

Hier kann man bequem Dinge kaufen, aber auch verkaufen. Als Verkäufer kommen hier Privatpersonen vor, aber zunehmend haben auch etablierte Händler diesen Bereich für sich entdeckt und bewerben ihn – passend zu den aktuellen Notwendigkeiten des stärkeren Umweltschutzes.

### Welche Rolle spielen wir bei diesen Themen?

In einer Marktwirtschaft entscheiden „die Verbraucher“ durch ihr praktisches Handeln darüber, wie sie in Zukunft einkaufen. Die Frage ist aber, wer sind diese „Verbraucher“? Entscheidet hier nicht die Mehrheit darüber, wie wir in Zukunft unser „täglich Brot“ einkaufen? Was ist mit der Minderheit, welche sich vielleicht einen anderen Weg zu ihrem „Brot“ wünscht?

Viele neue Geschäftsmodelle, die hier angesprochen wurden, sind aktuell in der Entwicklung und im Aufbau. Hier investieren Unternehmen und hoffen, dass sie zukünftig eine gute Marktposition erzielen werden. Dafür verzichten sie auch viele Jahre auf Gewinne. Das können sie sich leisten aufgrund eines erfolgreichen klassischen Geschäftsmodells oder weil sie Investoren gefunden haben, die an diese Idee glauben. Das große Vorbild für solche Zukunftspläne ist Amazon. Amazon hat viele Jahre hohe Verluste gemacht und viele haben sich gefragt, ob das gut geht. Es ist gut, sogar sehr gut gegangen. Aber es muss einem klar sein, diese Erfolgsgeschichte konnte nur geschehen, weil das neue Geschäftsmodell – anfangs nur Bücher online statt im Buchladen zu verkaufen – von den Kundinnen und Kunden angenommen wurde. Und so wird es auch mit anderen neuen Geschäftsmodellen sein. Wenn wir wollen, dass in Innenstädten noch bestimmte Geschäfte ihre Waren und Dienstleistungen anbieten, dann müssen wir dort auch einkaufen gehen. Sich Sorgen um die Verödung der Innenstädte zu machen, selbst aber fast alles online einzukaufen, ist nicht folgerichtig. Der Online-Kauf ist oft preislich günstiger, das ist eine große Versuchung für viele Menschen. Will man einer

weiteren Verdrängung von Geschäften durch das Online-Geschäft entgegenwirken, dann muss man bereit sein, für eine persönliche Ansprache oder gar fachliche Beratung in einem Geschäft auch einen gewissen Mehrpreis zu bezahlen. Und umgekehrt müssen die Geschäfte, die noch eine Existenzberechtigung behalten wollen, auch einen Mehrwert für diesen Mehrpreis bieten und den Mehrpreis durch gutes Kostenmanagement im Rahmen halten.

Die Online-basierten Geschäftsmodelle schlafen nicht, obwohl sie schon hohe Marktanteile erreicht haben. Dem Einzelhandel muss klar sein, dass der Online-Trend nicht von selbst wieder verschwindet. Hier müssen Konzepte gefunden und erprobt werden. Und es wird nur durch Zusammenarbeit gehen. Es gibt schon eine Vielzahl an Initiativen, wie man sich gegenseitig Hilfe zukommen lassen kann, damit nicht jeder insbesondere kleine Laden seine eigenen Erfahrungen sammeln muss, die er sich angesichts der großen Konkurrenz durch den meist preiswerten Onlinehandel wirtschaftlich gar nicht leisten kann. Und wir Verbraucherinnen und Verbraucher müssen uns letztlich fragen, was unser Anteil daran ist, eine aktuelle Entwicklung zu forcieren, zu bremsen oder gar teilweise umzukehren.

Ich hoffe, dass die vorliegenden Ausführungen ein kleiner Beitrag zu einer Bewusstseinsbildung sind: Wir als Verbraucherinnen und Verbraucher bestimmen, wie wir in Zukunft einkaufen.

*MZieger@drmzieger.de*

## #NewWork

Wie sieht die Arbeit der Zukunft aus?

**Als Teil des Akademietage-Netzwerkes hat der KDA (Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt) dieses Motto als Frage nach Zukunftsthemen und Trends in der Arbeitswelt aufgenommen.**

Um wen geht es, wenn es um die Zukunft der Erwerbsarbeit geht? Gibt es schon Konzepte, praktische Beispiele, wie die Arbeitswelt in Zukunft aussehen kann? Mit wem würden wir diese Fragen gern diskutieren?

Relevant ist das Thema für alle, die heute im Arbeitsprozess stehen, in ihn eintreten – oder in ihn zurückfinden wollen. Junge Führungskräfte zwischen 25 und 40 sind es, die noch eine lange Strecke Arbeitsleben vor sich haben. Sie gibt es als aktive und organisierte Gruppen und sind über die Handelskammer und Handwerkskammer organisiert. In Hamburg gehören sie zum KDA Netzwerk dazu. Nicht für sie, sondern mit ihnen wollten wir einen Abend zur Frage: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Oder: Was ist eigentlich New Work? gestalten.

### Neue Formen erleben

Schon der gemeinsame Prozess der Vorbereitung einer Veranstaltung war „New Work“. Vorbereitung im Netzwerk beinhaltet die gelebte Überzeugung, dass das Wissen in der Community vorhanden ist. Digitale Tools machen darüber hinaus schnelle Absprachen möglich und verkürzen Abstimmungsprozesse.

Die Referent\*innen und Impulsgeber\*innen sind Teil der Community und zugleich



**Renate Fallbrüg**  
Referentin im  
KDA, Hamburg

Expert\*innen, die ihr Wissen und ihre Zeit gern zur Verfügung stellen, um gemeinsam im Nachdenken und Experimentieren einen Schritt weiterzugehen. Die Bereitschaft: „Ich stelle dir mein Wissen zur Verfügung, so dass du von meiner Erfahrung und Kompetenz partizipieren kannst.“, ist ein Baustein von New Work. Die dahinter stehende Haltung: „Ich weiß, dass deine Erfahrung und Kompetenz, deine Anmerkungen und auch deine kritischen Rückfragen mich und meine Arbeit voran bringen werden“ investiert in Kooperati-

on und weniger in Konkurrenz. Schon in den Vorbereitungen zeigten sich damit typische Bausteine von New Work: flache Hierarchien und das Bestreben kooperativ, vertrauensvoll, wertschätzend, eigenverantwortlich, demokratisch und empowernd zusammenzuarbeiten. New Work ist mehr als eine Modeerscheinung, sie beruht auf der Erkenntnis, dass diese Form der Arbeit die Wahrscheinlichkeit erhöht, im Wettbewerb bestehen zu können.

Wie entlastend und zielführend diese Haltung sein kann, wurde erlebbar, als der lang verabschiedete Hauptreferent, für uns unerwartet, seine Stelle gewechselt hat und dadurch für diese Abendveranstaltung nicht mehr zur Verfügung stand. Das Netzwerk reagierte verständnisvoll und organisierte schnell eine Alternative.

### Nicht alles bei New Work ist New

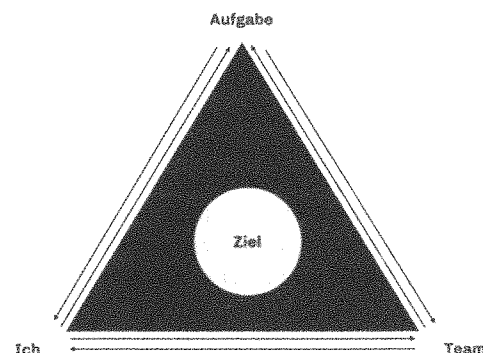
Auch diese Generation baut auf das auf, was schon vor ihnen gedacht, erarbeitet und erprobt wurde und nutzt es, angereichert durch

digitale Räume, Methoden und Techniken für die Aufgaben der Gegenwart.

So tauchte an diesem Abend ein mir vertrautes TZI-Dreieck im Bild einer Präsentation auf und damit die (alte) Hoffnung der humanistischen Psychologie, dass durch Bildung, Autonomieentwicklung und Reflexion, bessere Kooperationen, Arbeitsprozesse und damit auch menschendienliche Ergebnisse erzielt werden können. Es gibt das Vertraute, wenn auch leicht verändert. Der angestrebten Balance zwischen Aufgabe, dem Individuum und dem Team, liegt ein Ziel zugrunde. Das Ziel von Unternehmen zeigt sich u.a. in Umsatz, Kundenzufriedenheit und darin, mit Perspektive am Markt bestehen zu können.

### New Work stellt den Menschen in den Mittelpunkt

„In Unternehmen“ – so Julian Schildknecht, der sowohl angestellt arbeitet als auch Mitbegründer des Start Ups „Lift for Future“ ist – „geht es immer mehr darum, dass Menschen in die Lage versetzt werden, ihr Potential je für sich und in der gemeinsamen Arbeit entfalten zu können.“ Bei New Work geht es nicht allein um neue Arbeitsformen wie das Arbeiten im Homeoffice, das Nutzen eines gemeinsamen Schreibtisches („Desksharing“) oder flexible Arbeitszeiten. Es geht auch nicht um das Duzen der Chefin oder



Das Ziel ist zwar vorgegeben, definiert sich letztlich aber im Dreieck: Aufgabe - Team - Ich. Grafik: Julian Schildknecht

um das Ablegen von Krawatten, auch wenn dies für einige Unternehmen ein echter Kulturwandel ist. Es geht vor allem um den Menschen und um die Haltung zu sich selbst, zum anderen, zur Aufgabe. Es geht um Skills, Kompetenzen oder – biblisch gesprochen – Gaben, die eingebracht werden können und sollen und um Upskilling, als neudeutsche Form für Entwicklung und Weiterbildung. Es geht um Kulturen, die zueinander finden müssen und um die Frage, was geschehen muss, damit der/die Einzelne am Montagmorgen gern mit der Arbeit beginnt.

Die technischen Veränderungen, die beispielsweise in der Produktion, in der industriellen Fertigung möglich waren, sind weitgehend vollzogen. Doch die Digitalisierung ermöglicht neue Form der Arbeit. Informationen, Netzwerke und Daten lassen sich so verknüpfen, dass flexibler und individueller auf Kundenwünsche eingegangen werden kann. Zugleich werden sinnvolle Suchfragen gebraucht, um aus den unendlichen Datenmengen, die zielführenden Informationen herausfiltern zu können. So entstehen Bilder von zukünftigen Produkten und Märkten und damit von einer zukünftigen Arbeitswelt.

### Licht und Schatten

Den Menschen ins Zentrum zu stellen, heißt damals wie heute, dass gute Konzepte und Methoden auch Schatten in sich tragen. Aus Empowerment, Eigenverantwortung, authentischer Kommunikation und Sinnstiftung kann Gutes wachsen. Es kann jedoch auch zu einer Ausbeutung von Privatheit und Gefühlen zugunsten von Macht oder Kapitalinteressen führen. Zur Freiheit, die New Work verspricht, gehört auch die Verantwortung nachzufragen, was mit denen ist und wird, deren Arbeit „wegprogrammiert“ werden kann, deren erlernte Berufe mit hoher Wahrscheinlichkeit aussterben werden und für die ein Upskilling – also eine Anpassungsfortbildung – nicht (mehr) möglich sein wird. Auch diese Themen hatten Platz an diesem Abend.

Zur Zukunft der Arbeit gehört die Spaltung der Erwerbstätigen durch unterschiedliche Arbeitsmöglichkeiten. Die einen haben die Wahl, wo und wie sie arbeiten wollen und die anderen müssen vor Ort sein, weil Pflege, Zugbegleitung, Handwerk oder Verkauf nicht aus dem Homeoffice möglich sind. In diesen Berufen können allenfalls nur Teile der Arbeit wie z.B. Buchhaltung oder Auftragsannahme ins Homeoffice verlagert werden. In der Pandemie hieß dies, dass wer vor Ort arbeiten muss, einem erhöhten Infektionsrisiko ausgesetzt war und ist.

Im Hintergrund steht auch die Frage nach der Bezahlung von Arbeit der Zukunft. Wird es neben New Work auch New Pay geben müssen? Und wonach müsste sich das Gehalt eigentlich bemessen? Nach Zeit und Anwesenheit wie bisher? Nach Produktivität und Performance? Nach dem Wert für das Allgemeinwohl, und wie ließe sich das bemessen? Und welche Ungerechtigkeiten können dadurch entstehen oder verstärkt werden?

### New Work auch in Handwerk und Kirche

Egal, wie und wo in Zukunft gearbeitet wird, alle Bereiche werden sich mit Digitalisierung und veränderten Kommunikationsformen auseinandersetzen müssen. Die Zukunft der Arbeit, sie ist eng verknüpft mit digitaler Technik und digitaler Kompetenz, die weit über das Schreiben einer E-Mail oder Bedienen eines Computers hinausgeht.

Dass auch das traditionelle Handwerk in diese Richtung denken und handeln muss, wurde an diesem Abend sehr eindrücklich hörbar, als die Handwerksmeisterin Maxi Hänsch ihre Geschichte erzählte. Sie erzählte von dem Laden, den sie von ihrem Vater geerbt hat und den es schon seit ewigen Zeiten gibt. Doch, dass es erfolgreich weitergeht, ist nicht selbstverständlich: Denn gutes traditionelles Handwerk hat seinen Preis, den nicht jeder bezahlen kann oder will. Auch die Tradition, z.B. galvanisiertes Besteck zur Taufe, Konfirmation oder Hochzeit zu verschenken, ist aus der Mode gekommen.



Sieht nach Dream-Team aus: Renate Fallbrüg und Kerstin Joram-Albers vom KDA. Fotos (2): Julia Stargardt

So berichtete sie von dem Laden, der jeden Morgen geöffnet wird und statt Kunden oder Kundinnen kommt nur noch der DHL Service, der ein Paket für die Nachbarn abgibt.

Veränderungen, Transformationen und auch New Work – so wird deutlich – sind keine neuen, fancy Tools. Kulturwandel entsteht spätestens dort, wo der Druck so groß ist, dass klar ist: entweder wir bewegen uns, wir verändern etwas, oder wir sind weg vom Markt.

Die Handwerkerin hat mit ihrem Team, das bis dahin wenig Sinn für Digitales hatte, wo einige Mitarbeiter\*innen selbst das Mobilphone verweigern, in der Pandemie über E-Commerce und Social Media neue Kunden gewinnen und kreative Nischen entwickeln können. Was es dort gibt, gibt es nicht überall: Taschenmesser mit individuell gestalteten Gravuren zum Beispiel. Und über die Stadt verteilt gibt es Menschen, die dies zu schätzen wissen. Der Laden läuft wieder, auch dank eines Online-Shops, der für einige ihrer Mitarbeitenden immer noch eine Herausforderung darstellt.

Die Frage danach, wie wir zukünftig arbeiten wollen oder auch müssen, ist nicht erst durch die Pandemie in den Kirchen angekommen. Wie werden sich Berufsbilder angesichts knapper werdender Ressourcen verändern müssen? Wie schaffen wir mehr Kooperation auch zwischen den unterschiedlichen Berufen und welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung? Diese Fragen stehen auch für eine Kirche an, die als Organisation öffentlich und stark bleiben will.

Gut, dass Meike Barnahl, Pastorin und Geschäftsführerin des jüngsten kirchlichen Start Ups in Hamburg, das den Arbeitstitel „Ritualagentur“ trägt, an diesem Abend da war. So konnte sichtbar werden wie in der Kirche darüber nachgedacht wird, auf neue Weise zu Menschen in Kontakt zu gehen. Eine Trauung in einer Bar durchzuführen oder die Taufe des eigenen Kindes im Garten – eine Bandbreite an denkbaren Möglichkeiten fächert sich auf. Wer so denkt und den Blick weitet, sucht Lösungen für die Erkenntnis, dass sich die Bedarfe der Menschen verändert haben und Rituale zu einem Markt der Möglichkeiten geworden sind. Welche Formen kann es geben, dass Menschen, die täglich digital kommunizieren, dies auch mit der Kirche tun können? Freie Termine in der Wunschkirche prüfen, vor Ort Besuch und Gespräch verabreden, geht das auch digital? Gibt es dazu demnächst eine App, mit der sich diese Terminabsprachen niedrigschwellig klären lassen?

Grundgedanke auch hier: die Veränderung ist da, entweder wir erleiden sie oder wir beginnen sie zu gestalten, ohne dabei Formen von Kirche und Menschen, die ihre Arbeit in ihr tun, gegeneinander auszuspielen.

## Gleichzeitigkeit leben

Es geht in der Kirche wie in anderen Großorganisationen darum, erst einmal in einer Gleichzeitigkeit zu leben. Nicht digital oder analog, sondern UND. Nicht Neues oder Altes, sondern UND. Nicht langsam oder schnell, sondern UND, so der Hinweis von Rainer Figallo, dessen Berufsbezeichnung „New Work Accelerator und Transformation Ignitor“ schon wie ein Gruß aus der Zukunft klingt. Er wurde aus dem Publikum gefragt, wie er, der den Auftrag hat, Veränderungen in einem Großunternehmen anzuschieben, Menschen begegnet, die in dem Ganzen keinen Sinn oder nur den x-ten betrieblichen Change Prozess sehen, der am Ende wieder nichts bringt? Eine Antwort hieß: Nachfragen. Worin liegt deine Ablehnung? Was hindert dich gerade mitzugehen? Was müsste passieren, damit du mitgehen kannst? Nachfragen heißt auch, in Beziehung gehen, sich den Fragen stellen und im Kontakt bleiben. Könnte es so einfach sein? Sicher nicht, doch ermutigend für nächste Schritte.

Das Thema „New Work“ ist noch nicht zu Ende diskutiert und gestaltet. Der Umbruch in der Arbeitswelt hat gerade erst begonnen. Zur christlichen Freiheit, die Zukunft zu gestalten, gehört letztlich auch die Verantwortung, nach Grenzen und Brüchen zu fragen. Daher: Es wird nicht der letzte spannende Abend zum Thema #NewWork gewesen sein.

[renate.fallbrueg@kda.nordkirche.de](mailto:renate.fallbrueg@kda.nordkirche.de)

# Let's act now!

Was sagt uns „Bewahrung der Schöpfung“ heute?

**Der Vortrag wurde unter oben genannten Titel am 26. Oktober 2021 im Kolleg der Hauptkirche St. Nikolai im Rahmen der Akademietage in Hamburg gehalten. Für die Veröffentlichung in den Evangelischen Stimmen wurde er entsprechend aktualisiert und ergänzt den Denkanstoß zur Chiffre der Schöpfungsbewahrung, der im September 2020 in den Evangelischen Stimmen erschienen ist.**



Dr. Constantin Gröhn

Theologischer Referent  
Diakonie und Bildung  
im KK Hamburg-Ost

Foto: Asmus Henkel

## „Die Dekade des Handelns“

Wir verhandeln nichts weniger als unsere Zukunft. Auf den Punkt gebracht hatte dies zuletzt Bundeskanzlerin Merkel – stellvertretend fürs Ganze beim immer noch meist diskutierten ökologischen Problem: dem menschengemachten Klimawandel. Auf der COP21, der Klimakonferenz in Glasgow, ruft sie unsere Dekade als eine „Dekade des Handelns“ aus. Es ist schade, dass die Einsicht, für die Nachwelt handeln zu müssen, meist kommt, wenn jemand sein Amt in die nächsten Hände legt. Denn auch international werden Verpflichtungen bei diesem Thema gerne weitergereicht. Deutschland ist „nur“ eines der großen Industrieländer, die sich für 3/4 der globalen Emissionen zu verantworten haben. Sie alle wollen gegensteuern. Doch auch in Glasgow wurde in letzter Minute das Abschlussdokument noch entschärft: War zuvor noch die Rede davon, die Kohlenutzung „auslaufen zu lassen“, steht nun, wohl auf Druck von China und Indien, „herunterfahren“ im Dokument.

Von der 2015 in Paris in Aussicht gestellten Netto-Null-Emission, der sogenannten Klimaneutralität zur Mitte des Jahrhunderts sind wir damit wieder ein Stück weiter entfernt. Das Handeln in Sachen Zukunft scheint großenteils immer noch auf die Zukunft selbst verlegt und das obwohl es an der Zeit wäre, „in den Notfallplan zu gehen“ (António Guterres, UN-Generalsekretär, nach der Klimakonferenz in Glasgow).

Auch kirchlich zeigt sich die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Noch im Mai diesen Jahres hieß es in einem Brandbrief des Think Tanks Nachhaltigkeit

der EKD, dass die Landeskirchen im Klimaschutz nicht einfach „weiter so“ machen dürften, sondern konkrete Handlungen, vor allem in der Wärme- und Energieversorgung steuernd angehen müssten. Und der Anspruch ist dabei noch gewachsen. Galt die Nordkirche mit ihrem Klimaschutzgesetz von 2015, bis 2050 CO<sub>2</sub>-neutral zu werden, bis vor Kurzem noch als Avantgarde, haben die Diakonie Deutschland und die EKD die Ziele um ein Vielfaches überholt. Entsprechend der dramatischer gewordenen Entwicklung wurde im Oktober und im November 2021 unter synodaler Beteiligung beschlossen: Wir wollen bis 2035 klimaneutral werden. So steht auch kirchlich eine „Dekade des Handelns“ an; und noch sind die guten Beispiele in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden, in den Einrichtungen der Diakonie, in den Kindertagesstätten oder Evangelischen Bildungsstätten überschaubar. In der Diskussion ist bereits, ob