

13 TRENDS

für die Zukunft der Arbeit

TECHNOSOZIALE
ARBEITSWELT

GLOBAL
WORK
DYNAMICS

DEALING WITH
REGULATIONS

EXPLORER
NETWORKS

KI-EMPOWERMENT

HUMAN
COMPANIONSHIP

DIGITAL WORK
SKILLS

HAPPINESS
APPROACH

HUMAN-TO-
HUMAN-
EXPERIENCE

FLEXIBILITY

POST NEW WORK
ERA

GENERATIONAL
LEADERSHIP

TRANSITION WORK

DIE NEUE
TREND- UND
ZUKUNFTS-
FORSCHUNG

13 TRENDS

für die
Zukunft
der
Arbeit

MEGATRENDSTUDIE
NEW WORK

IMPRESSUM

STUDIE

Herausgeber

Zukunftsinstitut GmbH
 Kaiserstr. 53
 60329 Frankfurt am Main
 +49 69 2648489-0
 info@zukunftsinstitut.de

Management Board

Harry Gatterer (Geschäftsführung)
 Stefan Tewes (Wissenschaftlicher Direktor)
 Stephanie Gatterer (Kaufmännische Direktorin)
 Marton Liszka (COO)

Team

Prof. Dr. Stefan Tewes
 (Leitung Research, Konzeption)

Harry Gatterer
 (Konzeption, Autor)

Constantin Melchers, Helen Keller,
 Gregor Kroismayr, Nina Pfuderer
 (Data Research)

Verena Edinger, Julia Pöllmann
 (Informationsdesign)

Carolin Tewes
 (Marketingstrategie)

Thomas Schrang
 (Plattform)

Christoph Kristandl, Milian Lazarevic,
 Helena Botzenhardt
 (Marketing, Media)

Stephanie Gatterer
 (Kalkulation und Pricing)

Expert:innen

Dr. Daantje Derks, Rainer Göttmann,
 Markus Heinrich, Prof. Dr. Sven Laumer,
 Stephan Meier, Elliot Nelson, Dr. Stefan Rief,
 Prof. Dr. Jutta Rump, Jörg Staff

PUBLIKATION

storyboard GmbH
 Wiltrudenstraße 5
 D-80805 München
 www.storyboard.de

Geschäftsführung

Marie Bressemer, Christine Fehenberger,
 Dr. Markus Schönmann

Team

Carolina Waitzer
 (Projektmanagement)

Peter Gaide

(Redaktionsleitung)

Hendrike Tesch, Dominik Lange
 (KI-Bildgenerierung)

Benedikt Eisenhardt, Benjamin Wurster
 (Art-Direktion und Gestaltung)

Lektorat Süd
 (Lektorat)

Druck

Zarbock GmbH & Co. KG
 Frankfurt am Main

Papier

Magno Volume FSC Mix

ISBN 978-3-9825375-2-8

© Zukunftsinstitut GmbH, Oktober 2023
 Alle Rechte vorbehalten.

Hinweis zum Gendering

Wir schreiben über Menschen jeden Geschlechts. Um das sprachlich zu markieren, verwenden wir den Gender-Doppelpunkt, neutrale Formen und Doppelformen. Wo eindeutig nur Menschen eines Geschlechts gemeint sind, ist dies kenntlich gemacht.



WAS SIE ERWARTEN DÜRFEN.

IN DIESER STUDIE wird der Megatrend »New Work« untersucht. Die Studie identifiziert und kartiert die Trends, die den Megatrend in den kommenden Jahren prägen und verändern werden. Dafür wurde ein Megatrend Research durchgeführt, basierend auf globalen Daten und unter Einbeziehung elaborierter Analyseverfahren und herausragender Experten (Tewes S. & Gatterer H.; Murmann Publishers, November 2023).

Der Wert dieser Studie für Sie als Anwender:innen liegt darin, dass Sie den Trend »New Work« aus einer ganzheitlichen, mit anderen Worten, einer systemischen Perspektive betrachten können. Sie erhalten einen umfassenden Überblick über die Entwicklungen von »New Work«. Dies ist besonders wichtig, da der Megatrend in den letzten Jahren oft für verschiedene Ideologien missbraucht wurde und es scheinbar unzählige »New-Work-Expert:innen« gibt, die



Als Nutzer:in der Studie und des Radars werden Sie bald feststellen, wie Ihnen die identifizierten Trends im praktischen Alltag begegnen.

sich jedoch nur auf einen kleinen Aspekt des Trends beziehen. Zudem hat sich der ursprüngliche Begriff von Frithjof Bergmann stark verwässert.

Frithjof Bergmann prägte den Begriff »New Work« als Antwort auf die Arbeitslosigkeitsprobleme und die Krise traditioneller Arbeitsmodelle in den 1970er- und 1980er-Jahren. Sein Konzept basierte auf der Überzeugung, dass Menschen nicht nur neue Arbeitsplätze, sondern vor allem eine neue Art zu arbeiten brauchten. Seine Deutung umfasst die folgenden Punkte:

- Selbstbestimmung: Menschen sollten Arbeit tun, weil sie sie wirklich tun möchten, statt nur aus Notwendigkeit.
- Selbstverwirklichung: Arbeit dient nicht nur dem Überleben, sondern auch der individuellen Entfaltung.
- Dreiteilung der Arbeit: Unterscheidung zwischen bezahlter Arbeit, Gemeinschaftsarbeiten und Herzensprojekten.
- Technologie: Sie dient als Werkzeug für mehr Freiheit und Flexibilität in der Arbeit.
- Zusammenarbeit: Betonung von Netzwerken und Gemeinschaften über traditionelle Hierarchien hinweg.
- Autonome Technologie: Technologien wie erneuerbare Energien oder 3D-Druck unterstützen Gemeinschaftsautonomie.

Bergmanns Vision von »New Work« war radikal und zukunftsweisend für die 80er-Jahre. Er forderte einen tiefgreifenden Wandel in der Art und Weise, wie wir über Arbeit denken und sie gestalten, weg von rein ökonomischen Zwängen und hin zu einem Modell, das den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt.

Danach wurden viele Hoffnungsszenarien im Zusammenhang mit »New Work« entworfen, wie zum Beispiel Purpose oder die 4-Tage-Woche. Allerdings hat sich der Begriff »New Work« nur im deutschsprachigen Raum als »Trend« verbreitet. International werden Entwicklungen rund um die Arbeitswelt eher als »Future of Work« diskutiert, ohne romantische oder ideologische Vorstellungen. Somit war es für uns umso wichtiger, diesen vom Zukunftsinstitut als »New Work« formulierten Megatrend einer durchaus kritischen Revision zu unterziehen. Die zentrale Frage der Un-

tersuchung war aus diesem Grund deutlich auf die Arbeitswelt gerichtet und nicht auf den Begriff des Megatrends.

In dieser Studie werden keine Ideologien oder überholten Konzepte behandelt, sondern es werden Untersuchungen und ihre Ergebnisse präsentiert. Es wird auf große Erzählungen und spektakuläre Beispiele verzichtet. Unser Ziel ist es, die reinen Erkenntnisse aus der Forschung zu vermitteln. Daher gibt es wenig Interpretation oder Verweise auf Statistiken oder Diagramme von Dritten. Der Erkenntnisprozess im Megatrend Research konzentriert sich auf qualitative Verfahren zur Bedeutungszunahme. Viele Belege und Hinweise dafür werden Sie in Ihren eigenen Beobachtungen finden, sobald Sie die Trends im Megatrend für sich erschlossen haben.

Das zentrale Ergebnis unseres Megatrend Researchs ist ein systemisches Trendradar, das die 13 Trends abbildet, die in der Untersuchung identifiziert wurden. Die Trends entstehen aus Codes und Konzepten, die im Radar benannt werden. Oft verbinden sich mehrere Konzepte zu einem Trend und markieren eine Veränderungstendenz.

Das Trendradar ist ein starkes Instrument. Sobald man die Logik verstanden hat, kann man es wie eine Landkarte nutzen. Mit zunehmender Anwendung verbinden sich die eigenen Beobachtungen im Alltag zu einem Netzwerk an Wissen. Einzelne Informationsblöcke erschließen sich und ergeben ein Gesamtbild der kommenden Arbeitswelt. Dabei werden Unterschiede in der Signalstärke deutlich. Starke Signale mit hoher Verdichtung befinden sich oben rechts im Trendradar. Schwächere Signale mit lockereren Verbindungen sind eher unten links im Radar positioniert. Das bedeutet, dass die Trends, die sich oben rechts befinden, den Wandel mit großer Wahrscheinlichkeit am stärksten prägen werden. Die Trends links unten sind noch weniger klar in ihrem Umfang und ihrer Kraft.

Als Nutzer:in der Studie und des Radars werden Sie bald feststellen, wie Ihnen die identifizierten Trends im praktischen Alltag begegnen. Die Welt um Sie herum wird deutlicher und besser verständlich. Sie entwickeln ein neues Zukunftsbild im Kontext kommender Arbeitswelten. Dadurch werden Ihre Entscheidungen in der Gegenwart klarer und stabiler. Das Megatrend Research ist komplex, umfassend und belastbar. Die Anwendung des Trendradars ermöglicht es Ihnen, im Megatrend »New Work« freier, sicherer und kompetenter zu navigieren. Das Radar ersetzt jedoch nie die eigenen Erfahrungen und Erlebnisse. Es entsteht eine Interaktion zwischen Ihnen und dem Radar. Dadurch wird das Trendradar zu einer wertvollen Grundlage für Ihren Alltag und erweitert Ihre Perspektive.

Wir wünschen Ihnen eine sichere Navigation und eine erfolgreiche Zukunft.

Harry Gatterer & Stefan Tewes



Harry Gatterer ist Geschäftsführer des Zukunftsinstituts. Er liebt es, gedanklich in die Zukunft zu reisen, Potenziale zu identifizieren, ihre strategischen Impacts zu erkennen und sie zu nutzen.



Treten Sie mit Harry Gatterer in Kontakt



Stefan Tewes ist Wissenschaftlicher Direktor des Zukunftsinstituts sowie Experte für die systemische Analyse von Wirtschaft und Gesellschaft und die daraus resultierenden Trend-Veränderungen.



Treten Sie mit Stefan Tewes in Kontakt



Megatrend Research
Die besten Werkzeuge und Methoden, selbst die Zukunft zu gestalten. Mit diesem Buch stellen wir erstmals unsere erfolgreichen Methoden, Prozesse und Werkzeuge rund um die Megatrend Forschung zur Verfügung. Als Ergänzung zur vorliegenden Studie bietet Megatrend Research Einblicke in die Forschung hinter den Megatrends



INHALT

EINLEITUNG

EINFÜHRUNG 3

»NEW WORK« DEFINIERT 8
Einführung in den Megatrend

UNSERE METHODIK 10
Wie wir Zukunft erforschen

TRENDRADAR 12
Megatrend »New Work«

Fragen und Impulse

WAS BEDEUTET DER TREND FÜR UNSERE ORGANISATION?

Aus den 13 hier dargestellten Trends ergeben sich Fragen für den Alltag in einer Organisation. Diese können in der vorliegenden Studie nur generalisiert formuliert werden und dienen als erste Impulse, sich mit den Trends auseinanderzusetzen. Falls wir Sie weitergehend unterstützen können, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf!



TRENDS



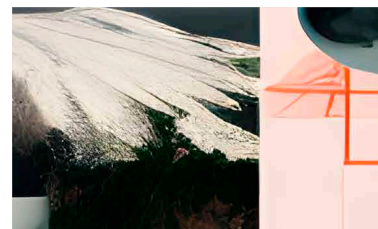
14 **TECHNOSOZIALE ARBEITSWELT**



22 **EXPLORER NETWORKS**



28 **FLEXIBILITY**



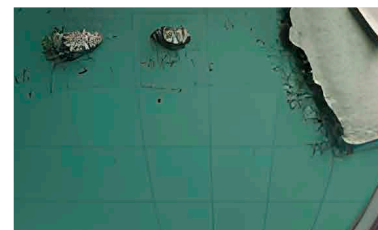
34 **GENERATIONAL LEADERSHIP**



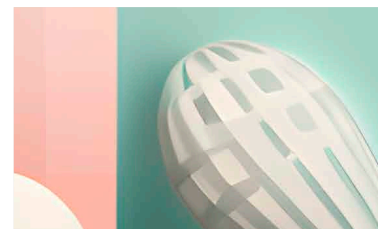
40 **TRANSITION WORK**



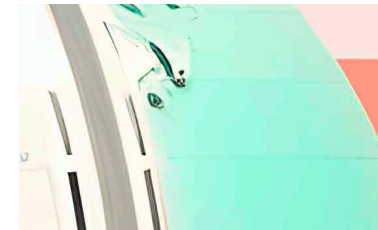
46 **DIGITAL WORK SKILLS**



52 **KI-EMPOWERMENT**



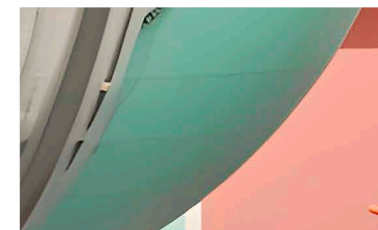
60 **HUMAN COMPANIONSHIP**



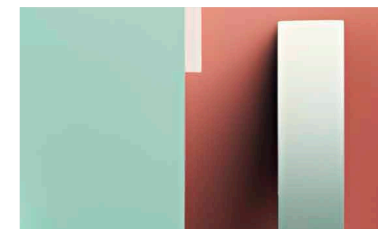
68 **HUMAN-TO-HUMAN-EXPERIENCE**



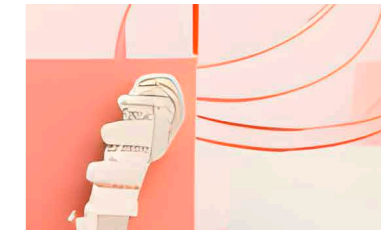
76 **HAPPINESS APPROACH**



82 **POST NEW WORK ERA**



88 **GLOBAL WORK DYNAMICS**



94 **DEALING WITH REGULATIONS**

PORTFOLIO

Megatrend Studio	100
Trend Lab	102
Future Circle	104
Über das Zukunftsinstitut	106
Quellenverzeichnis	108

NEW WORK

EINFÜHRUNG IN DEN MEGATREND

Erfolgreiche Organisationen passen ihre Arbeitsgestaltung kontinuierlich den gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen an. In diesem Zusammenhang ist immer wieder von »New Work« die Rede. Aber was ist damit gemeint? Eine Annäherung.

DER MEGATREND »NEW WORK« beschreibt eine zukunftsweisende Art der Arbeitsgestaltung, bei der die Bedürfnisse der Menschen einerseits und die sich schnell verändernden Anforderungen in der Wirtschaft andererseits im Mittelpunkt stehen. Der Begriff »New Work« steht für die Schaffung von flexiblen und adaptiven Unternehmensstrukturen und -kulturen, die sowohl Innovation als auch persönliche Entfaltung fördern. Neue, flexible Arbeitsumgebungen und der Einsatz digitaler Technologien helfen dabei, Zusammenarbeit und Kreativität zu fördern. Die globalen Quarantäne-Maßnahmen während der Corona-Pandemie haben die Durchsetzung von »New Work«-Modellen in den Jahren 2020 bis 2023 rasant beschleunigt.

Die wesentlichen Bereiche des Megatrends »New Work« sind:

1. FLEXIBLE ORGANISATION

Flexibilität ist in der digitalen und globalisierten Wirtschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationen. Je weniger starr die Arbeitsprozesse sind, umso schneller kann auf Veränderungen reagiert werden. Zielführend sind dabei die Ermächtigung der Mitarbeitenden sowie die Nutzung agiler Methoden, hybrider Arbeitsmodelle, externer Partnerschaften und neuer Bürokonzepte.

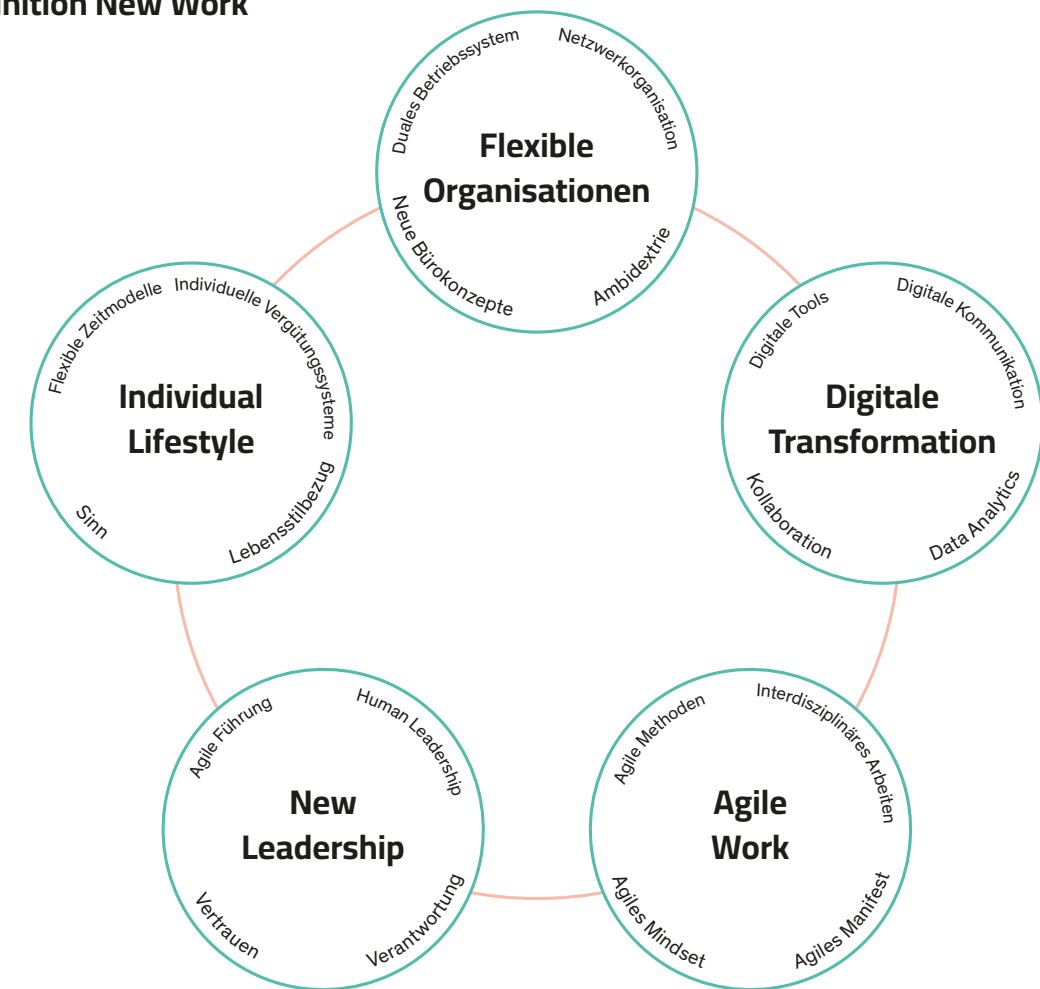
Zentrale Trendfelder: Netzwerkorganisation, Ambidextrie, Duales Betriebssystem, neue Bürokonzepte

2. DIGITALE TRANSFORMATION

In Unternehmen bezieht sich die digitale Transformation vor allem auf die Integration von Technologie, um Geschäftsprozesse zu automatisieren, bessere Entscheidungen zu treffen, Kundenerlebnisse zu verbessern und digitale Produkte zu entwickeln. Angetrieben wird dieser Prozess von der Notwendigkeit, in schnell wandelbaren Geschäftsumfeldern wettbewerbsfähig zu bleiben.

Zentrale Trendfelder: Kollaboration, Digitale Kommunikation, Data Analytics, Digitale Tools

Definition New Work



Quelle: Zukunftsinstitut

3. AGILE WORK

Agiles Arbeiten ist eine Methode der Team-Organisation und des Projektmanagements, die Flexibilität und schnelle Anpassung an Veränderungen priorisiert. Agile Methoden sind adaptiv und können schnell auf Veränderungen reagieren. Sie geben der Zusammenarbeit, dem Kundenfeedback und der regelmäßigen Überprüfung Vorrang vor einer starren, im Voraus erfolgenden Planung.

Zentrale Trendfelder: Agile Methoden, Interdisziplinäres Arbeiten, Agiles Mindset, Agiles Manifest

4. NEW LEADERSHIP

Schnellebige digitale Geschäftsumfelder erfordern anpassungsfähige und innovative Führungskompetenzen. Zukunftsfähig ist dabei ein Führungsstil, der auf Zusammenarbeit, Empowerment, Adaptivität und Werteorientierung setzt. Ein solches Verständnis von New Leadership ermöglicht es Unternehmen, schneller auf Veränderungen zu reagieren und Mitarbeitende zu halten und zu motivieren.

Zentrale Trendfelder: Vertrauen, Human Leadership, Agile Führung, Verantwortung

5. INDIVIDUAL LIFESTYLE

Die Entstehung vielfältiger Lebensentwürfe und -stile beeinflusst auch die Art und Weise, wie Arbeit geleistet wird und wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden motivieren und binden können. Unternehmen müssen dafür flexible und persönlich zugeschnittene Lösungen in Sachen Arbeitszeit und Vergütung anbieten, die individuelle Work-Life-Arrangements und eine Identifikation mit den Unternehmenswerten ermöglichen.

Zentrale Trendfelder: Sinn, Flexible Zeitmodelle, Individuelle Vergütungssysteme, Lebensstilbezug

MEGATREND RESEARCH

WAS SIND MEGATRENDS?

Megatrends sind tiefgreifende, langfristige und weltweit wirksame Veränderungsbewegungen, die durch eine Vielzahl von Faktoren und Wechselwirkungen getrieben werden. Als Modell für den Wandel der Welt machen sie hochkomplexe und vielfältige Entwicklungen der Gesellschaft greifbar und verständlich. Im Kontext des Megatrend Research sind insbesondere vier Kriterien relevant: Megatrends zeichnen sich durch

eine Dauer von mehreren Jahrzehnten aus und wirken in alle gesellschaftlichen Bereiche (Ubiquität). Auch wenn sie nicht überall gleich stark ausgeprägt sind, lassen sie sich früher oder später überall auf der Welt beobachten (Globalität). Zudem sind Megatrends vielschichtige und mehrdimensionale Trends, die durch eine hohe Veränderungsdynamik und starke Wechselwirkungen geprägt werden (Komplexität).



01 SAMPLING 4x4-MATRIX

Der Megatrend-Research-Prozess startet mit der ersten Datenerhebung. Ziel ist es, die Datengrundlage für die PWLG-Netzwerkanalyse zu erhalten.

02 PWLG-NETZWERKANALYSE

Die Netzwerkanalyse dient zur Analyse der Handlungsfelder. Ein Handlungsfeld ist ein verdichtetes Bündel an Veränderungsbewegungen und entfaltet – gegensätzlich zur isolierten Betrachtung von Trends – eine ganzheitliche Wirkung.

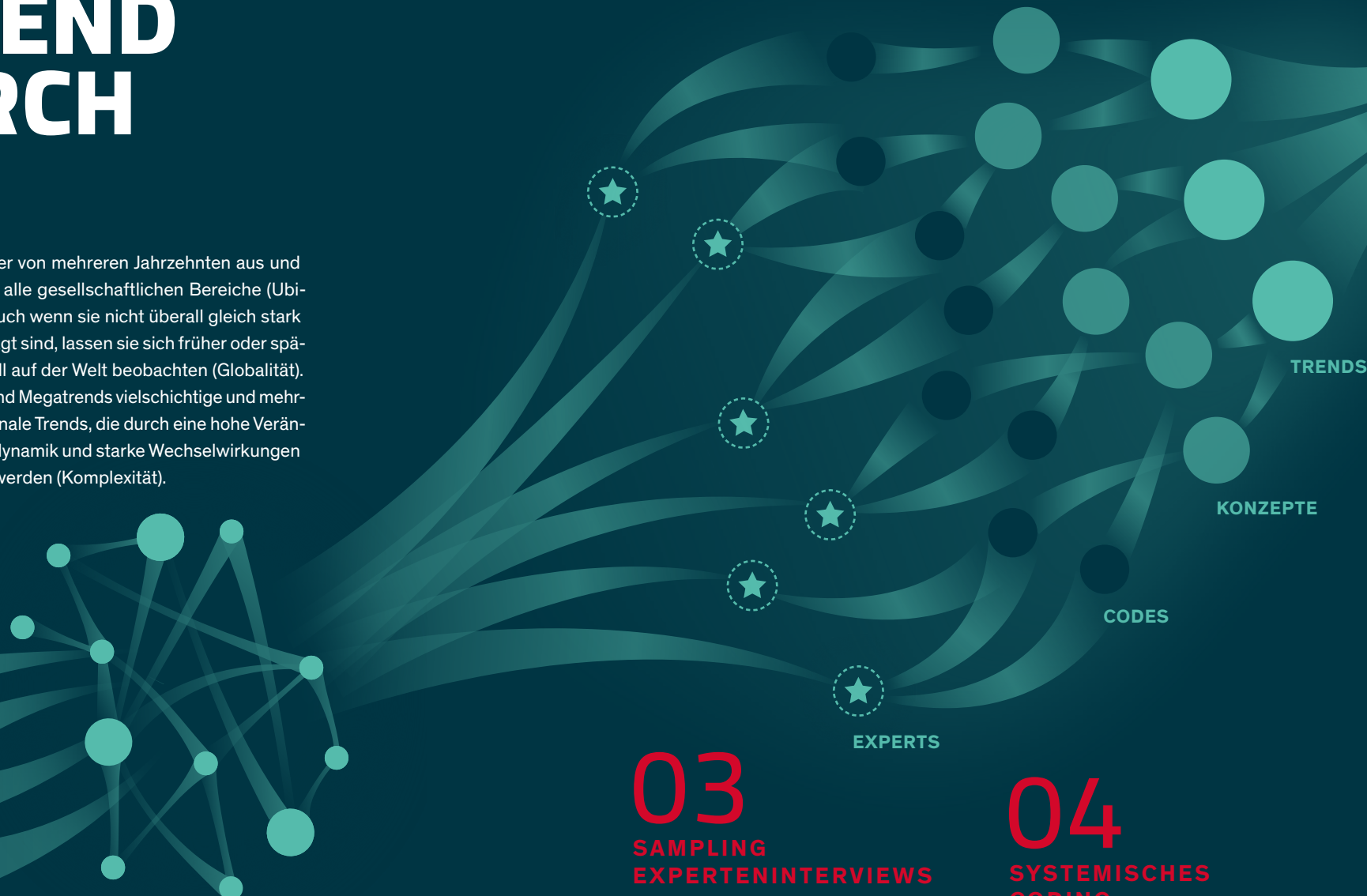
03 SAMPLING EXPERTENINTERVIEWS

Die Expert:inneninterviews zielen darauf ab, tiefgehendes Wissen von den Experten zu erhalten. Ein Experte ist jemand, der Verantwortung für Problemlösungen übernimmt oder einen exklusiven Zugang zu Informationen hat und durch umfassendes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen in seinem Fachgebiet fundierte Urteile trifft, Probleme löst, als Autorität anerkannt wird und anderen Anleitung und Orientierung bietet.

04 SYSTEMISCHES CODING

Das systemische Coding zielt ab auf die Identifikation von Subtrends des analysierten Megatrends. Hierzu wird ein dreistufiges Verfahren durchgeführt:

- 1. Identifikation von Codes:** Benennungen oder kurze Phrasen, die ein bestimmtes Thema, einen relevanten Punkt oder eine Emotion repräsentieren.
- 2. Ermittlung von Konzepten:** Diese repräsentieren zusammengehörige Phänomene, Ideen und Elemente.
- 3. Benennung von Trends (Trendnarration):** Trends sind zu beobachtende, gesättigte Entwicklungstendenzen.



PRÜFUNG DER GÜTEKRITERIEN

Die Güteprüfung zielt auf die Qualitätssicherung der Erkenntnisse ab und umfasst sowohl wissenschaftliche als auch systemische Kriterien.

- Systemdenken
- Konzentration auf Gegenstandsangemessenheit
- Data Triangulation
- Theoretische Sättigung
- Konstruktvalidität
- Praktische Signifikanz
- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit
- Exaktheit der Anwendung

TRENDRADAR

MEGATREND »NEW WORK«

Das Trendradar zur Studie »13 Trends für die Zukunft der Arbeit« stellt ein Ergebnis des datenbasierten Megatrend-Research des Zukunftsinstituts dar. Die darin sichtbaren Konzepte und Trends basieren auf einem umfassenden Forschungsdesign, wie es in »Megatrend Research« von H. Gatterer und S. Tewes (Murrmann Publishers, 2023) beschrieben wird. Das Trendradar zeigt die Trends, die in den kommenden Jahren den größten Einfluss auf den Megatrend »New Work« ausüben werden. Die Anordnung der Trends im Radar berücksichtigt sowohl die Signalstärke der einzelnen Konzepte als auch die Intensität ihrer Vernetzung.

LEGENDE

- Trendkonzept
- Trends
- Signalstärke
- ↔ Nähe im Segment
- ← Hohe Vernetzungsintensität

