

NEUE ANFORDERUNGEN AN ZUSAMMENARBEIT, KULTUR, FÜHRUNG UND EIGEN- VERANTWORTUNG IN DER ARBEITSWELT NACH CORONA

KERNBOTSCHAFTEN

- Die **flexiblere, mobilere und dezentrale neue Arbeitswelt** wird auch nach der Coronapandemie Bestand haben, da sie mit wirtschaftlichen Effekten bei den Unternehmen und größeren Freiheitsgraden bei den Beschäftigten einhergeht.
- In einer Arbeitswelt, in der die Mehrheit der Mitarbeitenden von zu Hause oder von einem beliebigen Ort aus arbeiten werden, **müssen Führungskräfte und Mitarbeitende** angesichts flacherer Hierarchien, größerer Transparenz und zunehmend diverser Stakeholder **neue Fähigkeiten erwerben**.
- Wie gut sich die Unternehmen auf diese neue Arbeitswelt einstellen, wird ein entscheidender Erfolgsfaktor sein, vor allem im **Wettbewerb um gute und geeignete BewerberInnen**.

In Kooperation mit:

 **accenture**

 Capgemini

 **msg**

 **software** AG

AutorInnen:

Jürgen Fritsche (msg)
Marc Gruber (Capgemini)
Uwe Hartmann (Software AG)
Corinna Krezer (Accenture)
Marc Reinhardt (Capgemini)
Maria Rösch (msg)
Patricia Wrzesniewski
(Capgemini)

Mitwirkende:

Dr. Katrin Ehlers (msg)
Christian Piele (Fraunhofer IA0)
Anna Zange (Accenture)

EINLEITUNG

Das Arbeiten an einem beliebigen Ort, beispielsweise von zu Hause aus, unter Nutzung verschiedener Werkzeuge und Endgeräte für eine virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation ist schon seit längerem zumindest technisch eine Option. In der Coronapandemie wurde diese Arbeitswelt für viele ArbeitnehmerInnen zum „New Normal“. Diese neue Normalität wird auch nach der Pandemie zumindest in einigen Branchen und Teilen der Bevölkerung Bestand haben. Die Coronapandemie fungiert damit als Verstärker und Beschleuniger der Trends zu Digitalisierung und Globalisierung der Arbeit. Die damit verbundenen Veränderungen für Unternehmenskulturen, Zusammenarbeit (innerhalb des eigenen „Hauses“, mit KundInnen oder Dritten), Organisation und Führung werden gegenwärtig noch analysiert. Fakt ist aber, dass die Unternehmen und Beschäftigten wenig Zeit haben, sich mit der Analyse der Folgen dieser Trends auseinanderzusetzen. Auch die Politik ist gefordert, bestehende Regularien hinsichtlich ihrer Eignung für das New Normal zu überprüfen und bei Bedarf schnellstmöglich anzupassen. Die Herausforderung wird darin bestehen, dass die Politik diesen Blick nach vorn zulässt, da gegenwärtig alle Ressourcen in der Bekämpfung der Pandemie und deren Folgen gebunden sind. Wenn einige Unternehmen oder Behörden den Impuls aus der Pandemie aufnehmen und ihre Organisation hinsichtlich Führung, Zusammenarbeit und Kultur weiterentwickeln, andere hingegen eher zurückkehren in die Arbeitswelt von vor Corona, dann droht ein Auseinanderdriften, eine neue digitale Spaltung.

Die nachfolgenden Thesen legen den Schwerpunkt auf die Veränderung der Arbeitswelt von Berufstätigkeiten, deren Arbeit flexibel ins Homeoffice verlegt werden kann.

These 1: **Arbeit wird in einem heute noch kaum vorstellbaren Maß omnipräsent.**

BESCHREIBUNG

So normal es bisher war, mit dem Auto oder dem ÖPNV zum Arbeitsplatz zu pendeln, wird es immer mehr zur Normalität, dass der Arbeitstag zu Hause beginnt. In die Lebensräume, in denen Menschen ihre Freizeit und ihr Privatleben verbringen, werden immer mehr Arbeitsräume integriert – und umgekehrt. Die eindeutige Trennung von Arbeits- und Freizeit-/Privat-

Wenn einige Unternehmen oder Behörden den Impuls aus der Pandemie aufnehmen und ihre Organisation hinsichtlich Führung, Zusammenarbeit und Kultur weiterentwickeln, andere hingegen eher zurückkehren in die Arbeitswelt von vor Corona, dann droht ein Auseinanderdriften, eine neue digitale Spaltung.

raum löst sich zunehmend auf. Die Wohnung wurde von vielen ArbeitgeberInnen während der Pandemie als temporärer Arbeitsort betrachtet. Viele ArbeitnehmerInnen wünschen sich, dass die Flexibilisierung des Arbeitsortes, z. B. der Wohnung, an einigen Tagen der Woche bestehen bleibt. In den durchschnittlich 47 Quadratmetern Pro-Kopf-Wohnfläche (Statista 2020, S. 6) – in den Stadtstaaten Berlin und Hamburg sind es sogar unter 40 Quadratmetern – muss zur Umsetzung von Homeoffice Raum für den Arbeitsplatz freigemacht werden. Gleichzeitig verschwimmt die zeitliche Trennung von Arbeitszeit und Freizeit. Der Arbeitstag hat keine eindeutigen Anfangs- und Endzeiten; ArbeitnehmerInnen wechseln oftmals innerhalb eines Tages gleitend zwischen Privat- und Arbeitszeit hin und her, da eine von ihrem Unternehmen vorgegebene feste Struktur des Büroalltags wegfällt. Dieses räumliche und zeitliche Zusammenwachsen von Arbeits- und Privatleben, auch „Work-Life-Blending“ genannt, wird durch neue digitale Werkzeuge und die Möglichkeiten virtueller Kommunikation ermöglicht, die eine andauernde Erreichbarkeit und ortsunabhängige Produktivität erlauben (Accenture 2020, S. 24).

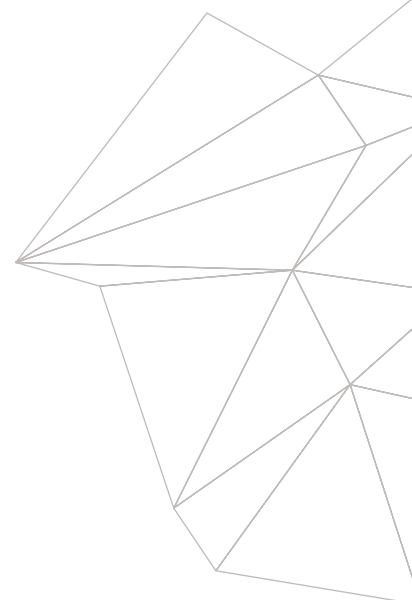
FOLGEN

Durch dieses Work-Life-Blending haben ArbeitnehmerInnen im Ergebnis zwar potenziell mehr Freiheiten, sind aber auch deutlich stärker gefordert, eine ausgeglichene Work-Life-Balance durch gutes Selbst- und Stressmanagement sicherzustellen. Sie werden das Work-Life-Blending nur akzeptieren, wenn sie die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und des Beschäftigungsverhältnisses erkennen. Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie ihre Unternehmenskultur und -werte verständlich und nachvollziehbar herausarbeiten und vermitteln müssen. Die stressfördernden Aspekte dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Um Wohlergehen und Zufriedenheit sicherzustellen, muss das Gesundheitsmanagement anders als bisher umgesetzt werden (siehe dazu den Denkipuls „Das New Normal der Arbeitswelt und sein Einfluss auf die individuelle Gesundheit“).

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: Die Kenntnisse der Mitarbeitenden in digitaler Zusammenarbeit und Kommunikation sollten gefördert werden, sodass diese Zusammenarbeit effizient und mit Zufriedenheit erfolgen kann. Zusätzlich sollten die Unternehmen Programme, Empfehlungen und Angebote zur Verbesserung des körperlichen Wohlbefindens, des Zeitmanagements und der Selbstführung aufsetzen. Der Wettbewerb um die besten BewerberInnen kann sich anhand dieser Angebote entscheiden.

Die zeitliche Trennung von Arbeitszeit und Freizeit verschwimmt. Der Arbeitstag hat keine eindeutigen Anfangs- und Endzeiten; ArbeitnehmerInnen wechseln oftmals innerhalb eines Tages gleitend zwischen Privat- und Arbeitszeit hin und her.



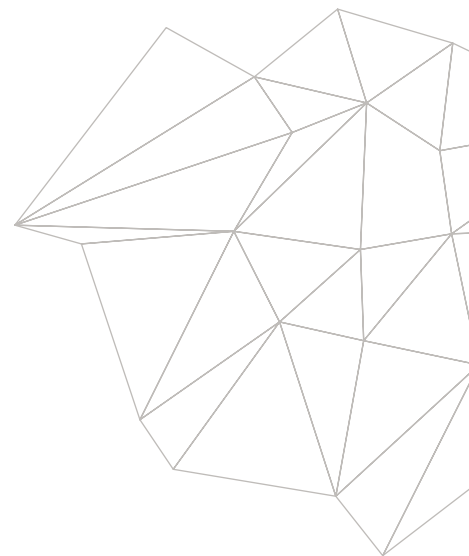
Politik: Das Recht auf Nichterreichbarkeit muss in die Regelungen zu Arbeitszeit und Ruhezeit aufgenommen werden. Neue Regelungen zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit im Rahmen einer mehrheitlich virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation müssen gemeinsam mit Unternehmen und Betroffenen erstellt werden. Ebenso kann es erforderlich werden, die (Un-)Privatheit der Wohnung im Kontext des Arbeitsverhältnisses, zum Beispiel in Bezug auf die Pflicht zum Arbeitsschutz der Arbeitgebenden gegenüber den Arbeitnehmenden in deren privaten Wohn-Arbeits-Räumen, (neu) zu regeln. Hierbei empfehlen wir, dass die Politik sich dafür einsetzt, ungeklärte Fragestellungen beispielsweise zur Umsetzung des Arbeitsschutzes aktiv zu adressieren, um deren Transfer in die „Nach-Corona-Zeit“ vorzubereiten und zu verhindern, dass eine Rückkehr in alte Präsenzmodelle aus Gründen der Rechtssicherheit erfolgt.

These 2:
Es wird noch Büros geben, aber sie werden eine andere Funktion haben.

BESCHREIBUNG

Die Coronapandemie hat gezeigt, dass die bisher verfolgte Nähe zu KundInnen für Unternehmen mit Dienstleistungen, die in Büros erbracht werden, auch anders möglich ist. Auch die organisationsinterne Zusammenarbeit kann virtuell stattfinden. Ein fester Arbeitsplatz war bereits in der Vergangenheit teilweise nicht mehr üblich: Einige Unternehmen haben das „Desk-Sharing“ gefördert, also dass MitarbeiterInnen ihren Arbeitsplatz im Büro täglich frei wählen können. Durch das verstärkte Homeoffice infolge der Coronapandemie hat sich gezeigt, dass die Anwesenheit in den Büros nur noch zweckgebunden erforderlich ist. Moderne Infrastrukturen erlauben es, neben dem Homeoffice auch von unterwegs (Cafés, Hotelzimmer etc.) oder in Co-Working-Spaces zu arbeiten. Die tägliche Arbeit wird also auch nach der Coronapandemie nicht im klassischen Büro erfolgen müssen, sondern kann fast überall erledigt werden. Damit wird sich die Funktion verändern, die Büros für Unternehmen erfüllen werden.

Das Recht auf Nichterreichbarkeit muss in die Regelungen zu Arbeitszeit und Ruhezeit aufgenommen werden.



FOLGEN

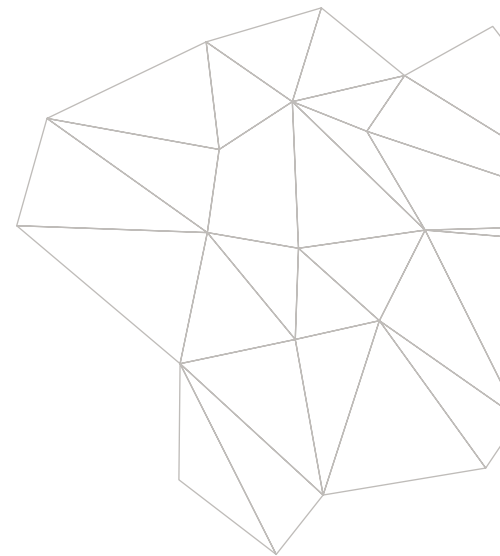
Untersuchungen zeigen, dass viele Mitarbeitende (82 Prozent) sich im Homeoffice genauso produktiv fühlen wie im normalen Büro. Mehr als die Hälfte gibt darüber hinaus an, im Homeoffice sogar produktiver zu arbeiten (DAK 2020, S. 15). Zudem entfallen unproduktive Anfahrtszeiten. Die Möglichkeit, Arbeitszeit individuell zu planen, hilft dabei, Kreativität und Produktivität zu steigern. Auf der anderen Seite vermissen Mitarbeitende im Homeoffice die persönliche Interaktion mit den KollegInnen und KundInnen (DAK 2020, S. 15). Büros werden sich darum verändern: Sie werden kein Ort für Stillarbeit, also zum Beispiel für die Arbeit an einem Denkimpuls, mehr sein; sie werden auch kein Ort für Routinetreffen sein, in denen eine Standardtagesordnung abgearbeitet wird, also beispielsweise für einen Jour fixe. Vielmehr werden die Büros als Ort der Begegnung und des Networkings mit anderen KollegInnen oder auch der Fortbildung dienen. Effektive Teamarbeit wird eine neue Funktion der Büros sein – geplant und organisiert in dafür speziell eingerichteten, neu gestalteten Räumen. Die Büros werden wohnlicher ausgestattet werden, sodass eine Umgebung als Kreativraum entsteht. Einzelbüros für kreatives Denken, aber auch Loungebereiche für gemütliches Arbeiten oder ein Brainstorming mit anderen KollegInnen wird es weiterhin geben (Chayka 2020).

Büros beziehungsweise die Anwesenheitspflicht in diesen waren für die Unternehmen bisher Kulturschmieden. Um das Risiko einer schwindenden Unternehmenskultur zu minimieren, müssen die neuen Kreativräume mit entsprechenden Formaten so bespielt werden, dass Mitarbeitende (und KundInnen) gern und öfter diese neuen Möglichkeiten nutzen. Manche Unternehmen haben Regionalvorstände oder Niederlassungsleitungen. Diese Rollen sind entbehrlich, wenn Büros eine andere Funktion erfüllen und Regionalität nicht mehr entscheidend für die Leistungserbringung ist.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: Ein Großteil der Unternehmen (60 Prozent) rechnet innerhalb der nächsten drei Jahre mit einem Abbau der Büroflächen um durchschnittlich ca. 20 Prozent bei gleichbleibender MitarbeiterInnenzahl. Gleichzeitig sind Investitionen in einen Umbau der Räumlichkeiten erforderlich (Leitel 2020). Eine Überprüfung und eine Optimierung der existierenden Flächen sind empfehlenswert. Dabei sollten die NutzerInnen partizipativ in diese Überprüfung einbezogen werden, denn wie die Anforderungen der MitarbeiterInnen (und KundInnen) in den

Büros werden als Ort der Begegnung und des Networkings mit anderen KollegInnen oder auch der Fortbildung dienen.



neuen Bürokonzepten umgesetzt werden, entscheidet über die Akzeptanz und letztlich über die Wirtschaftlichkeit der Umbaumaßnahmen. Unternehmen sollten außerdem gemeinsam mit den Mitarbeitenden prüfen, ob die Beteiligung an regionalen Co-Working-Spaces (auch in ländlichen Regionen) eine sinnvolle Alternative zu eigenen Büros darstellen kann.

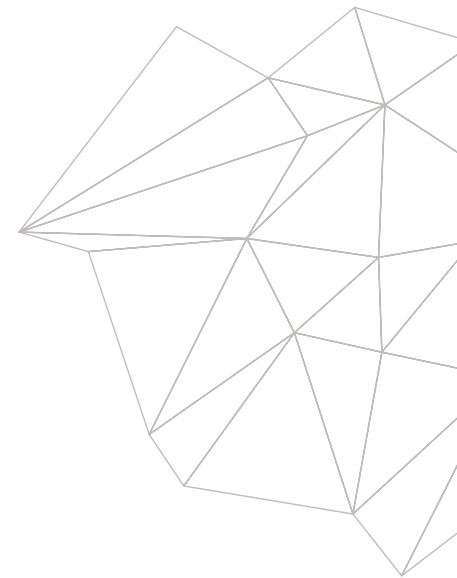
These 3: **Lebenslanges Lernen wird oberste Priorität für Arbeitnehmende aber auch Organisationen.**

BESCHREIBUNG

Individueller Lernwille hat das Jahr 2020 geprägt. Die Erhebung des D21-Digital-Index 2020/2021 zeigt eindeutig: Neue digitale Kompetenzen und Fertigkeiten wurden vor allem durch Eigeninitiative, das heißt informelle Wissensaneignung auf alle möglichen Arten, erlangt (83 Prozent), durch Ausprobieren und Austausch mit anderen. Bei den Berufstätigen mit Bürojob geben 95 Prozent an, sich vor allem informell weiterzubilden. Das formelle Lernen, also zum Beispiel Schulungs- und Fortbildungsangebote bezahlt durch die ArbeitgeberInnen, ist deutlich geringer ausgeprägt (Vollzeit: 37 Prozent, Teilzeit: 20 Prozent, Führungskräfte: 49 Prozent) (Initiative D21 2021, S. 29). Viele Beschäftigte haben sich 2020 oft aus der Not heraus mit den Werkzeugen und Methoden den neuen Arbeiten auseinandergesetzt, diese ausprobiert und deren Handhabung in virtuellen Kursen erlernt. Wenn es gelingt, diese Lernbereitschaft und den Lernwillen auch nach der Pandemie aufrechtzuerhalten, verinnerlichen wir eine der Kernkompetenzen künftiger Arbeitsmärkte. Dieser Tatsache ist sich die Mehrheit der Berufstätigen bewusst: 78 Prozent gehen davon aus, dass beruflicher Erfolg lebenslanges Lernen voraussetzt (Initiative D21 2020, S. 55). Die heute 25- bis 29-Jährigen, die Generation Y, dominieren den jüngeren Arbeitsmarkt; sie nennen als dritt-wichtigste Erwartung an ArbeitgeberInnen „Professionelles Training & Weiterentwicklung“ (Statista 2020, S. 21) und werden ein entsprechendes Angebot einfordern.

FOLGEN

Ist es besser, ExpertIn oder GeneralistIn zu sein? Wie leicht können sich Menschen beruflich neu erfinden, indem sie sich Neues aneignen? Die Pandemie hat dieses Thema auch jenen Beschäftigten nahegebracht, die



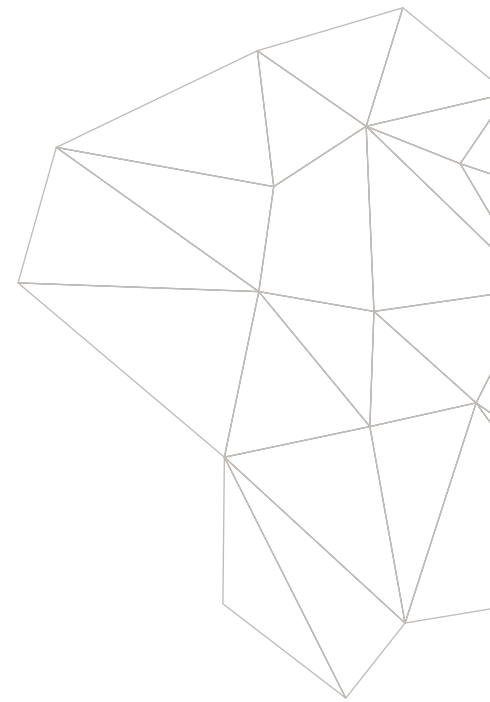
*Wenn es gelingt,
die gegenwärtige
Lernbereitschaft und
den Lernwillen auch
nach der Pandemie
aufrechtzuerhalten,
verinnerlichen
wir eine der
Kernkompetenzen
künftiger
Arbeitsmärkte.*

sich bisher nicht damit auseinandersetzen mussten. Es ist davon auszugehen, dass ArbeitgeberInnen die Eigeninitiative und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden gern weiterhin in Anspruch nehmen werden; sie werden sich aber auch in Zukunft nicht aus der (Mit-)Verantwortung für das lebenslange Lernen ihrer Mitarbeitenden zurückziehen können, wenn sie eine zeitgemäße Qualifikation sicherstellen und für (potenzielle) Mitarbeitende attraktiv bleiben wollen. Gleichzeitig wird sich ein weiterer Digitalisierungstrend verstärken und durchsetzen: Die Mitbestimmung der Lernenden über ihre Lerninhalte ist Teil einer adäquaten Transformationsbegleitung auch in einem formellen Lernumfeld (Schulze 2020, S. 20). Selbstverständlich wird ein großer Teil der Wissensvermittlung, die früher im Klassen- oder Seminarraum erfolgte, nun digital unterstützt und individuell in Form und Tempo durch den einzelnen Lernenden von zu Hause aus organisiert und gelebt. Es wird sich zeigen, wie sich diese Entwicklung aus dem Umfeld der Wissensarbeit in anderen Bereichen ausprägen wird. Die Vorteile der zeitlichen und räumlichen Flexibilität digitaler Lernformate und die zunehmende Bedeutung von Peer-Education und der aktiven Gestaltung der Lerninhalte bestehen auch dort.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: Unternehmen müssen sich auf eine permanente Fortbildung einstellen. Dies bedeutet, dass die reservierten Fort- und Weiterbildungszeiten für Mitarbeitenden und Führungskräfte überprüft (oder gegebenenfalls auch erstmal geschaffen) werden müssen. Wirtschaftlichkeitserwägungen sind neu aufzusetzen, wenn anstelle teurer „Face-to-Face“-Kurse in Seminarräumen vergleichbare Kompetenzen im Selbststudium und virtuell erworben werden können. Und auch hier gilt für die Unternehmen: Wie viel Zeit den Mitarbeitenden und Führungskräften für selbstorganisierte, virtuelle Fort- und Weiterbildung eingeräumt wird und wie flexibel die Unternehmen in der Anerkennung des individuell erworbenen Wissens sind, wird Einfluss auf die Attraktivität des Unternehmens am BewerberInnenmarkt haben.

Politik: Permanente Fortbildung sollte gefördert werden – steuerlich, arbeitsrechtlich und arbeitsmarktpolitisch. Dafür sind gemeinsam mit Universitäten, Wissenschaft und Unternehmen neue Programme zu entwerfen, zu fördern und umzusetzen. Es bietet sich an, entsprechende Maßnahmen in die Ziele der europäischen Kompetenzagenda einzubetten, die unter anderem darauf abzielt, dass Menschen beim Aufschwung nach der Coronapandemie Unterstützung erhalten, aber gleichzeitig die notwendigen arbeitsplatzrelevanten Kompetenzen für den grünen und digitalen



*Unternehmen
müssen sich auf eine
permanente Fort-
bildung einstellen.*

Wandel insgesamt mit in den Fokus nimmt (Europäische Kommission 2020). Neben der Digitalkompetenz, also der Souveränität im Umgang mit sich stetig weiterentwickelnden technischen Möglichkeiten, müssen Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung bereits in allgemeinbildenden Schulen im Curriculum verankert und in Ausbildung und Studium gefördert werden.

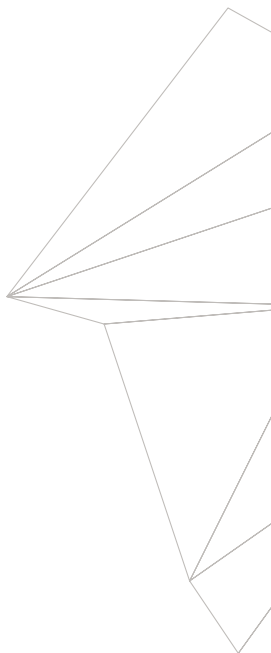
These 4: **Führungskräfte müssen Fähigkeiten für virtuelle Führung lernen.**

BESCHREIBUNG

Im New Normal werden sich Unternehmen nicht mehr mit der Frage auseinandersetzen, ob die mehrheitlich virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation grundsätzlich funktioniert. Der Wettbewerb um BewerberInnen und unserer Einschätzung nach auch um KundInnen wird darüber stattfinden, wie gut Rahmenbedingungen für virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation für die Mitarbeitenden geschaffen worden sind. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört auch die virtuelle Führung. Für Mitarbeitende, die den Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice (oder ortsungebunden mobil) arbeiten, müssen Führungskräfte andere Qualitäten beweisen als in einer Arbeitswelt, die in den Büros stattfand. In den virtuellen Meetings werden nicht mehr automatisch jene Teilnehmenden als natürliche Führungsfiguren akzeptiert, die am meisten oder am lautesten reden (Cohen 2020). Zuhören, Moderation, Empowerment und Coaching sind neuen Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen. Durch die Internationalisierung des Arbeitsmarktes werden die zu führenden Teams zunehmend diverser, binden auch FreiberuflerInnen ein und müssen über verschiedene Zeitzonen hinweg gesteuert werden.

FOLGEN

Die erforderlichen Transformationen in der Führung bergen die Gefahr, dass erfahrene und (bislang) erfolgreiche Führungskräfte Anpassungsschwierigkeiten erleben. Dies kann zu einer stärkeren Fluktuation auf den Leitungsebenen führen, was in der Regel unwirtschaftlich für Unternehmen ist. Dagegen bieten die Transformationen erhebliche Chancen für eine Erneuerung der Führungskultur, die im Endergebnis in eine verbesserte Zufriedenheit von Mitarbeitenden münden kann. Das stärkere Ineinandergreifen von Arbeit und Freizeit birgt die Gefahr von Überlastung und Isolation.



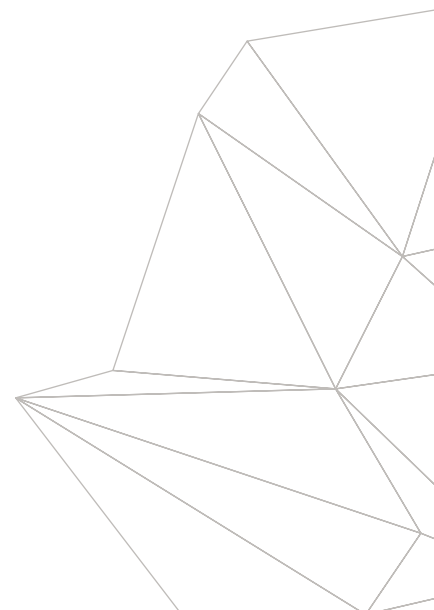
Der Wettbewerb um BewerberInnen und auch um KundInnen wird darüber stattfinden, wie gut Rahmenbedingungen für virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation für die Mitarbeitenden geschaffen worden sind.

In der alten Arbeitswelt war es in der Regel nicht die Aufgabe der Führungskräfte, sich Gedanken über das Sozialleben ihrer Mitarbeitenden zu machen – im Gegenteil: Dieses galt als privat. Das Verständnis von Privatheit wird jedoch im Work-Life-Blending teils neu gefasst. Für Führungskräfte erweitert sich die Perspektive im New Normal: Das emotionale, mentale und physische Wohlergehen der Mitarbeitenden (nicht nur im Homeoffice) rückt stärker in den Fokus. Dies liegt nicht jeder Führungskraft, die bisher vor allem einen auf Daten und Zahlen basierenden Führungsstil pflegte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die modernen Werkzeuge der Zusammenarbeit und Kommunikation weitreichende Funktionalitäten bieten, die eine Analyse der Mitarbeitenden erlaubt. Der Grat zur stärkeren Überwachung ist dabei ein schmaler. So lässt sich in manchen Anwendungen einstellen, dass die Führungskraft eine Information erhält, wenn einE ausgewählter MitarbeiterIn wieder am Computer aktiv ist. „Für smarte und progressive Organisationen reicht es, Mitarbeitern ein Ziel und einen Zeitrahmen zu geben – und dann ist es egal, ob man an seinem Schreibtisch sitzt oder über die neuen Geräte permanent erreichbar ist. [...] Wenn der Arbeitgeber aber eine Kultur des Misstrauens und der Überwachung pflegt, dann machen die neuen Technologien in Zukunft alles noch sehr viel schlimmer“, meint der Technologiekritiker John Havens (Albers 2017). In Zukunft werden vor allem der BewerberInnenmarkt sowie die Fluktuationsrate entscheiden, ob Misstrauen als Führungskultur akzeptiert bleibt.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: Führungskräfte müssen intensiv in virtueller Führung geschult werden. Deutschland sieht sich spätestens nach der Coronapandemie einem globalen Arbeitsmarkt für Fachkräfte und SpezialistInnen gegenüber und muss auf diesem im Wettbewerb um Mitarbeitende bestehen. Der zukünftige Erfolg unserer deutschen Wirtschaft hängt davon ab, ob tradierte Unternehmenskulturen modernisiert werden können und ob die neuen technischen Werkzeuge für respektvolles und effizientes Arbeiten auf Augenhöhe oder aber für Kontrolle und Überwachung genutzt werden. Es wird empfohlen, dass sich Unternehmen bereits jetzt mit den neuen Arbeitsmodellen als „normale Arbeitsmodelle“ auseinandersetzen und gemeinsam mit den Beschäftigten Rahmenbedingungen und Zielbilder diskutieren und vereinbaren, um für die „Nach-Corona-Zeit“ bereit zu sein.

Für Führungskräfte erweitert sich die Perspektive im New Normal: Das emotionale, mentale und physische Wohlergehen der Mitarbeitenden rückt stärker in den Fokus.



These 5: **Die Festanstellung wird an Bedeutung verlieren.**

BESCHREIBUNG

Das Konzept der Arbeit wird zunehmend von dem der Festanstellung entkoppelt. Wer vermehrt an einem beliebigen Ort arbeitet, kann auch für beliebige Arbeit- oder auch AuftraggeberInnen arbeiten. Selbständigkeit wird für mehr Menschen zu einer Option: Mithilfe globaler und lokaler digitaler Plattformen ist es für Arbeitskräfte einfacher geworden, ihre Leidenschaften zum Beruf zu machen und sich als FreiberuflerInnen zu verwirklichen (z. B. Jin 2020). Insbesondere die jungen AbsolventInnen erwarten von einem Unternehmen weder eine lebenslange Anstellung noch eine Verantwortungsübernahme für den Vermögensaufbau. Sie sind vielmehr zunehmend bereit, Eigenverantwortung für den Einkommenserhalt zu übernehmen.

FOLGEN

Unternehmen müssen nicht nur verstärkt um Talente werben und diese auch halten – sie müssen mittlerweile erklären, warum man Unternehmensstrukturen überhaupt noch braucht. Im Prozess der Mitarbeitengewinnung und -bindung müssen neue Anreize für BewerberInnen und Mitarbeitende definiert werden, die jenseits einer unbefristeten Anstellung und eines hohen Gehalts liegen: Interesse an internationaler Zusammenarbeit, Work-Life-Balance, Weiterbildungschancen und die Unternehmenskultur spielen bereits jetzt eine größere Rolle (Statista 2020, S. 21). Durch die virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation wird sich der Trend verstärken, dass einerseits digitale Job- oder FreiberuflerInnen-Plattformen mit Unternehmen um BewerberInnen konkurrieren und dass andererseits FreiberuflerInnen selbstverständlicher Teil von Teams sind.

Ob diese alternativen Beschäftigungsmodelle für ein gutes Einkommen und eine Lebenskarriere funktionieren, muss allerdings noch nachgewiesen werden. Es besteht das Risiko einer Spaltung: Eine kleine Gruppe gut bezahlter WissensarbeiterInnen ist in Unternehmen angestellt und profitiert von staatlichen Sicherungssystemen, Betriebsräten etc.; eine größere Gruppe von ArbeitnehmerInnen konkurrieren als FreelancerInnen um Aufträge, die gegebenenfalls schlechter entlohnt werden und keine

Im Prozess der Mitarbeitengewinnung und -bindung müssen neue Anreize für BewerberInnen und Mitarbeitende definiert werden, die jenseits einer unbefristeten Anstellung und eines hohen Gehalts liegen.

soziale Absicherung bieten. Arbeitsrecht und Sozialversicherung sind auf den bisherigen „Normalfall“ (also Festanstellung, regelmäßiges Einkommen, Anstellungsverhältnis) ausgerichtet. Spätestens in der Coronapandemie hat sich gezeigt, dass vor allem Soloselbstständige nicht ausreichend in unseren sozialen Sicherungssystemen berücksichtigt werden. Auch Leistungen wie Kinderbetreuung oder Pflegedienste sind in der Regel auf „normale“ Arbeitszeiten ausgerichtet, was Selbständigen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschwert (z. B. BJDW 2021, S. 5).

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

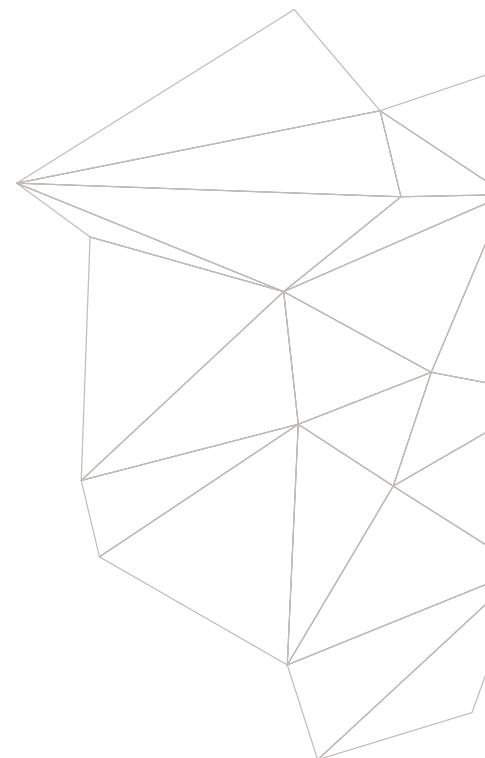
Wirtschaft/Unternehmen: Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass sich mit der tradierten Beschäftigungsart der (unbefristeten) Festanstellung nicht mehr genügend BewerberInnen finden lassen, um die Bedarfe zu erfüllen. In der Folge sollten die Unternehmen Schnittstellen für neue Kooperationsmodelle schaffen, um für Menschen mit anderen Beschäftigungswünschen offen und attraktiv zu sein.

Politik: Soziale Sicherungssysteme, Arbeitsrecht, Vorsorgekonzepte und Leistungen der sozialen Infrastruktur müssen auf strukturelle Hürden beim Abweichen von der „Normarbeit“ überprüft werden und an sich verändernde Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen des New Normal angepasst werden. Zudem ist die Politik gefordert, Tarifpolitik neu zu denken und auf eine sich verändernde Arbeitswelt anzupassen.

These 6:
**Die Unternehmenskultur wird
grundlegend neu definiert.****BESCHREIBUNG:**

Die schnelle und ortsunabhängige Kollaboration eröffnet Möglichkeiten für eine funktions- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit und beschleunigt Wissenstransfer sowie Ideenfindung. Informationen sind von überall abrufbar; Zusammenarbeit kann unabhängig von Standorten und Firmenzugehörigkeiten erfolgen. Teams werden diverser und beweglicher, Hierarchien flacher, Organisation und Arbeitsweise agiler. Die Herausforderungen für Führungskräfte (These 4) und für die Selbstorganisation und Qualifikation der Mitarbeitenden (These 3) sind bereits beschrieben, ebenso die Auswirkungen auf den BewerberInnenmarkt (These 5). Wenn

Soziale Sicherungssysteme, Arbeitsrecht, Vorsorgekonzepte und Leistungen der sozialen Infrastruktur müssen auf strukturelle Hürden beim Abweichen von der „Normarbeit“ überprüft und angepasst werden.



all dies zusammen betrachtet und orchestriert wird, können Synergien entstehen: eine Unternehmenskultur, die der digitalisierten Welt entspricht, die den permanenten Wandel zulässt und Innovation fördert. Im Idealfall werden so Ineffizienzen klassischer Unternehmensbürokratie abgebaut und transparentere Entscheidungen führen zu besseren Ergebnissen.

FOLGEN

Die Unternehmenskultur wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Fortschrittliche Unternehmen haben bereits Changemanagement-Programme initiiert, um sich gesamtheitlich – also in ihren Strukturen, ihren Prozessen, ihrer Infrastruktur und ihrer Kultur – auf das New Normal nach der Coronapandemie vorzubereiten. Sie bauen nicht nur die Büros zu neuen Erlebnisräumen um, investieren in unterschiedliche Werkzeuge für die virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation sowie sichere Infrastruktur, befähigen ihre Führungskräfte oder definieren neue Karrierepfade. Sie passen auch ihre Unternehmenskultur an die veränderten Rahmenbedingungen an und schaffen agile Arbeitsmodelle (Capgemini 2019, S. 6 f.). Das beinhaltet auch die Investition in neue Lösungen, etwa den Transfer von Wissen aus Silos und Köpfen Einzelner in für alle transparente und durchschaubare Systeme. Und das erfordert eine positive Einstellung zu Transparenz und zum Teilen sowie ein hohes Maß an Vertrauen. Im Ergebnis entsteht im besten Fall mehr Kreativität, Produktivität und ein Empowerment der Mitarbeitenden sowie zugleich Bindung ans Unternehmen und Anziehungskraft für die besten Köpfe (z. B. de Kok 2016, S. 10). Ein Übermaß an Transformation kann die Belegschaft aber auch entmutigen und ermüden. Nicht jedeR möchte an sich selbst arbeiten, sich kontinuierlich selbst (neu) organisieren und Verantwortung übernehmen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sollte partizipativ und transparent, gemeinsam mit den Mitarbeitenden und bedürfnisorientiert stattfinden. Die erforderlichen Transformationen zum Beispiel zur stärkeren Digitalisierung unternehmensinterner Prozesse müssen nicht nur plausibel vermittelt werden, damit in der Belegschaft Akzeptanz und keine Mehrbelastung entsteht; sie sollten im Idealfall aus dieser heraus entwickelt werden. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern genauso für die Verwaltung.

Fortschrittliche Unternehmen haben bereits Changemanagement-Programme initiiert, um sich gesamtheitlich – also in ihren Strukturen, ihren Prozessen, ihrer Infrastruktur und ihrer Kultur – auf das New Normal nach der Coronapandemie vorzubereiten.

These 7: Um MitarbeiterInnen zur Selbststeuerung zu befähigen, müssen Unternehmen besser kommunizieren.

BESCHREIBUNG

Die neue Art zu arbeiten hat Folgen für die Kommunikation im Unternehmen und durch die Führung: Es gilt, digital wie auch physisch Ersatz zu schaffen für die informellen Austausche in der Kaffeeküche, für schnelle Abstimmungsgespräche auf allen Ebenen, für kleine und große Meetings. Die neue Rolle der Büroräume ist in These 2 beschrieben. Längst sind vielerorts neue Formate mit digitalen Werkzeugen etabliert: von der virtuellen Kaffeepause über Videokonferenzen bis zu unternehmensweiten sogenannten Townhall-Meetings. Dabei zeigen sich aber auch Einschränkungen in der Kommunikation zwischen den Zeilen, der Wahrnehmung von Körpersprache oder Stimmungen. Durch diese Veränderungen ergeben sich neue Anforderungen an Führungskräfte und an die Unternehmenskommunikation.

FOLGEN

Wo die informelle und/oder formelle Kommunikation nicht gelingt, fühlen sich Mitarbeitende von ihren Führungskräften alleingelassen oder gar isoliert. Die Weitergabe von Informationen und die Vermittlung von Wissen, Kenntnissen, Zielsetzungen, Strategien etc. bleibt unzureichend. Die Bindung der Mitarbeitenden misslingt. Von zentraler Bedeutung für all dies ist zuallererst strategische Klarheit, die von der Leitung kommen muss: Welche Ziele werden verfolgt, mit welchen Maßnahmen werden sie umgesetzt und für welche Werte steht die Organisation? Nur durch eine eindeutige Vermittlung der Antworten auf diese Fragen kann Führung – und letztlich der Unternehmenserfolg – im New Normal gelingen. Zu diesem Zweck publizieren CEOs zunehmend Meinungsbeiträge auf internen und externen Kanälen wie etwa Social Media, auf denen Mitarbeitende genauso wie potenzielle BewerberInnen erreicht werden können. In der internen Kommunikation werden Mitarbeitende eingebunden, um Best Cases und Prozesse nutzerInnenorientiert zu beschreiben. Es muss für alle – für Führungskräfte, Mitarbeitende, KundInnen, BewerberInnen, FreiberuflerInnen und MitbewerberInnen – klar sein, wofür das

Wo die informelle und/oder formelle Kommunikation nicht gelingt, fühlen sich Mitarbeitende von ihren Führungskräften alleingelassen oder gar isoliert.

Unternehmen steht („Employer Branding“). Aus dieser Klarheit entsteht Sinn, der Führungskräfte und Mitarbeitende zu Teams zusammenwachsen lässt, der KundInnen in die Lage versetzt, den Wert einer erbrachten Dienstleistung zu würdigen, und der BewerberInnen, freie MitarbeiterInnen und MitbewerberInnen zu einer Kooperation mit dem Unternehmen motiviert.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: Kommunikationsverantwortliche der Unternehmen nehmen künftig eine neue, zentralere Rolle ein, in der sie Unternehmensstrategie und -kultur für unterschiedliche Zielgruppen übersetzen und aufbereiten müssen. Unternehmen sollten sich jetzt vorbereiten, diese Rollen zu stärken, und in mehr und bessere (interne) Kommunikation investieren.

These 8: Homeoffice hat positive Auswirkungen auf Kreativität und Innovationskraft, die gefördert und unterstützt werden sollten.

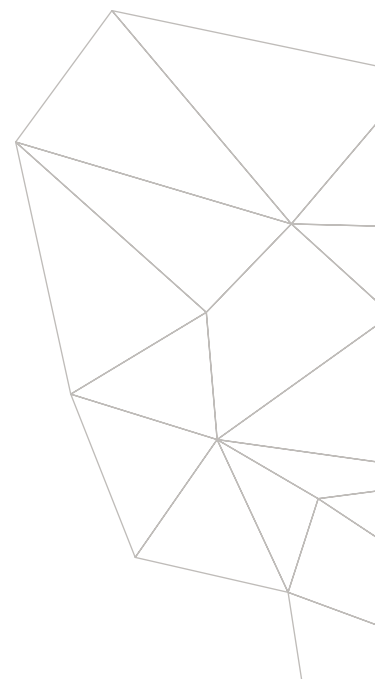
BESCHREIBUNG

Im Zusammenhang mit den andersartigen Arbeitsmöglichkeiten im Homeoffice stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen notwendig sind, um auch hier kreativ und innovativ zu arbeiten. Die zu bewältigenden technischen Hürden sind in den anderen Thesen bereits beschrieben. Daneben wurde im Zuge des schnellen Wechsels in Homeoffice festgestellt, dass es Lücken in der Digitalisierung von unternehmensinternen Prozessen gibt, die Innovation und Kreativität ausbremsen. Nicht zuletzt mussten die Methoden und Tools für eine innovative und kreative Zusammenarbeit erlernt werden, um diese effizient einsetzen zu können. Homeoffice besitzt viele Rahmenbedingungen für ein produktives Arbeiten.

FOLGEN

Nicht nur die Beschäftigten müssen sich mit mehr selbstorganisiertem Arbeiten und möglicherweise notwendigen Veränderungen im Führungsstil zurechtfinden; die Führungskräfte müssen sich anpassen, um auch unter Bedingungen des Homeoffice Kreativität und Innovation bei ihren Mitarbeitenden zuzulassen. Kreativität braucht den Austausch, und dieser

Kommunikationsverantwortliche der Unternehmen nehmen künftig eine neue, zentralere Rolle ein, in der sie Unternehmensstrategie und -kultur für unterschiedliche Zielgruppen übersetzen und aufbereiten müssen.



muss umso aktiver gefördert werden, je mobiler in einer Organisation gearbeitet wird. Allerdings schränkt eine zu enge Taktung virtueller Austauschformate im Homeoffice die kreative Zeit ein oder drückt diese an die Randzeiten eines Arbeitstages. Führungskräfte sind hier in besonderem Maße gefordert, dieses Spannungsfeld zwischen erforderlichem (virtuellem) Austausch und reservierter Zeit für kreative Stillarbeit zu managen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: ArbeitgeberInnen sollten partizipativ wertvolles Erfahrungswissen ihrer MitarbeiterInnen einholen und zum Vorteil des Unternehmens und der Beschäftigten nutzen. Auch die Büroausstattung kann einen großen Teil dazu beitragen, Kreativität und Innovationskraft zu fördern. Hier sollte zum Beispiel überlegt werden, zumindest einen Teil der nun ungenutzten Bürofläche als kommunikationsförderliche Kreativitätszonen umzugestalten. Wichtig ist außerdem, Zeitspannen für Büroarbeit und für den physischen Austausch zu reservieren und diese als wertvolle gemeinsame Zeit anzusehen und zu nutzen.

FAZIT

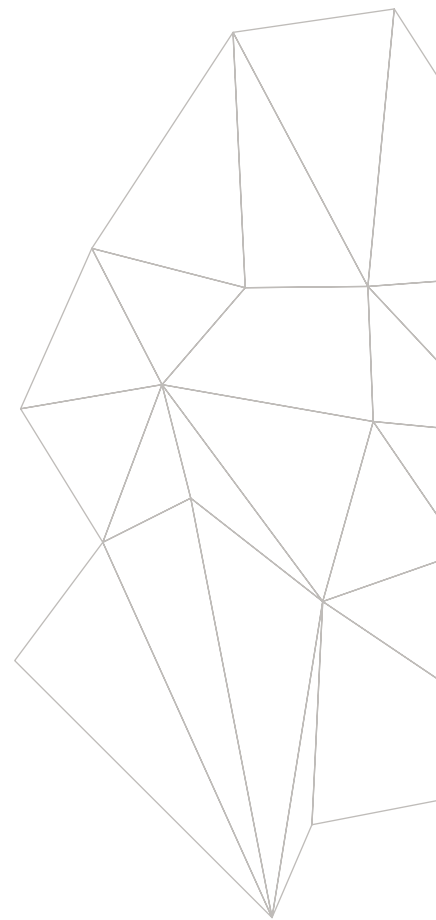
Wenn Arbeit zunehmend zeitlich und räumlich flexibler wird, stellt sich die Frage, wie diese neue Arbeitswelt organisiert werden soll, da bisherige Steuerungs- und Führungsstrukturen nur noch eingeschränkt funktionieren – besonders für die hier schwerpunktmäßig betrachteten Veränderung der Arbeitswelt von denjenigen Berufstätigkeiten, deren Arbeit flexibel ins Homeoffice verlegt werden kann. Nicht mehr das Management steuert die Belegschaft, vielmehr steuern sich die Einzelnen zunehmend selbst – in ihrem Tagesablauf (Work-Life-Blending), in ihrer Erreichbarkeit, in ihrem Lernwillen und in ihrem Stressmanagement. In der Folge werden Unternehmensgrenzen durch neue Kooperationsmodelle, zum Beispiel mit FreiberuflerInnen, durchlässiger. Hierarchien werden flacher. Die Kommunikation wird in den virtuellen Formaten direkter, da sie auf weniger Sinne (Hören und Sehen) beschränkt ist. Die Transparenz und die permanente Erreichbarkeit werden mit den virtuellen Werkzeugen größer, was das Risiko von Überlastung und Überwachung mit sich bringt. Alle diese Entwicklungen erfordern neue Steuerungs- und Führungsmodelle in der Zusammenarbeit von Teams und in Organisationen.

Nicht mehr das Management steuert die Belegschaft, vielmehr steuern sich die Einzelnen zunehmend selbst – in ihrem Tagesablauf (Work-Life-Blending), in ihrer Erreichbarkeit, in ihrem Lernwillen und in ihrem Stressmanagement.

Büros werden nach der Coronapandemie andere Funktionen erfüllen müssen, weil Arbeit auch in Zukunft im Homeoffice, unterwegs und an anderen Orten wie Co-Working-Spaces stattfinden wird. Deshalb wird permanente digitale Kollaboration zum Normalzustand und Arbeit in einem heute noch kaum vorstellbaren Maße omnipräsent. Zugleich verliert die Festanstellung an Bedeutung. Darum muss Unternehmenskultur grundlegend neu definiert werden, um bei Mitarbeitenden eine Bindung zu erreichen, wobei Führungskräfte und Mitarbeitende viele Fähigkeiten neu erlernen müssen. Führungskräfte müssen anders kommunizieren, ihre Mitarbeitenden anders befähigen und auch anders steuern. Mitarbeitende müssen neben Selbst- und Zeitmanagement die Fähigkeit mitbringen, eigenständiger zu agieren und zu entscheiden.

Die wichtigsten Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Unternehmen:

- Arbeitsräume sollten zu Orten der Begegnung und des Austauschs werden.
- Unternehmen sollten überprüfen, wie viel Fläche für klassische Büros noch erforderlich ist.
- Mitarbeitende sind zur virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation zu befähigen, indem Hard- und Softskill-Trainings angeboten und Freiräume für selbstinitiierte Weiterbildung geschaffen werden.
- Mitarbeitende sind am Wandel in den Unternehmen durch vielfältige Partizipationsmaßnahmen zu beteiligen. Dieser Wandel muss Bottom-up erfolgen, sonst wird es keine Akzeptanz in der Belegschaft geben.
- Führungskräfte werden unter Druck geraten, da sich Führungskultur signifikant ändert. Auch für die Führungskräfte müssen entsprechende Schulungen zu virtueller Führung mit diversen Führungsstilen ermöglicht werden.
- Verändern sich die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte infolge der verstärkten virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation, muss sich die Unternehmenskommunikation verändern. Dies betrifft interne wie externe Maßnahmen.
- Aktive Maßnahmen zur Förderung von Innovation und Kreativität in Homeoffices sind notwendig. Dazu gehört es zum Beispiel, Kommunikationsstrukturen zu schaffen und dem physischen Austausch sowie der Zeit für diesen Austausch explizit Wert beizumessen.



Die wichtigsten Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung:

- Der bestehende arbeitsrechtliche Rahmen muss zeitnah überprüft und an das New Normal angepasst werden (Arbeits- und Ruhezeiten, Heterogenität zukünftiger Arbeitsmodelle etc.).
- Soziale Sicherungssysteme müssen sich an Veränderungen am Arbeitsmarkt anpassen, wenn zunehmend die Festanstellung zugunsten heterogenerer Beschäftigungsverhältnisse aufgegeben wird. Tarifpolitik muss neu gedacht werden, um eine gleichberechtigte Entlohnung von erbrachten Dienstleistungen zu gewährleisten.
- Neben der Digitalkompetenz, also der Souveränität im Umgang mit sich stetig weiterentwickelnden technischen Möglichkeiten, müssen Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung bereits in allgemeinbildenden Schulen im Curriculum verankert und in Ausbildung und Studium gefördert werden.
- Selbstorganisierte Weiterbildung bildet den Kern des lebenslangen Lernens. Diese muss steuerlich arbeitsrechtlich und arbeitsmarktpolitisch gefördert werden.



QUELLEN

Accenture (2020): Work.Lead.Space. Co-creating our Preferred Future. Online verfügbar unter: www.accenture.com/_acnmedia/PDF-144/Accenture-Studie-Work-Lead-Space.pdf (Abfrage: 03.04.2021).

Albers, Markus (2017): Die Mitte des Schachbretts. Online verfügbar unter: www.zukunftderarbeit.de/2017/12/06/die-mitte-des-schachbretts/ (Abfrage: 09.04.2021).

Beirat Junge Digitale Wirtschaft beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BJDW) (2021): Positionspapier zum Thema Diversität und Gründerinnen. Online verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/B/bjdw-positionspapier-zum-thema-diversitaet-und-gruenderinnen.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Abfrage: 10.04.2021).

Capgemini (2019): Auf dem Sprung – Wege zur Organisational Dexterity. Change Management Studie 2019. Online verfügbar unter: www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/11/Change-Management-Studie-2019.pdf (Abfrage: 02.05.2021).

Chayka, Kyle (2020): How the Coronavirus Will Reshape Architecture. What kinds of space are we willing to live and work in now? In: The New Yorker vom 17. Juni 2020 (auch online unter: www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture [Abfrage: 03.04.2021]).

Cohen, Arianne (2020): The surprising traits of good remote leaders. Online verfügbar unter: www.bbc.com/worklife/article/20200827-why-in-person-leaders-may-not-be-the-best-virtual-ones (Abfrage: 14.04.2021).

DAK-Gesundheit (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Online verfügbar unter: www.dak.de/dak/download/fohlen-2295280.pdf (Abfrage: 25.03.2021).

Europäische Kommission (2020): Europäische Kompetenzagenda für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Resilienz. COM(2020) 274 final. Online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0274&from=EN> (Abfrage: 27.05.2021).

Initiative D21 (2020): D21-Digital-Index 2019 / 2020. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Online verfügbar unter: www.initiatived21.de/app/uploads/2020/02/d21_index2019_2020.pdf (Abfrage: 25.03.2021).

Initiative D21 (2021): D21-Digital-Index 2020 / 2021. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Online verfügbar unter: www.initiaved21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020_2021.pdf (Abfrage: 25.03.2021).

Jin, Li (2020): Unbundling Work from Employment. The internet and rise of micro-entrepreneurship. Online verfügbar unter: li.substack.com/p/unbundling-work-from-employment (Abfrage: 01.04.2021).

de Kok, Arjan (2016): The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior. In: Lee Jungwoo (Hrsg.): The Impact of ICT on Work. Singapur: Springer. S. 9–40.

Leitel, Kerstin (2020): Wann sich die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Home-office lohnt. Online verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/beispielrechnung-wann-sich-die-verlagerung-von-arbeitsplaetzen-ins-homeoffice-lohnt/26308212.html> (Abfrage: 14.04.2021).

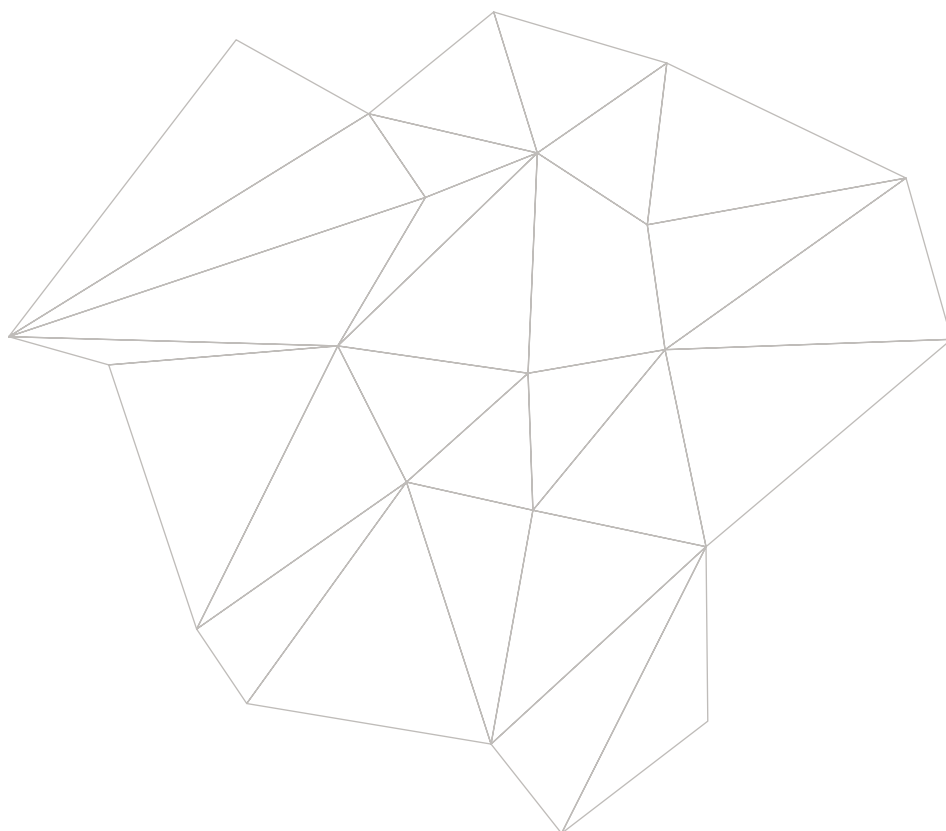
Ruff, Susanne Katharina (2020): Die Krise als Katalysator eines authentischen Führungsmodells. Online verfügbar unter: <https://www.capgemini.com/de-de/2020/05/invent-die-krise-als-katalysatoauthentischen-fuehrungsmodells/> (Abfrage: 02.05.2021).

Schulze, Mandy (2020): Wissenschaftliche Weiterbildung. Eine Antwort auf aktuelle Herausforderungen. In: .public 2020, 03, S. 18–20 (auch online unter: www.msg.group/docs/1048-public-03-2020-wissenschaftliche-weiterbildung.pdf [Abfrage: 14.04.2021]).

Statista (2020): Gen Z, Millennials und Generation X – Ein Überblick. DossierPlus zu den Lebenswelten der Generationen X, Y und Z. Online verfügbar unter: de.statista.com/statistik/studie/id/78414/dokument/gen-z-millennials-und-generation-x-ein-ueberblick/ (Abfrage: 08.04.2021).

DAS PROJEKT „NEW NORMAL“

Durch die Pandemie veränderte sich unsere Arbeitswelt schneller und radikaler als durch jedes andere Ereignis der letzten 50 Jahre. Das Projekt „New Normal“ der Initiative D21 hat zum Ziel, die Konsequenzen dieser sich stark verändernden Arbeitswelt zu durchdenken und Szenarios für die Nach-Corona-Zeit zu zeichnen – hinsichtlich mobilem Arbeiten, Homeoffice sowie virtueller Zusammenarbeit und Kommunikation, aber auch darüber hinaus: Welche Auswirkungen hat die beschleunigte Transformation gesamtgesellschaftlich, was sind mögliche gesellschaftliche und individuelle Konsequenzen? Wie können die Rahmenbedingungen frühzeitig gestaltet werden, um das richtige Maß zu finden? Dafür beleuchten Mitglieder des Gesamtvorstands der Initiative D21 die Perspektiven von ArbeitnehmerInnen, Führungskräften, Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung mit den Leitfragen: Was wird bleiben, was wird sich ändern und was wird der neue „Normalzustand“?



IMPRESSUM

Initiative D21 e.V.
Reinhardtstraße 38
10117 Berlin
Telefon: 030 5268722-50
kontakt@InitiativeD21.de
www.InitiativeD21.de

Juni 2021

DOWNLOAD

[InitiativeD21.de/new-normal](https://www.InitiativeD21.de/new-normal)