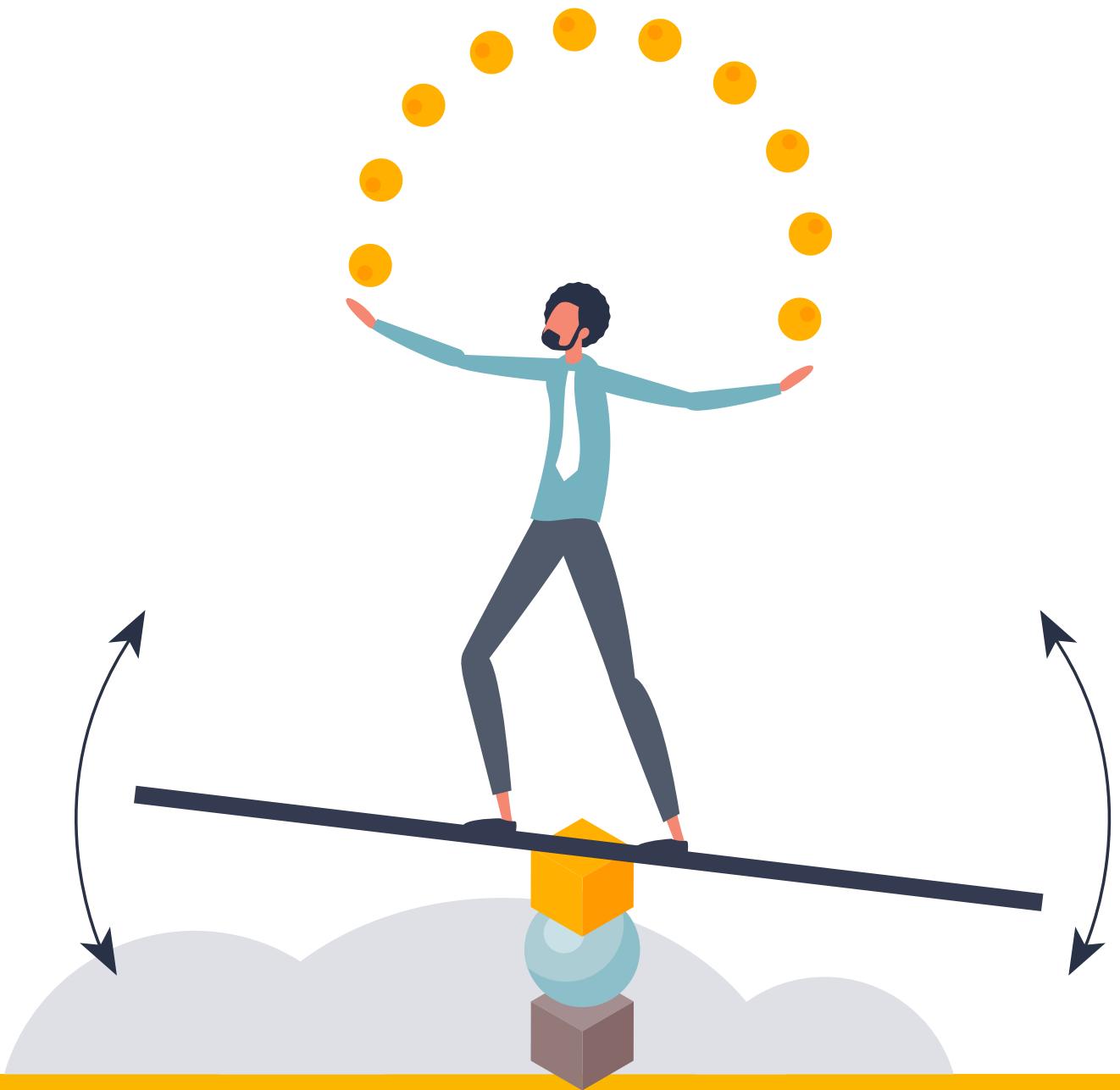


# Mit *Neuem Arbeiten* zukunftsfähig bleiben.

Ein Impulspapier der ADG.



## Impressum

**Herausgeber:**

Akademie Deutscher Genossenschaften e. V.  
Schloss Montabaur  
56410 Montabaur  
T: +49 2602 14-0  
[info@adg-campus.de](mailto:info@adg-campus.de)

**Verantwortlich für den Inhalt:**

Peter Rausch, Mitglied des Vorstands ADG  
Julia Best

**Konzeption:**

fellows consult GmbH, Berlin

**Redaktion:**

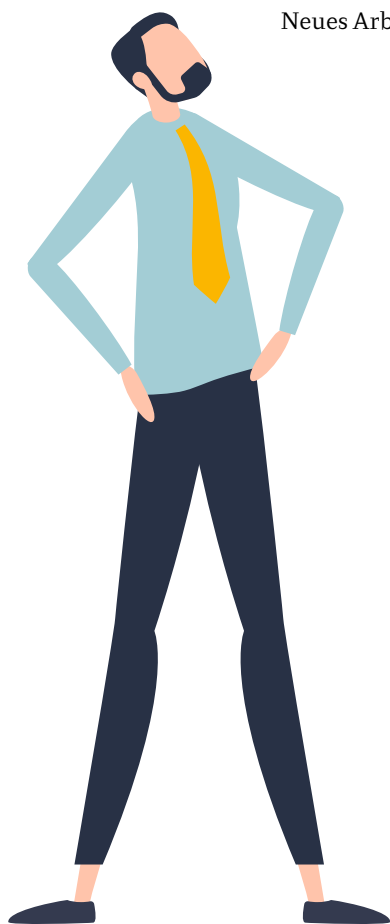
Monika Schaaf

**Gestaltung:**

Judith Rupprecht

# Inhalt

Eine Beta-Version in Endlos-Schleife: <i>Neues Arbeiten</i> ist längst da .....	6
Neun Dimensionen des Neuen Arbeitens .....	8
Zeit.....	10
Kompetenzen.....	12
Führung .....	14
Räume .....	16
Technologie.....	18
Gesundheit.....	20
Nachhaltigkeit.....	22
Rechtliche Rahmenbedingungen .....	24
Employer Branding.....	26
Die genossenschaftlichen Prinzipien als Fundament für Neues Arbeiten .....	28
Zusammenfassung und Ausblick: Neues Arbeiten - Modell mit Zukunft? .....	30





# Grußwort



Liebe Leserinnen und Leser,

*Neues Arbeiten* oder auch „New Work“: ein häufig genutzter Begriff mit vielfältigen Definitions- und Interpretationsansätzen sowie Schwerpunktsetzungen. Während das eine Unternehmen damit vor allem die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten und der flexiblen Arbeitszeitgestaltung verbindet, sieht ein anderes darüber hinaus in der Neuen Arbeit vor allem ein modernes Raumkonzept, mit Shared Desks, Räumen für kreatives und kollaboratives Arbeiten oder Ruhezeiten für fokussierte Reflexion. Neues Arbeits- und Raumkonzept, neues Unternehmenskonzept – oder geht *Neues Arbeiten* sogar darüber hinaus?

Die Akademie Deutscher Genossenschaften e. V. (ADG) hat für das Spektrum des Neuen Arbeitens einen umfassenden und integrierten Ansatz entwickelt und stellt diesen in diesem Impulspapier vor: 32 Seiten voller Inspiration und neuer Perspektiven. 32 Seiten, warum sich Unternehmen mit Neuem Arbeiten beschäftigen sollten, um sich zukunftsfähig aufzustellen.

Fest steht schon heute: *Neues Arbeiten* ist mehr als ein Buzzword oder ein kurzlebiger Trend. *Neues Arbeiten* wird bleiben. Klar ist aber auch – es kann keine allgemeingültigen Ansatzpunkte für *Neues Arbeiten* geben. *Neues Arbeiten* wird immer so individuell sein (müssen), wie es das Geschäftsmodell eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur erlaubt.

Bitte verstehen Sie daher die vorliegende Broschüre mit Hintergründen und Impulsen als Denk- und Gestaltungsanstöße zu einer neu gedachten Arbeitswelt.

Wir haben für diese neue Arbeitswelt neun Dimensionen und Thesen definiert und dazu eine Umfrage unter ausgewählten Kunden durchgeführt – sie mögen Ihnen Inspiration für Ihre eigenen Überlegungen sein!

Gestalten Sie den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt aktiv mit und sichern Sie sich ein Stück Zukunftsfähigkeit! Die ADG steht Ihnen gerne als kompetenter Gesprächspartner zur Seite und unterstützt Sie fundiert und mit hoher fachlicher Expertise in der Entwicklung von nachhaltigen Konzepten für *Neues Arbeiten*, die zu Ihrem jeweiligen Geschäftsmodell passen.

Ihr Peter Rausch

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Rausch', with a stylized, wavy flourish at the end.

Mitglied des Vorstands  
Akademie Deutscher Genossenschaften

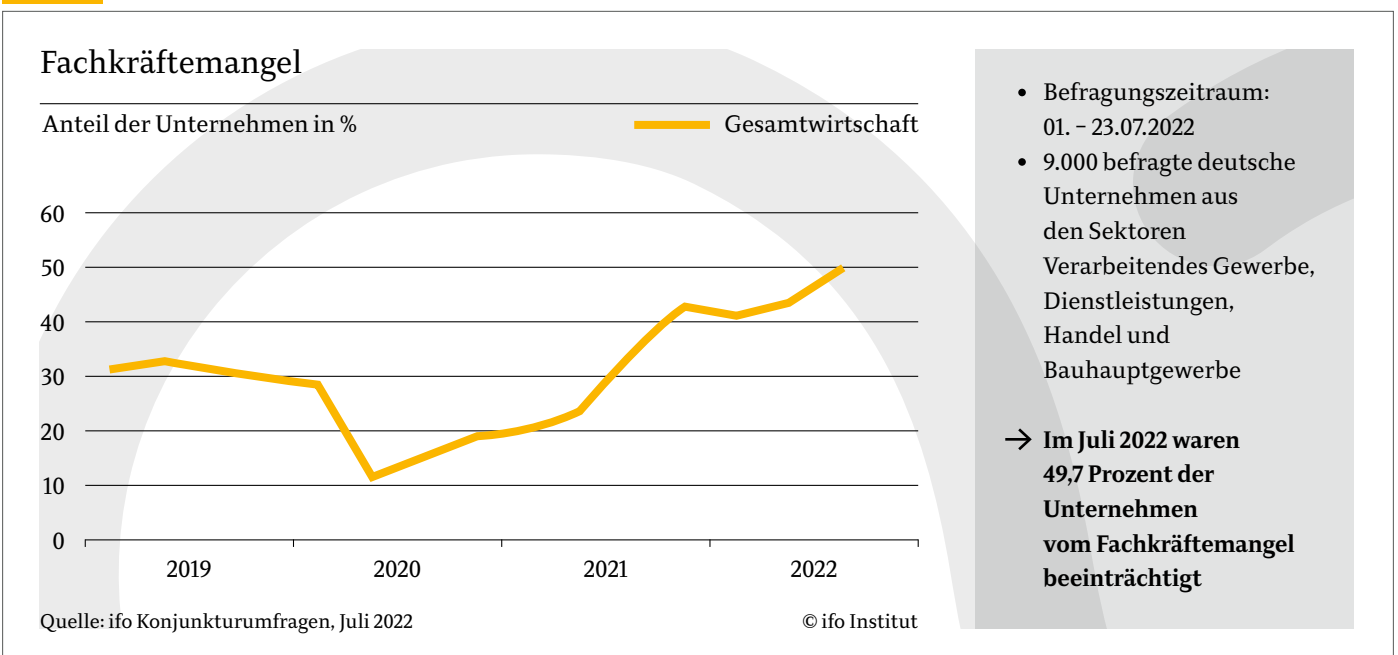
# Eine Beta-Version in Endlos-Schleife: *Neues Arbeiten* ist längst da

*Neues Arbeiten* – das klingt neu, ist es aber gar nicht. Der Begriff New Work wurde Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre in den USA in Folge einer Automatisierungswelle geprägt. Frithjof Bergmann, österreichisch-amerikanischer Sozialphilosoph und Begründer der New Work-Bewegung, forderte seinerzeit Fabrikarbeiter dazu auf, ihre eigene Berufung zu finden, als deren Arbeitsplätze aufgrund von automatisierten Prozessen wegfielen. Arbeit sollte nicht länger nur als das Erledigen einer Aufgabenstellung verstanden werden, sondern mit einer sinnstiftenden Funktion verbunden sein.

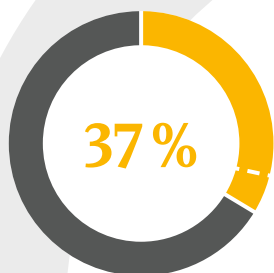
Die heutige Definition von Neuer Arbeit geht noch einen Schritt weiter. Berufung und Sinnhaftigkeit sind nur zwei Komponenten für eine erfüllende berufliche Tätigkeit. Vielmehr wird der gesamte Wandel in der Arbeitswelt in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung darunter verstanden, gewissermaßen das Gesamtpaket an neuen Arbeitsmodellen und Organisationsformen. *Neues Arbeiten* ist immer ein individuelles Konzept. Jedes Unternehmen lebt es anders.

*Neues Arbeiten* ist somit in den meisten Unternehmen zumindest zu einem gewissen Grad längst angekommen. Und das nicht erst seit der Corona-Pandemie, auch wenn diese zu einem Beschleuniger der New Work-Bewegung in vielen Branchen und Betrieben wurde. Homeoffice und mobiles Arbeiten – also Arbeiten von einem beliebigen Ort – wurden aufgrund von Lockdowns und Kontaktreduzierung von heute auf morgen zur Normalität. Auch „Workation“ etablierte sich als neue Arbeitsform: ein Mix zwischen Work und Vacation. Arbeiten und Reisen miteinander verbinden war auf einmal möglich.

Abb. 01



## Job-Wechselbereitschaft in Deutschland



der Deutschen denkt über einen Jobwechsel nach.

Das sind  
**+ 12%**  
zum Vorjahr

Forsa-Studie 2022, Deutschland, im Auftrag von XING E-Recruiting

- Befragungszeitraum: Januar 2022
- 1.004 Erwerbstätige ab 18 Jahren in Deutschland

→ **Wechselbereitschaft der ArbeitnehmerInnen steigt**

Viele Arbeitgeber treiben den Prozess in eine veränderte Arbeitswelt aktuell auch deswegen stark voran, um sich in einem hart umkämpften Markt um die besten MitarbeiterInnen besser zu positionieren. Dies wird in den kommenden Jahren, vermutlich Jahrzehnten, von noch größerer Bedeutung werden. Denn die demografische Entwicklung führt langfristig zu weiter rückläufigen Beschäftigtenzahlen. In den kommenden 15 Jahren treten insgesamt 13 Millionen Beschäftigte der Babyboomer-Generation in die Rentenphase ein. Die folgenden geburtenschwächeren Jahrgänge werden dies keinesfalls kompensieren können. Die dafür notwendigen Arbeitnehmer sind schlicht weg nicht geboren worden.

Wie ausgeprägt der Fachkräftemangel ist, verdeutlicht eine Befragung des ifo-Instituts von 2022 (siehe Abbildung 01). Wer Talente gewinnen und erfahrene Fach- und Führungskräfte halten will, muss heute als Arbeitgeber also Anreize schaffen – und das nicht allein auf monetärer Ebene. Es wird also immer mehr eine Schwerpunktaufgabe von HR sein, Bedürfnisse zu erkennen und für neue Lebenssituationen eine gute Lösung zu haben.

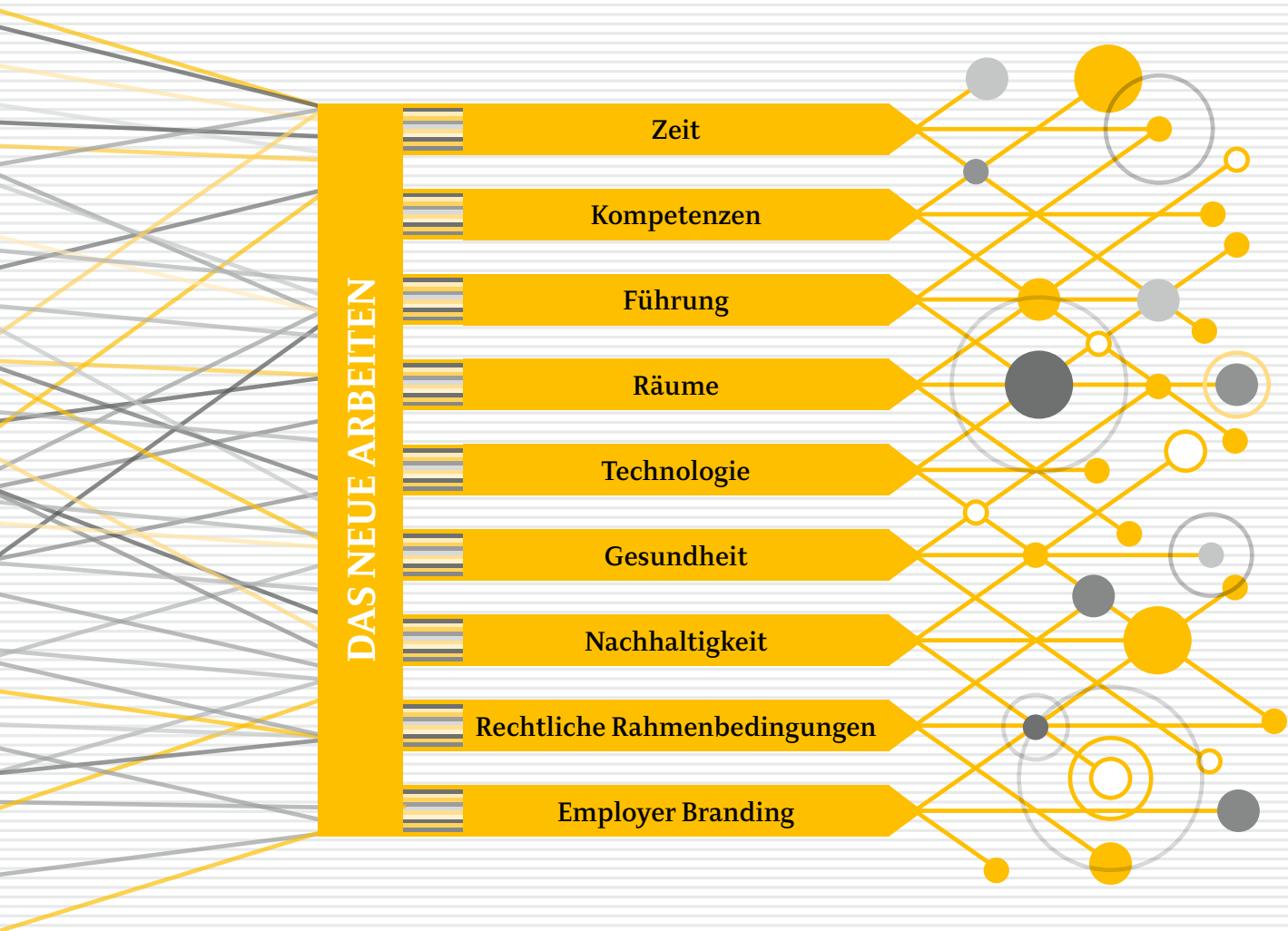
*Neues Arbeiten* hat sich längst zu einem echten Wettbewerbsfaktor am Arbeitsmarkt entwickelt. Unzufriedene MitarbeiterInnen kann sich ein Unternehmen de facto nicht mehr leisten. Doch die Tendenz ist eine andere, wie eine Forsa-Studie im Auftrag von XING E-Recruiting belegt (siehe Abbildung 02): Demnach denken 37 % der Deutschen im Jahr 2022 über einen Jobwechsel nach. Das sind 12 % mehr als im Vorjahr. Die Wechselbereitschaft der ArbeitnehmerInnen steigt also. Und jeder Vierte kündigt sogar, ohne einen neuen Job zu haben. Ein Indiz dafür, dass die Arbeitsbedingungen für eine Jobentscheidung wichtiger denn je sind.

Doch welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen schaffen, um *Neues Arbeiten* auch wirklich erfolgreich umzusetzen? Das Bekenntnis auf dem Papier beziehungsweise eine Kam-

pagne allein reicht nicht. Vielmehr benötigt es die entsprechende Haltung im Unternehmen und auf Führungsebene. *Neues Arbeiten* erfordert ein wirklich neues Denken. Und das auf allen Ebenen: Hierarchien, Führungsfragen, Aufgabenverteilungen – alles wird auf den Prüfstand gestellt. Zwar gibt es keine einheitliche Richtlinie, aber viele Unternehmen erkennen, dass Wir-Gefühl statt Silo-Denken, dass Freiheit statt Kontrolle, dass flache Hierarchien statt autoritärer Strukturen und dass Zeitsouveränität statt fester Vorgaben das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärken und diese im Gegenzug mehr Einsatz bringen. Es geht darum, eine neue Kultur zu etablieren und zu leben.

Eins jedenfalls sollte Unternehmern in diesem Zusammenhang jedoch auch klar sein: *Neues Arbeiten* ist ständig in Bewegung, in Transformation, kann und sollte bei Bedarf angepasst werden. Mit anderen Worten: *Neues Arbeiten* wird nicht veralten. Solange qualifizierte MitarbeiterInnen Mangelware sind, sind wandelbare Konzepte für *Neues Arbeiten* und der feste Wille zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung an die Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft essenziell. Auch beim Thema *Neues Arbeiten* gilt: Lebenslanges Lernen ist Trumpf!

# Neun Dimensionen des Neuen Arbeitens





# Neues Arbeiten in neun Dimensionen

Nachhaltigkeit  
Zeit  
Räume  
Neue Dimensionen  
Führung  
Technologien  
Gesundheit  
Kompetenzen  
Employer Branding  
Rechtliche Rahmenbedingungen



Wir betrachten *Neues Arbeiten* in neun Dimensionen: Zeit, Kompetenzen, Führung, Räume, Technologie, Gesundheit, Nachhaltigkeit, Rechtliche Rahmenbedingungen, Employer Branding. Diese Themenfelder sind jedoch nie losgelöst voneinander zu betrachten, sie greifen ineinander und bilden gewissermaßen ein komplexes System. Je nach Organisation ist die Ausprägung der einzelnen Themenfelder individuell unterschiedlich – ebenso welche Dimension quasi als Startpunkt gesetzt wird. Die starke Vernetzung und Komplexität aller Dimensionen erschließen sich erst bei der Bearbeitung im Detail.

Aus der Vernetzung ergeben sich Synergien – das Zusammenwirken und der gesamthafte Blick auf die neun Dimensionen erhöhen den Nutzen enorm. Drei kurze Beispiele:

## Kompetenzen & Nachhaltigkeit

Aus der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit ergibt sich der Bedarf, hierfür Kompetenzen aufzubauen. Umgekehrt sollten Formate für Kompetenzvermittlung immer auch nach nachhaltigen Gesichtspunkten entwickelt werden.

## Räume & Nachhaltigkeit

*Neues Arbeiten* wirkt sich auf die Gestaltung von Räumen aus – wenn diese um- oder neu gebaut werden müssen, ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Kriterium. Und kann quasi einen Beweis dafür liefern, wie ernst eine Organisation Nachhaltigkeit gestalten will.

## Räume & Employer Branding

Optisch, funktional, nachhaltig: mit welcher Art von Räumen unterscheidet sich das Unternehmen vom Wettbewerb? Das zählt auf das Employer Branding ein – intern und extern!

Alle Dimensionen bieten Chancen, für sich einzeln – und als Ganzes, für ArbeitnehmerInnen wie auch für den Arbeitgeber. Unternehmen, die sich dem Neuen Arbeiten aus Überzeugung öffnen, werden schnell die positiven Effekte spüren. Nicht nur, weil sie damit Talente anlocken, sondern auch die bisherigen MitarbeiterInnen zufriedener machen. Die Folge: mehr Produktivität, mehr Effektivität.

Aus jeder der neun Dimensionen haben wir eine These abgeleitet, die zum kritischen Nachdenken und Austausch anregen soll. Darüber hinaus stellen wir unter dem Punkt „Typisch ADG“ unter jeder Dimension vor, wie wir als Akademie Deutscher Genossenschaften Sie in diesem Themenfeld in Ihrer Organisation unterstützen können.

Die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) bietet integrierte Lösungsangebote für eine Transformation und/oder Neueinführung des Themas *Neues Arbeiten*. Für alle neun Dimensionen stehen vielfältige Qualifizierungsangebote für Führungskräfte und Entscheider oder Individualberatungen zur Auswahl. Die ADG begleitet Banken und genossenschaftlich kooperative Unternehmen in der Bearbeitung der vernetzten Themenfelder.

Dimension

Zeit



# » These: Zeit wird zum kostbarsten Gut für Unternehmen und Beschäftigte – und damit zum Spannungsfeld. «

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem Spiral-Prozess: Die Kapazitätsplanung von Unternehmen steht durch den Fachkräftemangel ohnehin bereits unter Druck und der demografische Wandel verschärft die Situation weiter. Die Zahl offener Stellen steigt kontinuierlich.

Parallel dazu haben die (wenigen) Bewerber auf offene Stellenangebote klare Vorstellungen, wie sie Beruf und Privates vereinbaren möchten und erwarten Arbeitsmodelle, die dazu passen: Homeoffice und Remote-Work, flexible oder reduzierte Arbeitszeit, Lebensarbeitszeitkonten, früherer Renteneintritt, temporäre Auszeiten. Gleichzeitig verliert die Bindung durch Betriebszugehörigkeit an Bedeutung und häufigere Arbeitsplatzwechsel werden die Regel.

Doch wie können Unternehmen nun beide Perspektiven und Ziele miteinander in Einklang bringen? Um die Kapazitätsplanung in Unternehmen sicherzustellen, sind Arbeitszeitkonzepte gefragt, die die Zielkonflikte harmonisieren, es ist eine familienbewusste Personalpolitik erforderlich sowie flexible und individuelle Lösungen – so wird die Loyalität der MitarbeiterInnen gesteigert. Wer seinen MitarbeiterInnen Zeitsouveränität gewährt, wird in der Regel höhere Zufriedenheit und Effizienz erfahren, trägt zur Vertrauenskultur bei und zahlt gleichzeitig auf das Employer Branding ein.

Nicht für jeden ist das normale „9 to 5“-Arbeiten optimal. Ob Kinder in der Familie da sind oder der Bio-Rhythmus von den klassischen Arbeitszeiten abweicht – es hat sich gezeigt, dass flexibles Arbeiten Chancen bietet. Der Frühaufsteher ist morgens effizienter, die Nachteule abends. Das gilt es zu berücksichtigen. Doch das Thema „Zeit“ geht mittlerweile noch einen ganzen Schritt weiter. So führten Unternehmen wie Amazon bereits die Vier-Tages-Woche ein mit einer 32-Stunden-Woche oder einer 40-Stunden-Woche auf vier Tage verteilt. Auch Vertrauensarbeitszeiten, die sich an Ergebnissen und nicht an der Arbeitszeit orientieren, halten Einzug in Unternehmen. Im-

mer mehr bieten auch die Chance auf ein Sabbatical, also die Möglichkeit, sich längere Zeit am Stück freizunehmen, zum Beispiel zum Reisen. LinkedIn oder Netflix haben sich außerdem dazu entschieden, ihren MitarbeiterInnen unbegrenzten Urlaub zu gewähren – jeder kann sich entsprechend selbst organisieren.

Um was es bei all dem geht? Freiräume zulassen, Vertrauen geben, Ergebnisse und nicht die Stechuhr im Blick haben, um Augenhöhe. Die Mitarbeitenden danken es in der Regel mit Effektivität und Produktivität.

## Was braucht es?

- die entsprechende Haltung: Akzeptanz der Verschiebung der Machtverhältnisse hin zu einem Arbeitnehmermarkt, eine Einstellung hin zu mehr „Dienstleistungsmentalität“ bei Personen in Führungsverantwortung
- Entwicklung von (individuellen) Lösungsansätzen und deren Umsetzung
- Freiheiten einräumen, attraktive Angebote für MitarbeiterInnen gestalten: Homeoffice oder mobiles Arbeiten, Vier-Tage-Woche, Sabbatical, unbegrenzter Urlaub, Lebensarbeitskonten



## Typisch ADG:

Die ADG stellt in ihrem integrierten Ansatz in Verbindung mit den weiteren Dimensionen Neuen Arbeitens die relevanten Ursache-Wirkung-Zusammenhänge dar und unterstützt so den Kunden bei der Auswahl von Lösungsvarianten.

Dimension  
Kompetenzen



# » These: „Lernen lernen“ ist das Mindset für Zukunftsfähigkeit. «

Ob Digitalisierung oder Aufbau einer nachhaltigen Wirtschaft – die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte verändern sich permanent. Das Neue Arbeiten kommt als weiterer Faktor hinzu. In diesem sich ständig wandelnden Setting benötigen Organisationen und MitarbeiterInnen ein Set sogenannter Future Skills. Die sind zwar in ihrer Ausprägung verschieden für MitarbeiterInnen mit und ohne Führungsverantwortung, gelten aber für beiden Gruppen gleichermaßen. Wichtige Anforderungen, die in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen werden, sehen wir in der Fähigkeit zur Problemlösung, dem Selbstmanagement, der Zusammenarbeit mit anderen und in technischen Skills.

Wer diese Kompetenzen in seinem Unternehmen vereint und ausbaut, wird in der Lage sein, die Zukunft mutig gestalten zu können, visionäre Lösungen zu entwickeln und Menschen hinter einem Ziel zu vereinen. Das ist auch im Bereich der Belegschaft wichtig, denn neben veränderten Arbeitsinhalten und technologischen Kenntnissen wird es bei ihnen immer mehr um Initiative und Veränderungsbereitschaft gehen (müssen). Ein ständiges Ausbalancieren von Tagesgeschäft und Innovation, von Run and Change the Business, wird zum Normalzustand.

In einer Studie von „marketagent“ im Auftrag von XING, für die deutsche ArbeitnehmerInnen zur Bedeutung von Fähigkeiten und Fertigkeiten für das Arbeitsleben von Morgen befragt wurden, gab die Hälfte der Befragten an, dass berufliches Know-how, also fachliche Qualifikation, künftig die gleiche Wichtigkeit haben wird wie soziale Fähigkeiten. Die Kompetenz, die unter den Befragten den höchsten Stellenwert hat, ist die Bereitschaft, Neues zu lernen. Es folgen Kommunikationsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen zusammenarbeiten zu können.

Auf die Frage, wie gut das eigene Unternehmen auf den Wandel in der Arbeitswelt vorbereitet sei, urteilten mehr als 50 % der Befragten mit „teilweise“ oder „schlecht“. Zeigt: Der Struktur- und Systemwandel ist noch keine Selbstverständlichkeit und Unternehmen sind gefragt, diesen weiter konsequent voranzutreiben.

## Was braucht es?

- Bereitschaft zum lebenslangen Lernen
- den MitarbeiterInnen entsprechende Qualifikationsmöglichkeiten anbieten
- Veränderungsbereitschaft
- Problemlösungsbewusstsein
- Selbstmanagement
- Digitale und soziale Skills



## Typisch ADG:

Das Lernen selbst verändert sich permanent weiter. Die ADG erfindet Lernen neu. Wir vermitteln Wissen für die nachhaltige Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft und unterstützen Genossenschaftsbanken und kooperative Unternehmen darin, sich zukunftsfähig aufzustellen. Wir sehen dabei die Führungskräfte in einer Schlüsselposition: Sie sind Lernbegleiter, Befähiger und Unternehmensentwickler.

Dimension  
Führung



## » These: Wenn das Vertrauen die Kontrolle dominiert, dann entsteht eine neue Kultur des „Möglich-Machens“. «

Mit welcher Haltung trete ich meinen MitarbeiterInnen in Präsenz und virtuell gegenüber? Das Führungsverhalten ist ein Kernaspekt im Bereich des Neuen Arbeitens. „Vertrauen ist die Basis für *Neues Arbeiten*“, so hat es ein Kunde in unserer Befragung zu der These formuliert, die bei allen Interviewten auf volle Zustimmung traf. Führungskräfte werden zu Sparringspartnern und Wegbegleitern. Aber nicht jedem fällt diese (neue) Rolle leicht: Führungskräfte, die grundsätzlich davon ausgehen, engagierte und fähige MitarbeiterInnen zu haben, vertrauen leichter als diejenigen, die mit Kontrolle und „kurzer Leine“ führen.

Eine hybride Arbeitswelt – und es wird in den meisten Branchen kein Zurück zu 100 % in Präsenz geben – erfordert ein neues Führungsverhalten, eines, das von transparenter Kommunikation und Übergabe von Verantwortung geprägt ist. Zu führen heißt nun vielmehr, zu moderieren, Dialog und Kreativität zu ermöglichen und anhand von klaren Zielen Produktivität und Ergebnisse zu verbessern. Kontrolliert wird nicht mehr die Anwesenheit, sondern Ergebnisse stehen im Mittelpunkt der Reflexion. Das wiederum fördert die Eigenverantwortlichkeit.

Es entsteht eine Win-Win-Situation für das Unternehmen und die MitarbeiterInnen. Denn es hat sich gezeigt: Entgegen der Annahme vieler, die dem mobilen Arbeiten kritisch gegenüberstanden, ist die Produktivität nicht gesunken, sondern überwiegend gestiegen. Auf der anderen Seite stehen zufriedene, leistungsstarke MitarbeiterInnen, die durch neu gewonnene Freiräume und eine bessere Work-Life-Balance ihr Potenzial entfalten können.

Eine Befragung des Fraunhofer Instituts von 2020 zeigt, dass sich die Produktivität von Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie, die vermehrt im Homeoffice beziehungsweise mobil gearbeitet haben, insgesamt verändert hat. Bei rund der Hälfte (51,3 %) ist die Produktivität gleichgeblieben, bei

32,3 % ist sie etwas gestiegen, bei 6,5 % sogar stark gestiegen. Demgegenüber stehen 9,7 bzw. 0,5 %, bei denen die Produktivität etwas beziehungsweise viel weniger geworden ist.

### Was braucht es?

- flache Hierarchien beziehungsweise Enthierarchisierung
- Partizipation
- Selbstorganisation
- Eigenverantwortung
- Führungskräfte, die sich als Coaches/Mentoren verstehen
- Vertrauen
- Wir-Gefühl, Kollaboration
- Reflexion und „Loslassen“



### Typisch ADG:

Die ADG ist der Partner für Leadership und Transformation in der genossenschaftlichen Welt. In Zeiten, die von Disruption und damit verbundenen Unsicherheiten geprägt sind, zeigt sich, dass die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien aktueller denn je sind. Wir übertragen diese in die moderne Arbeitswelt und zeigen Ihnen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge auf und wie Führung im Zusammenspiel mit den weiteren Dimensionen gelingt.

Dimension  
Räume





# » These: Vom Ende denken, nicht in Quadratmetern – wichtig ist, was in den Räumen geschaffen werden soll. «

Räume wirken nach innen und nach außen. Räume prägen die Zusammenarbeit und den Dialog – und damit auch die Unternehmenskultur. In einer Wohlfühlumgebung (Wirkung nach innen) sind MitarbeiterInnen zufriedener und produktiver. Gleichzeitig wird das Employer Branding (Wirkung nach außen) durch ein modernes und attraktives Arbeitsumfeld gestärkt.

Form follows function: Vor einer Neu- bzw. Umgestaltung von Räumen muss zunächst eine umfassende Analyse der geplanten Nutzung stehen. Dabei gilt es zu beachten, dass sich Raumgestaltung nicht nur auf Schreibtische, Büros und die Kantine bezieht. Es geht vor allem um alternative Arbeits- und Begegnungsorte. Ziel ist es, den MitarbeiterInnen zu ermöglichen, ihre besten Ergebnisse für die jeweilige Aufgabe zu erbringen, ganz nach dem Motto: Die Arbeit ist da, wo ich bin. Ebenso geht es um Fahrradparkplätze, Waschräume/Duschen – aber auch um E-Ladesäulen.

Es stellen sich also weitere Fragen: Welchen Grund gibt es überhaupt noch, ins Büro zu kommen, wenn für viele Homeoffice genauso produktiv oder gar produktiver ist? Wozu braucht es noch Büroräume, wenn diese oft leer stehen? Zum einen: Nicht für alle ist die Arbeit zu Hause die Wunschoption. Viele suchen den Tapetenwechsel und den zwischenmenschlichen Austausch. Zum anderen zeigte sich in den Jahren der Pandemie, dass ein gutes virtuelles Miteinander nicht die Kreativität ersetzen kann, die im persönlichen Austausch entsteht. Für die Weiterentwicklung von Prozessen, Produkten und Projekten ist eine gemeinsame Präsenz im Unternehmen noch immer von hoher Relevanz. Die Bedingungen für dieses kooperative und kollaborative Arbeiten müssen durch das Vorhalten geeignet gestalteter Räume, von Präsentationstechnik- sowie IT-Ausstattung unterstützt werden.

Zu Konflikten kann es kommen, wenn MitarbeiterInnen, die überwiegend mobil arbeiten, künftig keinen Anspruch mehr

auf ihren bisherigen festen Arbeitsplatz haben. Denn auch Arbeitgeber haben ein Interesse daran, die neue Situation so effizient wie möglich zu nutzen. Und leerstehende Büros kosten Geld. Der Kompromiss: Shared Desk-Konzepte.

## Was braucht es?

- Co-Working-Spaces
- Shared Desk-Konzepte
- Offene Räume für kreative Prozesse und Räume für vertrauliche Gespräche
- Raum-Mitgestaltung durch MitarbeiterInnen



## Typisch ADG:

Wir denken vernetzt. Wir betrachten alle Dimensionen des Neuen Arbeitens in ihren unterschiedlichen Tiefen. Das bedeutet auch, dass wir nicht nur einen Standort im Blick haben, sondern – wenn Sie beispielsweise Filialen haben – beziehen wir diese in ein ganzheitliches Konzept mit ein.

Dimension

# Technologie



# » These: Technologie verändert die neue Arbeitswelt massiv und schafft zugleich die Grundlage dafür. «

Von der einfachen App bis zum Metaverse – Technologie schafft die Grundlage für die hybride Arbeitswelt. Sie verändert aber auch die Arbeitsinhalte und wird das in Zukunft noch mehr tun. Robotik, KI, Cybertechnologien – viele technologische Entwicklungen beeinflussen unsere Art zu arbeiten.

Die Einführung neuer Technologien stößt oft auf Widerstand unter Mitarbeitenden – dabei sollte sie vielmehr so verstanden werden, dass sie die Bewältigung der täglichen Herausforderungen erleichtert und verbessert. Prozesse werden optimiert, ein effizienteres Arbeiten und Miteinander entsteht und damit wird Raum frei für kreatives Arbeiten und Entfaltung. Letztlich ermöglicht Technologie mobiles Arbeiten – jederzeit und von jedem Ort.

Wichtig jedoch: Die MitarbeiterInnen sollten nicht mit den technologischen Innovationen allein gelassen werden. In unserer Befragung zeigte sich, dass die Haltung des Unternehmens entscheidend ist. Müssen Mitarbeitende auf Schulungen warten, selbst lernen oder werden sie vom Arbeitgeber zukunftsfähig vorbereitet? Wer als Genossenschaftsbank oder kooperatives Unternehmen selbst digital fit bleiben will, findet schnell die eindeutige Antwort. Ob Social Collaboration Tool, HR-Systeme oder Finanzsoftware, ob rein interne Anwendung oder Beratungsangebote für den Kunden: MitarbeiterInnen sollten für einen sicheren Umgang mit digitalen Anwendungen befähigt werden – und zwar über die Basisfunktionen hinaus. Nur so wird Zukunftsfähigkeit gesichert. Denn ein Zurück in die analoge Welt wird es nicht mehr geben. In dem Prozess der Technologisierung darf jedoch die digitale Sicherheit nicht vergessen werden. Es gilt, Cyberrisiken zu identifizieren, diese zu bewerten und präventiv zu agieren. Den Themen Datenschutz und Datensicherheit sollte höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden.

## Was braucht es?

- das entsprechende Mindset im Unternehmen, Prozesse und Arbeitsbedingungen den neuesten digitalen Entwicklungen anzupassen und sich von standardisierten Abläufen zu trennen
- Digitalisierungsexperten ausbilden/einstellen oder externe Hilfe von außen beziehen
- alle MitarbeiterInnen in ihren Qualifikationen in neuen technologischen Anwendungen unterstützen
- Cyberrisiken präventiv begegnen



## Typisch ADG

Wir bewegen uns in einem Spannungsfeld dessen, was in der genossenschaftlichen Welt heute technisch machbar ist und welche Entwicklungen außerhalb passieren. Unser ständiger Blick über den Tellerrand in andere Bereiche gibt Impulse und wir nehmen diese Trends auf, um Sie Ihnen wiederum in unseren Qualifizierungsangeboten verfügbar zu machen.

Dimension

# Gesundheit



# » These: Gesundheit ist ein hoher Wert im Neuen Arbeiten – ökonomisch, sozial und an allen Orten. «

Gesundheit gilt nicht erst seit der Corona-Pandemie als ein Megatrend. Ein gesunder Lebensstil und ein holistisches Gesundheitsbewusstsein verankern sich in immer größeren Teilen der Gesellschaft. Somit wird es auch verstärkt zu einem HR-Thema: vom gesunden Essen in der Kantine über einen ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz bis zur mentalen Gesundheit – MitarbeiterInnen wollen sich an Ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen.

Die Hauptursachen für Arbeitsunfähigkeiten beispielsweise in der Branche der Finanzdienstleister und Versicherungen sind Atemwegserkrankungen, Beeinträchtigungen des Muskel- und Skelettsystems (Bandscheibenvorfälle etc.) sowie psychische Erkrankungen, letztere mit steigender Tendenz. Aus einer im Jahr 2022 veröffentlichten Auswertung des Instituts der deutschen Wirtschaft anhand der Zahlen des Dachverbandes der Betriebskrankenkassen zeigte sich, dass nach einem permanenten Anstieg der Krankheitstage seit 2008 erstmals in 2020 – im ersten Corona-Jahr (trotz Corona) – ein leichtes Absinken von 18,4 Krankheitstagen in 2019 auf 18,2 Krankheitstage zu vermelden war.

Klar ist: Hybrides Arbeiten kann sich positiv auf die Work-Life-Balance und somit die Gesundheit auswirken. Dazu sind allerdings Leitplanken notwendig. Denn – wie auch unsere Befragung zeigt: Eigenverantwortung kann zu Überforderung führen. Es zeigt sich, dass mobiles Arbeiten häufig mit einem späteren Feierabend einhergeht. MitarbeiterInnen, die weniger arbeiten, sind eher die Ausnahme. Daher sind die Rahmenbedingungen klar zu definieren.

Wenn diese stimmen und gelebt werden – wenn eine „gesunde Unternehmenskultur“ herrscht – dann haben alle Seiten etwas davon: Gesunde und glückliche MitarbeiterInnen sind produktiver, Arbeitsprozesse laufen runder, die KundInnen sind zufriedener und der Arbeitgeber profitiert. Durch *Neues Arbeiten* besteht demnach die Chance, dass Absentismus, also die Tage, an denen Beschäftigte aufgrund einer Erkrankung zu Hause bleiben, geringer wird. Gleichzeitig zeigte sich, dass Präsentismus, also das Arbeiten trotz Krankheit, durch Homeoffice-Arbeit verstärkt wurde. Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurde die-

ses Phänomen bereits vor der Pandemie bei Beschäftigten, die viel von zu Hause arbeiten, beobachtet.

*Neues Arbeiten* birgt demnach auch Risiken. Nicht nur unter den rechtlichen Rahmenbedingungen ist mobiles Arbeiten mit den Anforderungen an einen arbeitsschutzkonformen und ergonomischen Arbeitsplatz im Homeoffice eine Herausforderung: Digitaler Overload, steigender Bewegungsmangel, eine Entgrenzung zwischen Job und Privatem wie auch der erwähnte Trend zu Präsentismus können auch zu gesundheitlichen Problemen führen. Das BGM und „gesunde Führung“ sind in der Lage, dieses Risiko zu „entschärfen“. Auch wenn ArbeitnehmerInnen eine Selbstfürsorge zu tragen haben, bleibt der Arbeitgeber in seiner Fürsorgepflicht.

Es zeigt sich, dass das Thema Gesundheit ganzheitlich zu betrachten ist und weit mehr umfasst als nur Kurse in Rückengymnastik oder eine Kantine mit gesunden Essensangeboten. Alle – Unternehmen, Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Betriebsrat – müssen hier einen Beitrag leisten.

## Was braucht es?

- ein institutionalisiertes BGM: von psychischer Gefährdungsbeurteilung und Gesundheitsangeboten bis zu Prozessen und Verantwortlichen
- eine Kultur, die Raum zur Selbstfürsorge gibt
- „gesunde Führung“
- klare Verabredungen



## Typisch ADG:

Die ADG bietet mehr als den Standard. Neben der Prozessbegleitung zur Einführung eines BGM unterstützen wir Sie konkret in der Umsetzung und empfehlen Netzwerkpartner für die entsprechenden Dienstleistungen.

# Dimension

## Nachhaltigkeit



Abb. 03

### Agenda 2030: UN-Nachhaltigkeitsziele



→ Die markierten Ziele weisen einen HR-Themenbezug auf

# » These: Wenn Neues Arbeiten nicht nachhaltig gestaltet wird, ist es nicht zukunftsfähig. «

Nachhaltigkeit ist ein Megatrend und einer, der sich fest in allen Bereichen jedes Unternehmens verankern wird. Einerseits, weil Unternehmen immer stärker in die Pflicht genommen werden, ihren Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit zu leisten und andererseits zum noch größeren Teil aus gelebter Selbstverpflichtung heraus. Da immer mehr ArbeitnehmerInnen ihren Arbeitgeber unter nachhaltigen Gesichtspunkten auswählen, kommt HR in dieser Dimension eine Schlüsselrolle zu.

Die UN hat in ihrer Agenda 2030 17 Ziele (*siehe Abb. 3*) für eine nachhaltige Entwicklung ausgegeben als einen globalen Plan zur Förderung nachhaltigen Friedens, Wohlstands und zum Schutz des Planeten. Einige dieser Ziele fallen in den Verantwortungsbereich von HR: Gesundheit und Wohlergehen, Hochwertige Bildung, Geschlechtergleichheit, Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, Weniger Ungleichheiten, Maßnahmen zum Klimaschutz sowie Partnerschaften zur Erreichung der Ziele.

## Welche Möglichkeiten hat HR, um diesen Zielen nachzugehen?

Um Gesundheit und Wohlergehen zu fördern, sind Maßnahmen im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation zu etablieren. Gesundheit- und Bewegungsangebote, E-Bike-Leasing und ergonomische Arbeitsplätze zählen ebenso zu den Möglichkeiten für HR. Ferner auch flexible Arbeitszeitmodelle und mobiles Arbeiten, Elternzeit- und Altersteilzeitmodelle oder Sonderurlaube.

Das Ziel der Hochwertigen Bildung und das von der Reduktion von Ungleichheiten lässt sich beispielsweise über Personalentwicklung erreichen. Zielgerichtete Personalentwicklung kann zum Beispiel über interne und externe Weiterbildung, Inhouse-Schulungen, Traineeprogramme, Coachings, Seminare, E-Learning, berufsbegleitende Studiengänge oder spezielle Förderprogramme erfolgen. Geschlechtergleichheit ist über den Personalauswahlprozess zu steuern ebenso wie über das Thema „Equal Pay“, also die Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen. Tarifverträge liefern hierzu eine exzellente Grundlage. Vermögenswirksame Leistungen, finanzielle Beihilfen beispielsweise bei Geburt oder Heirat, aber auch Gehaltsumwandlungen bei Fahrzeugleasing sind Angebote, die

indirekt auf diesen Sachverhalt einzahlen und gleichzeitig das Wirtschaftswachstum fördern.

Nachhaltigkeit im Sinne von Klimaschutz lässt sich ebenso von HR steuern, zum Beispiel über E-Mobilität bei Dienstwagen, Stromtankstellen für E-Bikes und E-Autos oder Leasing-Modelle für MitarbeiterInnen. Wer eine Kantine hat, sorgt über den Einkauf von regionalen Produkten für kurze Lieferketten und trägt somit zum Klimaschutz bei. Generell sollte auf Einwegverpackungen verzichtet werden und auch eine fachgerechte Müllentsorgung ist ein Faktor für Nachhaltigkeit. Ein großes „Ventil“ bei der CO<sub>2</sub>-Einsparung ist zudem die Energienutzung. Hier gilt es, Ressourcen zu schonen in Bezug auf Wärme und Kälte sowie Strom und auf nachhaltige Energiekonzepte zu setzen.

## Was braucht es?

- Nachhaltigkeitsbeauftragte qualifizieren und etablieren
- bei jeder Entscheidung im Unternehmen das Thema mitdenken und transparent machen
- „nachhaltiger“ Arbeitsort: Fahrzeiten im Homeoffice sparen oder ein Arbeitsplatz in einem nachhaltigen Umfeld
- neue Energiekonzepte in Büro- und Produktionsgebäuden
- E-Mobilität ermöglichen



## Typisch ADG:

Wir setzen Nachhaltigkeit im Sinne des Neuen Arbeitens für Sie auf verschiedenen Ebenen um: Durch neue Lernformate ist eine Präsenz in Montabaur nicht mehr alleinige Voraussetzung und gerade bei kurzen Qualifizierungsmaßnahmen können Sie in Selbstlernphasen und/oder virtuell und umweltschonend von zuhause lernen.

Darüber hinaus bieten wir Ihnen ein breites Spektrum an nachhaltigen Weiterbildungsangeboten, wie den/die „Diplomierte/n DigitalisierungsmanagerIn ADG“, die „Vorstandskompetenz Nachhaltigkeit“ oder das „Forum Nachhaltigkeit“.

Dimension

# Rechtliche Rahmenbedingungen





# » These: Für eine Balance an Sicherheit und Flexibilität müssen die Spielräume innerhalb der rechtlichen Leitplanken erkannt und gestaltet werden. «

Rechtliche Rahmenbedingungen werden leicht als Fessel wahrgenommen. Wir ändern allerdings die Perspektive und definieren rechtliche Rahmenbedingungen als Leitplanke, innerhalb derer neue Arbeitsmodelle und Flexibilität ermöglicht werden. Betroffen sind davon unter anderem Datenschutz, Arbeitsrecht, Cybersicherheit und Arbeitssicherheit. Die Aufklärungsarbeit ist groß. Mit der Haltung „So viel Regelung wie notwendig, so viel Freiheit und Flexibilität wie möglich!“ kann von mobiler Arbeit bis zum Einsatz von KI in Unternehmen viel erreicht werden.

Die Standards werden künftig andere sein. Große Unternehmen machen es vor. Schon vor zehn Jahren hat Microsoft feste Arbeitszeiten abgeschafft. Arbeiten wo und wann man will – einige Unternehmen leben auch das vor und gewinnen so den Sprint um die besten MitarbeiterInnen.

Arbeitgeber haben in diesem Kontext jedoch immer zwei Aufgaben: Sie müssen ihre MitarbeiterInnen aufklären und gleichzeitig auf die Einhaltung aller Vorgaben achten. Rechtssicherheit ist nicht verhandelbar, Compliance und Governance sind keine Modeworte. Sie sind fest in den Unternehmen verankert und unterliegen immer engmaschigeren Prüfungen.

In unserer Befragung zeigte sich, dass auch MitarbeiterInnen den rechtlichen Rahmen zu schätzen wissen. Vor allem jüngere MitarbeiterInnen wünschen sich verstärkt klare Regeln. Denn bei allen gegebenen und gewünschten Freiheiten müssen Unternehmen auch folgende Aspekte beachten: die Sicherstellung der Einhaltung von Arbeits- und Ruhezeiten im Homeoffice oder beim mobilen Arbeiten (Achtung – allein diese Begriffe stehen für unterschiedliche rechtliche Regelungen!); das gilt ebenso für Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeit. Die Erfüllung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und Haftungsfragen, Datenschutz und die IT-Sicherheit sind ebenfalls zwingend zu beachtende Themen. Bei Einführung von agilem Arbeiten und selbstorganisierten Teams ist im Arbeitsvertrag

auf agile Versetzungsklauseln zu achten. Tätigkeitsbezeichnungen sollten nicht zu eng definiert werden.

## Was braucht es?

- Kenntnis geltender und sich verändernder gesetzlicher Regelungen
- transparente Kommunikation zur Umsetzung
- Partner, die in den diversen Rechtsgebieten unterstützen



## Typisch ADG:

Wir sind Impulsgeber für rechtskonformes Handeln. Dabei nutzen wir Best Practices aus dem Genossenschaftsverbund. Unsere Praxispartner kommen aus dem genossenschaftlichen Kontext und kennen unsere Zielgruppen. Wir helfen dabei, die passenden Partner für die diversen Rechtsgebiete zu finden.

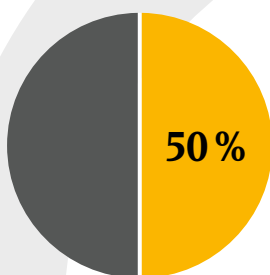
# Dimension Employer Branding



Abb. 04

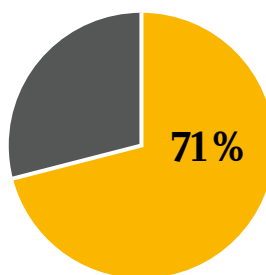
## Homeoffice in Deutschland

„Ich arbeite vollständig oder teilweise im Homeoffice bzw. mobil.“



■ Ja ■ Nein

„Homeoffice und mobiles Arbeiten sollten stärker genutzt werden.“



■ Ja ■ Nein

- Befragungszeitraum: 01.01. – 28.02.2022
- 1.502 Erwerbstätige ab 16 Jahren in Deutschland

→ Die Hälfte der Deutschen arbeitete Anfang 2022 im Homeoffice. Die große Mehrheit findet, Homeoffice sollte noch stärker genutzt werden.

Quelle: Bitkom, 2022

## » These: Employer Branding braucht ein klares Bekenntnis zum Neuen Arbeiten – sichtbar und spürbar. «

Employer Branding findet immer in zwei Wirkungskreisen statt, dem internen und dem externen. Damit sind die zwei Zielgruppen definiert, auf die Employer Branding abzielt: die Bindung der aktuellen MitarbeiterInnen an das Unternehmen und diejenigen potenziellen Arbeitskräfte, die man erst noch für das Unternehmen begeistern möchte. Mit Neuem Arbeiten bieten sich dem Arbeitgeber Chancen, dem Fachkräftemangel zu begegnen beziehungsweise werden diejenigen Arbeitgeber an Attraktivität einbüßen, die sich dem Neuen Arbeiten nicht öffnen.

Recruiting findet heute nicht mehr ortsbezogen statt. Arbeitgeber suchen nach guten MitarbeiterInnen auch über Ländergrenzen hinweg. Digital Recruiting ist die Lösung dafür – Bewerbungsgespräche werden heute oft digital geführt. Doch wer gute MitarbeiterInnen hat, sollte versuchen, diese langfristig zu binden. Denn unbesetzte Stellen und Onboarding-Prozesse ziehen immer öfter langwierige Nachbesetzungsprozesse nach sich und führen zu hohen Kosten. Außerdem geht den Unternehmen bei Kündigungen viel Wissen verloren.

Sinnstiftung gewinnt in der Entscheidung für einen Job immer mehr an Bedeutung. Doch nicht jedes Unternehmen kann mit einem sinnstiftenden Geschäftsmodell punkten. Dann haben Unternehmen die Chance, über Authentizität und Mehrwerte, die ihren MitarbeiterInnen das Leben erleichtern, Talente für sich zu gewinnen: von flexiblen Arbeitsmodellen bis zu Benefits wie kostenlosen Getränken, Rabatten, Tagesessen, Versicherungsangeboten, E-Ladesäulen, Gesundheitsangeboten, Firmenwagen oder Mobilitätszuschüssen – der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt. Aber auch Partizipation, Diversität und Teilhabe gehören zu den Punkten, die die Entscheidung für eine Stelle begünstigen können.

Welchen Stellenwert die Sichtbarkeit von Neuem Arbeiten im Bewerbungsprozess hat, das stellten auch die Befragten in unserer Umfrage heraus: Zwei von drei BewerberInnen würden in den ersten fünf Minuten im Bewerbungsgespräch nachfragen, ob es flexible/mobile Arbeitszeit- und Arbeitsort-Konzepte gibt? Andere gaben an, dass kein Gespräch mehr ohne das Thema „Homeoffice“ stattfinde und dass ohne Angebote für mobiles Arbeiten kein/e ArbeitnehmerIn mehr zu gewinnen sei. Dies bestätigt auch eine Befragung von Bitkom aus dem

Jahr 2022, nach der 71 % der befragten Erwerbstätigen zukünftig Homeoffice oder mobiles Arbeiten noch stärker nutzen möchten (siehe Abbildung 04).

Ebenso kam zur Sprache: Employer Branding müsse authentisch sein. Werte, Visionen, Arbeitsbedingungen etc., die in Stellenanzeigen genannt werden, müssten vom Unternehmen auch wirklich gelebt werden. Sonst würden sich die Generationen Y und Z wieder schnell umorientieren. Nur was nach Innen wirkt, kann nach Außen transportiert werden, ob beispielsweise über Arbeitgeberbewertungsportale oder Medien. Im Kampf um die besten MitarbeiterInnen wird *Neues Arbeiten* zum echten Entscheidungskriterium.

### Was braucht es?

- den MitarbeiterInnen Mehrwerte und alltagserleichternde Maßnahmen bieten
- Werte nicht nur kommunizieren, sondern sie auch leben
- flexible, an die Lebenssituation der Mitarbeitenden angepasste Arbeitsmodelle
- Alleinstellungsmerkmale
- Digital Recruiting



### Typisch ADG:

Etablierte Formate (wie das Forum Personal) geben Impulse für ein wirkungsvolles Employer Branding im Auf- und Ausbau.

# Die genossenschaftlichen Prinzipien als Fundament für Neues Arbeiten

*Neues Arbeiten* wird angetrieben von einem neuen Wertebewusstsein: Viele, vor allem junge Menschen, suchen eine Arbeit, mit der sie sich identifizieren können, die sinnstiftend ist, in der Freiheit und Selbstverantwortung, aber auch Gemeinschaft und Nachhaltigkeit eine große Rolle spielen. Während lange Zeit der Job und das entsprechende Gehalt im Fokus standen, ist die Work-Life-Balance ein immer wichtigeres Thema. Gleichzeitig verschmelzen Arbeit und Privates (Work-Life-Blending) immer mehr, Menschen streben nach einer Beschäftigung, die nicht mehr nur den Zweck des Geldverdienens erfüllt – und finden sie diese, ist es vor allem das mobile Arbeiten, das zu verstärktem Work-Life-Blending führt.

Betrachtet man nun diese Aspekte, die unter anderem dazu beitragen, dass *Neues Arbeiten* immer mehr Einzug in Unternehmen hält, dann wird schnell deutlich, dass diese deckungs-

gleich mit den Grundsätzen von Genossenschaften sind (*siehe Abbildung 05*). Genossenschaften geht es nicht um Gewinnmaximierung und die Zahlung einer Rendite, sondern um die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder. Die soziale Förderung durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb wird verfolgt, soziale Verantwortung und der Mensch stehen im Mittelpunkt – das alles sind Werte einer Genossenschaft, die auch dem Neuen Arbeiten zugrunde liegen.

Auch das Subsidiaritätsprinzip von Genossenschaften ist im Neuen Arbeiten zu finden. Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass dort, wo die Kraft eines Einzelnen nicht ausreicht, die Gemeinschaft gefordert ist – ansonsten bleibt er selbstbestimmt und eigenverantwortlich. Selbstverantwortung ist ein Kernmerkmal von Neuem Arbeiten. Anstelle von „Dienst nach Vorschrift“ werden Mitarbeitende als Gestalter angesehen.

Abb. 05

Genossenschaftliche Prinzipien und Neues Arbeiten	
Genossenschaftliche Prinzipien	Werte Neues Arbeiten
Subsidiaritätsprinzip	Eigenverantwortung, solange keine Unterstützung benötigt wird
Solidaritätsprinzip	Zusammenarbeit, Auflösen von Silo-Strukturen im Unternehmen
Identitätsprinzip	Mitgestaltung („gelebte Demokratie“)





hen, Führung wird nach „unten“ abgegeben, das Unternehmen von allen MitarbeiterInnen gesteuert und geführt. Und das in einer Gemeinschaft.

Das wiederum schließt die Brücke zum Identitätsprinzip: Genossenschaften vereinigen zwei Funktionen, die sich sonst gegenüberstehen, nämlich EigentümerIn/Unternehmen und NutzerIn/KundIn. Das Mitglied erfüllt also mehrere Rollen und bestimmt in Genossenschaften mit. So sieht es auch das Neue Arbeiten vor: „Gelebte Demokratie“, also die Beteiligung und Mitgestaltung der MitarbeiterInnen zuzulassen, ist im Wesen der neu gelebten Arbeitswelt fest verankert.

Einen ganzen Schritt weiter in Sachen Mitarbeiterbeteiligung ist 2019 die iteratec GmbH gegangen, ein Unternehmen aus München, das sich auf die Entwicklung von individuellen Softwarelösungen spezialisiert hat. Als eine Unternehmensnachfolge gesucht wurde, war oberstes Ziel, die Unternehmenskultur zu erhalten, die sich durch einen stark mitarbeiterorientierten und partizipativen Führungsstil unter Verzicht auf Vorgaben für Wachstum oder Gewinn aus dem Team heraus entwickelt hatte. Da die beiden Alleingesellschafter dies nicht

bei einem externen Investor als gesichert sahen, entschieden sie sich 2018 dafür, ihre Unternehmensanteile den Mitarbeitenden anzubieten. So wurde die „iteratec nurdemteam eG“ als Genossenschaft gegründet und die Mitarbeitenden haben für den Zeitraum von 2019 bis zunächst 2026/2027 alle Anteile an der GmbH übernommen (mehr dazu und zu weiteren Mitarbeitergenossenschaften lesen Sie in unserem ADG-White Paper „Unternehmensnachfolge durch Mitarbeitergenossenschaft“).

In diesem Beispiel wurde das gelebte Identitätsprinzip von Neuem Arbeiten gewissermaßen in ein genossenschaftliches zurückgeführt. Es zeigt sich jedoch generell deutlich: Die Werte, die Neuem Arbeiten zugrunde liegen, die Prinzipien, die es definieren, basieren auf den traditionellen Grundsätzen von Genossenschaften. Das, was 1847 durch Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch mit ihren Hilfsvereinen zur Unterstützung der notleidenden Bevölkerung ins Leben gerufen wurde und in Genossenschaften mündete, bildet das Gedankengut des heutigen Megatrends *Neues Arbeiten* ab.

# Zusammenfassung und Ausblick: **Neues Arbeiten** – **Modell mit Zukunft?**

Das Arbeitsleben ist heute fortlaufend Veränderungen ausgesetzt. Wir befinden uns in einer VUCA-Welt, die – so sagen es alle Prognosen – auf unbestimmte Zeit Bestand haben wird. Beständig unbeständig, gewissermaßen. Heißt: Unternehmen müssen in Dauerschleife Transformation gestalten. Da stellt sich die Frage, wie man es als Unternehmen schafft, „vor der Welle zu sein“? Ist das überhaupt möglich? Wenn sich die Arbeitswelt permanent verändert, so tut es auch die Arbeit selbst, vor allem durch die fortschreitende Digitalisierung. Eine Anforderung an Unternehmen wird es sein, seine MitarbeiterInnen in einen Prozess des kontinuierlichen Lernens mitzunehmen auf eben diese Transformationsreise.

**Worauf sich Unternehmen einstellen müssen:**

## **Volatility (Volatilität)**

Die Digitalisierung und Technologisierung schreiten voran. Damit werden sich Aufgaben und Arbeitsinhalte künftig schneller ändern. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Geschäftsprozesse entsprechend schnell anzupassen.

## **Uncertainty (Unsicherheit)**

Produkte, Prozesse, Aufgaben und Funktionen, die lange Bestand hatten, fallen weg, neue kommen hinzu. Die Fähigkeit, auch auf Unvorhergesehenes reagieren zu können und zu wissen, zu können und zu wollen, damit umzugehen, wird für Führungskräfte und MitarbeiterInnen wichtiger werden.

## **Complexity (Komplexität)**

Arbeit wird komplexer. Steigende Einflussfaktoren, die in Abhängigkeit zueinanderstehen und miteinander vernetzt sind, gilt es, handhabbar zu machen.

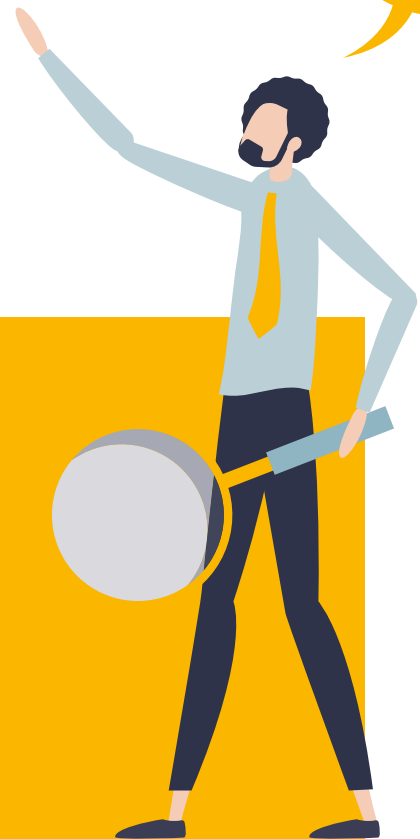
## **Ambiguity (Mehrdeutigkeit)**

Orientierung wird immer schwieriger. Sachverhalte stellen sich nicht mehr einfach, sondern mehrdeutig dar. Es kann zu Widersprüchen kommen. Das hat zur Folge, dass es nur noch selten eindeutige Lösungen für bestehende Probleme gibt. Es wird daher stärker um das „Warum“ und „Wie“ gehen als um das „Was“.

Gleichzeitig werden sich Unternehmen mit den Anforderungen der Arbeitnehmer-Generation von heute und morgen beschäftigen müssen, um zukunftsfähig zu bleiben. *Neues Arbeiten* ist der Schlüssel dafür. Aber: Es gibt nicht den einen (!) Schlüssel. Die Arbeitswelt erfindet sich gerade ständig neu – und das in einem beschleunigten Tempo. Die Menschen werden sich immer wieder neu definieren und die Unternehmen werden darauf reagieren müssen. Morgen wird nicht wie heute sein und übermorgen nicht wie morgen. Das gilt auch für *Neues Arbeiten*.

Deswegen gilt der Grundsatz der ADG auch für *Neues Arbeiten*: Nur wer bereit ist, lebenslang zu lernen, wer offen für Neues ist und Veränderungen nicht nur erträgt, sondern sie aktiv und zum Besten aller im Unternehmen gestaltet, schafft eine Basis für eine erfolgreiche Zukunft.

Nachhaltigkeit  
Rechtliche Rahmenbedingungen  
Zeit  
Employer Branding  
Kompetenzen  
Gesundheit  
Neues Arbeiten  
Neun Dimensionen  
Führung  
Technologie



Wir vernetzen komplexe Dimensionen des Neuen Arbeitens – zu einem ganzheitlichen Ansatz.

Integriert und fundiert.

Infos zum Angebot der ADG in allen Dimensionen des Neuen Arbeitens finden Sie hier.



[www.adg-campus.de](http://www.adg-campus.de)

**Akademie Deutscher  
Genossenschaften (ADG)**  
Schloss Montabaur  
56410 Montabaur

**Zentrale:**  
T: +49 2602 14-0

**Servicecenter Seminare:**  
T: +49 2602 14-500  
[service@adg-campus.de](mailto:service@adg-campus.de)