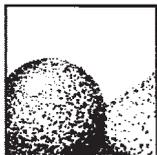


# NEW WORK 2021 – Zeit, Raum und Organisation neu gestalten

Hannah Lea Dykast, Birgit Wolter & Jennifer Bagehorn



## Zusammenfassung

2021 – Veränderung liegt in der Luft – wir befinden uns in einem spannenden gesellschaftlichen Lernprozess. Ein Realexperiment, das sich einer vollständigen Vorhersehbarkeit komplett entzieht und uns nun zwingt, einen konstruktiven Umgang mit Ungewissheit in einer komplexen digitalen Welt zu finden. Unser Verständnis von Arbeit befindet sich unter dem Einfluss der Digitalisierungswelle und weiterer Postwachstumsbewegungen grundlegend im Umbruch. Denn wenn wir die Zukunft nachhaltig gestalten wollen, gilt es den Wandel als Normalität zu verstehen und mit holistischer Weitsicht und einer gestärkten inneren Haltung dem Neuen mit lösungsorientierter Neugierde und Mut zur Kreativität zu begegnen.



Photo: © Miguel Bruna, Unsplash

Abb. 1: Neues darf entstehen

Veränderung liegt in der Luft, oder besser gesagt in der Maschine? Unser Verständnis von Arbeit befindet sich unter dem Einfluss der Digitalisierungswelle und weiterer Postwachstumsbewegungen grundlegend im Wandel (Zukunftsinstitut 2021a). Das klassische Karrieredenken der rationalen Leistungsgesellschaft des vergangenen Jahrhunderts hat ausgedient und die Frage nach der sinnstiftenden Beschäftigung tritt in den Fokus. Im Alltag verschwimmen immer mehr die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten auf ganz leichtfüßige Weise und die Summe aller Beschäftigungen prägen unsere Lebensphasen.

Der Digitalisierungsschub der Corona Krise dient als rasante Beschleunigung des New Work Megatrends: Ist 2021 eine gelungene Symbiose zwischen Leben und Arbeiten? Fixe Präsenzzeiten im Büro, Gärtchendenken und das Anhäufen von Überstunden sind gestern gewesen. Neue Arbeitsformen, Werte und Haltung des Work-Life-Blending, wie Kommunikation und Kollaboration, Resilienz und Remote Work prägen den Alltag (Parmentier 2019). Zugleich werden Unternehmen wendiger und anpassungsfähiger, denn ihre MitarbeiterInnen sehen sich mehr und mehr als Problemlöserinnen gesellschaftlicher Herausforderungen von morgen. Alles schön und gut, doch wie sieht es denn tatsächlich aus? In diesem Beitrag erhalten Sie einen Einblick in die Faszination der Arbeits- und Lebenswelt von Morgen anhand von Impulsen der Autorinnen aus der Praxis und der Wissenschaft im Hier und Jetzt.

.....  
„New Work ist Kulturarbeit im Herzen der kleinsten  
Einheit einer Organisation: Dem Menschen.“

(Hannah Lea Dykast)

.....  
Die Revolution der Arbeitswelt 4.0 ist in vollem Gange: neue digitale Kommunikationsformen und die Automatisierung von Prozessen verändern die Art

und Weise, wie wir „Arbeit“ denken und gestalten. Stürmische Zeiten oder Windwechsel? Um sich auf die Zukunft einzustellen und zukunftsrelevant zu bleiben, benötigen UnternehmensführerInnen von Heute neue Strategien: Strategien basierend auf Suffizienz, Transparenz, Mut, Entscheidungsfähigkeit, Vertrauen und Resilienz. Alles Schlagwörter, welche das Miteinander, das Menschsein und den Zusammenhalt in einem Ökosystem bedingen und sich gegenseitig beeinflussen. Neue Medien und Metakompetenzen sind gefragt, die uns helfen, den Wandel zu navigieren und Leben und Arbeiten neu zu denken und verbinden: New Work, die Zukunft der sinnstiftenden Arbeit und eine Kultur der Menschen (Bergmann 2019). New Work ist heute der Inbegriff für diesen Wandel. Besonders in einer Zeit, wo so viele Menschen ins Homeoffice katapultiert und dort sich selbst überlassen wurden. Doch die wirklichen Auslöser für die New Work Bewegung sind viel vielfältiger. Digitale Kommunikationswege, das Internet der Dinge und globale Vernetzung sind mit dem demographischen Wandel die Haupttreiber dieser transformativen Bewegung. Wir surfen sozusagen auf der beschleunigten Digitalisierungswelle. Doch immer bedeutender wird die Frage: Wie gehen wir damit um? Was heißt es wirklich? Und wie setzen wir das alles *wirklich* nachhaltig um? New Work ist heute kein Modewort mehr, sondern schon gelebte Realität. Zentral für New Work ist eine Umkehrung der „alten Arbeitswelt“. In der Vergangenheit war die zu erfüllende Aufgabe das Ziel, der Zweck. Der Mensch wurde von anderen, oder auch von sich selbst, als das Werkzeug, das Instrument, das bloße Mittel zur Erreichung dieses Zwecks benutzt. Wir, die Menschen, ordneten uns selbst unter. Wir stellten uns in den Dienst der Arbeit, die getan werden musste. New Work ist ein seit nunmehr über 20 Jahren andauernder Versuch, dies umzukehren: Wir sollten nicht der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir tun, sollte uns nicht auslaugen und erschöpfen, sie sollte uns mehr Kraft und mehr Energie geben, sie sollte uns zu volleren Menschen entwickeln (Bergmann 2019).

.....  
*„Wir sollten nicht der Arbeit dienen,  
 sondern die Arbeit sollte uns dienen.“*  
 (Frithjof Bergman)  
 .....

Letztlich ist es ein Methodenset an Möglichkeiten, Unvorhersehbarem zu begegnen und Prozesse bedürfnisgerecht und lösungsfokussiert zu begleiten. Gegenüber einem kreativen Methodenset steht eine

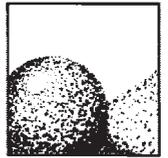
menschliche Auseinandersetzung mit dem Wandel im Innen und Außen (Breitenbach & Rollow 2019). Er ist unvermeidbar und oftmals so unbeliebt. Gewohntes wird auf den Kopf gestellt und der Sprung ins kalte Wasser erfordert Mut. Wir haben verlernt was es heißt, mutig zu sein. Herausfordernde Zeiten oder die Chance des Jahrhunderts? Die eigene Kraft sich zu regenerieren, zu reflektieren und widerstandsfähig zu sein, ob als Mensch oder Organisation, rücken immer mehr in den Mittelpunkt. Resilienzkraft, ein achtsamer Umgang mit sich selbst und den Mitmenschen ist nun zentral gefragt: Die Sinnfrage und das persönliche Warum spielen zentrale Rollen, um Räume für echte Begegnungen, Werteorientierung und sinnstiftende Arbeitsumfelder zu schaffen. Das Ende der „alten Arbeitswelt“, wie viele unter uns sie noch kannten.

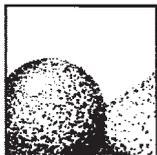
.....  
*„Gewohntes wird auf den Kopf gestellt und der  
 Sprung ins kalte Wasser erfordert Mut.  
 Doch scheint es, dass wir verlernt haben  
 was es bedeutet mutig zu sein.“*  
 (Hannah Lea Dykast)  
 .....

Der Grund, warum wir uns überhaupt mit dem Thema New Work beschäftigen, ist der tiefgreifende wirtschaftliche und kulturelle Wandel, in welchem wir uns, bewusst oder unbewusst, befinden. Er fordert eine Kommunikation im Innen und Außen und das nicht erst seit gestern (Tan 2012). Neue Technologien und die allumfassende Vernetzung unserer Welt führen dazu, dass bestimmte Berufsfelder in der Zukunft wegrationalisiert werden und neue Berufsprofile entstehen. Die industrielle Revolution 4.0 hat sich durch neue Technologien in den letzten Jahren radikal verändert. Eine neue Art zu denken und zu arbeiten, der Wunsch nach Veränderung, der Wunsch nach Sinnstiftung, individueller Persönlichkeitsentwicklung, aber auch die Entwicklungen im Bereich Blockchain und Künstliche Intelligenz werden immer mehr Menschen herausfordern, die Zukunft neu zu gestalten. Wir freuen uns darauf!

**Das Morgen im Heute – New Work Blending und die Sinn-getriebene Organisation im 2021**

- New Work ist eine Frage der Haltung, Kultur und Führung: Heartset change!
- New Work ist Kulturarbeit im Herzen der kleinsten Einheit einer Organisation: dem Menschen.





- Der Mensch steht im Mittelpunkt: Talente fördern, fordern und entwickeln (und halten)
- Human Resource Revolution: Hire for talent, train for skills.
- Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, Unruhe im Außen, Ruhe im Innern wird umso wichtiger
- Alte Strukturen aus Hierarchien, Planung und Fehlervermeidung sind non-fit für die neue dynamische Zeit
- Eigene Resilienzkraft aufbauen: Auseinandersetzung mit eigenen Grenzen und Bedürfnissen ist zentral
- Mentale Gesundheit ist essentiell für den nachhaltigen Weg zu ganzheitlicher Gesundheit und Zufriedenheit
- 21st Century Skills Kommunikation, Kreativität, Kritisches Denken und Kollaboration prägen die Bewegung
- Nachhaltige Entwicklung der Führungsstile und Metakompetenzen: New / Empathic / Mindful Leadership
- Moderne Führung unterstützend auf Augenhöhe mit Wertschätzung und Vertrauen, Mut zu Fehlern
- Ressourcenbewusster Umgang mit Zeit und Raum jeder Einzelnen (no nine-to-five/keine Bindung an feste Arbeitsorte, sowie standardisierte Organisationsstrukturen)
- MitarbeiterInnen in ihren Fähigkeiten bestärken, selbstverantwortlich und bewusst Entscheidungen zu treffen
- Gemeinsamer Wertediskurs, um partizipative Prozesse zu gestalten und zu leben
- Unabhängigkeit und Freiheit als Treiber der Solopreneurship
- Flexibles und projektbasiertes gemeinsames Schaffen auf Projektbasis: Kreativ, progressiv, normfrei
- Gelebte Diversität als Wachstum im Inneren und dadurch Innovationskraft im Außen
- Kulturwandel zu einer „gesunden“ Unternehmenskultur: Your vibe attracts your tribe
- Durch den Generationenwandel die Innovationskraft neu entdecken

## Generation Y: Eine Generation mit anderen Bedürfnissen

Seit einigen Jahren befinden wir uns in einem grundlegenden strukturellen Wandel. Führungsriege kommen an Grenzen des Leistbaren und Generation XYZ, vor allem P (Purpose), stellen die „alte Welt“ immer mehr in Frage. Um als ArbeitgeberIn im Morgen attraktiv zu sein, bedarf es weitaus mehr als nur eines coolen Produktes oder Services. Unter Suffizienz versteht man heute die bewusste Ressourcen Bedarfsreduktion, insbesondere von natürlichen, nicht erneuerbaren Ressourcen. Ein Konzept, welches auf einem neuen Verständnis von Wohlstand und Lebensqualität



Abb. 2: Generation Y – Weil es auch anders möglich ist

basiert, welches andere Werte als Konsum und Wachstum in den Vordergrund rückt: Ein holistisches Verständnis einer Wertschöpfungskette und respektvoller Umgang mit Ressourcen sind gefragt (Ericson 2014). Dieses steht im Vordergrund allen Handelns und Tuns, vor allem im Kontext des eigenen Ressourcenhaushaltes: der eigenen Resilienz (Eberle 2019).

„Bis 2025 wird die Generation Y in etwa 75 % der weltweiten Belegschaft ausmachen.“(Dhawan 2012). Der deutsche Stressbericht unterstreicht die Notwendigkeit maßgeschneiderter Lösungen: „Im Sinne der Prävention ist die Entwicklung gruppenspezifischer Anforderungsprofile und Ressourcen von großer Bedeutung.“ Bei der Prävention muss der Fokus in erster Linie auf die jüngere Generation gelegt werden. Sie

benötigen frühzeitige und regelmäßige Unterstützung, um ihre Work-Life-Balance bis ins hohe Alter meistern zu können, ohne an stressbedingte Erkrankungen zu erkranken. Dies sollte im Interesse der Gesellschaft und der Unternehmen sein, denn sie sind auf eine produktive, gesunde und glückliche zukünftige Belegschaft angewiesen. In der Umfrage der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2013 wurden bereits damals die Generationen zwischen 26 - 35 (74%) und 36 - 45 (80%) als Hauptleidende von Stress in unserer Gesellschaft identifiziert. Jede Zweite erinnert sich an Schule, Uni oder Arbeit als eine Hauptquelle von Stress (Techniker-Krankenkasse 2013, S. 9).

Der Begriff „Generation Y“ (auch: „Generation WHY“) bezeichnet Menschen, die zwischen 1980 und 2000 geboren sind. Sie sind die erste Generation, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist und die sozialen Netzwerke als Kommunikationskanäle nutzen (Gebhardt & Häupl o.J.). Sie werden beschrieben als technisch versierte „Digital Natives“, familienzentriert, leistungs- und teamorientiert und suchend nach Aufmerksamkeit (Kane 2019).

.....  
*„New work, new culture. Arbeit, die wir wirklich wollen und eine Kultur, die uns stärkt.“*

(Frithjof Bergmann)

.....

Die Wünsche und Werte der Generation Y in Bezug auf Arbeit und Leben basieren auf vereinfachten Hierarchien, Flexibilität, Mobilität und der Balance zwischen Arbeit, Leben und persönlichen Interessen. Sie suchen nach Selbstverwirklichung und interessanter, herausfordernder Arbeit, sowie Unterstützung und Respekt für das, was sie tun und leisten als Mensch. Persönliche Projekte, Geselligkeit, bei der Arbeit etwas für andere tun ist wichtiger als hohe Gehälter. Daher nehmen sie auch gerne Einkommenseinbußen in Kauf, arbeiten nur reduziert und achten stark auf die Arbeitskultur einer Organisation. Sie sind nicht nur motiviert, kommunikativ und haben Spaß am Teilen, sondern stellen auch ihre Privatsphäre und Gesundheit nicht hinten an. Die Generation Y sind heute UnternehmensinnovatorInnen, wie die AutorInnen, die auf Veränderungen hinwirken (Bund 2014) und den Generationenwandel aktiv prägen und begleiten. Mentoring-Up ist für sie eine Selbstverständlichkeit, doch die meisten Unternehmensstrukturen kollidieren noch immer mit den Work- und Lifestyle-Wünschen der Generation Y (Dhawan 2012) und verharren in altem Denken und Tun, anstatt diese enorme Ressource als Chance für Innovationskraft zu entdecken.

## Die wichtige Rolle der Coach- und / oder OrganisationsentwicklerIn in Zeiten des Wandels

*„Wir haben alles gegeben in der Pandemie und als Team über ein Jahr komplett Remote in unseren Projekten gearbeitet, waren erfolgreich in unserer Selbstorganisation, haben gewagt, für uns neue agile Arbeitsformate auszuprobieren und heute schreibt uns der Vorstand in einer kurzen Mail, dass dieses Arbeiten ein Ende haben wird und wir ab morgen wieder alle umgehend im Büro erscheinen sollen. So wie vor der Pandemie. Wieso werden wir nicht mitgenommen, nicht gefragt und in unseren Kompetenzen – einzeln und gemeinsam – gesehen? Weshalb wird dieser Zugewinn an neuer Kompetenz*

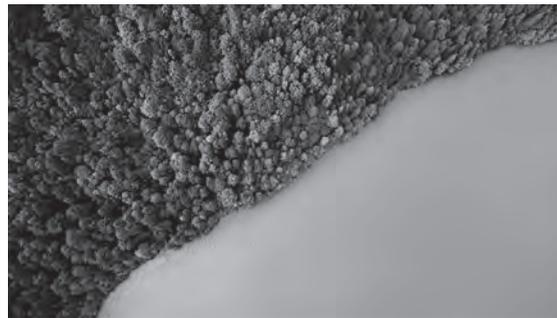


Abb. 3: Zeit, Raum und Organisation neu gestalten

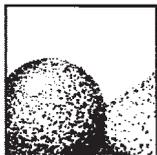
*und Kreativität nicht genutzt und ausgewertet? Wir sind enttäuscht, verstehen es nicht, fühlen uns weder gesehen noch wertgeschätzt. Gleichzeitig heißt es, wir seien agil arbeitend. Wir haben Mühe uns weiter zu motivieren. Diese Mail war wie ein Hammerschlag vor's Gesicht ...“* (Teamentwicklungsprozess in einer Organisation, Juli 2021).

Diese Herausforderung hören wir häufig, dass alles beim Alten verbleiben soll und doch soll zugleich innovativ, verantwortungsvoll, „irgendwie“ anders gearbeitet werden mit den Schlagwörtern unterstrichen: Wir sind ein agiles Unternehmen, arbeiten mit der Qualifizierung durch Scrum, nutzen das Kanban Board, Design-Thinking, Blended Working, Business Model Canvas und Retrospektiven. Flexible Arbeitszeiten sind klar der Standard und alles strahlt wendig und neu arbeitend ausgerichtet zu sein.

Dieses Mindset der NEUEN ARBEIT meint allerdings mehr als die ALTE ARBEIT mit Internetanschluss, wie schon ausführlich vorab in diesem Text dargelegt. Es braucht dafür eine notwendige Unternehmenskultur, geprägt von vertrauensvollen Beziehungen, Mensch-



Photo: © Andreas Gulkhorrn, Unsplash



lichkeit, Resilienz, Fehlertoleranz, Hierarchieabbau und Experimentierfreude.

Auch die Verwendung moderner Technologien ist Bestandteil des NEW WORK Konzeptes. Vernetzung, schnelle Entscheidungsfindung, wo entsprechend hierarchie- und unternehmensübergreifende Arbeiten - unter Einbezug neuer digitaler Techniken - gedeihen können. Diese Prinzipien können in rein bürokratischen Strukturen schwer umgesetzt werden. Der Schein trügt und bereits nach dem ersten Firmenbesuch oder Teamevent platzt nicht selten eine Bombe und es ist eher Krisenmanagement gefragt, um zwischen Mitarbeitenden und Führungsebene zu vermitteln. Dieses Spannungsfeld in Veränderungsprozessen erleben wir derzeit nicht selten, wenn wir Aufträge zur Organisationsentwicklung und/oder Teamentwicklungsprozessen annehmen und ko-kreativ mit unseren KundInnen bearbeiten. In dieser Zeit des steten Wandels gewinnen Haltung (Parmentier 2019), Strukturen, Künstliche Intelligenz und weitere Methoden an Bedeutung, die bislang im klassischen Organisationsdenken unwichtig oder eher nicht willkommen waren. In welcher Arbeitswelt wir tatsächlich zukünftig leben werden, wissen wir nicht. Dass es sich um unzählige diverse Modelle handeln wird, davon ist auszugehen.

### Best Practice Beispiel

Als BegleiterInnen dieser sich permanent verändernden Arbeitswelt befindet sich ebenso die Rolle der BeraterIn von Unternehmen und Organisation im Wandel. Klarheit, Transparenz und Resilienzkraft sind unsere Superkräfte im Hier und Jetzt. Klarheit bedeutet aus unserer Sicht, sich selbst Klarheit zu verschaffen, mit welchem Auftrag und mit welchem Ziel kann und will ich *wirklich, wirklich*, wie Frithof Bergmann (2019) postuliert, dieses Unternehmen – diese Menschen – begleiten. Transparenz bedeutet für uns, wie durchlässig und resonant bin ich in der Kommunikation meiner Bedürfnisse und Haltung nach innen und nach außen. Und unter Resilienzkraft verstehen wir die eigene Regenerationsfähigkeit in Selbstsorge und Führung, um achtsam zu unterscheiden, was beweglich und was in sich verharrend ist.

Als wertvoll haben sich - neben einer gar redundanten Auftragsklärung - die eigene Intuition und Persönlichkeit erwiesen. Sowohl das Wissen um menschliche Bedürfnisse und grundmenschliches Verhalten als auch solide Kenntnis über Formen von Organisationskulturen, Führungsstilen und variierenden (Werte) Mindsets derselben, sind unabdingbar geworden. Dieses ganzheitliche Wissens- und Erfahrungsspektrum hilft

bei der Erkundung, wie der Wirklichkeitsraum erzählt und vor Ort im Unternehmen gelebt wird, welche Potenziale im Ziel – und Lösungsraum exploriert werden können. Dabei unterstützt uns die Begrifflichkeit des Beistuerns von Wolfgang Loth (1998). Wir können Beistuern und damit ein Modell für Reflexion und Metakommunikation zur Verfügung stellen. Bestenfalls entsteht ein Rahmen für (Weiter-/Neu-)Entwicklung des Alten und Transformationrräume dürfen erfahren und gelebt werden.

In einer gar militärischen VUKA Welt steigen zusätzlich die Anforderungen an Soft Skills, wie soziale Fähigkeiten, beispielsweise Kommunikations-, Teamfähigkeit und Anpassungsbereitschaft. Auch hier lohnt es, Dissens als Antreiber für Innovationen und Entwicklung als Potenzial nutzbar zu machen. Wer Veränderungen postuliert, sollte Prozesse steuern und die Bedürfnisse der Menschen, der Natur, des Klimas und des Weltgeschehens ganzheitlich mitdenken. Denn Entwicklungen und Veränderungen werden erst akzeptiert und gelebt, wenn erlebbar wird, welche lebenswerten Welten entstehen könnten. Dies bedeutet auch kein Veränderungsmanagement ohne Stabilisierungsmanagement.

### Realexperiment, mit unvorhersehbarem Ausgang

Nun stellt sich nur noch die Gretchenfrage: Warum tun wir eigentlich was wir tun, und für wen? Sind wir wirklich an der Sache interessiert, fasziniert und mit Leidenschaft engagiert oder tun wir was wir tun, weil das andere sagen oder tun? Es bleibt spannend, dieser Frage auf den Grund zu gehen. Haben sich Prognosen und Trends bewahrheitet? Wo führt das alles hin? Wie geht es weiter?

*„Imagine a world in which most people worked only fifteen hours a week. They would be paid as much as, or even more than, they now are, because the fruits of their labour would be distributed more evenly across society. Leisure would occupy far more of their waking hours than work“* (Skidelsky, R. & Skidelsky, E 2012, S. 4). Dies war eine der Thesen des großen Ökonomen John Maynard Keynes, er prognostizierte die Zukunft der Arbeit 1930 in seinem Essay „Wirtschaftliche Möglichkeiten für unsere Enkelkinder“ (Keynes 1928/1930). Heute wissen wir, dass Keynes' Ideen gescheitert sind und die Arbeitslandschaft sich in eine andere Richtung entwickelte. Wir sind bei einer Gesellschaft angelangt, in der Menschen mehr arbeiten und in der Folge daraus krank werden. Langfristig wird dieses System



Abb. 4: Evolutionäres Denken &amp; Handeln

die Belegschaften ausbrennen. Studien der aktuellen Situation, sowie WissenschaftlerInnen, ForscherInnen und DesignerInnen sagen erneut die Zukunft der Arbeit voraus und prophezeien, dass wir gerade jetzt an einem Wendepunkt stehen hin zu einer humaneren Arbeitswelt. Können diese Zukunftstrends, im Vergleich zu Keynes-Annahmen, realistischer sein? Wie wird diese neue Zukunft der Arbeit aussehen?

Mithilfe von Trends können wir schon jetzt etwas in die Zukunft schauen, um zu verstehen, wie sich die Arbeit möglicherweise verändern könnte (Zukunftsinstitut 2021b), denn Trends beschreiben und analysieren einen Veränderungs- und Übergangsprozess. Das Wort „Trend“ tauchte erstmals im 19. Jahrhundert im Zusammenhang mit Aktien auf und wurde von Mathematikern weiterentwickelt. Erst in den 1990er Jahren ist der Begriff durch unsere Konsumgesellschaft wieder populär geworden. Die wohl bekanntesten Trends sind die der Modewelt. Trends basieren also auf dem Verhalten der Verbraucher und so umfasst die Trendforschung oft sozialwissenschaftliche Methoden, Interviews, Ethnologische Studien oder Trendbeobachtungen. Im Allgemeinen werden quantitative Analysen verwendet, um die vermuteten Trends zu überprüfen.

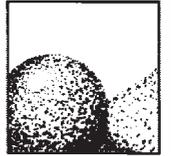
Daraus können Prognosen und Hypothesen erstellt werden.

Der Trendforscher Sven Gábor Jánosky (Kirchner 2013) beschreibt zwei Strategien, die die Unternehmenszukunft bestimmen werden. Auf der einen Seite wird es fluide Organisationen geben, die sich und ihre Projektarbeit weltweit ständig neu mit den besten kreativen Führungskräften organisieren, während auf der anderen Seite ein Großteil der Menschen in Unternehmen mit fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit arbeiten werden. Jánosky prognostiziert in seiner Trendforschung eine Zukunft im Jahr 2025 mit Vollbeschäftigung, Arbeitnehmer, die Macht ausüben, weil es weniger von ihnen auf dem Arbeitsmarkt gibt, vereinfachte Hierarchien, neuen Kompetenzen für Führungskräfte und dezentrale Strukturen in Unternehmen, die über ein großes Netzwerk verbunden sind (Kirchner 2013).

Abschließend bleibt zu sagen: Wir befinden uns in einem spannenden gesellschaftlichen Lernprozess. Ein Realexperiment, das sich gewissermaßen einer vollständigen Vorhersehbarkeit komplett entzieht und uns nun zwingt, einen konstruktiven Umgang mit Ungewissheit in einer komplexen digitalen Welt zu finden. Wenn wir die Zukunft nachhaltig gestalten wollen, gilt es alte Prämissen auf den Prüfstand zu stellen, den Wandel als Normalität zu verstehen und mit holistischer Weitsicht und einer gestärkten inneren Haltung dem Neuen mit lösungsorientierter Neugierde und Mut zur Kreativität zu begegnen, um die Gesellschaft von heute und morgen nachhaltig zu prägen.

### Abstract

*2021 – Change is in the air – we are currently experiencing an exciting social learning process. A real-life experiment that completely defies predictability and is now forcing us to find a constructive way of dealing with uncertainty in a complex digital world. Our understanding of work is undergoing fundamental change under the influence of the digitalization wave and further post-growth movements. If we want to shape the future sustainably, we need to understand change as normality and face the new with holistic foresight and a strengthened inner attitude with solution-oriented curiosity and the courage to be creative.*



## Literatur

Bergmann, F. (2019). New Work, New Culture. Zero Books.

Breidenbach, J; Rollow, B. (2019). New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. München: Vahlen.

Bund, K.(2014). Generation Y: Wir Sind Jung ... ZEIT ONLINE. <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld> [abgerufen am 23.7.21].

Eberle, B. (2019). Resilienz ist erlernbar. Sie durch den Aufbau von innerer Stärke Stress bewältigen, widerstandsfähiger werden und Depression vorbeugen. Wulschner.

Ericson, T., Kjønstad, B. G. & Barstad, A. (2014). Mindfulness and sustainability. Ecological Economics, 104, 73–79. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.04.007> [abgerufen am 24.7.21].

Dhawan, E.(2012). Gen-Y Workforce And Workplace Are Out Of Sync. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/85broads/2012/01/23/gen-y-workforce-and-workplace-are-out-of-sync/>

Gebhardt, B., Häupl, F. (o.J.). New Work Order. Trend Studie. [https://birgit-gebhardt.com/studien/New\\_Work\\_Order\\_Basisstudie\\_Birgit\\_Gebhardt\\_Trendexpertin.pdf](https://birgit-gebhardt.com/studien/New_Work_Order_Basisstudie_Birgit_Gebhardt_Trendexpertin.pdf) [abgerufen am 24.7.21].

Kane, S. (2019). The Common Characteristics of Millennial Professionals. <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-216468> [abgerufen am 24.7.21].

Keynes, J.M. (1928/1930). Wirtschaftliche Möglichkeiten für unsere Enkelkinder. The Nation & The Athenaeum. <https://docplayer.org/23192661-Wirtschaftliche-moeglichkeiten-fuer-unsere-enkelkinder.html> [abgerufen am 24.7.21].

Kirchner, J. (2013). Der Arbeitsmarkt der Zukunft - Interview mit Zukunftsforscher Sven Gábor Jánszky. <https://wollmilchsau.de/employer-branding/der-arbeitsmarkt-der-zukunft/> [abgerufen am 24.7.21].

Loth, W. (1998). Auf den Spuren hilfreicher Veränderungen. Das Entwickeln Klinischer Kontrakte. Dortmund: verlag modernes lernen.

Permantier, M. (2019). Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten. München: Vahlen.

Skidelsky, R. & Skidelsky, E. (2012). How Much Is Enough? Money and the Good Life. Other Press. p.4.

Tan, C.-M. Search Inside Yourself. Increase productivity, creativity and happiness. Harper Collins. 2012.

Techniker Krankenkasse (2013). Bleib Locker, Deutschland! – TK-Studie Zur Stresslage der Nation. <https://d-nb.info/1043572511/34> [abgerufen am 24.7.21].

Zukunftsinstitut (2021a). Megatrend: NEW WORK. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/> [abgerufen am 24.7.21].

Zukunftsinstitut (2021b). Die Megatrends. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends> [abgerufen am 24.7.21].

## Anschriften der VerfasserInnen

Jennifer Bagehorn  
Emil Krebs Gasse 10  
8400 Winterthur  
Schweiz  
jennifer.bagehorn@zhaw.ch

Hannah Lea Dykast  
Schlossgasse 24  
8450 Andelfingen  
Schweiz  
office@kraftpol.ch

Birgit Wolter  
Burbacher Straße 207/209  
D-53129 Bonn  
info@birgitwolter.com

## Kurzbiografien

**Jennifer Bagehorn**, Dipl. Service Designerin, Dozentin, Forscherin und Coach für Organisations-Transformation (ZHAW). Gast-Dozentin an verschiedenen Instituten und Hochschulen in Großbritannien und Deutschland. Leitung diverser Weiterbildungsformate in kundenzentrierter Transformation, Innovation- und Service Design und Kulturwandel an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften – Winterthur, Schweiz.

**Hannah Lea Dykast**, Dipl. Designerin (MA), Coach, Supervisorin, Mediatorin und Organisationsentwicklerin (bso i.A.), dipl. holistische Gesundheitscoach (IIN) und Achtsamkeitstrainerin (RYA). Gast-Dozentin und Trainerin für Fort- und Weiterbildungen in hybriden Erfahrungsräumen von Führungskräften und Teams im Profit, Non-Profit und Bildungsbereich. KRAFTPOL Innovation Services – Agentur für kontinuierlichen Wandel – Zurich/Winterthur Schweiz. [www.kraftpol.ch](http://www.kraftpol.ch)

**Birgit Wolter**, Dipl. Heilpäd.. KJP; Systemische Therapeutin und Beraterin (SG/ DGSF) Supervisorin (SG) Lehrtherapeutin und -Beraterin (DGSF), Mediatorin, Organisationsentwicklerin. Trainerin für Fort und Weiterbildungen an verschiedenen Instituten und Hochschulen, e-coach. Langjährige Lehr-, Beratungs- und Therapietätigkeit im Non-Profit und Profit-Bereich. Systemische Praxis für Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision in Köln/Bonn.

