

Forschungsprojekt

Arbeitsplatz der Zukunft

bei der Stadtverwaltung

Ludwigshafen

Abschlussbericht

1.	Management Summary	5
2.	Überblick über das Forschungsprojekt	6
2.1	Zentrale Zielsetzungen	6
2.2	Vorgehen im Projekt	7
2.2.1	Vorstudie	7
2.2.2	Hauptstudie	7
3.	Ergebnisse	10
3.1	Megatrends der Arbeitswelt und die Implikationen für den Arbeitsplatz der Zukunft (Vorstudie)	10
3.1.1	Demografie	12
3.1.1.1	Alterung	12
3.1.1.2	Verlängerung der Lebensarbeitszeit	12
3.1.1.3	Verknappung der Jüngeren und der Personen im erwerbsfähigen Alter	13
3.1.1.4	Generationen-Diversität	14
3.1.1.5	Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft	15
3.1.2	Ökonomische Trends	16
3.1.2.1	Wissens-/Innovationsgesellschaft	16
3.1.2.2	Ressourcenmangel	17
3.1.2.3	Mobilität	18
3.1.2.4	Kulturelle Diversität	19
3.1.2.5	Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft	20
3.1.3	Technologische Trends	21
3.1.3.1	Digitale Transformation	21
3.1.3.2	Internet und Konnektivität	22
3.1.3.3	Künstliche Intelligenz (KI), Automatisierung und Robotics	23
3.1.3.4	Gamification, Augmented and Virtual Reality	25
3.1.3.5	Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft	26
3.1.4	Sozio-ökologische Trends	26
3.1.4.1	Urbanisierung	27
3.1.4.2	Klimawandel	28
3.1.4.3	Nachhaltigkeit als Wert und Haltung	30
3.1.4.4	Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft	32
3.1.5	Gesellschaftliche Trends	33
3.1.5.1	Individualisierung	33

3.1.5.2	Wertewandel	35
3.1.5.3	Feminisierung.....	36
3.1.5.4	Life-Balance	38
3.1.5.5	Gesundheitsbewusstsein	39
3.1.5.6	Partizipation und Demokratisierung.....	40
3.1.5.7	Polarisierung	41
3.1.5.8	Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft	43
3.1.6	Implikationen im Überblick	45
3.2	Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft (Hauptstudie)...	50
3.2.1	Handlungsempfehlungen zu Raumgestaltung und Flächennutzung	61
3.2.1.1	Flächennutzung allgemein	61
3.2.1.2	Neue Bürokonzepte	63
3.2.2	Handlungsempfehlungen für die Arbeitsorganisation.....	50
3.2.2.1	Arbeitsorganisation allgemein	51
3.2.2.2	Arbeitszeit	51
3.2.2.3	Arbeitsort	52
3.2.3	Handlungsempfehlungen für Führung und Kultur.....	56
3.2.3.1	Führungsgrundsätze.....	56
3.2.3.2	Leitbild und Strategie	58
3.2.3.3	Wertschätzung der Mitarbeiter*innen, Kommunikation und Zusammenarbeit.....	58
3.2.3.4	Information und Beteiligung bei der Einführung neuer Bürokonzepte	59
3.2.4	Handlungsempfehlungen in Bezug auf Kompetenzen.....	53
3.2.4.1	Qualifizierung von Führungskräften / Führungskräfteentwicklung.....	53
3.2.4.2	Qualifizierung von Mitarbeiter*innen / Personalentwicklung	54
3.2.4.3	Personalplanung und Übergangsmanagement	55
3.2.5	Handlungsempfehlungen zur Infrastruktur	60
3.2.5.1	Technische Ausstattung (Hardware).....	60
3.2.5.2	Technische Ausstattung (Software)	60
4.	Fazit: Zentrale Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen	65
4.1	Anforderungen an die Arbeitsorganisation	66
4.2	Anforderungen an Kompetenzen	67
4.3	Anforderungen an Führung und Kultur.....	69
4.4	Anforderungen an die Infrastruktur	70

4.5 Anforderungen an das Raumkonzept	70
Literatur	73
Anhang: Spezifische Ergebnisse in den Pilotbereichen.....	80
A Pilotbereich Jugendamt	80
B Pilotbereich Stadtentwicklung.....	83
C Pilotbereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt	86

1. Management Summary

Im Rahmen des gleichnamigen Gesamtvorhabens zielte das Forschungsprojekt „Arbeitsplatz der Zukunft bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen“ darauf ab, zielgenaue Handlungsempfehlungen für die Stadt Ludwigshafen auf dem Weg zu einer neuen Arbeitsumgebung zu entwickeln und damit auch einen Input für das Gesamtflächenkonzept zu geben. Hierfür wurden zunächst relevante Trends und Entwicklungen analysiert, vergleichbare Forschungsansätze über Benchmarks identifiziert und schließlich im Austausch mit einer interdisziplinär besetzten Projektgruppe sowie Mitarbeiter*innen und Führungskräften aus drei Pilotbereichen Erkenntnisse generiert. Die drei Pilotbereiche Jugendamt, Stadtentwicklung und Stadtentwässerung und Straßenunterhalt standen dabei exemplarisch für die vielfältigen Arbeitsbereiche der Stadt Ludwigshafen. Insgesamt nahmen mehr als 130 Personen an den unterschiedlichen Workshops teil.

Auf Basis der Analysen und praxisbezogenen Auswertungen ließen sich zum einen allgemeine Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen ableiten. Diese beziehen sich einerseits auf die Kund*innenzufriedenheit als oberste Maxime, andererseits auf die Förderung der Digitalisierung, der Diversität, der Nachhaltigkeit und der Klimaneutralität. Zudem geht es um eine Multioptionalität in Bezug auf den Arbeitsplatz und darum, die Identifikation und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu stärken, nicht zuletzt durch Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensphasenorientierung und der Kompetenzentwicklung sowie einer Stärkung der Unternehmens- und Führungskultur. Spezifische Anforderungen an Arbeitsorganisation, Kompetenzen, Führung & Kultur, Infrastruktur und Raumkonzept runden die Handlungsempfehlungen ab. Nicht zuletzt konnten für die drei Pilotbereiche sehr konkrete kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmenplanungen entwickelt werden.

2. Überblick über das Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt „Arbeitsplatz der Zukunft bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen“ wurde vom 01.12.2020 bis zum 30.11.2021 vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen durchgeführt. Aufgabe des Forschungsprojekts war es, das stadtinterne Vorhaben „Arbeitsplatz der Zukunft“ der Stadt Ludwigshafen wissenschaftlich zu begleiten. Projektleiterin war Prof. Dr. Jutta Rump.

2.1 Zentrale Zielsetzungen

Laut der Oberbürgermeisterin Jutta Steinruck stand das Folgende im Zielfokus des Gesamtvorhabens „Arbeitsplatz der Zukunft“: „Im Rahmen einer interdisziplinären Gesamtbetrachtung (organisatorisch, personell, technisch, räumlich) geht es darum, neben der Entwicklung von gezielten sowie passgenauen Personal- und Führungskräfteentwicklungskonzepten Standards für digitale Prozesse und eine flexible Nutzung und Ausstattung von Büroarbeitsplätzen zu definieren. Über eine modulare Bauweise von Gebäuden können flexible Nutzungsmöglichkeiten für Eigen- und Fremdbedarf generiert werden.“

Daraus ergaben sich die zentralen Zielsetzungen des Forschungsprojektes:

- die relevanten Trends und Entwicklungen zu analysieren,
- Benchmark-Untersuchungen zu vergleichbaren Projekten und Forschungsansätzen zu machen,
- Erkenntnisse zu generieren und Handlungsempfehlungen zu formulieren, um die Arbeitsplätze entsprechend der neuesten technischen, organisationalen und wissenschaftlichen Erkenntnisse zu gestalten,
- Erkenntnisse zu generieren und Handlungsempfehlungen zu formulieren, um Arbeitsumgebungen, Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsprozesse und -strukturen im Kontext des Arbeitsplatzes der Zukunft anzupassen,
- Erkenntnisse zu generieren und Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Arbeitsmodelle zu entwickeln (zeit- und ortsflexibles Arbeiten, mobiles Arbeiten, hybride Arbeitsmodelle, Co-Working-Spaces),
- Erkenntnisse zu generieren und Handlungsempfehlungen zu formulieren, wie Kommunikation und Kooperation und deren „Räume“ gestaltet werden können,
- Erkenntnisse zu generieren und Handlungsempfehlungen in Bezug auf Führung zu entwickeln,

- Erkenntnisse zu generieren und Handlungsempfehlungen in Bezug auf Weiterbildung zu geben,
- Erkenntnisse zu generieren, welche Konsequenzen das Raum- und Flächenkonzept auf die Unternehmenskultur hat,
- Erkenntnisse zu generieren und Handlungsempfehlungen zu formulieren, um Arbeits- und Gesundheitsschutz zu gewährleisten,
- Input für das Gesamtflächenkonzept zu geben.

2.2 Vorgehen im Projekt

Das Vorgehen gliederte sich in eine Vorstudie und eine Hauptstudie.

2.2.1 Vorstudie

Eine Vorstudie erschien erforderlich, um relevante Trend- und Umfeldanalysen vorzunehmen, die einerseits die Ausgangslage der Stadtverwaltung Ludwigshafen zu Beginn des Forschungsprojektes beleuchten, andererseits aber auch Hinweise darauf geben, wie das Rathaus der Zukunft aussehen sollte, um in idealer Weise die Bedarfe der Organisation, der Mitarbeiter*innen und der Bürger*innen abzubilden. Relevante Trendbereiche sind dabei insbesondere die demografische Entwicklung, ökonomische und technologische Trends, sozio-ökonomische Trends sowie gesellschaftliche Trends.

Für diese Vorstudie wurden Literaturanalysen ebenso vorgenommen wie die Betrachtung von Benchmarks ähnlicher Projekte.

2.2.2 Hauptstudie

Zu Beginn der Hauptstudie wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt. Dieser sollte auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse die ganzheitliche Betrachtungsweise des Forschungsprojektes abbilden (Abb. 2). Dazu zählt zum einen die Betrachtung des Arbeitsplatzes im engeren Sinne (Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe, Arbeitsmodelle, Arbeitsstrukturen), zum anderen

aber auch die Analyse weiterführender Anforderungen an die Raumgestaltung, an die Infrastruktur, an Führung und Kultur, an die Organisation und an Kompetenzen.

Angesichts der begrenzten Erschlossenheit der Forschungsthematik und der Forschungsfragestellung sowie der Verankerung in einem betrieblichen Kontext (Stadtverwaltung Ludwigshafen) wurde der Forschungsansatz der Aktionsforschung gewählt.

Eine aktive Zusammenarbeit und ein kontinuierlicher Austausch zwischen dem Forscher*innenteam sowie den Verantwortlichen der Stadtverwaltung Ludwigshafen bildeten das Fundament. Zudem war ein partizipatives Design erforderlich, das auch die Erfahrungen und Ideen der Mitarbeiter*innen berücksichtigte. Es bedurfte also eines ganzheitlichen, umfassenden Verfahrens, in dem alle Aspekte und Perspektiven von allen relevanten Stakeholdern diskutiert wurden.

Anhand der in der Stadtverwaltung Ludwigshafen vorliegenden Organisationsstruktur wurde zunächst eine interdisziplinär besetzte Projektgruppe gebildet, die als Reflexionspartner, Impulsgeber und Lenkungsorgan fungierte. Neben Vertreter*innen von Personalrat und Gleichstellungsstelle waren die Bereiche Organisation, Personal, IT und Gebäudemanagement integriert. Auch eine Auszubildende war Teil der Projektgruppe, die zu insgesamt neun (virtuellen) Sitzungen im Verlauf von neun Monaten zusammenkam.

Mit Hilfe des Bereichs 1-11 und der Projektgruppe wurden drei Pilotbereiche ausgewählt, deren Voraussetzungen, Erwartungen und Bedürfnisse in Bezug auf die o.g. Merkmale des Arbeitsplatzes der Zukunft intensiv analysiert wurden. Stellvertretend für den Bereich der bürger*innenorientierten Dienste mit regelmäßigem Kund*innenkontakt wurde das Jugendamt ausgewählt, für die Stadtsteuerung der Bereich Stadtentwicklung und für den gewerblichen Zweig der Bereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt. Für jeden der drei Pilotbereiche fanden je zwei Sitzungen mit der Projektgruppe unter Beteiligung der jeweiligen Bereichsleiter*innen statt, in denen zunächst die Ausgangslage des Bereichs erörtert wurde und schließlich die Ergebnisse von Mitarbeiter*innen-Workshops zur Diskussion standen. Diese Mitarbeiter*innen-Workshops fanden ohne die jeweiligen Bereichsleiter*innen ebenfalls virtuell statt. Im Pilotbereich nahmen insgesamt 25 Mitarbeiter*innen in drei Workshops an diesem Projektschritt teil, im Bereich Stadtentwicklung 16 Mitarbeiter*innen in zwei Workshops und im Bereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt 4 Mitarbeiter*innen in einem Workshop. Darüber hinaus führte der Bereich 1-11 intern fünf Kurzworkshops mit insgesamt 25 Mitarbeiter*innen und drei Kurzworkshops mit ca. 45 Auszubildenden durch (Abb. 1).

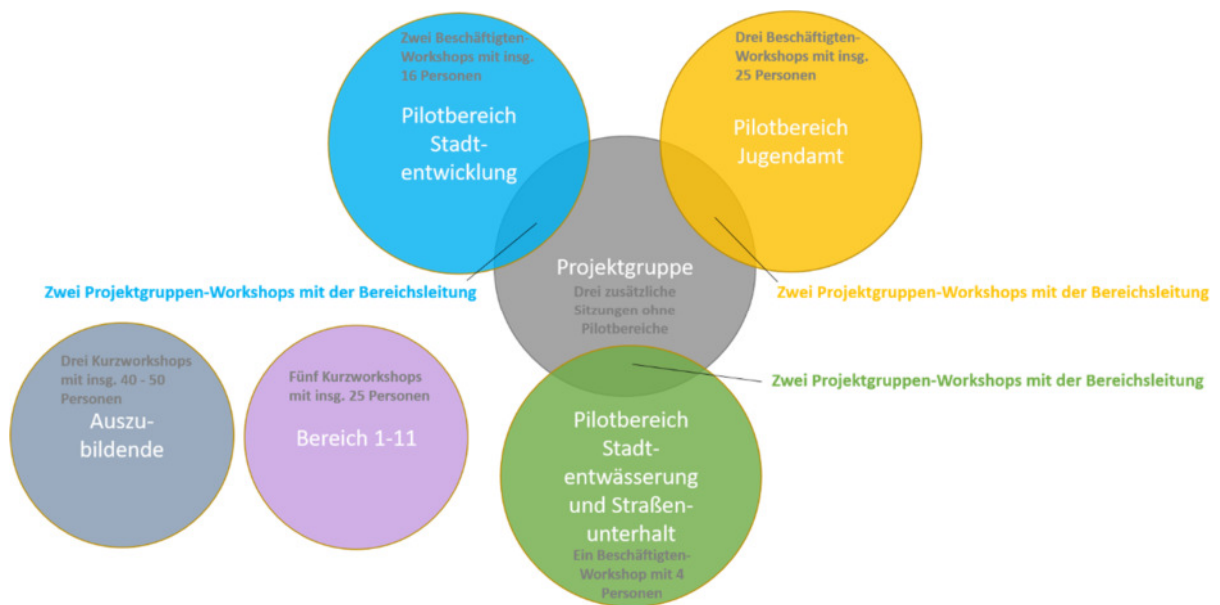


Abb. 1: Veranstaltungen im Rahmen des Projektes

Alle Workshops wurden umfassend und ausführlich dokumentiert. Einzelheiten sind den jeweiligen Dokumentationen zu entnehmen. Im vorliegenden Abschlussbericht werden nur Kernergebnisse und Quintessenzen dargestellt.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über den wissenschaftlichen Bezugsrahmen und die Projektbeteiligten.

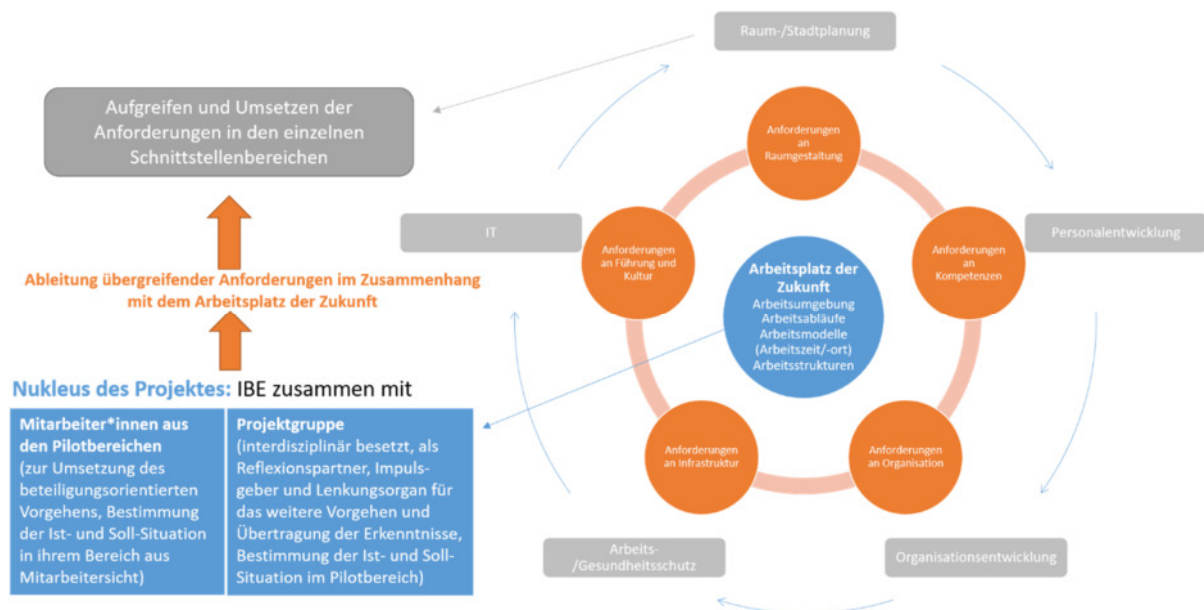


Abb. 2: Wissenschaftlicher Bezugsrahmen und Projektbeteiligte

3. Ergebnisse

Im Rahmen der Vorstudie entstand die Analyse der für die Stadtverwaltung Ludwigshafen relevanten Megatrends der Arbeitswelt und der Implikationen für den Arbeitsplatz der Zukunft. Die Ergebnisse der Hauptstudie wurden auf Basis der Aktionsforschung und der interaktiven Workshops mit Projektgruppe und Pilotbereichen entwickelt.

3.1 Megatrends der Arbeitswelt und die Implikationen für den Arbeitsplatz der Zukunft (Vorstudie)

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. In den nächsten Jahren werden zahlreiche Trends das System „Arbeit“, die Unternehmen und jede Einzelne bzw. jeden Einzelnen beeinflussen. Einige von Ihnen sind bereits heute deutlich erkennbar, andere bilden sich erst allmählich heraus, nicht alle Entwicklungen sind heute schon vollumfänglich vorhersagbar. Dennoch ist es unerlässlich, bereits heute Handlungsansätze zu identifizieren, mit denen proaktiv den Herausforderungen, die sich bereits abzeichnen, begegnet werden kann.

Um die vielfältigen Entwicklungsstränge zu überblicken, empfiehlt es sich, sie anhand bestimmter Oberkategorien zu systematisieren und in die Trends selbst sowie ihre Implikationen für die Arbeitswelt zu differenzieren. Dabei gilt zu beachten, dass eine trennscharfe Abgrenzung nicht immer möglich ist. Zudem bedingen sich einige Trends gegenseitig, manche widersprechen sich sogar. Hier stehen insbesondere demografische, ökonomische, sozio-ökologische und gesellschaftliche Trends im Fokus. Abbildung 3 gibt einen Überblick.

Megatrends in der Arbeitswelt				
Demografie Alterung Verlängerung der Lebensarbeitszeit Fachkräftemangel Generationen-Diversität	Ökonomische Trends Wissens- und Innovationsgesellschaft Ressourcenmangel Mobilität Kulturelle Vielfalt	Technologische Trends Digitale Transformation Internet / Konnektivität KI, Automatisierung Robotics Gamification	Sozio-ökologische Trends Urbanisierung Klimawandel Nachhaltigkeit	Gesellschaftliche Trends Individualisierung Gesell. Wertewandel Feminisierung Life-Balance Gesundheit Partizipation Polarisierung

Abb. 3: Zentrale Trends in der Arbeitswelt

3.1.1 Demografie

Zu den demografischen Trends gehören die Alterung der Bevölkerung, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die Verknappung der Jüngeren und der Personen im erwerbsfähigen Alter und nicht zuletzt die Generationen-Diversität.

3.1.1.1 Alterung

Die demografische Entwicklung in Deutschland seit den 1970er Jahren ist hinlänglich bekannt. Dabei geht es nicht so sehr um einen Bevölkerungsrückgang als vielmehr um die Veränderung der Altersstruktur weg von einer jüngeren zu einer zunehmend alternden Bevölkerung, wie die Entwicklung des Medianalters der Bevölkerung sowie des Altenquotienten¹ seit 1970 eindrücklich aufzeigt (Statistisches Bundesamt 2015a):

- 1970: Medianalter der Bevölkerung bei 33,8 Jahren, Altenquotient bei 25
- 1980: Medianalter der Bevölkerung bei 36,2 Jahren, Altenquotient bei 27
- 1990: Medianalter der Bevölkerung bei 37,1 Jahren, Altenquotient bei 24
- 2000: Medianalter der Bevölkerung bei 39,6 Jahren, Altenquotient bei 27
- 2010: Medianalter der Bevölkerung bei 44,1 Jahren, Altenquotient bei 34

Nach den neuesten Berechnungen wird die Altersgruppe der ab 67-Jährigen von 15,9 Millionen im Jahr 2018 auf mindestens 21 Millionen im Jahr 2039 wachsen, danach allerdings bis 2060 relativ stabil bleiben. Anders bei der Zahl der ab 80-Jährigen, bei denen das Niveau von 5,4 Millionen im Jahr auf 2018 moderat ansteigt bis auf 6,2 Millionen in 2022 und dann zunächst stabil bleibt bis Anfang der 2030er Jahre. Danach erfolgt allerdings hier der große Zuwachs auf 8,9 bis 10,5 Millionen im Jahr 2050 (je nach angenommener Lebenserwartung) (Statistisches Bundesamt 2019).

3.1.1.2 Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Angesichts der demografischen Entwicklung wurde die Lebensarbeitszeit verlängert bzw. das Einstiegsalter in die Rente verschoben. Seit dieser Zeit steigt der Anteil sowohl 55- bis 64-jähriger Frauen als auch Männer an den Erwerbstätigen stetig an und erreichte 2014 erstmals eine nahezu ausgeglichene Bilanz zum Anteil der 20- bis 25-Jährigen.

Als Reaktion auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit lässt sich auch eine steigende Weiterbildungsteilnahme der 50- bis 64-Jährigen feststellen, am stärksten bei den 60- bis 64-Jährigen (Anstieg um 14 % zwischen 2007 und 2012). 2014 beteiligten sich 39 % der 55- bis 64-Jährigen an Weiterbildung – ein Wert, der in den 1970er oder 1980er Jahren noch undenkbar gewesen wäre (Bilger et al. 2017; DIE 2017; BMBF 2015).

3.1.1.3 Verknappung der Jüngeren und der Personen im erwerbsfähigen Alter

Während es 2018 noch 51,8 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter (20 – 66 Jahre) in Deutschland gab, wird sich diese Zahl bis 2035 auf 45,8 Millionen bis 47,4 Millionen (abhängig von der Art des Szenarios bezüglich Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Nettozuwanderung) reduzieren. Danach folgt eine Phase der Stabilisierung, bevor die Zahl 2060 auf 40 bis 46 Millionen (abhängig von der Nettozuwanderung) absinkt (Statistisches Bundesamt 2019). Es liegt somit auf der Hand, dass sich die heute bereits in vielen Bereichen erkennbaren Knappheiten in Bezug auf Nachwuchs- und Fachkräfte noch weiter verschärfen werden.

Die Diskussion um den Fachkräftebedarf muss um die so genannte Mismatch-Problematik ergänzt werden. Arbeitslosigkeit bei gleichzeitigem Fachkräftebedarf deutet auf ein Mismatch hin. Mismatch ist definiert als Ungleichgewicht zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage. Dabei ist zu unterscheiden zwischen einem qualifikatorischen Mismatching – das heißt, die Qualifikation der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber passt nicht zu den Anforderungen der offenen Stellen – sowie einem regionalen Mismatching, wenn die räumliche Distanz zwischen den zu besetzenden Stellen und den Arbeitssuchenden nicht überwunden werden kann (Bauer u. Gartner 2014; Prognos 2015). Hinzu kommt der zeitliche Aspekt: Nicht selten entsteht ein Mismatch auch dadurch, dass die zeitliche Verfügbarkeit der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten und die betrieblichen Erfordernisse des Unternehmens nicht zusammenpassen. Wann und in welchem Umfang einzelne Betriebe von Engpässen in Bezug auf das verfügbare Nachwuchs- und Arbeitskräftepotenzial betroffen sein werden bzw. ob sie es schon heute sind, hängt von mehreren Faktoren ab wie der räumlichen Lage, der Branche und den gesuchten Kompetenzen. Von einem generellen Fachkräfteengpass zu sprechen, entspricht also nicht den Tatsachen. Allerdings steuert Deutschland Knappheiten an Fachkräften in Bezug auf bestimmte Qualifikationsstufen, Berufsgruppen und Branchen entgegen, die bereits heute zutage treten.

3.1.1.4 Generationen-Diversität

Die demografische Entwicklung bedingt unweigerlich auch eine größere Vielfalt an Generationen, die in Gesellschaft und Arbeitswelt aufeinandertreffen und teils sehr unterschiedliche Sozialisationserfahrungen mitbringen. So ist bereits bei den späten Baby-Boomern ein deutlicher Wandel in der Sozialisation im Vergleich zu deren Elterngeneration zu beobachten. Während diese noch von der schwierigen Kriegs- und Nachkriegszeit geprägt war, sind die Baby Boomer in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs aufgewachsen, wodurch sie deutlich mehr Optimismus und Tatendrang erlebt haben (Appel u. Michel-Dittgen 2013). Überwiegend herrschten hier materieller Wohlstand und Eigeninitiative, was sich auch auf ihre Haltung im späteren Berufsleben niederschlug, wo Ehrgeiz und Konkurrenzfähigkeit, neben hoher Sozialkompetenz, diese Jahrgänge charakterisieren (Oertel 2007). Heutzutage befindet sich ein großer Teil dieser Generation bereits im Rentenalter, während andere noch in Fach- und Führungspositionen agieren und den Wandel der Arbeitshaltung in den nachfolgenden Generationen miterleben (Appel u. Michel-Dittgen 2013). Denn bereits die darauffolgende Generation, die Generation X (1970-1985), wuchs in einem veränderten Umfeld auf.

Diese Zeit war durch einen Anstieg der Unsicherheiten im privaten und beruflichen Kontext (wie z.B. steigende Arbeitslosenquote, steigende Scheidungsrate, Wiedervereinigung Deutschlands) geprägt (Bruch et al. 2010; Appel u. Michel-Dittgen 2013). Dadurch ist auch die Arbeitseinstellung der in dieser Zeit geborenen und aufgewachsenen Personen typischerweise dadurch bestimmt, dass nun eher Sicherheit im Beruf, zur selben Zeit jedoch auch die berufliche Weiterentwicklung und materieller Wohlstand angestrebt werden. Gleichzeitig geht es nun nicht mehr primär darum die Arbeitsleistung zu erbringen und dem Arbeitgeber durch Fleiß seine Loyalität zu erweisen, sondern fordern Arbeitnehmer*innen dieser Generation inzwischen vielmehr einen Ausgleich zum Berufsleben. Zudem scheut die oder der „moderne“ Arbeitnehmer*innen nun nicht mehr davor zurück, auch andere Arbeitgeber in Betracht zu ziehen, um die persönlichen Ziele zu erreichen (Oertel 2007). Der technologische Wandel prägte die berufliche Sozialisation der Angehörigen dieser Generation bereits merklich und führte nicht zuletzt auch zu der veränderten Grundhaltung, sich fachlich weiter zu entwickeln und zunehmend nach Wissen zu streben (Bruch et al. 2010). Diese Tendenzen, die sich in der Generation X erst allmählich entwickelten, stellten für die nachfolgende Generation Y (1985-2000) bereits eine Selbstverständlichkeit dar und intensivierten sich noch.

In diesem Zeitalter wurden auch die „Digital Natives“ geboren (ab 1995), die mit den neuen technologischen Mitteln gewissermaßen aufwachsen und eine sehr hohe Affinität zu neuartigen technologischen Produkten aufweisen (Appel u. Michel-Dittgen 2013). Diese Generation profitiert von

der Globalisierung sowie von der demografischen Entwicklung und nutzt die Vorteile zu eigenen Gunsten in der Berufsfindung, sodass nicht zuletzt häufigere Berufs- oder Arbeitgeberwechsel stattfinden und die Erfüllung der eigenen Grundbedürfnisse im Vordergrund steht (Bruch et al. 2010). Spannende Arbeitsaufgaben, immer wieder neue Herausforderungen und interessante Fragestellungen machen bei der Wahl eines Arbeitgebers und bei der Entstehung von Motivation und Bindung für viele Vertreterinnen und Vertreter dieser Generation den Unterschied. Zu einem interessanten und herausfordernden Arbeitsumfeld gehört für sie auch die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen und „Autonomie“ zu erfahren (Rump u. Eilers 2015, vgl. auch Kapitel 2.5.1). Für die meisten ab dem Jahr 2000 geborenen Vertreter*innen der Generation Z steht der Einstieg in das Berufsleben erst noch bevor. Ihnen werden in der aktuellen Shell-Jugendstudie ein hoher Pragmatismus, eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit sowie der Wunsch nach Sicherheit und sozialen Beziehungen sowie nach der Möglichkeit, im späteren Berufsleben genügend Zeit für Familie und Freizeit zu haben, bescheinigt (Albert et al. 2015). Verschwimmende Grenzen zwischen Beruf und Privatleben entsprechen nicht ihren Vorstellungen, vielmehr streben sie ein angemessenes Maß an tatsächlich freier Zeit an (XING 2018). Prognosen über die darauffolgende Generation Alpha, geboren ab 2010 – in dem Jahr, in dem das iPhone auf den Markt kam – (McCrindle o.A.), abzugeben, erscheint noch eher kühn.

3.1.1.5 Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft

Aus der Analyse der Demografie lässt sich für den Arbeitsplatz der Zukunft ableiten:

- Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation (des Arbeitsplatzes, des Arbeitsraumes, der Arbeitsbedingungen)
- Lebenslange Personalentwicklung und Weiterbildung unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Gesundheitsmanagement und gesundheitsförderliche Maßnahmen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsorganisation sowie der Arbeitsumgebung
- Arbeitsplatzgestaltung nach neuesten ergonomischen Erkenntnissen
- Arbeitsplatz- und Arbeitsorganisationsgestaltung nach Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßstäben
- Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsorganisation unter Berücksichtigung der relevanten Aspekte zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber vor dem Hintergrund des Nachwuchs- und Fachkräftemangels
- Angesichts des Fachkräftemangels Notwendigkeit der Produktivitätssteigerungen am Arbeitsplatz und in den Arbeitsprozessen
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Sozialisationsmuster der Generationen und der verschiedenen Anforderungen an einen „guten“ Arbeitsplatz
- Barrierefreier Zugang zu Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr

3.1.2 Ökonomische Trends

Unter den ökonomischen Trends finden sich u.a. der Übergang zur Wissens- und Innovationsgesellschaft, der voranschreitende Ressourcenmangel sowie die Steigerung von Mobilität und kultureller Diversität.

3.1.2.1 Wissens-/Innovationsgesellschaft

Nicht zu unterschätzen und nicht zuletzt auch eine Konsequenz der Globalisierung ist die seit Jahrzehnten beständige Erhöhung der Veränderungsgeschwindigkeit und Dynamik und des daraus resultierenden Anspruchs an Flexibilität sowie Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von Unternehmen / Institutionen und ihren Belegschaften. Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter*innen werden dadurch zum erfolgskritischen Faktor, um als Unternehmen in einer zunehmend vielfältigeren und komplexeren Welt zu überleben. Gleichzeitig sinkt die

Halbwertszeit von Wissen rapide, und es wird in der Folge zunehmend zur Herausforderung, Wissen und Kompetenzen „ein Leben lang“ aktuell zu halten und die Komplexität zu überblicken.

Hinzu kommt ein weiterer Umstand: Aufgrund der komplexer gewordenen Voraussetzungen für Innovationsprozesse, insbesondere im Hinblick auf den digitalen Strukturwandel, können diese nur noch bedingt im eingeschränkten Rahmen eines Unternehmens stattfinden. Unter dem Schlagwort der Open Innovation bilden sich bereits heute entsprechende Kooperationen mit F&E-Partner*innen, Universitäten, Lieferant*innen, Kund*innen, Unternehmen, Verwaltungen, etc. Allerdings bedarf es zur Umsetzung von Open Innovation des Aufbrechens traditioneller Denkstrukturen, um in Innovationsprozessen Offenheit sowohl für den Input interner Mitarbeiter*innen als auch externer Fachleute zuzulassen. Die Aufgabe besteht nicht mehr in erster Linie darin, selbst Wissen zu generieren, sondern in gleichem Maße auch externe Wissensquellen zu akquirieren, deren Wissen zu beurteilen und zu integrieren. Eine weitere Herausforderung besteht in der steigenden Vernetzungsdichte mit Externen, die die Komplexität und auch den Aufwand für Kommunikation, Interaktion, Ideenbewertung etc. erheblich erhöht (Fischer u. Rump et al. 2013).

Als Konsequenz der Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft investieren Unternehmen in zunehmendem Maße nicht mehr nur in Maschinen und Gebäude, sondern auch in ihr Wissenskapital. Dieses umfasst neben den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter*innen auch entsprechende Software und Datenbanken, um mit der digitalen Transformation Schritt halten zu können. (Stühmeier 2019).

3.1.2.2 Ressourcenmangel

Unter natürlichen Ressourcen verstehen wir die materielle, energetische und räumliche Grundlage des Lebensstandards. Sie in Anspruch zu nehmen, ist unweigerlich mit Belastungen für die Umwelt verbunden, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zeigen (Umweltbundesamt 2019).

In Folge einer steigenden Weltbevölkerung zeichnet sich eine weiterhin stark zunehmende Nutzung natürlicher Ressourcen, ein Ungleichgewicht zwischen der Nutzung und der Regenerationsfähigkeit der Erde und infolgedessen auch die Verknappung und Verteuerung bestimmter Rohstoffe bzw. Energiequellen ab, die für Unternehmen strategische Ressourcen bedeuten. Dieser Prozess wird durch das voranschreitende Erstarken von Schwellen- und Entwicklungsländern zusätzlich befördert. Hinzu kommen zunehmende Reglementierungen mit Bezug zum Klimaschutz. Für Unternehmen und Institutionen ziehen Veränderungen bei der Rohstoffsituation und Energieversorgung nicht selten

auch Konsequenzen bei der Wahl von Standorten sowie bei der Prozessgestaltung nach sich. Energiesysteme umzubauen bzw. die Effizienz der vorhandenen Ressourcen zu steigern, bedeutet hohe Kosten und ein nicht unerhebliches Risiko, wenn es nicht gelingt, die beteiligten Kompetenzfelder und Industrien miteinander zu verzahnen.

Zudem kommt es zu sozialen Ungleichgewichten, wenn der Pro-Kopf-Konsum an Rohstoffen in den (Post)Industrienationen etwa viermal höher ist als in weniger entwickelten Ländern und hier auch der Großteil der Wertschöpfung aus der Ressourcennutzung liegt, die weniger entwickelten Länder jedoch am stärksten von den negativen ökologischen und sozialen Folgen betroffen sind (BDI / Z_punkt GmbH 2011; Hofmann et al. 2007; Abele u. Reinhart 2011; Umweltbundesamt 2019).

Allerdings sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass aus der historischen Perspektive in immer wiederkehrenden Zyklen Rohstoffverknappungen zu beobachten sind, die durchaus nicht nur negative Folgen mit sich bringen, sondern vielmehr Motor für innovative Ideen zur Energiegewinnung sind.

So ist auch heute eine schonende und effiziente Ressourcennutzung Gegenstand zahlreicher Strategien, die sich insbesondere auf die Bereiche Produktion und Konsum, aber auch auf die Arbeitsplatzgestaltung und -umgebung beziehen. Dazu bedarf es jedoch nicht zuletzt verbindlicher Nachhaltigkeitsstandards und Zertifikate (Umweltbundesamt 2019).

3.1.2.3 Mobilität

Im Kontext dieser Trendbetrachtung soll Mobilität nicht aus technischer Sicht (z.B. im Hinblick auf die Entwicklungen auf dem Feld der Elektromobilität), sondern im Hinblick auf die internationalen Wanderungsbewegungen von Personal verstanden werden. Immer mehr Migrant*innen aus aufstrebenden Schwellenländern kehren nach einer Ausbildung und dem Sammeln beruflicher Erfahrung in entwickelten Ländern in ihre Heimat zurück und stärken diese deutlich mit ihrem erweiterten Know-how. Dadurch nimmt auch der politische Einfluss dieser Länder vor dem Hintergrund einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung zu (Fischer u. Rump et al. 2013).

Deutschland steht laut einer Befragung der Boston Consulting Group von 366.000 Arbeitnehmer:innen seit 2018 nach den USA auf Rang 2 der zehn attraktivsten Länder für internationale Arbeitskräfte (BCG 2018). Grundsätzlich bringen die zunehmende weltweite digitale Vernetzung und Förderung von Auslandsaufenthalten auch schon in jungen Jahren deutlich mehr Möglichkeiten und auch eine deutlich höhere Bereitschaft mit sich, auch außerhalb des Heimatlandes beruflich aktiv zu werden.

Weltweit sind einer WEF-Umfrage zufolge 81,1 % der jungen Menschen bereit, zur Jobsuche oder zur Verbesserung ihrer Karrierechancen ins Ausland zu gehen (WEF 2017). Zu dieser Entwicklung trägt nicht zuletzt bei, dass sich die Profile der Menschen global immer mehr angleichen. So können zwei Vertreter*innen der Generation Y in Deutschland, die unterschiedliche soziale Hintergründe aufweisen, sich stärker voneinander unterscheiden als zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Generation Y aus Deutschland und Indien, die jedoch in ähnlichen sozialen Strukturen beziehungsweise Verhältnissen aufgewachsen sind (Gratton 2011). Allerdings zeigen sich hier auch deutliche regionale Unterschiede. So möchten umgekehrt 25,3 % der jungen Eurasier ihr Heimatland nicht verlassen (WEF 2017).

3.1.2.4 Kulturelle Diversität

Die Globalisierung ist eng mit der Internationalisierung von Gesellschaften und Belegschaften und deren kultureller Vielfalt verknüpft. So nimmt der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu. Zum einen ist die Rekrutierung im Ausland ein Treiber, um den Bedarf an Fachkräften zu decken. Zum anderen ist die zunehmende Mobilität von Menschen (vgl. Kapitel 2.1.6) für die kulturelle Vielfalt verantwortlich. Zum dritten tragen offenere Grenzen und Wanderungs- bzw. Flüchtlingsprozesse zum Trend der Internationalisierung bei. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass technologische Möglichkeiten der Vernetzung eine Internationalisierung von Belegschaften befördern, die mit einer Entkoppelung vom Ort verbunden ist. Ohne dass Mitarbeiter*innen ihren Wohn- und Arbeitsort (wo auch immer auf dieser Welt) verlassen, ist eine Zusammenarbeit im Team machbar.

In der Konsequenz gilt es, in unterschiedliche Gruppen zu differenzieren, durch die kulturelle Vielfalt in die Unternehmen kommt. So werden zum einen nicht wenige Unternehmen auch im Ausland aktiv nach Fach- und Führungskräften suchen, um sie ins Land zu holen. Die zweite Gruppe stellen die in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund dar, durch die sich die kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt erhöht. Dies ist für Deutschland durchaus kein neues Phänomen. So kam es durch die gezielte Anwerbung von Arbeitnehmer*innen aus dem Mittelmeerraum zur Deckung des Arbeitskräftebedarfe in der Nachkriegsökonomie in den 1950er und 1960er Jahren und zu Beginn der 1990er Jahre durch die Grenzöffnung der damaligen Ostblockstaaten zu einem massiven Anstieg des Ausländeranteils an der Wohnbevölkerung. Gleichzeitig verstärkte sich auch die Zuwanderung von Geflüchteten, vor allem aus Asien und Afrika sowie im späteren Verlauf der 1990er Jahre aus dem ehemaligen Jugoslawien. Das Jahr 2015 schließlich war gekennzeichnet von

einem nie da gewesenen Zustrom geflüchteter Menschen nach Deutschland, während in den Folgejahren die Zuwanderung allerdings wieder deutlich zurückging (Rump u. Eilers 2019c). Heute leben in Deutschland rund 19,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, etwas mehr als die Hälfte von ihnen sind Ausländer*innen (Statistisches Bundesamt 2018d). Die Herausforderung besteht darin, das Potenzial der bereits in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund besser als bislang zu nutzen und bei neu Ankommenden zunächst so schnell und umfassend wie möglich eine Integration in das deutsche Bildungs- und Arbeitssystem und in die deutsche Gesellschaft zu erreichen.

3.1.2.5 Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft

Hinsichtlich des Arbeitsplatzes der Zukunft lassen sich folgende Aspekte identifizieren:

- Personalentwicklung mit Kompetenzmanagement zum Umgang mit der sinkenden Halbwertszeit von Wissen und der Veränderungsdynamik
- Qualitative strategische Personalplanung als Voraussetzung für die optimale Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen
- Stärkenorientierte Personalentwicklung und stärkenbasierter Personaleinsatz
- Agile Arbeitsformen zu Schaffung von Innovationen und als Basis zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Förderung von Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit als Teil der Aus- und Weiterbildung
- Verantwortungsvoller und schonender Umgang mit Ressourcen am Arbeitsplatz und im Betrieb
- Möglichst CO₂-neutrale Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsorganisation
- Schärfung des Kostenbewusstseins aller Mitarbeiter*innen
- Berücksichtigung der sozialen Folgen des (eigenen) Agierens am Arbeitsplatz, im Betrieb und außerhalb
- Notwendigkeit von interkultureller Kompetenz bei den Mitarbeiter*innen und Führungskräften
- (Vor)Leben von Werten wie Toleranz, Respekt, Wertschätzung, Offenheit
- Beachtung kultureller Gegebenheiten im Arbeitskontext

3.1.3 Technologische Trends

Beherrschend im Kontext technologischer Trends ist die Digitalisierung, die sich zum einen in einem Transformationsprozess äußert und zum anderen anhand einiger ausgewählter Instrumente näher spezifiziert werden soll.

3.1.3.1 Digitale Transformation

Als „vierte industrielle Revolution“ wird die digitale Transformation bezeichnet, die seit Beginn der 2010er Jahre sowohl die Arbeitswelt als auch private Bereiche entscheidend verändert. Der Begriff Transformation weist bereits darauf hin, dass es sich um einen Prozess handelt, der keinen Anfang und kein Ende hat.

Vielfach wird die Digitalisierung als Oberbegriff für die Konsequenzen genutzt, die sich durch verschiedenste moderne Instrumente der Informations- und Kommunikationstechnologie sowohl im täglichen Leben als auch im Arbeitskontext ergeben.

Die digitale Transformation beschreibt den Vorgang, mit dem die Möglichkeiten, die sich durch diese Technologien bieten, zu einer Neugestaltung von Prozessen, Strukturen, Geschäftsmodellen und nicht zuletzt auch gesamtgesellschaftlichen Verhaltensweisen führen. Das Weltwirtschaftsforum definiert insbesondere das allgegenwärtige mobile Hochgeschwindigkeitsinternet, künstliche Intelligenz, die umfängliche Anwendung von Big Data Analysen sowie Cloud-Technologie als die entscheidenden Treiber für Wirtschaftswachstum in den Jahren 2018 – 2022 (WEF 2018).

Eine große Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die technologischen Potenziale, die sich ihnen bieten, zu überblicken, sie realistisch einzuschätzen und auch entsprechend zu nutzen. Dazu bedarf es neben einer modernen IT-Infrastruktur weiterer Voraussetzungen wie einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur, agilen Arbeitsmethoden, der Optimierung von Geschäftsprozessen und einer adäquaten Innovationsentwicklung und –Realisierung (Kofler 2018). Hierbei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Branchen und Wirtschaftsbereiche noch in unterschiedlicher Intensität von der digitalen Transformation beeinflusst werden.

3.1.3.2 Internet und Konnektivität

In Zukunft wird das Internet noch stärker als bisher das Leben und Arbeiten der Menschen durch virtuelle Vernetzung sowie flexible Kooperations- und Organisationsformen durchdringen. Der Cisco Visual Networking Index geht bis zum Jahr 2022 von einem weltweiten Datentransfer über das Internet von mehr als 150 TB pro Sekunde aus (Cisco 2019). In der Konsequenz verschmelzen reale und virtuelle Welt immer mehr miteinander, man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „Internet der Dinge“. Dieses bringt Entlastungen durch intelligente Umgebungen und interagierende Objekte mit sich. Geschäftspotenziale durch das „Internet der Dinge“ ergeben sich vor allem in den Bereichen Automatisierung, Logistik, Automobil, Gesundheit, alternde Gesellschaft, Umwelt, Energie, Geschäftsprozesse und Sicherheit.

Im betrieblichen Kontext entstehen neue Möglichkeiten zur Automatisierung bestehender und Schaffung neuer digitaler Prozesse, beispielsweise durch intelligente Sensoren und automatisierte Steuerungssysteme, sowie Entwicklung smarter Produkte und Dienstleistungen (Lemke 2019).

Heute schon und in Zukunft noch stärker können Mitarbeiter*innen jederzeit und von jedem Ort aus auf Daten und Informationen zugreifen und so auch neues kontextbezogenes Wissen erzeugen. Mit diesen wissensbasierten Systemen und einem entsprechenden Wissensmanagement ist es möglich, in Echtzeit Prozesse und ganze Unternehmen global zu steuern. Die zunehmende Informationsflut wird damit beherrschbar gemacht, interdisziplinäre Entwicklungen vereinfacht. Ebenso ist es möglich, Entscheidungen und Handlungsoptionen rechnergestützt zu modellieren, um Effizienz, Flexibilität und Beschleunigung zu erreichen. Infolge der umfassenden Informatisierung entstehen auch neue Geschäftsmodelle, die agiler und stärker auf Vernetzung ausgerichtet sind. In diesem Zusammenhang ermöglicht z. B. „Crowdsourcing“ eine neue Form des Outsourcing und erzielt Kostenvorteile bei gleichzeitiger Steigerung des Leistungsumfangs. Durch die unkomplizierte Vernetzung von Datenbanken können Kund*innen- oder Konstruktionsdaten ausgetauscht werden. Immer häufiger arbeiten Expert*innenteams aus aller Welt gemeinsam an Projekten.

Durch die Vernetzung von Menschen, insbesondere aber durch die immense Ausweitung der Vernetzungsmöglichkeiten, lassen sich unterschiedliche Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen optimal miteinander kombinieren. Hinzu kommt, dass in einem funktionierenden Netzwerk Anzeichen für Veränderungen des relevanten Umfelds vergleichsweise schnell erkannt werden, so dass eine beschleunigte und flexiblere Reaktion auf Marktveränderungen erfolgen kann. Man spricht in diesem

Zusammenhang auch von Konnektivität oder auch Hyperkonnektivität. Dabei geht es nicht zuletzt um die Befähigung und Ermutigung von Mitarbeiter*innen und Führungskräften, an neuen Austauschformaten aktiv teilzunehmen und digitale Tools zu nutzen, um die Zusammenarbeit auch auf virtuellem Wege, über Landesgrenzen hinweg und in mobilen Arbeitssituationen zu fördern. Kund*innenwünsche und -bedürfnisse lassen sich über den gesamten Produktzyklus hinweg einbinden, sodass die Kund*innenzentrierung erheblich erhöht wird. Ein weiterer Aspekt der Konnektivität ist darin zu sehen, dass zuvor eigenständige Funktionalitäten und Technologien zu Gesamtangeboten verschmelzen und Nutzerprofile auf den unterschiedlichsten Endgeräten das gleiche Angebot verfügbar machen. Ein digitales Gut wie ein Dokument, ein Foto oder auch ein Tweet lassen sich nahezu kostenfrei millionenfach vertreiben und erzielen dadurch immense Netzwerkeffekte, die wiederum eine digitale Wertschöpfung nach sich ziehen (Lemke 2019).

3.1.3.3 Künstliche Intelligenz (KI), Automatisierung und Robotics

Künstliche Intelligenz, kurz KI oder im englischen Sprachgebrauch auch AI (Artificial Intelligence) versetzt Computer oder Roboter in die Lage, menschliches Verhalten zu simulieren und infolgedessen entsprechende Aktionen durchzuführen. Mehr und mehr ergeben sich daraus Potenziale zur Substitution intellektueller menschlicher Denkleistungen und in der Konsequenz auch zur Automatisierung bestimmter intellektuell anspruchsvoller Tätigkeiten, wenngleich nicht davon auszugehen ist, dass in absehbarer Zukunft eine Art Superintelligenz existieren wird (Lemke 2019; Bostrom 2014; BCG 2018). In einigen Bereichen übertrifft KI zwar bereits das menschliche Vorbild, in anderen ist noch nicht absehbar, ob das jemals möglich sein wird (KPMG 2018). Die industrielle Fertigung verändert sich erheblich, indem technische Systeme Kontrolle, Steuerung und Planung selbst übernehmen können und eigenständig Wissen austauschen. Um all diese Potenziale bestmöglich auszuschöpfen, bedarf es intensiver interdisziplinärer Forschungs- und Entwicklungsarbeit sowie eines beschleunigten Transfers von Forschungsergebnissen in die Praxis. Hinzu kommt die Erfordernis einer intelligenten Kombination der automatischen Systeme mit den menschlichen Fähigkeiten (Abele u. Reinhart 2011; BDI / Z_Punkt 2011; Hofmann et al. 2007; Dapp 2011; Scheer 2009). Wissensbasierte Systeme können Daten so verarbeiten, dass Assistenz- und Wissensdienste individualisiert an die Vorkenntnisse des Anwenders oder der Anwenderin angepasst werden und im Arbeitskontext dadurch die richtigen Informationen und Hilfestellungen zur Verfügung stehen (Igel 2018). Künftig wird sich durch den Einsatz von KI aus Sicht der Beschäftigten zudem die Flexibilität noch weiter erhöhen,

Tätigkeiten werden anspruchsvoller, monotone Routinetätigkeiten leichter zu bewältigen (Stowasser 2019).

KPMG (2018) identifiziert vier Kernaspekte, die KI charakterisieren:

- SENSE (Aufnahme strukturierter oder unstrukturierter Informationen und Daten ähnlich wie bei der menschlichen Wahrnehmung bzw. den menschlichen Sinnen).
- COMPREHEND (Verstehen und sinnvolles Verarbeiten dieser Informationen und Daten).
- ACT (Handeln auf Basis dieser Informationen und Daten und deren Verarbeitung).
- LEARN (selbstständiges Lernen auf Basis dieser Daten mittels Training und Feedback).

Heute bezieht sich der KI-Begriff in der Regel auf die sogenannte schwache künstliche Intelligenz, die aber wenigen Jahren sehr viel weiter gefasst werden muss und bis hin zu starker künstlicher Intelligenz reichen kann, die im Handlungs- und Entscheidungsvermögen dem Menschen gleicht und selbstständig logisch denkt, plant, lernt und kommuniziert. Starke KI ist derzeit allerdings noch ein Zukunftsszenario. Wie sich KI entwickelt, hängt in hohem Maße von der Akzeptanz und Gestaltung ab. Denn es ist nicht von der Hand zu weisen, dass mit KI auch nicht unerhebliche Unsicherheiten und Befürchtungen einhergehen (KPMG 2018).

Der WEF-Studie zufolge erwarten Unternehmen im Zeitraum zwischen 2018 und 2022 eine erhebliche Verschiebung der Grenzen zwischen Mensch und Maschine, wenn es um vorhandene Arbeitsaufgaben geht. 2018 wurden in den im Rahmen der Studie betrachteten Branchen durchschnittlich 71 % aller Arbeitsstunden von Menschen und 29 % von Maschinen geleistet. Für 2022 wird eine Veränderung dieses Verhältnisses auf 58 % Stunden von Menschen und 42 % von Maschinen erwartet. Selbst in Bereichen wie Kommunikation und Interaktion sowie bei Koordinations- und Managementfunktionen, in der Entwicklung und Beratung bis hin zur Entscheidungsfindung wird ein Voranschreiten der Automatisierung vorhergesagt (WEF 2018).

Im Rahmen einer Untersuchung des Fraunhofer IAO beurteilen alle befragten Unternehmen, die Künstliche Intelligenz bereits nutzen, diese als sehr positiv. Sie setzen KI insbesondere für ausführende und analytische Tätigkeiten ein. Ziele sind die Prozessoptimierung, die Produktivitätssteigerung und die Unterstützung von Entscheidungen. Als Herausforderung identifizieren die Teilnehmenden die mit KI einhergehenden Kompetenzerfordernisse und maßgeschneiderte Lösungen für das eigene Unternehmen (Stowasser 2019). Empfehlenswert erscheint es, eine überschaubare Zahl von Anwendungsfällen auszuwählen, diese einem sorgfältig zusammengesetzten, agilen, interdisziplinären

Team zu übergeben – und einfach zu starten. Kleine Erfolge, aber auch kleine Niederlagen tragen dazu bei, die erforderlichen Prozessveränderungen für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung von KI zu erkennen und sich allmählich einer komplexeren Vision von KI zu nähern. Kleine, agile KI Projekte können dabei mehr bewirken als die Implementierung langwieriger Change-Programme. Nicht zuletzt gilt es, sich bewusst zu machen, dass KI die entscheidende Rolle dabei spielen wird, wie sich Prozesse in Zukunft gestalten und dass heute die erfolgskritischen Weichen gestellt werden müssen (BCG 2018).

Eine weltweite Studie der Boston Consulting Group zeigt, dass es bei der Nutzung von KI-Technologien nicht nur um Infrastruktur und Kompetenzen geht, sondern vielmehr auch um ein Mindset. Veränderungen, die durch den Einsatz von KI entstehen, sind vielfach disruptiv und bringen einen fundamentalen Wandel im Hinblick auf die Prozessgestaltung und den Einsatz menschlicher Arbeitskraft mit sich. In der Konsequenz muss auch die Innovation, die mit dem Einsatz von KI einhergeht, disruptiv sein. Dies widerspricht den gerade in Deutschland gängigen Mustern eines vorsichtigen schrittweisen Change-Prozesses mit einem möglichst geringen Risiko.

3.1.3.4 Gamification, Augmented and Virtual Reality

Auch Gamification, Virtual und Augmented Reality werden zunehmend zum Thema in der Arbeitswelt, vor allem im Kontext von Qualifizierung und Recruiting. Dabei werden im Kontext der Gamification Arbeits- oder Lernprozesse mit spielerischen Elementen ausgestattet. Ziel ist es, den Zugang zu erleichtern und mehr Menschen zur Nutzung zu motivieren, beispielsweise durch Schulungsspiele anstelle von Handbüchern. Es gilt bis ins hohe Alter der Zusammenhang, dass neue Kompetenzen (emotional, sozial, motorisch und kognitiv) sich spielerisch am besten erlernen lassen. In Bezug auf die Mitarbeiter*innengewinnung hat sich bereits der Begriff des „Recrutainment“ etabliert, bei dem Bewerbereignungstests und Selbsttests mit Hilfe von spielerischen Elementen spannender und interessanter gestaltet werden und quasi nebenbei auch die Markenbotschaft vermitteln und damit dem Employer Branding dienen. Künftig ist noch mit einer deutlichen Zunahme von Gamification in verschiedensten Bereichen des Arbeitens und Lernens zu rechnen, befördert durch neue Vernetzungstechnologien und die immer stärkere Verbreitung von Smartphones und sogenannten Wearables, die digitale Funktionen in Uhren, Brillen oder Ringen verstecken (Mazari 2018).

3.1.3.5 Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft

Mögliche Konsequenzen im Hinblick des Arbeitsplatzes der Zukunft sind:

- Vorhandensein und Ausbau der IT-Infrastruktur zum Ausschöpfen der Potenziale der digitalen Transformation
- Sicherstellung des Datenschutzes und der Daten-Security
- Ausstattung der Arbeitsplätze mit angemessenem technischem Equipment
- Sicherstellung von Konnektivität und Hyperkonnektivität
- Ausbau der (Teil)Automatisierung von Prozessen
- Ausbau von Assistenzsystemen
- Integration von KI, wo dies sinnvoll ist (technisch, ökonomisch, ethisch)
- Etablierung von On-Demand-Angeboten (dort wo es möglich ist)
- Gestaltung von Arbeitsräumen im Sinne der Vernetzung
- Gestaltung der Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine / System
- Etablierung von agilen Arbeitsmethoden
- Gestaltung der virtuellen Kommunikation
- Gestaltung der virtuellen Zusammenarbeit
- Angebot an mobilen Arbeitsformen
- Gestaltung hybrider Kommunikation und Zusammenarbeit sowie hybrider Arbeitsmodelle
- Entwicklung von digitalen Kompetenzen
- Vorbereitung der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte auf den Umgang mit digitalen Arbeits-, Lern- und Austauschformaten sowie KI
- Partizipation bei der Gestaltung und Umsetzung der digitalen Transformation im Rathaus
- Personalentwicklung unter Einsatz von Gamification
- Umgang mit Beschäftigungseffekten, die aus der Digitalisierung resultieren

3.1.4 Sozio-ökologische Trends

Die sozio-ökologischen Trends beziehen sich auf die Wechselwirkung des Individuums bzw. der Organisationen mit ihrer Umwelt. Dazu gehören die Themen Urbanisierung, Klimawandel und Nachhaltigkeit als Wert und Haltung.

3.1.4.1 Urbanisierung

Schätzungen zufolge wird sich bis zum Jahr 2030 der Anteil der Weltbevölkerung, der in Städten lebt, von 54 % auf 60 % weiter erhöhen. Gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern verläuft eine schnelle Urbanisierung in der Regel unkontrolliert und führt nicht selten zu Zersiedlung. In den westlichen (Post)Industrienationen besteht die Herausforderung hingegen vor allem darin, veraltete, teilweise bereits im Verfall befindliche Infrastruktur zu erneuern. Anpassungsfähige Infrastruktursysteme, die sich dynamisch an im Wandel befindliche Herausforderungen und Bedürfnisse anpassen können, gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung. Dies gilt nicht zuletzt für die digitale Infrastruktur (Z_Punkt 2019). Eine weitere Folge der Urbanisierung besteht in der zunehmenden Nachfrage nach Arbeitsplätzen in Städten (Burggräf 2018).

In Deutschland zeigt sich, dass viele Großstädte immer weiter wachsen, während gerade junge und gut ausgebildete Menschen strukturschwache und / oder ländlich geprägte Regionen verlassen (Hüther et al. 2019). Ebenso ist zu erkennen, dass Städte teils kurz vor dem „Verkehrsinfarkt“ stehen, während es in ländlichen Regionen zunehmend schwierig wird, eine entsprechende Versorgung mit dem öffentlichen Nahverkehr zu gewährleisten (Kagermann 2017). Allerdings ist auch eine gegenläufige Entwicklung zu beobachten – der Trend zur Glokalisierung, denn auch in diesem Kontext wird der Begriff in der Literatur verwendet, hier jedoch entstanden aus dem Begriffspaar Urbanisierung und Regionalisierung. Erstmals seit 20 Jahren zeigte sich 2018 eine negative Differenz aus den Zu- und Fortzügen in den sieben größten deutschen Städten. Mehrere Faktoren befördern diese Entwicklung. So befinden sich viele namhafte Unternehmen, die attraktive Arbeitsplätze bieten, im ländlichen Raum, die Beschäftigung dort erweist sich als stabil. Hinzu kommt der Umstand, dass bezahlbarer Wohnraum in Städten immer rarer wird. Nicht zuletzt macht es die Digitalisierung weitgehend problemlos möglich, von überall zu arbeiten. Wenn nun Wohnraum auf dem Land günstiger ist und Pendelzeiten in die Stadt aufgrund von Homeoffice-Lösungen reduziert werden können, gewinnt der ländliche Raum erheblich an Attraktivität. Es braucht allerdings vielerorts noch eine bessere Infrastruktur und Anbindung an die Metropolen, um eine nachhaltige Veränderung zu gewährleisten (Dettling 2018).

3.1.4.2 Klimawandel

Veränderungen des Klimas sind kein neues Phänomen, und Gesellschaften waren schon immer stark abhängig von Klimaschwankungen und -veränderungen. Dennoch gewinnt die Thematik an Brisanz, da bereits seit den 1950 Jahren nachgewiesen werden kann, dass bestimmte Aspekte des Klimawandels menschengemacht sind und die Szenarien, die Klimaforschende für die kommenden Jahrzehnte abbilden, bedrohliche Entwicklungen zeigen. Dabei spielt insbesondere der sogenannte Treibhauseffekt eine Rolle, der vereinfacht gesagt zu einer Überwärmung der Erde führt (Madry u. Fischer 2014; IPCC 2018). Grundsätzlich bietet der Klimawandel auch Chancen, beispielsweise durch mildere Winter, die zur Reduzierung der Ausfallzeiten in der Bauwirtschaft oder zur Senkung von Heizkosten beitragen können. Diese können aber die negativen Konsequenzen bei weitem nicht aufwiegen (Umweltbundesamt o.A.).

Das Umweltbundesamt (o.A.) identifiziert insbesondere vier Bereiche, in denen sich Klimafolgen zeigen:

- Gesundheit (Belastung von Menschen, Tieren und Pflanzen durch Hitzewellen).
- Landwirtschaft (Einfluss auf die Produktion durch Verschiebung der Vegetationsperioden sowie Ernteausfälle durch extreme Hitze, Trockenheit und Unwetter).
- Verkehr (Beschädigung von Straßen und Schienen durch extreme Hitze und Unwetter, Beeinträchtigung des Schiffsverkehrs durch Hoch- oder Niedrigwasser).
- Energieproduktion (Mangel an Kühlwasser durch zu hohe Wassertemperaturen oder Niedrigwasser).

Das IPCC konstatiert in seinem fünften Sachstandsbericht darüber hinaus, dass der Klimawandel das Wirtschaftswachstum verlangsamt, soziale Ungleichheiten verschärft und in der Konsequenz auch die Gefahr gewaltsamer Konflikte und verstärkter Migrationsbewegungen mit sich bringt (IPCC 2017).

Bereits seit Jahrzehnten weisen Expertinnen und Experten auf die Folgen des Klimawandels und erforderliche Maßnahmen zu dessen Abschwächung auf politischer, wirtschaftlicher, aber auch persönlicher Ebene hin. Bislang erfolgte jedoch weder infolge politischer Abkommen und Gesetze (z.B. Kyoto-Protokoll 1997, Erneuerbare-Energien-Gesetz 2000 oder Pariser Abkommen 2015) noch auf der Ebene des Individuums ein tiefgreifender Verhaltens- oder Bewusstseinswandel. Dies scheint sich mit der jüngeren Generation zu ändern. So zeigt eine Befragung unter Vertreterinnen und Vertretern der sogenannten Generation Y, dass der Klimawandel bei weitem als größte Gefahr für die Welt erachtet

wird (WEF 2017). Spätestens seit der sogenannten Fridays-for-future-Bewegung rund um die Schwedin Greta Thunberg ist dies auch einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Unterstützt wird die Initiative auch von namhaften Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als „Scientists for Future“, die sich insbesondere von der Emotionalität dieser Bewegung eine Möglichkeit erhoffen, wissenschaftliche Erkenntnisse in einer neuen Form in das öffentliche Bewusstsein und in die Debatte zu bringen. Grundsätzlich mahnen sie an, das Konsum- und Mobilitätsverhalten grundsätzlich zu überdenken und zu einem ressourcenschonenderen Ansatz zu finden. Begriffe wie „Flugscham“ oder die Erkenntnis, dass die Fleischproduktion einer der größten Verursacher von CO₂-Emissionen ist, bahnen sich ihren Weg. Doch sind es bislang die Wenigsten, die ihr Verhalten nennenswert verändern (Schneider 2019).

Die Digitalisierung bietet nicht zu unterschätzende Potenziale im Hinblick auf eine Reduktion der Treibhausgasemissionen, insbesondere im Bereich der industriellen Produktion, aber beispielsweise auch im Hinblick auf die Reduzierung geschäftlich bedingter Reisen mittels Web- und Videokonferenzen sowie von Pendlerströmen mittels Homoffice-Lösungen oder auch in Form intelligenter Haustechnik, die den Energieverbrauch senkt. Weitere positive ökologische Effekte können sich unter anderem durch intelligente Bewässerungslösungen in der Landwirtschaft oder die „Sharing Economy“ (z.B. Plattformen zur gemeinsamen Nutzung von Werkzeugen etc. oder Tauschbörsen) ergeben. Allerdings brauchen technologische Lösungen auch entsprechende Rahmenbedingungen und einen politischen und gesellschaftlichen Umsetzungswillen, um den gewünschten Effekt erzielen zu können. Nicht von der Hand zu weisen ist zudem, dass auch die Digitalisierung selbst zu einem wachsendem Ressourcenverbrauch führt (Kröhling 2017; BMU 2018).

So werden nach einer Schätzung der Global e-Sustainability Initiative bis 2030 etwa 2 % der globalen Treibhausgasemissionen von der Informations- und Kommunikationstechnologie verursacht werden – eine sehr vorsichtige Schätzung, die einige Geräte noch nicht berücksichtigt (Global e-Sustainability Initiative und Accenture 2015). Hinzu kommt der sogenannte „Rebound-Effekt“, der Effizienzgewinne verhindert und dem mit entsprechenden Informationskampagnen begegnet werden sollte (BMU 2018).

Der Klimawandel nimmt auch einen nicht unerheblichen Einfluss auf Beschäftigung. Nach dem bereits erfolgten Wegfall zahlreicher Arbeitsplätze im Braunkohlesektor droht auch in der Automobilbranche ein massenhafter Rückgang an Tätigkeiten im Zusammenhang mit Verbrennungsmotoren durch die Umstellung auf E-Mobilität. Diese Antriebe zu bauen, erfordert zum einen weniger Aufwand (und damit weniger Arbeitskräfte) und zum zweiten andersartige Qualifikationen.

Auf der positiven Seite der Bilanz ist zu konstatieren, dass der Transformationsprozess im Hinblick auf Klimaschutz enorme Anreize für Innovationen in den unterschiedlichsten Disziplinen (z.B. Logistik, Kreislaufwirtschaft, Wasserwirtschaft) bietet und zur Entstehung neuer Branchen und Berufsbilder beiträgt. Die Querschnittsbranche Umwelttechnik und Ressourceneffizienz beschäftigt 1,5 Millionen Menschen in Deutschland, rund 2,2 Millionen sind insgesamt im Umweltschutz tätig. Im Bereich der Erneuerbaren Energien fand nach einem starken Anstieg der Beschäftigung bis zum Jahr 2011 ein Rückgang statt, der insbesondere dem internationalen Wettbewerb in der Solarindustrie geschuldet war. Aktuell ist wieder ein leichter Zuwachs zu beobachten (BMU 2018). Wie auch in anderen Bereichen der Beschäftigung besteht die Herausforderung darin, Menschen, deren Arbeitsplatz aufgrund der technologischen Entwicklungen obsolet wird, frühzeitig und umfassend für neue Aufgabenbereiche zu qualifizieren.

3.1.4.3 Nachhaltigkeit als Wert und Haltung

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat seinen Ursprung in der Forstwirtschaft. Dort wurde bereits im 18. Jahrhundert die Mahnung ausgesprochen, man solle nur so viel Holz schlagen, wie der Wald verkraften bzw. wie nachwachsen könne. Inzwischen ist diese ursprüngliche Bedeutung zu einem Gesamtkonzept weiterentwickelt worden, das eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale Dimension umfasst, die sich gegenseitig bedingen.

Eine unabhängige Sachverständigenkommission („Internationale Kommission für Umwelt und Entwicklung“) verfasste bis 1987 unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland, der damaligen norwegischen Premierministerin, den als „Brundtland-Report“ in die Geschichte eingegangenen Zukunftsbericht „Our Common Future“. Die Kernaussage des Berichtes „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen“ (Gardizi 2009) stieß eine weltweite Diskussion im Hinblick auf nachhaltiges Agieren an, die bis heute anhält.

Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit wird der Fokus vielfach hauptsächlich auf Klima- und Umweltschutz gelegt. So zeigt beispielsweise der Akzente Trendmonitor Nachhaltigkeit, dass das beherrschende Nachhaltigkeitsthema des Jahres 2018 der Umweltschutz war. Danach folgen die Themen Gesundheit und Energie sowie Digitalisierung – mit deutlichen Zuwächsen im Vergleich zum Vorjahr – und Klimaschutz (Braun 2019).

In der Arbeitswelt von morgen bedeutet Nachhaltigkeit mit Blick auf die soziale Komponente jedoch mehr. Sie bezieht sich zum einen auf Verlässlichkeit bis hin zur Beschäftigungssicherung und zum anderen auf Beschäftigungsfähigkeit (Employability⁷), welche die Dimensionen

- Qualifikation / Kompetenzen,
- Motivation / Identifikation und
- Gesundheit / Wohlbefinden

beinhaltet. Daraus ergibt sich Resilienz. Die Dimensionen „Identifikation / Motivation“, „Qualifikationen / Kompetenzen“ sowie „Gesundheit / Wohlbefinden“, die einem langfristigen Anspruch folgen, d.h. über das gesamte Erwerbsleben hinweg sozusagen „lebenslang“ aufrecht erhalten werden sollen, müssen sich auch in einer entsprechenden Personalpolitik niederschlagen. Nicht zuletzt bedeutet Nachhaltigkeit auch, sich mit dem Wunsch vieler Beschäftigten nach Entschleunigung sowie nach „Balance“ auseinanderzusetzen. Dieser resultiert insbesondere aus der Tatsache, dass Menschen im digitalen Zeitalter neu leben lernen müssen, weil sich die Maßstäbe und die Geschwindigkeit des Lebens und Arbeitens fundamental verändern. Dazu gehört auch die zunehmende Entgrenzung von beruflicher und privater Sphäre.

Nachhaltiges Agieren stellt einen Wettbewerbs- und Standortvorteil für die Wirtschaft, für Regionen und auch für die Qualität der Gesellschaft dar. Allerdings ist die Frage zu stellen, inwieweit die Bereitschaft besteht, zur Erlangung von Nachhaltigkeit das individuelle Handeln zu verändern, oder ob vielmehr lediglich der Wunsch nach Nachhaltigkeit vorhanden ist. Fest steht, dass es zunehmend dem gängigen Werteverständnis entspricht, sich für Nachhaltigkeit einzusetzen und sich an ihr zu orientieren. So geben fast 80 % der Befragten in einer Studie von Statista und YouGov an, das Thema Nachhaltigkeit sei in ihrem Leben wichtig und sie seien auch bereits aktiv dabei, sich nachhaltiger zu verhalten (Statista 2018).

Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik ist zudem vermehrt ein Kriterium – gerade für die jüngere Generation – bei der Wahl eines Arbeitgebers. Portale wie www.gruenejobs.de oder www.jobverde.de veröffentlichen Stellenangebote ausschließlich von solchen Arbeitgebern, die nachhaltig agieren. Der Slogan „Jobs mit Sinn“ und der derzeit weit verbreitete Begriff des „Purpose“ machen deutlich, dass hier einer der Grundwerte vieler Nachwuchskräfte angesprochen wird – der ausgeübte Beruf, die ausgeübte Tätigkeit sollen Sinn machen (vgl. auch Kapitel 2.5.1). So geben denn auch in einer Befragung des Marktforschungsinstituts Nielsen nahezu die Hälfte der befragten 21- bis 34-Jährigen an, sie bevorzugten es, für einen nachhaltigen Arbeitgeber zu arbeiten. Eine Umfrage der Manpower-

Group ergibt gar einen Anteil von 80 % an Bewerber*innen, die eher für ein Unternehmen arbeiten wollen, das sich gesellschaftlich engagiert. In diesem Zusammenhang fällt nicht selten auch der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR).

In der Regel zielt eine solche CSR auf eine nachhaltige Unternehmensstrategie, bei der Ökologie, Ökonomie und Soziales miteinander vereinbart werden (IW Köln 2014).

Die „Renaissance“ der Nachhaltigkeitsdebatte liegt nicht zuletzt darin begründet, in einer Welt ständiger Veränderung und steigender Unsicherheit auf politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene nach einem Gegengewicht zu suchen. Dazu gehört, sich kritisch mit den Folgen ständigen Wachstums auseinanderzusetzen, das einerseits Wohlstand bringt, andererseits jedoch die Erde an ihre Grenzen führt. Ein Weg, mit dem Wachstum im Einklang mit einer nachhaltigen Entwicklung realisiert werden soll, ist Green Growth oder Green Economy – ein Thema auf dem UN-Gipfel 2012. Dabei geht es darum, Wachstum zuzulassen, jedoch mit Hilfe effizienterer Technologien, regenerativer Energien und Kreislaufwirtschaft und so deutlich weniger zu Lasten der Erde (Akzente 2019).

3.1.4.4 Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft

Als Folgen für den Arbeitsplatz der Zukunft gelten:

- Stadtentwicklung vor dem Hintergrund der Urbanisierung und Abbildung in den Prozessen sowie der Struktur der Stadtverwaltung
- Übernahme von Aufgaben und Prozessen benachbarter ländlicher Gemeinden
- Gestaltung eines attraktiven Raums (in der Verwaltung und in der Stadt)
- Gestaltung eines CO₂-neutralen Rathauses, klimaneutraler Prozesse und Arbeitsplätze
- Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen in Sachen Klimaschutz und CO₂-neutralem Verhalten
- Veränderung des Reiseverhaltens und des Mobilitätsverhaltens
- Unterstützung bei Sharing Economy und Umsetzung der Philosophie bei der Arbeit im Rathaus
- Nachhaltiges Agieren am Arbeitsplatz in den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales
- Sensibilisierung für Umweltbewusstsein, Energiebewusstsein und Klimabewusstsein sowie Abbilden desgleichen in den Prozessen

- Ausbau der CSR (Corporate Social Responsibility)
- Personalentwicklung in den Dimensionen Qualifikation, Gesundheit, Motivation

3.1.5 Gesellschaftliche Trends

Auf gesellschaftlicher Ebene steht im Kontext der Trendbetrachtung eine ganze Reihe von Themen im Fokus. Sie reichen von Individualisierung, Wertewandel, Feminisierung, Life-Balance und Gesundheitsbewusstsein über Partizipation und Demokratisierung hin zu Polarisierung.

3.1.5.1 Individualisierung

Während in den 1970er und beginnenden 1980er Jahren eher kollektivistische Ansätze im Vordergrund standen, prägte der Soziologe Ulrich Beck im Jahr 1986 den Begriff der Individualisierung als „einen langfristigen gesamtgesellschaftlichen Prozess, in dem der Einzelne nach einem selbstbestimmten Leben und Selbstverwirklichung strebt.“ (Ewinger 2016).

Die Entwicklung hin zur Individualisierung wird vielfach in den Kontext des Ausbaus des Wohlfahrtsstaates und des zunehmend längeren Verbleibs immer größerer Anteile der Bevölkerung im Bildungssystem gestellt, die sich vor allem in der alten Bundesrepublik bis zur Wiedervereinigung vollzog, während die Entwicklung in den neuen Bundesländern erst mit einigem Zeitverzug eintrat.

Neben Selbstverwirklichung sind in Bezug auf die Individualisierung auch Begriffe wie Selbstkontrolle, Selbstverantwortung und Selbststeuerung zentral (Zinn 2006). Die Generation Y mit Geburtsjahrgängen ab 1985 ist in diese individualisierte Welt hineingeboren und entsprechend mit einem hohen Anspruch an Selbstverwirklichung sozialisiert, während die Vertreterinnen und Vertreter der zahlenmäßig sehr starken Gruppe der Baby Boomer in ihrer persönlichen und beruflichen Sozialisation wenig Individualisierung erfuhren. Einen enormen Schub und öffentliche Aufmerksamkeit erlebte das Thema der Individualisierung daher in den 2000ern mit Eintritt der ersten Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y in den Arbeitsmarkt.

Eng mit der Thematik der Individualisierung verbunden ist die Entwicklung zur sogenannten Multioptionsgesellschaft, ein Begriff, den der Schweizer Soziologe Peter Gross in den 1990er Jahren entwickelte (Gross 1994). Menschen sehen sich einer immer größeren Anzahl an Optionen in allen möglichen Bereichen ihres Lebens gegenüber. Diese verschiedenen Wahlmöglichkeiten führen dazu, dass Selbstfindung und Selbstverwirklichung einfacher zu realisieren sind und einen hohen Stellenwert

im Leben einnehmen. Die „Freiheit der Wahl“ geht allerdings auch einher mit dem Anspruch, sich den eigenen Lebensweg selbst zu suchen und aus der Vielfalt der gebotenen Möglichkeiten das Beste zu machen. Und so steht der Chance der Selbstverwirklichung in einem nie dagewesenen Umfang auch das Risiko des Scheiterns oder der Fehlentscheidungen gegenüber, dem sich durchaus viele, gerade junge, Menschen bewusst sind. Allerdings gilt es auch festzuhalten, dass die besten Möglichkeiten, dem Streben nach Individualisierung auch Ausdruck im Leben und Arbeiten zu haben, für diejenigen bestehen, die über ein gewisses Bildungs- und Wohlstandsniveau verfügen (Rump u. Eilers 2017a).

Ein Ausdruck der Multioptionsgesellschaft ist die zunehmende Pluralität der Lebensentwürfe. Während noch bis in die 1990er Jahre berufliche und private Erwerbs- und Lebensverläufe vergleichsweise klar vorgezeichnet waren und für die meisten Menschen in ähnlichen Phasen verliefen, ist heute eine große Pluralität an sich abwechselnden biografischen Elementen zu erkennen (Haaf u. Bauer 2012).

Aus der Normalbiografie der Vergangenheit, die sich in die drei Phasen Kindheit und Jugend, Berufstätigkeit und Familienzeit sowie Ruhestand differenzierte, wird die variantenreiche „Multigrafie“, ein Begriff, den das Zukunftsinstitut in Kelkheim geprägt hat und in dem die Normalbiografie durch die Postadoleszenz als Phase des Ausprobierens und der Selbstfindung nach der Kindheit und Jugend, durch die „Rush Hour des Lebens“ zwischen Ende 20 und Anfang 50 sowie durch den „Zweiten Aufbruch“ von Menschen um die 50 ergänzt wird. Wie ein Mosaik setzt sich die Berufsbiografie zusammen durch unterschiedliche Phasen, in denen sich Selbstständigkeit und Angestelltendasein, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, Führungs-, Projekt- bzw. Fachlaufbahnen oder auch von Auszeiten für außerberufliche Aufgaben und Interessen abwechseln (Schuldt u. Ehret 2015). Im privaten Bereich steigt die Komplexität der Familienformen stetig an. Zwar ist die klassische Form des Ehepaars mit einem oder mehr Kindern in Deutschland derzeit noch vorherrschend, doch hat sich die Zahl der unverheirateten sowie der gleichgeschlechtlichen Elternpaare, der Alleinerziehenden sowie der Stief- und Patchworkfamilien deutlich erhöht (BMFSFJ 2015). Das Zukunftsinstitut Kelkheim identifiziert in seiner Lebensstil- Typologie insgesamt 18 verschiedene Gruppen, von denen die sogenannten Neo-Hippies und Self- Balancer besonders stark vertreten sind. Während die Erstgenannten insbesondere auf Gemeinschaft als identitätsstiftende Kraft setzen und die Sharing- und Event-Kultur vorantreiben, streben Self-Balancer vor allem nach Beständigkeit und Balance. Sie wünschen sich zwar Erfolg im Beruf, jedoch nicht um den Preis, einen gestressten Lebensstil zu verfolgen (Zukunftsinstitut 2017; Zukunftsinstitut 2019).

3.1.5.2 Wertewandel

Eng verbunden mit der Individualisierung ist ein Anstieg der Vielfalt an Normen und Werten in der Gesellschaft und infolgedessen ein Wertewandel. Dabei lässt sich seit den 2000er Jahren eine Wertesynthese feststellen, ein Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept, in dem unterschiedliche Werte gleichberechtigt nebeneinander stehen und die Gesellschaft traditionelle und moderne Werte gleichermaßen schätzt und verkörpert. Da der (neue) Sinn des Lebens in moralischen Bereichen gesucht wird, zeichnet sich ein Weg zur „moralischen Erneuerung“ ab. Zu dieser Wiederbelebung von Werten – oder auch Rückbesinnung auf Kernwerte – zählen beispielsweise die gesellschaftliche Aufwertung von Ehe, Familie und Kindern, die soziale Anerkennung ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeiten, die grundlegende Neubewertung von Arbeit und Leistung sowie die vorrangige Förderung von Bildung und Kultur.

Galt bis in die 1990er Jahre die primäre Orientierung in der Regel der Erwerbsarbeit, so lässt sich durch den Wertewandel eine Verschiebung hin zu einer zunehmenden Sinnsuche in außerberuflichen Bereichen, wie Familie, Freizeit oder Gesundheit beobachten. Arbeit und Freizeit beziehungsweise Familie stehen nicht mehr im drastischen Gegensatz zueinander, sondern Arbeits- und Familienleben werden zunehmend als verbundene Bereiche wahrgenommen und es besteht nicht mehr die Bereitschaft, das Privatleben der Arbeit bedingungslos unterzuordnen. In diesem Zusammenhang entstand schließlich auch die Begrifflichkeit der Work-Life-Balance, die seit Jahren in Befragungen unter jüngeren Beschäftigten eine der Hauptforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber darstellt (u.a. Ernst & Young 2018; Kienbaum 2018; McDonald's u. IfD Allensbach 2017).

Verstärkt nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit zu suchen ist Teil dieser Wertesynthese, da zu einem ausbalancierten Lebenskonzept letztlich auch die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit gehört. Dies gilt in besonderem Maße für die jüngere Generation, die nicht zuletzt nach Selbstverwirklichung strebt. Was nun genau unter einer sinnhaften Arbeit verstanden wird, bleibt jedoch sehr individuell verschieden. Eine Annäherung bietet der DGB-Index Gute Arbeit, der unter der Kategorie „Sinn der Arbeit“ neben der Identifikation mit der Arbeit auch die Frage danach stellt, ob der Eindruck gegeben ist, einen wichtigen Beitrag für den Betrieb und / oder die Gesellschaft zu leisten. Sinnstiftung in der Arbeit ist auch Teil des New-Work-Konzeptes nach Bergmann (Hofmann et al. 2019).

3.1.5.3 Feminisierung

Eine der tiefgreifendsten Veränderungen in der deutschen Gesellschaft seit den 1970er Jahren stellt der Wandel der Geschlechterrollen dar, der sich insbesondere in Bezug auf die Bildungsverläufe und die Ausübung einer Erwerbstätigkeit manifestiert. Bereits 2005 postulierte der Trendforscher Matthias Horx: „Frauen sind auf dem Vormarsch“ (Horx 2005). Bedingt wird dies nicht zuletzt durch den stetig steigenden Bildungs- und Qualifikationsstand von Frauen. Während 1950 nur etwa ein Drittel der Abiturienten in Deutschland weiblich waren, trifft dies seit Mitte der 2010er Jahre auf mehr als die Hälfte zu (Statistisches Bundesamt 2014; SPIEGEL ONLINE Schulspiegel 2011; WSI 2017). Der Anteil weiblicher Studienanfängerinnen stieg von 36,9 % im Jahr 1975 auf 50,7 % im Jahr 2017 (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018). Innerhalb einer Generation hat sich auch das Geschlechterverhältnis in Bezug auf akademische Abschlüsse gedreht: Unter den heute 60- bis 64-Jährigen haben noch deutlich mehr Männer als Frauen einen entsprechenden Abschluss, während es unter den 30- bis 34-Jährigen mehr Frauen sind (Statistisches Bundesamt 2018b).

In beruflicher Hinsicht ist zu konstatieren, dass die Erwerbstätigenquoten von Frauen seit den 1970er Jahren kontinuierlich gestiegen sind, auf heute 75 % (Statistisches Bundesamt 2018e). Neben den besseren Bildungsabschlüssen von Frauen ist diese Entwicklung auch dem sektoralen Wandel geschuldet. Denn gerade in den Wirtschaftsbereichen, in denen sich besonders häufig Frauen finden – wie beispielsweise dem Dienstleistungssektor – hat die Beschäftigung in dem Betrachtungszeitraum stark zugenommen, während sie in traditionell eher männlich besetzten Branchen wie dem produzierenden Gewerbe rückläufig war. Zudem kam es durch den Ausbau des Sozialstaats in den 1960er Jahren dazu, dass unter anderem Versorgung und Pflege in bezahlte Arbeit im öffentlichen Sektor umgewandelt wurde. Dadurch weiteten sich „klassische Frauenberufe“ wie Erzieherin, Krankenpflegerin oder Verwaltungsangestellte aus (Statistisches Bundesamt 2005; Statistisches Bundesamt 2010).

Mit zunehmender Erwerbstätigkeit der Frauen verlor das Alleinverdienermodell in Familien immer mehr an Bedeutung. Es wurde ersetzt durch das sogenannte Zuverdienermodell mit einem (meist männlichen) Hauptverdiener und einer (meist weiblichen) Zuverdienerin im Sinne einer Teilzeitbeschäftigung oder einer geringfügigen Beschäftigung.

Die ökonomische Abhängigkeit der Frauen von ihren Ehemännern ging damit deutlich zurück. Allerdings hat sich bis heute an dem o.g. Zuverdienermodell nicht entscheidend etwas verändert, das heißt, die durchschnittlichen Arbeitszeiten von Frauen liegen auch heute noch deutlich unter denen von Männern (jede zweite Frau arbeitet nicht in Vollzeit), und unter den Müttern sind 69 % in Teilzeit beschäftigt (verglichen mit 6 % der Väter) (Statistisches Bundesamt 2018c). Und so ist der starke Anstieg der Erwerbstätigenquote unter Frauen insbesondere einem ebenfalls starken Anstieg der Teilzeitbeschäftigung im gleichen Zeitraum geschuldet. Charakteristisch für Teilzeitbeschäftigung in Deutschland ist die vergleichsweise geringe durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von rund 19 Stunden. Diese findet sich wiederum insbesondere bei westdeutschen Frauen, während sowohl der Anteil an vollzeitbeschäftigten Frauen als auch das Stundenvolumen der Teilzeitbeschäftigten in Ostdeutschland deutlich höher sind (Holst u. Wieber 2014). Zwar zeigen Umfragen unter jungen Menschen bereits seit Ende der 1990er Jahre den Wunsch nach einer gleichberechtigten Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit, jedoch findet sich mit der Geburt des ersten Kindes nach wie vor in der Großzahl der Partnerschaften das beschriebene Zuverdienermodell.

Diese Entwicklung ist allerdings nicht nur gesellschaftlichen Traditionen, insbesondere in Westdeutschland, geschuldet, sondern vielmehr auch einer in vielen Regionen Deutschlands nach wie vor unzureichenden Kinderbetreuungsinfrastruktur sowie rein wirtschaftlichen Überlegungen. Zum einen besteht noch immer ein sogenannter Gender Pay Gap mit geringeren Verdienstmöglichkeiten von Frauen bei gleicher Qualifikation, zum anderen fördert das sogenannte Ehegattensplitting auf steuerlicher Ebene Alleinverdienerehen. Zudem selektieren sich Frauen nach wie vor überdurchschnittlich häufig in Berufsfelder, die mit einem geringeren Einkommen und verringerten Aufstiegschancen einhergehen. So finden sich neun von zehn berufstätigen Frauen im Dienstleistungsbereich wieder (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018). Auch zahlreiche Initiativen zur stärkeren Integration von Frauen in die sogenannten MINT-Berufe sowie in Führungspositionen, die seit den 1990er Jahren im Zuge der bereits angesprochenen Gender Mainstreaming Bewegung angestoßen wurden, zeigen zwar Erfolge, haben jedoch nicht zu durchschlagenden Veränderungen geführt. Vielmehr stagniert der Anteil von Frauen in Führungspositionen seit Jahrzehnten auf einem Niveau von etwa 30 % (Statistisches Bundesamt 2015c; Schmidt u. Stettes 2018). Der Frauenanteil nimmt dabei mit zunehmender Hierarchieebene ab – man spricht auch vom „Glass Ceiling“, einer unsichtbaren Decke, die den Weg nach oben blockiert, ein Begriff, der schon in den 70er Jahren in den USA geprägt wurde und noch heute Bestand hat.

3.1.5.4 Life-Balance

Bis zu den 1990er Jahren tauchte der Begriff der „Work-Life-Balance“ nicht oder kaum im Unternehmenskontext auf. Wie die Beschäftigten ihre Zeit außerhalb der Arbeit verbrachten, war in der Regel nicht bekannt beziehungsweise wurde nicht zum Gegenstand der Diskussion im Arbeitsumfeld gemacht. Vielmehr arrangierten die Beschäftigten ihr Privatleben so, dass es den beruflichen Belangen gerecht wurde (Maitland u. Thomson 2011). Die Notwendigkeit einer ausgewogenen Balance zwischen Beruf und privater Sphäre steigt jedoch angesichts der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität, aber auch der Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

Vor allem die jüngere Generation ist sich bewusst, dass sie nur „durchhalten“ wird, wenn sie von Anfang an auf diese Balance achtet. Dies spiegeln alle einschlägigen Befragungen unter jungen Menschen wider, sodass zur Sicherung der Arbeitgeberattraktivität die Unterstützung dieser Balance gewissermaßen ein Muss auf der Agenda zukunftsgerichteter Personalpolitik ist.

Das zunehmende Streben nach einer solchen Balance steht auch im Zusammenhang zum steigenden Lebensstandard in den hoch entwickelten Wirtschaftsnationen. Da die Grundbedürfnisse in der Regel befriedigt sind, wendet man sich höheren Bedürfnissen zu. Im Monitor „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“ der INQA sagen 87 % der Befragten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise Privatleben sei wichtig für ein gutes Arbeitsverhältnis (BMAS 2015b). Zudem gilt nicht zuletzt angesichts sinkender Erwerbspersonenzahlen und steigender Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften auch: „Work-life balance has always been a consideration in a career but never before have employees had the leverage to demand it.“ (McCrindle u. Wolfinger 2009, S. 141) Gerade von den besser Qualifizierten der jüngeren Generation aus den höheren sozialen Schichten wird ein einseitiges Karrierestreben zunehmend abgelehnt, wie unter anderem die Shell- Jugendstudien, aber auch zahlreiche Absolventenbefragungen verdeutlichen. Sie sind es auch, die nicht selten bei Bewerbungsgesprächen offensiv ihre Ansprüche an die Vereinbarkeit der künftigen Tätigkeit mit privaten Belangen wie Hobbys oder der Familie bekunden.

Sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis wird Work-Life-Balance nicht selten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt. Dies greift allerdings eindeutig zu kurz. Denn alle Beschäftigten – ganz gleich, welchen persönlichen Hintergrund sie mitbringen – sind auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen be- und entlastenden Aspekten angewiesen, um physisch und

psychisch gesund und damit auch arbeitsfähig zu bleiben. Es ist daher gerade im betrieblichen Kontext ein „Life“-Begriff zu bevorzugen, der ganz bewusst Singles, kinderlose Paare, Eltern sowie pflegende Angehörige gleichermaßen in den Fokus rückt und neben familiären Verpflichtungen im privaten Bereich auch ehrenamtliches Engagement, die Pflege sozialer Kontakte, Weiterbildung oder sportliche beziehungsweise gesundheitsförderliche Aktivitäten berücksichtigt. Nach der o.g. Definition ist „Work“ ebenfalls Teil des erweiterten „Life“-Begriffs und umfasst mehr als die reine Erwerbstätigkeit. Vielmehr gehören in diesen Bereich auch ehrenamtliche Tätigkeiten oder ein etwaiger Nebenerwerb, der für viele Menschen inzwischen zur Existenzgrundlage geworden ist. Die „Life-Balance“ impliziert im Sinne einer subjektiv empfundenen „Lebensqualität“ neben einem entsprechend ausgewogenen Zeitmanagement auch die Übereinstimmung der persönlichen Situation (Einkommen, Wohnverhältnisse, Arbeitsbedingungen, Familienbeziehungen, soziale Kontakte etc.) mit den individuellen Bedürfnissen und Zielen (Haufe-Akademie u. Hochschule Deggendorf 2009).

Wo, wann und in welchem Maße Personen Belastung empfinden und im Gegenzug „auftanken“ und wie positiv oder negativ sie „Grenzüberschreitungen“ zwischen diesen den unterschiedlichen „Life“-Bestandteilen empfinden, hängt also in hohem Maße von der persönlichen Situation in Beruf und Privatleben, von Lebens- und Berufsphasen, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. In der Folge sieht auch für jeden Menschen seine Life-Balance anders aus. Hinzu kommt, dass das Empfinden bezüglich dieser Balance einem beständigen Wandel im Laufe eines Erwerbslebens unterliegt, das von unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen gekennzeichnet ist.

3.1.5.5 Gesundheitsbewusstsein

In zunehmendem Maße wächst das Bewusstsein dafür, über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg physisch und psychisch gesund bleiben zu müssen. Dies äußert sich zum einen im Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept, aber auch in konkreten Aktivitäten zur Verbesserung und Überwachung der eigenen Gesundheit. Insbesondere dem letztgenannten Punkt kommt im Zuge der technologischen Möglichkeiten eine neue Bedeutsamkeit zu. So erleben sogenannte Selftracking-Geräte einen enormen Aufschwung, darunter vor allem Wearables, also kleine vernetzte Computer, die man am Körper trägt und die einen auf gesundheitsrelevante Aspekte wie die tägliche Schrittzahl, den Kalorienverbrauch oder den Flüssigkeitsbedarf hinweisen. In einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung gibt bereits ein Drittel der dort befragten Internetnutzerinnen und -nutzer an, die eigene Gesundheit mittels einer App, eines Fitness-Trackers oder einer Smartwatch zu

überwachen. Für Deutschland liegt der Wert mit 28 % noch deutlich hinter dem in China (45 %) (GfK 2016).

Der Wunsch, die eigene Gesundheit im Auge zu behalten und zu stärken, ist durchaus vernünftig und berechtigt. So bringt der hohe Flexibilisierungsgrad der Arbeit eine zunehmende Komplexität sowie Beschleunigung des Lebens und Arbeitens mit sich, die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre verschwimmen zusehends. In dieser zunehmenden „Entgrenzung“, der vermeintlich ständigen Erreichbarkeit sowie einer unzureichenden Balance zwischen Beruf und Privatleben wird eine der Ursachen für den sprunghaften Anstieg psychischer Erkrankungen in den vergangenen Jahren gesehen (z. B. Pangert u. Schüpbach 2013). Allerdings ist dies differenziert zu betrachten. Während es zu unterschiedlichen Arbeitszeitformen und auch zur psychischen Gesundheit bereits seit Jahren zahlreiche Untersuchungen gibt, handelt es sich bei der Wirkungsanalyse der Arbeitszeitgestaltung bezogen auf psychische Belastungen um einen eher neuen Forschungsgegenstand.

Gleiches gilt für die Thematik der Erreichbarkeit und atypischer Arbeitszeiten (Schütte 2014) sowie die Frage, inwieweit Konflikte, die aus widersprüchlichen Anforderungen von Arbeits- und Privatleben resultieren, zu kurz- oder langfristigen Konsequenzen für die psychische Gesundheit führen (Hüffmeier 2014). Tatsächlich sind psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch. Als Ursache für Arbeitsunfähigkeit haben sie sich nach Angaben des BKK Dachverbandes im Zeitraum zwischen 1976 und 2013 mehr als verfünffacht. Diese starke Zunahme ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Fallzahlen ansteigen. Hierzu besteht ein wissenschaftlicher Diskurs dahingehend, inwieweit der Anstieg auf eine tatsächliche drastische Zunahme dieser Erkrankungsform oder auch auf eine Verbesserung der Diagnostik und Reduzierung der Stigmatisierung psychischer Leiden zurückzuführen ist (Meier u. Hauth 2015; Jacobi et al. 2015). Zum anderen spielt die Dauer der Krankheitsfälle eine entscheidende Rolle. Die durchschnittlichen Ausfallzeiten bei dieser Art von Erkrankung sind vergleichsweise lang. Als „Spitzenreiter“ bei der Falldauer liegen sie bei ca. 40 Tagen pro Fall (verglichen mit 12,3 Tagen über alle Erkrankungsarten hinweg) (Kliner et al. 2015). Im Jahr 2030 wird die Depression laut einer Prognose der WHO in den entwickelten Wirtschaftsnationen die häufigste Krankheit sein (WHO 2011). Die Kostenbelastung, die Unternehmen infolge psychischer Belastungen, Burnout oder Depressionen heute bereits spüren, wird somit noch weiter zunehmen.

3.1.5.6 Partizipation und Demokratisierung

Das zunehmende Streben nach Partizipation wird nicht selten als Konsequenz der Digitalisierung und Virtualisierung gesehen (u.a. Hofmann et al. 2019), liegt jedoch auch in der Sozialisation begründet. So wurden die Vertreterinnen und Vertreter der heutigen jüngeren Generation sehr viel stärker dazu erzogen, ihre Werte und Meinungen zu vertreten als die Generationen vor ihnen, und die Freiräume und Mitspracherechte von Kindern und Jugendlichen wachsen stetig. Sie werden bei der Urlaubsplanung und Freizeitgestaltung beteiligt, in der Schule werden interaktive Designs angewendet, in der Politik finden Bürgerdialoge statt, das Internet lässt alle an allem teilhaben. In der Folge weisen die Vertreterinnen und Vertreter der jüngeren Generation eine hohe Bereitschaft auf und sehen es als selbstverständlich an, auch im Arbeitskontext ihre eigenen Meinungen und Wünsche kundzutun und an Entscheidungsfindungen zu partizipieren (Kienbaum 2015). Eigenverantwortlich zu leben und zu handeln für 88 % der in der Shell-Jugendstudie 2015 befragten 12- bis 25-Jährigen ein wichtiger Wert (Shell Deutschland Holding 2015).

Grundsätzlich hat Partizipation für Beschäftigte insbesondere etwas mit der Mitgestaltung ihrer Arbeitsumgebung, Arbeitsweise und Arbeitsorganisation zu tun. Dabei nimmt einer Untersuchung des Fraunhofer IAO zufolge die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort gemäß der individuellen Lebensphase und Präferenz die gewichtigste Rolle ein (Kaiser 2018). Ebenfalls zunehmend bedeutsam wird es für Beschäftigte, die Zukunft ihres Unternehmens aktiv mitzugestalten und an Entscheidungs- und Innovationsprozessen mitzuwirken. Das Global Shapers Annual Survey unter jungen Menschen zeigt, dass es insbesondere die Möglichkeiten zur Mitwirkung bei der Unternehmensvision und -strategie sind, die einen attraktiven Arbeitgeber für sie ausmachen (Global Shapers Community 2017). In einer Studie der Hays AG, der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft und der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. wünschen sich 68 % der Befragten mehr Freiheit und Souveränität bei ihrer Arbeit. Mehrheitlich sind die Teilnehmenden überzeugt davon, dass sie dies innovativer machen würde. 70 % würden gerne selbst ihre Führungskräfte wählen und mehr als 80 % glauben, mehr Einfluss der Beschäftigten auf unternehmensrelevante Entscheidungen und die Beteiligung am Unternehmensgewinn würden die Produktivität des Unternehmens erhöhen (Hays et al. 2016).

3.1.5.7 Polarisierung

Nach Erkenntnissen des Trendbüros um Peter Wippermann nimmt die Polarisierung der Einkommensverhältnisse in Deutschland zu (Wippermann 2010). Der Zukunftsforscher Horst W. Opaschowski sprach schon 2008 gar von einer „Bedrohung der (Arbeitnehmer-)Mitte“ (Opaschowski

2008). Allerdings zeigen Untersuchungen, dass die soziale Ungleichheit, die viele Menschen empfinden, sich empirisch nicht belegen lässt. Vielmehr bleibt die Mittelschicht konstant die größte Bevölkerungsgruppe und ist seit 2005 weitgehend stabil. Der Mittelschichtsbericht definiert die Mittelschicht dabei auf Basis eines Einkommens, das zwischen 60 und 200 Prozent des Medianeinkommens liegt.

Es zeigt sich allerdings, dass Menschen ohne Bildungsabschluss, in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis oder mit Migrationshintergrund zu einem höheren Anteil der niedrigen Einkommenschicht angehören und dass positive Entwicklungen, v.a. im Arbeitsmarkt, die Mittelschicht nicht gestärkt haben. So haben sich die mittleren realen Einkommen der Mittelschicht nur geringfügig erhöht. Zudem ist die Steuerbelastung stärker angewachsen als die Einkommen. Hinzu kommt, dass soziodemografische Merkmale (z.B. Bildung und Migrationshintergrund) die Schichtzugehörigkeit immer stärker prägen (Niehues 2019; KAS 2018; Müller et al. 2018).

Gleichzeitig zeigen Analysen aber auch, dass immer mehr Menschen von dauerhafter Armut betroffen sind und sich parallel individueller Reichtum ausbreitet. Hier ist insbesondere relevant, dass es nicht nur die Einkommen sind, die stark auseinander driften, sondern vielmehr auch die entsprechenden Lebenswelten, was eine soziale Spaltung nach sich zieht. Dabei zeigt sich auch, dass die Mobilität zwischen den Generationen nur gering ausgeprägt ist, d.h. der Bildungsgrad des Kindes ist noch immer stark abhängig vom Bildungsgrad der Eltern, was sich letztlich auch in den beruflichen Perspektiven niederschlägt (Spannagel 2018). In der Konsequenz steht trotz einer drastisch verringerten Zahl der Erwerbstätigen ohne beruflichen Bildungsabschluss seit den 1970er Jahren (von 33,4 % im Jahr 1976 auf 17,7 % im Jahr 2017) dem kontinuierlich wachsenden Anteil gut und sehr gut qualifizierter Personen am anderen Ende des Qualifikationsspektrums ein relativ stabiler Sockel an Bildungsarmut gegenüber. Der Anteil der Erwerbstätigen ohne beruflichen Bildungsabschluss lag bereits 1991 bei 19,6 % und ist somit im Vergleichszeitraum kaum noch gesunken (IAQ 2018a).

Die Polarisierung setzt sich auch in der Arbeitswelt fort. So steigt der Anteil der Arbeitsplätze, die ein hohes Maß an Qualifikation und / oder Expertenwissen erfordern, stetig an, während sich der Anteil der Arbeitsplätze für Menschen mit mittlerer oder geringer Qualifikation verringert. Gerade handwerkliche Tätigkeiten, aber in zunehmendem Maße auch Dienstleistungen werden immer stärker durch Technologie ersetzt oder in Niedriglohnländer ausgelagert. Nicht zuletzt aufgrund dieser Entwicklung vergrößert sich die Kluft zwischen gut und sehr gut qualifizierten Menschen mit sehr positiven Perspektiven am Arbeitsmarkt und denjenigen, die sich aufgrund ihrer geringen Qualifikation rapide sinkenden Chancen in der Arbeitswelt gegenübersehen. Die Tatsache, dass

Rekrutierungsprozesse immer häufiger global stattfinden, verringert die Arbeitsmarktperspektiven der gering qualifizierten Arbeitnehmer*innen zusätzlich. Denn sie stehen damit nicht nur im Wettbewerb zu Menschen mit besserer Qualifikation aus ihrem eigenen Land, sondern zusätzlich noch mit Tausenden mit gleicher, ähnlicher oder ebenfalls besserer Qualifikation aus aller Welt. In der Folge lässt sich die Welt immer weniger in solche Länder einteilen, die zur „globalen Unterschicht“ oder „globalen Oberschicht“ gehören. Vielmehr vollzieht sich die Spaltung heute und in Zukunft anhand der Qualifikation, das heißt, es entstehen weltweit vergleichbare Klassenunterschiede in Bezug auf die Kompetenzen, die Menschen befähigen, am Arbeitsmarkt teilzuhaben. Global betrachtet wird der soziale Status somit bedeutsamer als individuelle Identitäten, was die Angst vor dem sozialen Absturz verstärkt.

Letztlich lässt sich infolge dieser Entwicklung die Arbeitswelt als mehrdimensionales Gebilde begreifen. In der einen Arbeitswelt sind Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet, Routinearbeiten und Arbeitsverdichtung gehören zum Alltag.

Durch Prozessoptimierung und Digitalisierung wird dem Druck, immer noch schneller und billiger zu sein, Rechnung getragen. In der anderen Arbeitswelt spielen Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität auf und sind sehr komplex. (Rump u. Eilers 2017a).

3.1.5.8 Bedeutung für den Arbeitsplatz der Zukunft

Bezüglich des Arbeitsplatzes der Zukunft lassen sich einige Konsequenzen ableiten:

- Individuelle Orientierung bzw. fragmentierte Orientierung (Peer-Groups als Orientierungspunkt) statt kollektive Orientierung (eine Regel für alle)
- Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit
- Selbstverwirklichung und Selbstbestimmtheit als wichtige Werte
- Umgang mit der Multioptionalität auch in Bezug zum Arbeitsplatz, zur Arbeitsorganisation, zur Personalentwicklung etc.
- Ergänzung der Normalbiografie durch eine Multigrafie
- Berücksichtigung der Vielfalt in Einstellungen, Verhaltensmustern, Lebensstilen, ...
- Wertepluralität

- Neben Geld Bedeutungszuwachs von Zeit und Sinnhaftigkeit (Purpose) als „Währung“
- Work-Life-Balance als Attraktivitätsfaktor und als Notwendigkeit
- Lebensphasenorientierte Arbeitsplatzgestaltung
- Lebensphasenorientierte Werdegänge
- Berücksichtigung der Work-Life-Balance bei der Arbeitsplatzgestaltung, z.B. durch Mischnutzung des Rathauses mit Integration von Angeboten des täglichen Bedarfs, Nähe zu Kinderbetreuungseinrichtungen etc.

- Zunahme von Frauen in Fach- und Führungspositionen
- Gender Balance-Konzepte
- Flexibilisierung von Arbeitsmodellen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz und der Arbeitsorganisation sowie im Raum
- Förderung der gesunden Unternehmenskultur, der gesunden Führung und der gesunden Organisation
- Förderung der Gesundheitskompetenzen

- Partizipation als Führungs- und Organisationskonzept
- Transparenz im Arbeitskontext
- Abbildung der Transparenz und der Partizipation im Raumkonzept und in der Raumgestaltung

- Umgang mit der Polarisierung innerhalb des Teams, der Abteilung, des Bereichs und der Belegschaft durch Regeln und Führung
- Strategien zur Vermeidung bzw. Reduktion von Polarisierung
- Sensibilisierung zur Thematik der Polarisierung

3.1.6 Implikationen im Überblick

Abschließend sind noch einmal die Implikationen der Trends für den Arbeitsplatz der Zukunft in einer Übersicht dargestellt:

Demografie

-
- Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation (des Arbeitsplatzes, des Arbeitsraumes, der Arbeitsbedingungen)
 - Lebenslange Personalentwicklung und Weiterbildung unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit
 - Gesundheitsmanagement und gesundheitsförderliche Maßnahmen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsorganisation sowie der Arbeitsumgebung
 - Arbeitsplatzgestaltung nach neuesten ergonomischen Erkenntnissen
 - Arbeitsplatz- und Arbeitsorganisationsgestaltung nach Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßstäben
 - Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsorganisation unter Berücksichtigung der relevanten Aspekte zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber vor dem Hintergrund des Nachwuchs- und Fachkräftemangels
 - Angesichts des Fachkräftemangels Notwendigkeit der Produktivitätssteigerungen am Arbeitsplatz und in den Arbeitsprozessen
 - Berücksichtigung der unterschiedlichen Sozialisationsmuster der Generationen und der verschiedenen Anforderungen an einen „guten“ Arbeitsplatz
 - Barrierefreier Zugang zu Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr
-

Ökonomische Trends

- Personalentwicklung mit Kompetenzmanagement zum Umgang mit der sinkenden Halbwertszeit von Wissen und der Veränderungsdynamik
 - Qualitative strategische Personalplanung als Voraussetzung für die optimale Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen
 - Stärkenorientierte Personalentwicklung und stärkenbasierter Personaleinsatz
 - Agile Arbeitsformen zu Schaffung von Innovationen und als Basis zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess
 - Förderung von Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit als Teil der Aus- und Weiterbildung
 - Verantwortungsvoller und schonender Umgang mit Ressourcen am Arbeitsplatz und im Betrieb
 - Möglichst CO2-neutrale Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsorganisation
 - Schärfung des Kostenbewusstseins aller Mitarbeiter*innen
 - Berücksichtigung der sozialen Folgen des (eigenen) Agierens am Arbeitsplatz, im Betrieb und außerhalb
 - Notwendigkeit von interkultureller Kompetenz bei den Mitarbeiter*innen und Führungskräften
 - (Vor)Leben von Werten wie Toleranz, Respekt, Wertschätzung, Offenheit
 - Beachtung kultureller Gegebenheiten im Arbeitskontext
-

Technologische Trends

- Vorhandensein und Ausbau der IT-Infrastruktur zum Ausschöpfen der Potenziale der digitalen Transformation
- Sicherstellung des Datenschutzes und der Daten-Security
- Ausstattung der Arbeitsplätze mit angemessenem technischem Equipment
- Sicherstellung von Konnektivität und Hyperkonnektivität
- Ausbau der (Teil)Automatisierung von Prozessen
- Ausbau von Assistenzsystemen
- Integration von KI, wo dies sinnvoll ist (technisch, ökonomisch, ethisch)
- Etablierung von On-Demand-Angeboten (dort wo es möglich ist)
- Gestaltung von Arbeitsräumen im Sinne der Vernetzung
- Gestaltung der Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine/System
- Etablierung von agilen Arbeitsmethoden
- Gestaltung der virtuellen Kommunikation
- Gestaltung der virtuellen Zusammenarbeit
- Angebot an mobilen Arbeitsformen
- Gestaltung hybrider Kommunikation und Zusammenarbeit sowie hybrider Arbeitsmodelle
- Entwicklung von digitalen Kompetenzen
- Vorbereitung der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte auf den Umgang mit digitalen Arbeits-, Lern- und Austauschformaten sowie KI
- Partizipation bei der Gestaltung und Umsetzung der digitalen Transformation im Rathaus
- Personalentwicklung unter Einsatz von Gamification
- Umgang mit Beschäftigungseffekten, die aus der Digitalisierung resultieren

Sozio-ökologische Trends

- Stadtentwicklung vor dem Hintergrund der Urbanisierung und Abbildung in den Prozessen sowie der Struktur der Stadtverwaltung
- Übernahme von Aufgaben und Prozessen benachbarter ländlicher Gemeinden
- Gestaltung eines attraktiven Raums (in der Verwaltung und in der Stadt)
- Gestaltung eines CO2-neutralen Rathauses, klimaneutraler Prozesse und Arbeitsplätze
- Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen in Sachen Klimaschutz und CO2-neutralem Verhalten
- Veränderung des Reiseverhaltens und des Mobilitätsverhaltens
- Unterstützung bei Sharing Economy und Umsetzung der Philosophie bei der Arbeit im Rathaus
- Nachhaltiges Agieren am Arbeitsplatz in den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales
- Sensibilisierung für Umweltbewusstsein, Energiebewusstsein und Klimabewusstsein sowie Abbilden desgleichen in den Prozessen
- Ausbau der CSR (Corporate Social Responsibility)
- Personalentwicklung in den Dimensionen Qualifikation, Gesundheit, Motivation

Gesellschaftliche Trends

- Individuelle Orientierung bzw. fragmentierte Orientierung (Peer-Groups als Orientierungspunkt) statt kollektive Orientierung (eine Regel für alle)
- Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit
- Selbstverwirklichung und Selbstbestimmtheit als wichtige Werte
- Umgang mit der Multioptionalität auch in Bezug zum Arbeitsplatz, zur Arbeitsorganisation, zur Personalentwicklung etc.
- Ergänzung der Normalbiografie durch eine Multigrafie
- Berücksichtigung der Vielfalt in Einstellungen, Verhaltensmustern, Lebensstilen, ...
- Wertepluralität
- Neben Geld Bedeutungszuwachs von Zeit und Sinnhaftigkeit (Purpose) als „Währung“
- Work-Life-Balance als Attraktivitätsfaktor und als Notwendigkeit
- Lebensphasenorientierte Arbeitsplatzgestaltung
- Lebensphasenorientierte Werdegänge
- Berücksichtigung der Work-Life-Balance bei der Arbeitsplatzgestaltung, z.B. durch Mischnutzung des Rathauses mit Integration von Angeboten des täglichen Bedarfs, Nähe zu Kinderbetreuungseinrichtungen etc.
- Zunahme von Frauen in Fach- und Führungspositionen
- Gender Balance-Konzepte
- Flexibilisierung von Arbeitsmodellen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz und der Arbeitsorganisation sowie im Raum
- Förderung der gesunden Unternehmenskultur, der gesunden Führung und der gesunden Organisation
- Förderung der Gesundheitskompetenzen
- Partizipation als Führungs- und Organisationskonzept

- Transparenz im Arbeitskontext
- Abbildung der Transparenz und der Partizipation im Raumkonzept und in der Raumgestaltung
- Umgang mit der Polarisierung innerhalb des Teams, der Abteilung, des Bereichs und der Belegschaft durch Regeln und Führung
- Strategien zur Vermeidung bzw. Reduktion von Polarisierung
- Sensibilisierung zur Thematik der Polarisierung

3.2 Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft (Hauptstudie)

Im Rahmen der durchgeführten Workshops mit Projektgruppe und Pilotbereichen wurden Anforderungen und Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft in den Pilotbereichen und für die Stadtverwaltung Ludwigshafen insgesamt erarbeitet und diskutiert. Zu unterscheiden sind sogenannte „Quick Wins“ (kurzfristig umsetzbare Maßnahmen), mittel- bis langfristige Maßnahmen sowie allgemeine Handlungsempfehlungen im Hinblick auf notwendige Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft.

Die allgemein gültigen Handlungsempfehlungen sind nachfolgend in komprimierter Form und gegliedert nach den Themenbereichen (Arbeits-)Organisation, Kompetenzen, Führung & Kultur, Infrastruktur sowie Raumgestaltung und Flächennutzung aufgeführt. Die „Quick Wins“ sowie die mittel- bis langfristigen Maßnahmen für die Gesamtorganisation und die Pilotbereiche sind in separaten Dokumentationen dargestellt (u.a. in den Workshopdokumentationen, eine Übersicht findet sich im Anhang). Die Umsetzungsplanung obliegt federführend dem Bereich 1-11 (Organisation) der Stadt Ludwigshafen und wird in Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen laufend aktualisiert.

3.2.1 Handlungsempfehlungen für die Arbeitsorganisation

Auch in Bezug zur Arbeitsorganisation sind zunächst allgemeine Handlungsempfehlungen zu identifizieren, um dann spezifischer auf die Aspekte Arbeitszeit und Arbeitsort einzugehen.

3.2.1.1 Arbeitsorganisation allgemein

- Die Digitalisierung von Prozessen (E-Akte, digitale Dokumenten- und Ablagestruktur, ortsunabhängiger Dokumentenzugriff, Kommunikation intern und extern, Online-Terminvergabe, digitale Kollaborationsplattformen etc.) ist voranzutreiben, um interne Abläufe zu verbessern und den veränderten Anforderungen der Bürger*innen und Klient*innen besser gerecht zu werden. Dadurch können sich Flächeneinsparpotenziale (z.B. durch den Wegfall von Aktenschränken, Druckern etc.) sowie Potenziale und Freiräume für mobiles Arbeiten innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung ergeben.
- Für die Zusammenarbeit im Team bzw. im Bereich sind allgemeine Regeln aufzustellen. Bereichsbezogen sollte über sämtliche Organisationsanweisungen, Zuständigkeiten, Strukturen und Prozesse Transparenz bestehen, z.B. in Form eines (digitalen) Organisations-Handbuchs. Hierdurch lassen sich Vorgänge besser abstimmen bzw. bündeln und beispielsweise Doppelarbeiten vermeiden.
- Durch eine effiziente Anordnung von Büro- und Besprechungszonen lässt sich die bereichs- bzw. abteilungsübergreifende Zusammenarbeit stärken und Schnittstellen lassen sich bestmöglich gestalten. In Arbeitsbereichen mit intensivem Bürger*innenkontakt empfiehlt sich eine klare Abgrenzung zwischen Front- und Back-Office.
- Für eine optimale Kund*innen-/Bürger*innenorientierung ist ein Multichannel-Leistungsangebot zu schaffen (persönlich, digital, telefonisch). Hinzu kommt das crossmediale Angebot der 115 mit Lotsenfunktion (vom technischen Service zum digitalen Service).
- Auf ein angemessenes Verhältnis zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation ist zu achten. Dies bezieht sich sowohl auf den internen Austausch als auch auf Gespräche mit Bürger*innen und/oder Klient*innen. Entsprechende Räumlichkeiten sind für alle Formen der Kommunikation (in Präsenz, hybrid bzw. virtuell) bereitzustellen.
- Bei Tätigkeiten mit intensivem Bürger*innen- und Klient*innenkontakt sollte ein angemessener Anteil zwischen festen Öffnungszeiten und vereinbarten Terminen angestrebt werden. Bei telefonischer Erreichbarkeit nach außen sollte ein angemessenes Maß zwischen Planbarkeit für die Mitarbeiter*innen und Bürger*innenorientierung gelten.

3.2.1.2 Arbeitszeit

- Die DV flexible Arbeitszeit gibt den Rahmen sowie zentrale, verpflichtende Punkte vor, die Umsetzung sollte in Eigenverantwortung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen in den Bereichen und Teams erfolgen.
- Die vorhandenen Freiräume im Rahmen der DV flexible Arbeitszeit sind unter Maßgabe von Zielerreichung und Kund*innenzufriedenheit angemessen zu nutzen. So lassen sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und der Organisation bestmöglich in Einklang bringen und räumliche Optionen nutzen, die sich durch unterschiedliche Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter*innen ergeben.

3.2.1.3 Arbeitsort

- Die DV mobile Arbeit gibt den Rahmen sowie zentrale, verpflichtende Punkte vor, die Umsetzung sollte in Eigenverantwortung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen in den Bereichen und Teams erfolgen.
- Die vorhandenen Freiräume im Rahmen der DV mobile Arbeit sind unter Maßgabe von Zielerreichung und Kund*innenzufriedenheit angemessen zu nutzen. So lassen sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und der Organisation bestmöglich in Einklang bringen und räumliche Optionen nutzen, die sich durch unterschiedliche Praktiken des mobilen Arbeitens ergeben.
- Es besteht kein Anspruch der Mitarbeiter*innen auf mobiles Arbeiten, wenn der Arbeitgeber die Eignung aus tätigkeitsbezogenen oder persönlichen Gründen nicht für gegeben hält. Umgekehrt besteht für die Mitarbeiter*innen keine Verpflichtung zum mobilen Arbeiten.
- Es ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Mitarbeiter*innen dauerhaft mobil arbeiten wollen oder können. Nicht jede*r Mitarbeiter*in hat zu Hause die räumlichen Möglichkeiten, die entsprechende ergonomische Ausstattung und die nötige Ruhe. Nicht jede*r ist affin für mobiles Arbeiten.
- Um die Potenziale der mobilen Arbeit in all ihren Ausprägungen auszuschöpfen (Arbeit von zu Hause, mobiles Arbeiten innerhalb der Stadtverwaltung, Arbeiten an einem dritten Ort etc.), ist eine angemessene technische Ausstattung mit Hardware (mobile Endgeräte) und Software (Telefonie, Kollaborationstools, Zugriffsmöglichkeiten) unerlässlich.
- Ein angemessener Anteil zwischen Präsenz- und mobiler Arbeit ist anzustreben, um bei aller Flexibilität auch einen persönlichen Austausch (sozial, fachlich) zu ermöglichen. Individuelle Regelungen sollten auf Teamebene gefunden werden.

- Feste (wöchentliche) Präsenztage der mobil Arbeitenden sollten auf Teamebene abgestimmt und für den regelmäßigen Austausch genutzt werden. Dabei sind die Anwesenheitszeiten von Teilzeitkräften zu berücksichtigen.
- Zur Gewährleistung eines reibungslosen Arbeitsablaufs zwischen vor Ort und mobil Arbeitenden ist die Erreichbarkeit bzw. der jeweilige Arbeitsort der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte für alle transparent zu dokumentieren, beispielsweise über digitale Tools (Lotus Notes, Excel-Liste o.ä.).
- Mit den Chancen und Herausforderungen der mobilen Arbeit ist offen umzugehen. Der Austausch zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften über Erfahrungen mit mobiler Arbeit (vor allem im Zuge der Corona-Pandemie) ist zu fördern, um kontinuierlich Verbesserungen zu erzielen. Die Arbeitsgruppe „Corona Lessons Learned“ hat diesbezüglich Ergebnisse erarbeitet und in der Bereichsleiter*innen-Runde vorgestellt. Diese könnte man ggf. in der Breite kommunizieren.
- Mitarbeiter*innen sind Informations- und Unterstützungsangebote zum Umgang mit mobiler Arbeit zu machen (Sensibilisierung für Chancen und Herausforderungen mobiler Arbeit, Umgang mit unterschiedlichen Raumoptionen, Ergonomie am heimischen Arbeitsplatz, Stärkung Work-Life-Balance etc.). Führungskräfte sind entsprechend zu qualifizieren, zu sensibilisieren sowie auf den Prozess vorzubereiten.

3.2.2 Handlungsempfehlungen in Bezug auf Kompetenzen

Zum künftigen Umgang mit Kompetenzen gehört die Qualifizierung von Führungskräften bzw. die Führungskräfteentwicklung ebenso wie die Qualifizierung von Mitarbeiter*innen im Rahmen der Personalentwicklung. Sehr bedeutsam sind auch eine entsprechende Personalplanung und ein Übergangsmanagement.

3.2.2.1 Qualifizierung von Führungskräften / Führungskräfteentwicklung

- Mit zunehmender Digitalisierung und neuen Arbeits- und Bürokonzepten bleiben „analoge“ Führungskompetenzen gefragt, vor allem Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, wertschätzendes Verhalten, Kooperationsfähigkeit. Andere Kompetenzen wie die Schaffung von Transparenz, Vernetzungsfähigkeit und ein neuer Umgang mit Hierarchie gewinnen jedoch an Bedeutung.

- Stadtweit sollte ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung erarbeitet und umgesetzt werden. Die Angebote sollten sich an bisherige Führungskräfte und an Nachwuchsführungskräfte richten. Mögliche Inhalte: Allgemeine Führungsaufgaben, Stärkung der Sozialkompetenzen, Umgang mit Herausforderungen flexibler Arbeitsmodelle (z.B. „Führen auf Distanz“, „gesundes Führen“, Stärkung der Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeiter*innen, Stärkung der Rolle von Führungskräften als Coaches und Förderer*innen).
- Es ist sinnvoll, dass Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes in klarer Abstimmung zwischen den Fachbereichen und den Bereichen Organisation (1-11) und Personal (1-12) erfolgen (Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe, Erarbeitung der Qualifizierungskonzepte, Durchführung der Qualifizierung).
- Ziel sollte es sein, ein praxisnahes und personalisiertes Angebot vorzuhalten und eine Reihe unterschiedlicher Formate anzubieten (Präsenz, Selbststudium, digitale Formate, Gamification, Coaching). Auch Blended Learning über den Kommunalcampus (mit Abschluss) sollte eine Rolle spielen.
- Es ist zu überlegen, auch ein Konzept zur Qualifizierung von Ausbilder*innen zu erarbeiten und umzusetzen. Mögliche Inhalte: Neue Herausforderungen der Arbeitswelt und der Personalführung (inkl. Diversity).

3.2.2.2 Qualifizierung von Mitarbeiter*innen / Personalentwicklung

- Für die Umsetzung neuer Arbeits- und Bürokonzepte, die für mehr Flexibilität stehen (organisatorisch, räumlich und zeitlich), braucht es ein klares Personalentwicklungskonzept. Ohne Kompetenzerweiterung, Qualifizierungsangebote und Lernerfahrungen werden Digitalisierung und neue Arbeits- und Bürokonzepte kaum möglich sein – und die Mitarbeiter*innen werden den Veränderungsprozess kaum positiv begleiten wollen und können.
- Folgende Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter*innen sind zu stärken:
 - persönliche Kompetenzen (wie Selbstmanagement / selbstorganisiertes Handeln, Kreativität, Eigeninitiative, interdisziplinäres und prozessorientiertes Denken, Umgang mit Komplexität / Denken in Zusammenhängen, Veränderungsfähigkeit bzw. die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen), Empathie sowie die Fähigkeit, mit Risiken und Unsicherheiten umzugehen)

- soziale Kompetenzen (wie Kommunikationsstärke, Kooperationsbereitschaft, gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten)
 - digitale Kompetenzen (z.B. IT-Basiskompetenzen, Umgang mit IT-Tools, E-Akte).
- Das Personalentwicklungskonzept sollte auch die Aspekte Motivationsförderung, Diversität, Stärkung der Teilhabe und Stärkung der Gesundheit der Mitarbeiter*innen berücksichtigen.
- Das Fort- und Weiterbildungsmanagement sollte zentral organisiert werden, um Qualifizierungsmaßnahmen integriert, gezielt und priorisiert steuern zu können.
- Im Intranet sollten offen zugängliche Informations- und Unterstützungsangebote für Mitarbeiter*innen zu den Themen „Grenzziehung“ bei mobiler Arbeit, Stärkung der Work-Life-Balance, Ergonomie am heimischen Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeitgestaltung und neue Bürokonzepte bereitgestellt werden. Dies kann z.B. als schriftliche Information, Präsentation, Darstellung von Praxisbeispielen, Fotos, Podcast oder Video-Tutorial erfolgen.
- Idealerweise sollten solche Angebote nicht „aus der Konserve“ kommen, sondern individuell für die Stadtverwaltung Ludwigshafen erstellt werden – mit einem „Gesicht“, das für die Stadtverwaltung steht.
- Bei der Auswahl der Themen sollten Prioritäten gesetzt werden, die Plattform darf nicht überfrachtet werden.
- Zu bedenken ist, dass viele Mitarbeiter*innen keinen oder nur sehr eingeschränkten Zugang zum Intranet haben. Es ist zu klären, für welche Zielgruppen bzw. welche Teile des Personals die Plattformangebote zur Verfügung gestellt werden sollen. Alternativ können Zugang und Verbreitung über die Führungskräfte gesteuert werden.
- Spezifische Informations- und Unterstützungsangebote zu Möglichkeiten der Techniknutzung (Telefon, Diensthandy, Lotus Notes, Datenmanagement etc.) sollten bereichsbezogen erfolgen. Dabei sind Unterschiede bei Technikaffinität und Bildungsstand der Mitarbeiter*innen zu beachten.

3.2.2.3 Personalplanung und Übergangsmanagement

- Es ist zu prüfen, inwieweit sich ein systematisches Wissensmanagement etablieren lässt (z.B. mithilfe von Wissensdatenbanken/-landkarten, Jobmaps, Arbeits- bzw. Lerntandems, Paten- bzw. Mentor*innenmodelle).
- Es sind Maßnahmen zur systematischen Sicherung von Erfahrungswissen bei Eintritt von Mitarbeiter*innen in den Ruhestand zu entwickeln. Die folgenden Lösungen bieten sich an:

- überlappende Personalbesetzung für zwei bis drei Monate (sofern eine entsprechende Stellendeckung vorhanden ist)
- Arbeitsverträge als „Senior Experts“ für bereits ausgeschiedene Mitarbeiter*innen (2-3 Tage pro Woche für begrenzten Zeitraum)
- während der finalen Ausbildungsphase Einarbeitung von Auszubildenden in ihre künftige Arbeitsaufgabe (auf Basis der Dienstvereinbarung „Übernahme Azubis“)
- Eine strategische Personalplanung ist sinnvoll, um zukünftige Lücken bei Kapazitäten und Kompetenzen frühzeitig zu erkennen und durch entsprechende Maßnahmen (zukunftsorientierte Ausbildungsplanung, Qualifizierung, Rekrutierung etc.) zu schließen.
- Bei Stellenneubesetzung / Stellenbeschreibungen sind die Aufgaben der Zukunft „mitzudenken“ und zu prüfen, welche Kompetenzen bei der Neubesetzung einer Stelle weniger bzw. stärker als bisher gefragt sind.

3.2.3 Handlungsempfehlungen für Führung und Kultur

In diesem Bereich lassen sich Aussagen zu Führungsgrundsätzen ebenso treffen wie zu Leitbild und Strategie. Nicht zuletzt spielen die Wertschätzung der Mitarbeiter*innen, die Kommunikation und Zusammenarbeit, aber auch die Information und Beteiligung bei der Einführung neuer Bürokonzepte eine entscheidende Rolle.

3.2.3.1 Führungsgrundsätze

- Im Zuge von Digitalisierung, mobilem (virtuellem) Arbeiten und neuen Bürokonzepten verändern sich Führungsaufgaben und Führungsrollen. Neue Formen der Führung und eine neue Vertrauenskultur werden gebraucht: Ergebnis- und beteiligungsorientiertes Führen, indirekte Steuerung sowie das Führen über gemeinsame Ziele, Werte und Visionen.
- Nur durch neue Formen der Führung lassen sich die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zu Verantwortungsübernahme, Lernbereitschaft, Engagement, eigenständiger Problemlösung und Teamgeist stärken.
- Führungskräfte sind nach wie vor Entscheider*innen und Verantwortungsträger*innen. Im Zuge neuer Arbeits- und Bürokonzepte sind sie aber zunehmend gefordert, Mitarbeiter*innen zu eigenständigem Handeln zu befähigen. Es ist verstärkt Aufgabe der Führungskräfte, Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter*innen zu fördern.

- Bei neuen Arbeits- und Bürokonzepten sind Führungskräfte gefordert, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu gestalten. Sie müssen ihren Mitarbeiter*innen Orientierung geben und als Veränderungs- und Beziehungsmanager*innen agieren. Sie sind stärker gefordert, eine Rolle als Coach und Förderer einzunehmen, der die Entwicklung der Mitarbeiter*innen begleitet und unterstützt.
- Ergebnisorientiertes Führen lässt sich nur umsetzen, wenn die Mitarbeiter*innen hohe Freiheitsgrade bei der Bearbeitung von Aufgaben haben. Wichtig ist, dass Vorgesetzte den Mitarbeiter*innen das Vertrauen entgegenbringen, dass die vereinbarten Ziele erreicht werden.
- Bei mobilem Arbeiten gewinnt „Führen auf Distanz“ an Bedeutung. Gegenseitiges Vertrauen ist dabei eine unabdingbare Voraussetzung. Führungskräften sollte bewusst sein, dass Kontrolle nur eingeschränkt möglich ist und Leistung nicht allein durch Anwesenheit und Arbeitszeit gemessen werden kann.
- Die Kommunikation und der Austausch von Informationen verändern sich in Teams, die mobil (virtuell) miteinander zusammenarbeiten; die Kommunikation ist weniger persönlich.
- Führungskräfte sind gefordert, bewusst, transparent und sorgfältig zu informieren, eine effektive Kommunikation innerhalb der Teams zu unterstützen und die soziale Vernetzung zu fördern.
- Im Zuge neuer Arbeits- und Bürokonzepte verändert sich für Führungskräfte der Organisationsaufwand. Es ist mehr Zeit für Moderation und Konfliktmanagement, Koordination, Planung und Kommunikation aufzuwenden. Regeln sind zu kommunizieren, neue Strukturen zu schaffen und Aufgaben neu zu verteilen.
- Bei der Einführung neuer Arbeits- und Bürokonzepte sind Führungskräfte gefordert, das „große Ganze“ im Blick zu behalten. Sie müssen Leitbild und Strategie der Organisation vermitteln und Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen fördern.
- Bei der Einführung neuer Arbeits- und Bürokonzepte spielen Offenheit für Neues, ein vertrauensvolles Miteinander und Wertschätzung eine große Rolle. Dabei ist die Vielfalt der Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen (mit Blick auf Alter, Geschlecht, Generation, Persönlichkeit, technisches Verständnis, unterschiedliche Lebens- und Berufsphasen etc.).
- Zur Entlastung von Führungskräften in personal-intensiven Bereichen ist zu prüfen, ob Führungsspannen reduziert und mehr Personalverantwortung auf die unterste Führungsebene (Teamleiter*innen) übertragen werden kann.
- Für Führungs- und Ausbildungsaufgaben ist ausreichend Zeit einzuplanen.

3.2.3.2 Leitbild und Strategie

- Oberste Maxime ist die Kund*innenzufriedenheit.
- Es sollte keine dezernatsspezifischen Leitbilder mehr geben, sondern nur noch ein Leitbild für die gesamte Stadtverwaltung – mit Auftrag, Vision, Werten.
- Wichtig ist, dass das Leitbild innerhalb der Verwaltung von oben nach unten gelebt wird. Es sollte nach innen und nach außen wirken, um das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter*innen und die Arbeitgeberattraktivität auch für potenzielle Bewerber*innen zu stärken. Die Bürger*innenorientierung sollte einen besonderen Stellenwert einnehmen.
- Das Leitbild sollte einfach und verständlich sein. Der „5x5 Regel“ folgend bietet es sich an, fünf Sätze mit fünf Botschaften zu formulieren.
- Bereichsleiter*innen, weitere Führungskräfte und ausgewählte, interessierte Mitarbeiter*innen sind in den Prozess der Leitbildentwicklung einzubinden.
- Neben dem Leitbild sollte ein einfacher, prägnanter Leitsatz etabliert werden (z.B. „Bei uns ist alles im Fluss.“ „Bei uns stimmt die Chemie.“).
- Die „Leitlinien der Zusammenarbeit“ sollten in ihrer grundsätzlichen Form beibehalten, jedoch aufgefrischt und wiedergelebt werden.

3.2.3.3 Wertschätzung der Mitarbeiter*innen, Kommunikation und Zusammenarbeit

- Die Information und Beteiligung der Mitarbeiter*innen sollte durch verschiedene Maßnahmen gestärkt werden, z.B.:
 - Verbesserung der Kommunikationsstrukturen und -kanäle in der gesamten Organisation
 - Verbesserung der internen Transparenz von Fachbereichen und stärkere Vernetzung von Bereichen und Mitarbeiter*innen (z.B. durch Foto und kurze Vita im Intranet)
 - Aufbau einer Plattform „Mitarbeiter*innen helfen Mitarbeiter*innen“ (virtuelles Schwarzes Brett, kollegiale Fallberatung) und/oder Aufbau eines „Mitarbeiter*innen-Wiki“, v.a. für neue Mitarbeiter*innen und Auszubildende
 - Förderung von Mitarbeiter*innenideen durch Wiederaufnahme des Vorschlagswesens
 - Förderung von Diversität, Gender Mainstreaming und Work-Life-Balance
- Es ist zu prüfen, ob ein strategisches Controlling (Zufriedenheitsmonitoring) etabliert werden könnte – verstanden als Instrument, das in einem wiederkehrenden zeitlichen Rhythmus die

wichtigsten Kennzahlen zu Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter*innen erfasst und Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzeigt.

- Für mobile Arbeit sind entsprechende räumliche und organisatorische Spielräume zu schaffen: von Zuhause im Wechsel mit Präsenz, auf Reisen, an einem dritten Ort. Ein hohes Maß an Individualität für unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen in unterschiedlichen Situationen ist herzustellen.
- Zwischen Führungskraft, Team und Mitarbeiter*innen sind transparente Regeln zum Umgang mit mobiler Arbeit zu finden (u.a. zu Erreichbarkeit, Präsenztagen im Büro, Dauer, Lage und Häufigkeit des mobilen Arbeitens).
- Die Leistung von Mitarbeiter*innen, die mobil arbeiten, ist wertzuschätzen. Unsicherheiten und Vorbehalte bezüglich der Leistung von mobil Arbeitenden sind abzubauen.
- Mobil arbeitende Mitarbeiter*innen sind durch Informationen, Beratungen und Schulungen zu unterstützen (u.a. zu den Themen Entgrenzung, Work-Life-Balance, Umgang mit unterschiedlichen Raumoptionen sowie Ergonomie am heimischen Arbeitsplatz).
- Bei der Neuplanung des Rathauses sind haushaltsnahe bzw. familienunterstützende Dienste für Mitarbeiter*innen und Bürger*innen (z.B. Kinderbetreuung) zu berücksichtigen.

3.2.3.4 Information und Beteiligung bei der Einführung neuer Bürokonzepte

- Vor der Einführung neuer Bürokonzepte sind die Mitarbeiter*innen frühzeitig über unterschiedliche Konzepte zu informieren und aufzuklären. Eine Erprobungsphase ist sinnvoll (Optionen kennenlernen, Beteiligung ermöglichen, Erfahrungen diskutieren, Veränderung begleiten, Vertrauen schaffen).
- Bei der Einführung neuer Bürokonzepte sind die Mitarbeiter*innen nach Möglichkeit in die Gestaltung der Räumlichkeiten einzubeziehen. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre fördert Wohlbefinden und Motivation.
- Ziel sollte es sein, am Arbeitsplatz bzw. im Team eine Sharing-Kultur zu etablieren.
- Es muss klar kommuniziert werden, dass durch neue Bürokonzepte keine Stellen wegfallen, sondern Fläche reduziert werden soll.
- Ängste und Bedenken der Mitarbeiter*innen während des Veränderungsprozesses sind ernst zu nehmen und bei der Gestaltung zu berücksichtigen.

- Eine „Aufwertung“ der Mitarbeiter*innen sollte dadurch erfolgen, dass ihnen die eigenverantwortliche Organisation ihrer Arbeit im Rahmen neuer Arbeits- und Bürokonzepte zugetraut und entsprechende Gestaltungsspielräume überlassen werden.
- Sollte mobiles Arbeiten auch in Zukunft eine große Rolle spielen, könnte ein großer Anteil der Fläche ungenutzt bleiben bzw. viele Räume könnten „leer stehen“. Mitarbeiter*innen sind dafür zu sensibilisieren, dass ein Gemeinschaftsgefühl in weitgehend leeren Fluren nicht aufkommen kann und der soziale Austausch leiden würde.
- Sollte es bei der Neuplanung des Rathauses zu einer Campus-Lösung kommen, können moderne Raumoptionen ggf. nicht an jedem Standort gleich-ermaßen realisiert werden. Durch unterschiedliche räumliche und technische Gegebenheiten kann eine Neid-Diskussion unter den Mitarbeiter*innen entstehen. Dieser ist durch gezielte Kommunikation und Aufklärung entgegenzuwirken.

3.2.4 Handlungsempfehlungen zur Infrastruktur

Mit Bezug zur Infrastruktur und die diesbezügliche technische Ausstattung ist zu differenzieren in die Hardware und die Software.

3.2.4.1 Technische Ausstattung (Hardware)

- Um die Digitalisierung von Prozessen voranzutreiben, bedarf es einer angemessenen Ausstattung mit Arbeitsmitteln (Tablets, Diensthandys, Laptops, zweiter Bildschirm bei Bedarf etc.).
- Voraussetzung für reibungsloses mobiles Arbeiten innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung sind die Ausstattung mit mobilen Endgeräten und die Sicherstellung einer hohen Netz-/Serverleistung.
- Um Räume flexibel für unterschiedliche Zwecke (z.B. für Besprechungen in Präsenz, hybrid oder virtuell, als Arbeitsplatz, als Pausen-/Sozialraum, für Stillarbeit etc.) nutzen zu können, müssen sie angemessen technisch ausgestattet sein (ausreichende Netzanbindung, angemessene Zahl an Steckdosen, ggf. Beamer etc.).
- Für die IT-Zuständigen ist es wichtig, für jeden Bereich klare Vorgaben zu erhalten, wie Arbeitsplätze im Sinne des Desk Sharing ausgestattet werden sollen.

3.2.4.2 Technische Ausstattung (Software)

- Zur Unterstützung des ortsunabhängigen Arbeitens und der teamübergreifenden (virtuellen) Zusammenarbeit sind Videokonferenzsysteme (mit entsprechenden Lizenzen) sowie digitale Kollaborationsprogramme und -plattformen zu etablieren.
- Die geplante Software-Lösung zur Softphone-Telefonie ist zügig umzusetzen, um Potenziale für mobiles Arbeiten bestmöglich auszuschöpfen und bestehende Probleme mit Rufumleitungen, Erreichbarkeit, Sichtbarkeit von eingehenden Anrufen etc. zu beheben.
- Ein (digitales) Raumbuchungssystem ist zu etablieren, um Raumoptionen bzw. Gemeinschaftsflächen (Besprechungsräume etc.) bereichs-/abteilungs-/teamübergreifend flexibel und effizient nutzen zu können. Bei Desk Sharing im Open Space kann eine (digitale) Belegungsplanung für die Arbeitsplätze sinnvoll sein.

3.2.5 Handlungsempfehlungen zu Raumgestaltung und Flächennutzung

Die Handlungsempfehlungen im Kontext Raumgestaltung und Flächennutzung beziehen sich auf die allgemeine Flächennutzung, aber auch konkret auf neue Bürokonzepte.

3.2.5.1 Flächennutzung allgemein

- Die Raum- und Arbeitsplatzgestaltung haben nach neuesten ergonomischen und gesundheitsförderlichen Grundsätzen im Sinne der Arbeitsstättenverordnung zu erfolgen (Raum, Klima, Licht, Farbe, Schallschutz, Hygiene).
- Bei der Gestaltung sind Diversitätsaspekte zu berücksichtigen. Diversität schließt die Dimensionen Gender, Alter, Herkunft, Religion sowie körperliche und geistige Fähigkeiten ein.
- Bei der Planung und Umsetzung sind der Personalrat und entsprechende Expert*innen (Arbeitssicherheitsfachkraft, betriebsärztlicher Dienst, Gleichstellungsbeauftragte*r etc.) frühzeitig einzubeziehen.
- Es sind Raumoptionen zu schaffen, die je nach Bedarf eine variable/temporär wechselnde Nutzung möglich machen (als Büroräume, für interne Besprechungen, für Gespräche mit Bürger*innen bzw. Klient*innen, für Teamzusammenkünfte an Präsenztagen, für Stillarbeit, als Rückzugsbereiche, als Pausen-/Sozialräume etc.).
- Die Planung der Raumgestaltung und Flächennutzung muss so flexibel sein, dass im Verlauf Anpassungen möglich sind (modulare Bauweise). Es ist zu berücksichtigen, dass sich mit der Zeit Teamzusammensetzungen, Belegschafts-größe, Arbeitsvolumen (inkl. Anteil von Teilzeitkräften) sowie Arbeitsort (bzw. Anteil von mobil Arbeitenden) ändern können.

- Planung und Gestaltung sollten bedarfsorientiert und bereichsbezogen erfolgen.
- Es ist zu klären, inwieweit Gemeinschaftsflächen team-/bereichsbezogen entstehen sollen bzw. inwieweit und in welcher Konstellation Gemeinschaftsflächen von mehreren Teams/Bereichen zugleich genutzt werden können.
- Innerhalb und außerhalb der Räumlichkeiten der Stadtverwaltung sind Potenziale und Freiräume für mobiles Arbeiten zu schaffen, die ausreichend Wahlmöglichkeiten für Mitarbeiter*innen zwischen Präsenz- und mobiler Arbeit bieten. Dafür sind entsprechende Raumoptionen, IT-Infrastruktur und Arbeitsmittel bereitzustellen.
- Es sind Lösungen zu finden, wie mit unterschiedlichen Anwesenheitshäufigkeiten umzugehen ist. Im Falle von Mitarbeiter*innen, die nicht mobil arbeiten wollen oder können und in Vollzeit anwesend sind, scheint ein fester Arbeitsplatz unerlässlich zu sein. Bei der Planung und Umsetzung sind der Personalrat und entsprechende Expert*innen (Arbeitssicherheitsfachkraft, betriebsärztlicher Dienst, Gleichstellungsbeauftragte etc.) frühzeitig einzubeziehen.
- Mitarbeiter*innen mit einem hohen Anteil mobiler Arbeit und/oder Teilzeit-beschäftigung sollten dafür sensibilisiert werden, dass ihr Arbeitsplatz in den Zeiten ihrer Nicht-Anwesenheit nicht „leer stehen“, sondern von anderen Mitarbeiter*innen genutzt werden sollte.
- Es sind verbindliche Regeln für eine Umstellung in Richtung „papierloses Büro“ zu finden. Durch eine stärkere Unabhängigkeit von papierbasierten Dokumenten verbessern sich die Möglichkeiten für mobiles Arbeiten innerhalb und außerhalb der Räumlichkeiten der Stadtverwaltung.
- Der zunehmende Wegfall von Aktenschränken, Regalen, Druckern etc. im Zuge der Einführung der E-Akte und der Umsetzung des OZG ist bei der Raumgestaltung und Flächennutzung zu berücksichtigen. Hierdurch können sich Flächeneinsparpotenziale ergeben.
- Es sind Raumoptionen zu schaffen, die mit Hilfe einer angemessenen technischen Ausstattung ungestörte virtuelle Kommunikation mit Kolleg*innen, externen Partner*innen, Klient*innen und Bürger*innen sowie hybride Besprechungen und/oder Präsenzsitzungen ermöglichen. Für die ausschließliche virtuelle Kommunikation eignen sich auch kleinere Raumoptionen (z.B. Cubicles).
- Eine (digitale) Belegungsplanung bietet einen Überblick über die Auslastung und erleichtert eine reibungslose Arbeitsplatzbelegung. Besprechungsräume sind über (digitale) Buchungssysteme zu reservieren.
- In bestimmten Bereichen sind räumliche Gegebenheiten zu realisieren, die zur Erhöhung der Sicherheit der Mitarbeiter*innen beitragen (z.B. räumliche Trennung von Büro-

/Besprechungszonen, Besprechungs-/Serviceräume im Erdgeschoss mit Pförtner*in, separate Eingänge für Bürger*innen, öffentlicher Warte- und Sanitärbereich).

- Für den persönlichen Kontakt mit Bürger*innen bieten sich separate Servicebereiche an (für klassische Serviceleistungen).
- Durch eine verstärkte Nutzung von Online-Angeboten durch Bürger*innen sowie fallweise virtuelle Kommunikation mit Klient*innen kann der Publikumsverkehr reduziert werden. Dadurch können sich Potenziale für Flächeneinsparungen ergeben.
- Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen z.B. nach Umkleide-/Duschräumen, sicheren und überdachten Fahrrad-Abstellplätzen sind bei der Raumgestaltung und Flächennutzung nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Haushalts- und familienunterstützende Dienstleistungen (z.B. Kinderbetreuung) in räumlicher Nähe sind sinnvoll.
- Bei der Raumgestaltung und Flächennutzungsplanung ist auf kurze Wegeketten und barrierefreie Zugänge zu achten.
- Für Auszubildende sind ausreichend viele Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen.

3.2.5.2 Neue Bürokonzepte

- Bei der Flächennutzung sollten sich Teamaufgabe bzw. Teamzweck und Arbeitsprozesse widerspiegeln. Es sollte unterschiedliche Bereiche mit unterschiedlichen Bürokonzepten (Einzelbüros, Mehrpersonenbüros, Open-Space-Lösungen etc.) geben.
- Es ist abzuwägen, in welchen Bereichen Einzel-/Zweierbüros weiterhin unerlässlich sind. Feste Arbeitsplätze sollten erhalten bleiben, wenn es besondere Anforderungen an Geheimhaltung, Ausstattung oder Arbeitsmittel gibt.
- Durch Desk Sharing- und Open Space-Lösungen in Verbindung mit mobilem Arbeiten können sich Flächeneinsparpotenziale ergeben.
- Es ist sinnvoll, zum jetzigen Zeitpunkt zunächst einen Korridor mit einer gewissen Spannweite für den künftigen Flächenbedarf festzulegen. Denn viele Bedingungen, die man in Zukunft vorfinden wird, sind heute noch nicht gegeben bzw. kaum vorhersehbar. Valide Daten zur Nutzung von mobilem Arbeiten im „neuen Normal“ nach Corona liegen beispielsweise noch nicht vor. Aktuell ist es nur möglich, sich im Bereich von Annahmen zu bewegen – dies muss auch klar kommuniziert werden.
- Bei der Umsetzung von Desk Sharing- und Open-Space-Lösungen sind Maßnahmen des Datenschutzes erforderlich.

- Neue Bürokonzepte sind vor Einführung transparent zu kommunizieren (wie genau sollen sie in welchen Bereichen umgesetzt werden, welche Optionen sind hierbei gegeben) und idealerweise unter Beteiligung der Mitarbeiter*innen in Pilotbereichen zu erproben.
- Die Offenheit der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte für neue Bürokonzepte ist zu fördern.
- Ziel sollte es sein, am Arbeitsplatz bzw. im Team eine Sharing-Kultur zu etablieren. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit der Mitarbeiter*innen zu fördern und Sozialkontakte zu unterstützen.
- Es muss klar kommuniziert werden, dass durch neue Bürokonzepte keine Stellen wegfallen, sondern Fläche reduziert werden soll.
- Ängste und Bedenken der Mitarbeiter*innen während des Veränderungsprozesses sind ernst zu nehmen und bei der Gestaltung zu berücksichtigen.
- Eine „Aufwertung“ der Mitarbeiter*innen sollte dadurch erfolgen, dass ihnen die eigenverantwortliche Organisation ihrer Arbeit im Rahmen neuer Arbeits- und Bürokonzepte zugetraut und entsprechende Gestaltungsspielräume überlassen werden.
- Die Umsetzung/Gestaltung eines Desk Sharing-Konzeptes sollte bereichs-/teambezogen erfolgen; eine feste Sharing-Quote ist nicht sinnvoll. Je nach Anteil von Teilzeit, mobilem Arbeiten und notwendigerweise festen Arbeitsplätzen kann Desk Sharing sehr unterschiedlich ausgestaltet werden.
- Im Falle von Desk Sharing ist eine Clean-Desk-Policy zu empfehlen: Die Plätze sind am Ende des Arbeitstages aufgeräumt und sauber zu verlassen.
- Für die IT-Zuständigen ist es wichtig, für jeden Bereich klare Vorgaben zu erhalten, wie die Arbeitsplätze im Sinne des Desk Sharing technisch ausgestattet werden sollen.
- Die Räumlichkeiten sind gemäß aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Wirkungsweise von Farben, Formen, Elementen etc. auf Wohlbefinden, Motivation und Arbeitszufriedenheit zu gestalten. Ggf. können auch Mitarbeiter*innen und/oder Auszubildende in die Gestaltung einbezogen werden.
- Sofern Großraumbüros gewollt sind, können sie durch moderne und intelligente Gestaltung von Decken, Wänden/Raumtrennern und Raumelementen ansprechend und akustisch zufriedenstellend gestaltet werden.
- Open Space bietet im Vergleich zu klassischen Großraumbüros zahlreiche zusätzliche Optionen, v.a. auch für Stillarbeit, Teamarbeit etc.

- Bei der Gestaltung und Ausstattung der Räumlichkeiten ist unbedingt auf Aspekte von Ökologie und Nachhaltigkeit in Bezug auf die Materialwahl, aber auch auf die möglichst effiziente Nutzung zu achten. Idealerweise sollte das neue Rathaus CO₂-neutral sein und Prozesse möglichst klimaneutral gestaltet werden.

4. Fazit: Zentrale Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen

Führt man die Ergebnisse der Megatrendanalyse sowie der Hauptstudie mit ihren zahlreichen Elementen der Aktionsforschung unter Beteiligung der Mitarbeiter*innen sowie Vertreter*innen aus zentralen Bereichen der Organisation zusammen, so lassen sich abschließend thematisch gegliedert zentrale Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen identifizieren. Diese werden im Folgenden skizziert; dargestellt werden jeweils die Anforderungen selbst und die für die Zielerreichung vorgeschlagenen Maßnahmen und Arbeitsschritte, die im Abschlussworkshop der Projektgruppe gemeinsam abgestimmt wurden. Vorangestellt sind allgemeine Anforderungen, die es unabhängig von den Themenfeldern zu beachten gilt:

Allgemeine Anforderungen

- Kund*innenzufriedenheit als oberste Maxime
- Digitalisierung, Ausbau der IT-Infrastruktur und Ausschöpfung der Potenziale der digitalen Transformation
- Gestaltung eines CO₂-neutralen Rathauses, klimaneutraler Prozesse und Arbeitsplätze
- Dienstleistungen werden über alle Kanäle angeboten und crossmediales Angebot der 115 mit Lotsenfunktion
- Multioptionalität in Bezug zum Arbeitsplatz, zur Arbeitsorganisation, zur Personalentwicklung etc.
- Nachhaltiges Agieren am Arbeitsplatz in den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales

- Berücksichtigung von Diversität als Querschnittsthema¹
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin (nach innen und nach außen) vor dem Hintergrund des Nachwuchs- und Fachkräftemangels
- Stärkung der Identifikation und des Gemeinschaftsgefühls
- Lebensphasenorientierte Arbeitsplatzgestaltung und Personalentwicklung
- Förderung einer gesunden Unternehmenskultur, einer gesunden Führung und einer gesunden Organisation
- Förderung von Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit als Teil der Aus- und Weiterbildung
- Förderung interkultureller Kompetenz bei Mitarbeiter*innen und Führungskräften, Leben von Werten wie Toleranz, Respekt, Wertschätzung und Offenheit

4.1 Anforderungen an die Arbeitsorganisation

Was wir wollen

- Digitalisierung überall dort, wo möglich und sinnvoll
- Schaffung eines optimalen kund*innenorientierten Leistungsangebotes (multikanal: persönlich, digital und telefonisch)
- Intensiver Bürger*innen-/Klient*innenkontakt: Ausgewogener Anteil zwischen festen Öffnungszeiten und vereinbarten Terminen
- Telefonische Erreichbarkeit nach außen: ausgewogenes Maß zwischen Bürger*innenorientierung und Planbarkeit für Mitarbeiter*innen
- Transparenz über alle Zuständigkeiten, Strukturen und Prozesse
- Stärkung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit/Vernetzung
- Angemessenes Verhältnis zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation (intern und extern)
- Gestaltung der hybriden und digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit (intern und extern)
- Bedarfsorientiertes Verhältnis zwischen Präsenz und mobiler Arbeit (Kund*innenorientierung, persönlicher kollegialer Austausch, Abstimmung auf Teamebene)

¹ Diversität schließt die Dimensionen Gender, Alter, Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung sowie körperliche und geistige Fähigkeiten ein

- Bestmöglicher Einklang zwischen Bedürfnissen von Mitarbeiter*innen und Organisation unter Berücksichtigung der DVs flexible Arbeitszeit und mobile Arbeit
- Nutzung der vorhandenen Freiräume unter Maßgabe von Zielerreichung und Kund*innenzufriedenheit
- Transparenz über Erreichbarkeit von Führungskräften und Mitarbeiter*innen für reibungslosen Arbeitsablauf
- Offener Umgang mit Chancen und Herausforderungen mobiler Arbeit

Was wir dafür tun müssen

- Tools zur transparenten Dokumentation von Arbeitszeiten und Arbeitsorten in den Teams
- Stärkung der Verantwortlichkeit der Teams für individuelle Festlegungen zu Arbeitszeit und Arbeitsort, z.B. teambezogene Präsenztage
- Sicherstellung eines angemessenen, bedarfsorientierten Anteils zwischen festen Öffnungszeiten und vereinbarten Terminen
- Aufstellen allgemeiner Regeln für die Zusammenarbeit im Team; ggf. Erstellung von (digitalen) Orga-Handbüchern
- Strukturierung der Dienstleistungen nach Front- und Back-Office (in Bereichen mit intensivem Bürger*innenkontakt)
- Regeln für Projektmanagement, interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Digitalisierung von Prozessen
- Prozessoptimierung
- Flächendeckende Einführung der E-Akte
- Flexibler Mitarbeit*inneneinsatz
- Ratsinformationssystem Session umfassend nutzen
- Vorschlagswesen

4.2 Anforderungen an Kompetenzen

Anforderungen

- Stärkung von Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter*innen

- Persönliche Kompetenzen: Selbstmanagement/ selbstorganisiertes Handeln, Kreativität, Eigeninitiative, interdisziplinäres und prozessorientiertes Denken, Umgang mit Komplexität/Denken in Zusammenhängen, Veränderungsfähigkeit bzw. die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen), Empathie sowie die Fähigkeit, mit Risiken und Unsicherheiten umzugehen
- Soziale Kompetenzen: Kommunikationsstärke, Kooperationsbereitschaft, gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten
- Digitale Kompetenzen: IT-Basiskompetenzen, Umgang mit IT-Tools, E-Akte

Was wir dafür tun müssen

- Entwicklung und Umsetzung eines zentralen Personalentwicklungskonzepts
 - Praxisnahe personalisierte Angebote in unterschiedlichen Formaten (Präsenz, Selbststudium, digitale Formate, Gamification, Coaching, Blended Learning)
 - Gezielte integrierte und priorisierte Qualifikationsmaßnahmen
- Lebensphasenorientierte Personal- und Kompetenzentwicklung
- Stärkung der Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zu Verantwortungsübernahme, Lernbereitschaft, Engagement, eigenständiger Problemlösung, Teamgeist
- Aspekte Motivationsförderung, Stärkung der Teilhabe und Gesundheit der Mitarbeiter*innen berücksichtigen
- Spezifische Informations- und Unterstützungsangebote zu Möglichkeiten der Techniknutzung
- Schaffung offen zugänglicher Informations- und Unterstützungsangebote für Mitarbeiter*innen, bspw. zum Umgang mit mobiler Arbeit
- Strategische Personalplanung
- Zukunftsorientierte Ausbildungsplanung und -management
- Zukunftsorientiertes Recruiting
- Systematisches Wissensmanagement (z.B. Wissensdatenbanken, Jobmaps, Arbeitstandems, Paten-/Mentorenmodelle)
- Konzept zur Qualifizierung von Ausbilder*innen zu erarbeiten und umzusetzen. Mögliche Inhalte: Neue Herausforderungen der Arbeitswelt und der Personalführung (inkl. Diversity)
- Förderung der Rückkehr aus Elternzeit

4.3 Anforderungen an Führung und Kultur

Anforderungen

- Neue Formen der Führung und eine neue Vertrauenskultur werden gebraucht. Der Fokus liegt auf:
 - Vermittlung von Leitbild und Strategie,
 - Ergebnis- und beteiligungsorientierter Führung,
 - Führungskraft als Entscheider und Verantwortungsträger,
 - Führungskraft als Veränderungs- und Beziehungsmanager,
 - Führungskraft als Coach und Förderer,
 - Stärkung der Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter*innen
- Fördern von Information, Kommunikation und sozialer Vernetzung bei erhöhtem Anteil mobiler Arbeit
- Kultur des vertrauensvollen Miteinanders und der Wertschätzung

Was wir dafür tun müssen

- Gemeinsames Leitbild für die gesamte Stadtverwaltung (einfach und verständlich)
- Führungskräfteentwicklungskonzept und Umsetzung, inkl. Nachwuchskräfteförderung (Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Vernetzungsfähigkeit, etc.)
- Praxisnahes und personalisiertes Angebot der Führungskräfteentwicklung mit unterschiedlichen Formaten (Präsenz, Selbststudium, Coaching, Blended Learning etc.)
- Qualifizierung und Sensibilisierung der Führungskräfte für mobile Arbeit (Führen auf Distanz bei mobilem Arbeiten, neue Formen der Information, Kommunikation, Moderation, Wertschätzung und Vernetzung)
- Berücksichtigung von erhöhtem Zeitbedarf für Moderation, Konfliktmanagement, Koordination, Planung, Kommunikation von Regeln, neue Strukturen schaffen, Aufgaben neu verteilen
- Ergebnis- und beteiligungsorientiertes Führen, Führen über gemeinsame Ziele, Werte und Visionen, Mitarbeiter*innen haben hohe Freiheitsgrade bei der Bearbeitung von Aufgaben
- Schaffung zeitlicher Freiräume für Führung und Ausbildung
- Etablierung eines strategischen Controllings (Zufriedenheitsmonitoring)
- Reduzierung von Führungsspannen in personalintensiven Bereichen, mehr Personalverantwortung auf unterster Führungsebene

- Förderung des Austauschs zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften über Erfahrungen bei mobiler Arbeit

4.4 Anforderungen an die Infrastruktur

Anforderungen

- Hybride Besprechungskultur und entsprechende Ausstattung (technisch, räumlich)
- Angemessene technische Ausstattung (Hardware und Software) mit hohen und einheitlichen Standards zur Förderung der Digitalisierung und Ausnutzung aller Optionen in Bezug auf Flächennutzung sowie flexible Arbeitsmodelle

Was wir dafür tun müssen

- Kollaborationsprogramme und -plattformen
- Klare Verantwortungsabgrenzung für IT-Zuständige
- Angemessene technische Ausstattung von Räumen für unterschiedliche Nutzungszwecke
- Angemessene Ausstattung mit mobilen Endgeräten (Tablets, Diensthandys, Laptop etc.)
- Zügige Umsetzung der Softphone-Telefonie (Transparenz An- und Abwesenheit, Chat)
- Ausreichende Lizenzen für Videotelefonie
- Etablierung eines digitalen Raumbuchungssystems
- Sicherstellung einer hohen Netz- / Serverleistung
- Sicherstellung standardmäßiger Ausstattung mit aktueller Software
- Sicherstellung des Datenschutzes
- Sicherstellung einer ergonomischen Ausstattung von Arbeitsplätzen, z.B. mit größeren / zusätzlichen Bildschirmen

4.5 Anforderungen an das Raumkonzept

Anforderungen

- Räumlichkeiten innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung für mobiles Arbeiten schaffen
- Barrierefreie Zugänge und kurze Wege

- Flächeneinsparpotenziale durch Reduktion von Kund*innenkontakten vor Ort (Online-Angebote, virtuelle Kommunikation etc.) und Einführung E-Akte (Wegfall Schränke) berücksichtigen
- Mobiles Arbeiten in Verbindung mit Desk-Sharing und Open-Space-Lösungen bietet zusätzliche Flächeneinsparpotenziale
- Raumoptionen für variable/temporär wechselnde Nutzung (Büroräume, Besprechungen intern/extern, Still-/Teamarbeit, Pausenraum etc.) schaffen
- Flexible Planung der Raumgestaltung und Flächennutzung, so dass Anpassungen möglich sind (Teamgröße, Arbeitsvolumen, Anteil Teilzeitkräfte und mobile Arbeitende)
- Klärung/Nutzung von Gemeinschaftsflächen (bereichsbezogen oder bereichsübergreifend)
- Räumlichkeiten für alle Formen der Kommunikation (Präsenz, hybrid, virtuell) vorhalten
- Klare Abgrenzung zwischen Front- und Backoffice bei intensivem Bürger*innenkontakt (z.B.: Servicebereiche für persönlichen Kund*innenkontakt im Erdgeschoss, öffentlicher Warte- und Sanitärbereich)
- Gewährleistung von Sicherheitsstandards für Mitarbeiter*innen (separate Eingänge, Trennung von Büro-/Besprechungszonen, Besprechungs-/Serviceräume mit Pförtner*in)
- Schaffung von Dusch-/Umkleidemöglichkeiten (diversitätsgerecht) und Fahrrad-Abstellplätzen
- Haushalts- und familienunterstützende Dienstleistungen in räumlicher Nähe
- Teamaufgabe und -zweck spiegeln sich in der Fläche und im Bürokonzept wider (Einzelbüros, Mehrpersonenbüros, Open-Space-Lösungen etc.)
- Abwägung, wo feste Arbeitsplätze erhalten bleiben müssen/sollen (Datenschutz, Ausstattung, Arbeitsmittel)
- Sicherstellung von ausreichend Arbeitsplätzen für Auszubildende
- Flexible und bedarfsorientierte Arbeitsplatz- und Raumgestaltung mit modularer Bauweise und Einrichtung
- Arbeitsplatzgestaltung nach neusten ergonomischen und gesundheitsförderlichen Kenntnissen im Sinne der Arbeitsstättenverordnung (Raum, Klima, Licht, Farbe, Schallschutz, Hygiene)

Was wir dafür tun müssen

- Korridor mit Spannweite für zukünftigen Flächenbedarf festlegen, da viele Bedingungen noch nicht gegeben bzw. kaum vorhersehbar sind. Basis: Annahmen
- Digitale Belegungsplanung und -buchung für Überblick/Auslastung/Reservierung von Räumen und Arbeitsplätzen

- Bedarfsorientierte bereichsbezogene Planung
- Beteiligung der Mitarbeiter*innen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Arbeits- und Bürokonzepte
- Förderung der Offenheit der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gegenüber neuen Arbeits- und Bürokonzepten
- Etablieren und Sensibilisieren für eine Sharing-Kultur am Arbeitsplatz/im Team (mit Regeln)
- Gezielte Kommunikation bzgl. Umsetzungsmöglichkeiten pro Standort
- Frühzeitige Einbindung von Dritten (z.B. Arbeitsschutzfachkraft, betriebsärztlicher Dienst)

Literatur

Abele, E. / Reinhart, G. (2011): Zukunft der Produktion. Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen. Hanser, München.

Akzente Kommunikation und Beratung GmbH (Hrsg.) (2019): Trendmonitor Nachhaltigkeit 2019/1. In: https://www.akzente.de/wp-content/uploads/2019/02/akzente_Trendmonitor_2019.pdf [Zugriff: 11.09.2019].

Albert, M. / Hurrelmann, K. / Quenzel, G. / TNS Infratest Sozialforschung (2015): Jugend 2015: 17. Shell Jugendstudie, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

Appel, W. / Michel-Dittgen, B. (2013): Digital Natives: Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, Wiesbaden: Springer Verlag.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2014): Bildung in Deutschland 2014. Bertelsmann, Bielefeld.

Bauer, A. / Gartner, H. (2014): Wie Arbeitslose und offene Stellen zusammenpassen. IAB-Kurzbericht 5/2014. Vormalis Manzsche, Regensburg.

BCG - Boston Consulting Group (2018): Decoding Global Talent 2018. In: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2018/decoding-global-talent.aspx> [Zugriff: 11.09.2019].

BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.) / Z_punkt GmbH (2011): Deutschland 2030 - Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung, Berlin.

Bilger, F. / Behringer, F. / Kuper, H. / Schrader, J. (Hrsg.) (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016: Ergebnisse des Adult Education Survey (AES). Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG.

BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Monitor gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Die Arbeitssituation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten. In: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/monitor-gewuenschte-und-erlebte-arbeitsqualitaet.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff: 25.09.2019].

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2015): Weiterbildungsverhalten in Deutschland: AES 2014 Trendbericht. In: https://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/BWL/WiPaed/2014_Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2014.pdf [Zugriff: 29.03.2019].

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015): Familie und Arbeitswelt. Die NEUE Vereinbarkeit. Monitor Familienforschung. Sonderausgabe 2015. In: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Monitor-Familienforschung-Ausgabe-35-sonderausgabe-2015,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [Zugriff: 25.09.2019].

BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2018): Klimaschutz in Zahlen. Fakten, Trends und Impulse deutscher Klimapolitik Ausgabe 2018. In: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/klimaschutz_in_zahlen_2018_bf.pdf [Zugriff: 13.09.2019].

Bostrom, N. (2014): Superintelligence: Paths, dangers, strategies. Oxford University Press.

Braun, S. (2019): Trendmonitor Nachhaltigkeit 2019/1 – Unsere Welt verändert sich. Und wie!, akzente Kommunikation und Beratung GmbH (Hrsg.). In: https://www.akzente.de/wp-content/uploads/2019/02/akzente_Trendmonitor_2019.pdf [Zugriff: 11.09.2019].

Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Burggräf, P. für Wissenschaftsjahr 2018 – Arbeitswelten der Zukunft (2018): Arbeitswelten in der Fabrik der Zukunft. In: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/das-sagt-die-wissenschaft/arbeitswelten-in-der-fabrik-der-zukunft/> [Zugriff: 11.09.2019].

Cisco (2019): Cisco Visual Networking Index: Forecast and Trends, 2017 – 2022. In: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.html> [Zugriff: 11.09.2019].

Dapp, T. (2011): Die digitale Gesellschaft – Neue Wege zu mehr Transparenz, Beteiligung und Innovation. DB Research. Deutsche Bank AG. In: https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000274079/Die+digitale+Gesellschaft%3A+Neue+Wege+zu+mehr+Transparenz,+Beteiligung+und+Innovation.PDF [Zugriff: 25.09.2019].

Dettling, D. (2018): Stadt, Land, Flucht?, Die Zeit, Nr. 22/2018. In: <https://www.zeit.de/2018/22/glokalisierung-land-stadt-daniel-dettling-zukunftsforscher?print> [Zugriff: 11.09.2019].

DiE - Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2017): Aktuelle Daten/Kennzahlen zur Teilnahme in der Weiterbildung. In: https://www.die-bonn.de/weiterbildung/wb_fakten/teilnahme/kennzahlen.aspx [Zugriff: 16.03.2019].

Ernst & Young (2018): EY Studentenstudie 2018. In welche Branchen zieht es Studenten in Deutschland?. In: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studentenstudie-2018/\\$FILE/ey-studentenstudie-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studentenstudie-2018/$FILE/ey-studentenstudie-2018.pdf) [Zugriff: 11.09.2019].

Ewinger, D. / Ternès, A. / Koerbel, J. / Towers, I. (2016): Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung: Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Wiesbaden: Springer Gabler

Fischer, H. / Rump, J. / Eilers, S. / Fleischer, G. / Heyn, T. / Holdenried, H.-U. / Marquardt, T. / Mittorp, K. / Platzer, P. (2013): Unternehmen. In: Rump, J. / Walter, N. (Hrsg): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Schäffer Poeschel, Stuttgart, S. 57–81.

Gardizi, F. (2009): Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit. In: <http://www.unesco.de/3419.html> [Zugriff: 25.09.2012].

GfK – Growth from Knowledge (2016): Jeder vierte deutsche Internetnutzer setzt auf Gesundheits-Apps oder Fitness Tracker. In: <https://www.gfk.com/de/insights/press-release/jeder-vierte-deutsche-internetnutzer-setzt-auf-gesundheits-apps-oder-fitness-tracker/> [Zugriff: 11.09.2019].

Gratton, L. (2011): The Shift. The future of work is already here. Collins, London.

Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.

Haaf, M. / Bauer, P. (2012): Wenn ich mal groß bin. In: NEON, Vol. 100.

Haufe-Akademie, Hochschule Deggendorf (2009): Führungskräftestudie 2009. Work-Life-Balance und Führungsverhalten. In: <https://www.haufe-akademie.de/downloadserver/Presse/Studie%20WLB.pdf> [Zugriff: 26.09.2019].

Hays / ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG) / Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) (2016): Der Ruf nach Freiheit. Innovationsförderliche Arbeitswelten aus Sicht der Arbeitenden. In: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/studie-freiheit-sicherheit.pdf/979efc80-ca49-4d85-a7bc-aeb1f3592ee6> [Zugriff: 11.09.2019].

Hofmann, J. / Piele, A. / Piele, C. (2019): New York. Best Practises und Zukunftsmodelle, in: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. In: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [Zugriff: 11.09.2019].

Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007): Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Deutsche Bank AG. In: https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000209595.pdf. [Zugriff: 25.09.2019].

Holst, E. / Wieber, A. (2014): Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern – wovon hängen sie ab? Vortrag anlässlich des WSI-Herbstforums am 27./28.11.2014. In: https://www.boeckler.de/pdf/v_2014_11_27_holst.pdf [Zugriff: 26.09.2019].

Horx, M. (2005): Wie wir leben werden: Unsere Zukunft beginnt jetzt, Campus, Frankfurt a.M.

Hüffmeier, J. (2014): Steigende Erreichbarkeit und hohe Flexibilität. BauA Aktuell 3:11–12.

IAQ – Institut Arbeit und Qualifikation (2018): Abhängig Erwerbstätige nach höchstem beruflichen Bildungsabschluss 1976, 1991 und 2017. In: www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV12.pdf [Zugriff: 29.03.2019].

Igel, C. (2018): Wissensbasierte Systeme und Künstliche Intelligenz, In: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/das-sagt-die-wissenschaft/wissensbasierte-systeme-und-kuenstliche-intelligenz/> [Zugriff: 11.09.2019].

IPCC (2018): Kernbotschaften des Fünften Sachstandsberichts des IPCC Klimaänderung 2014: Synthesebericht. In: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/ipcc_sachstandsbericht_5_synthese_bf.pdf [Zugriff: 13.09.2019].

IW - Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2014): Wirtschaft und Ethik. In: <https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2014/186641/WuE.pdf> [Zugriff: 12.09.2019].

IW-Studien – Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft (2019): Die Zukunft der Regionen in Deutschland. Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit, Hüther, M. / Sudekum, J. / Voigtlander, M. (Hrsg.). In: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Externe_Studien/2019/IW-Regionalstudie_2019.pdf [Zugriff: 11.09.2019].

Jacobi, F. / Bretschneider, J. / Müllender, S. (2015): Veränderungen und Variationen der Häufigkeit psychischer Störungen in Deutschland – Krankenkassenstatistiken und epidemiologische Befunde. In: Kliner, K. / Rennert, D. / Richter, M. (Hrsg.) Gesundheit in Regionen – Blickpunkt Psyche. BKK Gesundheitsatlas 2015. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin, S. 63–71.

Kagermann, H. (2017): Die Mobilitätswende: Die Zukunft der Mobilität ist elektrisch, vernetzt und automatisiert, in: Hildebrandt, A. / Landhäußer, W. (Hrsg.): CSR und Digitalisierung, Springer, Heidelberg, S. 357 – 371.

Kaiser, S. für Wissenschaftsjahr 2018 – Arbeitswelten der Zukunft (2018): Partizipative Zukunftsszenarien : Gestalten, wie wir in Zukunft arbeiten wollen. In: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/das-sagt-die-wissenschaft/partizipative-zukunftsszenarien-gestalten-wie-wir-in-zukunft-arbeiten-wollen/> [Zugriff: 12.09.2019].

KAS - Konrad Adenauer Stiftung (2018): Mittelschichtsbericht. In: http://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/handle/11159/3009/7_dokument_dok_pdf_53468_1.pdf?sequence=1 [Zugriff: 12.09.2019].

Kienbaum Institut @ ISM (2015): ABSOLVENTEN 2015 UNTER DIE LUPE GENOMMEN: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. In: http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf [Zugriff: 26.09.2016].

Kienbaum Institut @ ISM (2018): Arbeitest du noch oder lebst du schon? Die Karriereorientierung der Generation Y: Eine Bilanz. In: http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/Absolventenstudie_Report_2018_final.pdf [Zugriff: 12.09.2019].

Kliner, K. / Rennert, D. / Richter, M. (2015): Gesundheit in Regionen – Blickpunkt Psyche. BKK Gesundheitsatlas 2015. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin.

Kofler, T. (2018): Digitale Transformation in Unternehmen. Einflusskräfte und organisatorische Rahmenbedingungen, ZD.B Digital Dialogue Positionspapier. In: https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/Dig-Dial_Kofler-Thomas_Digit-Transf-v12-1.pdf [Zugriff: 12.09.2019].

KPMG (2018): Wertschöpfung neu gedacht. Von Humanoiden, Kis und Kollege Roboter. In: <https://hub.kpmg.de/ki-studie-2018> [Zugriff: 12.09.2019]

Kröhling, A. (2017): Digitalisierung – Technik für eine nachhaltige Gesellschaft?, in: Hildebrandt, A. / Landhäußer, W. (Hrsg.): CSR und Digitalisierung, Springer, Heidelberg, S. 23 – 49.

Lemke, C. (2019): Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management, in: Rump, J. / Eilers, S. (2019): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Springer, Heidelberg.

Madry, T. / Fischer, J. (2014): Vorhersagbarkeit und Auswirkungen des Klimawandels, für bpb – Bundeszentrale für politische Bildung. In: <https://www.bpb.de/gesellschaft/umwelt/klimawandel/183026/auswirkungen-des-klimawandels> [Zugriff: 13.09.2019].

Maitland A, Thomson P (2011): Future Work. How Businesses Can Adapt and Thrive in the New World of Work. Palgrave Macmillan, London.

Mazari, I. für Wissenschaftsjahr 2018 – Arbeitswelten der Zukunft (2018): Gamification - Ein Werkzeug der digitalen Transformation von Arbeitswelten. In: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/das-sagt-die-wissenschaft/gamification-ein-werkzeug-der-digitalen-transformation-von-arbeitswelten/> [Zugriff: 12.09.2019].

McCrinkle, M. / Wolfinger, E. (2009): The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations, Sydney.

McDonald's Deutschland LLC / IfD Allensbach (2017): Die McDonald's Ausbildungsstudie 2017. Job von morgen! Schule von gestern. Fehler im System?. In: https://karriere.mcdonalds.de/docroot/jobboerse-mcd-career-blossom/assets/documents/McD_Ausbildungsstudie_2017.pdf [Zugriff: 12.09.2019].

Meier, W. / Hauth, I. (2015): Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch? Die Bedeutung diagnostischer Definitionen für die Versorgung. In: Kliner, K./ Rennert, D. / Richter, M. (Hrsg.) Gesundheit in Regionen – Blickpunkt Psyche. BKK Gesundheitsatlas 2015. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin, S. 72–77.

Müller-Wieland, R. / Heidingsfelder, M. L. für Wissenschaftsjahr 2018 – Arbeitswelten der Zukunft (2018): Drei Superkräfte für Führung 4.0: Resonanz, Empathie, Resilienz. In: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/das-sagt-die-wissenschaft/drei-superkraefte-fuer-fuehrung-40-resonanz-empathie-resilienz/> [Zugriff: 12.09.2019].

- Niehues, J. (2019): Soziale Ungleichheit in Deutschland – Wahrnehmung und Wirklichkeit, für Ifo Dresden berichtet. In: https://www.ifo.de/DocDL/ifoDD_19-02_06-11_Niehues.pdf [Zugriff: 12.09.2019].
- Oertel, J. (2007): Generationenmanagement im Unternehmen. Münster, Deutscher Universitätsverlag.
- Opaschowski, H. W. (2008): Einführung in die Freizeitwissenschaft. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer, Wiesbaden.
- Pangert, B. / Schüpbach, H. (2012): Betriebliche Leistungssteuerung und das Zusammenspiel von Erwerbs- und anderen Lebenstätigkeiten – Das Projekt Lanceo. In: Reinhardt R (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg. Tagungsband zur 16. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie. Stuttgart, 11. bis 12. Februar 2011. Pabst, Lengerich
- Prognos AG (2015): Arbeitslandschaft 2040: Studie im Auftrag der vbw (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.). In: <https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Sozialpolitik/2015/Downloads/20150521-Studie-AL-2040-final.pdf> [Zugriff: 29.03.2019]
- Rump, J. / Eilers, S. (2015): Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten. Verlag Wissenschaft & Praxis Sternenfels.
- Rump, J. / Eilers, S. (2017): Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Springer Heidelberg, S. 3 – 77.
- Rump, J. / Eilers, S. (2019): Agilität und Flexibilität – Auf dem Weg zur Ambidextrie. Wie die Verbindung agiler Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen gelingt. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2019): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Springer, Heidelberg.
- Scheer, AW. (2009): Dem Enterprise 2.0 gehört die Zukunft. In: Buhse W, Schabel, F. (2009): Hays-Forum Studie: Vernetzt und transparent – die Unternehmenswelt von morgen?!, Mannheim 2009.
- Schmidt, J. / Stettes, O. (2018): Frauen in Führungspositionen. In: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-reports/beitrag/joerg-schmidt-oliver-stettes-frauen-in-fuehrungspositionen.html> [Zugriff: 30.04.2018].
- Schneider, C. (2019): „Es macht mich traurig, wie dumm wir sind“. Interview mit Sophia Schirmer für ZEIT Campus. In: <https://www.zeit.de/campus/2019-09/scientists-for-future-christoph-schneider-klimaschutz-aktivismus> [Zugriff: 13.09.2019].
- Schütte, M. (2014): Steigende Arbeitsintensivierung – Belastung für die Gesundheit? BauA Aktuell, Ausgabe 3:6–7.
- Schuldt, C. / Ehret, J. (2015): Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts. Zukunftsinstitut, Kelkheim.
- Shell Deutschland Holding GmbH (2015): Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie. Fischer, Frankfurt a.M.
- Spannagel, D. (2018): Dauerhafte Armut und Verfestigter Reichtum, WSI-Verteilungsbericht 2018, https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_43_2018.pdf [Zugriff, 16.12.2021].
- SPIEGEL ONLINE Schulpiegel (2011): Jeder zweite Schüler schafft die Hochschulreife. In: <http://www.spiegel.de/schulpiegel/wissen/0,1518,748622,00.html> [Zugriff: 29.03.2019].
- Statista (2018): Die Deutschen wollen nachhaltig leben. In: <https://de.statista.com/infografik/14379/yougov-statista-umfragezum-thema-nachhaltigkeit/> [Zugriff: 12.09.2019].
- Statistisches Bundesamt (2005): Pressemitteilung Nr. 093, 2005.

Statistisches Bundesamt (2010): Strukturwandel in Deutschland, Personalanstieg im öffentlichen Dienst, Pressemitteilung Nr. 258, 2010.

Statistisches Bundesamt (2014): Bildung und Kultur: Allgemeinbildende Schulen: Fachserie 11, Reihe 1. In: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Schulen/AllgemeinbildendeSchulen2110100147004.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff: 25.09.2019].

Statistisches Bundesamt (2015a): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. In: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-presse-5124204159004.pdf?__blob=publicationFile&v=3. [Zugriff: 26.09.2019]

Statistisches Bundesamt (2015b): Frauen in Führungspositionen. In: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1_4_FrauenFuehrungspositionen.html [Zugriff 25.09.2019].

Statistisches Bundesamt (2018a): Anteil der Akademikerinnen bei 30 bis 34-Jährigen doppelt so hoch wie vor einer Generation. In: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_332_217.html [Zugriff: 16.03.2019]

Statistisches Bundesamt (2018b): 69 % der Mütter und 6 % der Väter sind in Teilzeit tätig: Pressemitteilung Nr. 345 vom 14. September 2018. In: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_345_12211.html [Zugriff : 29.03.2019]

Statistisches Bundesamt (2018c): Bevölkerung. Migration und Integration. In: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html [Zugriff: 29.03.2019].

Statistisches Bundesamt (2018d): Europa – Arbeitsmarkt. In: https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/_inhalt.html [Zugriff: 16.03.2019].

Statistisches Bundesamt (2019): Bevölkerung im Erwerbsalter sinkt bis 2035 voraussichtlich um 4 bis 6 Millionen. In: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19_242_12411.html [Zugriff: 12.09.2019].

Stowasser, S. für Wissenschaftsjahr 2018 – Arbeitswelten der Zukunft (2019): KI verändert die Welt – auch die Arbeit. In: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/das-sagt-die-wissenschaft/ki-veraendert-die-welt-auch-die-arbeit/> [Zugriff: 11.09.2019]

Stühmeier, T. (2019): Studie. Deutsche Wirtschaft muss 35 Milliarden Euro mehr in Wissenskapital investieren, Bertelsmann Stiftung. In: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/produktivitaet-fuer-inklusives-wachstum/projektnachrichten/deutsche-wirtschaft-muss-35-milliarden-euro-mehr-in-wissenskapital-investieren/> [Zugriff: 12.09.2019].

Umweltbundesamt (2019): Ressourcennutzung und ihre Folgen. In: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen> [Zugriff: 12.09.2019].

WEF World Economic Forum (2017): Global Shapers Survey 2017. In: http://www.shaperssurvey2017.org/static/data/WEF_GSC_Annual_Survey_2017.pdf [Zugriff: 12.09.2019].

Wippermann, P. (2010): Der Lipstick-Faktor. Wertewandel in der Rezession. Vortrag anlässlich der Tessiner Innovationstage 2010. In: <http://peterwippermannpresentations.posterous.com/vortrag-tessiner-innovationstage-der-lipstick> [Zugriff: 28.06.10].

WHO – World Health Organization (2011): Global burden of mental disorders and the need for a comprehensive, coordinated response from health and social sectors at the country level. EB130/9. In: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB130/B130_9-en.pdf [Zugriff: 26.09.2019].

WSI - Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (2017): Höchster Schulabschluss der 20-29-jährigen Frauen und Männer von 1991-2015. In: <https://www.boeckler.de/52377.htm> [Zugriff: 16.03.2019].

XING 2018 New Work Trendbook (2018): Die 15 wichtigsten Trends zur Arbeitswelt der Zukunft. In: <https://blog.xing.com/wp-content/uploads/2018/11/XING-New-Work-Trendbook.pdf> [Zugriff: 12.09.2019].

Zinn, J. O. (2006): Der Individualisierungsdiskurs in Deutschland: konzeptionelle Divergenzen und empirische Perspektiven. In: Rehberg, K.-S.(Ed.) ; Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (Ed.): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München, Teilbd. 1 und 2, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Z_Punkt (2019): Megatrends Update. Understanding the dynamics of global change. In: http://www.z-punkt.de/uploads/default/WEB1_ZP_Megatrends_A5.pdf [Zugriff: 12.09.2019].

Zukunftsinstitut (2017): Lebensstile. Kunden verstehen. Märkte erobern!. In: <https://www.zukunftsinstitut.de/documents/downloads/Lebensstile-Poster-20171109.pdf> [Zugriff: 12.09.2019].

Zukunftsinstitut (2019): Die Pioniere der neuen Arbeitswelt. In: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/lebensstile/die-pioniere-der-neuen-arbeitswelt/> [Zugriff: 12.09.2019].

Anhang: Spezifische Ergebnisse in den Pilotbereichen

A Pilotbereich Jugendamt

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Jugendamt

Themenfeld Abläufe und Aufgaben / Arbeitsorganisation

Verstärkte Nutzung der Potenziale der Digitalisierung, z.B. bei Dokumentationsaufgaben, monetären Leistungsangeboten, ortsunabhängigem Dokumentenzugriff, Vertragsmanagement

Online-Terminvergabe für Klient*innen bzw. Bürger*innen

Ausgewogener Anteil zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation (im Team und im Klientenkontakt; Einzelfallentscheidung)

Einheitliche digitale Dokumenten- und Ablagestruktur

Ausgewogener Anteil zwischen festen Öffnungszeiten und vereinbarten Terminen mit Klient*innen bzw. Bürger*innen

Arbeitsplatzteilung innerhalb einer festen Gruppe und bei fester Zuteilung (für Beschäftigte in Teilzeitarbeit und/oder mobiler Arbeit)

Digitales Buchungssystem für Besprechungsräume

Bei telefonischer Erreichbarkeit nach außen ausgewogenes Maß zwischen Planbarkeit für die Mitarbeiter*innen und Bürgerorientierung (Idee: zentrale Kontaktnummer ähnlich der 115)

Zentrale Druckstelle, die auch das Versenden von Dokumenten übernimmt

Verbesserte Organisation von Dienstreisen

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Jugendamt

Themenfeld Arbeitszeit

Weiterhin Gültigkeit und Nutzung der DV zu flexibler Arbeitszeit (inkl. bestehenden Gleitzeitregelungen, Arbeitszeitkorridor und flexiblen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten)

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Jugendamt

Themenfeld Arbeitsort

Ausgewogener Anteil zwischen Präsenz- und mobiler Arbeit mit transparenten Regeln und Abstimmung im Team

Hilfestellung für Beschäftigte zum Thema „Ergonomie am Heimarbeitsplatz“ (Information, Beratung, Schulungen)

Ausreichende Netzqualität im Bereich der Stadtverwaltung für mobiles/virtuelles Arbeiten

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Jugendamt

Themenfeld Arbeitsumgebung / Büroarchitektur / -nutzung

Nach Möglichkeit Einzel- oder Zweierbüros (ggf. kleiner als bisher, um festen, individuellen Arbeitsplatz zu ermöglichen und ggf. mehr Raum für Besprechungs-, Sozialräume etc. zu gewinnen)

Ausreichend Räumlichkeiten für sozialen/informellen Austausch, Kreativität, Pause, Ruhe

Ausreichend Möglichkeiten für Stillarbeit

Dienstfahrräder

Ausreichend (buchbare) Besprechungs-/Beratungsräume – für spontane Bedarfe und um ggf. räumliche Trennung zwischen Büro und Beratungssituation zu ermöglichen

Separate Beratungsräume im Erdgeschoss (ggf. Servicebereich mit diversen Leistungsangeboten und Sicherheitsvorkehrungen)

Ansprechende Gestaltung der Räumlichkeiten (weniger „Amtscharakter“ aus Klientensicht)

Einrichtung eines Pausenraums in der Walzmühle

Zentrale Kantine

Erhöhung der Sicherheit für die Beschäftigten (z.B. elektronische Notfallsicherung, Fortbildungen)

Arbeitsplatzteilung innerhalb einer festen Gruppe und bei fester Zuteilung (für Beschäftigten in Teilzeitarbeit und/oder mobiler Arbeit)

Nach Möglichkeit zentraler Ort für „Jugend-/Familienbüro“ (inkl. Bündelung verschiedener Angebote)

Beratungsgespräche dürfen weiter auch draußen im Freien stattfinden

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Jugendamt

Themenfeld Technische Ausstattung

Ausreichende technische Ausstattung v.a. für mobiles Arbeiten (z.B. Laptops, Diensthandys, Tablets, Headsets, Kameras)

Telefonie nach modernen Standards (Telefonanlage im Büro, Diensthandy etc.)

Mögliche „Quick Wins“ – schnell umsetzbare Maßnahmen

Informations-/Vortragsangebot für alle Beschäftigten zu Bürokonzepten der Zukunft (z.B. Präsentation von Praxisbeispielen/Fotos) und zum Umgang mit bestehenden Vorbehalten z.B. gegenüber Open Space und Desk Sharing)

Informationsangebot zum Thema „Wie gestalte ich mein Homeoffice nach ergonomischen Standards?“

Informationsangebot zu Möglichkeiten der Techniknutzung (Telefon, Diensthandy, Lotus Notes, Datenmanagement etc.)

Vorarbeiten für die Online-Terminvergabe (inkl. Definition von Zeit-Slots) unter Einbeziehung von Beschäftigten

Diskussion im Team: Formulierung von Grundsätzen für das „richtige Maß“ bei der virtuellen Kommunikation mit Klient*innen und Kooperationspartnern („Wo braucht es Präsenz, wo machen virtuelle Treffen Sinn?“)

Informationsangebot/Fortbildung zum Thema „Verhalten im Notfall“

Diskussion im Team: Umsetzung zentrale Erreichbarkeit des regionalen Familiendienstes im Schichtbetrieb

Empfehlung:
Unterscheidung zwischen Maßnahmen speziell für das Jugendamt und Maßnahmen im Bereich der gesamten Stadtverwaltung

Austausch (ggf. Dialogreihe) mit Mitarbeiter*innen und Führungskräften über Erfahrungen im Homeoffice und Tipps für die Praxis

Diskussion im Team: Formulierung transparenter Regeln zum Umgang mit mobiler Arbeit (u.a. Erreichbarkeit; fester Präsenztage; Dauer, Lage und Häufigkeit des mobilen Arbeitens)

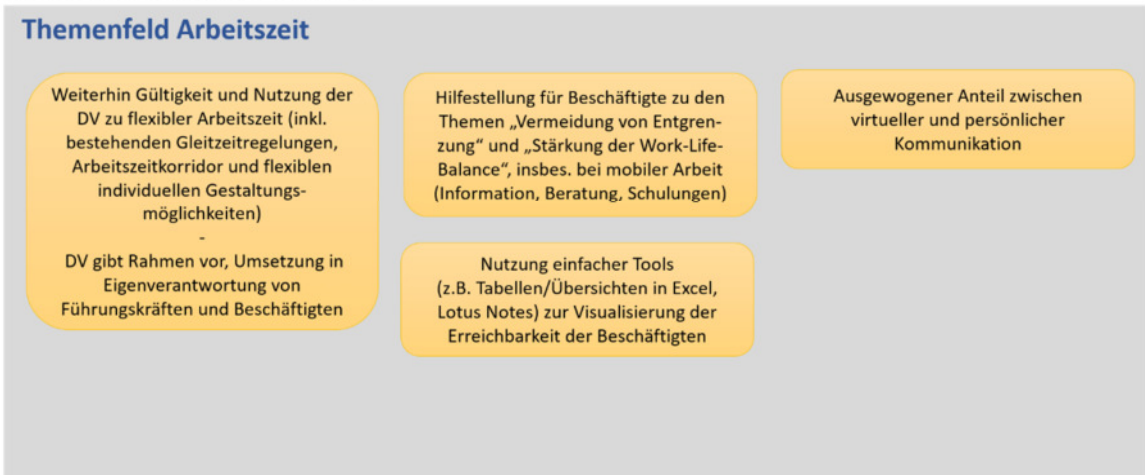
Diskussion im Team: Formulierung von Grundsätzen zum Umgang mit festen Öffnungszeiten vs. Terminvereinbarungen mit Klient*innen

B Pilotbereich Stadtentwicklung

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwicklung



Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwicklung



Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwicklung

Themenfeld Arbeitsort

Ausgewogener Anteil zwischen Präsenz- und mobiler Arbeit mit transparenten Regeln und Abstimmung im Team

DV gibt Rahmen vor, Umsetzung in Eigenverantwortung von Führungskräften und Beschäftigten

Hilfestellung für Beschäftigte zu den Themen „Vermeidung von Entgrenzung“ und „Stärkung der Work-Life-Balance“, insbes. bei mobiler Arbeit (Information, Beratung, Schulungen)

Hilfestellung für Beschäftigte zum Thema „Ergonomie am Heimarbeitsplatz“ (Information, Beratung, Schulungen)

Ausreichende Netzqualität im Bereich der Stadtverwaltung für mobiles/virtuelles Arbeiten

Nutzung einfacher Tools (z.B. Tabellen/Übersichten in Excel, Lotus Notes) zur Visualisierung der Erreichbarkeit der Beschäftigten

Ausgewogener Anteil zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation

Transparente Regelungen über wöchentliche Präsenztage im Büro, die eine gewisse Flexibilität zulassen

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwicklung

Themenfeld Arbeitsumgebung / Büroarchitektur / -nutzung

Nach Möglichkeit Einzel- oder Zweierbüros (ggf. kleiner als bisher, um festen, individuellen Arbeitsplatz zu ermöglichen und ggf. mehr Raum für Besprechungs-, Sozialräume etc. zu gewinnen)

Ausreichend Räumlichkeiten für sozialen/informellen Austausch, Kreativität, Pause, Ruhe

Ausreichend Möglichkeiten für Stillarbeit

Separater Bereich für externe Besucher (öffentlicher Wartebereich, eigener Sanitärbereich, Räumlichkeiten für Gespräche außerhalb der Büros), auch zur Erhöhung der Sicherheit für die Beschäftigten

Ausreichend Besprechungsräume (unterschiedlicher Größe) mit ansprechender Gestaltung, ausreichender Technikausstattung, Tageslicht und Klimatisierung

Sanitärbereich für Beschäftigte (inklusive Duschmöglichkeiten)

Zentrale Kantine; möglichst zentrale Rathauslösung

gute Akustik / Schallschutz in Räumen und Fluren

Arbeitsplatzteilung innerhalb einer festen Gruppe und bei fester Zuteilung (für Beschäftigten in Teilzeitarbeit und/oder mobiler Arbeit), unter Berücksichtigung von Hygieneregeln

Ausreichend Platz für Ablage und Archivierung außerhalb der Büros, um mehr Platz in den Büros zu gewinnen

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwicklung

Themenfeld Technische Ausstattung

Ausreichende technische Ausstattung v.a. für mobiles Arbeiten (z.B. Laptops, Diensthandys, Tablets, Headsets, Kameras)

Ausreichend Transparenz über Prozesse und Zuständigkeiten innerhalb der IT (z.B. zentrale Ansprechperson)

Telefonie nach modernen Standards (Telefonanlage im Büro mit Anruflisten etc., IP-Telefonie über das Computernetz, Softphone-Programme u.a.)

Hohe Netzqualität, hohe Qualität der VPN-Verbindung

Ausreichende Zahl von Lizenzen für spontane Videokonferenzen

Mögliche „Quick Wins“ – schnell umsetzbare Maßnahmen

Vorschlag:
Umsetzung z.B. in Form eines „Gallery Walks“* oder einer Webex-Konferenz mit Präsentation für alle Beschäftigten

Empfehlung:
Unterscheidung zwischen Maßnahmen speziell für den Bereich Stadtentwicklung und Maßnahmen im Bereich der gesamten Stadtverwaltung

Informations-/Vortragsangebot für alle Beschäftigten zu Bürokonzepten der Zukunft (z.B. Präsentation von Praxisbeispielen/Fotos) und zum Umgang mit bestehenden Vorbehalten z.B. gegenüber Open Space und Desk Sharing)

Diskussion im Team: Formulierung von Grundsätzen für das „richtige Maß“ bei der virtuellen Kommunikation mit Kund*innen und Kooperationspartnern („Wo braucht es Präsenz, wo machen virtuelle Treffen Sinn?“)

Austausch (ggf. Dialogreihe) mit Mitarbeiter*innen und Führungskräften über Erfahrungen im Homeoffice und Tipps für die Praxis

Informationsangebot zum Thema „Wie gestalte ich mein Homeoffice nach ergonomischen Standards?“

Informationsangebot/Fortbildung zu Möglichkeiten der „Grenzziehung“ bei mobiler Arbeit

Diskussion im Team: Formulierung transparenter Regeln zum Umgang mit mobiler Arbeit (u.a. Erreichbarkeit; fester Präsenztage; Dauer, Lage und Häufigkeit des mobilen Arbeitens)

Informationsangebot zu Möglichkeiten der Techniknutzung (Telefon, Diensthandy, Lotus Notes, Datenmanagement etc.)

Interne Öffentlichkeitsarbeit über Regelungsinhalte der DVen „mobiles Arbeiten“ und „flexible Arbeitszeit“ und Gestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte in der Praxis

*Präsentation mit Hilfe von Stellwänden an einem zentralen Ort, ähnlich einer Ausstellung

C Pilotbereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt

Themenfeld Abläufe und Aufgaben / Arbeitsorganisation

Verstärkte Nutzung der Potenziale der Digitalisierung für digitalen Workflow und einfachen, ortsunabhängigen Dokumenten- und Systemzugriff, z.B. Digitalisierung von Personalakten und Verträgen; stärkere Digitalisierung bei der Bearbeitung von Aufträgen, Abrechnungen, Gebühren, Anträgen etc.; Vereinfachung des Reportings von Vorgängen und Störungsmeldungen; Einführung einer qualitativen digitalen Signatur

Einheitliche digitale Dokumenten- und Ablagestruktur

Transparenz über sämtliche Organisationsanweisungen und Zuständigkeiten (z.B. Weiterführung des Organisationshandbuchs)

Ausgewogener Anteil zwischen papierbasierten und digital vorliegenden Dokumenten

Transparenz über sämtliche Unterweisungen und Schulungen zu Arbeitssicherheitsthemen (im gewerblichen Bereich; bestenfalls unterstützt durch digitale Programme)

Arbeitsplatzteilung innerhalb einer festen Gruppe und bei fester Zuteilung (für Beschäftigte in Teilzeitarbeit und/oder mobiler Arbeit), unter Berücksichtigung von Hygieneregeln

Ausgewogener Anteil zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation

Nutzung einer digitalen Kollaborationsplattform

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt

Themenfeld Arbeitszeit

Weiterhin Gültigkeit und Nutzung der DV zu flexibler Arbeitszeit (inkl. bestehenden Gleitzeitregelungen, Arbeitszeitkorridor und flexiblen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten)

DV gibt Rahmen vor, Umsetzung in Eigenverantwortung von Führungskräften und Beschäftigten (inkl. Ausnahmeregelungen in Ausnahmefällen)

Hilfestellung für Beschäftigte zu den Themen „Vermeidung von Entgrenzung“ und „Stärkung der Work-Life-Balance“, insbes. bei mobiler Arbeit (Information, Beratung, Schulungen)

Nutzung einfacher Tools (z.B. Tabellen/Übersichten in Excel, Lotus Notes) zur Visualisierung der Erreichbarkeit der Beschäftigten

Ausgewogener Anteil zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation

Teilflexible Arbeitszeit im gewerblichen Bereich (fester Beginn; tägliches Arbeitssende im Team bzw. in der Schichtgruppe bestimmt)

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt

Themenfeld Arbeitsort

Ausgewogener Anteil zwischen Präsenz- und mobiler Arbeit mit transparenten Regeln und Abstimmung im Team

DV gibt Rahmen vor, Umsetzung in Eigenverantwortung von Führungskräften und Beschäftigten

Hilfestellung für Beschäftigte zu den Themen „Vermeidung von Entgrenzung“ und „Stärkung der Work-Life-Balance“, insbes. bei mobiler Arbeit (Information, Beratung, Schulungen)

Hilfestellung für Beschäftigte zum Thema „Ergonomie am Heimarbeitsplatz“ (Information, Beratung, Schulungen)

Ausreichende Netzqualität im Bereich der Stadtverwaltung für mobiles/virtuelles Arbeiten

Nutzung einfacher Tools (z.B. Tabellen/Übersichten in Excel, Lotus Notes) zur Visualisierung der Erreichbarkeit der Beschäftigten

Ausgewogener Anteil zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation

Transparente Regelungen über feste Präsenztage im Büro

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt

Themenfeld Arbeitsumgebung / Büroarchitektur / -nutzung

Nach Möglichkeit Einzel- oder Zweierbüros (ggf. kleiner als bisher, um festen, individuellen Arbeitsplatz zu ermöglichen und ggf. mehr Raum für Besprechungs-, Sozialräume etc. zu gewinnen)

Ausreichend Räumlichkeiten für sozialen/informellen Austausch, Kreativität, Pause, Ruhe

Ausreichend Möglichkeiten für Stillarbeit

Ausreichend Besprechungsräume (unterschiedlicher Größe) mit ansprechender Gestaltung und ausreichender Technikausstattung, auch für hybride Sitzungen

Büroausstattung (Stühle, Möbel etc.) nach persönlichen, ergonomischen Bedarfen

Zentrale Kantine

Arbeitsplatzteilung innerhalb einer festen Gruppe und bei fester Zuteilung (für Beschäftigten in Teilzeitarbeit und/oder mobiler Arbeit), unter Berücksichtigung von Hygieneregeln

Zusammenfassende Betrachtung: Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft im Bereich Stadtentwässerung und Straßenunterhalt

Themenfeld Technische Ausstattung

Ausreichende technische Ausstattung v.a. für mobiles Arbeiten (z.B. Laptops, Diensthandys, Tablets, Headsets, Kameras)

Kommunikationsinstrumente bzw. -programme für spontanen Austausch (mit Chatfunktion, ähnlich WhatsApp)

Nutzung einer digitalen Kollaborationsplattform

Telefonie nach modernen Standards (Telefonanlage im Büro mit Anruflisten etc., IP-Telefonie über das Computernetz, Softphone-Programme u.a.)

Gute Netzinfrastruktur im gesamten Einzugsbereich der Stadtverwaltung (inkl. WBL)

Zweiter Bildschirm als Standard bei bestimmten Tätigkeiten (z.B. Zeichnungen / Grafiken lesen)

Mobiles Internet auf Baustellen für Unabhängigkeit von lokalem WLAN

Ausreichende Zahl von Lizenzen für spontane Videokonferenzen

Beschleunigung der technischen Ausstattung bei Neueinstellungen

System- / Datenzugriff über Tablets / Diensthandys

Mögliche „Quick Wins“ – schnell umsetzbare Maßnahmen

Vorschlag:
Umsetzung z.B. in Form eines „Gallery Walks“* oder einer Webex-Konferenz mit Präsentation für alle Beschäftigten

Empfehlung:
Unterscheidung zwischen Maßnahmen speziell für den Bereich Stadtentwässerung/Straßenunterhalt und Maßnahmen im Bereich der gesamten Stadtverwaltung

Informations-/Vortragsangebot für alle Beschäftigten zu Bürokonzepten der Zukunft (z.B. Präsentation von Praxisbeispielen/Fotos) und zum Umgang mit bestehenden Vorbehalten z.B. gegenüber Open Space und Desk Sharing)

Diskussion im Team: Formulierung von Grundsätzen für das „richtige Maß“ bei der virtuellen Kommunikation mit Kund*innen und Kooperationspartnern („Wo braucht es Präsenz, wo machen virtuelle Treffen Sinn?“)

Informationsangebot/Fortbildung zu Möglichkeiten der „Grenzziehung“ bei mobiler Arbeit

Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit über Regelungsinhalte der DVEN „mobiles Arbeiten“ und „flexible Arbeitszeit“ und Gestaltungsmöglichkeiten in der Praxis für Beschäftigte und potenzielle Bewerber (zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität)

Informationsangebot zu Möglichkeiten der Techniknutzung (Telefon, Diensthandy, Lotus Notes, Datenmanagement etc.), unter Berücksichtigung von Unterschieden bei Technikaffinität und Bildungsstand der Beschäftigten

Diskussion im Team: Formulierung transparenter Regeln zum Umgang mit mobiler Arbeit (u.a. Erreichbarkeit; fester Präsenztage; Dauer, Lage und Häufigkeit des mobilen Arbeitens)

Informationsangebot zum Thema „Wie gestalte ich mein Homeoffice nach ergonomischen Standards?“

Austausch (ggf. Dialogreihe) mit Mitarbeiter*innen und Führungskräften über Erfahrungen im Homeoffice und Tipps für die Praxis

*Präsentation mit Hilfe von Stellwänden an einem zentralen Ort, ähnlich einer Ausstellung