

EHI-WHITEPAPER

# New Work in Retail 2021

Arbeiten in der Handelswelt von morgen



**EHI**

Mit freundlicher Unterstützung von:



## Liebe Leserinnen und Leser,

die Art, wie wir arbeiten, hat sich mit Beginn der Pandemie stark verändert. Auch in den Handelszentralen hieß es auf einmal: Remote Work statt Headquarter, Zoom statt Konferenzraum. Mit einem Schlag wurde vieles von dem, was zuvor vielleicht nur ansatzweise vorhanden war oder schwer vorstellbar schien, zum „new normal“. Für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen war und ist die Corona-Pandemie sowohl Stresstest als auch Katalysator für neue Arbeitsweisen und -modelle.

Die Umstellung auf Homeoffice und virtuelle Konferenzen hat im Handel zum größten Teil sehr gut funktioniert. Dies lag auch daran, dass die technische Infrastruktur in der Regel bereits vorhanden war und „nur“ ausgeweitet werden musste. Darüber hinaus war orts- und zeitflexibles Arbeiten bereits vor der Pandemie in vielen Handelszentralen möglich – wenn auch nicht in diesem Ausmaß.

Klar ist, Homeoffice allein ist noch kein New Work. Remote Work und digitalisierte Arbeitswelten sind nur zwei Bausteine von vielen, die mit einer ganzheitlichen New-Work-Transformation einhergehen. Flexibilität, Agilität, Selbstbestimmung und transformationale Führung sind weitere wichtige Aspekte im Rahmen einer solchen Unternehmenstransformation. Im Kern geht es bei New Work um ein neues Verständnis von Arbeit, das die Mitarbeitenden und den Unternehmenserfolg gleichermaßen ins Zentrum aller Überlegungen und Aktivi-

täten rückt, um in einer volatilen und unsicheren Welt resilient, innovativ und wettbewerbsfähig zu sein.

Diese Studie geht der Frage nach, wie HR im Handel die Relevanz von New Work für das eigene Unternehmen und für die Branche insgesamt einschätzt. Und sie zeigt auf, welche Aspekte und Maßnahmen von New Work in den Handelszentralen bereits verbreitet und umgesetzt sind. Welche Potenziale und Herausforderungen die HR-Verantwortlichen für den Filialbereich sehen, wurde ebenfalls ergänzend befragt.

New Work ist im Handel längst kein Fremdwort mehr: 64 Prozent der von uns befragten Unternehmen gaben an, sich bereits in einem New-Work-Transformationsprozess zu befinden. Weitere 10 Prozent planen Maßnahmen und Initiativen in den kommenden zwei Jahren.

New Work verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten, massiv. Es stellt tradierte Unternehmen mit gewachsenen Strukturen und komplexen Prozessen vor große Herausforderungen und verlangt von Führungskräften und Mitarbeiter:innen eine große Veränderungsbereitschaft.

Köln, Juli 2021



**Vanessa Tuncer**  
Leiterin Forschungsprojekt  
Personal im Handel  
EHI Retail Institute



**Ulrike Witt**  
Leiterin Forschungsprojekt  
Personal im Handel  
EHI Retail Institute

# Inhalt

<b>02</b>	<b>VORWORT</b>	<b>52</b>	<b>ANHANG</b>
<b>04</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	52	Abbildungsverzeichnis
<b>06</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	54	Quellenverzeichnis
06	Arbeitswelt im Umbruch	55	Über das EHI
08	New Work – Eine Arbeitsdefinition	56	Impressum
09	Ziel der Befragung		
<b>10</b>	<b>METHODE UND TEILNEHMENDEN-STRUKTUR</b>		
<b>13</b>	<b>ERGEBNISSE AUS DER EHI-HÄNDLERBEFRAGUNG</b>		
14	New Work in Retail: Nice to have or must have?		
15	New Work – Status quo im Handel		
18	8 Gründe, warum New Work nicht funktioniert. Oder doch?		
24	New Work im Detail		
45	Exkurs Handelsfilialen		



Ein Großteil der in der vorliegenden Studie abgebildeten Grafiken ist in unserer Online-Statistik-Datenbank [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de) verfügbar und kann als xls-, pdf- und jpg-Datei heruntergeladen werden.

Die Grafiken zum Thema „New Work“ finden Sie auf unserer Handelsthemenseite „Personal“ im Registerreiter „New Work“ unter:

<https://www.handelsdaten.de/handelsthemen/personal>



# Management Summary

New Work hat viele Facetten. Einige davon sind in den Headquartern des deutschen Handels längst angekommen, andere sind auf dem Weg und wieder andere stehen erst am Anfang. Sicher ist: Ein Großteil der Unternehmen befindet sich bereits in einem New-Work-Transformationsprozess oder plant entsprechende Maßnahmen in den nächsten zwei Jahren. Zu den am häufigsten getroffenen Maßnahmen zählen die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit sowie die Digitalisierung von Prozessen. Nicht immer bezieht sich das neue Arbeiten auf das gesamte Unternehmen, oft sind es ausgelagerte Pilotbereiche oder Units, in denen New Work stark ausgeprägt ist.

## **FLEXIBEL, HIERARCHISCH UND EIN BISSCHEN AGIL**

Die Flexibilität von Arbeitszeit gehört zu den Kernthemen von New Work. In diesem Bereich wird bereits sehr viel in der Branche umgesetzt, so zum Beispiel das Angebot von Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit. Innovative Arbeitszeitmodelle wie ein Lebensarbeitszeitkonto sind bisher allerdings kaum verbreitet. In Bezug auf eine flexible Wahl des Arbeitsortes für die Mitarbeiter:innen im Headquarter folgen die Handelsunternehmen – gepusht durch die Coronakrise – dem allgemeinen Trend, mehr Homeoffice zu ermöglichen. Auch nach der Pandemie wird es bei den meisten Unternehmen eine hybride Form zwischen Präsenzpflicht und Remote Work geben.

Streng hierarchische Strukturen mit klassischen „Top-down“-Entscheidungswegen haben viele Jahre gut funktioniert. Zu viele Hierarchieebenen verlangsamen jedoch Entscheidungsprozesse und blockieren damit die heute notwendige Agilität. Insgesamt sind die Handelsunternehmen, die an dieser Studie teilgenommen haben, zwar in der Tendenz eher klassisch hierarchisch aufgebaut, dennoch wird bei einem Großteil zumindest in einigen Abteilungen, Bereichen oder Projekten mit agilen Methoden und Prozessen gearbeitet.

## **TRADITIONELLE KARRIERELEITER**

Karriere und Vergütung orientieren sich in einem idealen New-Work-Umfeld weniger an der Position als vielmehr an der Fachkompetenz, der Innovationskraft und der (teilweise zeitlich befristeten) Führungsverantwortung von Mitarbeiter:innen. Im

Handel ist die erreichte Position allerdings nach wie vor bei den meisten das Top-Kriterium für Karriere. Aber es gibt auch zahlreiche Stimmen, die Karrieremöglichkeiten für Menschen mit Fachkompetenz, aber ohne Führungsverantwortung sehen. Klassisch an der Position bzw. der Hierarchieebene orientiert sich bei den meisten das Gehalt. Ein weiterer ausschlaggebender Faktor ist hier allerdings bei vielen auch die Fach- oder Spezialkompetenz. Keinen nennenswerten Einfluss auf die Vergütung hat die Innovationskraft von Mitarbeiter:innen.

## **ETWAS TRANSPARENZ UND ETWAS DEMOKRATIE**

Starre Strukturen und Silo-Denken werden in der neuen Arbeitswelt durch Netzwerk-Konzepte abgelöst, die kollaboratives und flexibles Arbeiten ermöglichen. Basis dafür ist u.a. eine offene, von Vertrauen geprägte und transparente Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg. Diese ist zwar bei einem guten Teil der Handelsunternehmen an der Tagesordnung, bei fast ebenso vielen findet eine vertrauensvolle und transparente Kommunikation allerdings eher nicht statt. Für Führungskräfte impliziert New Work, dass sie ihren Mitarbeiter:innen vertrauen, ihnen Verantwortung übertragen und sie in Entscheidungen einbinden. Eine existierende demokratische Führungskultur macht dies leichter. Darüber, wie stark eine solche Kultur im Handel bisher ausgeprägt ist, lässt sich keine eindeutige Aussage treffen, denn die HR-Verantwortlichen schätzen die demokratische Führungskultur ihrer Unternehmen sehr heterogen ein. Allerdings tendieren die meisten zu einer eher mittelstarken Ausprägung von Demokratie.

## **MIT- UND SELBSTBESTIMMUNG? EHER NEIN**

Mitarbeiter:innen, die an der Entwicklung strategischer Ziele beteiligt sind, verinnerlichen diese leichter und können besser im Unternehmenssinn handeln. Zumindest auf Abteilungsebene funktioniert diese Einbindung bei einer knappen Mehrheit der an der Studie beteiligten Handelsunternehmen gut. Betrachtet man allerdings die Unternehmensebene, ist die Beteiligung von Mitarbeitenden an der Strategieentwicklung deutlich geringer. Auch in Bezug auf selbstbestimmtes Arbeiten sieht es in den befragten Handelsunternehmen bisher eher mäßig

aus. Bei der Mehrheit der Befragten können Mitarbeitende ihre Leistungsziele eher nicht selbst festlegen. Bei den Lernzielen sieht es zwar etwas besser aus, aber auch hier ist noch deutlich Luft nach oben. Nur sehr wenige Händler ermöglichen flexible Arbeitsslots für eigene Projekte, um Innovation zu fördern. Einen weiteren Aspekt von New Work, die Job Rotation, haben ebenso nur die wenigsten im Angebot.

### **DIGITALE KOMPETENZ NOCH AUSBAUFÄHIG**

Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Arbeitsweisen betrifft HR in besonderem Maß. Mit der zunehmenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien verändern sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen. Bisher liegt die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden im Unternehmen laut den HR-Verantwortlichen erst im Mittelfeld und auch die Reskilling-, bzw. Up-Skilling-Maßnahmen haben noch ein deutliches Verbesserungspotenzial. Ebenso liegt noch längst nicht bei allen Handelsunternehmen eine klar formulierte Digitalisierungsstrategie für das Human Resource Management vor. Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen schätzen die HR-Verantwortlichen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld höher ein als den unternehmensweiten Fortschritt in diesem Bereich.

### **ALTE NEUE BÜROWELT**

Eine sich verändernde Arbeitswelt beeinflusst auch die Ansprüche an das Arbeitsumfeld. Wo innovativ und partizipativ gearbeitet werden soll, müssen die räumlichen Rahmenbedingungen angepasst werden. Ein flexibles Workspace-Design haben die

meisten befragten Unternehmen allerdings bisher nicht umgesetzt. Darüber, wie das Büro bzw. die Handelszentrale der Zukunft gestaltet werden sollte und ob Büros eher Orte der Begegnung sein werden, gehen die Meinungen weit auseinander.

### **EXKURS: HANDELSFILIALEN**

Ein Großteil des Handelspersonals arbeitet in den Verkaufsräumen der Filialen. Auch dort lassen sich einige Aspekte von New Work umsetzen. Bisher steht die Branche in diesem Bereich zwar noch am Anfang, aber die HR-Verantwortlichen erkennen durchaus das Potenzial. Zum Beispiel traut die Mehrheit dem Filial-Personal eine selbstbestimmte Arbeitszeitkoordination zu. Auch dass dies zu größerer Zufriedenheit führt, glauben die meisten. Ebenso ist der größte Teil der Studienteilnehmer:innen der Ansicht, dass eine demokratische Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, zu mehr Engagement des Personals und damit zu einem besseren Kundenerlebnis führt. New Work ist also bei Weitem nicht nur ein Thema für die Verwaltungsabteilungen von Handelsunternehmen, sondern sorgt auch für erfolgreiche Filialarbeit.

# Einführung

## Arbeitswelt im Umbruch

Wer sich mit New Work beschäftigt, kommt um Fridjof Bergmann, der am 24. Mai 2021 im Alter von 91 Jahren gestorben ist, nicht herum. Der Sozialphilosoph und geistige Vater der New-Work-Idee hat in den 70er Jahren mit seinen Überlegungen zur Idealform einer neuen Arbeitswelt eine Initiative angestoßen, die heute aktueller scheint denn je. Im Zentrum seiner Überlegungen steht die Umkehr einer bis dahin allgemeingültigen Definition von Arbeit: Nicht der Mensch soll Mittel oder Werkzeug sein, um eine Arbeit zu verrichten, sondern die Arbeit soll das Mittel zur Selbstverwirklichung des Menschen sein. Kurz: „New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich, wirklich will.“

Wer heute von New Work spricht, meint in der Regel eine Fülle von alternativen Arbeitsmethoden, Organisationsmodellen und Ansätzen. Seien es agile Methoden, Flex-Work, Holocracy oder Job Sharing, Reduktion von Hierarchie, Purpose, Diversität u.v.m. New Work dient hierbei oft als Label, das diesen sehr verschiedenen Modellen, Methoden und Ideen einen ideellen Rahmen geben soll. Trotz ihrer Vielzahl und Unterschiedlichkeit ist diesen Konzepten eines gemeinsam: „Sie sind Ausdruck einer Entwicklung weg von starren Arbeitsmodellen hin zu den flexiblen Wertschöpfungsprozessen der Arbeitswelt 4.0.“<sup>1</sup>

Viele Gründe sprechen dafür, dass New Work nicht nur „nice to have“ für die Handelsbranche ist, sondern vielmehr eine notwendige Voraussetzung, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Digitalisierung ist die treibende Kraft hinter der Diskussion um die Transformation der Arbeitswelt. Die Corona-Pandemie hat hier zu einem (krisenbedingten) Digitalisierungsschub geführt, mit dem Effekt, dass sich in Deskworking-Bereichen neue Arbeitsstrukturen wie Remote Work, die Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung und agile(re) Arbeitsweisen stärker etabliert haben. Vieles von dem, was bis vor Kurzem noch unmöglich schien oder nicht gewollt war, ist nun das „New Normal“. Ende 2020

gaben 90 Prozent der Teilnehmer einer EHI-Studie an, dass es keine vollständige Rückkehr zur Präsenzkultur geben wird.<sup>2</sup>

Doch die Digitalisierung ist nicht der einzige wichtige Einflussfaktor, wenn wir über Veränderungen in der Arbeitswelt sprechen. So hat die Kommission „Arbeit der Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung weitere Faktoren identifiziert, die den Wandel maßgeblich vorantreiben. Hierzu gehören der demografische Wandel, die veränderten Lebensentwürfe von Frauen und Männern und die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Care-Work.<sup>3</sup>

Unsere Gesellschaft wird immer älter, mit dem Effekt, dass die Anzahl an Erwerbstätigen, die den Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, weiter abnimmt (Stichwort: War for Talents). Die Babyboomer-Generation hat in den 1990er Jahren zur Verjüngung der Gruppe der Erwerbstätigen beigetragen. Heute ist das Gegenteil der Fall. Derzeit sind über 50 Prozent aller Menschen im erwerbsfähigen Alter 45 Jahre und älter, mit der Folge, dass das Erwerbspotenzial abnimmt, wenn diese Generation dem Arbeitsmarkt rentenbedingt nicht mehr zur Verfügung steht.<sup>4</sup>

Fachkräftesicherung muss demnach auch heißen, stärker auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer:innen einzugehen, sei es in Form von flexibler Arbeitszeitgestaltung, Reduktion von Arbeitszeit, Weiterqualifizierung und Gesundheitsmanagement bis hin zu Veränderungen in der Mitarbeiterführung und der Unternehmenskultur. Enge Entscheidungsspielräume, geringe Aufstiegschancen, nicht vorhandene Weiterbildungsmöglichkeiten und starre Arbeitszeitregeln sind weder dazu geeignet, die Arbeitsfähigkeit einer immer älter werdenden Mitarbeiterschaft zu erhalten, noch überzeugen sie Young Talents.

Denn während die Generation der Babyboomer noch in der Art sozialisiert wurde, das eigene Leben den Erfordernissen der Arbeitswelt anzupassen, hat sich dieses Verständnis spätestens seit dem Eintritt

<sup>1</sup> <https://www.haufe.de/thema/new-work/>

<sup>2</sup> Tuncer, Witt: Personal im Handel 2020/2021. S. 29.

<sup>3</sup> Jürgens, Hoffmann, Schildmann: Arbeit transformieren! S. 10.

<sup>4</sup> Statistisches Bundesamt: Bevölkerung im Wandel. S. 22.

der Gen Y in den Arbeitsmarkt stark verändert: „Die klassische Karriere hat ausgedient, die Sinnfrage rückt stärker in den Vordergrund. Die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten verschwimmen im Alltag auf produktive Weise. Als Arbeit gilt künftig die Summe aller Beschäftigungen zu unterschiedlichen Lebensphasen.“<sup>5</sup> Also Sinn statt Karriere und Work-Life-Blending statt Work-Life-Balance? Kritiker sehen in der Entgrenzung der Arbeit bereits eine neue Form der Ausbeutung unter dem Deckmantel „New Work“.

Kritik wird insbesondere auch dann laut, wenn New-Work-Konzepte den Verdacht erwecken, purer Selbstzweck zu sein und den Ort der Arbeit auf die Funktion einer Wohlfühlloase mit Kicker-Tisch und Obstkorb zu reduzieren. Andere sehen in der Debatte um New Work nichts weiter als ein „elitär geprägtes Luxus-Projekt“, das sich in Luft auflöst, sobald die Wirtschaftslage schwächelt und die Arbeitslosenzahlen steigen.<sup>6</sup>

Doch aller Kritik zum Trotz erlebt die New-Work-Bewegung gerade jetzt in der Krise eine Renaissance. Der krisenbedingte Zwang zur Flexibili-

sierung und noch stärkeren Digitalisierung von Arbeit (und Geschäftsmodellen) war und ist nicht nur ein Stresstest für die Unternehmen und ihre HR-Verantwortlichen, sondern stellt viele Glaubenssätze, die es bis dato in der Arbeitswelt gab und gibt, in Frage. Wir fangen an zu lernen, wo die Chancen und Risiken neuer Arbeitsformen liegen. Was geschieht, wenn informelle Kommunikation und soziales Miteinander nur noch in sehr reduziertem Umfang stattfinden, welchen Einfluss hat dies auf die Führungs- und Unternehmenskultur sowie auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen?<sup>7</sup>

New Work beschreibt kein in Stein gemeißeltes Manifest und keine Blaupause, die für alle Unternehmen gleichsam anwendbar ist. Es handelt sich vielmehr um ein Verständnis von Arbeit, das sich digitale, kollaborative und agile Arbeitsweisen zu Nutze macht und dabei sowohl die Mitarbeitenden und den Unternehmenserfolg gleichermaßen ins Zentrum aller Überlegungen und Aktivitäten rückt, um in einer volatilen und unsicheren Welt resilient und wettbewerbsfähig zu bleiben.

<sup>5</sup> <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

<sup>6</sup> <https://www.wiwo.de/erfolg/management/new-work-in-der-kritik-bei-arbeit-geht-es-nicht-um-eine-sinnbefriedigung-der-mitarbeiter/25126792.html>

<sup>7</sup> Rat der Arbeitswelt: Arbeitsweltbericht 2021.

## New Work – Eine Arbeitsdefinition

Der Begriff New Work ist auch über 40 Jahre, nachdem Bergmann den Stein ins Rollen brachte, nicht klar definiert. Bei aller Komplexität, Verunsicherung und Widersprüchlichkeit in der Diskussion um das neue Arbeiten beschreibt der Begriff New Work, wie wir ihn verwenden, keine romantische Utopie, sondern letztendlich alle Vorhaben eines Unternehmens, die darauf abzielen, Arbeit so zu organisieren und gestalten, dass sie zur Zufriedenheit aller ist und gleichzeitig zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

In Anlehnung an die Definition des Fraunhofer Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO haben wir im Rahmen unserer Befragung folgende Definition zugrunde gelegt:

New Work meint ein neues Verständnis von Arbeit und eine fortwährende Transformation in einer komplexen, globalisierten und digitalisierten Welt. New Work steht aber auch für eine veränderte Erwartungshaltung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf Freiheit und Teilhabe, Selbstbestimmung sowie Sinnstiftung durch Arbeit, was zu einem veränderten Verständnis von Führungskultur und Reduktion von Hierarchie führt. Eine New-Work-Kultur ist zunehmend agil, iterativ und selbstorganisiert. Ihre Akteure arbeiten hauptsächlich digital und sind hochgradig vernetzt. Ein weiteres Kennzeichen ist die Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort und -inhalten.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Hofmann, Piele, A., Piele, C.: New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle.

## Ziel der Befragung

Digitalisierung, demografischer Wandel, Wertewandel: Die Transformation der Arbeitswelt ist bereits in vollem Gange. Wo steht der Handel in Sachen New Work? Wie ist die Einstellung der HR-Verantwortlichen: Braucht der Handel New Work? Welche Aspekte von New Work sind im Handel vielleicht schon gang und gäbe? Und welche Aspekte sind für die Branche zukünftig von Relevanz?

Ziel unserer Befragung unter den HR-Verantwortlichen der Handelsbranche war zum einen, eine Einschätzung hinsichtlich der Relevanz und Umsetzbarkeit von New-Work-Ansätzen im Handel zu erhalten. Wir haben gefragt, welche konkreten Maßnahmen im Sinne von New Work wie flexible Arbeitszeitmodelle und agile Arbeitsweisen, Kommunikation und neue Formen von Führung bereits in den Handelsunternehmen umgesetzt werden. Zudem wollten wir auch erfahren, welche Hindernisse bei der Umsetzung gesehen werden.

Offensichtlich ist, dass insbesondere die Art der Tätigkeit einen großen Einfluss auf die Umsetzbarkeit einzelner New-Work-Aspekte hat. Der weitaus größte Teil der Mitarbeiter:innen im Handel arbeitet im Verkauf in den Filialen oder in der Logistik –

Arbeitsfelder, in denen ortsflexibles Arbeiten oder Homeoffice schlichtweg nicht möglich sind. Doch auch bei ortsgebundenen Tätigkeiten gibt es einen großen Spielraum für New Work, beispielsweise Ansätze der Selbstorganisation und in Fragen der Führung und Kommunikation.

Da sich die Tätigkeitsbereiche der „Non-Deskworker“ jedoch in hohem Maß von denen der Mitarbeitenden in den Handelszentralen unterscheiden, lag der Fokus dieser Befragung dezidiert auf den Handelszentralen. Den Bereich der „Filialarbeit“ haben wir als Exkurs gesondert befragt. Hier interessierte uns in erster Linie die HR-seitige Einschätzung hinsichtlich der Umsetzbarkeit einzelner New-Work-Aspekte in den Filialen.

# Methode und Teilnehmenden-Struktur

Um zu erfassen, welche New-Work-Aspekte in der Handelsbranche bereits umgesetzt werden, wurden zunächst im Rahmen einer Literaturrecherche die relevanten Handlungsfelder von New-Work-Konzepten identifiziert:

- Zeitflexibles Arbeiten
- Ortsflexibles Arbeiten
- Hierarchieabbau
- Flexibilisierung von Strukturen, Prozessen und Abläufen für mehr Agilität
- Kommunikation
- Vergütungs- und Karrieremodelle
- Kommunikation & Führung
- Rolle und Selbstverständnis der Mitarbeiter:innen
- Unternehmenskultur
- Digitalisierung von Prozessen
- Sinnhaftigkeit/Purpose
- Workspace-Projekte

Die Online-Befragung unter den HR-Verantwortlichen im Handel orientierte sich an diesen Handlungsfeldern. So weit es möglich war, haben wir innerhalb der einzelnen Handlungsfelder sowohl nach der konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen gefragt als auch nach dem Grad der Umsetzung.

Lediglich das Thema „Sinnhaftigkeit“ ist im Rahmen dieser Befragung nur am Rande eingeflossen, obgleich das Thema eine sehr hohe Relevanz im Kontext von New Work hat. Sinn in und durch Arbeit zu erfahren, ist neben der Jobsicherheit und einem kollegialen Miteinander eine der wichtigsten Motivationsquellen für Arbeitnehmer:innen.<sup>9</sup> Ob die jeweilige Arbeit als sinnhaft erfahren wird, hängt selbstredend mit den Werten, die in einem Unternehmen gelebt werden, also der jeweiligen Unternehmenskultur zusammen. Wodurch ein Mensch jedoch seine Arbeit als sinn-

stiftend für sich, das Unternehmen und die Gesellschaft erfährt, ist nicht klar definierbar und individuell sehr unterschiedlich und konnte daher nur am Rande Berücksichtigung finden.

Die Studie basiert auf einer Online-Umfrage, die im Mai 2021 mit HR-Verantwortlichen der Handelsbranche im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurde. Die Zusammensetzung der befragten Handelsunternehmen hinsichtlich Branche, Vertriebskanal, Anzahl der Mitarbeiter:innen in der Handelszentrale und Umsatz ist heterogen und kann den Abbildungen 1 bis 4 entnommen werden. Insgesamt haben sich 31 Unternehmen beteiligt. Der Lebensmittelhandel sowie die Branche „Mode & Accessoires“ ist mit 10 bzw. 8 Teilnehmenden am häufigsten vertreten. Es haben keine Unternehmen aus dem Bereich „Technik“ teilgenommen.

Gut drei Viertel der befragten Unternehmen (24) repräsentieren den stationären Einzelhandel, hiervon 5 Teilnehmer, die einen Jahresumsatz (in Deutschland) von über 5 Mrd. Euro ausweisen und somit zu den größten stationären Einzelhändlern Deutschlands zählen. Sechs Teilnehmende (also knapp 1/5) sind dem Omnichannel-Handel zuzuordnen, ein Teilnehmer entstammt dem reinen Online-Handel.

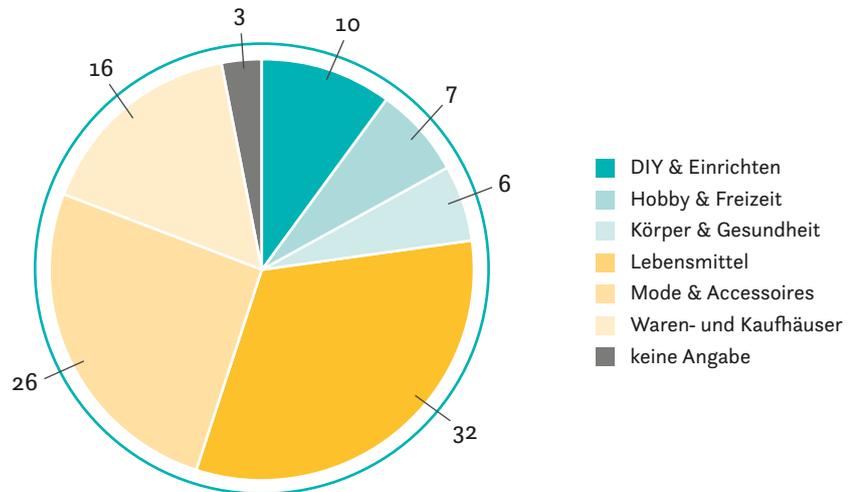
Der Umsatz der befragten Unternehmen entspricht insgesamt schätzungsweise 25 % des gesamten deutschen Einzelhandelsumsatzes aus dem Jahr 2020 (505,9 Mrd. Euro).

<sup>9</sup> Arbeitspsychologe Theo Wehner in: Die Zeit: <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation/komplettansicht>

### Welcher Branche lässt sich Ihr Unternehmen zuordnen?

(Abb. 1)

Anteile in Prozent



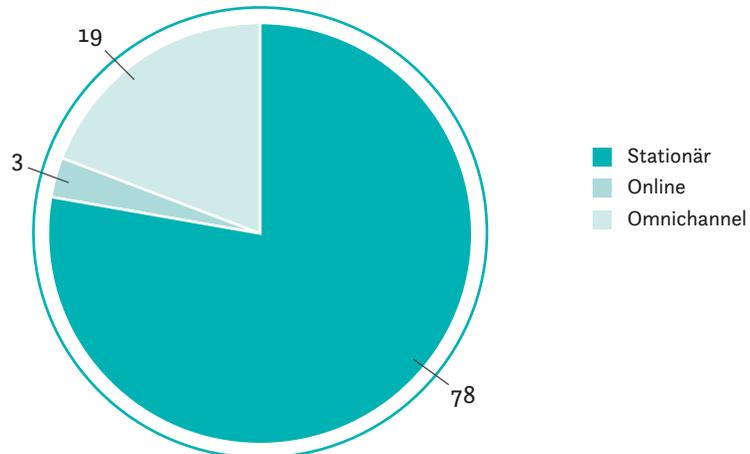
N = 31, Abweichungen in der Summe sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: EHI

### Welches ist der vorherrschende Vertriebskanal Ihres Unternehmens?

(Abb. 2)

Anteile in Prozent



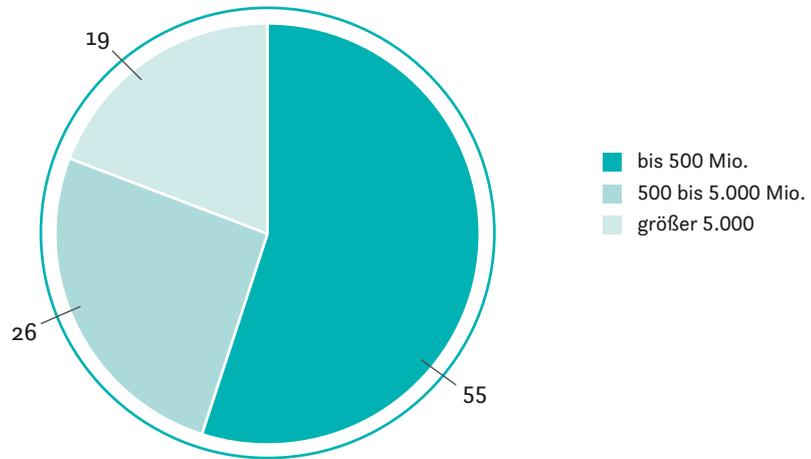
N = 31

Quelle: EHI

**Welcher Umsatzklasse ordnen Sie Ihr Unternehmen zu?  
(Deutschland 2020, in Millionen)**

(Abb. 3)

Anteile in Prozent

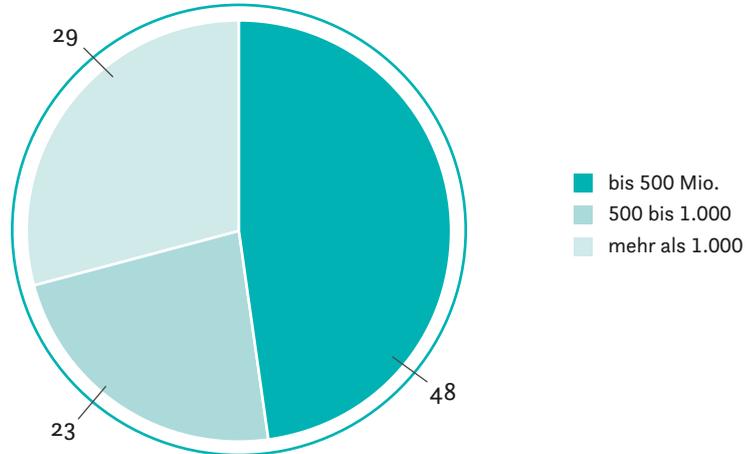


N = 31  
Quelle: EHI

**Wie viele Mitarbeiter:innen sind in Ihrer Zentrale bzw. Verwaltung beschäftigt?**

(Abb. 4)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

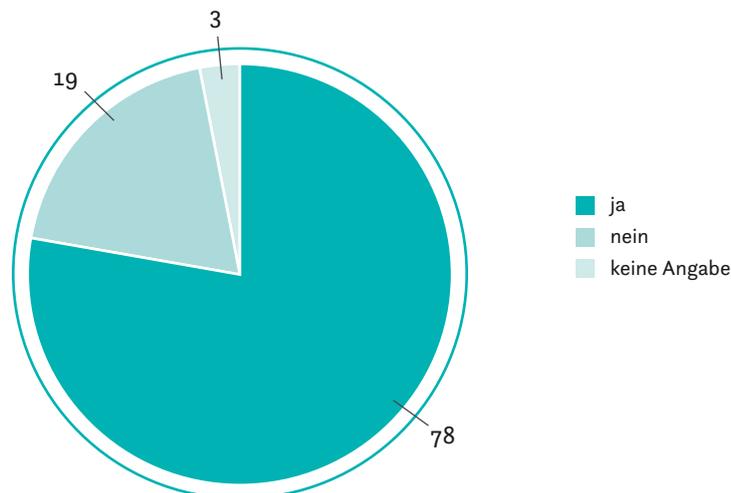
# Ergebnisse aus der EHI-Händlerbefragung

Der Begriff „New Work“ ist in den vergangenen Jahren zu einem populären Schlagwort und Namensgeber für unzählige Veranstaltungen und Publikationen geworden, die sehr unterschiedliche Veränderungen, Konzepte und Methoden einer neuen Arbeitswelt beschreiben. So verwundert es nicht, dass nur 78 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen genau wissen, was mit dem Begriff

New Work gemeint ist. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass die übrigen 22 Prozent den Begriff nicht kennen. Aber da es bis dato keine einheitliche Definition von New Work gibt, ist die Unsicherheit darüber, was exakt darunter zu verstehen ist, relativ groß. Die Fragen in dieser Studie beziehen sich deshalb auf die oben angegebene Definition und konkrete Aspekte von New Work (Abb. 5).

**Ist Ihnen der Begriff New Work geläufig und wissen Sie, was genau damit gemeint ist?**  
(Abb. 5)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

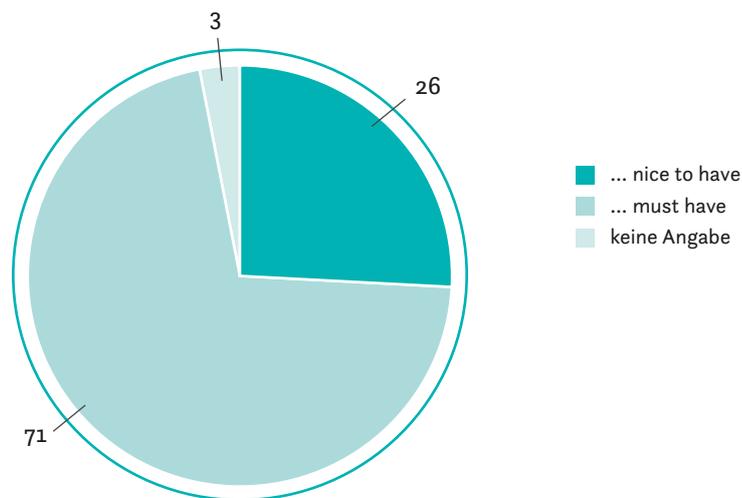
## New Work in Retail: Nice to have or must have?

New Work im Handel: muss das sein? Die Frage nach der Notwendigkeit von New Work für die Branche wird recht eindeutig mit Ja beantwortet. So geben 71 Prozent der Befragten an, dass New Work für den Handel ein „Must have“ ist. Nur gut ein Viertel sieht in den neuen Arbeitsformen ein „Nice to have“. Noch

deutlicher sieht es aus, wenn man ausschließlich die Teilnehmer:innen betrachtet, die angegeben, dass sie genau wissen, was mit dem Begriff gemeint ist. Von diesen halten sogar 79 Prozent New Work für ein „Must have“ im Handel (Abb. 6).

### New Work ist für die Handelsbranche ein ... (Abb. 6)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

## New Work – Status quo im Handel

Auch wenn es den Begriff New Work seit Jahrzehnten gibt, existiert wohl kaum ein Unternehmen hierzulande, das zu 100 Prozent digital, flexibel, agil und hierarchiefrei wäre. Außerdem sei dahingestellt, ob dies für jedes Unternehmen bzw. jede Tätigkeit erstrebenswert ist.

Unstreitig ist aber:

- Die Digitalisierung und der damit einhergehende Veränderungsdruck betrifft nicht nur junge Unternehmen der „New Economy“ oder des Onlinehandels, sondern ebenso etablierte, traditionelle Unternehmen. Die Digitalisierung beeinflusst Geschäftsmodelle, Lieferketten und nahezu jede Tätigkeit in einem Unternehmen sowie Prozesse, Strukturen und Kommunikation.
- Durch die Corona-Pandemie hat die Anzahl der Mitarbeitenden, die orts- und zeitflexibler arbei-

ten, stark zugenommen und es wird in den meisten Fällen keine vollständige Rückkehr zur Präsenzkultur geben (falls es sie vorher überhaupt noch gab).

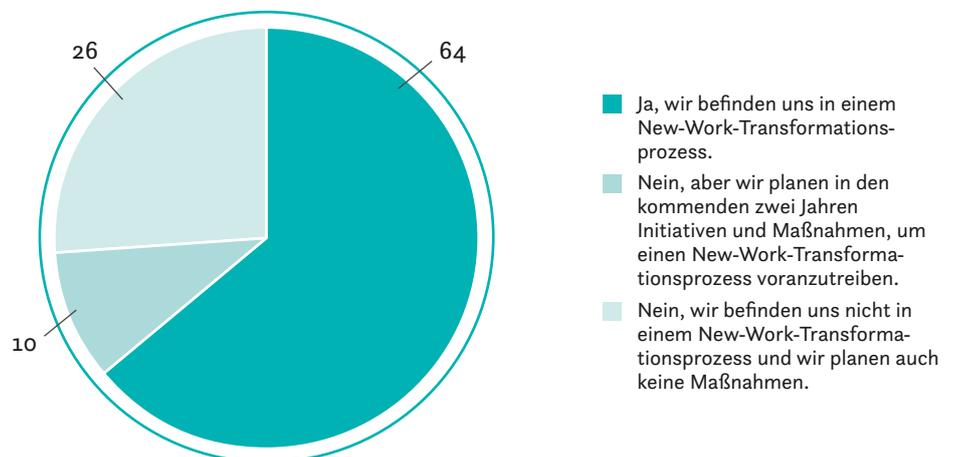
Es verwundert daher nicht, dass das Thema New Work längst auch in deutschen Handelsunternehmen angekommen ist. Unabhängig davon, wie stark einzelne Aspekte des „neuen Arbeitens“ bereits umgesetzt sind, gaben 64 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen an, dass sich ihr Unternehmen bereits in einem New-Work-Transformationsprozess befindet. Weitere 10 Prozent planen in den kommenden zwei Jahren Initiativen und Maßnahmen, um einen solchen Prozess voranzutreiben. Nur bei einem guten Viertel sind keine derartigen Maßnahmen geplant (Abb. 7).

### Handelsunternehmen im New-Work-Transformationsprozess

Befindet sich Ihr Unternehmen bereits in einem New-Work-Transformationsprozess oder planen Sie in den kommenden 2 Jahren Initiativen und Maßnahmen, um einen New-Work-Transformationsprozess voranzutreiben?

(Abb. 7)

Anteile in Prozent



N = 31

Quelle: EHI

In knapp der Hälfte der befragten Handelsunternehmen existieren „Pilotbereiche“, also Units, Tochterfirmen oder Abteilungen, in denen New Work bereits stark ausgeprägt ist. Dieser Zustand der Ambidextrie, in dem klassisch-hierarchisch strukturierte Unternehmen Teilbereiche ihrer Organisation „auslagern“ und zu agilen Schnellbooten machen,

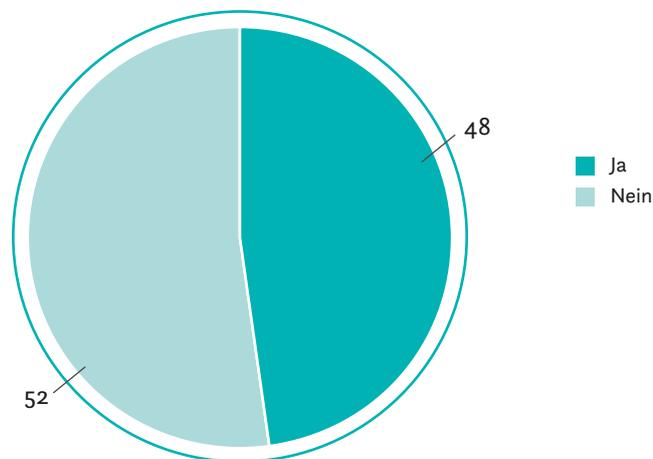
stellt Unternehmen vor die Herausforderung, diese unterschiedlichen organisationalen Einheiten auf Dauer unter einem Dach zu integrieren bzw. gleichzeitig ein Umfeld für Innovationen zu schaffen und die vorhandenen Prozesse effizient auszuführen<sup>10</sup> (Abb. 8).

### Handelsunternehmen mit New-Work-Unit

Gibt es einen ausgelagerten Bereich (Unit, Tochterfirma o.Ä.) in Ihrem Unternehmen, in dem New Work im oben genannten Sinne bereits stark ausgeprägt ist? Zum Beispiel für den Bereich IT & Digitalisierung?

(Abb. 8)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

<sup>10</sup> Hofmann, Piele, A., Piele, C.: New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle.

Die HR-Profis aus den Unternehmen, die sich bereits in einem New-Work-Transformationsprozess befinden, wurden konkreter nach bereits ergriffenen Maßnahmen befragt. Die hier am häufigsten genannten Punkte waren die Flexibilisierung von Arbeitsort (100 %) und Arbeitszeit (95 %) sowie das Thema Prozessdigitalisierung (90 %). Diese hohen Werte dürften u.a. auch der Corona-Pandemie ge-

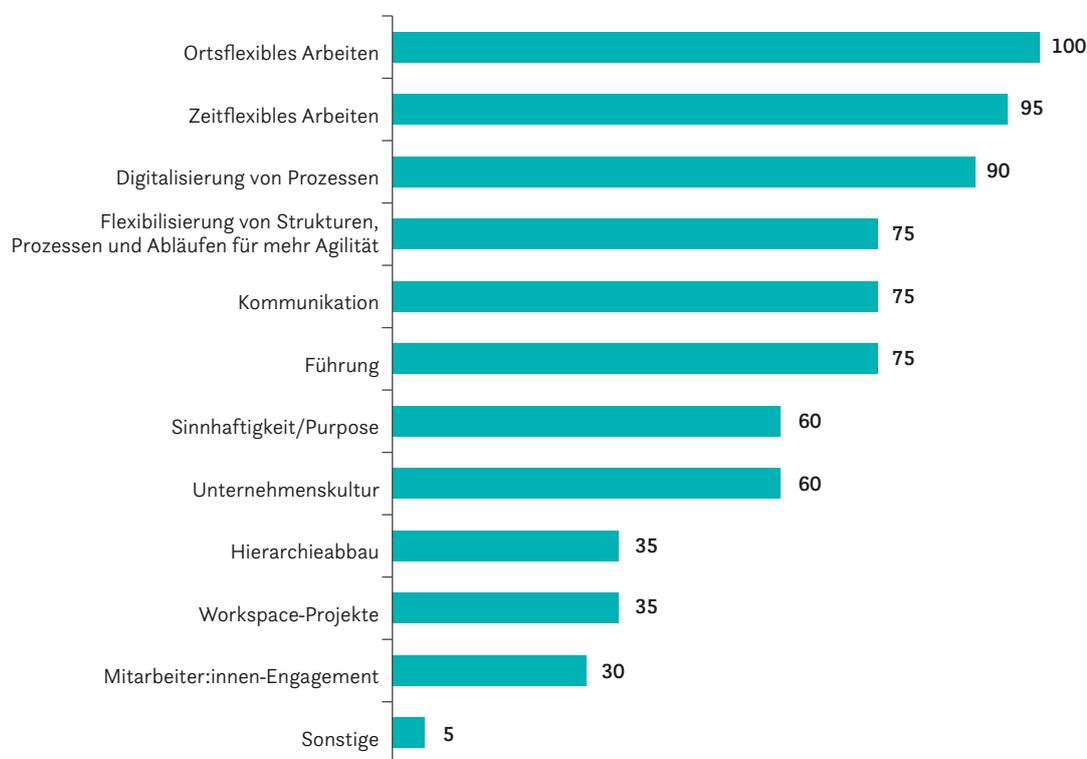
schuldet sein, die in den Unternehmen zu einem Digitalisierungs- und Flexibilisierungsschub geführt hat. Aber auch die Themen Kommunikation, Führung sowie die Flexibilisierung von Strukturen und Prozessen für mehr Agilität sind wichtige Handlungsfelder (jeweils 75 %) für New Work im Handel (Abb. 9).

### Maßnahmen im Transformationsprozess

In welchen Bereichen haben Sie bereits Maßnahmen ergriffen, um einen New-Work-Transformationsprozess voranzutreiben?

(Abb. 9)

Anteile in Prozent



Antwort Sonstige: BGM und Benefits

N = 20, Mehrfachnennung möglich, nur die Teilnehmenden, die angegeben haben, sich in einem New-Work-Transformationsprozess zu befinden

Quelle: EHI

„Die Umfrage zeigt auch, dass ein New-Work-Transformationsprozess von den Unternehmen als eine Aufgabe begriffen wird, die es gesamthaft voranzutreiben gilt. 55 Prozent haben acht oder mehr der insgesamt elf oben beschriebenen Maßnahmen ergriffen. Der Durchschnitt liegt bei sieben Maßnahmen pro Unternehmen.“

**Vanessa Tuncer**  
EHI Retail Institute

## 8 Gründe, warum New Work nicht funktioniert. Oder doch?

In der Diskussion um New-Work-Definitionen und -Ansätze spalten sich die Meinungen. Während die einen in New Work den Schlüssel für Selbstverwirklichung in der Arbeit und die Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sehen, begegnet man auch zahlreichen Vorbehalten oder Vorurteilen. Wie sieht das im Handel aus? Wir haben acht gängige Vorbehalte/-urteile aufgegriffen und die HR-Verantwortlichen im Handel nach ihrer Meinung dazu befragt.

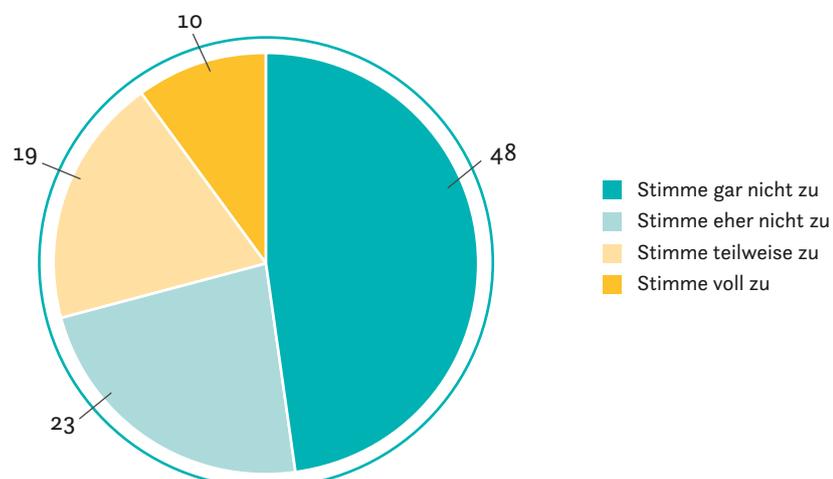
Zunächst haben wir nach dem gängigen Vorbehalt gefragt, dass New Work eher etwas für Start-ups oder ganz junge Unternehmen sei. Zustimmung findet diese Meinung ganz oder teilweise bei nur einem knappen Drittel. Die meisten, nämlich insgesamt 71

Prozent, glauben eher nicht (23 %) oder überhaupt nicht (48 %), dass New Work ausschließlich ein Thema für junge Unternehmen ist. Relativ ähnlich zeigt sich die Verteilung auch bei dem Vorurteil, New Work wäre nur etwas für die digitale Elite eines Unternehmens. 68 Prozent der Studienteilnehmer:innen teilen diesen Vorbehalt eher nicht, 32 Prozent stimmen dem zu. Anders sieht es bei der Frage aus, ob sich New-Work-Konzepte für große Unternehmen schwieriger umsetzen lassen. Insgesamt 64 Prozent sind hier teilweise (58 %) oder völlig (6 %) der Ansicht, dass die Umsetzung von New Work durch die Größe des Unternehmens erschwert wird. Insgesamt 36 Prozent teilen diese Bedenken eher nicht (26 %) oder gar nicht (10%) (Abb. 10 bis 12).

### New Work eignet sich nur für Start-ups und junge Unternehmen

(Abb. 10)

Anteile in Prozent



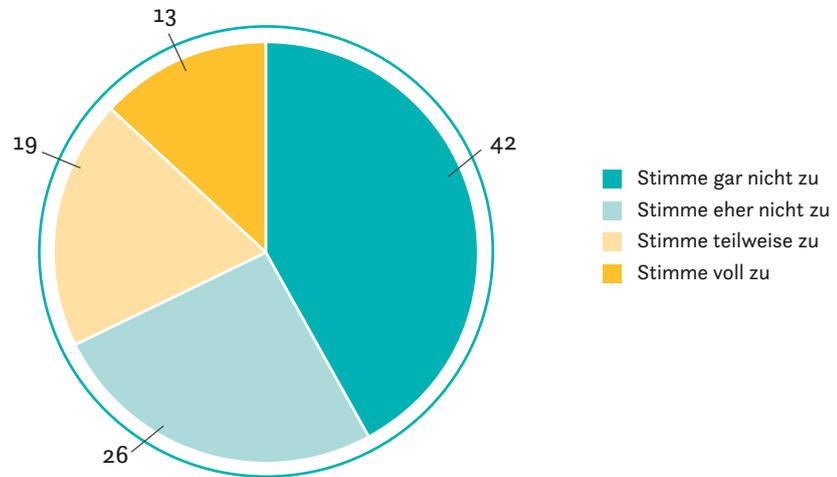
N = 31  
Quelle: EHI

**New Work ist nur ein Thema für die digitale Elite eines Unternehmens.**

Der Großteil der Beschäftigten wird auch zukünftig in „alten Strukturen“ arbeiten.

(Abb. 11)

Anteile in Prozent

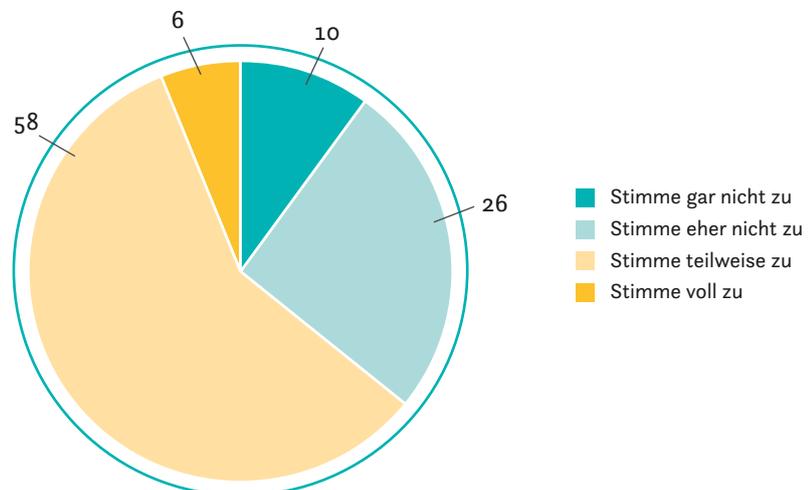


N = 31  
Quelle: EHI

**Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger lassen sich New-Work-Konzepte umsetzen.**

(Abb. 12)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

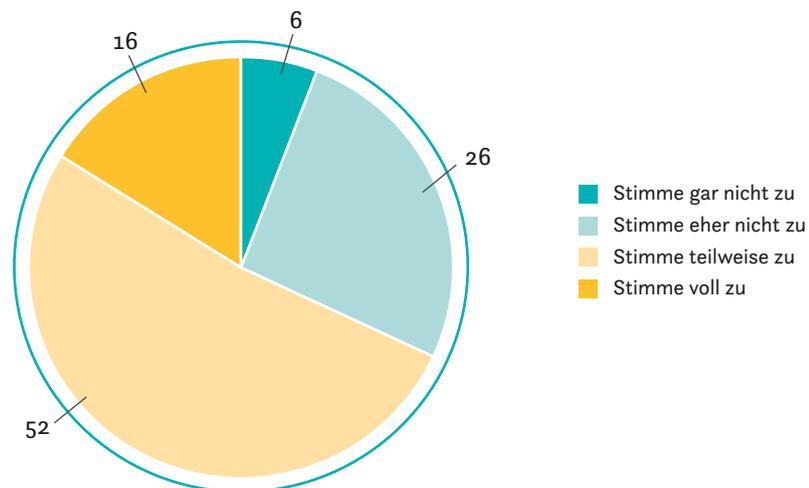
New Work ist ein Prozess und lässt sich einem Unternehmen nicht überstülpen wie ein modisches Accessoire. Ein wichtiger Faktor in diesem Prozess ist u.a. die Unternehmenskultur, welche sich in vielen Fällen ebenfalls transformieren muss – hin zu einer vertrauensvollen, transparenten, eigenverantwortlichen und den Menschen in den Mittelpunkt stellenden Kultur. Unabhängig davon kursieren nach

wie vor die Bedenken „New Work passt einfach nicht zu unserer Unternehmenskultur“. Diesen Bedenken stimmen nur 6 Prozent der von uns Befragten völlig zu, ein weiteres gutes Viertel teilt sie zumindest teilweise. Aber gut zwei Drittel stimmen der Aussage „Ja, New Work passt zu unserer Unternehmenskultur“ teilweise (52 %) oder völlig (16 %) zu (Abb. 13).

### New Work passt zu unserer Unternehmenskultur.

(Abb. 13)

Anteile in Prozent



N = 31

Quelle: EHI

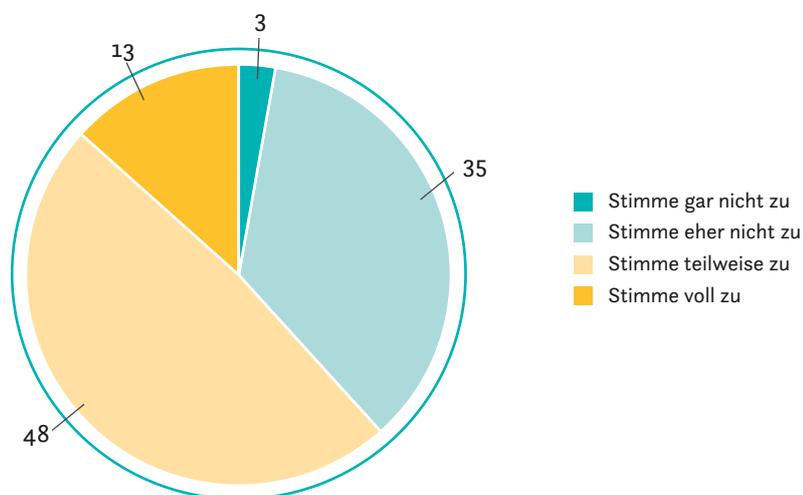
Hindernisse im Transformationsprozess können auch von anderer Seite kommen, beispielsweise auf Seiten der Führungskräfte. Ohne deren Engagement geht es nicht, denn sie sind diejenigen, die ein modernes Führungsverständnis in die Tat umsetzen müssen. Gefragt sind in den neuen Arbeitsmodellen eher fördernde Coaches als autoritäre Befehlsgeber. Das bedeutet für viele Führungspersonen im Handel ein Umdenken und manchmal auch den Verzicht auf Privilegien. Die befragten HR-Verantwortlichen sind in dieser Hinsicht eher zuversichtlich: 48 Prozent stimmen der Aussage, dass ein Großteil der Führungskräfte ihres Unternehmens einen New-Work-Prozess bereitwillig mittragen würde, teilweise zu und weitere 13 Prozent stimmen dem ganz zu. 35 Prozent sehen diesen Punkt allerdings auch skeptisch, aber nur 3 Prozent glauben gar nicht an einen bereitwilligen Einsatz ihrer Führungskräfte für New-Work-Konzepte (Abb. 14).

Bezogen auf die Mitarbeiter:innen sieht die HR-seitige Einschätzung grundsätzlich positiver aus. Selbstredend sind die Mitarbeitenden der Kern jeglicher New-Work-Anstrengung, trotzdem bedeutet es durchaus eine Herausforderung, die unterschiedlichen Personen und Persönlichkeiten auf den Weg in eine neue Arbeitswelt mitzunehmen. Immerhin 58 Prozent der HR-Profis stimmen der Aussage, dass ein Großteil der Mitarbeiter:innen den Transformationsprozess bereitwillig mittragen würde, teilweise zu und weitere 16 Prozent sind voll und ganz dieser Ansicht. 23 Prozent sind dagegen eher skeptisch und nur 3 Prozent glauben gar nicht daran, dass die Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen einen solchen Prozess bereitwillig mittragen würden (Abb. 15).

### Ein Großteil unserer Führungskräfte würde eine New-Work-Transformationsprozess bereitwillig mittragen bzw. trägt ihn bereits mit.

(Abb. 14)

Anteile in Prozent



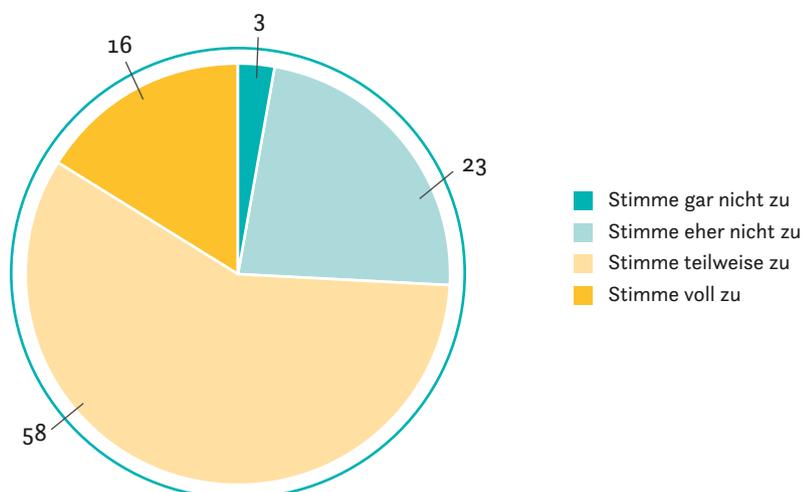
N = 31, Abweichungen in der Summe sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: EHI

### Ein Großteil unserer Mitarbeiter:innen würde einen New-Work-Transformationsprozess bereitwillig mittragen bzw. trägt ihn bereits mit.

(Abb. 15)

Anteile in Prozent



N = 31

Quelle: EHI

Die Kosten sind ein weiterer Faktor, die einer New-Work-Transformation theoretisch im Weg stehen könnten. Zu den Kosten gehören neben Kauf und Implementierung von Software vor allem umfangreiche Schulungsprojekte und gegebenenfalls bauliche Veränderungen. In der Praxis ist dieser Aspekt offensichtlich zu vernachlässigen. Keine bzw. keiner der Studienteilnehmer:innen stimmte der

Aussage vollkommen zu, dass New Work zu teuer ist. Nur 6 Prozent stimmten hier teilweise zu. Der deutlich überwiegende Teil stimmte der Aussage eher nicht (39 %) oder gar nicht (55 %) zu. Andersherum gesagt, meinen 94 Prozent der Befragten: Wir können uns New Work finanziell im Großen und Ganzen leisten. An mangelndem Geld liegt es also nicht (Abb. 16).

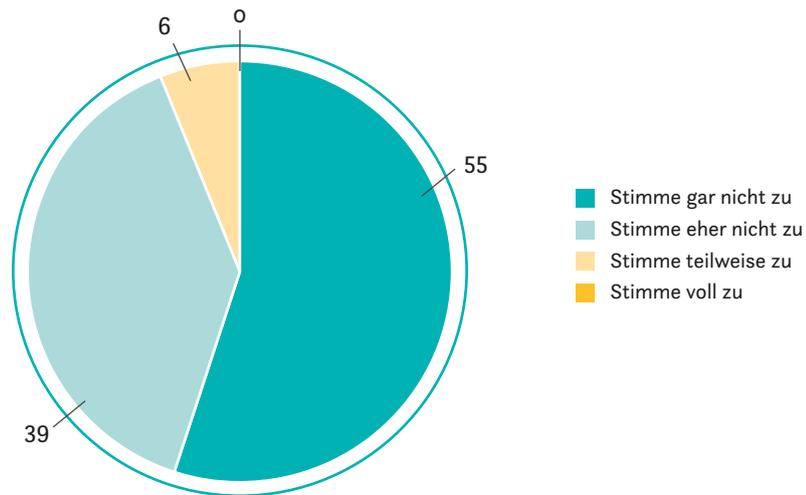
Eine größere Hürde aus HR-Sicht könnten arbeitsrechtliche Belange sein. Neues Arbeiten, das geprägt ist von Agilität, Selbstorganisation und Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort muss mit geltendem Arbeitsrecht in Einklang gebracht werden. Darüber hinaus sind die Mitbestimmung des Betriebsrates, datenschutzrechtliche Fragen, Be-

triebsvereinbarungen, Arbeitsschutzregelungen und einiges mehr zu berücksichtigen. Dennoch sieht etwas mehr als die Hälfte der HR-Profis hier eher keine (48 %) oder gar keine (6 %) Schwierigkeiten, während 39 Prozent teilweise, bzw. 6 Prozent in hohem Maß arbeitsrechtliche Schwierigkeiten sehen (Abb. 17).

### New Work ist zu teuer, das können wir uns nicht leisten.

(Abb. 16)

Anteile in Prozent



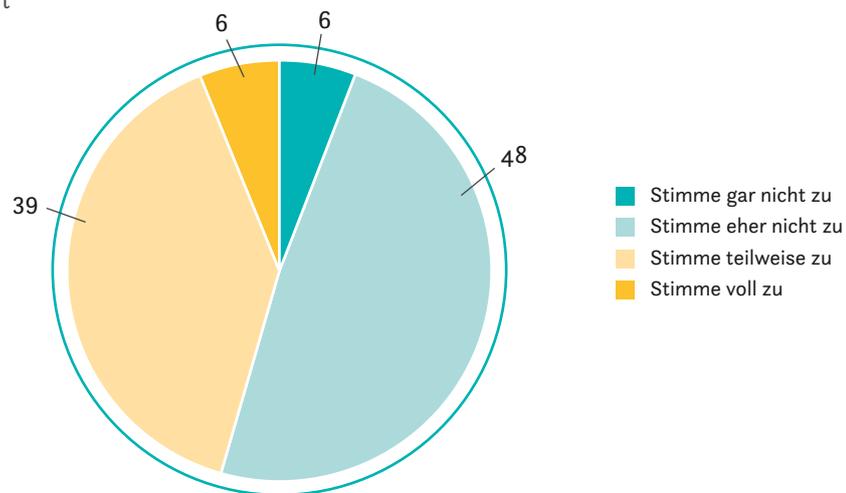
N = 31

Quelle: EHI

### New-Work-Konzepte sind arbeitsrechtlich schwierig umzusetzen.

(Abb. 17)

Anteile in Prozent



N = 31, Abweichungen in der Summe sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: EHI

**Fazit:** Der Transformation von Arbeit im Sinne von New Work stehen für die meisten HR-Profis im Handel keine unüberwindbaren Hürden im Weg. Nur jeweils rund ein Drittel der Befragten denkt, dass New Work eher für Start-ups oder eine digitale Elite geeignet ist und dass die neuen Arbeitsmodelle nicht zur eigenen Unternehmenskultur passen. Auch dass möglicherweise die Führungskräfte nicht mitspielen, befürchten nur wenig mehr als ein Drittel. Dass die Mitarbeiter:in-

nen möglicherweise die Transformation hemmen, meint sogar nur etwa ein Viertel. Auch der Kostenaspekt scheint keinen relevanten Einfluss auf die Umsetzung von New-Work-Konzepten zu haben. Allerdings geht fast die Hälfte der Befragten von arbeitsrechtlichen Hürden bei der New-Work-Transformation aus und die meisten Befragten nehmen an, dass mit steigender Größe des Unternehmens auch größere Schwierigkeiten bei der New-Work-Transformation einhergehen.

## New Work im Detail

Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, steht ein Großteil der Personalprofis aus Handelsunternehmen dem Konzept New Work sehr aufgeschlossen gegenüber und die meisten Unternehmen befinden sich bereits zumindest in Teilbereichen in einem Transformationsprozess. Im folgenden Studienteil betrachten wir, wie dies im Detail aussieht.

### ZEIT- UND ORTSFLEXIBLES ARBEITEN IN DEN HANDELSZENTRALEN

Flexibilität von Arbeitszeit und -ort gehört zu den Kernthemen von New Work. In diesem Bereich wer-

den bereits viele Maßnahmen in der Branche umgesetzt. So bieten 81 Prozent der befragten Handelsunternehmen Vertrauensarbeitszeit und 71 Prozent Gleitzeit (mit oder ohne Kernarbeitszeit) für die Mitarbeiter:innen im Headquarter an. Auch Wahlarbeitszeit oder Mitbestimmung bei der Schichtplanung ist bei 42 Prozent im Angebot. Weitere angebotene Formen zeitflexiblen Arbeitens sind Lebensphasenorientierte Arbeitszeit (23 %), Langzeitkonten für z.B. ein Sabbatical (22 %) und Lebensarbeitszeitkonten (3 %) (Abb. 18).

### Zeitflexibles Arbeiten in Handelsunternehmen

Welche Formen zeitflexibler Arbeit ermöglicht Ihr Unternehmen den Beschäftigten im Headquarter/in der Unternehmenszentrale?

(Abb. 18)

Anteile in Prozent



N = 31, Mehrfachnennung möglich

Quelle: EHI

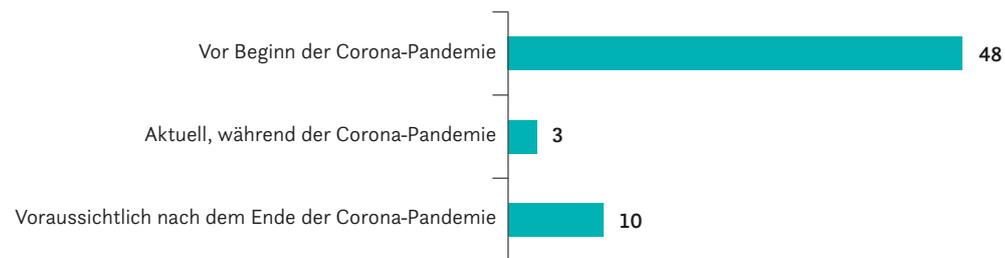
In Bezug auf eine flexible Wahl des Arbeitsortes für die Mitarbeiter:innen im Headquarter folgen die von uns befragten Handelsunternehmen ebenfalls dem allgemeinen Trend, mehr Homeoffice zu ermöglichen. Bestand vor der Corona-Krise bei 48 Prozent der Unternehmen eine grundsätzliche Präsenzpflcht, war dies während der Pandemie nur noch bei 3 Prozent der Fall. Und dieser Trend soll wohl auch beibehalten werden: Nach der Pandemie erwarten nur noch 10 Prozent der HR-Profis eine grundsätzliche Präsenzpflcht. Über die Hälfte (58 %) der HR-Profis gaben an, dass vor der Pandemie mobiles Arbeiten nur in Ausnahmefällen möglich war, zukünftig erwarten nur noch 6 Prozent, dass Homeoffice ein Ausnahmefall bleiben

wird. 39 Prozent gaben an, dass mobiles Arbeiten bereits vor der Pandemie für einzelne Bereiche oder Abteilungen möglich war. Der Anteil der Unternehmen, die dies nach der Pandemie einzelnen Bereichen ermöglichen, liegt etwas höher bei 45 Prozent. Nur in wenigen Unternehmen (16 %) konnten die Mitarbeiter:innen vor der Krise generell selber entscheiden, ob sie mobil arbeiten möchten (sofern dies die Tätigkeit zulässt). Das hat sich aufgrund von Corona deutlich verändert. In der Pandemie ermöglichten 68 Prozent der teilnehmenden Unternehmen ihren Mitarbeitenden diese freie Entscheidung und auch zukünftig wollen 48 Prozent dies beibehalten (Abb. 19-22).

### Bei uns besteht grundsätzlich Präsenzpflcht.

(Abb. 19)

Anteile in Prozent



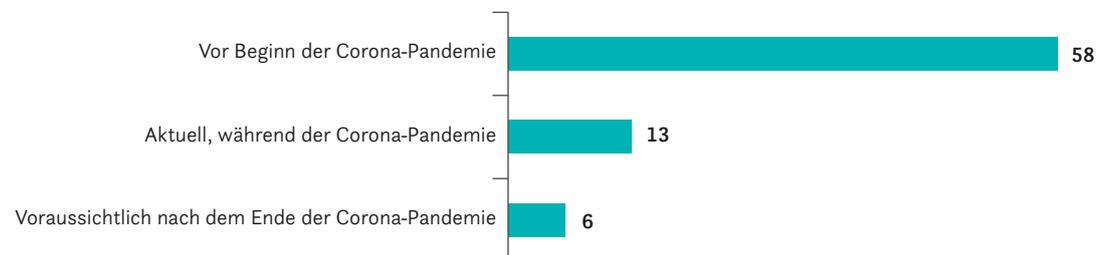
N = 31

Quelle: EHI

### Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten ist nur in Ausnahmefällen möglich.

(Abb. 20)

Anteile in Prozent



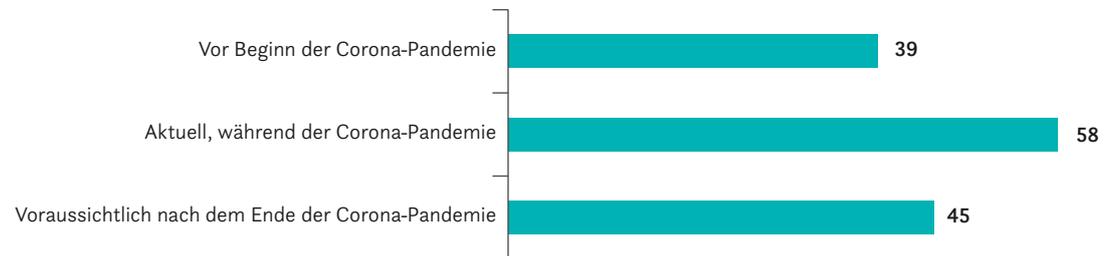
N = 31

Quelle: EHI

### Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten ist für einzelne Bereiche/Abteilungen möglich.

(Abb. 21)

Anteile in Prozent



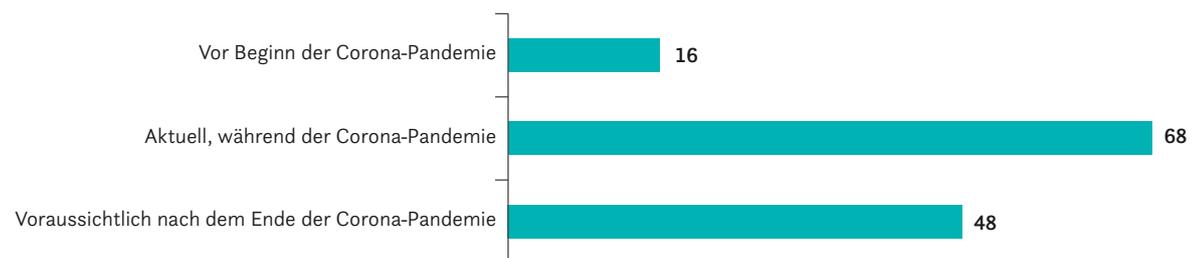
N = 31

Quelle: EHI

### Die Mitarbeiter:innen können bei uns generell selber entscheiden, ob sie im Homeoffice bzw. mobil arbeiten möchten, sofern dies der betriebliche Ablauf/die Tätigkeit an sich zulässt.

(Abb. 22)

Anteile in Prozent



N = 31

Quelle: EHI

## HIERARCHIE UND AGILITÄT

Streng hierarchische Strukturen mit klassischen „Top-down“-Entscheidungswegen haben viele Jahre gut funktioniert. Die Anforderungen an die Arbeitswelt haben sich – nicht zuletzt durch den rasanten technologischen Fortschritt – aber so grundlegend verändert, dass sich die Frage stellt, wie viel Hierarchie noch zeitgemäß ist. Denn zu viele Hierarchieebenen verlangsamen Entscheidungsprozesse und damit die heute notwendige Flexibilität. Auch können sehr starre Strukturen innovative Ideen behindern.

Dies bedeutet nicht, dass Hierarchien überflüssig sind. Gerade im Kerngeschäft geht es um Effizienz und Optimierung von Prozessen, wo klare Strukturen und Vorgaben durchaus sinnvoll sind. Wichtig ist, dass daneben genügend Raum bleibt, Routinen und Muster zu brechen, damit neue Lösungen gefunden werden können und Innovation

stattfinden kann. Dazu müssen Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen vertrauen und Verantwortung abgeben. New Work baut deshalb auf flache Hierarchien, die sich auch je nach Projekt dynamisch ändern können.

Flache Hierarchien sind auch Basis für die Agilität von Unternehmen. Agilität beschreibt Faktoren einer innovationsgetriebenen Arbeitsumgebung, die flexibel und schnell auf Herausforderungen reagieren kann. Agiles Arbeiten ist zudem selbstorganisiert, kommunikationsintensiv, iterativ und adaptiv sowie markt- und kundenorientiert.

Wir wollten wissen, wie die befragten Handelsunternehmen in Bezug auf Hierarchie und Agilität aufgestellt sind, und haben die HR-Verantwortlichen um eine Einschätzung gebeten. Im Schnitt bescheinigen die HR-Profis ihren Unternehmen eine gemäßigt strenge hierarchische Struktur. Auf

einer Skala von 1 (streng hierarchisch) bis 10 (gar nicht hierarchisch) zeigt sich zwar eine deutliche Tendenz in Richtung eher strenger Hierarchie – 78 Prozent befinden sich im Skalenbereich 1 bis 5 und nur 22 Prozent im Skalenbereich 6 bis 10. Aber der Mittelwert liegt bei 4,3 auf der Skala und damit nahe dem mittleren Bereich der Hierarchiestufen (Abb. 23).

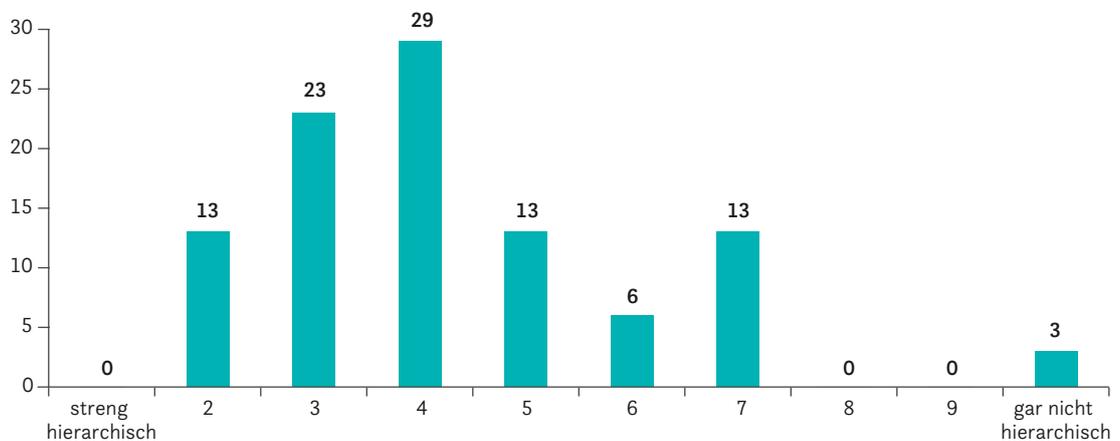
Agiles Arbeiten ist nach Aussagen der meisten Studienteilnehmenden in den Handelsunter-

nehmen zumindest in Teilbereichen Status quo. Knapp drei Viertel (74 %) der Unternehmen arbeiten in einigen Abteilungen, Bereichen oder Projekten mit agilen Methoden und Prozessen. Weitere 10 Prozent geben sogar an, dass die gesamte Unternehmensstruktur sowie alle Abläufe und Arbeitsmethoden agil aufgestellt sind. 16 Prozent arbeiten hingegen ausschließlich mit klassischem Projektmanagement und klar definierten, standardisierten Prozessen und klaren Zielvorgaben (Abb. 24).

## Wie hierarchisch ist Ihr Unternehmen organisiert?

(Abb. 23)

Anteile in Prozent



N = 31

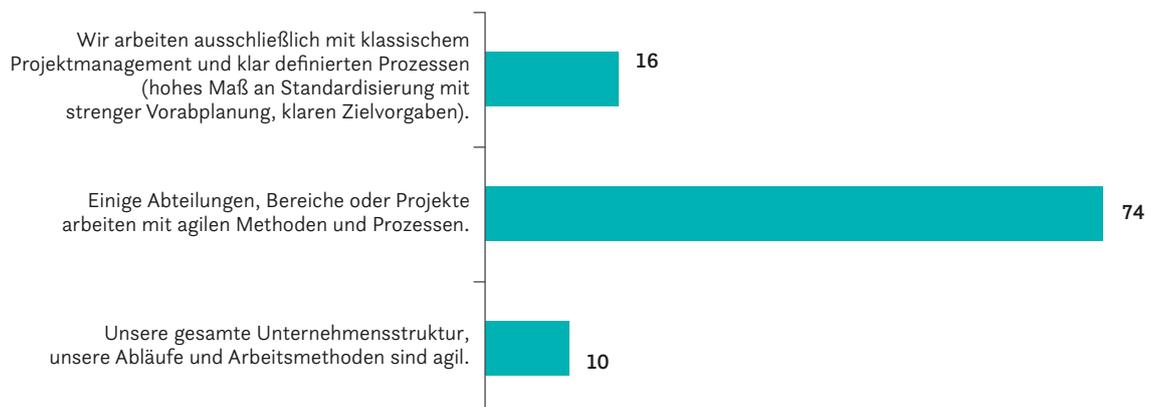
Quelle: EHI

## Agilität in den Handelsunternehmen

Bitte geben Sie an, welche Aussage in Bezug auf agiles Arbeiten am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft.

(Abb. 24)

Anteile in Prozent



N = 31

Quelle: EHI

## KARRIERE UND VERGÜTUNG

New Work rüttelt auch an den klassischen Vorstellungen von Karriere sowie der damit verbundenen Vergütung. Karriere bedeutet bisher im Allgemeinen, dass neue Positionen mit einer Beförderung (z.B. mit mehr Führungsverantwortung) und einer Gehaltserhöhung einhergehen. Karriere in diesem Sinn geht stets nach oben und im Normalfall nicht wieder zurück. In der neuen Arbeitswelt gestaltet sich das flexibler. Expert:innen in einem speziellen Fachgebiet können schneller Verantwortung für ein Projekt übernehmen, vielleicht auch nur für einen bestimmten Zeitraum, ohne dass dafür in der Hierarchie über ihnen eine Position frei werden muss. Mit dieser Verantwortung kann auch ein Gehaltssprung einhergehen. Bei zeitlich befristeten Projekten kann stattdessen eine temporäre Zulage erfolgen. Karriere und Vergütung passen

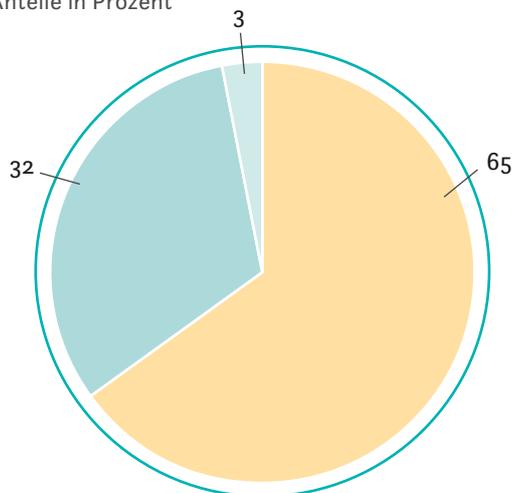
sich in einem New-Work-Umfeld also eher den Aufgaben an und orientieren sich nicht mehr nur an der Position, sondern auch an der Fachkompetenz, der Innovationskraft und der Führungsverantwortung von Mitarbeiter:innen.

Der Handel gilt als traditioneller und bodenständiger Arbeitgeber. Es verwundert daher nicht, dass 65 Prozent der in dieser Studie befragten Personalverantwortlichen angeben, dass Karriere sich in ihrem Unternehmen eher an der erreichten Führungsposition orientiert. Immerhin sieht aber auch ein knappes Drittel (32 %) dies nicht so und glaubt, dass es auch andere Formen von Karriere im Handel gibt. Über die Hälfte ist zudem der Ansicht, dass Karriere in ihrem Unternehmen auch mit Fachkompetenz ohne Führungsverantwortung möglich ist (Abb. 25 und 26).

### Karriere orientiert sich an der Führungsposition, die erreicht wird.

(Abb. 25)

Anteile in Prozent



- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- keine Angabe

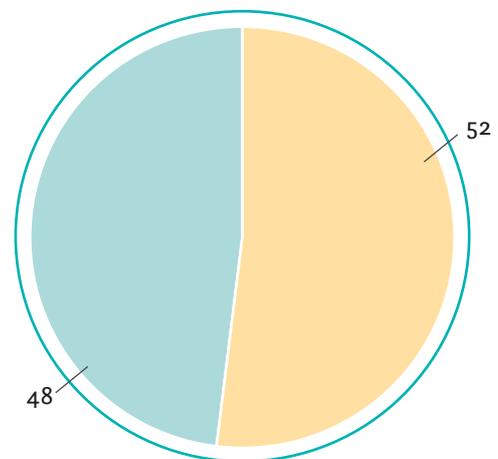
N = 31

Quelle: EHI

### Karriere orientiert sich auch an der Fachkompetenz ohne Führungsverantwortung.

(Abb. 26)

Anteile in Prozent



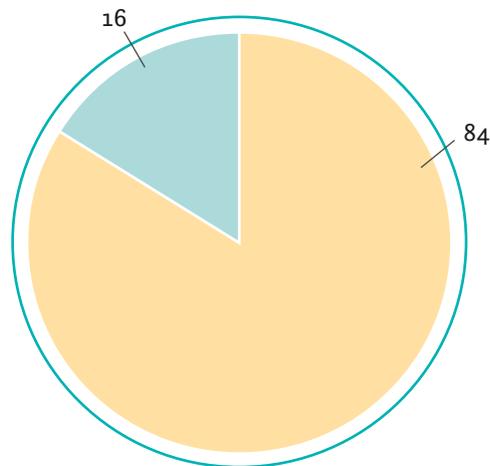
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu

Das Gehalt orientiert sich bei den meisten (84 %) der teilnehmenden Unternehmen ganz klassisch eher an der Führungsposition bzw. der Hierarchieebene. Knapp die Hälfte der Befragten (48 %) gibt aber auch an, dass die Fach- oder Spezialkompetenz ein ebenso ausschlaggebender Faktor für die Vergütung ist. Die andere Hälfte (mit

52 %) sieht das allerdings nicht so. Größere Einigkeit besteht in Bezug auf den Einfluss der Innovationskraft auf die Vergütung: Immerhin 87 Prozent der HR-Profis geben an, dass Innovationskraft und Gehalt in ihrem Unternehmen in eher keinem relevanten Zusammenhang stehen. (Abb. 27 bis 29)

**Die Vergütung orientiert sich an der Position/Hierarchieebene im Unternehmen.**  
(Abb. 27)

Anteile in Prozent

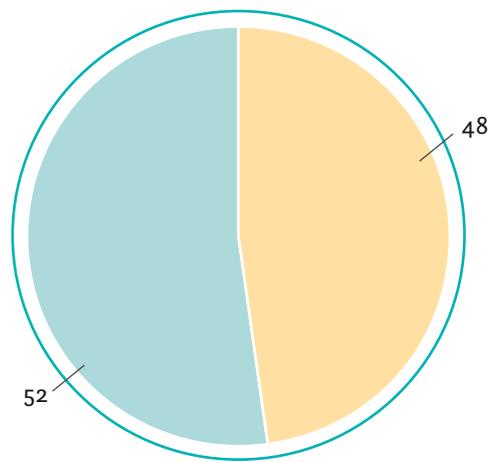


■ Stimme eher zu  
■ Stimme eher nicht zu

N = 31  
Quelle: EHI

**Die Vergütung orientiert sich auch an der Fach- oder Spezialkompetenz.**  
(Abb. 28)

Anteile in Prozent

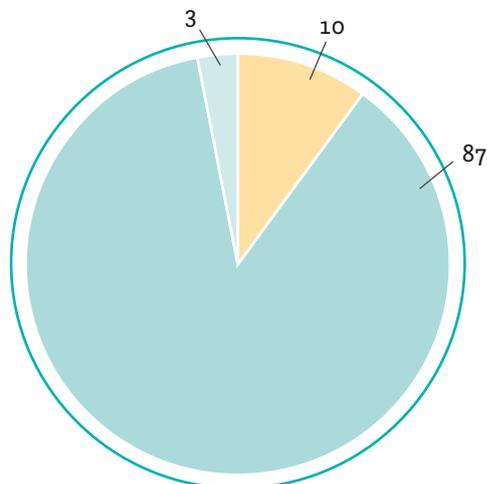


■ Stimme eher zu  
■ Stimme eher nicht zu

N = 31  
Quelle: EHI

**Die Vergütung orientiert sich an der Innovationskraft.**  
(Abb. 29)

Anteile in Prozent



■ Stimme eher zu  
■ Stimme eher nicht zu  
■ keine Angabe

N = 31  
Quelle: EHI

## KOMMUNIKATION, FEHLERKULTUR UND FÜHRUNG

New Work steht für ein Aufbrechen traditioneller Strukturen und Rollenverständnisse und damit für eine massive Veränderung der Arbeitswelt. Starre Strukturen und Silo-Denken werden durch Netzwerk-Konzepte abgelöst. Basis für dieses kollaborative und flexible Arbeiten ist eine offene Kommunikation, die nicht nur technologische Möglichkeiten ausschöpft, sondern auch von Vertrauen und Transparenz geprägt ist. Das funktioniert nur in einem Unternehmen, in dem diese Kultur auch gelebt wird. In den an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen scheint diese vertrauensvolle Kommunikation zwar bei einer Mehrheit (58 %) umgesetzt zu sein, aber immerhin 42 Prozent der HR-Profis geben an, dass die Kommunikation in ihren Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg eher nicht als vertrauensvoll und transparent bezeichnet werden kann. Hier ist demnach noch deutliches Potenzial nach oben (Abb. 30).

In der neuen Arbeitswelt dürfen (und müssen) Mitarbeiter:innen mehr Eigeninitiative zeigen und Verantwortung übernehmen. Dafür ist eine Kultur, die Fehler zulässt und Vorschläge fördert, unabdingbar. Denn in der heutigen volatilen Welt ist nicht mehr sicher, welche Strategie funktioniert und welche nicht. Ausprobieren, Fehler machen und daraus lernen gehört immer mehr dazu. Nur

eine Kultur, die Fehler nicht bestraft, sorgt für aktive, mutig Entscheidungen treffende Mitarbeiter:innen. Diesbezüglich sieht es im Handel gut aus. 81 Prozent der befragten Personalverantwortlichen sagen, dass in ihren Unternehmen eine positive Fehlerkultur herrscht, die nicht sanktioniert, sondern durch Feedback dafür sorgt, dass aus den Fehlern gelernt werden kann (Abb. 31).

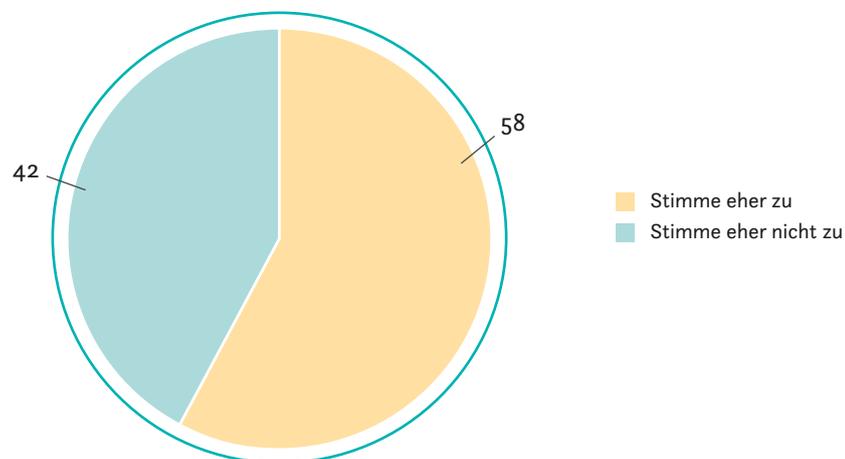
Für Führungskräfte impliziert New Work ein neues Verständnis von Führung. Sie müssen ihren Mitarbeiter:innen vertrauen, ihnen Verantwortung übertragen und sie in Entscheidungen einbinden. Dies fällt leichter, wenn bereits ein demokratisches Klima im Unternehmen herrscht, das den Mitarbeitenden Möglichkeiten der Mitbestimmung, z.B. bei der Ausgestaltung von Bonusmodellen oder durch die Teilnahme an Führungskräfte meetings, zugesteht. Bei den Unternehmen der befragten HR-Profis liegt die Ausprägung der demokratischen Führungskultur auf einer Skala von 1 (schwach ausgeprägt) bis 10 (stark ausgeprägt) mit dem Wert von durchschnittlich 4,7 Skalenpunkten im mittleren Bereich. Allerdings ist die Verteilung hier recht breit und die Einschätzung sehr heterogen. Immerhin gibt ein gutes Drittel (34 %) der Studienteilnehmenden ihren Unternehmen in Bezug auf eine demokratische Führungskultur eher gute Noten (Abb. 32).

### Kommunikation

Die Kommunikation in unserem Unternehmen ist transparent und vertrauensvoll über alle Hierarchieebenen hinweg.

(Abb. 30)

Anteile in Prozent



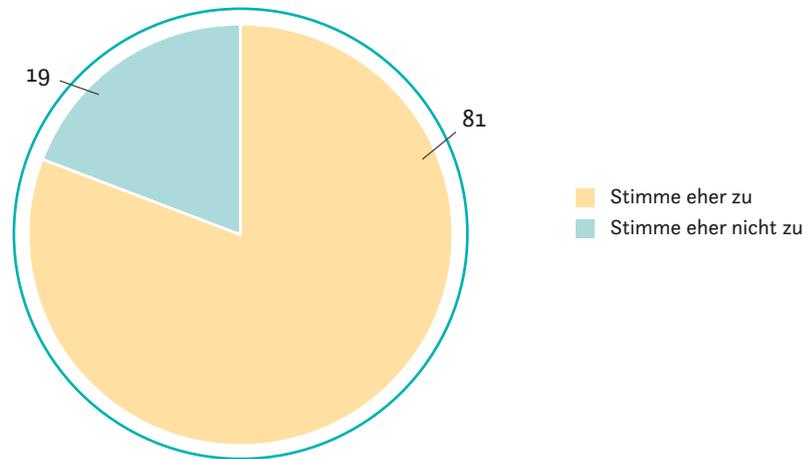
N = 31  
Quelle: EHI

## Fehlerkultur

In unserem Unternehmen gibt es eine positive Fehlerkultur, die es uns erlaubt, Fehler zu machen und darüber zu sprechen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.

(Abb. 31)

Anteile in Prozent



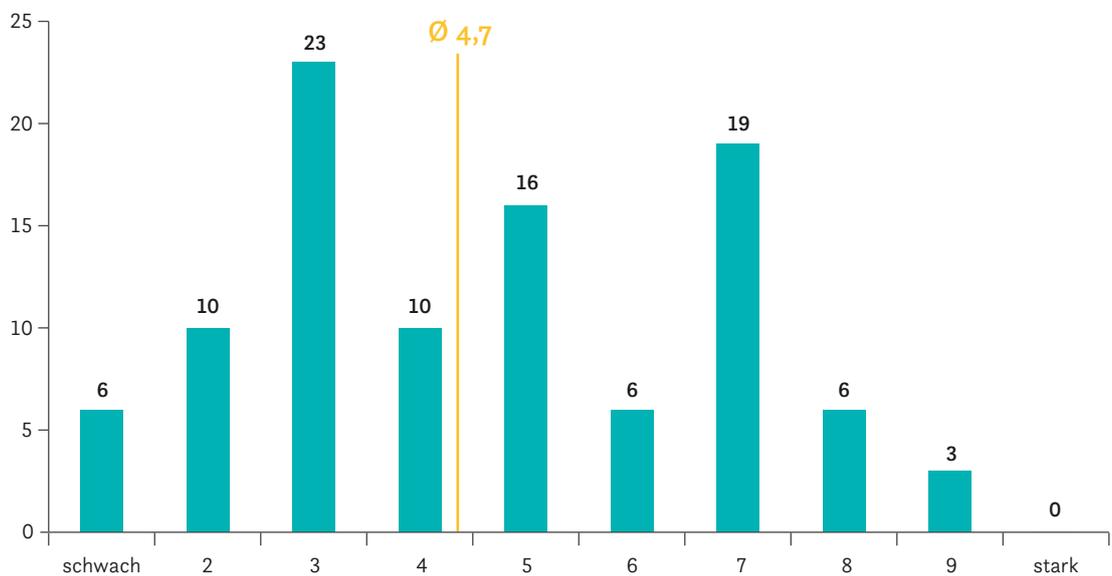
N = 31

Quelle: EHI

## Wie stark ist in Ihrem Unternehmen eine demokratische Führungskultur\* ausgeprägt?

(Abb. 32)

Anteile in Prozent



N = 31, Abweichungen in der Summe sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

\* Mitarbeiter:innen haben Möglichkeiten der Mitbestimmung, z.B. bei der Ausgestaltung von Bonusmodellen oder durch die Teilnahme an Führungskräfte meetings.

Quelle: EHI

### ROLLE UND SELBSTVERSTÄNDNIS DER MITARBEITER:INNEN

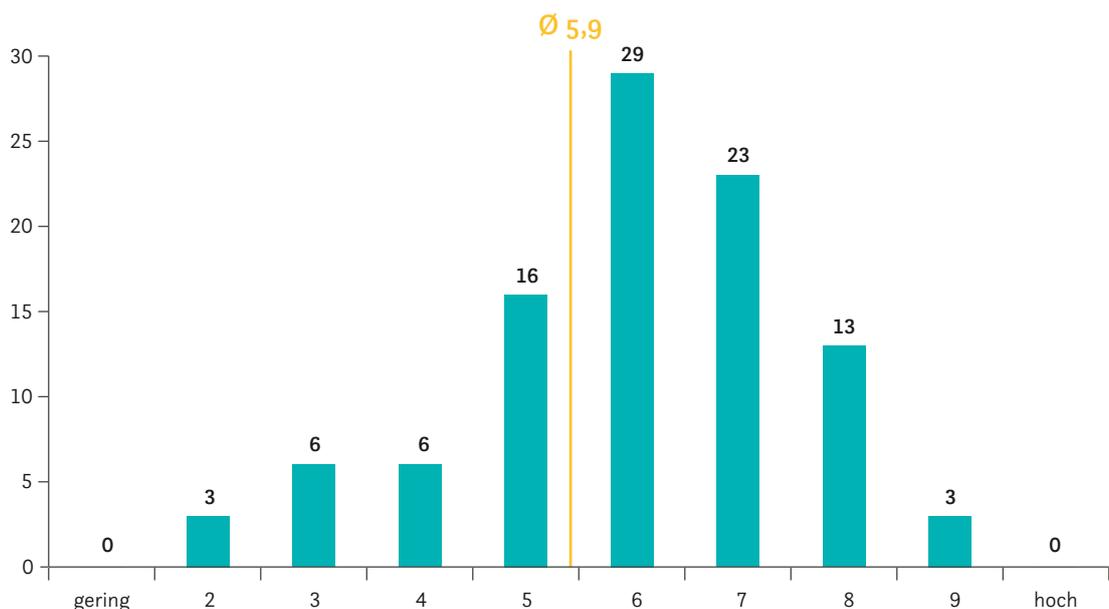
Eine Arbeitswelt im Sinne von New Work wird getragen durch motivierte Mitarbeiter:innen, die eigenverantwortlich und selbstbestimmt handeln und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Gerade in der heutigen schnelllebigen und komplexen Welt werden unternehmerisch denkende Menschen gebraucht, um auf unvorhersehbare Situationen zu reagieren und praktische und innovative Lösungen umzusetzen. Voraussetzungen dafür sind ein Raum, in dem sich persönliche Potenziale entfalten können, und ein System, in dem Menschen Vertrauen geschenkt, Verantwortung zugesprochen und Teilhabe ermöglicht wird.

Betrachtet man das Maß von Verantwortung, das ein Großteil der Headquarter-Mitarbeiter:innen in den an der Studie teilnehmenden Unternehmen übernimmt, ist der Handel zumindest auf einem guten Weg. Die Verteilung der von den HR-Profis geschätzten Ausprägung dieser Verantwortung konzentriert sich auf mittlere Werte mit deutlicher Tendenz nach oben: Im Durchschnitt liegt das Maß auf einer Skala von 1 (gering) bis 10 (hoch) zwar nur bei 5,9. Insgesamt haben die Mitarbeiter:innen aber in gut zwei Drittel (68 %) der Unternehmen ein eher hohes Maß an Verantwortung (Abb. 33).

### Wie hoch ist das Maß der Verantwortung, welches ein Großteil der Mitarbeiter:innen in Ihrem Unternehmen übernimmt?

(Abb. 33)

Anteile in Prozent



N = 31, 100 % werden aufgrund von Rundungsfehlern nicht erreicht.

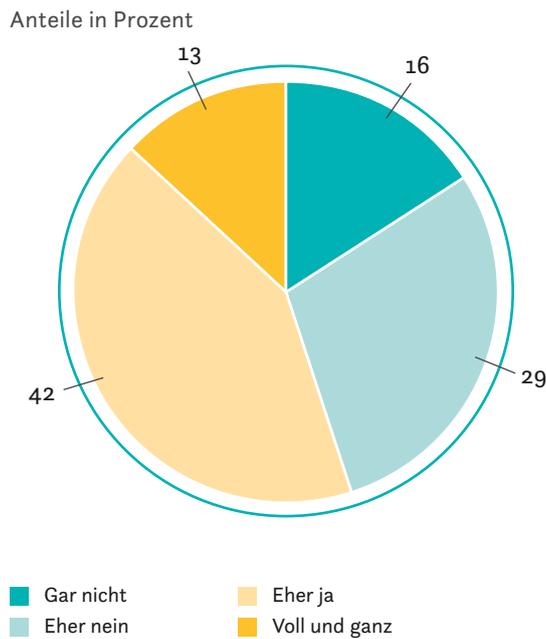
\* Mitarbeiter:innen haben Möglichkeiten der Mitbestimmung, z.B. bei der Ausgestaltung von Bonusmodellen oder durch die Teilnahme an Führungskräftemeetings.

Quelle: EHI

Ein wichtiger Faktor von New Work ist Teilhabe an der Gemeinschaft. Im Idealfall betrachten sich Mitarbeiter:innen nicht nur als Befehlsempfänger, sondern als relevanten Teil des Unternehmens – sie empfinden dann kein „Die und ich“, sondern ein „Wir“. Fördernd hierfür ist es, wenn strategische Entscheidungen nachvollzogen und verinnerlicht werden können. Eine Einbindung der Mitarbeiter:innen in die Strategieentwicklung kann deshalb einerseits die Akzeptanz von Entscheidungen und die Arbeitsmotivation erhöhen, andererseits profitieren Unternehmen auch von den Ideen und dem Wissen der eigenen Belegschaft. Dafür reicht es nicht, eine Strategie nur zu kommunizieren. Mitarbeiter:innen, die selbst an

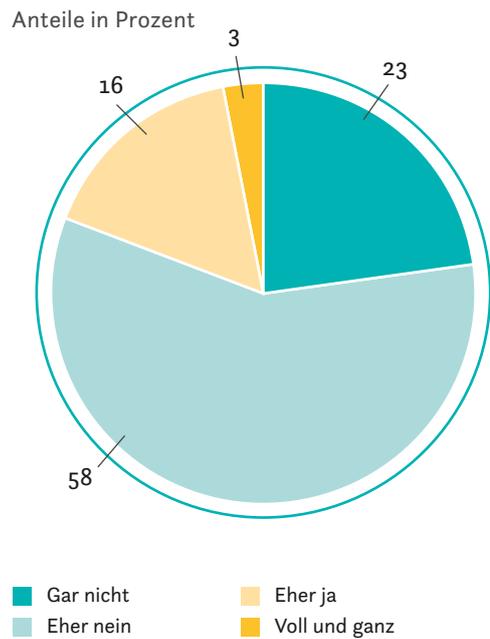
der Entwicklung beteiligt sind, verinnerlichen die strategischen Ziele leichter, können eigenverantwortlich im Unternehmenssinn handeln und besser den Sinn der eigenen Tätigkeit erkennen. Bei den Unternehmen dieser Studie geben mehr als die Hälfte (55 %) an, dass die Mitarbeiter:innen auf Abteilungsebene eher (42 %) oder voll und ganz (13 %) in die Strategieentwicklung eingebunden sind. Allerdings werden sie bei 29 Prozent auf dieser Ebene eher nicht und bei 16 Prozent sogar überhaupt nicht eingebunden. Auf Unternehmensebene ist die Beteiligung an strategischer Entwicklung noch deutlich geringer, nicht mal ein Fünftel gibt hier an, dass Mitarbeiter:innen eher (16 %) oder völlig (3 %) eingebunden sind (Abb. 34 und 35).

**Die Mitarbeiter:innen sind auf Abteilungsebene in die Strategieentwicklung eingebunden.**  
(Abb. 34)



N = 31  
Quelle: EHI

**Die Mitarbeiter:innen sind auf Unternehmensebene in die Strategieentwicklung eingebunden.**  
(Abb. 35)



In Bezug auf selbstbestimmtes Arbeiten sieht es in den befragten Handelsunternehmen bisher eher nach traditionellen Arbeitsmodellen aus. Bei 61 Prozent können die Mitarbeitenden ihre Leistungsziele eher nicht (48 %) oder gar nicht (13 %) selbst festlegen. Bei den Lernzielen sieht es zwar etwas besser aus, diese können die Mitarbei-

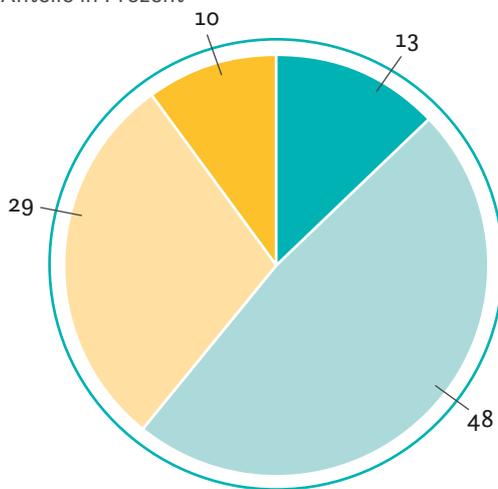
ter:innen bei gut der Hälfte (52 %) der Unternehmen eher selbst (39 %) oder voll und ganz (13 %) selbst festlegen. Auf der anderen Seite ist der Anteil der Befragten, bei denen dies eher nicht möglich ist, mit insgesamt 45 Prozent ebenfalls recht hoch (Abb. 36 und 37).

### Leistungsziele

Die Mitarbeiter:innen können Leistungsziele selbst festlegen.

(Abb. 36)

Anteile in Prozent



- Gar nicht
- Eher nein
- Eher ja
- Voll und ganz

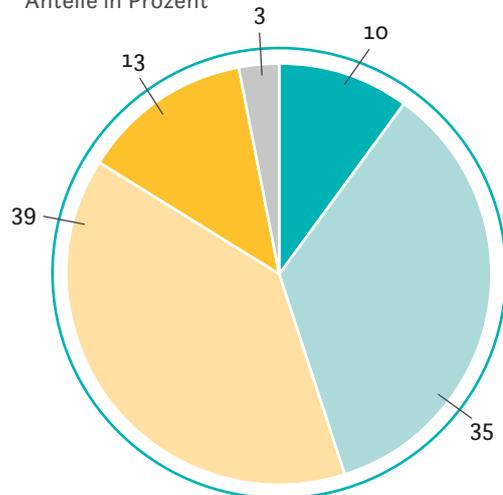
N = 31  
Quelle: EHI

### Lernziele

Die Mitarbeiter:innen können Lernziele selbst festlegen.

(Abb. 37)

Anteile in Prozent



- Gar nicht
- Eher nein
- Eher ja
- Voll und ganz
- keine Angabe

Ebenfalls ein wichtiger Bestandteil von New Work ist die Möglichkeit, einen Teil der Arbeitszeit für eigene Projekte zu nutzen, um Innovationen zu fördern. Das scheint im Handel noch keine große Rolle zu spielen, nur ein gutes Fünftel (21 %) der Befragten ermöglicht den Mitarbeiter:innen diesen flexiblen Arbeitslot bisher. Ein weiterer Aspekt von New Work ist der regelmäßige Wechsel von Arbeitsaufgaben oder -bereichen (Job Rotation), um zum Beispiel Monotonie zu durchbrechen oder

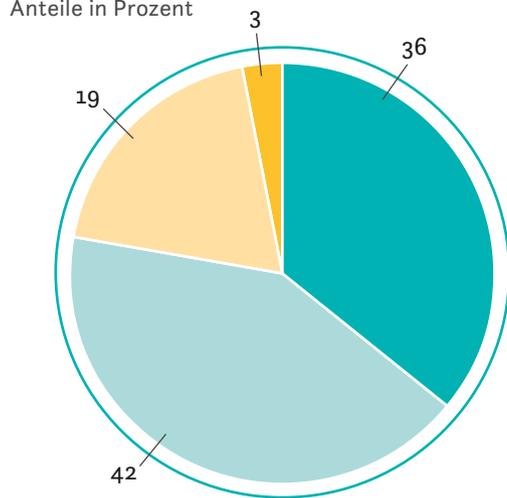
Fehlerquoten zu minimieren, die aufgrund von Routine entstehen. Auch kann Job Rotation Silodenken verringern und den Wissensaustausch fördern. Bei mehr als einem Viertel (29 %) der Befragten ist dies bereits eher (23 %) oder vollkommen (6 %) möglich. Der weitaus größere Anteil (insgesamt 71 %) stellt die Möglichkeit eines Wechsels von Arbeitsaufgaben jedoch nicht zur Verfügung (Abb. 38 und 39).

**Innovation**

Die Mitarbeiter:innen können selbstbestimmt einen Teil ihrer Arbeitszeit für eigene, innovative Projekte nutzen.

(Abb. 38)

Anteile in Prozent



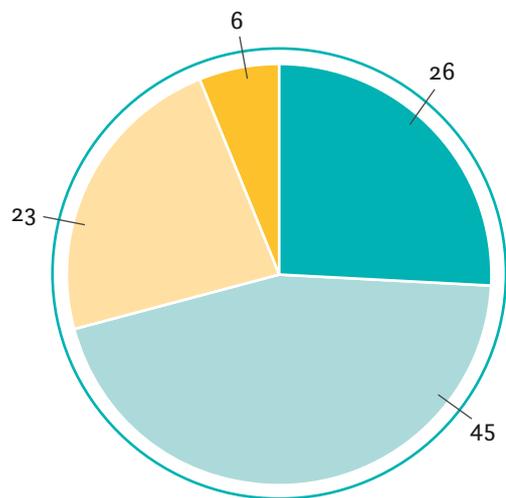
- Gar nicht
- Eher ja
- Eher nein
- Voll und ganz

N = 31  
Quelle: EHI

**Job Rotation**

Ein Wechsel der Arbeitsaufgaben ist möglich. (Abb. 39)

Anteile in Prozent



- Gar nicht
- Eher ja
- Eher nein
- Voll und ganz

### DIGITALSTRATEGIE UND DIGITALE KOMPETENZ

Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Arbeitsweisen betrifft HR in besonderem Maß. Mit der zunehmenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien verändern sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen im gesamten Unternehmen. Gleichzeitig ist das Potenzial an digitalen Experten am Arbeitsmarkt limitiert und hart umkämpft.

Im Rahmen eines Transformationsprozesses steht HR vor der Aufgabe, den Wandel aktiv mitzugestalten, wenn nicht gar als Vordenker und strategischer Partner zu agieren. Die Digitalisierung ist sowohl Treiber als auch Enabler der Veränderung. Ohne Software und Digitalexperten sind ein erfolgreiches Recruiting, Personalentwicklung oder Workforce Management kaum vorstellbar.

Gleichzeitig geht es auch um die digitale und technologische Transformation der HR-Abteilung selbst. Nur mit einer digitalen Infrastruktur und modernen Kommunikationstools lassen sich Arbeitsprozesse effizient gestalten. Zudem entlastet

eine softwarebasierte Automatisierung von administrativen Tätigkeiten und schafft Raum, um den Wandel in Führungs- und Arbeitskultur aktiv mitzugestalten.

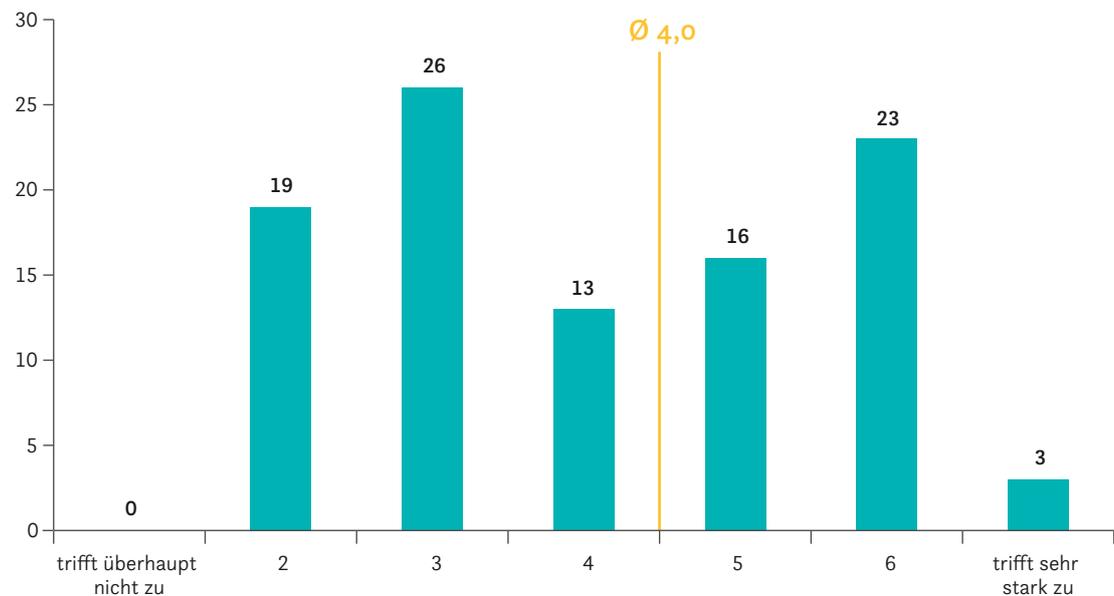
Wir haben die HR-Verantwortlichen des Handels daher zum einen um ihre Einschätzung bezüglich der digitalen Kompetenz der Mitarbeiter:innen, aber auch hinsichtlich der Digitalisierungsstrategie für das Human Resource Management gebeten.

Auf die Frage, ob es eine klare Vorstellung davon gibt, welche digitalen Kompetenzen im Unternehmen benötigt werden, lagen die Zustimmungswerte bei durchschnittlich 4 von maximal 7 Punkten (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft sehr stark zu). Die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden im Unternehmen liegt laut den HR-Verantwortlichen im Mittelfeld: 29 Prozent schätzen die Digitalkompetenz der Mitarbeiter:innen auf 25 bis 50 Prozent ein, fast die Hälfte (48 %) der Befragten schätzt die digitale Kompetenz unter den Mitarbeitenden auf 50 bis 74 Prozent (Abb. 40 und 41).

### Es gibt eine klare Vorstellung davon, welche digitalen Kompetenzen im Unternehmen benötigt werden.

(Abb. 40)

Anteile in Prozent



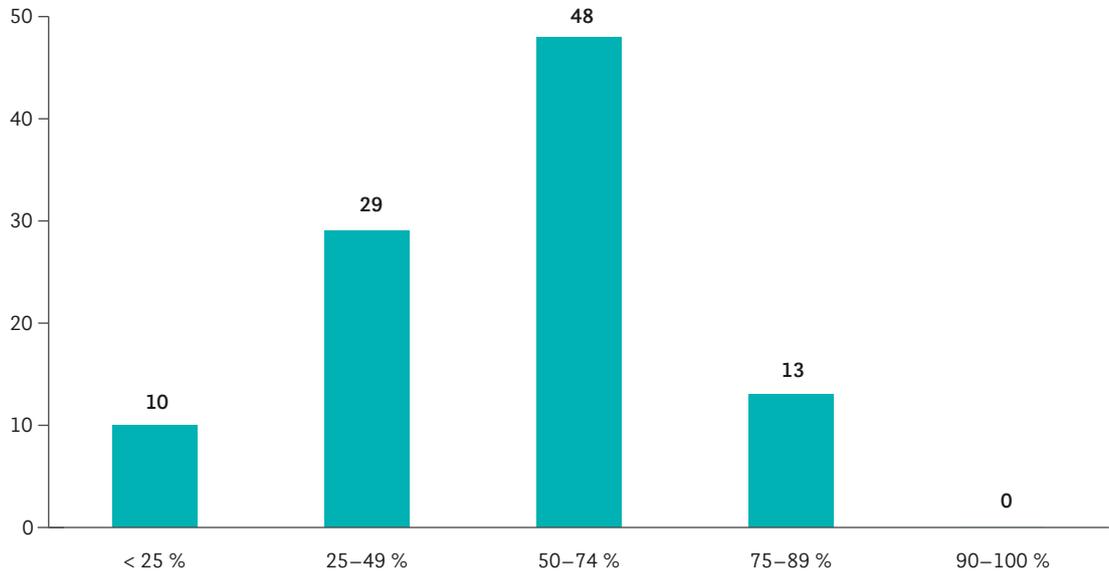
N = 31

Quelle: EHI

**Wie schätzen Sie den Fortschritt in Bezug auf die Digital-Kompetenz der Mitarbeiter:innen in Ihrem Unternehmen ein?**

(Abb. 41)

Anteile in Prozent

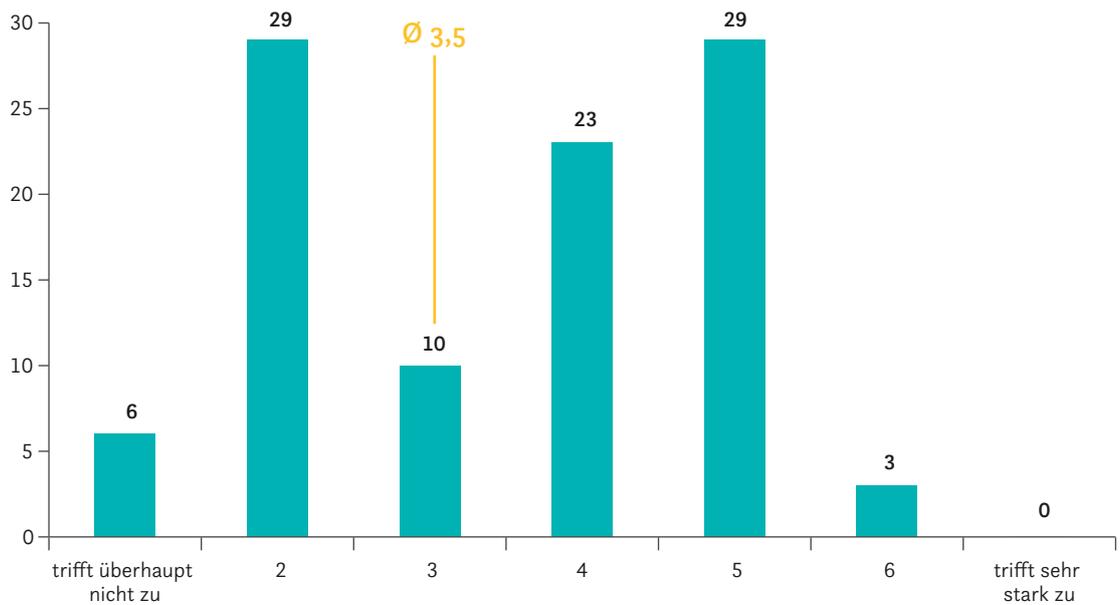


N = 31  
Quelle: EHI

**Es gibt ein klares Konzept zur Förderung digitaler Kompetenzen.**

(Abb. 42)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

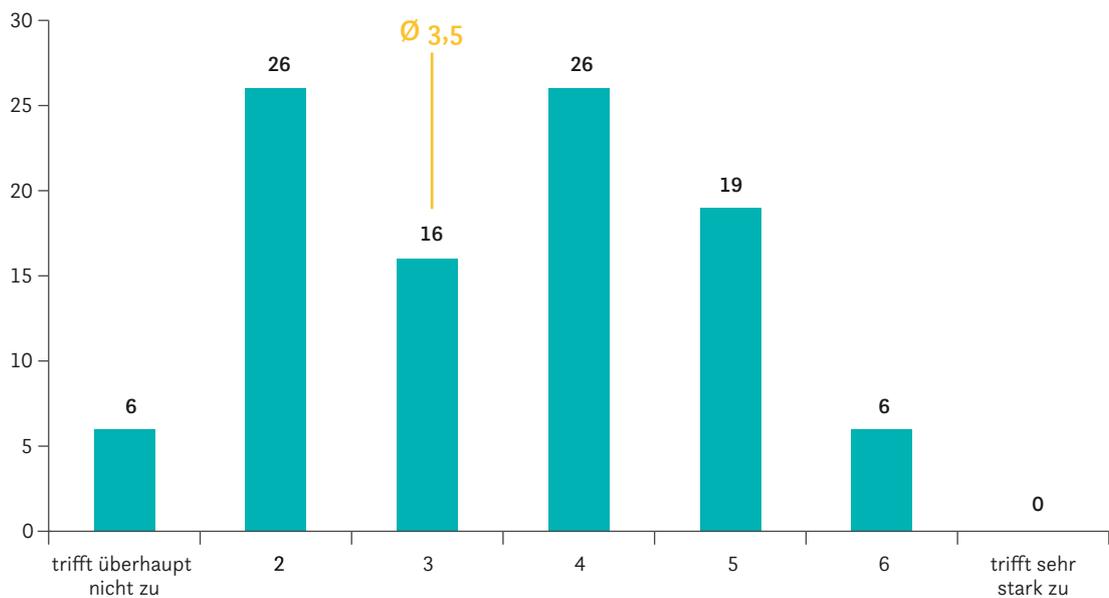
Hinsichtlich der Frage, ob Konzepte zur Förderung von digitalen Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind, war die Zustimmung eher verhalten, im Durchschnitt vergaben die Befragten 3,5 von möglichen 7 Punkten. Dies betrifft in gleichem Maß die Frage, nach dem Vorhandensein von kon-

kreten Weiterbildungsangeboten zum Aufbau digitaler Kompetenz (3,5 von 7 möglichen Punkten). In Sachen Re-Skilling, bzw. Up-Skilling, sehen die HR-Verantwortlichen also noch deutlich Potenzial zur Verbesserung (Abb. 42 und 43).

### Es gibt bereits Weiterbildungsangebote zum Aufbau digitaler Kompetenz.

(Abb. 43)

Anteile in Prozent



N = 31, Abweichungen in der Summe sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: EHI

Gibt es eine klar formulierte Digitalisierungsstrategie für das Human Resource Management im Handel? Auch hier bewegen sich die Zustimmungswerte eher im Mittelfeld bei durchschnittlich 3,9 von maximal 7 Punkten. Lediglich 3 Prozent der Befragten gaben an, es gebe gar keine klar formulierte Digitalisierungsstrategie für das Human Resource Management, und nur 6 Prozent stimmten vollkommen zu (Abb. 44).

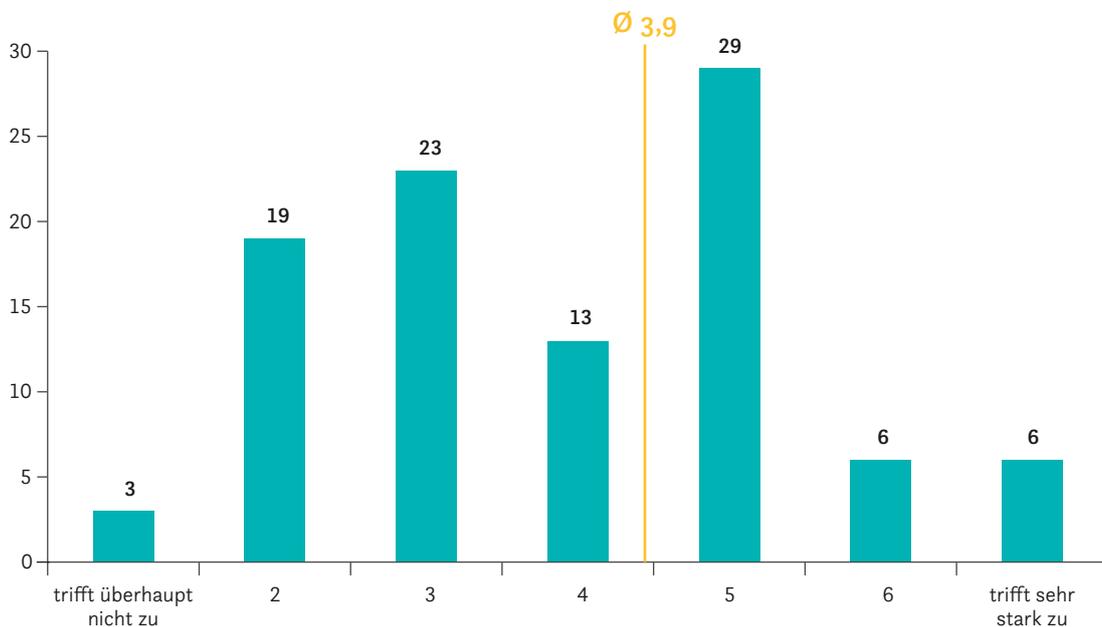
Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen schätzen die HR-Verantwortlichen in ihrem un-

mittelbaren Arbeitsumfeld höher ein als den unternehmensweiten Fortschritt der Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Während 67 Prozent der Befragten angaben, dass die Arbeitsprozesse und Kommunikation in ihrem direkten Arbeitsumfeld zu 50 bis 90 Prozent digitalisiert seien (Abb. 45), sagten dies nur 55 Prozent der Befragten bezogen auf die unternehmensweite Digitalisierung von Arbeitsprozessen.

### Es gibt eine klar formulierte Digitalisierungsstrategie für das Human Resource Management.

(Abb. 44)

Anteile in Prozent



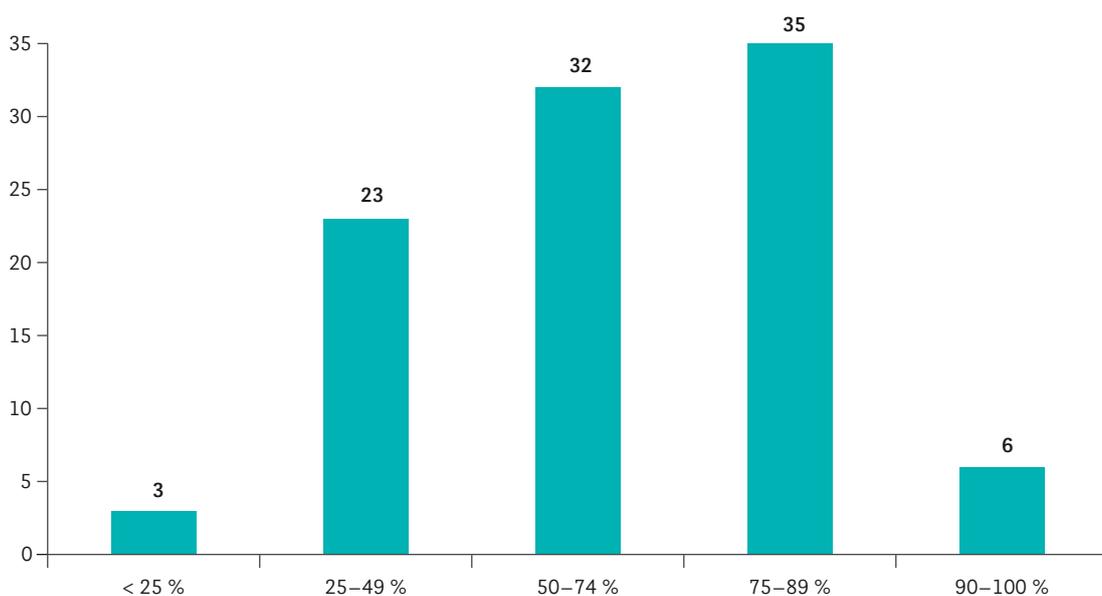
N = 31, Abweichungen in der Summe sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: EHI

### In welchem Maß sind Arbeitsprozesse und Kommunikation in Ihrem direkten Arbeitsumfeld/in Ihrer Abteilung bereits digitalisiert?

(Abb. 45)

Anteile in Prozent



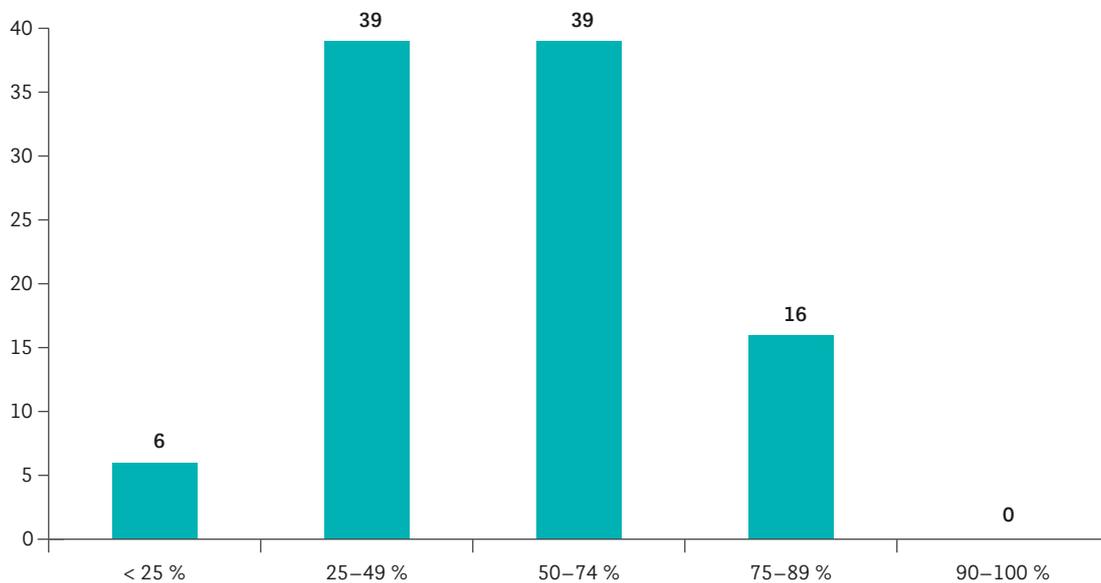
N = 31

Quelle: EHI

**Wie schätzen Sie den Fortschritt der unternehmensweiten Digitalisierung von Arbeitsprozessen ein?**

(Abb. 46)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI



Bildquelle: Workday

# Der Blick auf Mitarbeitende muss sich ändern

Um zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten, brauchen Mitarbeitende neue Kernkompetenzen. Ziel eines agilen Unternehmens muss es sein, nicht nur das Geschäftsmodell anzupassen, sondern benötigte Skills zu identifizieren und zu bilden.

Viele Einzelhändler haben in den letzten Jahren innovative Wege gefunden, um Lieferketten zu sichern und reibungslose, durch Daten gesteuerte Erlebnisse über alle Kanäle hinweg zu schaffen. Dies wurde größtenteils durch Investitionen in neue Technologien erreicht, die einen Mehrwert für das Unternehmen selbst und ihre Kunden bringen. Als die Pandemie ausbrach, wurde die Technologie absolut geschäftskritisch, um sich an drastisch verkürzte Planungszyklen mit weitaus größerer Agilität anzu-

passen, als man es je für möglich gehalten hätte. Die letzten Monaten haben aber auch gezeigt, dass der Einsatz von Technologie nur ein Teil des Puzzles ist, wenn es darum geht, auf Veränderungen zu reagieren ohne die Kundenzentrierung zu gefährden.

Der Kundenservice ist und bleibt absolut entscheidend. Es darf auch nicht die Tatsache außer Acht gelassen werden, dass bis heute Menschen benötigt werden, um ein In-Store-Kundenerlebnis zu kreieren. Das erfordert nicht nur einen Blick auf die Geschäftsprozesse, sondern eine neue „digitale Denkweise“ und, was ganz wichtig ist, einen Fokus auf die Skills der Mitarbeitenden, um die Belegschaft auf die neue Arbeitswelt vorzubereiten.



**Laurent Homeyer**  
Strategic Industry Advisor –  
Retail & Hospitality bei Workday

**KERNKOMPETENZEN ÄNDERN SICH** Die Mitarbeitenden des Einzelhandels mussten sich weltweit an die sich ändernden Bedingungen schnell anpassen – teilweise an neue Rollen und Arbeits-



Bildquelle: Workday

Workday: Die Finanz-, HR- und Planungslösung für eine Welt im Wandel

abläufe. Der Schwerpunkt lag auf digitale Kundenansprache und kontaktlose Abläufe. Nun rücken digitale Fähigkeiten in den Mittelpunkt, die dringend benötigt werden, um zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten, wenn es um E-Commerce, soziale Medien, Automatisierung und künstliche Intelligenz geht. Natürlich wird es einen enormen Anstieg der Remote-Arbeit geben, aber auch die Mitarbeitenden, die in den Geschäften arbeiten, müssen sich mit neuen Tools, neuen Prozessen sowie Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen auseinandersetzen.

So wurde vielen durch die Pandemie wieder bewusst, dass es ihre Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und Wissensbasis sind, die die größte Aufmerksamkeit und Investition in Zukunft erfordern. Eine notwendige Maßnahme ist Reskilling, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

**RESKILLING BRAUCHT GRÖßERE AUFMERKSAMKEIT** Laut World Economic Forum werden sich bis 2022 voraussichtlich 42 Prozent der erforderlichen Kompetenzen, die für die Ausübung bestehender Jobs erforderlich sind, ändern. Dabei geht es um mehr als nur um die Verlagerung der Arbeit in die Ferne – oder die Rolle von neuer Technologie und Automatisierung. Es geht darum, wie Führungskräfte die Belegschaft um- und weiterbilden können, um neue Geschäftsmodelle in der Post-Pandemie-Ära zu ermöglichen. Hier stellt der Einzelhandel fest, dass die vorhandenen Human Resources einen enormen Wert darstellen.

Während Einzelhändler neue Technologien und Prozesse implementieren, müssen sie sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter sich mit der neuen Technologie auskennen und die Prozesse vollständig verstehen. Zum Beispiel können digitale Verkaufstools eingeführt, aber nicht effektiv ge-

nutzt werden, wenn die Mitarbeiter nicht darin geschult sind. Um wirklich agil zu sein, ist es entscheidend, die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal zu nutzen und sie in neuen Bereichen zu qualifizieren. Unternehmen müssen sich frühzeitig damit auseinandersetzen, welche Fähigkeiten im Team vorhanden sind und wie diese bestmöglich eingesetzt werden können. Es muss ein besseres Verständnis dafür entstehen, wo sich Anforderungen ändern werden, die sich mit vorhandenen Talenten der Mitarbeiter überschneiden. Denn nur so lassen sich Investitionen in die Weiterqualifizierung und konsequentes Reskilling planen. Hier unterstützen Künstliche Intelligenz, Automatisierung, maschinelles Lernen und prädiktive Analysen, Skill-Lücken zu erkennen und diese zu schließen.



KURZINFO

## Daten & Facts

Planen, rekrutieren und entwickeln Sie Talente mit Workday Human Capital Management. Mit einer Enterprise Management Cloud von Workday der völlig neuen Art – durch die Zusammenführung von Finanzen, HR, Planung und Analysen in einer einzigen Lösung verfügen Sie über die nötige Agilität, um Ihr Unternehmen erfolgreich voranzubringen.

[www.workday.de](http://www.workday.de)

## OFFICE-DESIGN UND FUNKTION DER BÜROWELT

Eine sich verändernde Arbeitswelt beeinflusst auch die Ansprüche an das Arbeitsumfeld. Wo innovativ und partizipativ gearbeitet werden soll, müssen die räumlichen Rahmenbedingungen angepasst werden. Arbeitgeber, die das New-Work-Prinzip praktizieren, bieten häufig sowohl Office-Flächen für konzentriertes Arbeiten als auch Workspace für kreative Teamarbeit, Lounge-Ecken für die informellen Gespräche zwischendurch, Meeting-

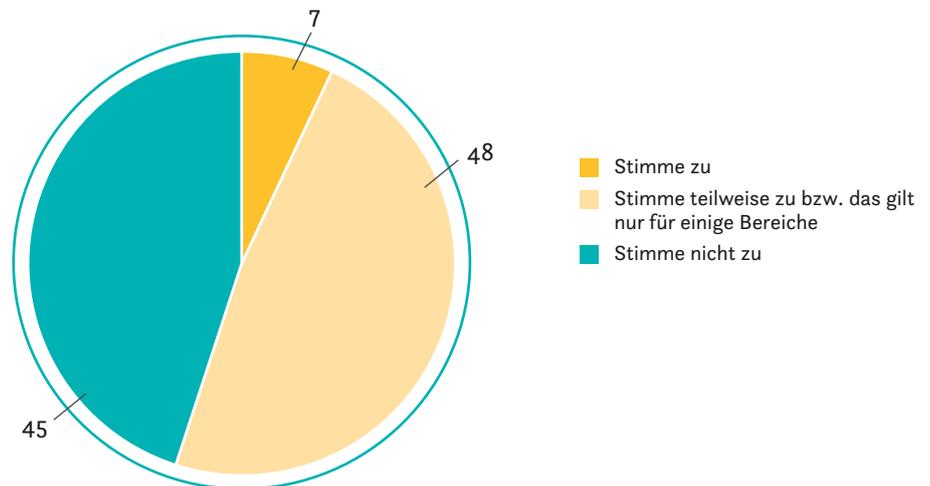
räume und weitere räumliche Optionen. Mitarbeiter:innen können diese Möglichkeiten flexibel und entsprechend der jeweiligen Anforderungen nutzen. Dieses Workspace-Design haben 7 Prozent der Unternehmen, die in dieser Studie befragt werden, umgesetzt und weitere 48 Prozent bieten diese räumlichen Optionen teilweise oder für einige Bereiche an. 45 Prozent der Befragten haben diese flexiblen Raumoptionen allerdings nicht im Angebot (Abb. 47).

### Workspace

Wir haben ein Workspace Design, das es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, je nach aktueller Anforderung einen geeigneten Arbeitsplatz zu wählen.

(Abb. 47)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

Angesichts des wachsenden Anteils von flexiblen Arbeitsorten stellt sich die Frage, inwieweit in Zukunft überhaupt Büro-Arbeitsplätze in großer Anzahl zur Verfügung gestellt werden. Natürlich wird die persönliche Begegnung auch zukünftig wichtig für zum Beispiel das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen und für den kreativen Austausch sein. Aber könnte es nicht sein, dass das Büro der Zukunft in erster Linie zu einem Ort der Begegnung wird? Einem Ort, der zu Kreativität anregt und Innovation fördert, an dem sich Menschen vor allem treffen, um sich auszutauschen? Wir haben diese These in den Raum gestellt und die Studienteilneh-

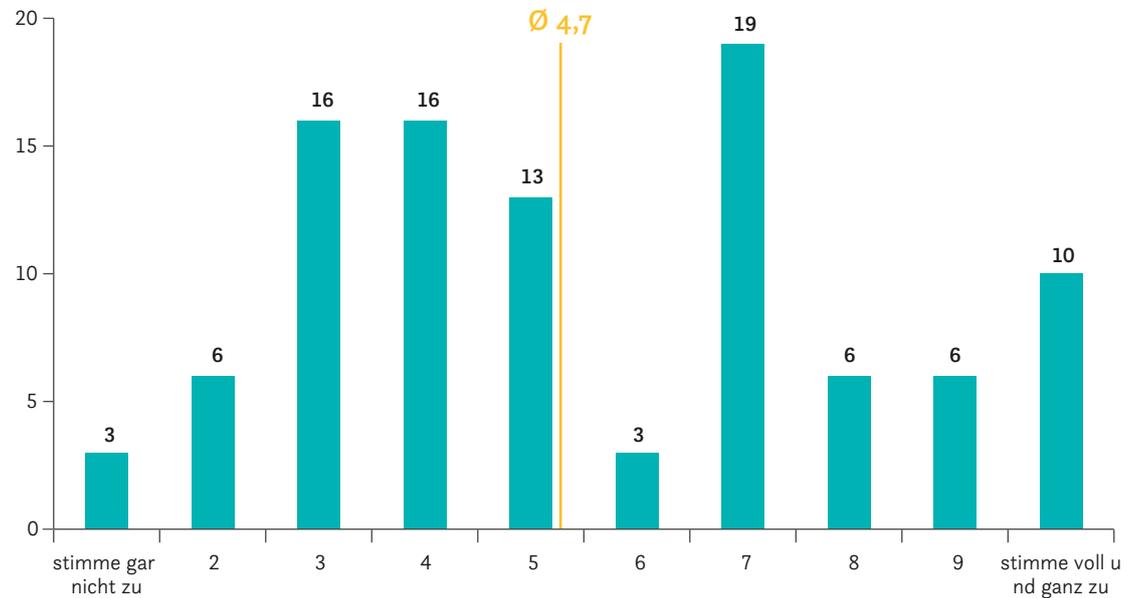
mer:innen um eine Einschätzung gebeten. Die Meinungen zu diesem Thema gehen weit auseinander. So stimmen zwar 10 Prozent dieser These voll und ganz zu, aber auch 3 Prozent stimmen gar nicht zu. Insgesamt ist eine leichte Tendenz eher in Richtung Nicht-Zustimmung zu erkennen: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten stimmt eher nicht oder gar nicht zu, der durchschnittliche Skalenwert auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 10 (stimme voll und ganz zu) liegt bei 4,7. Die Einschätzung, wie das Office in den Handelszentralen der Zukunft aussehen wird, ist also sehr heterogen (Abb. 48).

### Meeting Point Office

Das Büro der Zukunft ist vor allem ein Ort der Begegnung, der zu Kreativität, Agilität und Innovation anregt, an dem sich Menschen treffen und austauschen.

(Abb. 48)

Anteile in Prozent



N = 31, 100 % werden aufgrund von Rundungsfehlern nicht erreicht.

Quelle: EHI

*„Der durchschnittliche Zustimmungswert hinsichtlich der These, ob das Büro der Zukunft in erster Linie zu einem Ort der Begegnung wird, der uns zu Kreativität, Agilität und Innovation anregt, an dem wir andere Menschen treffen und uns austauschen, lag bei 4,7 von maximal 10 Punkten.“*

**Ulrike Witt**  
EHI Retail Institute

## Exkurs Handelsfilialen

### MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN VON NEW-WORK-KONZEPTEN FÜR DEN FILIALISIERTEN EINZELHANDEL, ERWARTUNGSHALTUNG

Alles schön und gut, mag manch einer denken. New Work ist vielleicht ein gutes Konzept für Mitarbeiter:innen im Office. Ein Großteil des Personals in der Branche arbeitet jedoch in den Verkaufsräumen der Filialen. Ortsflexibilität lässt sich hier selbstredend nicht umsetzen. Auch mit der zeitlichen Flexibilität ist es schwierig, schließlich gibt es vorgegebene Öffnungszeiten. Sieht man sich die vorne identifizierten Handlungsfelder von New Work jedoch genauer an, zeigt sich schnell, dass zumindest in der Theorie einige Aspekte auch in den Filialen umsetzbar wären.

So ist zum Beispiel zeitflexibles Arbeiten innerhalb des vorgegebenen Rahmens von Öffnungszeiten mit Hilfe digitaler Workforce-Management-Tools längst möglich. Ebenso können Themen wie

flache Hierarchien, Kommunikation, Führung, Kultur sowie sinnhaftes und selbstbestimmtes Arbeiten durchaus auch für den Filialbetrieb diskutiert werden. Die Digitalisierung von Prozessen und damit einhergehend auch die Flexibilisierung von Strukturen, Prozessen und Abläufen ist ebenso nicht auf die Arbeit im Office reduziert.

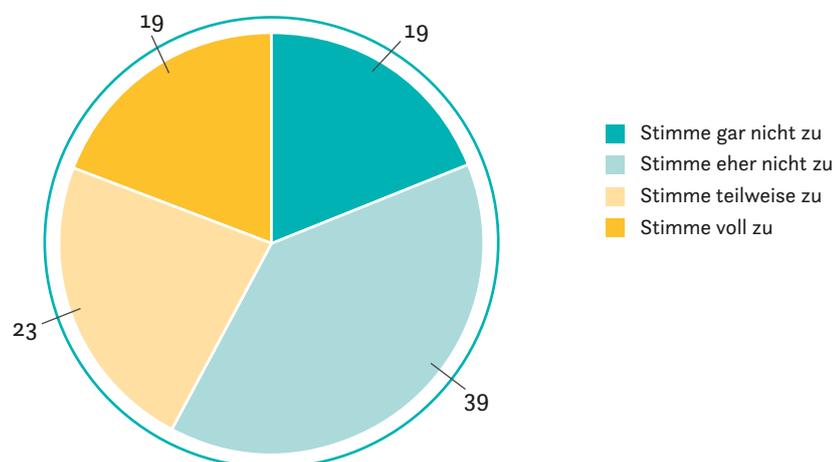
Bisher steht die Branche hier noch am Anfang, die in dieser Studie befragten HR-Verantwortlichen sehen im Thema New Work in der Filiale aber durchaus Potenzial. So stimmen zwar der These, dass es zu Chaos führen würde, wenn Mitarbeiter:innen ihre Arbeitszeit selbstbestimmt einteilen, 42 Prozent der Personalverantwortlichen voll und ganz (19 %) oder etwas (23 %) zu. Ein größerer Anteil der Befragten mit insgesamt 58 Prozent hingegen traut dem Filial-Personal eine selbstbestimmte Arbeitszeitkoordination voll und ganz (19 %) oder zumindest etwas (39 %) zu (Abb. 49).

### Selbstbestimmung und Chaos

Wenn die Mitarbeiter:innen in den Filialen ihre Arbeitszeit selbstbestimmt einteilen, führt das nur zu Chaos.

(Abb. 49)

Anteile in Prozent



N = 31, Abweichungen in der Summe sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: EHI

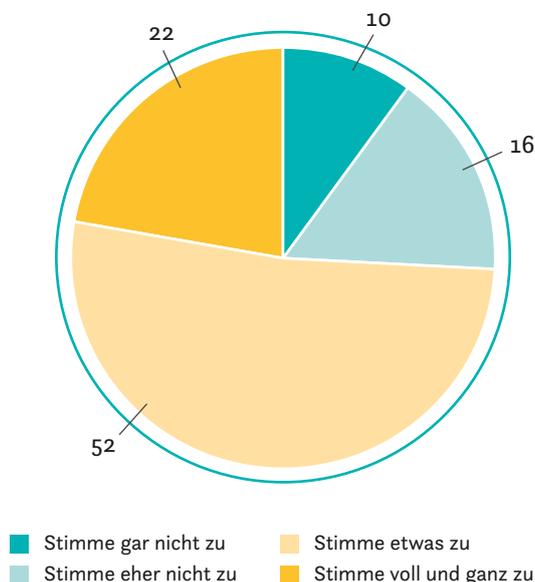
Dass am Ende alle zufriedener sind, wenn die Einteilung der Arbeitszeit selbstbestimmt erfolgt, glauben sogar insgesamt 68 Prozent (52 % stimmen der Aussage etwas zu, 16 % stimmen hier voll und ganz zu). 22 Prozent der HR-Profis sehen das eher nicht so und nur 10 Prozent glauben gar nicht daran.

### Autonomie und Zufriedenheit

Wenn die Mitarbeiter:innen in den Filialen ihre Arbeitszeit selbstbestimmt einteilen, sind am Ende alle zufriedener.

(Abb. 50)

Anteile in Prozent



N = 31

Quelle: EHI

Mitbestimmung hört bei der Einteilung von Arbeitszeit nicht auf. Eine demokratische Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, führt sowohl zu einem größeren Engagement als auch zu größerer Zufriedenheit. Dies glauben jeweils insgesamt 90 Prozent der Studienteilnehmer:innen. Nur 10 Prozent glauben das eher nicht. Auf der anderen Seite kann diese demokratische Beteiligung aber auch zur Überforderung des Personals führen. Dies glauben

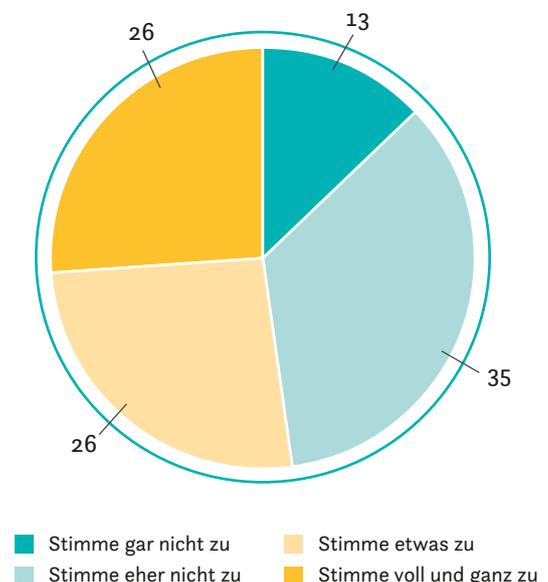
Bei der Frage danach, ob die von den Mitarbeiter:innen selbstbestimmte Arbeitszeit einen unangemessen hohen Planungsaufwand benötigt, hält sich die Einschätzung in etwa die Waage: Insgesamt 52 Prozent denken, der Aufwand sei eher zu hoch, insgesamt 48 Prozent glauben das nicht (Abb. 50 und 51).

### Autonomie und Planungsaufwand

Wenn die Mitarbeiter:innen in den Filialen ihre Arbeitszeit selbstbestimmt einteilen, erfordert das einen unangemessen hohen Planungsaufwand.

(Abb. 51)

Anteile in Prozent



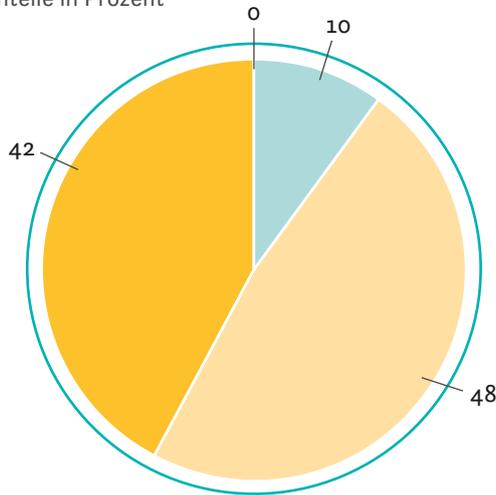
immerhin 58 Prozent der Befragten. Insgesamt 42 Prozent teilen diese Befürchtung eher nicht (32 %) oder überhaupt nicht (10 %). Betrachtet man die Alltagstauglichkeit demokratischer Entscheidungen bezüglich der Filialführung, gehen zwei Drittel der HR-Verantwortlichen davon aus, dass diese eher (45 %) oder voll und ganz (23 %) gegeben ist. Nur knapp ein Drittel hält diese Form von Mitbestimmung für eher nicht (29 %) oder gar nicht alltagstauglich (3 %) (Abb. 52 bis 55).

### Demokratie und Engagement

Eine höhere demokratische Beteiligung an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, führt zu mehr Engagement der Mitarbeiter:innen.

(Abb. 52)

Anteile in Prozent



- Stimme gar nicht zu
- Stimme etwas zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll und ganz zu

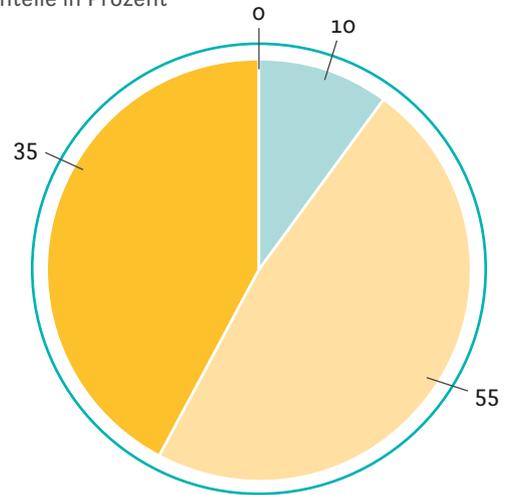
N = 31  
Quelle: EHI

### Demokratie und Zufriedenheit

Eine höhere demokratische Beteiligung an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, führt zu mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeiter:innen.

(Abb. 53)

Anteile in Prozent



- Stimme gar nicht zu
- Stimme etwas zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll und ganz zu

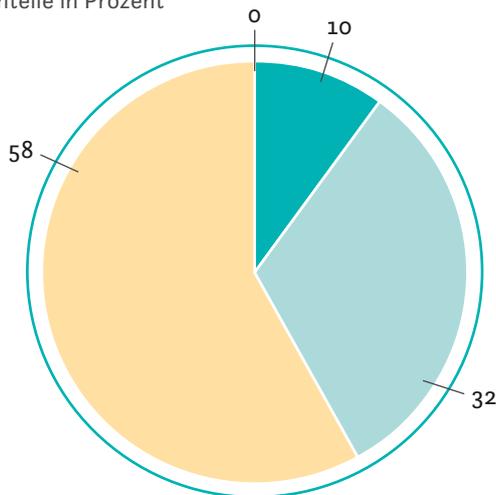
N = 31  
Quelle: EHI

### Demokratie und Überforderung

Eine höhere demokratische Beteiligung an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, überfordert die Mitarbeiter:innen.

(Abb. 54)

Anteile in Prozent



- Stimme gar nicht zu
- Stimme etwas zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll und ganz zu

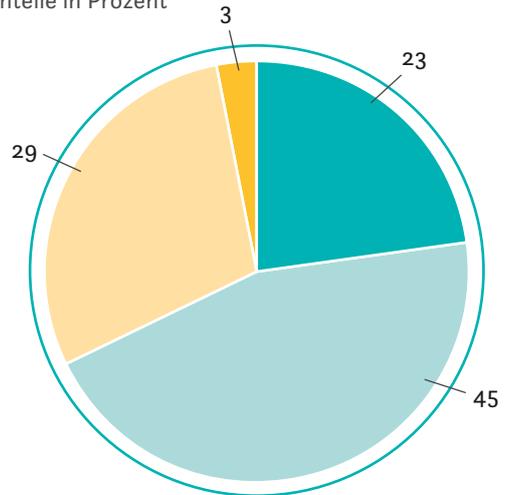
N = 31  
Quelle: EHI

### Demokratie und Alltagstauglichkeit

Eine höhere demokratische Beteiligung an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, ist nicht Alltagstauglich.

(Abb. 55)

Anteile in Prozent



- Stimme gar nicht zu
- Stimme etwas zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll und ganz zu

N = 31  
Quelle: EHI

Ein relevanter Faktor im Verkauf sind die Kund:innen. Fast drei Viertel der HR-Profis glauben, dass das Kundenerlebnis verbessert wird, wenn Mitarbeiter:innen mitbestimmen können, wie die Filiale zu führen ist. Noch mehr (insgesamt 81 %)

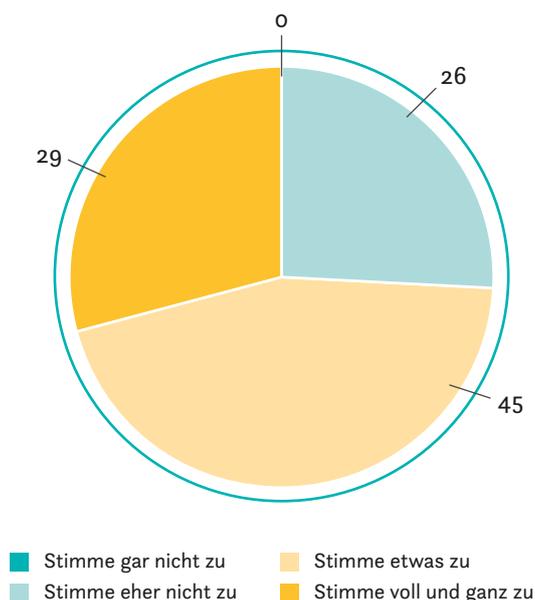
sind der Ansicht, dass derartige demokratische Prozesse zu mehr Innovation und Kreativität führen, was letztlich dem ganzen Unternehmen zugutekommt (Abb. 56 und 57).

### Demokratie und Kundenerlebnis

Eine höhere demokratische Beteiligung an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, führt zu einem besseren Kundenerlebnis.

(Abb. 56)

Anteile in Prozent



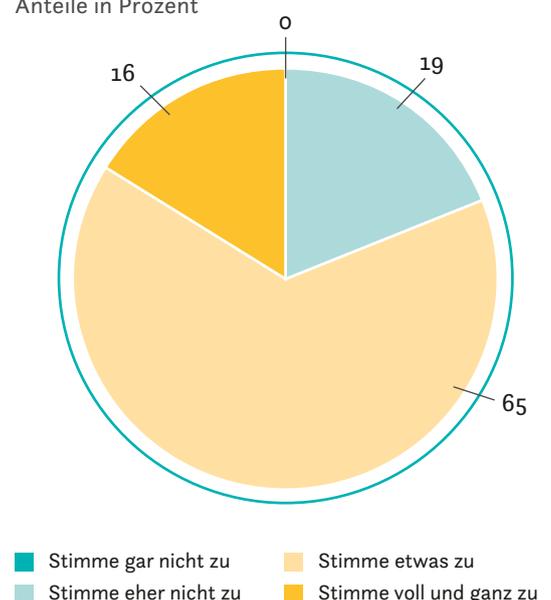
N = 31  
Quelle: EHI

### Demokratie und Innovationskraft

Eine höhere demokratische Beteiligung an Entscheidungen, wie die Filiale zu führen ist, führt zu kreativen und innovativen Ideen, von denen das gesamte Unternehmen profitiert.

(Abb. 57)

Anteile in Prozent



Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass mehr Demokratie bei der Führung von Filialen nach Ansicht der Personalverantwortlichen zu positiven Ergebnissen für das Unternehmen führt. Ähnlich sieht es aus, wenn der Aspekt Sinnhaftigkeit oder Purpose näher betrachtet wird. So stimmen 90 Prozent der Studienteilnehmenden der Aussage voll und ganz zu, dass es wichtig für den Unternehmenserfolg ist, dass Mitarbeiter:innen ihre Arbeit als sinnhaft erleben. Noch mehr, nämlich 94 Prozent,

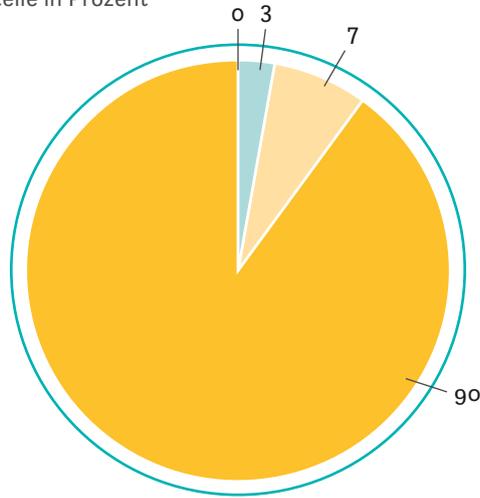
glauben, dass diese Sinnhaftigkeit für eine höhere Zufriedenheit des Personals sorgt. Die übrigen 6 Prozent glauben dies zumindest teilweise. Ähnlich sieht es aus in Bezug auf das Kundenerlebnis: 90 Prozent stehen voll und ganz hinter der Aussage, dass erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit in der Filiale für ein besseres Kundenerlebnis sorgt. Die übrigen 10 Prozent stimmen dem ebenso teilweise zu (Abb. 58 bis 60).

### Sinnhaftigkeit und Unternehmenserfolg

Dass die Filial-Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit sehen, ist wichtig für den Unternehmenserfolg.

(Abb. 58)

Anteile in Prozent



- Stimme gar nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll und ganz zu
- Stimme etwas zu

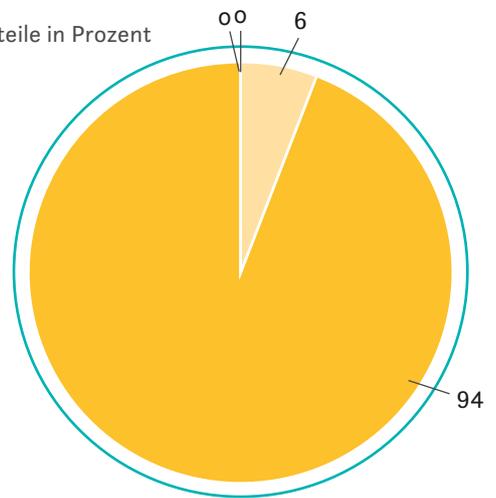
N = 31  
Quelle: EHI

### Sinnhaftigkeit und Zufriedenheit

Dass die Filial-Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit sehen, ist wichtig für die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen.

(Abb. 59)

Anteile in Prozent



- Stimme gar nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll und ganz zu
- Stimme etwas zu

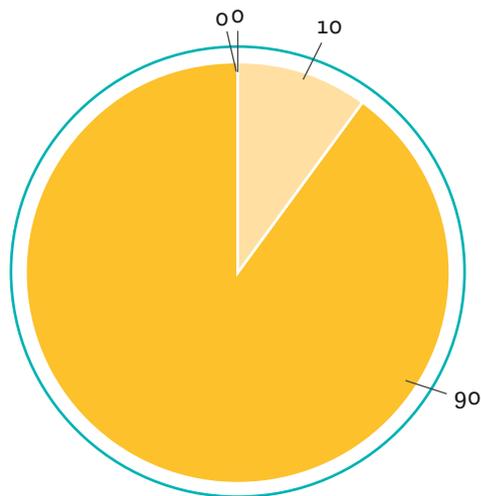
N = 31  
Quelle: EHI

### Sinnhaftigkeit und Kundenerlebnis

Dass die Filial-Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit sehen, ist wichtig für ein positives Kundenerlebnis.

(Abb. 60)

Anteile in Prozent



- Stimme gar nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll und ganz zu
- Stimme etwas zu

N = 31  
Quelle: EHI

Ein weiterer Aspekt von New Work, der auch in den Filialen zum Tragen kommt, ist die digitale Transformation. Diese bietet vor allem Vorteile, glauben die Befragten. Über die Hälfte der HR-Verantwortlichen ist voll und ganz der Ansicht, dass die digitale Transformation Mitarbeitende in den Filialen von Routineaufgaben entlastet und somit Ressourcen für die Beratung der Kundschaft freisetzt. Weitere 45 Prozent stimmen dieser Meinung etwas

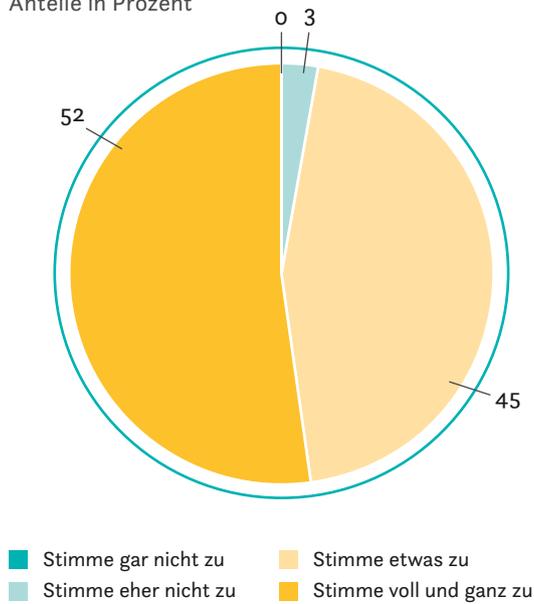
zu. Nur 3 Prozent glauben das eher nicht. Dass aufgrund von digitalisierten Prozessen weniger Mitarbeiter:innen in den Filialen benötigt werden, erwarten die meisten nicht, nur etwa ein Viertel glaubt, dass dem so ist. Vielmehr gehen 19 Prozent gar nicht und 55 Prozent eher nicht davon aus, dass aufgrund der digitalen Transformation auf Personal verzichtet werden kann (Abb. 61 und 62).

### Digitalisierung und Entlastung

Die digitale Transformation bedeutet für die Arbeit in den Filialen, dass Mitarbeiter:innen von administrativen Routine-Aufgaben entlastet werden und mehr Ressourcen für die Kundenberatung freigesetzt werden.

(Abb. 61)

Anteile in Prozent



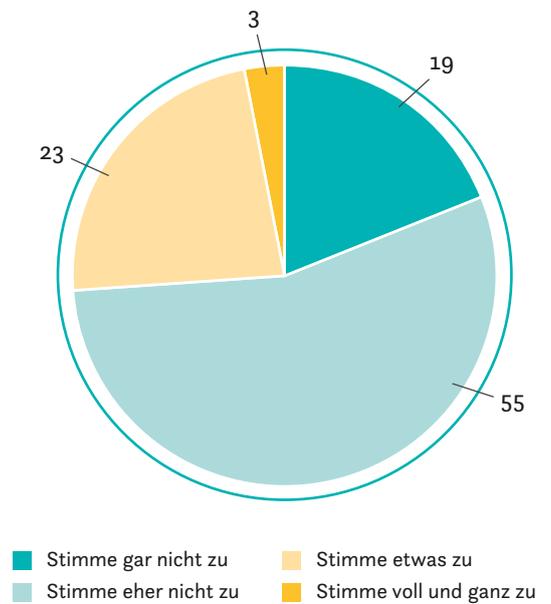
N = 31  
Quelle: EHI

### Digitalisierung und Personalbedarf

Die digitale Transformation bedeutet für die Arbeit in den Filialen, dass weniger Mitarbeiter:innen in den Filialen benötigt werden.

(Abb. 62)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

Die Digitalisierung von Prozessen in den Filialen verändert demnach nicht die Höhe des Bedarfs an Mitarbeitenden. Sie verändert allerdings die Ansprüche, die an diese gestellt werden. Insgesamt 93 Prozent der HR-Profis denken, dass der Schulungs-

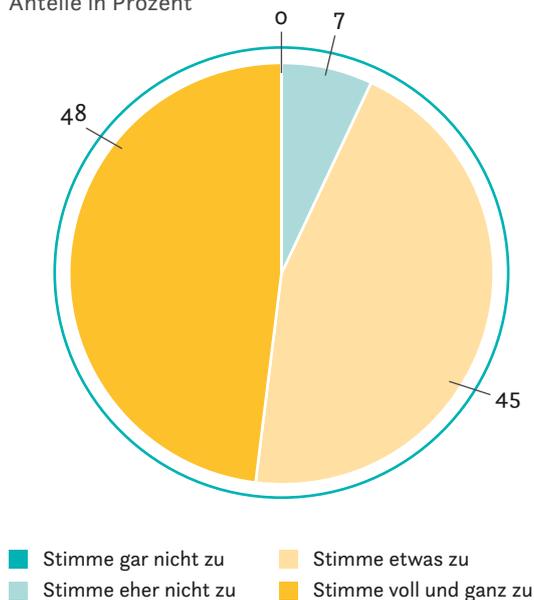
bedarf eher ansteigen wird. Fast ebenso viele (insgesamt 94 %) glauben auch deshalb, dass Ausbildungsberufe wie z.B. Kaufmann/-frau im Einzelhandel überarbeitet werden müssen (Abb. 63 und 64).

### Digitalisierung und Learning

Die digitale Transformation bedeutet für die Arbeit in den Filialen, dass der Schulungsbedarf für Filialmitarbeiter:innen ansteigt.

(Abb. 63)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

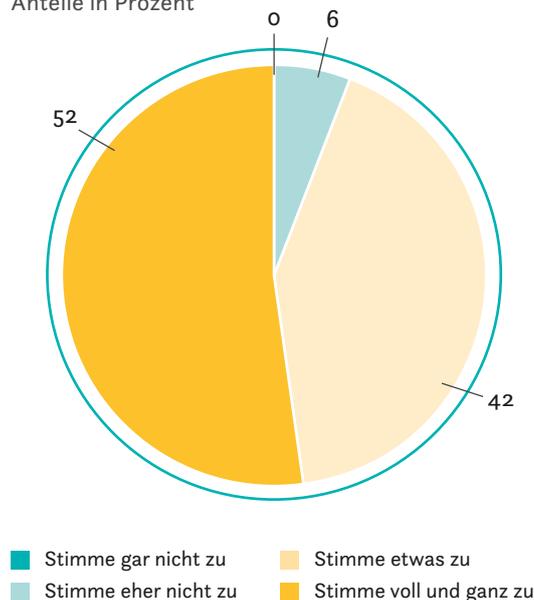
**Fazit:** New Work ist bei weitem nicht nur ein Thema für die Verwaltungsabteilungen von Handelsunternehmen. Vielmehr sind vor allem die Aspekte Mit-

### Digitalisierung und Ausbildung

Die digitale Transformation bedeutet für die Arbeit in den Filialen, dass Ausbildungsberufe wie Kaufmann/-frau im Einzelhandel überarbeitet werden müssen.

(Abb. 64)

Anteile in Prozent



N = 31  
Quelle: EHI

bestimmung, Sinnhaftigkeit und Digitalisierung von Prozessen nicht nur mögliche, sondern auch nötige Faktoren für erfolgreiche Filialarbeit.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Welcher Branche lässt sich Ihr Unternehmen zuordnen?	11
Abbildung 2	Welches ist der vorherrschende Vertriebskanal Ihres Unternehmens?	11
Abbildung 3	Welcher Umsatzklasse ordnen Sie Ihr Unternehmen zu? (Deutschland 2020, in Millionen)	12
Abbildung 4	Wie viele Mitarbeiter:innen sind in Ihrer Zentrale bzw. Verwaltung beschäftigt?	12
Abbildung 5	Ist Ihnen der Begriff New Work geläufig und wissen Sie, was genau damit gemeint ist?	13
Abbildung 6	New Work ist für die Handelsbranche ein ...	14
Abbildung 7	Handelsunternehmen im New-Work-Transformationsprozess	15
Abbildung 8	Handelsunternehmen mit New-Work-Unit	16
Abbildung 9	Maßnahmen im Transformationsprozess	17
Abbildung 10	New Work eignet sich nur für Start-ups und junge Unternehmen	18
Abbildung 11	New Work ist nur ein Thema für die digitale Elite eines Unternehmens.	19
Abbildung 12	Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger lassen sich New-Work-Konzepte umsetzen.	19
Abbildung 13	New Work passt zu unserer Unternehmenskultur.	20
Abbildung 14	Ein Großteil unserer Führungskräfte würde eine New-Work-Transformationsprozess bereitwillig mittragen bzw. trägt ihn bereits mit.	21
Abbildung 15	Ein Großteil unserer Mitarbeiter:innen würde einen New-Work-Transformationsprozess bereitwillig mittragen bzw. trägt ihn bereits mit.	21
Abbildung 16	New Work ist zu teuer, das können wir uns nicht leisten.	22
Abbildung 17	New-Work-Konzepte sind arbeitsrechtlich schwierig umzusetzen.	22
Abbildung 18	Zeitflexibles Arbeiten in Handelsunternehmen	24
Abbildung 19	Bei uns besteht grundsätzlich Präsenzpflicht.	25
Abbildung 20	Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten ist nur in Ausnahmefällen möglich.	25
Abbildung 21	Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten ist für einzelne Bereiche/Abteilungen möglich.	26
Abbildung 22	Die Mitarbeiter:innen können bei uns generell selber entscheiden, ob sie im Homeoffice bzw. mobil arbeiten möchten, sofern dies der betriebliche Ablauf/die Tätigkeit an sich zulässt.	26
Abbildung 23	Wie hierarchisch ist Ihr Unternehmen organisiert?	27
Abbildung 24	Agilität in den Handelsunternehmen	27
Abbildung 25	Karriere orientiert sich an der Führungsposition, die erreicht wird.	28
Abbildung 26	Karriere orientiert sich auch an der Fachkompetenz ohne Führungsverantwortung.	28
Abbildung 27	Die Vergütung orientiert sich an der Position/Hierarchieebene im Unternehmen.	29
Abbildung 28	Die Vergütung orientiert sich auch an der Fach- oder Spezialkompetenz.	29
Abbildung 29	Die Vergütung orientiert sich an der Innovationskraft.	29
Abbildung 30	Kommunikation	30
Abbildung 31	Fehlerkultur	31
Abbildung 32	Wie stark ist in Ihrem Unternehmen eine demokratische Führungskultur* ausgeprägt?	31
Abbildung 33	Wie hoch ist das Maß der Verantwortung, welches ein Großteil der Mitarbeiter:innen in Ihrem Unternehmen übernimmt?	32

Abbildung 34	Die Mitarbeiter:innen sind auf Abteilungsebene in die Strategieentwicklung eingebunden.	33
Abbildung 35	Die Mitarbeiter:innen sind auf Unternehmensebene in die Strategieentwicklung eingebunden.	33
Abbildung 36	Leistungsziele	34
Abbildung 37	Lernziele	34
Abbildung 38	Innovation	35
Abbildung 39	Job Rotation	35
Abbildung 40	Es gibt eine klare Vorstellung davon, welche digitalen Kompetenzen im Unternehmen benötigt werden.	36
Abbildung 41	Wie schätzen Sie den Fortschritt in Bezug auf die Digital-Kompetenz der Mitarbeiter:innen in Ihrem Unternehmen ein?	37
Abbildung 42	Es gibt ein klares Konzept zur Förderung digitaler Kompetenzen.	37
Abbildung 43	Es gibt bereits Weiterbildungsangebote zum Aufbau digitaler Kompetenz.	38
Abbildung 44	Es gibt eine klar formulierte Digitalisierungsstrategie für das Human Resource Management.	39
Abbildung 45	In welchem Maß sind Arbeitsprozesse und Kommunikation in Ihrem direkten Arbeitsumfeld/in Ihrer Abteilung bereits digitalisiert?	39
Abbildung 46	Wie schätzen Sie den Fortschritt der unternehmensweiten Digitalisierung von Arbeitsprozessen ein?	40
Abbildung 47	Workspace	43
Abbildung 48	Meeting Point Office	44
Abbildung 49	Selbstbestimmung und Chaos	45
Abbildung 50	Autonomie und Zufriedenheit	46
Abbildung 51	Autonomie und Planungsaufwand	46
Abbildung 52	Demokratie und Engagement	47
Abbildung 53	Demokratie und Zufriedenheit	47
Abbildung 54	Demokratie und Überforderung	47
Abbildung 55	Demokratie und Alltagstauglichkeit	47
Abbildung 56	Demokratie und Kundenerlebnis	48
Abbildung 57	Demokratie und Innovationskraft	48
Abbildung 58	Sinnhaftigkeit und Unternehmenserfolg	49
Abbildung 59	Sinnhaftigkeit und Zufriedenheit	49
Abbildung 60	Sinnhaftigkeit und Kundenerlebnis	49
Abbildung 61	Digitalisierung und Entlastung	50
Abbildung 62	Digitalisierung und Personalbedarf	50
Abbildung 63	Digitalisierung und Learning	51
Abbildung 64	Digitalisierung und Ausbildung	51

## Quellenverzeichnis

- Haufe: <https://www.haufe.de/thema/new-work/>
- Tuncer, V., Witt, U.: Personal im Handel 2020/2021. Corona Impact Trends & Investitionen. Köln: EHI 2021.
- Jürgens, K., Hoffmann, R., Schildmann, C.: Arbeit transformieren! Bielefeld: transcript Verlag 2017.
- Rat der Arbeitswelt (Hrsg.): Arbeitsweltbericht 2021. Der Betrieb als sozialer Ort. Berlin: 2021.
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C.: New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.). Stuttgart: 2019.
- Jürgens, K., Hoffmann, R., Schildmann, C.: Arbeit transformieren! Bielefeld: transcript Verlag 2017, S. 10
- Statistisches Bundesamt: Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: 2019.

### Internet

- Haufe: <https://www.haufe.de/thema/new-work/>
- Die Zeit: <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation/komplettansicht>
- Wirtschaftswoche: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/new-work-in-der-kritik-bei-arbeit-geht-es-nicht-um-eine-sinnbefriedigung-der-mitarbeiter/25126792.html>
- Zukunftsinstitut: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

### Weitere

- Appinio, Indeed: Future of Work Report 2021.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, neues handeln GmbH: Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten. Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“. Berlin 2016.
- Prof. Dr. Eisele, D., Prof. Frick, G. u.a.: Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.). Frankfurt 2016.
- Prof. Dr. Rump, J., Hahn, D.: HR Report 2021. Schwerpunkt New Work. Eine empirische Studie des Institutes für Beschäftigung und Employability IBE und Hays. Mannheim 2021.

## ÜBER DAS EHI

Das EHI Retail Institute ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut für den Handel und seine Partner mit rund 80 Mitarbeiter:innen. Sein internationales Netzwerk umfasst rund 850 Mitgliedsunternehmen aus Handel, Konsum- und Investitionsgüterindustrie sowie Dienstleister. Das EHI erhebt wichtige Kennzahlen für den stationären und den Onlinehandel, ermittelt Trends und erarbeitet Lösungen. Das Unternehmen wurde 1951 gegründet. Präsident ist Kurt Jox, Geschäftsführer ist Michael Gerling. Die GS1 Germany ist eine Tochtergesellschaft des EHI und des Markenverbandes und koordiniert die Vergabe der Global Trading Item Number (GTIN, ehem. EAN) in Deutschland. In Kooperation mit dem EHI veranstaltet die Messe Düsseldorf die EuroShop, die weltweit führende Investitionsgütermesse für den Handel, die EuroCIS, wo neueste Produkte, Lösungen und Trends der IT- und Sicherheitstechnik vorgestellt werden, sowie die C-star für den asiatischen Handel in Shanghai.

Weitere Informationen über das EHI finden Sie unter [www.ehi.org](http://www.ehi.org)

**VERLAG**

EHI Retail Institute GmbH  
 Spichernstraße 55  
 50672 Köln  
 Tel. +49 221 57993-0  
 Fax +49 221 57993-45  
 info@ehi.org  
 www.ehi.org

**HERAUSGEBER**

EHI Retail Institute e. V.

**GESCHÄFTSFÜHRUNG EHI RETAIL INSTITUTE**

Michael Gerling

**AUTOR:INNEN**

Vanessa Tuncer, tuncer@ehi.org  
 Ulrike Witt, witt@ehi.org

**LAYOUT**

EHI Retail Institute GmbH

**COPYRIGHT© 2021**

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**HAFTUNGSAUSSCHLUSS**

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig begangen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

**BESTELLMÖGLICHKEITEN**

Tel. +49 221 57993-43  
 vertrieb@ehi.org  
 www.ehi-shop.de

**BILDRECHTE:**

stock.adobe.com (Titel: stankevskaya)

**IHRE ANSPRECHPARTNER:INNEN ZUM  
THEMA NEW WORK IN RETAIL**

**Vanessa Tuncer**  
 Leiterin Forschungsprojekt  
 Personal im Handel  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-704  
 tuncer@ehi.org



**Ulrike Witt**  
 Leiterin Forschungsprojekt  
 Personal im Handel  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-994  
 witt@ehi.org