOFF  
CEO  
TTP Group

wir durch modulare Bauweisen und Upscaling-Möglichkeiten. Wir bieten sämtliche Engineering-Dienstleistungen an und können den gesamten Lebenszyklus eines Projektes begleiten – auch in Einzelpaketen. Die TTP Group ist so mit den Marken Pharmaplan und Triplan strategischer Partner fast aller namhafter Pharma- und Chemie-Unternehmen.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung für Sie?

Digitale Tools sind intern wie nach außen von größter Bedeutung. Wir bieten diverse Leistungen im Bereich des Digital Engineerings, bei BIM-Methoden und der Manufacturing IT & OT an – von der integrierten Projektplanung und -überwachung bis zu interaktiven Trainings oder Mockups in Virtual & Augmented Reality. Wir arbeiten nach dem Credo „Von der virtuellen

Konstruktion zur realen Fabrik“. Einzigartig ist die Pharmaplan-interne Aufteilung in BIM (Building Information Modeling), PIM (Process Information Modelling), xR various Realities und die Equipment Datenbank.

Wie hat Covid-19 die Branche und Ihre Arbeit verändert?

Die Corona-Krise bewirkt dauerhafte Veränderungen innerhalb des Unternehmens, etwa Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad, flexiblere Organisationsmodelle, -zeiten und -orte. Mit unserem di-

versen Projektportfolio und der Möglichkeit, in interdisziplinären, diversen und agilen Teams von der ersten Beratung bis zum Handover mitgestalten zu können, sind wir für junge Mitarbeitende sehr attraktiv. Die gesellschaftliche Verantwortung, während der Pandemie gewachsen, ist inzwischen fest mit den Nachhaltigkeitszielen der Unternehmensstrategie verbunden. Sie wird von unseren Geschäftspartnern zunehmend erwartet. Dazu stellen wir ein höheres Bewusstsein für das Gemeinsame fest sowie ethisches Handeln und ein stärkeres Miteinander.

## ÜBER DIE TTP GROUP

Als einer der führenden Engineering-Dienstleister in Europa bietet die TTP Group Lösungen für die pharmazeutische und chemische Industrie. Ihr regionaler Schwerpunkt in Deutschland, der Schweiz, Frankreich und Belgien wird ergänzt von einer Off Shore-Gesellschaft in Indien. Mit rund 900 Mitarbeitenden an 23 Standorten besitzt die TTP Group mit den beiden operativen Marken Triplan und Pharmaplan die kritische Masse, die regionale Präsenz und Kompetenz, um Großprojekte als Generalplaner erfolgreich abzuwickeln.

[www.ttp-group.eu/de](http://www.ttp-group.eu/de)

— Beitrag MAIWALD PATENTANWALTS- UND RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH —

# »Wir helfen dem Erfinder, seine Idee zu schützen«

*Dr.-Ing. Sophie Ertl, Maiwald Patentanwalts- und Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, über die Rolle von Patentanwälten bei Innovationen*

Frau Ertl, wer seine Innovation oder Erfindung schützen möchte, sollte sie zum Patent anmelden. Wie sollte man dabei vorgehen?

Dem Erfinder oder der Erfinderin würde ich raten, so schnell wie möglich Kontakt zu einem Patentanwalt oder einer Patentanwältin zu suchen und erst dann über die Erfindung zu sprechen, wenn sie zum Patent angemeldet ist. Ein möglichst früher Anmeldetag ist sehr wichtig.

Nun geht Erfindungen häufig eine langwierige Entwicklungszeit voraus. In welchem Stadium sollte ich einen Patentanwalt hinzuziehen?

Das ist eine schwierige Frage und kommt natürlich auf die jeweilige Erfindung an. Aber prinzipiell: so früh wie möglich. Denn ein Wettbewerber, dessen Idee sich möglicherweise ebenfalls im Entwicklungsprozess befindet, könnten Ihnen mit der Anmeldung zuvorkommen. Wird die Idee im Laufe der Entwicklung ausgereifter, kann man eine Nachanmeldung vornehmen.

Bewerten Sie im Rahmen der Anmeldung auch die Qualität von Innovationen?

Wir helfen Erfindern und Erfindern, ihre Idee zu schützen. In erster Linie schreiben wir die Patentanmeldung. Außerdem können wir in etwa die Innovationskraft der Erfindung abschätzen, indem wir den Stand der Technik recherchieren, also schauen, welche ähnlichen Produkte bereits erfunden worden sind. Das ist aber nicht zwingend notwendig.

Wie sieht das Prozedere bei einer Patentanmeldung aus?

Nach der Anmeldung unterstützen wir den Erfinder beim Dialog mit dem Patentamt. Das Amt recherchiert ebenfalls den Stand der Technik und schätzt ein, wie innovativ die eingereichte Idee ist. Häufig erfolgt die Antwort, die Erfindung sei nicht neu. Anschließend wird argumentiert, die Patentansprüche der Patentanmeldung angepasst. Sobald die Patenterteilung erfolgt ist und

im Patentblatt veröffentlicht wurde, besteht Patentschutz. Mit dem Patent kann der Erfinder Ansprüche gegen Wettbewerber durchsetzen. Sobald der Erfinder bemerkt, dass ein ähnliches Produkt auf dem Markt ist, kann er gerichtlich dagegen vorgehen und dem Wettbewerber den Vertrieb seines Produkts untersagen lassen. Auch dabei können wir unterstützen.

Erfindungen können sehr komplex sein. Wie sind Patentanwälte ausgebildet?

Patentanwältinnen und Patentanwälte sind in der Regel ausgebildete Ingenieure oder Naturwissenschaftler mit Praxiserfahrung in einem Betrieb. Anschließend absolvieren sie eine Ausbildung in einer Patentanwaltskanzlei und ein spezialisiertes Jurastudium, dazu kommt eine Ausbildung beim Patentamt und beim Patentgericht. Ich zum Beispiel habe Maschi-



DR.-ING. SOPHIE ERTL  
Patentanwältin,  
European Patent  
Attorney und Diplom-  
Ingenieurin  
Maschinenbau,  
Partnerin bei  
Maiwald

nenbau studiert und habe bei BMW gearbeitet, bevor ich Patentanwältin wurde.

Auf welche Branchen ist Ihre Kanzlei spezialisiert?

Unsere 230 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter decken alle Bereiche ab und arbeiten mit innovativen Unternehmen aus fast allen Branchen zusammen. Im Automotive-Bereich sind wir unter anderem an Entwicklungen rund um die neue Mobilität beteiligt. Unsere Pharmaspezialisten unterstützen Innovatoren im Bereich von Impfstoffen, Informatiker kümmern sich um den Schutz von Software. Weitere Gebiete sind Licht, Chemie, Baustoffe oder die Landwirtschaft. Wir begleiten auch Unternehmensfusionen aus patentrechtlicher Sicht. Außerdem unterstützen wir unsere Klienten beim Schutz ihrer Marken und Designs.

[www.maiwald.eu](http://www.maiwald.eu)

# Neue Arbeit

*Der demografische Wandel setzt Unternehmen unter Druck. Mit dem richtigen Management könnte es uns trotzdem gelingen, unseren Lebensstandard zu halten.*

Lara Marie Müller / Redaktion

In Deutschland wird es bald deutlich weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geben – zwischen vier und sechs Millionen weniger werden es bis 2035 laut der jüngsten Vorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (Destatis) sein. Das zeigt: Auch wenn die Diskussion um den demografischen Wandel nicht neu ist, ist sie leider kein Schnee von gestern.

Denn obwohl in den letzten zehn Jahren viele junge und oft hoch qualifizierte Menschen zugewandert sind und die Geburtenrate seit 2012 wieder ansteigt, dürften bald Millionen Arbeiterinnen und Arbeiter fehlen. Die abmildernden Effekte sind in der Berechnung schon berücksichtigt. „Ohne Nettozuwanderung würde sich die Bevölkerung im Erwerbsalter bereits bis 2035 um rund neun Millionen Menschen verringern“, schreiben die Autoren vom Destatis.

In 30 Jahren wird jede zehnte Person in Deutschland mindestens 80 Jahre alt sein. Ungefähr 21 Millionen Menschen werden dann im Rentenalter sein – also jede/r Vierte. Und das wird laut der Hochrechnung bis circa 2060 voraussichtlich so bleiben. Diese Menschen hinterlassen eine Lücke in der arbeitenden Bevölkerung, denn es rücken weniger nach. Das ist eine Herausforderung, sowohl für Unternehmen als auch uns alle als Gesellschaft.

## MANGEL AN FACHKRÄFTEN

Für Unternehmen wird es zunehmend schwerer werden, qualifiziertes und motiviertes Personal zu finden. „Bereits heute sind viele Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen in peripheren Wirtschaftsregionen, von Fachkräftengaps betroffen“, schreiben die Forscher:innen Wenke Apt und Marc Boven-schulte in einer Analyse zur Zukunft der Arbeit im demografischen Wandel.

Vor allem für Stellen im Bereich Gesundheit, Soziales, Technik und Ingenieurwissenschaften dürfte es demnach bald noch schwerer werden, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Der Grund: Diese Tätigkeiten lassen sich aktuell schwer automatisieren oder ins Ausland verlegen. Ungefähr 40 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Deutschen arbeiten in solchen „schwer substituierbaren“ Berufen – ein ganz schöner Batzen.

Maximal 30 Prozent der aktuell ausgeübten Tätigkeiten könnte in naher Zukunft automatisiert werden. „Selbst in hoch technologisierten Branchen wird menschliche Arbeit weiterhin als wichtiger Bestandteil von Produktion und Wertschöpfung gesehen“, schreiben die Forscher. Deswegen müssen sich Unternehmen stärker engagieren, um Arbeitnehmer:innen für sich zu gewinnen. Zwei Strategien kommen dafür infrage.



## KAMPF UM TALENTE

Erstens gilt es, die Bedürfnisse der jungen Generation stärker zu berücksichtigen. Millennials – also die im Zeitraum der frühen 1980er- bis zu den späten 1990er-Jahren geborene Generation – haben andere Vorstellungen von guter Arbeit und gutem Leben als ihre Eltern. Für sie ist zum Beispiel ein Firmenwagen oft unwichtig. Ausreichend Urlaub, flexible Homeoffice-Regelungen und die Möglichkeit, mal ein Jahr auszusetzen, stehen hingegen hoch im Kurs. Das erfordert ein Umdenken in den Personalabteilungen.

„In den letzten sechs Jahren habe ich leider feststellen müssen, dass Deutschland mehr und mehr den globalen War for Talents verschläft“, schreibt Steffi Burkhart, Speakerin und Forscherin zum Thema Millennials auf dem Arbeitsmarkt. Millennials seien zwar quantitativ in der Minderheit, qualitativ jedoch die wichtigste Generation am Arbeitsmarkt.

„Wir sind es, die die Deutungshoheit über die wichtigste Massentechnologie unserer Zeit haben, dem Internet“, schreibt Burkhart. Die junge Generation entwickle den Begriff von Arbeit stark weiter. Um für sie attraktiv zu bleiben, benötige es ein neues Framework, bestehend aus Raum, Technologie, Methodik, Zeit, Vergütung und Sinn.

Denn der demografische Wandel erlaubt es den jungen, gut Ausgebildeten, sich immer stärker auszusuchen, wo sie arbeiten möchten. Arbeitskultur und Führung müssen sich verän-

dern, damit Millennials den Unternehmen dabei helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Ansonsten suchen sich die jungen Talente eben etwas anderes.

## ARBEIT DIVERSE DENKEN

Zweitens sollten Unternehmen versuchen, generell einen diversen Bewerberpool anzusprechen. So können zum Beispiel durch flexible Arbeitszeitmodelle bestimmte Jobs für Eltern attraktiver werden. Der Abbau von Vorurteilen bezüglich zum Beispiel Frauen in technischen Berufen und Männern in der Pflege würde deutlich größere Bewerber:innenzahlen ermöglichen. Englischsprachige Teams erleichtern den Jobeinstieg ausländischer Bewerber:innen. Analysen zeigen ein enormes, ungenutztes Beschäftigungspotenzial vor allem bei Frauen, älteren Menschen und Migranten.

Technische Hilfsmittel und regelmäßige Pausenzeiten könnten Arbeitnehmer:innen im höheren Alter erlauben, länger und besser zu arbeiten. So unterstreichen zahlreiche Studien, dass die Leistungswandlung älterer Beschäftigter kein Hemmnis für die Arbeitsproduktivität und Innovationsfähigkeit darstellt. Viele wichtige Fähigkeiten bleiben über das Leben hinweg konstant und hängen nicht mit dem Alter zusammen: etwa die individuelle Motivation, Lernbereitschaft und die Flexibilität.

## CHANCEN DURCH AUTOMATISIERUNG

Die anstehenden Umbrüche auf den Arbeitsmarkt beeinflussen natürlich nicht nur einzelne Unternehmen. Sie haben Auswirkungen auf die gesamte Volkswirtschaft. Thomas Christiaans und Karsten Lübke von der FOM Hochschule in Dortmund haben die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das deutsche Wirtschaftssystem analysiert.

Ihre Ergebnisse stimmen sie eher pessimistisch. „Die Theorie sagt voraus, dass das Pro-Kopf-BIP sinken wird, und der einzige Ausweg scheint zu sein, auf eine verstärkte Automatisierung zu setzen“, schreiben sie. Das BIP pro Kopf ist das Bruttoinlandsprodukt pro Person und somit ein Maß für den durchschnittlichen Wohlstand der Bevölkerung.

Auch wenn uns die Automatisierung also kurzfristig nicht aus dem Schlamassel helfen kann, könnte sie langfristig unseren Wohlstand sichern. „Das bedeutet für eine Volkswirtschaft wie Deutschland auch hinsichtlich der internationalen Konkurrenzfähigkeit, dass mehr Investitionen in die Forschung und Entwicklung erforderlich sein werden, um diese Automatisierung zu ermöglichen“, schreiben die Forscher. Gleichzeitig bedürfe es mehr sozialen Ausgleichs, damit nicht etwaige Verteilungskämpfe die Stabilität der Volkswirtschaft bedrohen.

# Wohlfühlatmosphäre

*Das P.O.T. Beratungsteam entwickelt seit über 30 Jahren Büroflächen für die Arbeitswelten der Zukunft und vereint Gestaltung, Umsetzung, strategische Beratung und Mitarbeiterbeteiligung.*

**Die Arbeitswelt verändert sich und damit auch der Ort des Arbeitens. Wie sehen hier die Entwicklungen aus?**

Zum einen ändert sich die Arbeitsorganisation. Homeoffice, mobiles Arbeiten und die Präsenz am Arbeitsplatz werden sich zu ganz neuen Modellen verbinden. Dann erledigen Sie zum Beispiel vormittags von zuhause aus E-Mails oder Telefonate und fahren danach für einige Stunden ins Büro, um dort mit den Kollegen zusammenzutreffen und gemeinsam an Projekten zu arbeiten. An manchen Tagen bleiben Sie vielleicht ganz zuhause oder arbeiten in einem Coworking Space. Agile Arbeitsformen werden ebenfalls immer wichtiger. Und auch die Führungskultur wird sich verändern – Führen auf Distanz wird die Regel sein, und das heißt Führen mit Vertrauen und weniger Kontrolle.

Das alles wirkt sich auf den Ort der Arbeit aus. Wenn sich häusliche und Büroarbeit verbinden, müssen Unternehmen ihre Flächen so gestal-

ten, dass sich die Menschen dort wohlfühlen und gerne hinkommen. Letztendlich geht es doch um die Frage: Warum soll ich eigentlich noch ins Büro kommen? Nur wenn mein Unternehmen mir modernes und flexibles Arbeiten erlaubt – auch über die Arbeitsplatzgestaltung, schaffe ich eine Art „Heimathafen“ und Identität. Das ist auch eine Frage der Mitarbeiterbindung!

**Wie hat die Pandemie diese Entwicklungen beeinflusst?**

Die Pandemie hat vor allem die bestehenden Entwicklungen unglaublich beschleunigt. Cloudbasierten IT-Konzepten wie dem Einsatz von Sharing Tools und natürlich Videokonferenzen wird weniger Misstrauen entgegengebracht, ihre Umsetzung geschieht schnell und unkompliziert. Die Menschen sind es mittlerweile gewohnt, dass Technik funktioniert und jederzeit zur Verfügung steht – zuhause, aber auch im Büro. Für agile Konzepte wie Scrum

werden flexible Flächen gefordert, die auch spontan zur Verfügung stehen, und unkompliziert umgebaut werden können. Die Menschen haben zudem quasi im Schnelldurchgang viel über Selbstorganisation gelernt. Manchen fällt sie auch im Homeoffice leicht, andere brauchen vorgegebene Strukturen. Auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Arbeitstypen müssen Unternehmen jetzt noch viel stärker eingehen als schon zuvor.

**Sie setzen für Unternehmen neue Arbeitsflächen um. Wie gehen Sie da vor?**

Wir vereinen Planung und Umsetzung von Raumkonzepten mit strategischer Beratung und Change Management. Das bedeutet, dass wir uns in Strategieworkshops zunächst sehr intensiv mit der Unternehmensführung unterhalten. Wo geht es hin mit dem Unternehmen? Wie soll



THOMAS PFEIFFER  
Geschäftsführer,  
P.O.T. Beratungsteam GmbH

gearbeitet werden, wie wird geführt und welche Trends gibt es in der Arbeitswelt? Danach geht es an Planung und Umsetzung. Diese bezieht sich nicht nur auf die rein physische Gestaltung der Fläche. Entscheidend ist, die Mitarbeiter an Bord zu holen, ihre Bedürfnisse zu hören und vor allem die Maßnahmen gut zu erklären. Der schönste Creative Space nützt nichts, wenn er nicht angenommen wird. Nur wenn die Mitarbeiter sinnvoll mit einbezogen und abgeholt werden, können neue Arbeitskonzepte zukünftig erfolgreich sein.

[www.potgmbh.de](http://www.potgmbh.de)

# Wissensspeicher auffüllen

*Das Institut für Berufliche Bildung – IBB – bietet individuelle Weiterbildungen, damit Menschen fit für den Job und die Arbeitswelt bleiben.*

**Frau Dabelstein, es heißt, die Arbeitswelt der Zukunft sei vom lebenslangen Lernen geprägt. Werden wir in Zukunft alle paar Jahre eine neue Ausbildung brauchen?**

Nein, das sicher nicht! So schnell entstehen neue Ausbildungs- oder Studiengänge auch gar nicht. Worum es geht, ist tatsächlich die lebenslange Bereitschaft und auch die Notwendigkeit, Neues zu



ILKA DABELSTEIN  
Leitung Business  
Akademie, IBB -  
Institut für Berufliche  
Bildung AG

ren Wissensspeicher auffüllen und in einer gezielten Lernphase unser Wissen aktualisieren müssen.

**Was heißt das konkret – inwiefern ändert sich die Arbeitswelt, was sollten wir lernen, welche Fähigkeiten sind gefragt?**

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von großen Trends wie dem Abbau von Hierarchien, verstärkter Teamarbeit und natürlich der Digitalisierung. Nehmen Sie das Beispiel Homeoffice während der Pandemie: Da mussten sehr viele Menschen sich sehr schnell mit Software für Videokonferenzen vertraut machen, die sie vorher noch nicht kannten. Das zeigt: Es geht nicht darum, dass wir alle Programmierer werden. Aber wir müssen unser Wissen über IT-Anwendungen aktuell halten. Das gilt für alle Ebenen,

auch Führungskräfte müssen sich heute mit IT-Anwendungen auskennen. Ein anderes Beispiel für Veränderungen in der Arbeitswelt sind Erweiterungen in den Anforderungen. Jemand, der bislang in einem Betrieb als Experte so vor sich hin gearbeitet hat, muss nun vielleicht Führungs- oder Projektleitungsaufgaben übernehmen. Gefragt ist dann die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, zu kommunizieren oder kreative Ideen zu entwickeln. Die Pandemie hat zusammen mit einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeit und flacheren Hierarchien zudem gezeigt, wie wichtig Selbstorganisation ist. Auf all diesen Feldern gibt es Möglichkeiten, sich fortzubilden und Neues zu lernen.

**Was bietet das IBB auf dem Gebiet der Weiterbildung?**

Wir sind seit 35 Jahren mit einer sehr großen Bandbreite an Weiterbildungsmöglichkeiten am Markt.

Unser Angebot reicht von kürzeren Weiterbildungen bis hin zur zweijährigen Umschulung. Dabei wenden wir uns an Einzelpersonen, die sich etwa über einen Bildungsgutschein oder im Rahmen des Bildungsurlaubs weiterbilden möchten. Zum anderen richtet sich unsere Business Akademie an Unternehmen, die nach individuellen Lösungen für interne Weiterbildungen suchen. Die praxisorientierten Angebote sind über unser Partnernetzwerk an rund 700 Standorten deutschlandweit verfügbar und machen unsere Kunden fit für den Arbeitsmarkt. Sie lernen in Mischformen aus Online- und Vor-Ort-Veranstaltungen sowie in rein digitalen Formaten, aber immer live und interaktiv. Mit Coachings bringen wir sie bei Bedarf auch persönlich weiter.

[www.ibb.com](http://www.ibb.com)  
[www.business-akademie.com](http://www.business-akademie.com)

# Neue Kompetenzen

Die Redaktion befragt Akteure zu Trends auf dem Arbeitsmarkt.



Foto: Copyright LIFE e.V./ Plau

**Martina Bergk**  
Geschäftsführerin LIFE Bildung  
Umwelt Chancengleichheit e. V.

Für eine nachhaltige Gesellschaft ist ein grundlegender Wandel nötig. In der Arbeitswelt betrifft das nicht nur das benötigte Fachwissen, sondern auch die Kompetenzen. Die herkömmliche Logik von Wachstum und ökonomischer Verwertung gilt es kritisch zu reflektieren und zu wandeln. Das heißt auch: Herrschendes Wissen, Wertehierarchien und bestehende Stereotype müssen dekonstruiert werden. Der Fokus allein auf Technik oder Ökologie greift zu kurz. Die Nachhaltigkeitskrise ist nicht nur eine ökologische, sondern auch eine Krise der Ungleichheiten. Denn Klimafolgen treffen Benachteiligte am meisten.

Für eine gesellschaftliche Transformation ist deshalb eine Auseinandersetzung mit sozialer, globaler und Umwelt-Gerechtigkeit und eine breite Beteiligung aller Akteure nötig. Es muss Teil beruflicher Kompetenzen sein, Gerechtigkeit zu fördern und so auch die Akzeptanz nachhaltiger Lösungen zu verbessern. Die neuen Kompetenzanforderungen müssen gemeinsam mit denen, die die Welt von morgen gestalten, diskutiert und entwickelt werden.

»Die nachhaltige Arbeitswelt braucht mehr Gerechtigkeit und neue Kompetenzen.«

Deshalb bestärkt LIFE Bildung Umwelt Chancengleichheit e. V. in Berufsbildungsprojekten Jugendliche in Camps oder Frauen in Weiterbildungen, sich mit den Herausforderungen des zunehmend von Nachhaltigkeitsaspekten geprägten Arbeits- und Ausbildungsmarktes auseinanderzusetzen. Beim Entwickeln beruflicher Perspektiven geht es nicht nur darum, sich praktisch in neuen Berufsfeldern zu erproben, sondern auch konkrete Gestaltungsmöglichkeiten für Nachhaltigkeit zu erkennen, mit der Arbeit verbundene Ungerechtigkeiten zu reflektieren und den Umgang mit Komplexitäten und Widersprüchen zu üben. Die neue Arbeitswelt braucht Menschen mit Gestaltungskraft und Engagement für Gerechtigkeit.



Foto: Copyright Fabian Stürz / WILA Bonn

**Julia Görnitz**  
Leiterin der Arbeitsgruppe „Arbeit, Aus- und Weiterbildung“ der Plattform Industrie 4.0

Die digitale Transformation gebietet es, sich bewusst mit der Frage auseinanderzusetzen, mit welcher Haltung und welchen Werten wir die digitale Arbeitswelt gestalten wollen. Expertinnen und Experten in der interdisziplinär und sozialpartnerschaftlich besetzten Arbeitsgruppe „Arbeit, Aus- und Weiterbildung“ der Plattform Industrie 4.0 nehmen sich dieser Aufgabe an, um Orientierung bei der nachhaltigen Gestaltung von guter Arbeit in der digitalisierten Industrie zu bieten. Die so entstandene Charta für Lernen und Arbeiten in der Industrie 4.0 beruht auf der Überzeugung, dass Lernen und Arbeiten durch vier Charakteristika gezeichnet sind:

»Im Fokus steht das für den Menschen technisch Sinnvolle.«

Souveränität der Beschäftigten: Erfolgreiche Unternehmen erkennen an, dass die aktive Beteiligung der Belegschaft an Veränderungsprozessen sowie ein verstärkt selbstbestimmtes Lernen und Arbeiten wesentliche Stellhebel in der Industrie 4.0 sind. Beteiligung als Treiber von Innovation und Wertschöpfung: Die digitale Transformation kann nur im Interesse von Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen gelingen, wenn die Sozialpartner konstruktiv zusammenarbeiten und die Beiträge der Beschäftigten als Expertinnen und Experten in eigener Sache Berücksichtigung finden. Agilität als Unterstützung: Neue Formen der Arbeits- und Lernkultur unterstützen die Beschäftigten dabei, mit der Dynamik der Industrie 4.0 erfolgreich umzugehen. Agilität hilft Unternehmen bei der unmittelbaren Reaktion auf neue wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Und neue Technologien: Dass die Betroffenen die Einführung neuer Technologien aktiv mitgestalten, schafft Akzeptanz, fördert die Kompetenzentwicklung und stärkt den Unternehmenserfolg.

Im Fokus steht das für den Menschen technisch Sinnvolle – nicht allein das Machbare.



Foto: Copyright Fabian Stürz / WILA Bonn

**Krischan Ostenrath**, Chefredakteur WILA  
Arbeitsmarkt / Koordinator Netzwerk Grüne  
Arbeitswelt Wissenschaftsladen Bonn e. V.

Die Frage nach dem Berufseinstieg ist einer der Brennpunkte einer erfolgreichen Arbeitsmarktstrategie. Das gilt sowohl für Fachkräfte auf der Suche nach einem passenden Berufsfeld als auch für die Arbeitgeber auf der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern. Hier setzt der gemeinnützige Wissenschaftsladen Bonn (WILA Bonn) an und übernimmt seit fast dreißig Jahren die Rolle eines Lotsen, der (Wieder-) Einsteiger:innen und Arbeitgeber zusammenbringt. Und das bevorzugt in Arbeitsmärkten, die sich noch unterhalb der Schwelle einer breiten öffentlichen Wahrnehmung bewegen – wie beispielsweise im Umwelt- und Klimaschutz.

Seit den Gründungstagen erscheint der „WILA Arbeitsmarkt“, eine kuratierte Kompilation einschlägiger Stellen für Akademiker:innen, die sich bekannte und weniger bekannte Tätigkeitsfelder erschließen wollen. Flankierend dazu bietet das hauseigene WILA Bildungszentrum Fortbildungen mit dem Schwerpunkt „Berufliche Qualifizierung.“ Gleichzeitig arbeitet der WILA Bonn mit Drittmitteln von Stiftungen, Ministerien und der EU um Projekte rund um Themen der Berufsorientierung und Berufsfelderschließung durchzuführen.

»Die beruflichen Möglichkeiten rund um Klima- und Umweltschutz werden unterschätzt.«

Aktuell ist im Wissenschaftsjahr 2021 das Projekt „Jobs ohne Kohle?“ gestartet, das Schüler:innen und junge Fachkräfte in den Dialog zu den Beschäftigungsperspektiven der Bioökonomie bringt. Und seit 2017 koordiniert der WILA Bonn mit Unterstützung der Nationalen Klimaschutzinitiative das Netzwerk Grüne Arbeitswelt, das den gefährlich unterschätzten beruflichen Möglichkeiten rund um Klima- und Umweltschutz Gehör verschafft und die unterschiedlichsten Akteure einer „grünen“ Berufsorientierung mit einer Stimme sprechen lässt.

# BWL und Nachhaltigkeit zusammendenken

Die Hochschule Magdeburg-Stendal verbindet mit dem Studiengang „Nachhaltige BWL“ Wirtschaft und Nachhaltigkeit. Digitalisierung spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Worum geht es bei Ihrem Studiengang „Nachhaltige BWL“?

Nachhaltigkeit gehört zur DNA der Hochschule Magdeburg-Stendal. Das zeigt sich schon an unserem parkähnlichen Campus mit reichlich Grün und vielen Bäumen. Viele unserer Studiengänge drehen sich um Nachhaltigkeit – etwa zur Wasserwirtschaft oder zum nachhaltigen Bauen. Im Studiengang „Nachhaltige BWL“ mit den Schwerpunkten Digital Business und Sozial- und Personalmanagement ist Nachhaltigkeit die Klammer, die alles zusammenhält und die zukünftige Gestaltung in Unternehmen mehr denn je begleiten wird. Wir wollen Wirtschaft, Staat, Gesellschaft, Technik und Ökosysteme über alle Fachdisziplinen zusammendenken. Neben den klassischen BWL-Inhalten betrachten wir Themen wie Ressourcenschonung, Abfallvermeidung und Corporate Social Responsibility oder widmen uns eingehend dem Bereich der Klimaneutralität und der Kreislaufwirtschaft. Unsere Studierenden

erlernen zukunftsgerichtete Managementmethoden anhand anwendungsbezogener Fallbeispiele – etwa, mit disruptiven Veränderungen umzugehen, technische Fortschritte für die Organisation nutzbar zu machen, Geschäftsprozesse kritisch zu hinterfragen und kreative sowie agile Arbeitsstile zu entwickeln.

Welche Bedeutung hat die Digitalisierung in Ihrem Studiengang?

Der Studiengang hat eine starke hands-on-Komponente. Studierende sollen neue Technologien verstehen und lernen, sie nachhaltig zu nutzen. Die Digitalisierung ist einer der wichtigsten Technologietreiber, die ein nachhaltiges Wirtschaften erst ermöglicht. Durch die Digitalisierung von Informationen und Prozessen, durch Data Analytics-Verfahren und maschinelles Lernen können Prozesse effizienter gestaltet werden und zum Beispiel die Auslastung von Transportmitteln optimiert und CO<sub>2</sub> eingespart werden. Digitales Supply Chain



Die Professoren Michael Herzog, Jens-Martin Loebel und Fabian Behrendt (v.l.n.r.) vom Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Magdeburg-Stendal.

Management macht Lieferketten transparent und optimiert sie so, dass überflüssige Transport-, Umschlags- und Lageraktivitäten vermieden werden. Das Einzigartige an unserem Studiengang ist, dass wir diese Technologien konkret erfahrbar machen, wie etwa in unseren Industrie 4.0-Laboren. Studierende setzen bei uns u. a. Virtual Reality-Techniken ein, arbeiten in Industrie 4.0-fähigen Lernfabriken oder erleben, wie mit Gamification Informationsprozesse im Unternehmen erfolgreich gestaltet werden können.

Wie sind die Berufsaussichten für Absolventinnen und Absolventen?

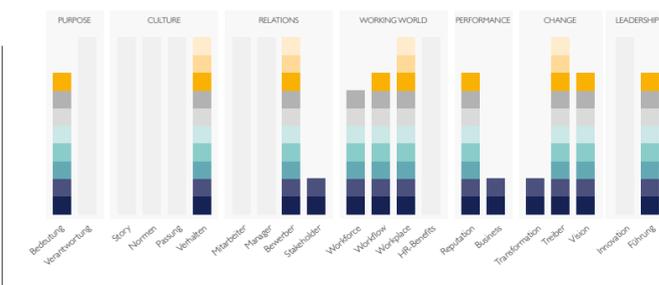
Wir bilden Manager und Visionäre aus, die das Thema Nachhaltigkeit in allen Facetten beherrschen und zugleich ein großes Wissen um Technologien und Methoden haben. Damit sind sie genau das, was die Wirtschaft heute und in Zukunft braucht. Die nachhaltige und digitale Transformation wird von Unternehmen, dem öffentlichen Bereich und der Gesellschaft mehr denn je gefordert. Vielen Unternehmen fehlen reflektierte Change Manager, die Wissen über Veränderungsprozesse mit Fachkompetenz in Sachen Nachhaltigkeit kombinieren. Durch die Vertiefungsrichtung Digital Business erlernen Absolventinnen und Absolventen genau das nötige Rüstzeug, um Unternehmen durch die digitale und nachhaltige Transformation zu begleiten.

[www.studieren-im-gruenen.de/nachhaltige-bwl](http://www.studieren-im-gruenen.de/nachhaltige-bwl)

— Beitrag FINK & FUCHS —

# Kultureller Wandel lässt sich nicht digitalisieren

Dass die Arbeitswelt der Zukunft eine digitale sein würde, war klar. Eine bessere wird sie aber nur sein, wenn sie auch der „conditio humana“ entspricht. Lehren aus dem Lockdown.



Mit „Employer Horizons“ bietet Fink & Fuchs eine 360°-Sicht, die alle Äußerungsformen der Arbeitgeberkommunikation umfasst. Von Human Relations über Change bis Führung.

das Gefühl der Einsamkeit und sozialen Distanz im Homeoffice zu.

Wenn sich ein Großteil der Geschäftstätigkeit dauerhaft auf die Wohnzimmer der Mitarbeiter verteilt, ist dies viel mehr als eine technisch-räumliche Frage. Es definiert die Spielregeln neu. Mitarbeiter, die gefühlt wie Selbständige aufgestellt sind, entfremden sich zunehmend vom Arbeitgeber. Somit hängt letztlich viel von der gemeinsamen „Beziehungsarbeit“ ab. Also: Human Relations oder „FOMO“ im Job?

Langzeit-Homeworker kennen das Gefühl, abgekoppelt zu sein. Fehlendes Feedback und Team-Erlebnis können die Motivation beeinträchtigen, sogar Sinnkrisen auslösen. Mit der Zeit nimmt das Gefühl der Verbundenheit ab. Und wenn es allen so geht, bröckelt der soziale Kitt, der die Organisation zusammenhält. Unternehmen sind eben viel mehr als die Summe aller angeschlossenen Homeoffices.

Zusehends rückt ins Blickfeld, dass digitaler Wandel immer auch kultureller Wandel ist. Je dezentra-

ler und virtueller wir arbeiten, desto wichtiger wird das kulturelle und kommunikative Band. Mehr als je zuvor braucht es Orientierung, Sinnstiftung, Dialog und die Moderation von Veränderungsprozessen. Dass persönliche Begegnungen durch Homeoffice weitgehend entfallen, macht die Sache freilich nicht einfacher.

Umso wichtiger ist es, alle Dimensionen und Wechselwirkungen der internen und externen Arbeitgeberkommunikation zu erfassen und im Blick zu behalten. Idealerweise in einem 360°-Grad-Ansatz, der komplexe Zusammenhänge methodisch verständlich macht, Digital und Human Relations zusammenführt und neue Verständnishorizonte öffnet: „Employer Horizons“. Wenn sich rundherum alles ändert, müssen wir auch Kommunikation weiterdenken.

von MICHAEL GRUPE & JOCHEN PETT,  
Fink & Fuchs AG

STRATEGIEFORUM / IMPULSE

## Wie schaffen wir mehr Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt?



**DR. SOPHIE ERTL**  
Partnerin Maiwald Patentanwalts- und  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

... ist Patentanwältin und promovier-  
te Diplom-Ingenieurin. Ihre techni-  
schen Spezialgebiete: Maschinenbau,  
Medizintechnik, Werkstofftechnik,  
Fahrzeug- und Flugzeugbau.

Nachhaltige Unternehmen sind innovative Unternehmen. Dabei laufen Erfindungen stets Gefahr, kopiert zu werden. Wer im Wettbewerb bestehen möchte, muss seine Ideen und innovativen Produkte schützen. Eine Anmeldung beim Patentamt bietet hier den zuverlässigsten Schutz. Patentanwälte unterstützen mit patentrechtlichem Fachwissen, betriebswirtschaftlichem Sachverstand und technisch-naturwissenschaftlichem Know-how.



**MICHAEL GRUPE**  
Vorstand Fink & Fuchs AG

...beschäftigt sich mit Trends in Kom-  
munikation, Innovationsmanagement  
und Arbeitswelt. Seine beiden Kinder  
zeigen ihm als „Trend-Scouts“, wo  
die digitale Reise hingeht.

Nachhaltigkeit beginnt in den Köpfen – Kommunikation bringt sie da hinein. Wie gehen wir in der Arbeitswelt mit Ressourcen um? Wie mit den Menschen? Wenn der „Arbeitsklimawandel“ gelingen soll, müssen wir Veränderungen ebenso effizient wie human gestalten. Glaubwürdige Kommunikation kann dazu fundamental beitragen. Dialog- und Due-Diligence-Formate bilden dafür eine gute Grundlage.



**ILKA DABELSTEIN**  
Leiterin IBB Business Akademie

... macht sich als gelernte Wirt-  
schaftspädagogin mit maßgeschnei-  
derten Schulungslösungen für Unter-  
nehmen und ihre Mitarbeiter stark.  
Den Fokus setzt sie dabei besonders  
auf die Chancen durch den digitalen  
Wandel in der Arbeitswelt.

Gemeinsam! Das Thema ist mehr als ein Trend – es muss sich in Unternehmenskulturen und -strategien widerspiegeln und jeden einzelnen mitnehmen. Der digitale Wandel passt gut zu Fragen der Nachhaltigkeit, denn er kann effizientes und damit ressourcenschonendes Wirtschaften vorantreiben. Unternehmen erkennen: Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind entscheidende Faktoren für die Zukunft.

## Weniger Anzüge, mehr Technik

*Unsere Arbeitswelt verändert sich stetig.  
Welche Trends sind absehbar? Wir wagen einen Ausblick.*

Lara Marie Müller / Redaktion

### MEETING PER HOLOGRAMM

„Hey Mara, what have you got for me?“, fragt die Chefin ihre japanische Mitarbeiterin am anderen Ende der Welt. Beide klappen lässig ihre Brillen vor die Augen – und auf einmal steht Mara als Hologramm im Wohnzimmer der Chefin. Hier zeigt sie ihr auf einem virtuellen Globus neuste Fortschritte. Was wie Science-Fiction klingt, ist Teil eines Werbevideos von Microsofts neuer Plattform „Mesh“. Die im März vorgestellte Mixed-Reality-Software ermöglicht Zusammenarbeit von komplett unterschiedlichen Orten aus. Ganz wie im Werbevideo funktioniert sie aber noch nicht. Aktuell können Avatare genutzt werden – Figuren, die Nutzer so gestalten können, wie sie möchten. Zukünftig soll man sich dann als lebensechtes Abbild in einen virtuellen Raum projizieren können. Dafür verwendet Microsoft spezielle Kameras, die Gefilmtes in ein 3D-Modell umrechnen und übertragen. Hat die Gesprächspartnerin eine bestimmte Brille auf, sieht sie die von der Kamera erfassten Dinge in Lebensgröße.

### FRAUEN AN DER SPITZE

Es geschieht langsam, aber es ändert sich etwas: Der Anteil an Frauen in Führungspositionen steigt. Während 2006 Frauen in den Vorständen der 100 größten deutschen Unternehmen gerade mal 0,2 Prozent ausmachten, waren es 2020 schon fast 14 Prozent. Für die Unternehmen könnte sich das auch finanziell lohnen. Forscher haben nun herausgefunden, dass Frauen in Führungspositionen die Produktivität unter bestimmten Umständen steigern können. Entscheidend dabei ist: Arbeiterinnen liefern im Schnitt deutlich schneller und bessere Ergebnisse, wenn sie eine Vorgesetzte haben und keinen Vorgesetzten. Gerade für Branchen, in denen zwar Männer führen, aber ansonsten hauptsächlich Frauen arbeiten, liegt hier also großes Potenzial.

### JOGGINGHOSE STATT ANZUG

Früher waren Anzüge ein erstrebenswertes Statussymbol – ihre Träger strahlten ein geordnetes Leben und hohes Einkommen aus. Heute wirken sie mitunter eher wie die Uniform bemitleidenswerter Arbeitssklaven. Das macht sich in den Zahlen bemerkbar: Der deutsche Anzug-Umsatz ist seit 2012 fast um die Hälfte eingebrochen. Und das ist nicht etwa Corona und andauerndem Homeoffice geschuldet: Von 2012 bis 2019 sanken die Anzug-Erlöse jedes Jahr um viele Millionen Euro. Der Trend, der mit den Silicon-Valley-Gründern in Jogginghose begann, setzt sich also langsam in der gesamten Arbeitswelt durch. Sich Gemütlichkeit und Freizeit leisten zu können, ist für viele Quelle von Anerkennung.

### ARBEITSLIOS DURCH ROBOTER?

Künstliche Intelligenz und autonome Roboter sind vielleicht der nächste Quantensprung im Fortschritt der Menschheit. Sie dürften von der Produktion, übers Rechnungswesen bis hin zur Kunst viele Wirtschaftszweige komplett umkrepeln. Deswegen machen sich Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen Sorgen: Nimmt uns die Technologie irgendwann komplett die Jobs weg? Wird die Ungleichheit dadurch verschärft? Wirtschaftsforscher von der London School of Economics kommen zu Ergebnissen, die in eine andere Richtung deuten. Sie haben unterschiedliche Szenarien modelliert. Das Ergebnis: Der durchschnittliche Lohn steigt durch eine neue Technologie wahrscheinlich eher. Wichtig ist dafür aber, dass Menschen ausreichend flexibel in der Wahl ihres Jobs sind. Technischer Wandel hat in der Geschichte schon oft Ängste hervorgerufen. „Es stellte sich später meist heraus, dass es gar nicht so schlimm war“, schreiben die Forscher.

### mute-labs

Schallisolierte Telefon-  
und Meetingkabinen

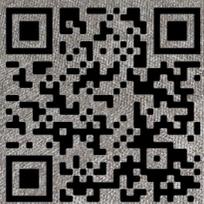
Die Anforderungen an mo-  
derne Bürowelten haben sich  
durch Corona nachhaltig  
verändert. Homeoffice und  
Flexdesk-Konzepte sind nun  
auch bei den traditionellsten  
Unternehmen zum Standard  
geworden. In der Konse-  
quenz steigt der Bedarf nach  
flexiblen Rückzugsräumen  
für Telefonate und Video-  
konferenzen. Das Berliner  
Unternehmen mute-labs  
setzt auf minimalistisches  
Design, nachhaltige Mate-  
rialien und lokale Fertigung.  
Um einen besseren Ein-  
druck zu bekommen lohnt  
ein Besuch in einem der  
20 Showrooms.

[www.mute-labs.de](http://www.mute-labs.de)

SHOWROOMS DE: Augsburg, Berlin, Dortmund, Frankfurt, Göttingen, Hamburg, Heidelberg, Köln, Leipzig, München, Nürnberg, Offenburg, Stuttgart, Trier  
AT: Wien / CH: Zürich, Oberkirch / NL: Amsterdam / IT: Mailand

# WIR BEWEGEN ARBEITSWELTEN VON MORGEN!

Strategieberatung • Innenarchitektur • Architektur



Geben Sie uns 20 Minuten, wir geben Ihnen eine neue Welt!  
Jetzt kostenfreien Termin vereinbaren: [www. b-k-p.net](http://www.b-k-p.net)

