

# Circular Society – Die Zukunft der Arbeit auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Dr. Ole Wintermann

Bocholt, 28.08.2024

# Die Ausgangslage

***"This generation has altered the composition of the atmosphere on a global scale through (..) a steady increase in CO2 from the burning of fossil fuels. (..) Motor vehicles and home heating plants, (..) factories continually hurl pollutants into the air we breathe"***

Lyndon B. Johnson, 1965.

"Special Message to the Congress on Conservation and Restoration of Natural Beauty"

---

# Stellungnahme der Bertelsmann Stiftung zur NKWS

| BertelsmannStiftung

## Stellungnahme zum Entwurf für eine Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie der Bundesregierung vom 18.06.2024

Réka Bator, Dr. Jan Breitinger, Armando García Schmidt,  
Dr. Alexandra Schmied, Birgit Wintermann, Dr. Ole Wintermann,  
Marc Wolinda, Dr. Marcus Wortmann

09.07.2024, Gütersloh

Oberziele: *Reduktion GHG, Entkopplung  
Ressourcenverbrauch, Abhängigkeit krit. Rohstoffe*

- Missionsorientierung umsetzen
- Plattform mit klarem Auftrag ausstatten (Hinweis auf OGP-Initiative)
- Zentrale Rolle von Digitalisierung und KI herausarbeiten (Hinweis auf Dateninstitut)
- Förderung neuer Geschäftsmodelle
- Rolle von New Work Kultur betonen
- Förderinstrumente kohärent gestalten
- Öffentliche Beschaffung gezielt einsetzen

# Die Zukunft der Arbeit

## Starting Points for Operational Change (Digi and/or Sustainability)

### Resource-oriented approaches:

- Financial **incentives** for sustainable consumption (2019 Süßbauer and Schäfer).
- The provision of **dedicated resources** to address the issues (even over the longer term) (2019 Kiesnere et al), or **specific officers** (2019 Süßbauer), (2021 Schmitt)
- Other incentives and especially **employee training** (2022 Temel et al, 2018 Griese et al, 2022 Gray).
- **Transparency and measurability** of sustainability (2022 Golta).
- **Demonstration objects** that make digitization a practical experience (2021 Sühlmann-Faul)
- Clear identification of **risks**, including through active **involvement** of employee representatives, etc. of employee representatives, etc. (2022 Wernecke)

# Starting Points for Operational Change (Digi and/or Sustainability)

## Organizational strategy and structure approaches:

- Flatter **hierarchies** (2019 Süßbauer et al).
- The clear allocation of **responsibilities** for actions at an early stage (2020 Baumgartner)
- A clear **strategy** that starts from a realistic goal, keeps the entire workforce in mind, and sets clear prioritizations (2020 Baumgartner)

## Participation-oriented approaches:

- Direct involvement of **employees** for the joint design of the immediate digitized and sustainable working world (2022 Niehoff, 2022 Temel et al, 2019 Süßbauer et al)

## Behavior-oriented approaches

- Open **communication and error culture** (2018 Griese et al).
- Explicit **regulations** for goal-oriented behavior in terms of digital transformation and sustainability and their systematic communication (2019 Süßbauer and Schäfer)
- Exemplary **leadership** behavior (2021 Stahl), (2021 Bueechl et al), (2019 Süßbauer), (2022 Staufen AG)

# Handlungsfelder der Transformation





# Digitales Arbeiten und WLB

Niedrige Bildung: 33%  
Hohe Bildung: 68%

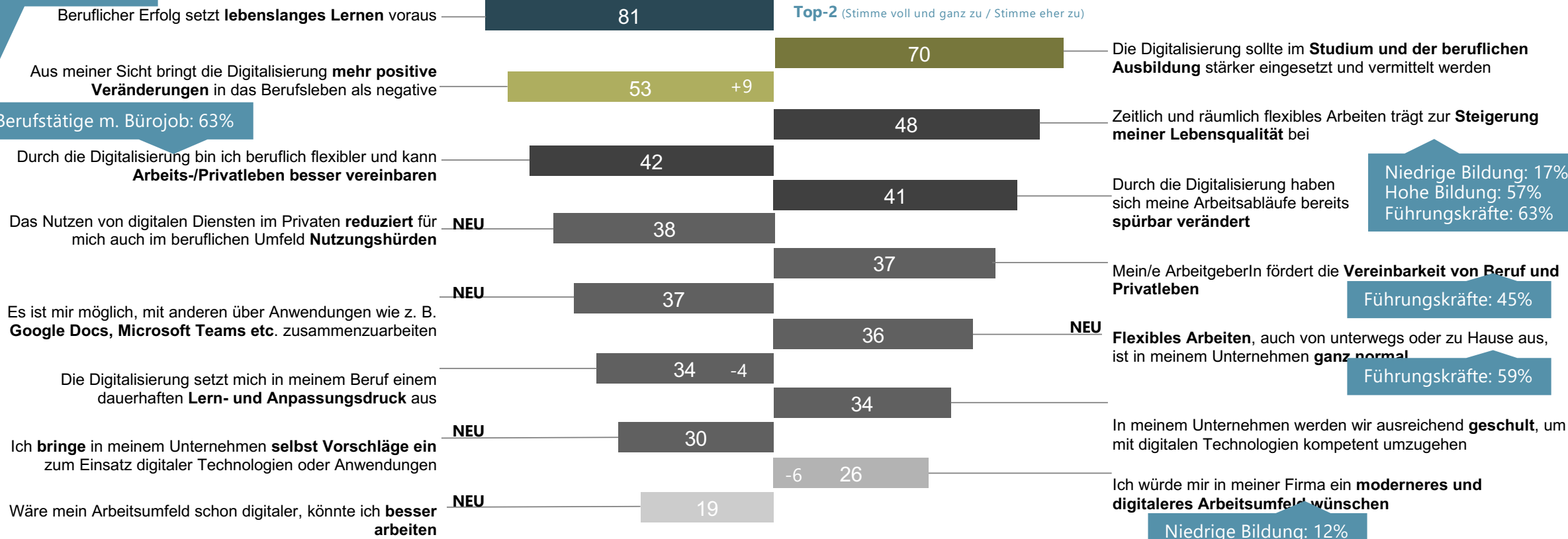
Berufstätige m. Bürojob: 63%

Niedrige Bildung: 17%  
Hohe Bildung: 57%  
Führungskräfte: 63%

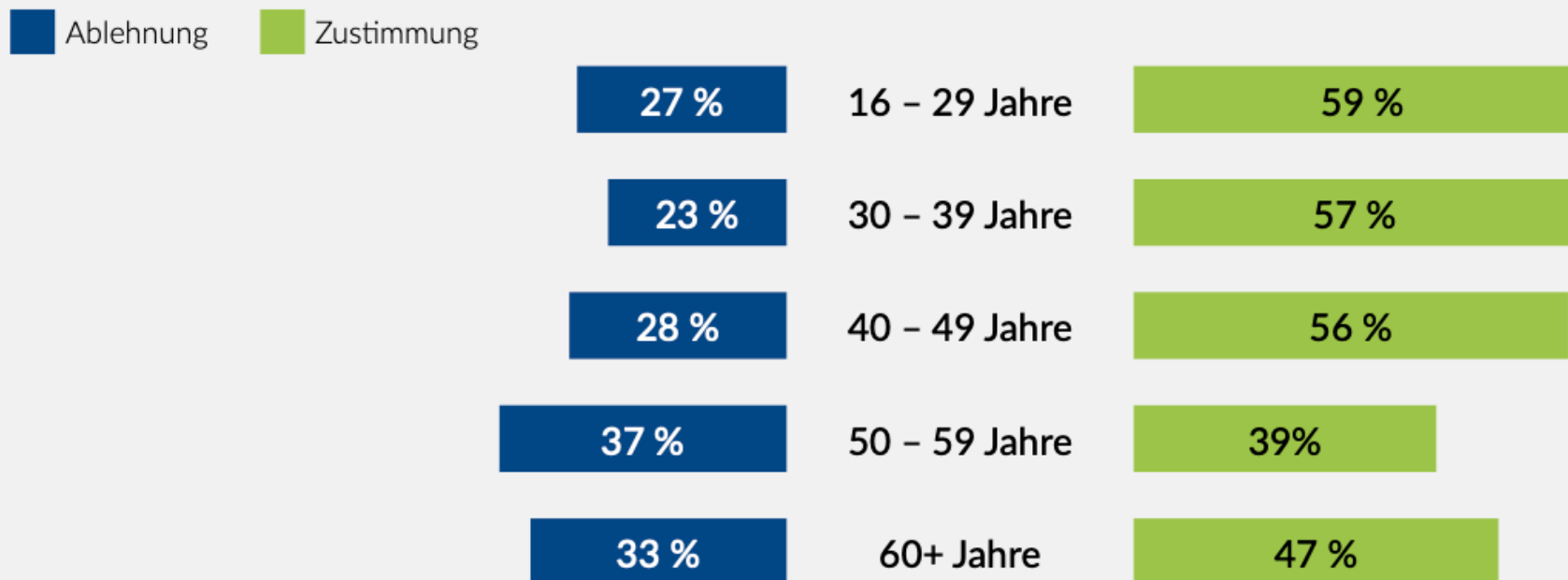
Führungskräfte: 45%

Führungskräfte: 59%

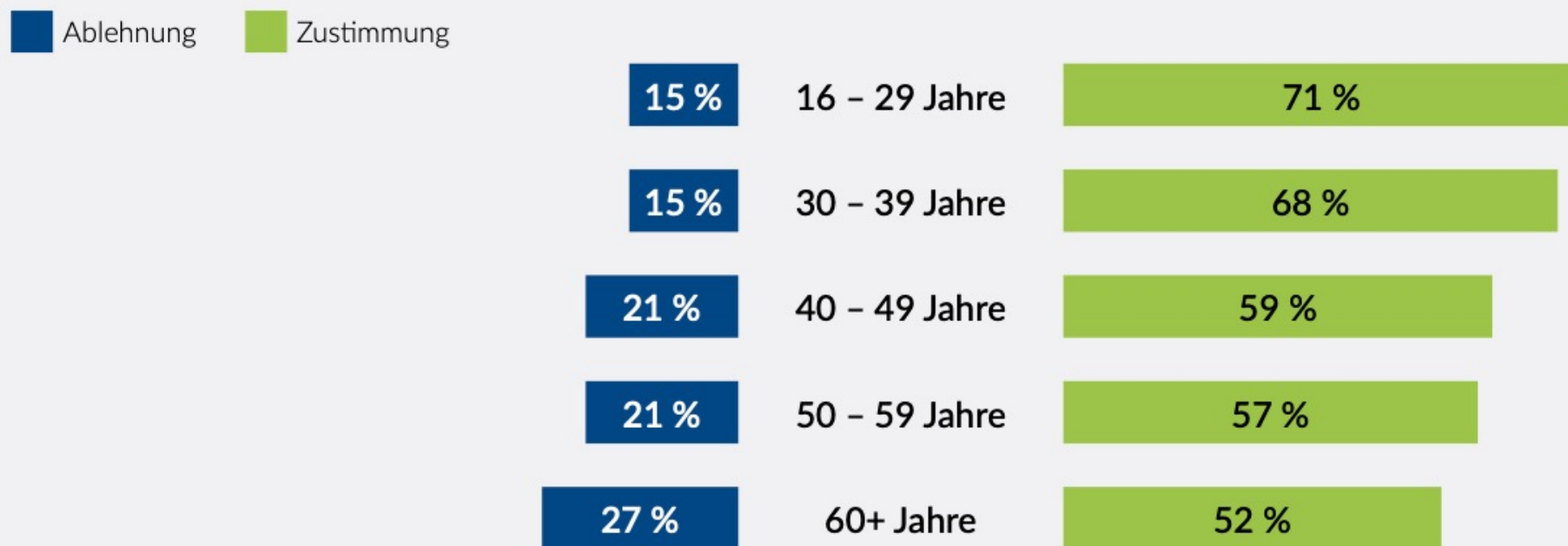
Niedrige Bildung: 12%  
Hohe Bildung: 36%



Frage D21\_15: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 bis 5 gemäß der vorliegenden Liste.  
Basis: Alle Berufstätigen und Befragten in beruflicher Ausbildung (n= 1.154); Angaben in Prozent

ABBILDUNG 6: **Die Digitalisierung erleichtert mir die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.**

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?; hier in Grün Darstellung der Top2-Werte, d. h. „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“; in Blau Darstellung der Bottom2-Werte: „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“; Basis: n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

ABBILDUNG 7: **Die Digitalisierung bringt mehr positive Veränderungen in mein Arbeitsleben als negative.**

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?; hier in Grün Darstellung der Top2-Werte, d. h. „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“; in Blau Darstellung der Bottom2-Werte: „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“; Basis: n=2.088; Ergebnisse in Prozent

Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

## Ansatzpunkte “Digitalisierung für mehr Nachhaltigkeit” (D21 Index)

- Ressourcen können sparsamer eingesetzt werden (Energiesteuerung in Gebäuden)
- Produktionsprozesse laufen effizienter ab
- digitale Zwillinge ermöglichen ressourcenschonende Planungen
- Instandhaltung kann effizienter garantiert werden
- Wertstoffkreisläufe können aufgebaut werden
- Energie kann planbarer eingesetzt werden
- neue Geschäftsmodelle (z.B. in der Landwirtschaft) ermöglichen das Sharing von (landwirtschaftlichen) Geräten und Konsumprodukten (Autos)
- Arbeitsweisen (Videokonferenzen statt Vor-Ort-Arbeit) können Emissionen direkt reduzieren
- Monitoring von Treibhausgas-Emissionen und Materialflüssen
- Datenschnittstellen zwischen Unternehmen im Zuge von Scoop 1-3

„Remote Work, if it becomes widespread, can affect almost every aspect of contemporary life, from **fundamental job patterns**, to the physical structure of **communities**, to broad scale **environmental changes** such as **global warming** to global economic **competitiveness**.“

THE STATE OF CALIFORNIA  
TELECOMMUTING PILOT PROJECT

FINAL REPORT  
JUNE 1990



*JALA Associates, Inc.*  
971 Stonehill Lane  
Los Angeles, CA, 90049-1412

---



## Die Kultur des New Work hat weitergehende Implikationen

### **Shell-Studie zu Werten der Jugend:**

Nachhaltigkeit, Rücksichtnahme, Achtsamkeit, Sinnhaftigkeit und weniger auf Ausbeutung, Profit, Gewinn, Konkurrenz (Shell Deutschland, 2019)

### **New Work (nach Bergmann):**

Freiheit, Eigenverantwortung und persönliche Entfaltung, ein stabiles inneres Wertegerüst

### **Daraus resultieren die Fragen:**

Für welche Werte steht mein Arbeitgeber und kann ich diese Werte auch vertreten? Mit welchen Positionen und Werten möchte ich selbst wahrgenommen werden?

# **Der Versuch einer Systematisierung**



Definition of "Twin Transition"



First case studies of operational practice



Analysis of the actual state of research



Transformation study



# Doppelte Transformation zur Nachhaltigkeit Eine Annäherung an Zukunftsperspektiven

Nachhaltig Digital | Digital Nachhaltig



Co:Lab  | BertelsmannStiftung

## Key Statements of the Discussion Paper

*We understand the **Twin Transition** as a far-reaching transformation of the economy and society in which **digitization** to enable comprehensive alignment of all areas of life with the **goal of sustainability** and as a non-linear development and process.*

The connections between the twin transformation and corporate change are manifold; for example, these connections run through effects **of mobile working**, opportunities for **participation**, and the enabling of greater freedom and more **self-determination**.

In companies and organizations, digitization and sustainability are **rarely thought of together**, and the two are even more rarely brought together in practice - although there are many current projects and approaches to both.

## Key Statements of the Discussion Paper

If organizations want to twin transform themselves, this can work fastest, most successfully, most sensibly and most sustainably on the basis of **new participatory work cultures**. Conversely, the twin transformation will not succeed without such **a cultural change** and the **development of skills**.

Ideally **the environment (in terms of ecological and environmental awareness) becomes a natural part of every team**, and **collaboration** becomes an essential element **of sustainable innovation systems**.

A fundamental **reorganization** in and of the **incentive** and structural principles must take place. This requires appropriate **political guidelines and regulation**, also at the global level, to be put in place quickly.



## Unternehmen und Nachhaltigkeit

Zur Rolle von Digitalisierung und Unternehmenskultur  
- Einblicke in Praxis und Perspektiven von Unternehmen  
des Mittelstands in Deutschland

## Key Statements of the Interview Study

The **Twin Transition is already in full swing**: companies are implementing (of their own accord) a wide variety of initiatives at the intersection of sustainability and digitization.

**Sustainability is the result of corporate culture and values** and is not primarily driven by economic considerations. At the same time, the corporate culture acts as an enabler of sustainable operational transformation.

Increasingly, companies are not only concerned with reducing their own footprint. Instead, a **regenerative understanding of sustainability** is gaining in importance. This refers to an economic practice that seeks not only to preserve the state of the environment (or even society), but also to **improve** it.

## Key Statements of the Interview Study

While the interviewees for their companies do not see **expenditures** and efforts toward sustainability as **costs**, but rather as a necessary **investment**, this is **not yet broadly reflected in the markets** and in purchasing behaviour. Quite independently of personal attitudes, the necessary additional expenditure is not affordable for many people.

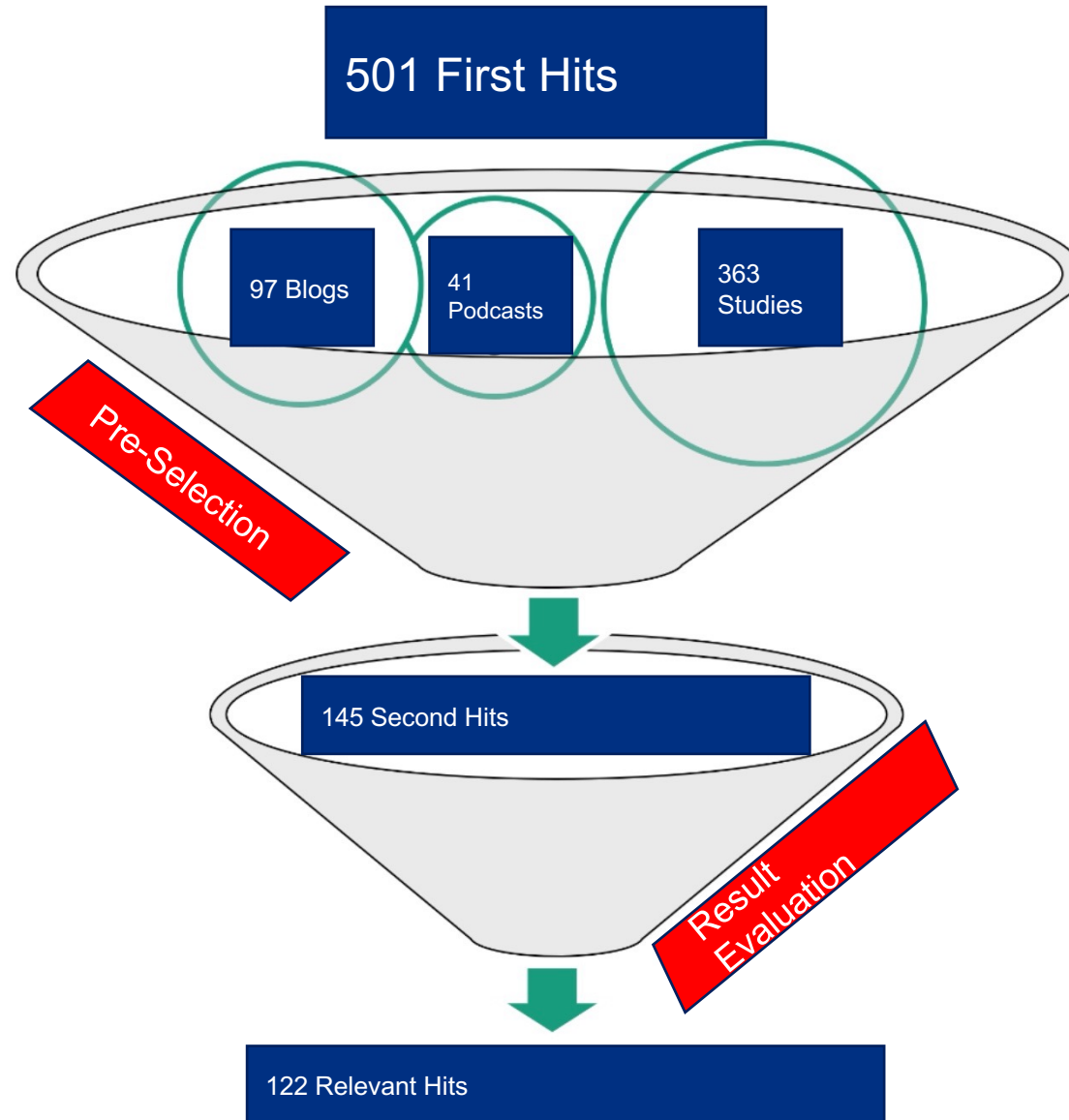
In the future, sustainability will become the core of economic viability. **Without sustainability - ecological, economic and social - companies are not fit for the future.**

For the way ahead, the companies surveyed are calling for a **stronger role for the state**: a public sector approach focused on promotion and gradual **tightening of standards** is no longer sufficient.



## Doppelte Transformation

Metastudie – Synopse des aktuellen Forschungsstandes





## Hypothesis 1

**Digitization and sustainability** have so far been predominantly understood, analyzed and discussed as **separate developments** in the literature and in corporate practice.

The **twin transition** has therefore not yet found its way into general linguistic usage and an operational conceptualization.

### ***Confirmation.***

- However, the reference is increasing
- The need for clarification of concepts remains

## Hypothesis 2

The **three dimensions of sustainability** (ecological, social and economic) are increasingly considered and approached by companies as being **of equal value and weight**.

### ***Falsification.***

- The **ecological dimension** dominates
- Economic sustainability, surprisingly, is also barely operationalized.
- Social sustainability has no operational resonance

## Hypothesis 3

For the majority of German medium-sized companies, **sustainability** is currently primarily an image and **reputation topic**.

### ***Falsification***

- Greenwashing is increasingly becoming an image problem
- However, no comprehensive studies are available on this subject

## Hypothesis 4

In this context, **sustainability offers solid business management potential**. These can be found, for example, in a sustainability-oriented work and mobility organization, in sustainability-oriented business models, a **reduction in resource consumption** and the associated economic dependencies, and, finally, in the improvement of **employer attractiveness** through the active structuring of the above-mentioned areas.

### ***Confirmation.***

- This applies in particular to **employers' attractiveness among young employees**
- Side effects of the pandemic (commuting, mobile working) **are hardly "marketed"**

## Hypothesis 5

In addition to the lack of strategic prioritization, the implementation of sustainability in German medium-sized companies fails primarily due to **a lack of human resources and corresponding skills in the companies.**

### ***Confirmation.***

- Lack of (time) resources is the main barrier
- However, this is supplemented by a lack of strategic prioritization

## Hypothesis 6

The change towards more **sustainability** in German medium-sized companies is primarily **driven by their customers or customer demands**.

***Strong confirmation.***

- Customer wishes are the strongest transformation driver

## Hypothesis 10

**Digitization supports** the process of understanding the need for and impact of sustainable management through the **availability** of ever better and more **up-to-date sources of information**.

***No confirmation of stringency.***

- However, there are also **no studies** that had explicitly examined this context
- However, there is an increase in steering competence due to a more extensive digitally based indicator system

## Alternative or Supplementary Study Approaches - Regulatory Policy/Regulation



| BertelsmannStiftung

*"Systemic challenges to decarbonization, such as the design of cities and supply chains, respond only weakly and/or slowly to marginal price changes. **Regulation** is more effective in preventing actions that threaten many lives."*

*"... **climate-damaging products** and production methods are **condemned** and production standards are offered..."*

*"That the choice and design of climate change instruments follows specific interests is illustrated by the current focus on incentives and market-based instruments (e.g., carbon tax, emissions trading) **and the avoidance of debates about regulatory instruments.**"*

*"They can reduce the generation of emissions on the production side, e.g., by restricting the production or distribution of particularly climate-damaging or energy-intensive **luxury goods**"*



# Erfolgsfaktoren gelingender doppelter Transformation

## Informationen zum Forschungsvorhaben und zur Teilnahme am Interview

Die Studie erfolgt durch das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und der Bertelsmann Stiftung

Fraunhofer IAO - Dr. Josephine Hofmann, Claudia Ricci  
Bertelsmann Stiftung – Dr. Ole Wintermann

# Forschungsfragen und Erkenntnisinteresse

---

Wie gelingt eine langfristige und erfolgreiche Verankerung der doppelten Transformation im Unternehmen – weg von Greenwashing hin zu einem glaubwürdigen und effektiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft?

- Welche **strategischen Optionen, Stoßrichtungen und Modelle** bilden eine solide Grundlage zur erfolgreichen Implementierung der nachhaltigen Transformation im Unternehmen und somit zur Steigerung der Innovationsfähigkeit?
- Wer stößt den nachhaltigen, digitalen Wandel im Unternehmen an? Oder anders formuliert: Welche **Entscheidungswege und -ansätze** prägen einen erfolgreichen nachhaltigen, digitalen Wandel im Unternehmen (top-down vs. bottom-up bzw. eine Kombination der beiden Wirkrichtungen)?
- Welche **Entscheidungen und Maßnahmen** resultieren aus der strategischen Ausrichtung?
- Wie wird die strategische Ausrichtung in die **Unternehmensprozesse und -strukturen (Governance)** überführt?
- Welchen Beitrag leisten **unternehmenskulturelle** und **arbeitsorganisatorische** Aspekte zur erfolgreichen Implementierung der doppelten Transformation?

@zu\_nachhaltig (X, Insta)  
[www.zukunftdernachhaltigkeit.de](http://www.zukunftdernachhaltigkeit.de)

| Bertelsmann**Stiftung**