



# Zukünftig Arbeiten

Ergebnisse eines „Repertory Grids“ aus dem

Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ des MÜNCHNER KREIS e.V.

*Mit Hilfe der „Repertory Grid Methode“ entwickeln wir Szenarien, die die künftige Arbeitswelt möglichst holistisch in ihren individuellen Facetten abbilden soll. Auf Basis von 398 Konstrukten, die sich aus 29 Tiefeninterviews ergeben, können wir 6 Datencluster identifizieren, die jeweils eine mögliche Version der zukünftigen Arbeitswelt repräsentieren: „Potenzialentfaltung in (Eco-)Systemen“, „Vertrauen in sich und den Kontext (das Selbst entfalten)“, „Ineffiziente Strukturen, getrennte Bereiche“, „Profit ohne ganzheitliche Verantwortung“, „Angst, Unmündigkeit, Schuldgefühl“ und „Im Rahmen der Möglichkeiten“. Auf Basis dieser Erkenntnisse empfehlen wir den bewussten Einsatz von Technologien, eine zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung sowie die Etablierung von Strukturen, die Selbstbestimmung ermöglichen.*

1	Einleitung.....	2
2	Methode .....	2
3	Ergebnisse .....	5
3.1	Potenzialentfaltung in (Eco-)Systemen .....	5
3.2	Vertrauen in sich und den Kontext (das Selbst entfalten) .....	6
3.3	Ineffiziente Strukturen, getrennte Bereiche .....	7
3.4	Profit ohne ganzheitliche Verantwortung.....	7
3.5	Angst, Unmündigkeit, Schuldgefühl.....	8
3.6	Im Rahmen der Möglichkeiten.....	8
4	Diskussion .....	9
5	Fazit.....	10



## 1 Einleitung

Mit der Frage, wie wir in Zukunft arbeiten werden, beschäftigen wir uns im Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ des MÜNCHNER KREIS nicht erst seit den einschneidenden Veränderungen durch die Corona-Pandemie. Erste Konferenzen zu diesem Thema fanden schon vor ca. 10 Jahren statt. Pandemiebedingtes Home-Office und Home-Schooling verstärkten lediglich die Diskussionen um New Work auf Basis der Digitalisierung. In der Folge ist eine intensive und vielseitige Diskussion rundum veränderte zukünftige Arbeitsmodelle zu erkennen. Im Vordergrund steht dabei häufig die Frage, welche Arbeitsmodelle und Arbeitsstrukturen sich in welcher Form als „New Normal“ auch in einer Post- bzw. Co-Corona-Zeit durchsetzen werden.

Für uns beinhaltet „zukünftige Arbeit“ mehr als im Rahmen von New Work etc. diskutierte Arbeitsmodelle und -strukturen. Unser Ziel ist es, darüberhinausgehende Dimensionen zu hinterfragen. Hierzu gehören z.B. die Relevanz von Arbeit in der Gesellschaft, langfristige technologische Auswirkungen oder der Zusammenhang zwischen Sinnstiftung und unternehmerischen Strukturen. Das Ziel des aktuellen Projektes „Zukünftig arbeiten“ war es, Szenarien zu entwickeln, die vor dem Hintergrund des Strukturwandels Chancen und Risiken ausloten und die künftige Arbeitswelt in möglichst vielen Facetten abbilden. Um dies zu erreichen und ein möglichst ganzheitliches Bild zu kreieren, greifen wir auf die Repertory Grid-Methode zurück.

## 2 Methode

Die „Role Construct Repertory Grid-Methode“ (auch Rollen-Konstrukt-Repertoire-Test) geht auf George A. Kelly zurück.<sup>1</sup> Er begreift in seiner „Theorie der Persönlichen Konstrukte“ den Menschen als Forscher, der bemüht ist, seine Ansichten über die Welt permanent zu überprüfen und zu verbessern, um möglichst genaue Vorhersagen über kommende Ereignisse treffen zu können. Die Methodik des „Repertory Grid“ erfasst diese Muster, indem Befragte auf Basis einer zentralen Fragestellung Konstrukte („Repertory“) entwickeln und diese durch die Platzierung in einem Raster („Grid“) bewerten.

In der vorliegenden Studie stellten wir die Frage „Wie wollen wir zukünftig arbeiten?“ in den Mittelpunkt. Diese wird anhand von 21 vordefinierten Elementen konkretisiert (siehe Abbildung 1), die im Vorfeld in bilateralen Gesprächen entwickelt wurden. Diese Elemente wurden dann 29 Studienteilnehmenden, die im Wesentlichen aus dem AK „Arbeit in der digitalen Welt“ rekrutiert werden konnten, zur Verfügung gestellt. Sie entwickelten auf deren Basis sog. dichotome Konstrukte, die ihre individuelle Sichtweise und Einschätzung wiedergeben. Beispielsweise könnte ein Teilnehmender basierend auf dem Element „Mein Beruf in 10 Jahren“ das Konstrukt Paar „CO<sub>2</sub>-freie Produktion von Produkt X“ sowie „unverantwortliche Umweltverschmutzung durch Produktion von X“ ableiten. Im nächsten Schritt ordneten die Studienteilnehmenden die 21 Elemente in Grids ein, die auf ihren jeweiligen Konstrukten basieren. Die Interviewten haben auf diese Weise insgesamt 398 Konstrukte entwickelt.

Grundlegende Vorteile von Repertory Grids sind, dass in der Erhebung eine hohe Involviertheit und Identifikation der Stakeholder entsteht und durch die Auswertung eine Durchschaubarkeit des gelebten Mindset entsteht. Die Ergebnisse beziehen sich durch die „idealen“ Elemente immer auf das bestmöglich Denkbare der TN und sorgen somit für eine so wichtige Vorhersagbarkeit in komplexen Arbeitswelten.

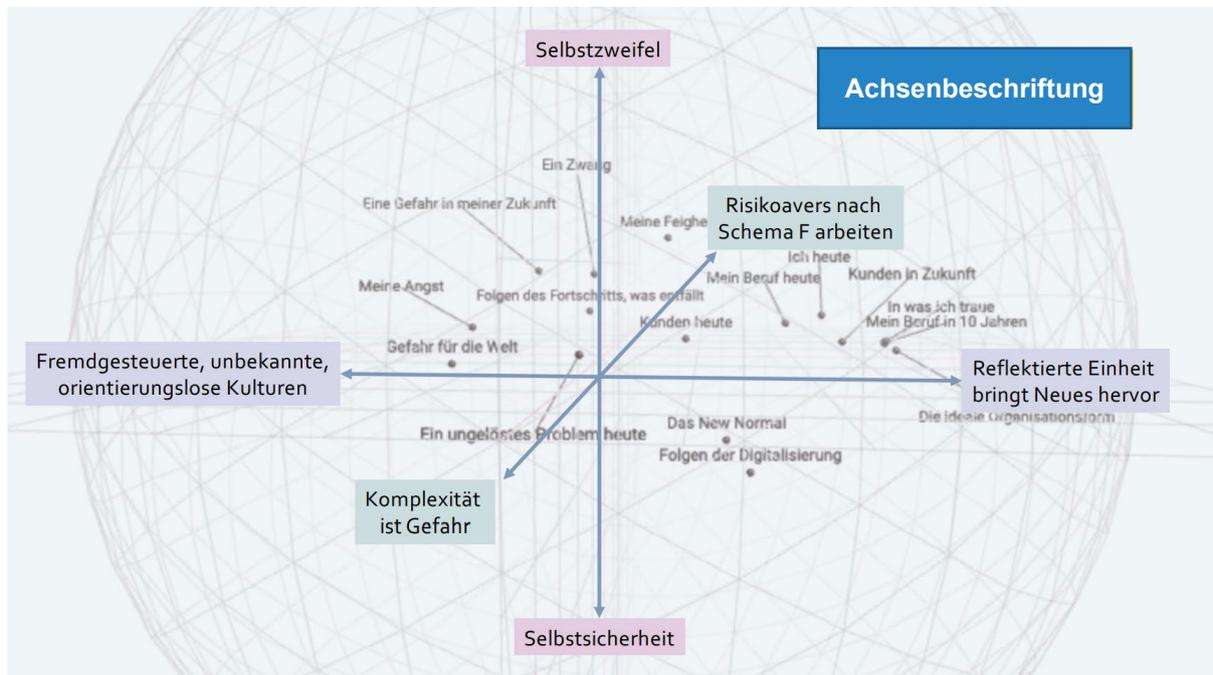


## Elemente-Set „Zukünftig Arbeiten“



ABBILDUNG 1: 21 ELEMENTE KONKRETISIEREN DIE ZENTRALE FRAGESTELLUNG

Auf Basis der individuellen Zuordnung kann die Entfernung der einzelnen Konstrukte zueinander berechnet werden und mit Hilfe einer grafischen Darstellung entsteht ein dreidimensionaler Raum (siehe Abbildung 2). Hier können die Konstrukte angetragen werden, bzw. entsteht ein Denkraum für erwartbare Szenarien.



**ABBILDUNG 2: DIE GRAFISCHE DARSTELLUNG DER KONSTRUKTE ERGIBT EINEN DREIDIMENSIONALEN RAUM**

Die Achsen innerhalb des Raumes bilden dabei verschiedene Dimensionen ab:

- **X-Achse:** Die Anordnung der Konstrukte (auf der Abbildung von links nach rechts) spiegelt die *Abhängigkeit von Systemen* wider. Während im einen Extrem (links) Fremdsteuerung, Abhängigkeit und Anonymität im Vordergrund stehen, sind es auf der anderen Seite (rechts) eher Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung.
- **Y-Achse:** Von oben nach unten variieren die Konstrukte in Abhängigkeit des selbst eingeschätzten Grades an *Selbstvertrauen*. Dabei sind im oberen Bereich eher Emotionen der Unsicherheit und Zweifel repräsentiert, während der untere Bereich Dimensionen der Zufriedenheit und Vertrauen widerspiegelt.
- **Z-Achse:** Im Raum sind von vorne nach hinten Konstrukte angeordnet, die sich im Hinblick auf ihren Bezug zur *Komplexität* eines Systems oder der Umwelt unterscheiden. Dabei befinden sich vorne eher diejenigen, die starke Komplexität wiedergeben, während im hinteren Bereich jene dargestellt sind, die auf eher einfache Zusammenhänge und lineare Prozesse hindeuten.

### 3 Ergebnis-Cluster

Basierend auf einer Analyse der 398 Konstrukte im oben beschriebenen dreidimensionalen Raum lassen sich nun sechs Cluster identifizieren. Diese Cluster geben verschiedene Arbeitswelten wieder, die nebeneinander existieren können. Die sechs Cluster auf Basis der Analyse unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe, Konzentration und Lage im Raum. Sie sind innerhalb des Ergebnisraumes in Abbildung drei dargestellt. Dabei repräsentiert die Größe der Felder sowie deren Kompaktheit und Lage im Raum jeweils die Clustereigenschaften Anzahl der Konstrukte, Abstände der Konstrukte zueinander und Lage im Verhältnis zu den Achsen.

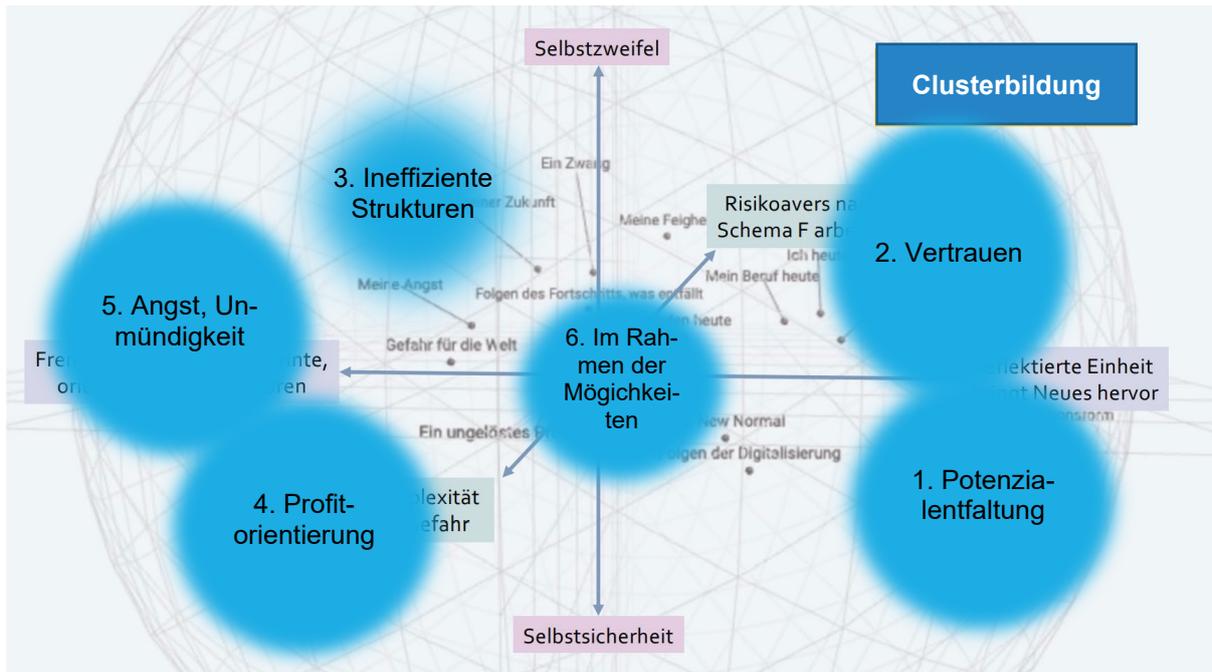


ABBILDUNG 3: IM ERGEBNISRAUM KÖNNEN SECHS KONSTRUKT-CLUSTER IDENTIFIZIERT WERDEN

#### 3.1 Potenzialentfaltung in (Eco-)Systemen

Das in sich sehr konzentrierte Cluster (Nähe der erhobenen Konstrukte zum Zentrum des Clusters: 1,4 bis 8,9 Abstandspunkte im Raum, der sich aus den Bewertungen der Konstrukte durch die Interviewpartner ergibt) befindet sich im vorderen rechten Quadranten. Somit kann man den Cluster inhaltlich stark **zukunftsorientiert** verorten, wobei eher **komplexe Zusammenhänge** eine Rolle spielen. Hier sind Aussagen zusammengefasst, die **Potenziale und Möglichkeiten** auffassen. Im Mittelpunkt stehen Aussagen wie bspw. „Alle sind in deren inhaltlichen Kompetenzen geschätzt und entfalten sich glücklich“. Weitere betreffen Bereiche wie bspw.

- Purpose/Sinnstiftung
- Akzeptanz/Individualität
- Diversität
- Innovation/Kooperation
- Nachhaltigkeit
- Offenheit/Neugier



Insgesamt beschreibt das Cluster ein Szenario mit einer sinnvollen und zukunftsorientierten Ausrichtung von neuartigen Eco-Systemen, die Arbeit als Leichtigkeit und Erfüllung verstehen. Wirkliche Problemlösungen entstehen durch individuelle, lebenslang lernende, heterogene Teams, die zur individuellen Reifung und Sinnstiftung führen. Dies ermöglicht ein Verständnis für komplexe Zusammenhänge und unterschiedliche Sichtweisen mit hoher Authentizität.

Evidenzbasiertes Wissen führt zu einem echten Diskurs, der Potenziale aufzeigt und nach außen wie ein Magnet für die besten Leute wirkt. Der Mensch hat eine hohe Bedeutung und diese wird offen und durchlässig mit anderen Ökosystemen verbunden, um zu interagieren.

Intrinsische Motivation, gemeinsam helfen, Ziele zusammen zu erreichen, als Team eine eigenständige Mission zu erfüllen, sind Werte, die in diesem Cluster zu mehr Selbstwertgefühl, Belastbarkeit, Resilienz, Harmonie und Gesundheit führen. Der Fokus lenkt sich mehr und mehr auf nachhaltige Lösungen für eine bessere Welt, die konfliktfähig, reflektiert, wahrhaftig und kreativ zu neuen Systemen hin verbessert werden. Die Kernaussage des Clusters „Potenzialentfaltung in (Eco)Systemen“ lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

Jede:r wird seine oder ihre Erfüllung als mündiger Teil des großen Ganzen finden.

### 3.2 Vertrauen in sich und den Kontext (das Selbst entfalten)

Das Cluster ist nahe dem Cluster Potenzialentfaltung, allerdings eher in Richtung der Dimension Risikoaversion. Dieses Cluster ist ebenfalls recht konzentriert (1,6 bis 12,4 Abstandspunkte im Raum). Inhaltlich liegt der Fokus stark auf dem Individuum, wobei **Emotionen und Werte der Sicherheit und Verwurzelung** eine große Rolle spielen. Nahe am Mittelpunkt liegt das Item „*Kleinunternehmen, Mittelstand hat innovative Mitarbeitende und Machende.*“ Weitere Items lassen sich folgenden Bereichen zuordnen:

- (analoge) Bildung
- Produktqualität
- Vertrauen/Authentizität/Ehre
- Gerechtigkeit/Fairness
- Unterstützung durch externe Kompetenz
- (Grund-)Werte

Das Cluster beschreibt eine Art der Arbeit, die Innovationskraft in kleineren Organisationseinheiten mit vielen attraktiven, individuellen Produkten und Zielen freisetzt. Art und Beschaffenheit der Produkte/Leistungen überzeugen nachhaltig. Dabei übernehmen Menschen Verantwortung für sich, leben Vertrauen und verhalten sich authentisch mit einem hohen Maß an Fairness, Gerechtigkeit und individueller Freiheit.

Komplexe Herausforderungen werden gesehen, verstanden und kreativ zusammen gelöst. Mut und Realitätssinn führen zu sinnvollen Veränderungsprozessen im freundschaftlichen Miteinander. Beziehungen zu anderen sind vertrauensvoll, um am Kern der wirklichen Probleme mitzuarbeiten. Jede:r bringt seine und ihre Identität eigenverantwortlich und selbstbestimmt ein. Entscheidungen werden kritikfähig und auf Augenhöhe ausverhandelt wodurch ganzheitlich durchdachte und tragfähige Ergebnisse erzielt werden können. Die persönliche Weiterentwicklung findet in Vertrauenskulturen statt, in denen Talente täglich mehr und mehr zum Vorschein und zum Einsatz kommen. Zusammenfassen lässt sich dies wie folgt:

Ich möchte mich auf meine Umwelt verlassen können.



### 3.3 Ineffiziente Strukturen, getrennte Bereiche

Dieses Cluster befindet sich im linken hinteren Bereich, ist also eher negativ und mit Risiken konnotiert. Dabei ist es nicht sehr groß und wenig konzentriert (5,2-29,2). Die Konstrukte beziehen sich auf **Ineffizienzen und Oberflächlichkeiten**. Die zentralste Aussage ist dabei „voneinander losgelöste Spezialbereiche, die nicht zusammenwirken“. Weitere Aussagen betreffen Themen wie:

- Extrinsische Motivation
- Routinen, Zwänge, Erwartungen erfüllen
- Risiken/Gefahren abwenden
- Funktionale Strukturen/Silodenken

Das Cluster beschreibt die Organisationsform von tendenziell großen Unternehmen, deren Spezialbereiche nicht zusammenwirken, weshalb sie häufig ineffizient und unstrukturiert analog arbeiten. Langfristiges Planen basiert auf Erfahrungen der Vergangenheit mit manifestierten betriebswirtschaftlichen Regeln, wodurch Zwänge und Routinen erzeugt werden, in denen Menschen gefangen im Arbeitsalltag gefangen sind.

Zwar haben Großunternehmen ein gutes Image und Ressourcen, aber diese sind alleine für neue Mitarbeitende wenig attraktiv, da sie von einem hohen Maß an Fremdsteuerung, extrinsischer Motivation, aufwändige Arbeitsweisen und Spezialistentum überlagert wird.

Die Orientierung an traditionellen Metriken und KPIs führt zu inkonsequenten Sparmaßnahmen ohne Fortschritt und einer zu geringeren Finanzdecke. Ebenso lässt sich ein steigendes Bewusstsein dafür wahrnehmen, diese Komfortzonen und Widerstände zu minimieren, um gesunde, bessere Lösungen auf den Weg zu bringen. So meinte ein Teilnehmender:

Kurzsichtigkeit dominiert mein Verhalten und Systeme.

### 3.4 Profit ohne ganzheitliche Verantwortung

Dieses mittelmäßig konzentrierte Cluster (2,5-13,4) tendiert stark zu der Dimension „*Komplexität ist Gefahr*“ auf der z-Achse. Es liegt dem Cluster Selbstentfaltung im Ergebnisraum gegenüber. Die Konstrukte innerhalb des Clusters sind extrem negativ konnotiert. **Unaufrichtigkeit, Abhängigkeit, bis hin zu einer Sisyphos-ähnlichen Arbeitswelt** dominieren die emotionale Wahrnehmung der Befragten. Hier befindet sich die Aussage „*unsichere und unfreie Gesellschaft*“ am nächsten zum Mittelpunkt. Weitere Aussagen lassen sich folgenden Bereichen zuordnen:

- (unüberlegtes) Lean Management/Kostenoptimierung
- Politische (statt datenbasierte) Entscheidungen, Machtmissbrauch
- Lügen, Bluffen, den Schein wahren
- Unzufriedenheit, Stress, Verschlossenheit
- Wenig nachhaltiges Ausnutzen von Ressourcen
- Qualitätsverlust

Das Cluster beschreibt im Kern eine typisch industrielle Arbeitswelt mit einem patriarchalischen Verständnis von Unsicherheit, Abschottung, Fremdbestimmung, womit Arbeit als Mühe und Last empfunden wird. Stress und Unzufriedenheit breitet sich aus, weil viele theoretisch mitreden, aber nicht anpacken – die Unsicherheit verhindert Umsetzungsprozesse. Misstrauen, Kontrolle, Druck, Frustration sind die Folgen von Machtmissbrauch und Manipulation. Bluffen, Unwahrheiten und Unaufrichtigkeiten führen zu ständigem Misstrauen untereinander sowie leeren Versprechungen gegenüber dem Kundenkreis und Partnern.



Ziele von Unternehmen sind Marktbeherrschung, Konkurrenzverdrängung und Gewinnmaximierung. Die Durchsetzung dieser Ziele dominiert bei gleichzeitig wenig Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln. Auf individueller Ebene steht die Erfüllung von Vorgaben und Einhaltung von Prozessen im Vordergrund – alles hat „zu funktionieren“. Zusammenfassend:

In einer rücksichtslosen und marktorientierten Welt ist sich jede:r selbst der oder die nächste.

### 3.5 Angst, Unmündigkeit, Schuldgefühl

Das Cluster befindet sich auf der x-Achse am Extrem der Fremdbestimmtheit und wird somit als das Negativste wahrgenommen. Dabei ist es mittelmäßig konzentriert (3,1-16,8), bezieht sich stark auf das Individuum und umfasst **mit negativen Emotionen und auf individuelle Abhängigkeit** fokussierende Aussagen. Nahe an dessen Zentrum befindet sich die Aussage „Scheuklappen-Denken“. Weitere Aussagen lassen sich folgenden Themen zuordnen:

- Desinteresse, Passivität
- Fremdbestimmung
- Egoistisches Verhalten
- Ausführen statt Selbstgestaltung

Das Cluster beschreibt eine sehr eingeschränkte Arbeitsweise, in der die Menschen passiv, isoliert, fremdbestimmt arbeiten und kaum eigenes Interesse und Engagement zeigen. Fehlende Klarheit, Orientierung und Ziele führen zu überholten Gewohnheiten, die Scheitern und Ressourcenverschwendung zur Folge haben.

Es fehlt an Bedeutung, Sinn und Erfüllung in den Tätigkeiten und für das Unternehmen. Vielmehr dominieren Angst, Resignation, fehlende Selbstachtung und Mutlosigkeit, die durch mangelhafte Führung ausgelöst und/oder verstärkt wurde. Egoismen, Besitzstandswahrung und Machtstreben verhindern Innovation und Entwicklung. Schuldzuweisungen, Kontrolle, Kritik führen zu Instabilität, Chaos, Verschwendung und letztlich zum abgehängt sein. Eine Aussage fasst es wie folgt zusammen:

Als kleines Rädchen habe ich im System keine Mitsprache.

### 3.6 Im Rahmen der Möglichkeiten

Das Cluster liegt in der Mitte des Raumes und vereint vermeintlich widersprüchliche Betrachtungswinkel. Damit beschreibt es eine innere Zerreißprobe. Im Verständnis der Befragten ist diese bereits heute existiert und wird es auch zukünftig bleiben. Dieses „*Ei des Kolumbus*“ ist relativ klein und enthält inhärente Spannungsfelder, die sich auch in einer idealen Arbeitszukunft nicht auflösen lassen. In diesem Cluster ist ein Wandel der Grundannahmen und -Haltungen festzustellen. Weitere Aussagen lassen sich folgenden Aspekten zuordnen:

- Ablenkung durch Inspiration vs. Fokus aufs Wesentliche
- Umsetzen was möglich ist vs. Aufbruch ins Unbekannte
- Subjektive Wahrnehmung vs. predictive Analytics

Das Cluster beschreibt, wie wichtig es ist, sich auf das jeweilige (für einen selbst wichtige und somit wesentliche) Ziel zu fokussieren und diese Absicht mit seinem Umfeld in Einklang zu bringen. In einem transformativen Prozess werden unbekannte Unternehmen in Trends und neue Bereiche vertrauensvoll



und risikobewusst einsteigen. Geduld und Verständnis werden schrittweise verbessert und erhöht, wobei subjektive Einschätzungen durch qualitative und quantitative Vorhersagen ergänzt werden. Zusammenfassend lässt sich dieses Cluster wie folgt beschreiben:

Wir verwirklichen, was in unseren Möglichkeiten liegt und steuern dabei ggf. auf Sicht.

## 4 Diskussion

Sowohl innerhalb der Cluster als auch entlang der Dimensionen entstehen Spannungsfelder in Bezug auf die Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitswelt auf Basis der Befragungsergebnisse. Dabei erscheinen uns zwei dieser Spannungsfelder besonders interessant: A) ein **optimistischer Blick in die Zukunft vs. Resignation durch kurzsichtige Verhaltensweisen** und B) der Wunsch, **in einem System verwurzelt zu sein vs. sich von seiner Umwelt frei zurecht zu finden und sich von Abhängigkeiten lösen**.

Im ersten Spannungsfeld treten besonders die Cluster entlang der x-Achse in den Fokus. Im linken Extrem heben die Cluster 3 bis 5 zum Teil sehr negative Gefühle und Ängste hervor. Auf Basis der Konstrukte dominiert hierbei die Wahrnehmung einer zunehmend komplexen und anspruchsvollen Umwelt, in der das Individuum, bzw. die einzelne Organisation höchstens reagieren kann. Als einziger Ausweg erscheint lediglich die Resignation, bzw. die Unterordnung. Andererseits befinden sich im anderen Extrem des Kontinuums Konstrukte, die eine rosige Zukunft der Arbeitswelt einschätzen lassen. Insbesondere im Cluster 1 steht das Ausnutzen von Potenzialen und die individuelle Entfaltung im Vordergrund.

Ein zweites Spannungsfeld lässt sich eher entlang der z-Achse identifizieren. Dabei liegen sich die Cluster 2 und 4 diametral gegenüber. Während im linken vorderen Bereich (Cluster 4) eher die negativen Konnotationen überwiegen, ist im hinteren Bereich (Cluster 2) eine positive Grundstimmung wahrzunehmen. Dabei sticht die Beziehung des Individuums zu Systemen ins Auge. Einerseits stellen die Konstrukte ein starkes Abhängigkeitsverhältnis dar, in dem Individuen auf Organisationen, Systeme und einzelne Personen (wie Politiker:innen oder Manager:innen) angewiesen sind. Diese Beziehung erscheint dabei wenig wertschätzend und beinhaltet Oberflächlichkeit, Unaufrichtigkeit und Übervorteilung. Auf der anderen Seite beschreibt Cluster 2 den Wunsch nach einem stabilen, zuverlässigen Umfeld. Das Individuum möchte sich in einem verantwortungsvollen, durch Vertrauen, Ehre und Ehrlichkeit geprägtem System verwurzelt wissen.

Zur Auflösung dieser zwei Spannungsfelder ergeben sich zwei Ansätze:

1. Akteure navigieren die vermeintlichen Widersprüche auf eher individueller Basis. Dies scheint ein weiteres Spannungsfeld innerhalb von Cluster 6 zu betreffen. Hier zeichnen die Konstrukte ein Bild von Individuen und Systemen, bei denen die jeweilige freie Entfaltung innerhalb eines bestimmten Rahmens stattfindet. Die Akteure treffen dabei zwar zukunftsgerichtete Entscheidungen, die aber auf dem „Hier und Jetzt“ beruhen – sie steuern also „auf Sicht“.
2. Die jeweils gegensätzlichen Wahrnehmungen der (zukünftigen) Arbeitswelt existieren nebeneinander. Während einige „Gewinnende“ der (technologischen/kulturellen) Transformation nach Sinnstiftung und Entfaltung streben können, werden andere in einem unfreien Umfeld arbeiten. Dies hätte eine große gesellschaftliche Schere zur Folge.



## 5 Fazit

Aus Sicht der Befragten sind schon heute verschiedene Dynamiken erkennbar, die eine noch ungewisse Zukunft der Arbeitswelt prägen werden. Einige der identifizierten Szenarien erscheinen wünschenswert, während durch die Repertory Grid Methode auch Ängste und Risiken versprachlicht werden. Dadurch entstehen weitere Szenarien, die regelrecht dystopische Ausmaße annehmen. Um die Entwicklungen positiv zu beeinflussen, ergeben sich für Unternehmen, Beschäftigte und Politik verschiedene Handlungsansätze:

- **Reflektierte Gestaltung zukünftiger Arbeit:** Während Innovationen und technologische Systeme viele Chancen bieten, wie beispielsweise eine vernetzte und dezentrale Arbeitswelt auf Augenhöhe (siehe Cluster 1), bergen sie auch Risiken. Dies verstärkt sich insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Durchdringung durch KI-Systeme. Es gilt zu vermeiden, einzelne Gewinnende zu schaffen, während andere gesellschaftlich abgehängt werden. Hier gilt es, Konzepte zu erarbeiten, die nicht nur die finanzielle Ebene betreffen, wo ja heute schon Diskussionen und Experimente zum Grundeinkommen und alternativen Formen der finanziellen Grundsicherung stattfinden. Darüber hinaus geht es darum, dem Bedürfnis des Menschen nach Entwicklung, Beschäftigung, Eigenständigkeit und Selbstwirksamkeit durch geeignete Konzepte „zukünftiger Arbeit“ gerecht zu werden. Dies gilt umso mehr, als dass der Mensch durch Routinetätigkeiten und schwere Arbeit entlastet werden kann.
- **Zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung:** Um die Technologiepotenziale optimal zu nutzen und auf allen Ebenen Gewinnende zu schaffen, ist eine reflektierte und zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung notwendig. Durch den Wegfall von Berufsfeldern besteht die Gefahr einer Polarisierung zwischen hochqualifizierten, selbstständig agierenden Individuen und weniger qualifizierten Menschen in Abhängigkeitsverhältnissen. Dies erfordert Gegensteuerungsmaßnahmen insbesondere im Bereich der Kompetenzentwicklung. (siehe Cluster 4 und 5).
- **Strukturen, die Selbstbestimmung ermöglichen:** Der Anspruch an Arbeit, Selbstentfaltung und Sinnstiftung kann sich auf individueller Ebene stark unterscheiden. Um diese Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen, ist die Etablierung von unterstützenden Strukturen bereits heute notwendig. Diese gewinnen in Zukunft durch zunehmend dynamische Entwicklungen an Relevanz und können durch die Implementierung begleitender Technologien unterstützt werden. Als zentrale Aussage kann hier die Verstärkung von Menschenkenntnis angeführt werden, die bei einer Standard Repertory Grid Abfrage für die Szenarien „Ich heute“ und „Mein Beruf in 10 Jahren“ hervortrat.



Der **MÜNCHNER KREIS** gibt Orientierung, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. Als gemeinnütziger Verein bieten wir hierfür eine unabhängige, interdisziplinäre und internationale Plattform, die den aktiven und vielfältigen Diskurs zwischen Kompetenzträgern aus Wirtschaft, Wissenschaft, und Politik erlaubt. Mit einer Vielzahl an Aktivitäten analysieren wir zukünftige Entwicklungen und generieren damit fundierte Leitgedanken zu den technischen, ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen im Spannungsfeld der digitalen Transformation.

Der **Arbeitskreis ‚Arbeit in der digitalen Welt‘** beschäftigt sich mit den Implikationen der Digitalisierung auf Arbeit im weitesten Sinn. Ausgehend von einem ganzheitlichen Ansatz, der auch Leben und Bildung/Lernen einbezieht, wird diskutiert, wie die Digitalisierung Arbeitsprozesse und –formen ändert, welche Konsequenzen sich für klassische Berufsbilder ergeben, welche Fähigkeiten und (Meta-)Kompetenzen zukünftig erforderlich sind und wie es gelingen kann, negative Konsequenzen zu vermeiden und den/die Einzelne(n) zu einem Gewinner in der digitalen Arbeits- und Lebenswelt zu befähigen.

## Quelle:

<sup>1</sup> Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs. Vol. 1. A theory of personality. Vol. 2. Clinical diagnosis and psychotherapy.* W. W. Norton.

## Mitwirkende

Dr. Rahild Neuburger, Geschäftsführerin MÜNCHNER KREIS und Koordinatorin des Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“, [neuburger@muenchner-kreis.de](mailto:neuburger@muenchner-kreis.de)

Dr. Yvonne Schmid, wissenschaftliche Mitarbeiterin MÜNCHNER KREIS, [Yvonne.Schmid@UR.de](mailto:Yvonne.Schmid@UR.de)

Claus Welles, Mitglied des Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“, [cw@welles-welles.de](mailto:cw@welles-welles.de)

Die Durchführung der Interviews sowie der Auswertungen erfolgte durch Claus Welles:

Welles & Welles GmbH & Co. KG  
Personal & Strategieberatung  
[www.welles-welles.de](http://www.welles-welles.de)

**Welles & Welles**  
personal & strategie

Allen in der Studie mitwirkenden Expertinnen und Experten sei herzlich gedankt.

August 2021