

# Zwischen Angst und Verheißung — wie erleben Menschen die Digitalisierung der Arbeitswelt?

Studie des rheingold Instituts zur Bedeutung und zum Stellenwert  
von Arbeit in der digitalen Zukunft

# Zwischen Angst und Verheißung — wie erleben Menschen die Digitalisierung der Arbeitswelt?

**Studie des rheingold Instituts zur Bedeutung und zum Stellenwert  
von Arbeit in der digitalen Zukunft**

© 2018 randstad stiftung

Herausgegeben von:

Hanna Daum, randstad stiftung

Erschienen als E-Book im Oktober 2018

Kontakt:

randstad stiftung

Helfmann-Park 8

65760 Eschborn

Telefon: 06196. 998 98 67

Fax: 06196. 777 13 58

info@randstad-stiftung.de

www.randstad-stiftung.de

Redaktion: Laila Weigand

Gestaltung und Satz: Crolla Lewis, Aachen

Schriften: Frutiger und Lyon

# Inhalt

<b>Editorial</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>Studiendesign</b>	<b>11</b>
<b>Welche Erwartungen haben Arbeitgeber an ihre Mitarbeiter?</b>	<b>12</b>
<b>Was bewegt die Arbeitenden?</b>	<b>13</b>
Was die Menschen hoffen	
Was die Menschen befürchten	
<b>Vom Match-Work zum Stretch-Work</b>	<b>16</b>
<b>Der neue, digitale Alltag</b>	<b>17</b>
<b>Warum ist Arbeit eigentlich so wichtig?</b>	<b>18</b>
Sicherheit und Wertschätzung	
Entwicklungsherausforderungen	
Sinnstiftende Berufung	
Meisterschaft und Werkstolz	
Lebenssystem-Kompatibilität	
Aufstiegsperspektiven	
<b>Bewältigungsstrategien für die neue Dynamik der Arbeitswelt</b>	<b>25</b>
Die Beständigen und die Pflichterfüllten	
Die Vertriebenen und die Getriebenen	
Die Hofierten und die Geschmeidigen	
<b>Schlussfolgerungen für Gesellschaft und Arbeitgeber</b>	<b>35</b>
<b>Anhang</b>	<b>38</b>
Wissenswertes zur randstad stiftung	
Wissenswertes zum rheingold Institut	

Mann, 42 Jahre, IT-Manager

»Wenn sich die Leute nicht mehr körperlich kaputtarbeiten müssten, wäre das doch etwas Gutes.«

»Maschinen machen keine Fehler, Menschen schon. Deshalb hat der Mensch sicher bald keine Arbeit mehr, sondern wird ersetzt.«

Frau, 40 Jahre, Erzieherin

## Editorial

Arbeitswelt 4.0, veränderte Arbeitsbedingungen, digitale Kompetenzen, Future Skills, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Roboter — diese Schlagworte zum Thema Zukunft der Arbeit begegnen uns täglich in den Medien. Journalisten und Arbeitsexperten nehmen regelmäßig die zukünftigen Szenarien, Organisationsstrukturen und technologischen Möglichkeiten in den Blick.

Doch wie empfinden eigentlich die Menschen, die sich in der neuen Arbeitswelt zurechtfinden müssen? Was lösen die Zukunftsszenarien in ihnen aus? Die tiefenpsychologische Studie »Zwischen Angst und Verheißung« nähert sich diesen Fragen an und beleuchtet insbesondere die Erwartungen und Ängste zur Zukunft der Arbeit. Die Befragung von vierzig berufstätigen Menschen gibt einen Eindruck vom beherrschenden Wechselspiel zwischen Hoffnungen und Ängsten.

Die Studie unterscheidet mehrere Bewältigungsstrategien bzw. -typen: Der von der neuen Arbeitswelt Hofierte hat keine Angst vor den neuen Herausforderungen, während der Vertriebene kein Arrangement mit den veränderten Arbeitsbedingungen gefunden hat. Der Geschmeidige betrachtet die Zukunft der Arbeit als ein Abenteuer und kann die Unsicherheit gut verkraften. Aus den Ergebnissen leiten die Studienautoren Handlungsempfehlungen für Unternehmen ab, wie sie ihre Mitarbeiter auf die Reise in die digitale Zukunft der Arbeit bestmöglich mitnehmen können.

Die randstad stiftung möchte mit der Studie im Rahmen ihrer Publikationsreihe »Impulse für unsere Arbeitskultur« zur Reflexion und Diskussion über die Auswirkungen der digitalen Veränderungen unserer Arbeitswelt anregen. Mit dem rheingold Institut hat die Stiftung einen der renommiertesten Partner der qualitativ-psychologischen Wirkungsforschung gefunden, der auf der Basis der morphologischen Psychologie die unbewussten seelischen Einflussfaktoren und Sinnzusammenhänge, die das Handeln eines jeden Menschen mitbestimmen, analysiert.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre!

# Einleitung

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem massiven Umbruch: Die Digitalisierung verändert nahezu jeden Arbeitsplatz, jedes Berufsbild und jede Lebensplanung. Quer durch alle Berufsgruppen zieht sich eine große Verunsicherung hinsichtlich der Zukunft der Arbeit. Mangelnde Wertschätzung, die Entwertung von Erfahrung angesichts neuer Technologien und die drohende Ersetzbarkeit durch Roboter und Algorithmen führen zu hohen seelischen Belastungen. Zur Bewältigung setzen die Menschen ihren Zukunftsängsten eine Strategie der hoffnungsvollen Selbstbeschwichtigung entgegen.

Dies ist eine zentrale Erkenntnis der Studie zur Bedeutung und zum Stellenwert von Arbeit in der digitalen Zukunft, die die randstad stiftung mit dem auf tiefenpsychologische Marktforschung spezialisierten Kölner rheingold Institut durchgeführt hat. Die randstad stiftung möchte dazu beitragen, die Arbeitskultur menschlicher zu gestalten und Öffentlichkeit wie Gesellschaft für die Zukunft von Bildung und Arbeit zu sensibilisieren. Die Stiftung geht der Frage nach, was Arbeitende wirklich umtreibt, welche Motive hinter ihrem Verhalten stehen und welche Bedürfnisse gestillt werden müssen, um den Wandel zu bewältigen. Aus psychologischer Sicht ist es die innere Macht der Sehnsüchte, die über die Haltung der Menschen zur Zukunft entscheidet, nicht die digitale Technik selbst oder andere äußere Einflüsse.

Der Fokus der Studie richtet sich vor allem auf das jetzige Erleben der Menschen. Die Psychologen des rheingold Instituts haben anhand der Fortschreibung von Verhaltensänderungen, Ängsten und Hoffnungen aktuelle Handlungsweisen und Blockaden erklärt und daraus Zukunftsprognosen abgeleitet.

# Studiendesign

Im Rahmen der Studie wurden vierzig Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter von 25 bis 60 Jahren in jeweils zweistündigen Face-to-face-Tiefeninterviews zu ihrer Arbeitswirklichkeit, ihren Hoffnungen und Ängsten zur Zukunft der Arbeit befragt. 27 der Befragten kamen aus Köln und dem Umland, 13 Befragte kamen aus Leipzig, die Geschlechter waren paritätisch besetzt. Den Großteil der Befragten bildeten angestellte Arbeitnehmer, ein Teil war selbstständig tätig. Die Befragten kamen aus verschiedenen Beschäftigungsbereichen. Dabei waren die folgenden Berufsbereiche gleichmäßig vertreten: kreative Berufe, soziale Berufe, klassische Karriere, Mittelständler/Facharbeiter sowie auch der Beschäftigungsbereich Ungelernte/Angelernte.

## Welche Erwartungen haben Arbeitgeber an ihre Mitarbeiter?

Für Arbeitgeber, Führungskräfte und Personalverantwortliche ist der digitale Wandel eine Herkulesaufgabe. Der Konkurrenzdruck der Unternehmen ist durch die Globalisierung immens gestiegen, und die Digitalisierung erfordert eine Change- und Innovationsleistung, die nicht selten mit hohen ökonomischen Risiken verbunden ist. Umso wichtiger ist es, über Mitarbeiter zu verfügen, die lernwillig, belastbar und flexibel auf die immer neuen Anforderungen reagieren und dabei möglichst ihren Optimismus nicht verlieren.

Motivation ist neben Fachkenntnissen und Kreativität ein wesentliches Merkmal leistungsfähiger Mitarbeiter. Eine hohe Mitarbeitermotivation wirkt sich unmittelbar positiv auf die Unternehmensziele aus. Doch um motiviert arbeiten zu können, müssen bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sein. Verlässliche und transparente Arbeitsstrukturen gehören dazu. Die Realität sieht oft anders aus. Arbeitnehmer fühlen sich gehetzt, ausgebeutet und reagieren mit Widerwillen auf immer neue Veränderungen. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist es empfehlenswert, diese Abwehrhaltung näher zu betrachten und die ihr zugrundeliegenden seelischen Wirkmechanismen zu verstehen.

»Ich muss heute meinem Arbeitgeber nicht mehr gefallen und alles mit mir machen lassen. Ich nehme auch Einbußen beim Geld hin, wenn ich mehr vom Leben bekomme.«

Mann, 33 Jahre, Sozialarbeiter

## Was bewegt die Arbeitenden?

Beim Thema Arbeit gerät für die Menschen das ganze Leben in den Blick. Die tiefenpsychologischen Interviews dauerten zum Teil deutlich länger als die geplanten zwei Stunden, der Redefluss der Interviewpartner war kaum zu stoppen. Der eigene Arbeitsalltag stellt einen Zugang zu nahezu allen Lebensbereichen her: Private Konflikte und Sorgen, politische Hal-

tungen, Umweltschutz oder Zukunftsentwürfe werden über den Bezug zur Arbeit reflektiert und eingeordnet. In einer von Arbeit geprägten Gesellschaft ist die eigene berufliche Tätigkeit lebenswichtig.

»Ganz platt: Ich hab Schiss. Ich habe mir ja alles aufgebaut, soll ich das alles aufgeben müssen?«

Frau, 39 Jahre, Buchhalterin

Umso mehr stellen die schleichenden und disruptiven Veränderungen der digitalen Revolution das Leben der Menschen auf den Kopf. Durch mangelnde Wertschätzung und unsichere Perspektiven kommt es zu tiefen Kränkungen. Die Sorgen und Skepsis hinsichtlich der Zukunft der Arbeit kontrastieren mit den Verheißungen der neuen Welt. Die digitale Zukunft bedeutet für die Menschen ein ständiges Schaukeln zwischen Hoffnungen und Ängsten.

»Wer will denn heute noch von der Lehre bis zur Rente im gleichen Betrieb bleiben? Zukunft heißt auch Veränderung.«

Mann, 33 Jahre, Kontierungsservice, selbstständig

## Was die Menschen hoffen

Viele der Befragten verbinden mit dem digitalen Wandel Hoffnungen auf eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation. Dazu gehören:

- × die Entlastung von harter körperlicher oder unbeliebter Arbeit
- × weniger und anders zu arbeiten
- × das Auffangen des Arbeitskräftemangels
- × eine Vereinfachung der Arbeitsabläufe

»Man könnte in Florida seinen Job machen, sich die Zeit frei einteilen. Ein Traum ...«

Mann 33 Jahre, Kontierungsservice, selbstständig

## Was die Menschen befürchten

Den Hoffnungen stehen Befürchtungen gegenüber wie:

- × den Anschluss zu verpassen (in Bezug auf digitale Kompetenzen)
- × steigendem Druck und einer Verdichtung der Arbeit rund um die Uhr ausgesetzt zu sein
- × ersetzt zu werden durch Roboter oder billigere Arbeitskräfte (Migranten, Studenten, Zeitarbeiter)
- × sich im Schreckens-Szenario einer totalen Spaltung der Gesellschaft wiederzufinden
- × Kontrolle und Überwachung erdulden zu müssen

»Ich bekomme doch kein Haus mehr finanziert, weil kein Verlass mehr auf die Arbeit ist, ich weiß ja nicht, wo ich nächstes Jahr bin.«

Frau, 35 Jahre, Immobilienkauffrau, freiberuflich

In Zeiten von Fachkräftemangel und zum Teil überalterten Belegschaften ist es ein großer Vorteil, die seelischen Prozesse und Probleme von Mitarbeitern und potenziellen Mitarbeitern zu kennen. Wer die tiefen Bedürfnisse, Hoffnungen und Ängste der Menschen versteht, kann mit gezielten Maßnahmen intervenieren und so die Zuversicht, Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern.



# Vom Match-Work zum Stretch-Work

Mit der sich auflösenden alten Arbeitswelt verbinden die Interviewten ein hohes Maß an Sicherheit. Arbeit wird als identitätsstiftend erlebt. Insgesamt weist die alte Arbeitswelt eine hohe Passung von Mensch und Arbeit auf (Match-Work). In der Rückschau wird diese alte Welt oft als harmonisch, haltgebend und beständig idealisiert im Gegensatz zur hohen Dynamik der neuen, digitalen Welt.

»Ich habe Sorge, in diese Zukunft nicht mitgenommen, sondern abgehängt zu werden.«

Frau, 38 Jahre, Bäckereifachverkäuferin

Auf der anderen Seite tut sich die neue Welt des Stretch-Work auf. Hier ist der Mensch gefordert, sich möglichst flexibel auf alle Veränderungen einzustellen und sich den immer neuen Bedingungen und Anforderungen geschmeidig anzupassen. Neue Software, neue Prozesse, neue Arbeitgeber – der Wandel ist nicht die Ausnahme, sondern eine Konstante des Arbeitens.

»Digitalisierung heißt: Papierkram weg. Das ist doch eine tolle Erleichterung.«

Mann, 54 Jahre, Postbote

Dieses Schaukeln zwischen den Extremen Sicherheit (Match-Work) und Flexibilität (Stretch-Work) ist ein seelisch aufreibender Prozess. Die Anstrengung, zwischen Anpassungswunsch und

Widerstand in Balance zu kommen, kostet viel Energie. Energie, die oft fehlt, um die herausfordernde Entwicklung von der alten in die neue Welt zu meistern.

Im Ergebnis stecken viele Menschen in einer Art Zwischenwelt fest, dem Patch-Work. Diese Welt bietet wenige Perspektiven und stellt kaum aktive Bewältigungsstrategien zur Verfügung. Die alte Welt ist unwiederbringlich verloren, die neue Welt scheint unerreichbar und für die wirtschaftlich Abgehängten mit wenig attraktiven Möglichkeiten verbunden zu sein.

# Der neue, digitale Alltag

Die digitale Zukunft ist keine ferne Vision, sondern diffundiert zunehmend ins Hier und Heute. Im Privatleben wird diese Entwicklung meist begrüßt: ein Schnäppchen bei eBay schießen, via Netflix Zugriff auf ein riesiges Serien- und Filmangebot haben oder bequem bei Amazon

»Schaltersterben, Filialschließungen, SB-Kassen, das haben wir ja alles schon. Menschen werden nicht mehr gebraucht.«

Frau, 40 Jahre, Erzieherin

shoppen und sich das gewünschte Produkt per Same-Day-Delivery an die Haustür liefern lassen ... Im Alltag erleben die Menschen die Digitalisierung als Schlaraffenland, das sie mit sofortiger Bedürfnisbefriedigung ködert.

Doch gerade das sorgt auch immer wieder für Schreckmomente: Was machen die eigentlich mit meinen Daten? Werden die Paketboten wirklich so ausgebeutet? Was wird aus meinem Job im Einzelhandel, wenn ich so vieles online bestelle?

Auch im Arbeitsalltag kommt es zu diesen Schreckmomenten. Zwar werden die Vorteile der Digitalisierung oft als Erleichterung wahrgenommen – Papierkram fällt weg, Prozesse werden abgekürzt, Kommunikation wird erleichtert. Wenn alles einfacher ist, werden dann weniger Mitarbeiter gebraucht? Wer braucht noch meine Erfahrung, wenn Datenbanken ihr geballtes Wissen in Sekunden bereitstellen? Welche Arbeit werde ich noch machen, wenn Formulare direkt online bearbeitet werden? Die Menschen fürchten, dass ihre Kompetenz entwertet wird und sie selbst durch die neuen Technologien überflüssig werden.

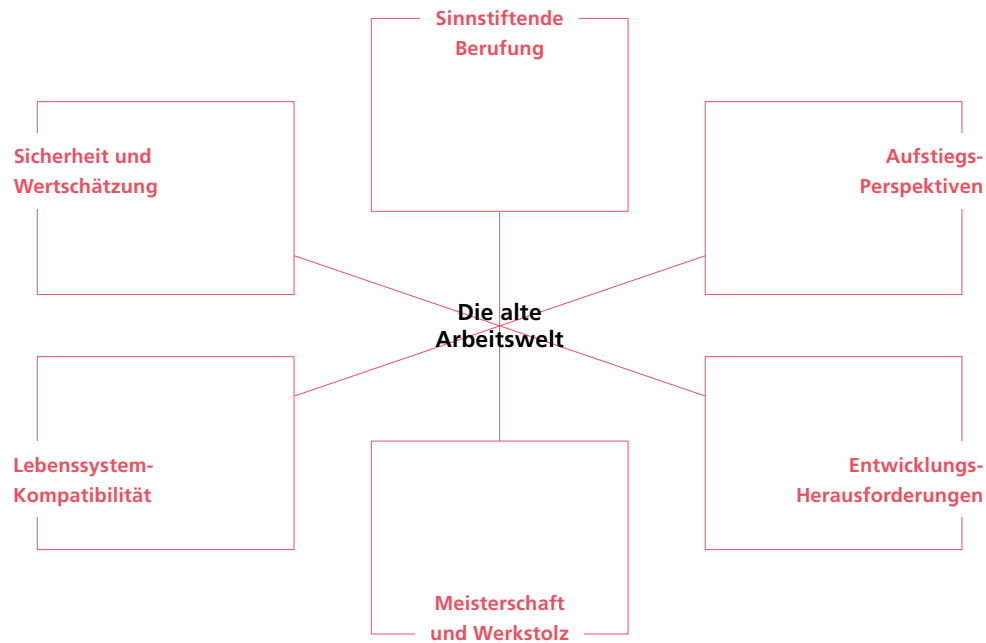
Dass es dennoch nicht zu panischen Reaktionen kommt, liegt an der Kraft der Verheißung, die für eine Selbstberuhigung sorgt. Die Entfesselungs-Versprechungen der Digitalisierung sind hochwirksam. Um an ihnen festhalten zu können und sie nicht aufgeben zu müssen, sind viele Arbeitnehmer zu einer aufreibenden Selbstausbeutung bereit. Ausschlag-

»Wenn mir im Baumarkt ein freundlicher Roboter die Farbe mischt, ist das doch nicht schlimm, die Angestellten haben da doch sowieso keine Lust zu.«

Frau, 48 Jahre, Friseurin

gebend ist für diese Haltung die Angst vor Kontrollverlust und Ohnmacht. Die Digitalisierung schafft so ein seelisch komplexes Korruptierbarkeits-System.

# Warum ist Arbeit eigentlich so wichtig?



Der hohe Stellenwert von Arbeit lässt sich nicht nur mit materieller Sicherheit erklären. Tatsächlich erfüllt sie sechs Grundbedürfnisse, die weite Teile des Lebens betreffen und im engen Zusammenhang mit einer grundsätzlichen Zufriedenheit stehen.

»Arbeit ist ja auch ein Stück Heimat. Ich habe keine Familie. Mit den Kollegen ist man acht Stunden am Tag zusammen, da wird man aufgefangen, alle erleben das Gleiche.«

Mann, 40 Jahre, sozialer Betreuer

## Sicherheit und Wertschätzung

Das Eingebunden-Sein in einen stabilen und verlässlichen beruflichen Zusammenhang gibt Menschen Halt. Sicherheit bedeutet dabei auch, finanziell abgesichert zu sein und für die eigene Zukunft planen zu können. Die Unternehmen stillen das Bedürfnis des Versorgt-Werdens und ermöglichen gleichzeitig das Versorgen-Können ihrer Mitarbeiter.

»Notfalls gehe ich in die Pflege, da sind Menschen unersetzbar.«

Frau, 37 Jahre, Reinigungskraft

Gerade im Match-Work der alten Arbeitswelt belohnen die Arbeitnehmer diese Bemühungen mit Loyalität, Vertrauen und Verbundenheit gegenüber

dem Arbeitgeber. Dies wirkt umso stärker, je mehr sie auch materielle und menschliche Wertschätzung in Form von Lob, Kollegialität und angemessener Entlohnung erfahren.

**Die zentrale Hoffnung ist:**

»Ein paradiesisches Leben, in dem man keine Drecksarbeit mehr machen oder gar nicht mehr arbeiten muss«

**Die zentrale Angst ist:**

»Ich werde durch Roboter ersetzt.«

**So wehren die Menschen die Angst ab:**

Schaukeln zwischen »Alles-Mitmachen« und »innerem Rückzug und Bindungslosigkeit«

## Entwicklungsherausforderungen

Veränderungen und Weiterentwicklungen stellen eine wichtige Motivationsquelle für Arbeitnehmer dar. Neue Aufgaben und Anforderungen machen die Arbeit interessant, stärken das Selbstbewusstsein und tragen zur persönlichen Weiterentwicklung bei. Weiterbildung und Lernen sind unter Arbeitnehmern meist erwünscht und gehören für die große Mehrzahl zur Arbeitswelt dazu.

### Die zentrale Hoffnung ist:

»Ich kann mich in alles hineinverwandeln und habe 1.000 Möglichkeiten.«

### Die zentrale Angst ist:

»Ich komme nicht mehr mit.«

### So wehren die Menschen die Angst ab:

Schaukeln zwischen »Neuen-Entwicklungen-Hinterherlaufen« und »Resignation«

»Wenn man auf dem Laufenden bleibt und sich was traut, dann kommt man auch weiter. Bei mir war das der Weg vom Luftfahrtingenieur zum Kommunikationsdesigner.«

Frau, 54 Jahre, Luftsicherheitsassistentin

## Sinnstiftende Berufung

Ich bin Ärztin. Ich bin Fliesenleger. Ich bin Sozialarbeiterin. Der eigene Beruf ist oft Stifter unserer Identität. Die eigenen Potenziale auszuschöpfen und eigene Vorlieben zu verwirklichen, ist ein starker Motor. Interessen und Talente können im Rahmen der beruflichen Tätigkeit ausgelebt werden. So entsteht ein befruchtender Austausch von Person, Persönlichkeit und Arbeit. Auch sinnlich-haptische Qualitäten spielen dabei eine Rolle – Arbeit wird auf mehreren Ebenen gespürt, sie ist je nach Tätigkeitsfeld zu riechen, zu fühlen, zu schmecken.

Dabei gibt es den Wunsch, eine aus persönlicher, aber auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht sinnvolle Arbeit auszuüben. Arbeiten stiftet Sinn.

»Ich wusste immer schon, dass ich Kfz-Meister werden will. Ich geh da drin auf, wenn ich ein Auto wieder ans Laufen bekomme, wenn der Motor stinkt und ich Ölflecken auf dem Hemd habe.«

Mann, 49 Jahre, Kfz-Meister, selbstständig

### Die zentrale Hoffnung ist:

»Mithilfe der Digitalisierung mein ganz eigenes Ding machen«

### Die zentrale Angst ist:

»Meine Arbeit hat nichts mehr mit mir zu tun.«

### So wehren die Menschen die Angst ab:

Schaukeln zwischen »Anpassung« und »Distanzierung«

## Meisterschaft und Werkstolz

Produkte und Prozesse erschaffen, verbessern und gestalten: Arbeit ist ein Werk, das man alleine oder im Team herstellt und auf das man stolz sein darf. Die Ausbildung, Erfahrung und das eigene Können dienen als Ausrüstung, die ausgebaut und professionalisiert wird und dem Leben einen Sinn gibt. Erfolge, aber auch Mühen oder Scheitern gehören im Erleben dazu.

### Die zentrale Hoffnung ist:

»Entlastender Fortschritt im Dienste und unter der Kontrolle des Menschen«

### Die zentrale Angst ist:

»Meine Erfahrung ist nicht mehr gefragt.«

### So wehren die Menschen die Angst ab:

Schaukeln zwischen »Aufrüsten des eigenen Marktwerts« und »Aufgeben«

»Arbeit gibt einem das Selbstbewusstsein, dass man etwas schafft, stolz auf seinen Tag und sein Leben sein kann.«

Frau, 40 Jahre, Erzieherin

## Lebenssystem-Kompatibilität

»Ohne Arbeit lebt man in den Tag hinein, dann verliert man ganz den Antrieb. Selbst mit einem Lottogewinn würde ich weiterarbeiten.«

Mann, 42 Jahre, IT-Manager

Arbeit gibt dem Leben Struktur und Halt. Dabei sollen Job und Privatleben möglichst gut in Einklang sein. Die vieldiskutierte Work-Life-Balance bedeutet, dass die Arbeit zum Menschen und zu seiner aktuellen Lebenssituation passt und ihm ein ausgewogenes Leben ermöglicht. Familie und Berufsleben zu vereinbaren, ausreichend Zeit für die Kinder zu haben, spielt sowohl für Frauen als auch für Männer eine große Rolle.

### Die zentrale Hoffnung ist:

»Zeit und Raum der Arbeit selbst zu wählen«

### Die zentrale Angst ist:

»Die Arbeitsbelastung frisst mich auf.«

### So wehren die Menschen die Angst ab:

Schaukeln zwischen »Verschmelzung von Privat- und Berufsleben« und »Abgrenzung«

## Aufstiegsperspektiven

Eine weitere Grunddimension des Arbeitens ist die Aussicht, vor dem Hintergrund der eigenen Kompetenzen und Ausrüstung einen beruflichen Aufstieg innerhalb seines Tätigkeitsbereiches zu erlangen, je nach persönlicher Motivation auch Karriere zu machen. Zudem möchten Menschen durch die Arbeit ihr gesellschaftliches Ansehen steigern bzw. ihren Status verbessern. Diese Aussichten stellen eine wichtige Motivation dar, um mit Veränderungen der Arbeitswelt Schritt zu halten und sich den Entwicklungs-Mühen und -Mühen zu stellen.

»Man muss was tun und leisten, aber man kommt auch weiter, kann eine höhere Position bekommen und mehr Geld verdienen. Darum geht es doch auch bei der Arbeit.«

Mann, 46 Jahre, Leiter Feuerwache

### Die zentrale Hoffnung ist:

»Chancen für Quereinsteiger öffnen sich.«

### Die zentrale Angst ist:

»Ich rackere mich ab, aber habe keine Perspektive.«

### So wehren die Menschen die Angst ab:

Schaukeln zwischen »Steckenbleiben« und »Loslassen«

## Bewältigungsstrategien für die neue Dynamik der Arbeitswelt

Die beschriebenen Grunddimensionen der Arbeit bleiben auch im Hinblick auf die digitale Zukunft gültig. Sie sind weiterhin wirksam, da sie

»Die Zukunft verlangt eine neue Ich-Definition, sonst hat man das Gefühl, dass man zerlegt wird.«

Mann, 42 Jahre, Human-Resources-Manager, selbstständig

existenziellen Bedürfnissen des Menschen entsprechen – unabhängig von digitalem oder analogem Lebenskontext. Die digitale Revolution bringt jedoch Kränkungen und Verletzungen mit sich, die diese Bedürfnisse aus den Fugen geraten lassen.

## Verheißungen und Ängste schaukeln sich gegenseitig hoch.

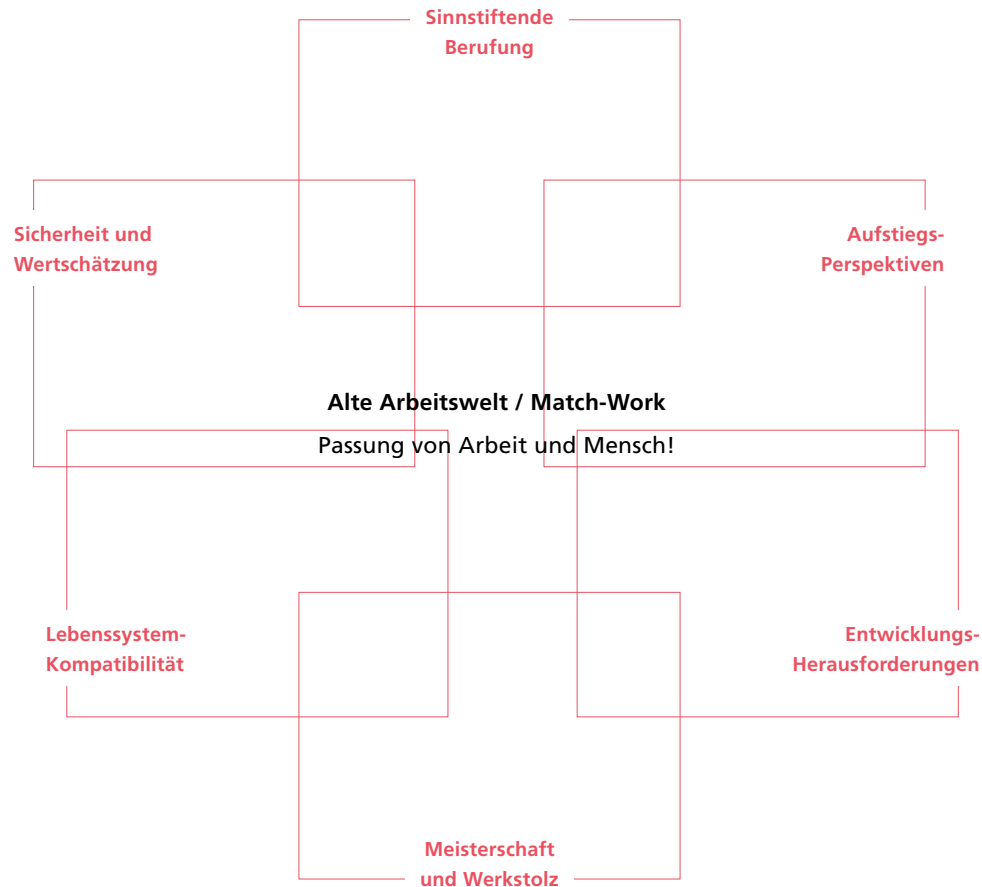
Die Digitalisierung dehnt die Dimensionen des Arbeitens ins Extrem und bringt so die alte Welt ins Wanken bzw. Schaukeln. Auf der Suche nach einer neuen Balance setzen die Menschen jeder Angst eine komplementäre Hoffnung entgegen. In den Interviews haben die Befragten die Vorzüge der Digitalisierung oft ins Märchenhafte idealisiert:

»Das wird eine schrille Welt, da würde ich gern noch 50 Jahre leben, um das erleben zu können: Ich könnte alle Ideen umsetzen und mich ausprobieren.«

Mann, 57 Jahre, Kommunikationsdesigner, freiberuflich

Doch das Hin und Her zwischen den verlockenden und den angstbesetzten Seiten ist energieraubend. Je nach Ausbildung, Arbeitssituation und psychischer Konstitution führt das Schaukeln zu unterschiedlichen Bewältigungs-Typen: den Beständigen und den Pflichterfüllten, den Vertriebenen und den Getriebenen sowie den Hofierten und den Geschmeidigen. Bei jeder Bewältigungsstrategie sind Ängste und Verheißungen wirksam, allerdings in unterschiedlicher Gewichtung.

## Typisch für das Match-Work – die Beständigen und die Pflichterfüllten



Die Beständigen und die Pflichterfüllten sind noch stark in der alten Arbeitswelt verankert, dem Match-Work. Hier ist die Passung von Mensch und Arbeit noch im Lot, die Wandlungen der Digitalisierung werden von den Arbeitenden vielfach banalisiert oder als etwas abgetan, das sie nicht oder nur wenig betrifft. Eingebettet in ein mehr oder weniger funktionierendes Sicherheitssystem aus Festanstellung, regelmäßiger Gehaltszahlung und Kündigungsschutz setzen sie auf ein »Weiter so«. Ältere Arbeitnehmer vertrauen zuweilen auf den Renteneintritt als rettenden Hafen.

Doch auch jüngere treten den technologischen und gesellschaftlichen Umbrüchen nicht mit eigenem Wandlungswillen, sondern vor allem mit Fleiß, Beharrlichkeit, Loyalität und zum Teil Ausblendung entgegen:

»Einkaufszentren wird es trotz  
Online-Shopping immer geben.«

Frau, 36 Jahre, Verkäuferin im Textileinzelhandel

Das Match-Work wird als so zentral für das eigene Leben empfunden, dass Veränderung als Bedrohung der eigenen Identität wahrgenommen wird.

### Die Beständigen

Beständige arbeiten brav und sind davon überzeugt, dass ihr Fleiß und ihre Zuverlässigkeit eines Tages gesehen und belohnt werden. Weder der konkrete Job noch ihre Unersetzlichkeit, sondern ihre Beständigkeit geben ihnen die Sicherheit, ihr Leben irgendwie zu meistern. Sie bekleiden eher einfache Jobs im Bereich Service und Dienstleistung und sind nicht unbedingt auf einen Arbeitgeber fixiert. Seelisch gesehen sind die Beständigen die stabilsten unter den identifizierten Typen.

Fallbeispiel

36 Jahre, weiblich

Lebt in einer Partnerschaft

Arbeitet seit zwei Jahren  
im Mode-Einzelhandel,  
war vorher Kinderpflegerin

Hobby: ihre Katze

Die Probandin hat nach ihrer Fachoberschulreife eine Ausbildung als Kinderpflegerin für Säuglinge und Kleinkinder gemacht. Der Beruf hat ihr jedoch keinen Spaß gemacht, sie trug zu viel Verantwortung und ist dann als Verkäuferin in den Einzelhandel gegangen. Sie betont, dass ihr diese Tätigkeit Struktur und Halt im Leben gibt, obwohl sie das lange Stehen sehr anstrengend findet.

Sie ist in der Vergangenheit sechs Monate arbeitslos gewesen, was ihr sehr peinlich war. In dieser Zeit habe sie sich nutzlos gefühlt. Heute arbeitet sie in einem großen Einkaufszentrum. Ihren Job schätzt sie als sicher ein.

Ihr Arbeitsleben stellt einen Gegenentwurf zu dem der Mutter dar, die »nach den Sternen greift« und als Astrologin erfolgreich das Internet erobert. Mit 65 Jahren hat die Mutter ein Buch über Astrologie geschrieben. Der Vater war bis zur Rente Schul-Hausmeister. Für die Zukunft wünscht die Probandin sich bald Kinder und könnte »irgendwann mal« auch nach dem Vorbild der Mutter »etwas im Internet, auf YouTube« machen. Diese Perspektive bleibt jedoch sehr unkonkret.

### Die Pflichterfüllten

Die Pflichterfüllten sind sehr loyal und fühlen sich mit ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitgeber eng verbunden. Ihre Abhängigkeit ist recht groß und damit auch die Sorge, nicht mehr gebraucht zu werden. Die Digitalisierung wird ebenso als Bedrohung empfunden wie der Einsatz von Zeitarbeitern und Studenten. Daraus resultieren die Tendenz zu Neid und Eifersucht gegenüber Kollegen und die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, um sich unersetzbar zu machen. Die Pflichterfüllten geben alles und wechseln eher ungern den Arbeitgeber. Ihre Tätigkeit empfinden sie als erfüllend, und sie identifizieren sich stark mit ihrem Beruf.

#### Fallbeispiel

**54 Jahre, männlich**

Lebt mit seiner Frau zusammen. Der Sohn (27 Jahre) ist voriges Jahr ausgezogen.

Seit zwölf Jahren Postbote, mittlere Reife, ursprünglich Krankenpfleger

Hobby: Fußball schauen

Der Proband wirkt pflichtbewusst und in seinen Ansichten konservativ. Das Interview ist eher zäh, und es fällt schwer, vom aktuellen Arbeitsalltag auf die Zukunft der Arbeit zu kommen. An diesen Stellen wirkt der Proband verunsichert und beginnt zu stottern.

Er hat Krankenpfleger gelernt, seinen Job verloren, zum Bürokaufmann ungeschult, letztlich als Lagerfachkraft gearbeitet, diesen Job wegen Konkurs des Unternehmens jedoch auch verloren.

Er beschreibt seine Anstellung als Postbote als »absoluten Glücksfall«, zeigt sich zufrieden, dankbar und sehr loyal seinem Arbeitgeber gegenüber. Er ist Postbote mit Leib und Seele, kennt alle Bewohner in seinem Revier inklusive ihrer Sorgen und Nöte und bringt den Hunden der Kundschaft sogar Leckerlis mit.

Er trägt neuerdings einen Handscanner mit Mapping mit sich, der ihm Routen vorgibt. Diese neue Technik bringt Erleichterungen mit sich (Briefe nachträglich einscannen können), aber er fühlt sich in seiner Selbstständigkeit eingeschränkt. Sorgen machen ihm ungelernete Hilfskräfte, die die Post gerade einstellt, und der Online-Versandhändler Amazon, bei dem er selbst nie bestellt. Er verdrängt die Angst, ersetzt zu werden, so gut es geht. Bilder von Lieferdrohnen, KI-Regalen und Zeitarbeitern sind für ihn äußerst bedrohlich.

### Typisch für das Patch-Work – die Vertriebenen und die Getriebenen

Für die Vertriebenen und die Getriebenen ist Ausblendung keine Strategie mehr, da die Umbrüche der neuen Welt für sie bereits spürbar sind. Gefangen in der Zwischenwelt (nicht mehr im Match-Work, aber noch nicht angekommen im Stretch-Work), leben sie ein höchst aufreibendes Patch-Work. Entweder hoffnungslos überlastet oder maßlos enttäuscht, haben sie erkannt, dass die alte Welt für sie bereits verschlossen ist und die neue Welt nur wenige Perspektiven bereithält.

#### Die Vertriebenen

Bei den Vertriebenen wird die Haltung zur Arbeit sehr stark durch Enttäuschungen und erlebte Ungerechtigkeit definiert. Deutlich wurde in den Interviews ein Gefühl der Scham, nicht gut genug ausgebildet zu sein oder zu wenig Talent für Erfolge im Arbeitsmarkt zu haben. Insofern geben sie sich selbst die Schuld, was seelisch zu großen Verletzungen führt.

**47 Jahre, weiblich**

Lebt mit der 13-jährigen Tochter und einer Cousine zusammen, alleinerziehend

Selbstständig mit Büroservice; pflegt ihre Mutter zu Hause

Die Probandin ist alleinerziehend, der Kindsvater zahlt keinen Unterhalt, die Interviewerin beschreibt sie als »Enttäuschte«. Sie arbeitet »alles, was geht«, hat bei Telefonumfragen mitgemacht, im Callcenter gearbeitet, war Verkäuferin. Zusätzlich kümmert sie sich um ihre Mutter: »Mutti gehört zu mir, die war ein Leben lang für mich da.«

Sie bietet freiberuflich ihre Bürodienste in einem Portal im Internet an, macht da »alles Mögliche«, auch Bücher rezensieren oder Inhalte aus dem Internet zu Themen zusammenstellen. Sie hält sich damit »über Wasser«. Ihr Traum ist es, in einem Reisebüro in Teilzeit zu arbeiten.

Insgesamt trauert die aus Ostdeutschland stammende Probandin der DDR-Arbeitswelt nach. Damals sei alles »viel gemütlicher« gewesen, der Zusammenhalt unter Kollegen habe gestimmt. Seit der Wende habe sich die Stimmung sehr verändert: »Es gibt überall mehr Konkurrenz. Jeder kämpft für sich. Es ist alles teurer geworden.«

Die zunehmende Digitalisierung erlebt sie als Bedrohung, vor allem hat sie Angst davor, dass »Menschen durch Maschinen ersetzt werden«. Überhaupt hat sie Angst, dass das »Menschliche« weniger wird. Als Rentnerin möchte sie im Ausland leben, in der Türkei hat sie Verwandte: »Da leben alle in einem Haus, verbringen viel Zeit miteinander.«

**Die Getriebenen**

Getriebene arbeiten häufig in sozialen Berufen. Sie lieben ihren Job, sind aber sehr ambivalent, da sie im Privatleben nur schlecht abschalten können. Es fällt ihnen schwer, sich abzugrenzen, da sie zu den Menschen, mit denen sie arbeiten, eine Beziehung aufbauen.

Die Getriebenen leiden unter der zunehmenden Arbeitsverdichtung, fühlen sich oft ausgebeutet und nicht ausreichend geschätzt. Die mangelnde Wertschätzung, die ihre Arbeit erfährt, steht in einem starken Kontrast zu der Sinnhaftigkeit, die sie selbst empfinden.

**31 Jahre, männlich**

Lebt mit Ehefrau (Altenpflegerin) und Sohn (3 Jahre)

Angestellter Sozialarbeiter

Hobbys: eigentlich Football, Musik mixen, aber keine Zeit dazu

Der Proband wirkt abgearbeitet, er scheint völlig aufgezehrt davon, anderen Menschen zu helfen. Er wird in nächster Zeit die Stelle wechseln: von der offenen Kinder- und Jugendhilfe zu betreutem Wohnen für psychisch Kranke. Die Stelle ist auf zwei Jahre befristet. Von der neuen Stelle erwartet er sich etwas Erleichterung, da er an einem festen Ort und mit festen Zeiten arbeiten wird.

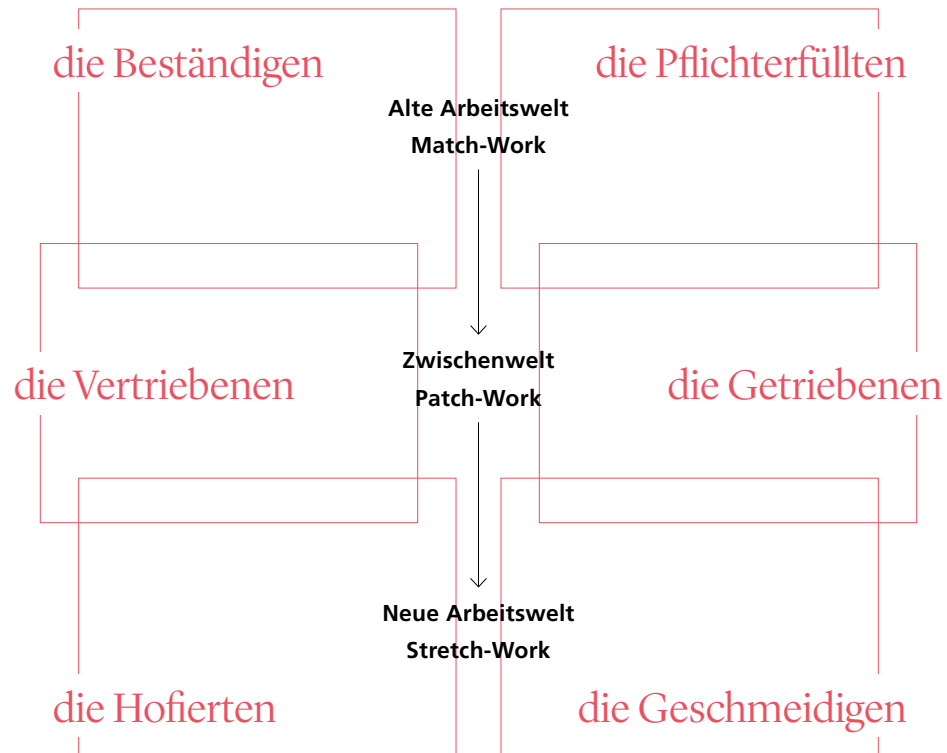
Er arbeitet sehr viel, klagt darüber, zu wenig Zeit mit seiner Frau und seinem Sohn verbringen zu können.

An ein Ausleben seiner Hobbys (Football, Musik) sei »gar nicht zu denken«. Er erlebt seine Arbeit als sinnvoll und wichtig, aber Gehalt und Arbeitsdichte lassen ihn zu dem Schluss kommen: »Viel Ballast, wenig Ertrag.«

Ein digitales Assistenzprogramm unterstützt ihn aktuell beim Management seiner Fälle, führt aber auch zu einer weiteren Verdichtung seiner Arbeit und damit zu Stress. Er kann – und muss – von überall auf dieses Programm zugreifen. Der Proband sehnt sich nach Entlastung und interessiert sich sehr für die Idee des bedingungslosen Grundeinkommens.



## Typisch für das Stretch-Work – die Hofierten und die Geschmeidigen



Das Stretch-Work beschreibt die Evolution des Arbeitnehmers in einer digitalen Welt. Ganz auf Anpassung programmiert, finden dort die Beweglichen, die Hofierten und die Geschmeidigen, ihre Nischen, in denen sie zumindest temporär gedeihen oder überleben können. Auf neue Anforderungen reagieren sie flexibel, sie leben und genießen die Multioptionalität.

## Die Hofierten

Unter den Hofierten finden sich vor allem Menschen, die in angesagten, technikaffinen Branchen oder gesuchten Berufen arbeiten. Ihre Sicherheit ziehen sie aus ihren gefragten Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt. Sie fühlen sich clever, hängen aber nicht unbedingt an ihrer Tätigkeit.

### Fallbeispiel

42 Jahre, männlich

Lebt allein, in einer Fernbeziehung

Leiter EDV-Abteilung, nebenbei Fitnesscoach

Hobbys: Fitness und Kraftsport, Reisen

Der Proband wirkt energiegeladener, ist muskelbepackt und gebräunt. Er spricht viel und gerne über sich, wobei ihm sein Kraftsport persönlich deutlich wichtiger ist als seine berufliche Tätigkeit.

Nach vier Semestern Germanistik und Philosophie (»aus Interesse«) begann er zweckgerichtet ein IT-Studium: »Ich wollte etwas machen, womit ich gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt habe.« Nach dem Studium und einer Werkstudentenstelle wurde er im Unternehmen vor zwölf Jahren angestellt, seit

einer Umstrukturierung ist er Leiter der IT-Abteilung. Er betont, dass er im Leben »gerne Gas« gebe, er hat sich mittlerweile einen gewissen Wohlstand erarbeitet und ist froh, jetzt »mehr zu delegieren, als selbst zu arbeiten«.

Er zeigt keine intensive innere Bindung zu seinem Beruf und zum Unternehmen, genießt aber sein hohes Gehalt und die damit verbundene Sicherheit. Seinen Beruf erlebt er als »zukunftssicher«, in Bezug auf neue Entwicklungen ist er »wachsamer«, auch fügt er sich (wenn auch etwas widerwillig) dem Anspruch der ständigen Erreichbarkeit. Dies erlebt er als »Opfer«, das er bringen muss.

## Die Geschmeidigen

Die Berufsbilder der Geschmeidigen sind stark in Bewegung, genau wie ihre innere Haltung. Zu dieser Kategorie gehören zum Beispiel Künstler, Grafiker oder Freiberufler mit speziellen Fähigkeiten, die sie in unterschiedlicher Weise anwenden können. Ihre Tätigkeit üben sie mit Neugier, einer gewissen Abenteuerlust und vor allem Engagement und Frustrationstoleranz aus. Typisch für sie ist eine tendenzielle Ungebundenheit, die sie Phasen der Unsicherheit gut verkraften lässt.

Fallbeispiel

36 Jahre, männlich

Lebt allein, keine Beziehung, keine Kinder

Freiberuflicher Schauspieler

Hobbys: sein Beruf und Reisen

Der Proband wirkt extrovertiert und spricht laut, die Interviewerin bezeichnet ihn als Verwandlungs- und Verdrängungskünstler. Er sei zufällig zur Schauspielerei gekommen, habe in einem Jugendclub Theater gespielt, dort einen Regisseur kennengelernt und mit 17 Jahren einen Jugendpreis für einen Studentenfilm gewonnen. Habe er sich zuvor noch mit Jobs im Callcenter über Wasser halten müssen, kann er seit 2012 ganz von der Schauspielerei leben.

Er liebt es, sich immer wieder in andere Rollen hineinzusetzen, ist extrem wandlungsfähig. Sein Beruf erfüllt ihn vor allem deshalb, weil er keine Routine erlebt: »Immer neu, immer anders.« Er hat ständig neue Projekte in Planung, die sich organisch auseinander ergeben. Er kann sich auch vorstellen, Stand-Up-Comedy zu machen.

Er beklagt, dass immer mehr junge Menschen über soziale Medien und ohne jegliche Entwicklung an die Schauspielerei kommen, und äußert sich abfällig über »den Ramsch von Youtube«. Er hat die Sorge, dass erfahrene Schauspieler immer weniger geschätzt würden.

## Schlussfolgerungen für Gesellschaft und Arbeitgeber

Der demografische Wandel und der Fach- und Führungskräftemangel gehören zu den größten Herausforderungen betrieblicher Personalpolitik. Das Potenzial der eigenen Mitarbeiter bestmöglich auszuschöpfen und zu fördern, ist mehr als ein Wunsch, es ist eine Notwendigkeit. Die in der Studie zu Tage getretenen Gefühle der Kränkung und Verunsicherung sowie das energieraubende Schaukeln zwischen Angst und Hoffnung stehen diesem Ziel im Weg.

Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, auch den – von der digitalen Revolution – Gebeutelten Wege aus dem Patch-Work aufzuzeigen und sie zu begleiten. Dabei spielt der Übergang vom Match-Work zum Stretch-Work eine zentrale Rolle. Die von der Digitalisierung geforderte

Flexibilität können Mitarbeiter nur in einem Klima des Verständnisses, des Vertrauens und der Wertschätzung leisten. Die seelische Bewältigung der Umbrüche und das Angebot neuer Sicherheit können viel dazu beitragen.

»Alles muss beweglicher werden, um das Bewegte beherrschen zu können.«

Mann, 27 Jahre, Kurierfahrer

Dabei geht es auch, aber nicht nur um gezielte Weiterbildung oder ein Fitmachen für die Digitalisierung. Vielmehr sollte der Blick auf das gesamte Spektrum der Mitarbeiterbedürfnisse gerichtet werden: Wie können die berufliche Meisterschaft und der Werkstolz auch in Zeiten vernetzter Teams ihren Platz finden? Welche Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven können Unternehmen ihren Mitarbeitern bieten? Ersetzt Work-Life-Blending die bekannte Work-Life-Balance? Und schließlich: Wie können Menschen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit so neu justieren, dass sie daran glauben, dass durch ihre Arbeit die Dinge morgen besser werden, als sie heute sind, sie also motiviert und zuversichtlich an der Erreichung der Unternehmensziele mitwirken?

## Was Menschen heute brauchen, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen

Die neue, digitale Arbeitswelt braucht Menschen, die mit Optimismus daran glauben, ihren Platz zu finden. Dies ist nur möglich, wenn ihre Grundbedürfnisse in neuer Form gestillt und die Ängste durch eine Kultur der Wertschätzung und Teilhabe gemildert werden. Gleichzeitig müssen sich auch die Hoffnungen der Menschen auf ein realistisches Maß einpendeln.

»Mehr Gleitzeit, keine acht Stunden am Tag, sondern nur sechs, das sind neue Modelle, die das Leben besser machen können.«  
Mann, 38 Jahre, Diplom-Ingenieur

Um dies zu erreichen, müssen alle Mitarbeiter über ausreichende Informationen zu den bevorstehenden Veränderungen verfügen. Hilfreich ist dabei die Einsicht, dass nichts bleibt, wie es ist – ein Zurück gibt es nicht. Mit einer neuen Perspektive können Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam den Blick nach vorne richten.

## Wie Unternehmen und Gesellschaft reagieren und gestalten können

Arbeitgeber sollten im Arbeitsalltag Möglichkeiten zum Reflektieren über die Chancen und Risiken der Digitalisierung bieten. So können Mitarbeiter erste realistische Einblicke gewinnen. Dazu gehört auch die Konfrontation mit der Frage, wie anschlussfähig der eigene Beruf an die digitalen Veränderungen ist. Hier können geschulte Ansprechpartner diesen vielleicht auch schmerzhaften Prozess begleiten und den Fokus auf neue Chancen richten. Es ist sinnvoll, Beispiele zu veröffentlichen, wie und wo der digitale Veränderungsprozess in der Arbeitswelt und im Betrieb bereits stattfindet und wie die betroffenen Arbeitnehmer eingebunden werden. Aber es bedarf auch der Schilderungen, wo dies nicht funktioniert hat: Zur Vertrauensbildung in diesem Prozess gehört Transparenz über Risiken und Misserfolge. Alle Strategien, die Sicherheit vermitteln, sind sinnvoll und wünschenswert, damit Arbeitnehmer die Chancen der Digitalisierung ergreifen. Dazu gehören Selbstreflexion und eine aktive Grundeinstellung.

»Ich habe Integrationsprobleme in die Freiheiten, die sich bieten. Das muss man wirklich lernen.«  
Mann, 35 Jahre, Lagerfachkraft

Sie schaffen Resilienz gegenüber den Risiken der Digitalisierung und ebnen den eigenen Weg in die neue Arbeitswelt.

Die Bereitschaft zu mehr Anpassung und Flexibilität, zur Annahme des Stretch-Work, darf keine einseitige Forderung an die Arbeitnehmer bleiben. Arbeitgeber brauchen in ihren Teams mehr denn je eine Vielfalt unterschiedlicher Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und Sichtweisen. Daher sollten sich auch Unternehmen künftig flexibler auf die Bedürfnisse der Menschen einstellen und deren Willen und Fähigkeit zum Wandel mit einer eigenen Veränderungsbereitschaft beantworten – zum Beispiel mithilfe von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Weiterbildungsangeboten oder einer Neugestaltung der Unternehmenskultur.

## Ausblick auf die neue, digitale Balance

Change-Management-Herangehensweisen im klassischen Sinne gehen von definierten Prozessstufen aus, die Veränderungen einleiten, umsetzen und abschließen. Diese Change-Prozesse funktionieren nicht mehr hinreichend. Veränderung ist nicht mehr an einen Zeitpunkt, einen Prozess oder ein Projekt gebunden, sie findet permanent statt. Der Change ist eine gerichtete Dauerbewegung, Übergänge werden zum Regelzustand. Das neue Arbeiten ist im Werden begriffen: Dinge ausprobieren und auch wieder verwerfen können oder sich in Erprobungsräumen bewegen ohne den Return-on-Invest-Druck werden zu neuen Handlungsoptionen.

»Man muss versuchen, Autor der Zukunft zu sein.«  
Frau, 54 Jahre, Luftsicherheitsassistentin

Die technische Entwicklung ist schneller als das menschliche Anpassungsverhalten. Daher besteht für jeden die Notwendigkeit, eine persönliche Haltung zum Thema Digitalisierung zu entwickeln und einzunehmen. Welchen Regeln und Möglichkeiten unterwerfe ich mich, welchen nicht? Welche Konsequenzen trage ich durch die Teilnahme an der digitalen Welt? Welche Strategien kann ich entwickeln, um den »Verheißungen« der Digitalisierung aufgeklärt entgegenzutreten und mich bewusst dafür oder dagegen zu entscheiden? In der neuen Arbeitswelt müssen sich Unternehmen, Institutionen und Arbeitnehmer diesen Fragen stellen. Die Antworten jedoch werden sie nur gemeinsam finden.

# Anhang

## Wissenswertes zur randstad stiftung

Arbeit betrifft Menschen existenziell und unmittelbar: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen haben signifikante Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebenswirklichkeit. Die Art und Weise, wie wir Lebens- und Arbeitsräume gestalten, verändert sich kontinuierlich – aufgrund des technischen Fortschritts, der globalen Vernetzung oder kultureller Einflüsse. Neue Generationen entwickeln neue Formen des Zusammenlebens und -arbeitens, definieren eigene Motive und Erwartungen, verschieben die Grenzen betrieblicher Strukturen, hinterfragen das Wann, das Wo und das Wie von Arbeits- und Freizeit. Neue Arbeitsformen entstehen, Menschen gehen neue Berufswege, Werteverhältnisse verschieben sich.

Seit 2005 engagiert sich die randstad stiftung mit bildungs- und berufsbezogenen Projekten für unsere Arbeitskultur. Sie fördert die Interaktion von Wissenschaft und Praxis. Sie setzt sich dafür ein, dass Menschen und Organisationen Veränderungen in der Lern- und Arbeitswelt erkennen, verstehen und nachhaltig in konstruktive Handlungen umsetzen können. Sie will dazu beitragen, unsere Arbeitskultur menschlicher zu gestalten und Öffentlichkeit wie Gesellschaft für die Zukunft von Bildung und Arbeit zu sensibilisieren.

Auf Basis der beiden Leitthemen »Durchlässigkeit der Lern- und Arbeitswelt« sowie »Wertigkeit und Bewertung von Arbeit« unterstützt und begleitet die randstad stiftung Projekte, um Übergangsphasen von Lernen und Arbeiten zu gestalten, neuen Karrierewegen auf die Spur zu kommen und die barrierefreie Teilhabe von Menschen in Bildung und Beruf voranzutreiben.

Dabei stützt sie sich auf starke Partner aus Wissenschaft, Wirtschaft und der Stiftungslandschaft.

## Wissenswertes zum rheingold Institut

Das rheingold Institut zählt zu den renommiertesten Adressen der qualitativ-psychologischen Wirkungsforschung und ist eines der letzten unabhängigen Marktforschungsinstitute in Deutschland. Das Institut hat sich mit seinen rund 45 festen Mitarbeitern und 50 freien Auftragnehmern auf tiefenpsychologische Kultur-, Markt- und Medienforschung spezialisiert. Ihre Analysen erarbeiten die Kölner auf der Basis der morphologischen Markt- und Medienforschung. Jahr für Jahr liegen bei rheingold über 5.000 Frauen und Männer »auf der Couch«. Dabei analysieren die Wissenschaftler auch die unbewussten seelischen Einflussfaktoren und Sinnzusammenhänge, die das Handeln eines jeden Menschen mitbestimmen.

Das Team von rheingold ist in der Lage, Märkte, Marken, Produkte und gesellschaftliche Trends wie Konsumenten-Verhalten oder Werte-Hierarchien, auf höchstem Niveau zu analysieren und zu interpretieren. Eigens entwickelte Tools und Mechaniken stehen hierfür zu Verfügung, wenngleich die eigentliche Leistung das Sehen und Verstehen unbewusster Verhaltensweisen und Haltungen ist. Sowie die Expertise, diese zu vermitteln und zur Vorlage für strategische Prozesse zu gestalten. Darüber hinaus begleitet rheingold Unternehmen bei ihren strategischen Vorhaben, moderiert Boards, unterstützt bei Kreativ-Prozessen oder entwickelt Positionierungs-Szenarien. Diese jahrelange Forschungs-Erfahrung hat rheingold zum führenden qualitativen Forschungs-Institut gemacht. Zu den Kunden des Instituts zählt neben öffentlichen Auftraggebern die Beletage der deutschen und europäischen Wirtschaft.

Mit Dependancen in San Francisco und Shanghai baut das Institut seine Internationalität stetig aus.

