

Die bayerische Wirtschaft

Ergebnisbericht

vbw

ZukunftsWerkstatt Arbeit



Vorwort

Zuhören, verstehen, neu denken

Wie wollen wir in Zukunft in Bayern arbeiten?

Diese Frage betrifft uns alle – Arbeitnehmende genauso wie Unternehmen, Politik und die gesamte Gesellschaft. Um ein Stimmungsbild aus der breiten Bevölkerung zu bekommen, haben wir uns entschieden, mit den vbw ZukunftsWerkstätten ein neues Format umzusetzen, in dem wir mit Bürger*innen aus ganz Bayern ins Gespräch kommen.

Es hat sich gelohnt

196 Personen aus fünf bayerischen Regionen wurden per Zufallsverfahren ausgewählt, um die Vielfalt der Menschen im Freistaat abzubilden. Die Teilnehmenden waren zwischen 16 und 83 Jahren jung, hatten unterschiedliche Hintergründe, Lebenswege und Ansichten. Sie haben zweieinhalb Tage lang konstruktiv miteinander diskutiert, gemeinsam Ideen entwickelt und Empfehlungen erarbeitet. Herausgekommen sind viele Gedanken, Ansätze und Anregungen: manche bekannt, manchmal widersprüchlich, andere überraschend und neu.

Nicht jede Anregung lässt sich 1:1 umsetzen. Einige Erwartungen stehen aus unserer Perspektive im Gegensatz zu wirtschaftlichen Realitäten, andere werden wohl ein Wunsch bleiben. Doch gerade darin liegt der Wert: Die ZukunftsWerkstätten zeigen, was Menschen denken, wie sie ihre aktuelle Situation empfinden und was sie beschäftigt – jenseits von Statistiken.

- Sie geben Hinweise, wo wir neu denken müssen.
- Sie machen sichtbar, wo nachgesteuert werden sollte.
- Und sie zeigen, was wir in der Kommunikation besser machen können.

Am Ende der ZukunftsWerkstätten steht kein fertiges Konzept. Das war auch nicht unsere Erwartung. Das Ergebnis ist eine wertvolle Anregung – für uns, für Unternehmen, Politik, Gesellschaft und für jeden Einzelnen. Es ist eine Einladung an alle, über Arbeit, Leistung und Wohlstand in einem größeren Kontext nachzudenken: als Zusammenspiel von Arbeit, Gesundheit, Respekt, sozialer Sicherheit, ökologischer Verantwortung und echter Teilhabe.

Dafür – und für ihre Zeit, ihre Offenheit und ihr Engagement – danke ich allen Teilnehmenden sehr herzlich. Ihre Stimmen bereichern die Diskussion und zeigen, wie wichtig es ist, nicht übereinander, sondern miteinander zu sprechen.

Ich freue mich auf die Fortsetzung des Dialogs!



Bertram Brossardt
vbw Hauptgeschäftsführer

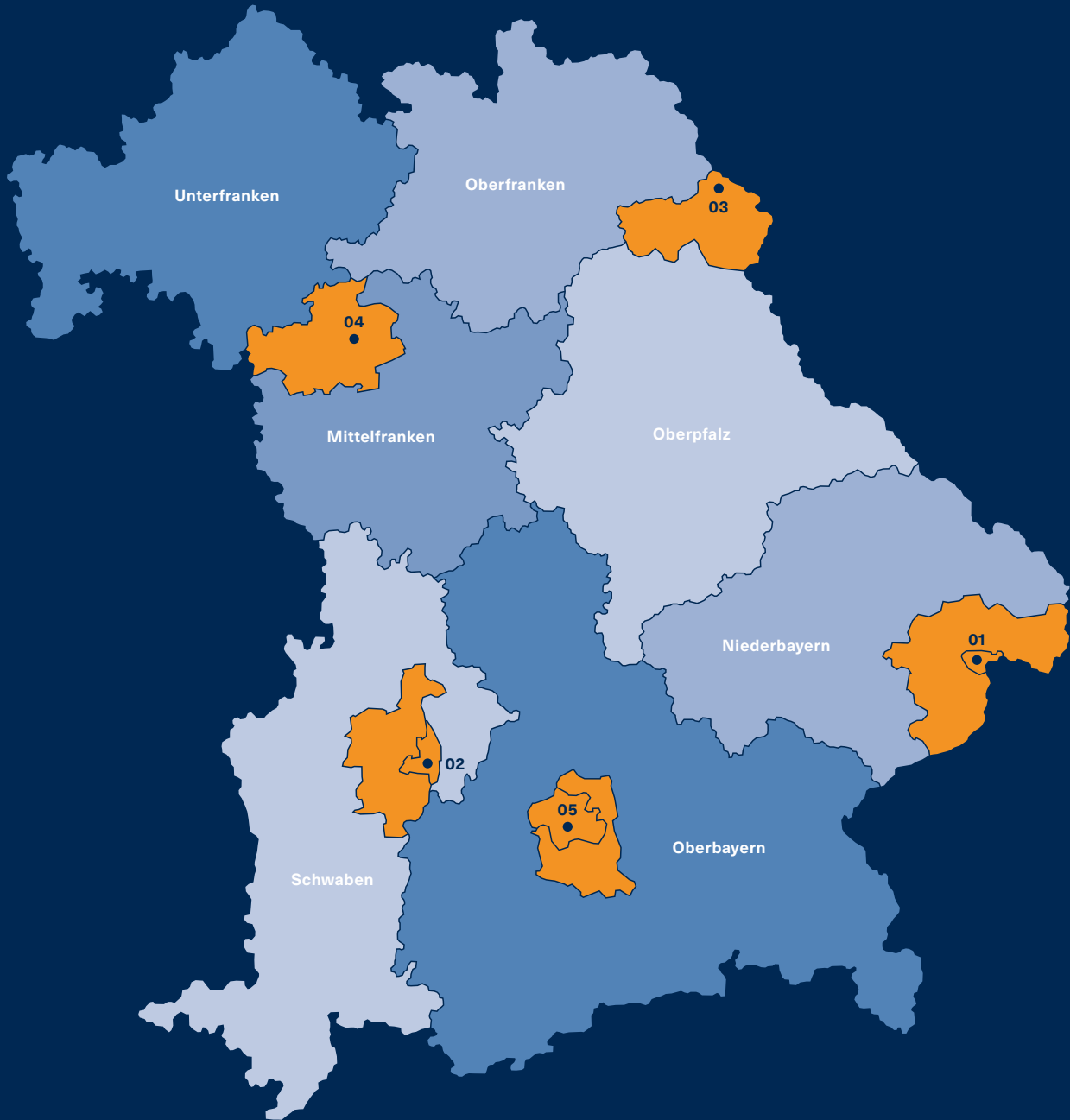
Inhaltsverzeichnis

vbw ZukunftsWerkstatt
Arbeit

| | | |
|----------------|---------------------------------------|---|
| Ergebnis | 196 Menschen und eine gemeinsame Idee | 4 |
| Kurz und knapp | Die Kapitel auf den Punkt gebracht | 6 |

| | | |
|---------|---|----|
| Kapitel | | |
| 01 | Die Einstellung zur Arbeit hat sich verändert | 10 |
| 02 | Freude und Frust im Arbeitsalltag | 16 |
| 03 | Mehr Flexibilität – Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorte | 20 |
| 04 | Vereinbarkeit von Leben, Familie und Arbeit | 24 |
| 05 | Allen Gruppen einen fairen Zugang zu Arbeit ermöglichen | 28 |
| 06 | Leistung steht beim Einzelnen hoch im Kurs, aber ... | 32 |
| 07 | Was die Teilnehmenden sonst noch bewegt | 38 |
| 08 | Fünf Regionen – fünf Blickwinkel | 40 |

| | | |
|--------|--|----|
| Anhang | | |
| A.1 | Ablauf, Rahmenbedingungen und Methodik | 45 |
| A.2 | Die Teilnehmenden – Auswahl, Alter, Bildung, Tätigkeit | 46 |
| A.3 | Ergebnisse der Umfrage (Einzelfragebogen) | 47 |
| A.4 | Weitere Ideen und konkrete Impulse | 60 |
| A.5 | Feedback | 62 |



Orte und Daten der ZukunftsWerkstätten 2025

| | |
|--|------------------------|
| 01 Passau (Landkreis Passau) | 27. bis 29. März 2025 |
| 02 Augsburg (Landkreis Augsburg) | 03. bis 05. April 2025 |
| 03 Waldsassen (Landkreis Tirschenreuth) | 08. bis 10. Mai 2025 |
| 04 Neustadt (Landkreis Neustadt a. d. Aisch / Bad Windsheim) | 15. bis 17. Mai 2025 |
| 05 München (Landeshauptstadt München / Landkreis München) | 22. bis 24. Mai 2025 |

Ergebnis

196 Menschen und eine gemeinsame Idee

Wenn Unternehmen oder Politik von Wohlstand sprechen, fallen immer wieder dieselben Begriffe: Bruttoinlandsprodukt, Exportquoten, Einkommen, Wettbewerbsfähigkeit und so weiter. Auch Themen wie Arbeit, Motivation und Leistung spielen für den Wohlstands-begriff eine zentrale Rolle. Alles wichtig – aber für die Teilnehmenden der ZukunftsWerkstätten in fünf Regionen Bayerns nicht genug.

Über 90 Prozent betonen, dass ihnen gute Leistung wichtig ist. Doch sie machen auch klar: Leistung allein ist nicht alles. Familie, Privatleben und Beruf müssen in Ba-

lance gebracht werden. Viele berichten von wachsendem Leistungsdruck und dem Gefühl zunehmender Ungerechtigkeit – Faktoren, die ihre Motivation spürbar dämpfen.

Neben der persönlichen Perspektive ist den Teilnehmenden die Rolle von Wirtschaft und Unternehmen für den Wohlstand sehr bewusst. Aber: Der gängige Wohlstandsbegriff ist ihnen zu eng. Reine Wirtschaftskraft greift aus ihrer Sicht zu kurz. Gefragt ist ein moderner, zukunftsfähiger Wohlstandsbegriff – einer, der breiter gedacht wird, die Gesellschaft einbindet und nicht nur Bilanzen in den Blick nimmt.

Ein lebenswerter Wohlstand ...

- ist Wohlstand, der über wirtschaftliche Kennzahlen hinausgeht
- umfasst auch Lebensqualität, Gesundheit und Sicherheit
- fördert ein nachhaltiges Miteinander und bietet allen Menschen im Freistaat faire Chancen
- basiert auf der Bereitschaft von allen Akteur*innen, gemeinsam Verantwortung zu tragen

... ist Leistung + Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Zusammenhalt



Jede*r soll nicht nur Leistungsträger*in, sondern auch reflektierter Bestandteil des sozialen Ganzen sein. Erforderlich dafür sind Selbst-reflexion, eine Fehlerkultur sowie die Aufwertung sozialer Berufe und aktives Zuhören.

ZukunftsWerkstatt München

Das ist der Kern der Ergebnisse, die die Teilnehmenden im Alter von 16 bis 83 Jahren in den zweieinhalbtägigen ZukunftsWerkstätten in fünf Regionen Bayerns gemeinsam erarbeitet haben. Und sie haben ihre Erwartungen an Einzelne, an Unternehmen, an Politik und Staat sowie an die Gesellschaft insgesamt formuliert:

Jede*r Einzelne gestaltet ihr / sein Leben aktiv mit

- Jede*r übernimmt Verantwortung für Altersvorsorge, Bildung und Gesundheit
- Jede*r lernt ein Leben lang weiter und hält Wissen sowie Fähigkeiten up to date
- Jede*r engagiert sich im Rahmen ihrer/seiner Möglichkeiten für das Allgemeinwohl

Unternehmen sind Räume für Wertschätzung und Förderung

- Moderne, flexible und familienfreundliche Arbeitsbedingungen
- Talente erkennen und Mitarbeitende individuell fördern
- Leistung anerkennen und gerecht entlohnen
- Fehlerkultur etablieren – aus Fehlern lernen, statt Schuldige zu suchen
- Soziale Verantwortung übernehmen

Politik und Staat müssen den Rahmen für fairen Wandel setzen

- Bürokratieabbau, Bürokratieabbau, Bürokratieabbau
- Bildung praxisnah, wertorientiert und digital gestalten
- Gerechte Steuerpolitik mit Anreizen für Eigenvorsorge
- Soziale Innovationen entwickeln und umsetzen
- Infrastruktur und ÖPNV (auch im ländlichen Raum) fit machen
- Rahmenbedingungen für Ehrenamt und gesellschaftliches Engagement verbessern

Wir sind gemeinsam im Wandel

- Demokratie braucht Engagement, Wandel braucht Mut und Menschen, die ihn mitgestalten
- Gesellschaftlicher Zusammenhalt ist die Basis eines funktionierenden Gemeinwesens
- Bildung ist für die Gesellschaft und ihren Zusammenhalt essenziell (schulisch, betrieblich, lebenslang) → nicht nur Fachwissen, sondern auch Wertebildung, soziale Kompetenz, Orientierung
- Respekt für alle Berufe und mehr Wertschätzung fürs Ehrenamt

Fazit

Um den gesellschaftlichen Wandel hin zu mehr Gerechtigkeit, mehr Nachhaltigkeit und mehr Zusammenhalt umsetzen zu können, brauchen wir mutige politische Entscheidungen, innovative Unternehmen und Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Die Teilnehmenden der ZukunftsWerkstätten sind überzeugt:

Mit dem Konzept des lebenswerten Wohlstands steigen Bereitschaft und Motivation, Leistung zu erbringen und sich für Gesellschaft und Standort zu engagieren. Das erhält den Wohlstand, verbessert den Zusammenhalt der Gesellschaft und stärkt nachhaltig den Standort Bayern.

Unser Tipp für Eilige

Lesen Sie auf den Seiten 6 und 7 die Zusammenfassungen aller Kapitel.

Kurz und knapp

Die Kapitel auf den Punkt gebracht

01 Einstellung zur Arbeit

Die Haltung zur Arbeit hat sich verändert, technische Veränderungen stehen noch bevor



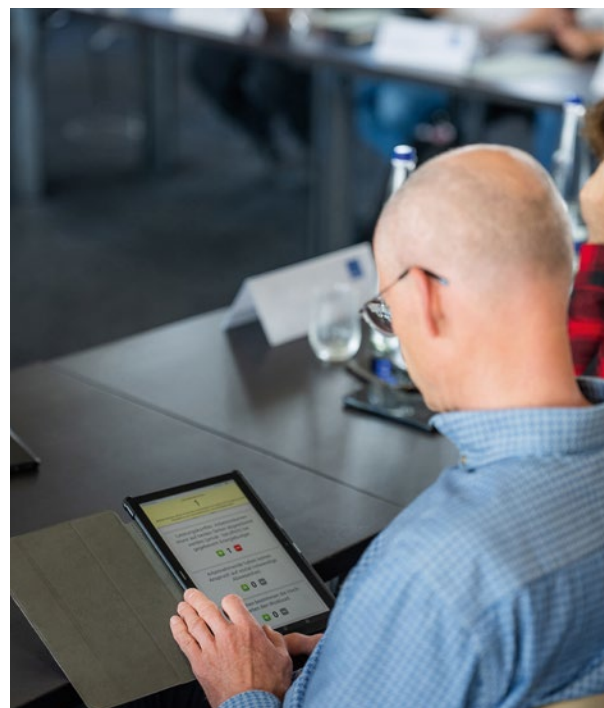
Die Teilnehmenden erbringen gerne Leistung und suchen Sinn in der Arbeit. Doch in ihrem Alltag erleben sie wachsenden Druck, eine sinkende Kaufkraft und eine fehlende Balance zwischen Arbeit und Leben. Das Ergebnis: Die Motivation bröckelt. Es fehlt an Wertschätzung und die überbordende Bürokratie lähmt.

Es gibt einen großen Wunsch nach einer Welt, in der Leistung mehr zählt, der persönliche Einsatz wertgeschätzt wird und das Leben nicht zu kurz kommt. Interessant sind die Unterschiede zwischen bisherigen und erwarteten Änderungen: Die großen technischen Umwälzungen scheinen erst noch zu kommen, während sich die Einstellung zur Arbeit bereits gewandelt hat.

02 Freude und Frust im Arbeitsalltag

Arbeit macht Spaß – wenn die Rahmenbedingungen stimmen

So gut wie alle Teilnehmenden wollen arbeiten, etwas leisten und Sinn erleben. Sie werden motiviert von Wertschätzung, einem guten Miteinander und der Chance, sich weiterzuentwickeln. Aber zu oft überlagern schlechte Führung, Bürokratie und Leistungsdruck diese positiven Faktoren. Die Teilnehmenden sind davon überzeugt: Arbeit kann Spaß machen – wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Und sie kann Frust erzeugen – wenn Männer und Frauen nicht das Gleiche verdienen und es an Anerkennung, Fairness und guter Führung mangelt.



03 Arbeitsmodelle und Arbeitszeit

Flexibilität ist *das* Schlagwort in der Arbeitszeitgestaltung

Die Teilnehmenden wünschen sich Arbeitszeitmodelle, die zu ihrem Leben passen – über die gesamte Lebensspanne hinweg. Arbeit im Homeoffice hat sich etabliert. Damit das gut klappt, wünschen sie sich klare Regeln, gute Führung und Fairness gegenüber denjenigen, die nicht von zuhause aus arbeiten können.

Arbeit ist für sie also nicht eine Frage des „Ob“, sondern des „Wie“ und „Wo“. Die Zukunft liegt in Modellen, die Eigenverantwortung und gemeinsame Regeln miteinander verbinden.



04 Vereinbarkeit von Leben, Familie und Arbeit

Leben, Familie und Arbeit ausgewogen miteinander vereinbaren

Bei der Vereinbarkeit von Leben, Familie und Arbeit geht es den Teilnehmenden um Ausgewogenheit – zwischen Arbeit und Freizeit, Belastung und Erholung, Familie und Beruf, Geld und Gesundheit. Das gilt auch für eine Beschäftigung nach dem Renteneintritt. Viele wollen auch im Alter aktiv bleiben – aber freiwillig und sinnvoll.



05 Arbeitsbeteiligung verschiedener Gruppen

Wir müssen alle sehen und mitnehmen

Ob Jugendliche, Ältere, Migrant*innen, Menschen mit Einschränkungen oder Getrennt- bzw. Alleinerziehende: Jeder hat Potenzial – und die Gesellschaft kann es sich nicht leisten, darauf zu verzichten. Dabei geht es den Teilnehmenden nicht nur um den Arbeits- und Fachkräftemangel, sondern vor allem um Teilhabe für alle. Arbeit bedeutet Anerkennung, soziale Sicherheit und Zugehörigkeit. Deshalb braucht es neue Zugänge zum ersten Arbeitsmarkt, mehr Flexibilität und eine Kultur der Offenheit bei allen.



06 Leistung und Wohlstand

Leistung braucht Respekt



Während Leistung im persönlichen Leben hoch geschätzt wird, fehlt es in der Gesellschaft an Anerkennung und Respekt. Viele Teilnehmende sehen darin ein zentrales Problem – egal, ob in Beruf, Care-Arbeit oder Ehrenamt. Die Forderung nach einer neuen Respektkultur, nach fairer Vergütung und gerechten Rahmenbedingungen zieht sich durch alle Diskussionen. Gleichzeitig wird deutlich: Um Wohlstand zu sichern, brauchen wir Respekt vor Leistung, attraktive Arbeitsplätze, Bildung, Innovation – und ein neues, zeitgemäßes Verständnis von Wohlstand.

07

Was die Teilnehmenden sonst noch bewegt

- Digitalisierung zwischen Hoffnung und Skepsis
- Bildung mit mehr Praxisbezug für Beruf und Alltag
- Weniger Bürokratie, weniger Steuern
- Mehr aufeinander achten



08 Regionale Schwerpunkte

Fünf Regionen – fünf Blickwinkel

Augsburg, München, Neustadt an der Aisch, Tirschenreuth und Passau – in den Themen, Einstellungen und Herausforderungen zeigen sich teilweise regionale Unterschiede. Doch bei allen Unterschieden zeigt sich ein verbindendes Element: die Sehnsucht nach einem Wohlstand, der mehr ist als Geld – ein Wohlstand, der das Leben lebenswert macht.

Schwerpunkte Passau

- Gesundheit, Stressprävention
- Familienfreundlichkeit
- Ehrenamt stärken
- Bürokratie abbauen

Schwerpunkte Augsburg

- Flexible Arbeitsbedingungen
- Kleine Teams
- Eigenverantwortung
- Rahmen für Ehrenamt verbessern
- Digitalisierung + Entlastung der Mitte

Schwerpunkte Tirschenreuth

- Handwerk und Selbständigkeit
- Praxisnahe Bildung / Fortbildung
- Solidarität und Verantwortung
- Soziales Pflichtjahr

Schwerpunkte Neustadt an der Aisch

- Wohlstand materiell + sozial + ökologisch
- Faire, transparente Gehälter
- Respekt für alle Berufe
- Mehr Bürgerentscheide

Schwerpunkte München

- Fehlerkultur + Feedback
- Transparente Gehälter
- Faire Gewinnbeteiligung
- Wohlstand auch sozial + ökologisch

Die Einstellung zur Arbeit hat sich verändert

01

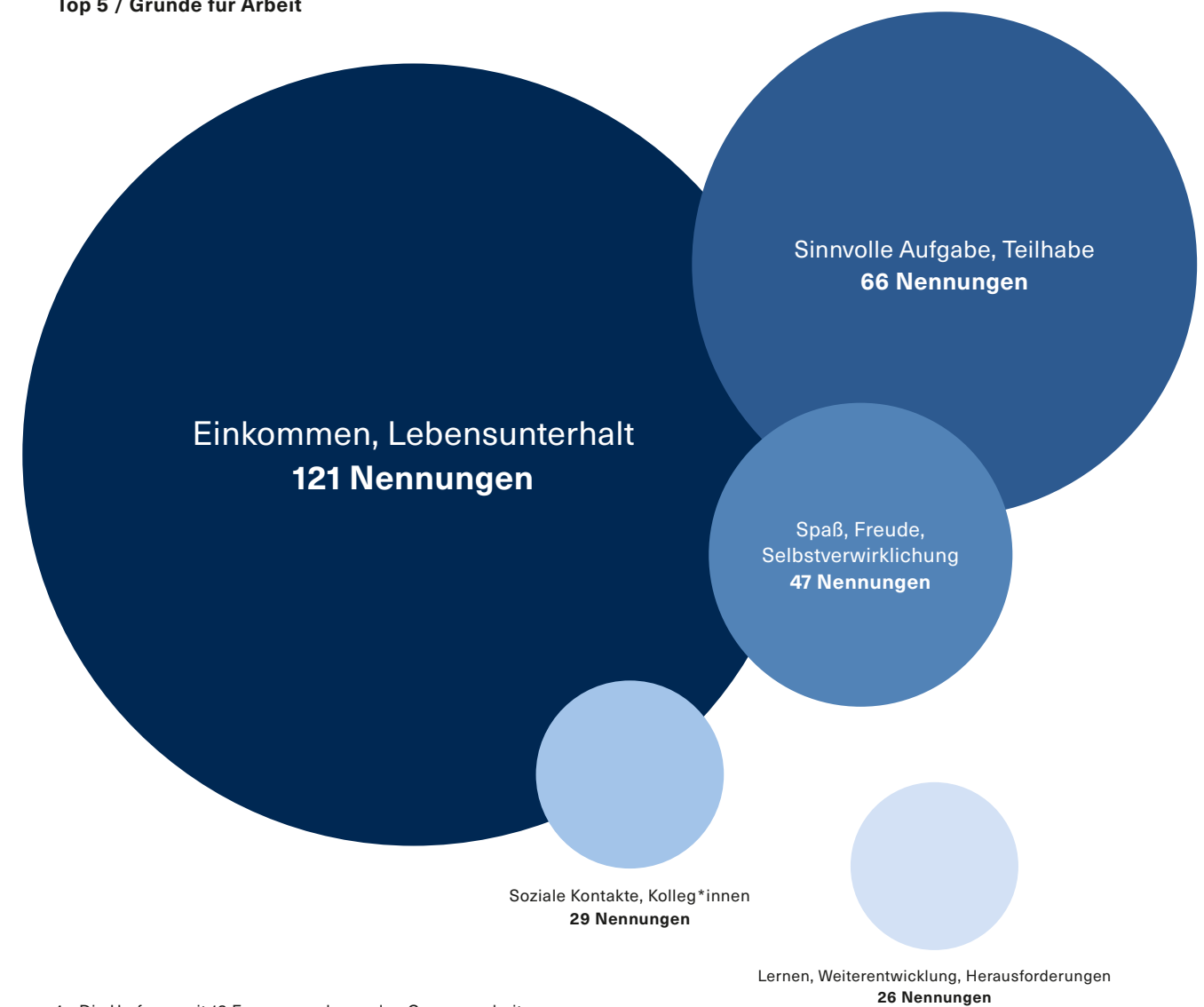
Leistung braucht Anerkennung

Anders als in der Presse, in Talkshows oder Social Media oft behauptet, wollen Menschen aller Altersgruppen Leistung erbringen (Umfrage 94 Prozent ¹). Sie erwarten aber, dass diese anerkannt, wertgeschätzt und fair bezahlt wird. Doch hier liegt ein Problem: Nur 13,9 Prozent der Teilnehmenden sind überzeugt, dass sich Arbeit in Deutschland wirklich lohnt. Fast die Hälfte (47,8 Prozent) sagt: nur zum Teil. Und gut ein Fünftel (21,7 Prozent) ist sogar der Meinung, dass sich Leistung überhaupt nicht auszahlt.

Doch neben dem Geld gibt es noch eine Reihe weiterer Gründe, warum Menschen arbeiten. Zum Auftakt der vbw ZukunftsWerkstätten haben die Bürger*innen in einer Umfrage darauf wie folgt geantwortet:

Umfrage

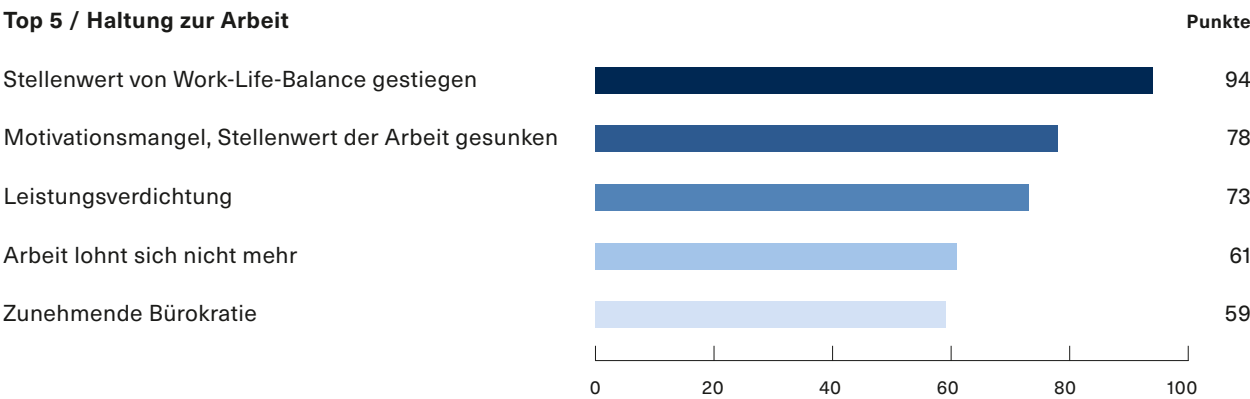
Top 5 / Gründe für Arbeit



¹ Die Umfrage mit 18 Fragen wurde vor den Gruppenarbeiten durchgeführt. Sie zeigt die Einstellungen und Stimmungen der Teilnehmenden zu verschiedenen Aspekten von Arbeit und Leistung. Die gesamten Ergebnisse der Umfragen finden Sie im Anhang.

Die Haltung zur Arbeit
hat sich in den letzten Jahren geändert

Gruppenarbeit ²



Der neue Maßstab: Work-Life-Balance

„Geld ist nicht alles. Ich will auch Zeit für meine Kinder haben.“

Bei den Veränderungen in der Einstellung zur Arbeit steht die Balance zwischen beruflichem und privatem Leben („Work-Life-Balance“) auf Position eins. Sie hat sich eher verschlechtert, sagen die einen; viele Menschen legen mehr Wert auf das Private, sagen die anderen. Familie und Freizeit sind wichtiger geworden, die Ansprüche an die Balance zwischen Arbeit und Leben steigen.

Zentrale Aussagen

- Schlechte Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
- Trend zu mehr Teilzeit
- Privates, Gesundheit und Erholung wichtiger als früher
- Unterschiedliche Erwartungen in den Altersgruppen



2 In den Gruppenarbeiten teilten sich die Personen in Kleingruppen auf und erarbeiteten die Inhalte. Diese wurden danach im Plenum (alle Teilnehmenden einer Zukunfts-Werkstatt) zusammengeführt und gemeinsam bewertet. Dabei konnte jede*r Teilnehmende maximal 5 Punkte vergeben.



Die Motivation nimmt ab

„Früher war Arbeit Selbsterfüllung – heute ist sie nur noch Zweck.“

In der Umfrage betonen viele, dass Freude, Selbstverwirklichung und soziale Kontakte wichtige Gründe zum Arbeiten sind. Doch in den Gruppen ist oft zu hören: Die Motivation hat abgenommen. Arbeit ist für viele nicht mehr ein Ort der Selbstentfaltung, sondern eher ein notwendiges Mittel zum Geldverdienen.

Zentrale Aussagen

- Weniger Motivation, sinkende Identifikation
- Spaltung zwischen motivierten und unmotivierten Mitarbeitenden
- Stellenwert der Arbeit geringer („nur noch zum Geldverdienen, keine Freude“)
- Job bietet weniger Sicherheit

Leistungsverdichtung, Bürokratie und Digitalisierung

„Immer mehr Leistung durch immer weniger Leute.“

Dieser Satz fiel in fast allen Gruppen. Die Arbeitsverdichtung ist einer der stärksten Negativfaktoren. Fachkräftemangel, steigender Preisdruck und unbesetzte Stellen führen zu Dauerstress. Hinzu kommt: Digitalisierung und Transformation verändern die Arbeitswelt in rasantem Tempo. Manche erleben sie als Erleichterung, andere spüren vor allem Verunsicherung und Angst vor Jobverlust. Dazu kommt noch die wachsende Bürokratie: mehr Regeln, mehr Dokumentation, mehr Frust. „Gesetzliche Regelungen machen die Arbeit unattraktiv“, sagte ein Teilnehmer.

Zentrale Aussagen

- Digitalisierung und Transformation
- Leistungsverdichtung
- Bürokratie

Arbeit lohnt sich (nicht mehr)?

„Früher konnte man sich Wohlstand erarbeiten – heute kommt er eher durch Erbschaften.“

Viele haben das Gefühl, dass sich Leistung immer weniger auszahlt. Zwölf Teilnehmende hielten schlicht fest: „Leistung lohnt sich nicht mehr.“ Dazu kamen Klagen über hohe Abgaben, sinkende Reallöhne und ein wachsendes Lohngefälle zwischen Chefetage und Belegschaft.

Zentrale Aussagen

- Leistung lohnt sich nicht mehr
- Mehr Arbeit bei gleicher Bezahlung
- Lohn hat an Kaufkraft verloren
- Abstand zwischen Lohn und Sozialleistungen zu gering

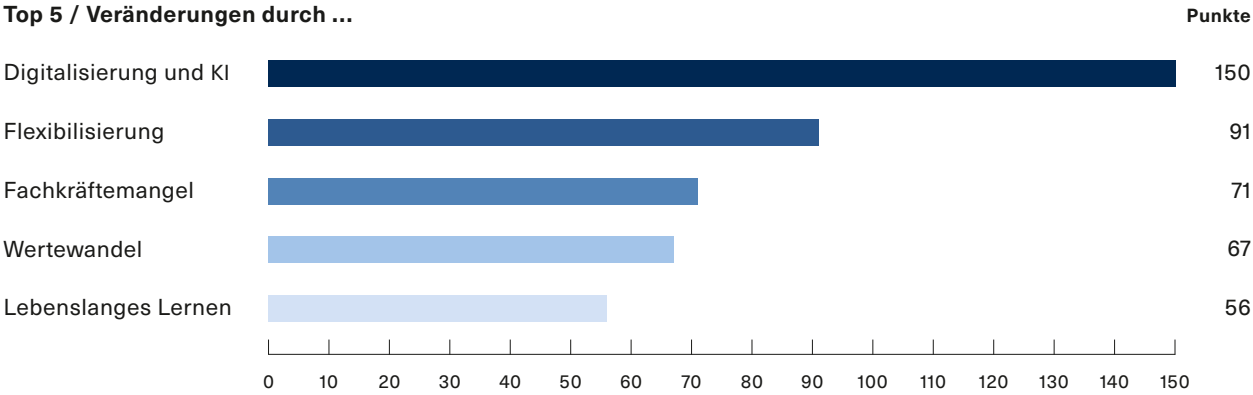
Die großen technischen Veränderungen werden noch erwartet

Bei den Veränderungen stehen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz ³ ganz oben: „KI, Automatisierung und Digitalisierung“ ist die mit Abstand am höchsten bewertete Einzelaussage. Es folgen Wünsche nach mehr Flexibilität – in Zukunft möchten die Teilnehmenden möglichst

frei in Bezug auf Zeit und Ort arbeiten. Auf Platz drei landet der Fachkräftemangel. Dahinter steckt nicht nur die Sorge um fehlendes Personal, sondern auch der Wunsch nach mehr Anerkennung für Berufe, die bislang oft übersehen werden – ob in der Pflege oder in der Reinigung.

Gruppenarbeit

Welche Veränderungen erwarten Sie?
Top 5 / Veränderungen durch ...



Der Wertewandel umfasst viele Facetten: Arbeit, so die Befürchtung, lohnt sich für manche bald weniger, Arbeitsbedingungen könnten schlechter werden, die Motivation könnte schwinden. Auf der anderen Seite wächst das Bewusstsein, dass lebenslanges Lernen wichtig ist. Weiterbildung gilt als Schlüssel – aber einer, den man selbst in die Hand nehmen muss. Fast gleichauf sehen die Befragten Veränderungen in Unternehmen: Homeoffice, flachere Hierarchien, Kinderbetreuung am Arbeitsplatz – die Liste klingt nach einem Baukasten für die Arbeitswelt von morgen.

Und immer wieder fällt das Wort Wertschätzung. Ob Handwerker*innen, Pflegekräfte, ältere Mitarbeitende oder ganz allgemein im Miteinander – sie wird als unverzichtbar und wichtiger denn je angesehen. Andere Erwartungen sind eher Ausdruck von Sorgen, zum Beispiel

um die Altersversorgung – insbesondere für die heute jungen Menschen – oder eine fehlende Balance zwischen Arbeit und Leben. Umso wichtiger ist es den Teilnehmenden, dass diese Balance künftig mehr Gewicht bekommt.

In einer Gruppe wird die Aussage „Leistung muss sich wieder lohnen“ sehr hoch bewertet. Hier kritisieren die Teilnehmenden vor allem den geringen Abstand zwischen Bürgergeld und niedrigem Einkommen.

³ Zu KI siehe auch die Umfrage → Anhang 3 / Fragen 14, 15, 16

Fazit 1
Die Haltung zur Arbeit hat sich bereits verändert, aber die großen technischen Veränderungen stehen noch bevor

Die Teilnehmenden wollen Leistung erbringen und suchen Sinn in der Arbeit. Doch in ihrem Alltag erleben sie wachsenden Druck, eine sinkende Kaufkraft und eine fehlende Balance zwischen Arbeit und Leben. Das Ergebnis: Die Motivation bröckelt. Es fehlt an Wertschätzung und die überbordende Bürokratie lähmt.

Es gibt einen großen Wunsch nach einer Welt, in der Leistung mehr zählt, der persönliche Einsatz wertgeschätzt wird und das Leben nicht zu kurz kommt. Interessant sind die Unterschiede zwischen bisherigen und erwarteten Änderungen: Die großen technischen Umwälzungen scheinen erst noch zu kommen, während sich die Einstellung zur Arbeit bereits gewandelt hat.

„Wohlstand braucht deinen Einsatz – nicht nur vom Staat, sondern von jedem von uns.“

O-Ton Augsburg



Freude und Frust im Arbeitsalltag

02

Arbeit ist Teil des Lebens

Arbeit kann Spaß machen, Sinn stiften und Motivation geben. Schon in der Umfrage vor den Gruppenarbeiten zeigt sich: Arbeit ist für viele mehr als nur Broterwerb – sie ist ein Teil des Lebens. Doch es gibt auch Schattenseiten. Über 36 Prozent halten Steuern und Abgaben für einen klaren Motivationskiller. Mehr als die Hälfte meint, dass Arbeit ungesunden Stress verursacht. Und obwohl 94 Prozent ⁴ Leistung wichtig finden, erleben sie in der Realität oft zu wenig Anerkennung.

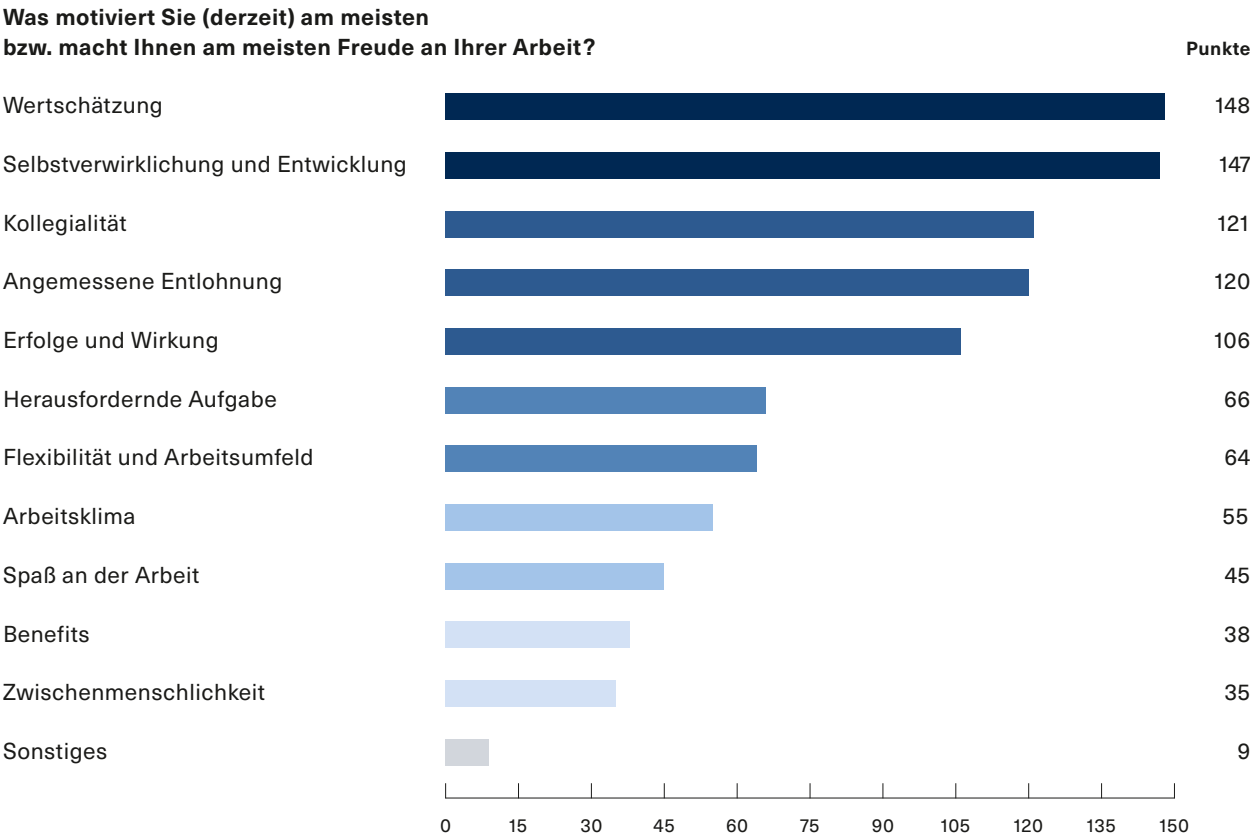
In den Arbeitsgruppen wurde dieses Spannungsfeld greifbar: Menschen sprachen leidenschaftlich darüber, was sie antreibt – und ebenso offen über das, was ihnen die Freude raubt. Das Ergebnis: ein vielschichtiges Bild von Freude und Frust im Arbeitsalltag.

Wertschätzung, Sinn der Arbeit und Kollegialität steigern die Motivation

Wenn die Teilnehmenden von Motivation sprechen, fallen fast immer drei Worte: Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Kollegialität. „Ich will spüren, dass meine Arbeit etwas bringt – nicht nur für das Unternehmen, sondern für die Menschen“, sagt eine Teilnehmerin aus München.

„Ohne ein gutes Team kannst du noch so viel Geld verdienen – du gehst trotzdem ungern in die Arbeit.“

Motivation (Gruppenarbeit)



4 Ergebnisse der Umfrage → Anhang 3

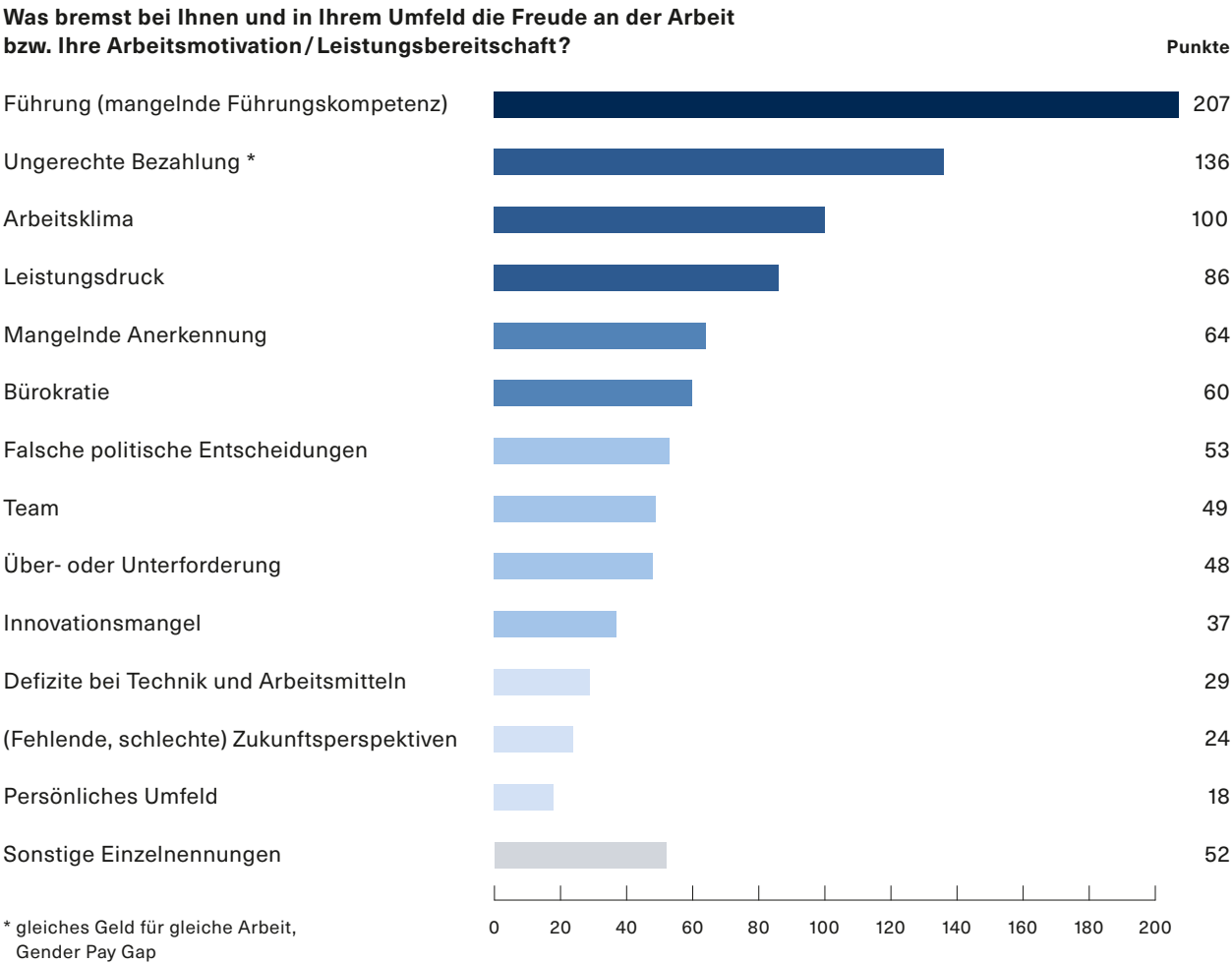
Auch die Umfrage ⁵ bestätigt das: 87 Prozent bewerten Kolleg*innen und Team als positiv für ihre Motivation, 90 Prozent nennen die eigenen Erfolge, 76 Prozent die Anerkennung. Geld spielt ebenfalls eine wichtige Rolle, ist aber nicht der wichtigste Motivationsfaktor.

Schlechte Führung, Druck und Bürokratie hemmen die Motivation

Noch klarer war das Bild bei dem, was demotiviert. Die meisten Teilnehmenden nannten hier Führung, oder genauer: mangelnde Führungskompetenz. „Wenn die Chefs keine Verantwortung übernehmen, bleibt alles an uns hängen“, berichtete eine Krankenschwester. Dazu kommen Ungerechtigkeit bei der Bezahlung, ein schlechtes Arbeitsklima und die allgegenwärtige Bürokratie.

„Manchmal habe ich das Gefühl, ich arbeite mehr für die Formulare als für die Menschen.“

Motivation (Gruppenarbeit)



5 Ergebnisse der Umfrage → Anhang 3

Nicht nur Leistungsdruck raubt den Spaß an der Arbeit – auch die Bürokratie drückt vielen gewaltig auf die Stimmung. Das gilt auch für politische Entscheidungen, die als falsch empfunden werden, zum Beispiel zu hohe

Steuern und ein überbordendes Sozialsystem. Zählt man die Bürokratie noch dazu, landet die Politik in der Rangliste der größten Demotivatoren mit 113 Punkten sogar auf Platz drei.

Freude und Frust liegen dicht beieinander

Führung wird einerseits als wichtig für Motivation genannt – durch Förderung, Weiterbildungen, gute Kommunikation. Gleichzeitig demotiviert schlechte Führung am stärksten. Auch Flexibilität wirkt ambivalent: Manche erleben sie als Gewinn, andere als zusätzliche Belastung durch ständige Erreichbarkeit.

„Das, was mich am meisten motiviert, kann mich auch am schnellsten runterziehen – wenn es fehlt.“

Fazit 2
Arbeit macht Spaß – wenn die Rahmenbedingungen stimmen

So gut wie alle Teilnehmenden wollen arbeiten, etwas leisten und Sinn erleben. Sie werden motiviert von Wertschätzung, einem guten Miteinander und der Chance, sich weiterzuentwickeln. Aber zu oft überlagern schlechte Führung, Bürokratie und Leistungsdruck diese positiven Faktoren. Die Bürger*innen sind davon überzeugt: Arbeit kann Spaß machen – wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Und sie kann Frust erzeugen – wenn Männer und Frauen nicht das Gleiche verdienen und es an Anerkennung, Fairness und guter Führung mangelt.

Mehr Flexibilität – Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorte

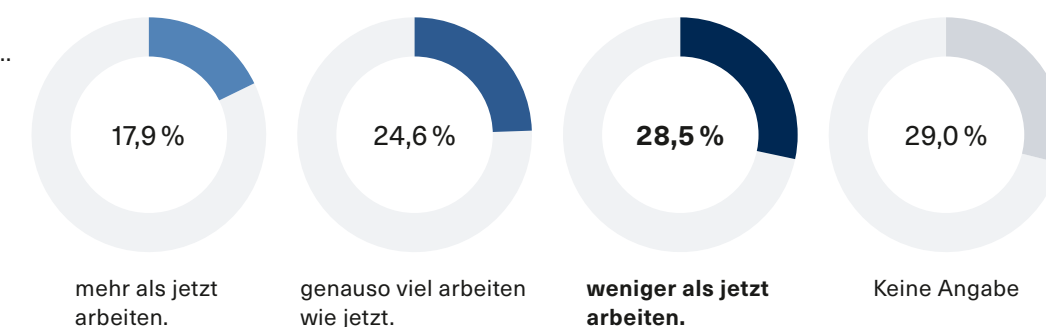
03

Unterschiedliche Bedürfnisse

Arbeit bestimmt den Alltag – und damit auch, wie viel Raum für Familie, Freunde, Ehrenamt oder einfach Erholung bleibt. Je nachdem, in welcher Lebensphase die Teilnehmenden sind, haben sie unterschiedliche Bedürfnisse. In den Ergebnissen der Gruppenarbeit finden sich daher verschiedene Möglichkeiten zur Gestaltung von Arbeitszeitmodellen.

Umfrage (179 Antworten)

Ich würde gerne ...



Mehr Flexibilität für ein ganzes Leben

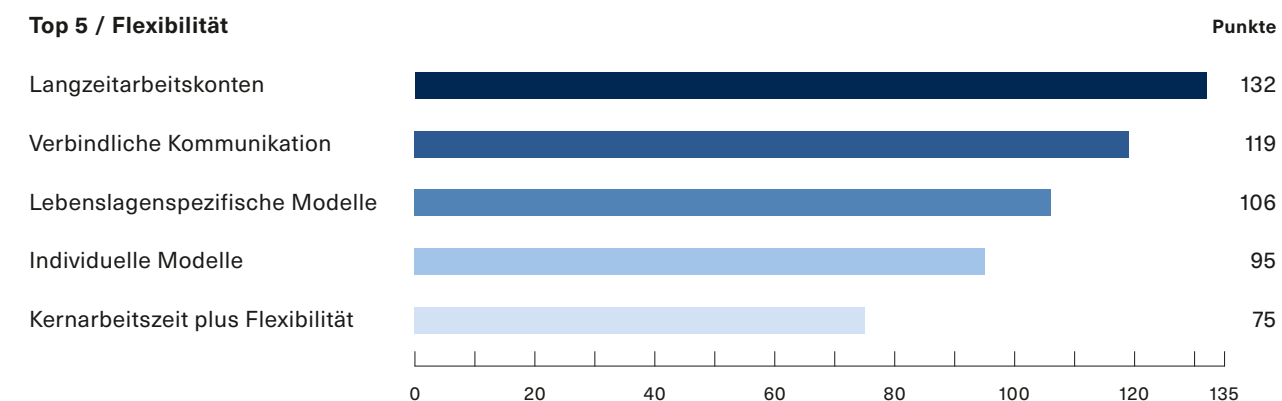
Die stärkste Zustimmung bekommen betriebsunabhängige Langzeitarbeitskonten. Sie sollen es erlauben, in verschiedenen Lebensphasen anders zu arbeiten: mehr Stunden in jungen Jahren, weniger in der Familienzeit, flexibler Ausstieg im Alter.

„Ich will meine Lebenszeit selbst gestalten können – und nicht nur die nächsten Wochen.“

Allerdings braucht Flexibilität klare Absprachen: „Es bringt nichts, wenn ich flexibel bin, aber mein Team nicht mitzieht“, fasst es ein Teilnehmer aus München zusammen. Überraschend ist mit 23 Punkten die zweithöchste Bewertung der Einzelaussage „Aufhebung von gesetzlich geregelter Tagesarbeitszeit unter Beachtung von Arbeitnehmerschutz“.

Gruppenarbeit

Top 5 / Flexibilität



Gerne Homeoffice, aber mit klarer Führung

Die Corona-Pandemie hat das Homeoffice ins Zentrum gerückt. Viele sehen darin eine klare Erleichterung: weniger Pendeln, mehr Selbstbestimmung. Aber ebenso deutlich wird die Sorge vor Vereinsamung und mangelndem Teamgeist.

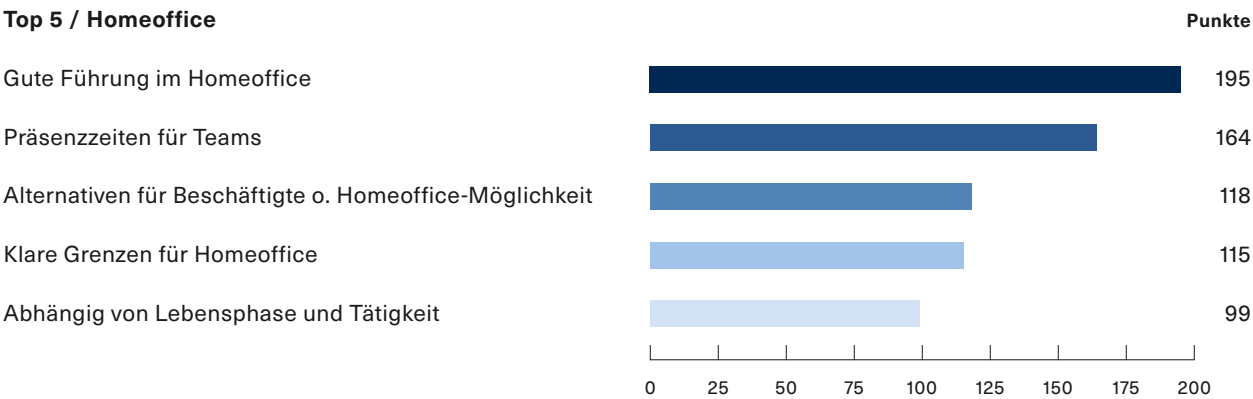
Von zentraler Bedeutung ist für die meisten eine gute Führung im Homeoffice (195 Punkte). „Es reicht nicht, mir einen Laptop hinzustellen. Ich brauche Führung, auch wenn ich zuhause bin“, sagte eine Teilnehmerin aus Passau. Für den Zusammenhalt und den Austausch der Arbeitnehmenden wünschen sich viele regelmäßige Präsenzzeiten im Unternehmen.

„Ich brauche Führung, auch wenn ich zuhause bin.“

Spannend ist auch die Diskussion über Fairness: Wie geht man mit Berufen um, in denen Homeoffice nicht möglich ist – etwa in der Pflege oder im Handwerk? Hier fordern die Teilnehmenden Alternativen und Ausgleichsmodelle, damit nicht eine neue Zwei-Klassen-Gesellschaft zwischen „Homeoffice-tauglich“ und „nicht Homeoffice-tauglich“ entsteht. Dazu eine Stimme aus Tirschenreuth: „Es kann nicht sein, dass wir im Betrieb alles stemmen und andere zuhause die Kinder ins Bett bringen können.“

Gruppenarbeit

Top 5 / Homeoffice



Unternehmen sollen Wertschätzung zeigen und soziale Verantwortung übernehmen durch faire Löhne, Investitionen in Bildung und durch Unterstützung auch bei Wohnraum oder mit sozialen Tagen.

ZukunftsWerkstatt Augsburg, München, Neustadt



Fazit 3
Flexibilität ist das Schlagwort in der Arbeitszeitgestaltung

Die Teilnehmenden wünschen sich Arbeitszeitmodelle, die zu ihrem Leben passen – über die gesamte Lebensspanne hinweg. Arbeit im Homeoffice hat sich etabliert. Damit das gut klappt, wünschen sie sich klare Regeln, gute Führung und Fairness gegenüber denjenigen, die nicht von zuhause aus arbeiten können. Arbeit ist für sie also nicht eine Frage des „Ob“, sondern des „Wie“ und „Wo“. Die Zukunft liegt in Modellen, die Eigenverantwortung und gemeinsame Regeln miteinander verbinden.

„Ich will, dass mein Arbeitgeber nicht nur über Umsatz redet, sondern auch über seinen Beitrag zum Gemeinwohl.“

O-Ton München



Vereinbarkeit von Leben, Familie und Arbeit

04

Vereinbarkeit ist nicht einfach

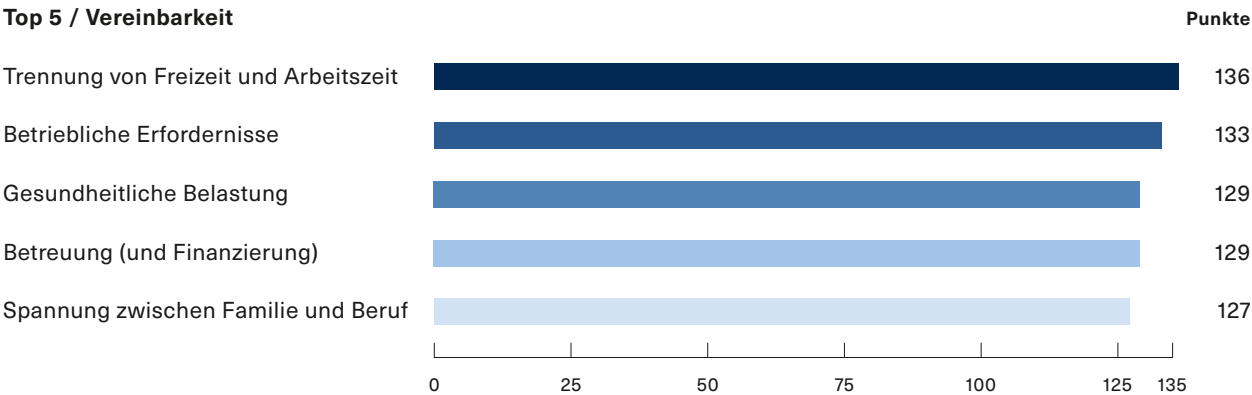
„Manchmal habe ich das Gefühl, meine Kinder und mein Chef zerren gleichzeitig an mir“ – so bringt eine Teilnehmerin aus Augsburg die Zerrissenheit vieler Menschen auf den Punkt. Arbeiten wollen die meisten – aber nicht um jeden Preis. Besonders Familie, Gesundheit und persönliche Zeit stehen hoch im Kurs. Vereinbarkeit ist keine „Kür“, sondern eine zentrale Frage. Wenn Arbeit das Leben dominiert, gibt es Probleme mit der Familie und leidet die Gesundheit. Das hat am Ende negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit, fassen die Gruppen ihre Erfahrungen zusammen.

Klare Grenzen statt Dauerstress

Am stärksten ist der Wunsch nach klarer Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. „Wenn ich abends mit meinen Kindern am Tisch sitze, will ich nicht schon wieder Mails beantworten“, sagte ein Vater aus Passau. Gleichzeitig haben die Teilnehmenden Verständnis für die Situation von Unternehmen: Kund*innen und Lieferant*innen erwarten schnelle Antworten, Produktionsabläufe können nicht warten. Genau hier liegt das Spannungsfeld.

„Die Arbeit muss gemacht werden – und die Familie will trotzdem Zeit.“

Gruppenarbeit



Gesundheit ist wichtig

Viele berichten von wachsender Erschöpfung, psychischen Belastungen und einer sinkenden Widerstandskraft. Vereinbarkeit von Leben, Familie und Beruf ist eben nicht nur eine Frage von Organisation, sondern auch von Belastbarkeit. Ohne Rücksicht auf persönliche Belastungsgrenzen und die Gesundheit verlieren am Ende beide Seiten – Mitarbeitende und Unternehmen.

„Mein Energiebudget ist begrenzt.“

Ein Dauerthema – Betreuung und Finanzen

Eine große Baustelle ist nach wie vor die Betreuung von Kindern und älteren Angehörigen. Ohne verlässliche Strukturen ist eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben oft unmöglich. Wenn jemand wieder oder mehr arbeiten möchte, kann er diesem Wunsch wegen der unzureichenden Angebote häufig nicht nachkommen. Hinzu kommt die finanzielle Seite: „Es kann nicht sein, dass ich einen Großteil meines Gehalts für die Kita zahle und am Ende kaum etwas übrigbleibt“, kritisiert eine junge Mutter aus München.

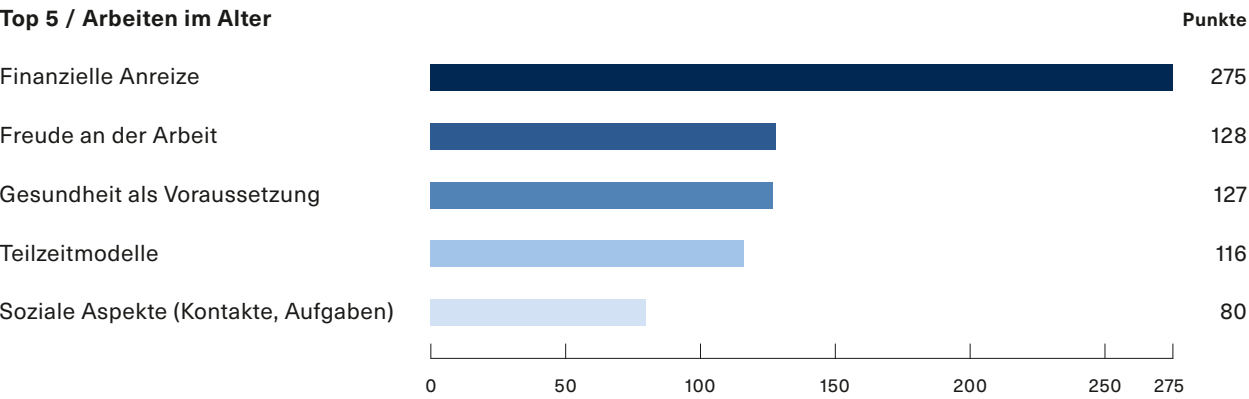
Arbeiten im Alter – Lust oder Notwendigkeit?

Ein weiteres Thema ist die Arbeit in Rente. Prinzipiell können sich das viele Teilnehmende vorstellen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Dabei spielt das Geld eine entscheidende Rolle: „Ich sehe nicht ein, dass ich noch Steuern zahle, wenn ich im Ruhestand arbeite“, meint ein 67-Jähriger.

„Ich will nicht aus Not arbeiten, sondern weil ich gebraucht werde.“

Beim Arbeiten im Alter spielt die Freude an der Arbeit eine große Rolle. Mit einer sinnvollen Tätigkeit steht man weiterhin aktiv im Leben, bleibt im Austausch mit anderen Menschen und hält sich geistig wie körperlich fit. Natürlich muss die Gesundheit mitspielen. Auch deshalb ist es den Teilnehmenden wichtig, dass Arbeit im Alter freiwillig ist. Es geht nicht darum, lebenslang arbeiten zu müssen, um nicht in die Altersarmut abzurutschen.

Gruppenarbeit



Fazit 4

Leben, Familie und Arbeit

ausgewogen gestalten

Bei der Vereinbarkeit von Leben, Familie und Arbeit geht es den Teilnehmenden um Ausgewogenheit – zwischen Arbeit und Freizeit, Belastung und Erholung, Familie und Beruf, Geld und Gesundheit. Das gilt auch für eine Beschäftigung nach dem Renteneintritt. Viele wollen auch im Alter aktiv bleiben – aber freiwillig und sinnvoll.

Klare Regeln und Anreize für ehrenamtliches Engagement, erleichterter Zugang zu Selbständigkeit ¹, Digitalisierung, soziale Absicherung für Niedrigverdiener, Reform des Steuersystems, „bessere“ Besteuerung hoher Vermögen, Entlastung der Mitte ², gerechte Teilhabe am Wohlstand, neue Beteiligungsformate, Respekt für alle Berufe, Bürgerentscheide ³.

1 ZukunftsWerkstätten Passau, Tirschenreuth
2 ZukunftsWerkstätten Augsburg, München
3 ZukunftsWerkstatt Neustadt



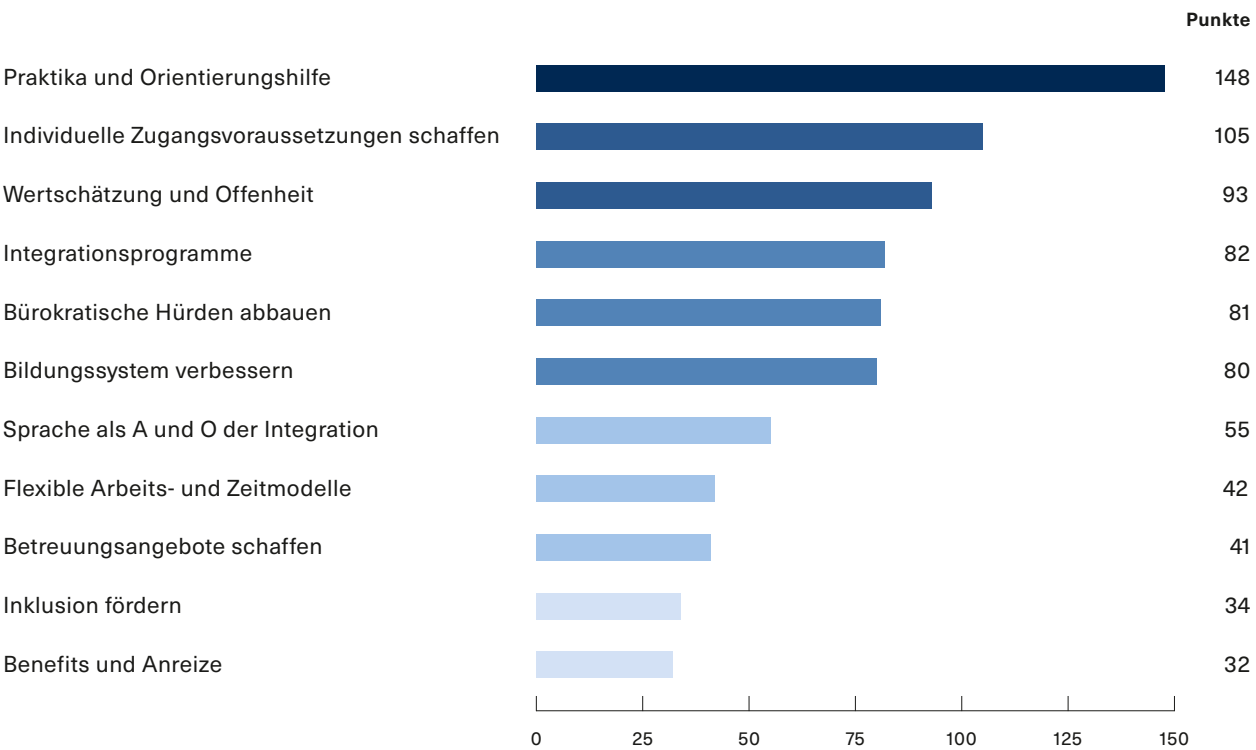
Allen Gruppen einen fairen Zugang zu Arbeit ermöglichen

05

Wir brauchen alle

Nicht nur Rentner*innen können helfen, den Arbeits- und Fachkräftemangel zu lindern. Auch in anderen Gruppen gibt es enormes Potenzial – von Jugendlichen über Zugewanderte bis hin zu Menschen mit Handicap. Die Leitfrage: Wie schaffen wir es, dass wirklich alle, die arbeiten können und wollen, auch eine faire und zu ihnen passende Chance dazu bekommen?

Arbeitsbeteiligung steigern (Gruppenarbeit)



Praktika und Orientierungshilfen für alle

Der Ruf nach mehr Praktika und besserer Berufsorientierung ist ganz besonders laut vernehmbar. Vor allem junge Menschen wünschen sich mehr berufliche Einblicke, bevor sie ins Arbeitsleben starten. Das hat auch die im Vorfeld der ZukunftsWerkstätten stattfindende Jugend-Werkstatt der vbw ergeben: „Viele wissen gar nicht, welche Berufe es gibt und welche Stärken sie haben“, sagte ein Schüler.



„Nicht alle haben die gleichen Voraussetzungen beim Start ins Berufsleben.“

Das gilt für die Arbeitsbeteiligung aller Gruppen. Hier brauchen wir flexiblere Wege ins Berufsleben – durch eine individuelle Betrachtung der Bewerbenden beim Auswahlprozess für einen Job, durch die Betrachtung von Fähigkeiten anstatt nur von Noten, durch Möglichkeiten einer Nachqualifizierung, kurz: Wir brauchen weniger starre Bildungspfade.

Eine weitere Anregung kommt aus dem Open Space ⁶ am Ende der Werkstätten: Berufliche Orientierungsangebote und Praktika sollen auch in beruflichen Umbruchphasen zur Verfügung stehen und bei einer Neuorientierung helfen.

Jeden Beitrag sehen und wertschätzen

„Wir müssen lernen, jeden Beitrag zu sehen – auch wenn jemand nicht Vollzeit arbeitet oder eine einfache Tätigkeit ausführt.“ Gerade für Menschen mit Einschränkungen oder für Migrant*innen ist der Weg in die Arbeitswelt oft steinig. Hier fordern die Teilnehmenden Integration statt Hürdenlauf. Besonders für diese Personengruppen werden umfassende individuelle Integrationsprogramme gefordert. Dazu gehört auch bei diesem Thema: weniger Bürokratie! So muss zum Beispiel die Anerkennung ausländischer Abschlüsse schneller und unkomplizierter erfolgen.

Bildung soll auch aufs Arbeitsleben vorbereiten

Die Bildung in allen Schultypen wurde von den Arbeitsgruppen kritisch gesehen: zu langsam, zu wenig praxisnah.

„Wir brauchen Schulen, die wirklich aufs Berufsleben vorbereiten – nicht nur auf Prüfungen.“

Das Bildungssystem soll nachgeschärft werden. Lehrpläne, die wirklich aufs Berufsleben vorbereiten, sind gefragt. Ein weiterer Schlüssel sind Deutschkenntnisse. Ohne sie bleibt Teilhabe schwierig. Auch bei der Arbeits-

beteiligung verschiedener Gruppen kommen die Betreuungsangebote zur Sprache: Ohne Kita-Platz oder flexible Pflegeangebote für Angehörige können viele – insbesondere Frauen – gar nicht arbeiten.

6 Gruppenarbeit, in der von den Teilnehmenden vorgeschlagene Themen bearbeitet werden → Kapitel 7 / Was die Teilnehmenden sonst noch bewegt

Fazit 5
Wir müssen alle sehen und mitnehmen

Ob Jugendliche, Ältere, Migrant*innen, Menschen mit Einschränkungen oder Getrennt- bzw. Alleinerziehende: Jeder hat Potenzial – und die Gesellschaft kann es sich nicht leisten, darauf zu verzichten. Dabei geht es den Teilnehmenden nicht nur um den Arbeits- und Fachkräftemangel, sondern vor allem um Teilhabe für alle. Arbeit bedeutet Anerkennung, soziale Sicherheit und Zugehörigkeit. Deshalb braucht es neue Zugänge zum ersten Arbeitsmarkt, mehr Flexibilität und eine Kultur der Offenheit bei allen.

„Teilhabe bedeutet auch: Bürgerinnen und Bürger müssen bei wichtigen Fragen mitentscheiden können – nicht nur alle vier Jahre.“

O-Ton Neustadt



Leistung steht beim Einzelnen hoch im Kurs, aber ...

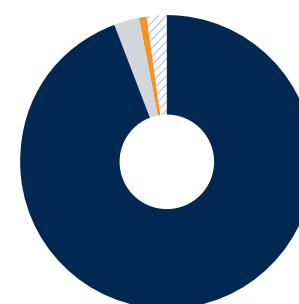
06

Gute Leistung ist wichtig

Wenn es um die eigene Person geht, steht Leistung hoch im Kurs. So gut wie allen Befragten ist es wichtig, eine gute Leistung zu erbringen. Allerdings stoßen einige bei der Umsetzung ihres Leistungswillens an Grenzen. Noch kritischer fällt der Blick auf die Gesellschaft aus: Hier wird der Stellenwert des Leistungsprinzips deutlich niedriger eingeschätzt. Und fragt man danach, wie Leistung in der Gesellschaft tatsächlich gewürdigt wird, rutscht die Bewertung noch weiter ab.

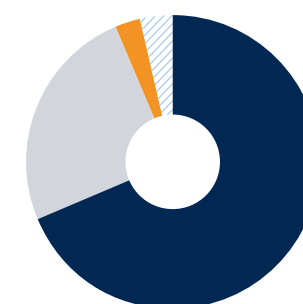
Auszug aus der Umfrage ⁷ (179 Antworten)

7. Wie wichtig ist es Ihnen, eine gute Leistung zu erbringen?



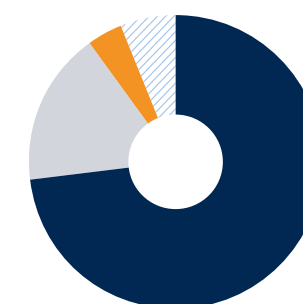
| | | |
|---------------|-----|--------|
| Wichtig | 169 | 94,4 % |
| Teils/teils | 5 | 2,8 % |
| Unwichtig | 1 | 0,6 % |
| Keine Angaben | 4 | 2,2 % |

8. Wie stark ist Ihr Verhalten insg. vom Leistungsprinzip geprägt?



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Stark | 123 | 68,7 % |
| Teils/teils | 45 | 25,1 % |
| Gering | 5 | 2,8 % |
| Keine Angaben | 6 | 3,4 % |

9. Können Sie Ihren Leistungswillen verwirklichen?
(Arbeit, Ausbildung, Schule, Studium)



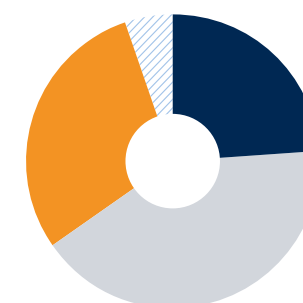
| | | |
|---------------|-----|--------|
| Ja | 131 | 73,2 % |
| Teils/teils | 30 | 16,8 % |
| Nein | 7 | 3,9 % |
| Keine Angaben | 11 | 6,1 % |

11.a) Welchen Stellenwert / welche Wichtigkeit hat das Leistungsprinzip aktuell in unserer Gesellschaft?



| | | |
|---------------|----|--------|
| Wichtig | 86 | 48,0 % |
| Teils/teils | 47 | 26,3 % |
| Unwichtig | 41 | 22,9 % |
| Keine Angaben | 5 | 2,8 % |

11.b) Wie wird das Leistungsprinzip in unserer Gesellschaft bewertet?



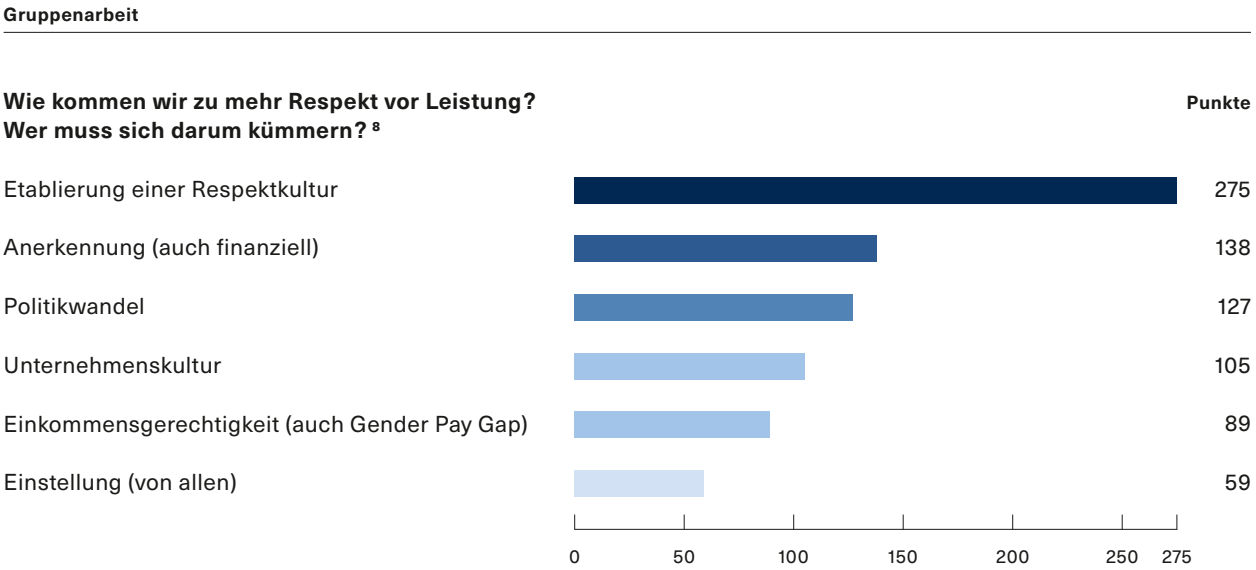
| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 43 | 24,0 % |
| Teils/teils | 74 | 41,3 % |
| Negativ | 53 | 29,6 % |
| Keine Angaben | 9 | 5,1 % |

⁷ Die komplette Umfrage mit allen Ergebnissen finden Sie im → Anhang 3

Der Gesellschaft fehlt es an Anerkennung und Wertschätzung

Das passt ins Bild: In allen ZukunftsWerkstätten taucht immer wieder die Forderung nach mehr Wertschätzung auf. Dies bezieht sich nicht nur auf Arbeit und eine faire Bezahlung. Den Teilnehmenden fehlt grundsätzlich der Respekt seitens Politik, Medien und Gesellschaft gegen-

über allen Leistungen, die tagtäglich erbracht werden – in der Erwerbsarbeit, in der Care-Arbeit oder im Ehrenamt. Wie wir zu mehr Respekt vor Leistung kommen könnten, zeigt das Ergebnis der nächsten Gruppenarbeit.



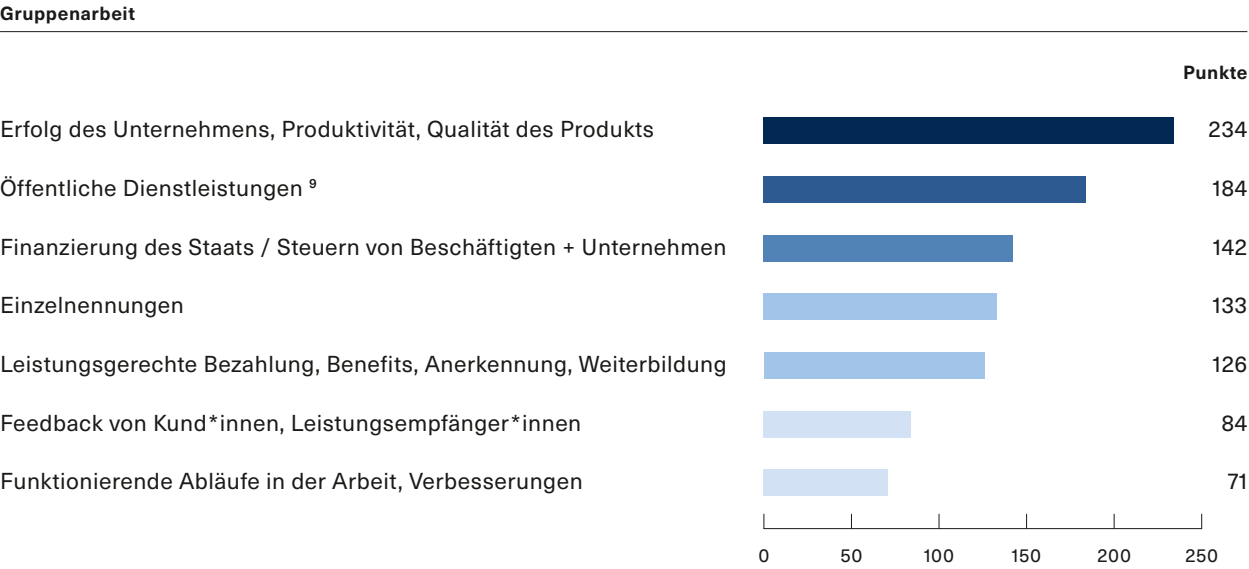
„Ohne Ehrenamt bricht hier das halbe Leben weg – das muss endlich gesehen und unterstützt werden.“

O-Ton Passau



⁸ Die zweite Teilfrage wird im Ergebnis (Forderungen an jede Einzelne / jeden Einzelnen, Politik, Unternehmen und Gesellschaft) beantwortet (→ S. 4, 5)

Doch wie erleben die Teilnehmenden, dass ihre Arbeitsleistung zum Ergebnis des Unternehmens/Arbeitgebers und Wohlstand in Bayern beiträgt?



Den eigenen Beitrag zum Wohlstand in Bayern sehen die meisten vor allem am Erfolg des Unternehmens, in dem sie beschäftigt sind.

„Die Wahrnehmung der verkauften Produkte in der Umgebung macht Arbeitsleistung sichtbar.“

Sichtbar wird der eigene Beitrag zum Wohlstand auch durch die öffentlichen Dienstleistungen, die in Deutschland zur Verfügung stehen. Hierzu zählen die Gesundheitsversorgung, Bildungseinrichtungen, Arbeitsagenturen, Kitas, Kindergärten, Betreuungs- und Pflegeangebote sowie Infrastruktur. Rechnet man das mit der Finanzierung des Staats zusammen, erhält dieser Bereich sogar die mit Abstand höchste Bewertung (418 Punkte).

Auch Bezahlung, Zusatzleistungen und Weiterbildungsmöglichkeiten zeigen die Bedeutung der geleisteten Arbeit für Wohlstand. Wichtig ist zudem das direkte Feedback von Kund*innen, Patient*innen usw. Indirekte Bestätigung erleben die Teilnehmenden auch, wenn Arbeitsabläufe reibungslos funktionieren und Verbesserungen umgesetzt werden.

⁹ Genannt wurden Bildung, Betreuung, Gesundheitswesen, Pflege, Infrastruktur, Soziales

Gruppenarbeit



In der letzten Gruppenarbeit gibt es über 150 Anregungen ¹⁰, um Wohlstand zu sichern und die Arbeitsleistung anzukurbeln.

Bei der Frage, wie Menschen zu größerer Arbeitsleistung angeregt werden können, sehen die Teilnehmenden auf Platz eins eine faire Vergütung. Auch ein gerechteres Steuersystem wirkt motivierend.

Doch nicht nur der finanzielle Rahmen zählt. Attraktive Arbeitsplätze wirken ebenso als Motor für Leistungsbereitschaft wie Bildung und Weiterbildung – Letztere bringen nicht nur Qualifikation, sondern wirken unmittelbar auf Leistung und Wohlstand.

Zugleich wird deutlich: Leistung darf nicht ausschließlich an monetären Erfolgen gemessen werden. Ein Bewusstsein dafür, dass jeder Mensch etwas beiträgt, weckt zusätzliche Motivation. Und die immer wieder genannte Wertschätzung – verbunden mit dem Gefühl von Sinnhaftigkeit der Arbeit – gilt vielen als entscheidender Schlüssel für mehr Wohlstand.

¹⁰ Siehe auch → Anhang 4 / Weitere Ideen und Anregungen

Fazit 6

Wohlstand braucht Leistung und Respekt

Während Leistung im persönlichen Leben sehr geschätzt wird, fehlt es in der Gesellschaft an Anerkennung und Respekt. Viele Teilnehmende sehen darin ein zentrales Problem – egal, ob in Beruf, Care-Arbeit oder Ehrenamt. Die Forderung nach einer neuen Respektkultur, nach fairer Vergütung und gerechten Rahmenbedingungen zieht sich durch alle Diskussionen. Gleichzeitig wird deutlich: Um Wohlstand zu sichern, brauchen wir Respekt vor Leistung, attraktive Arbeitsplätze, Bildung, Innovation – und ein neues, zeitgemäßes Verständnis von Wohlstand.

Gegenseitige Unterstützung, Verantwortung für die Region, ehrenamtliches Engagement ¹ / Mehr Respekt und Wertschätzung gegenüber allen Berufen und Lebenswegen, breiteres Verständnis von Wohlstand = nicht nur materieller Wohlstand, sondern auch soziale Sicherheit, Gesundheit und Lebensqualität ² / Gerechte Teilhabe am Wohlstand und neue Beteiligungsformate, Bürgerentscheide ³.

¹ ZukunftsWerkstätten Passau, Tirschenreuth
² ZukunftsWerkstätten Neustadt, München
³ ZukunftsWerkstatt Neustadt



Was die Teilnehmenden sonst noch bewegt

07

Von A wie Arbeit bis W wie Wohlstand

In den „Open Spaces“ können die Teilnehmenden Themen vorschlagen, die noch nicht zur Sprache kamen und ihnen unter den Nägeln brennen. Die Vielfalt der eingebrachten Themen ist beeindruckend – von Digitalisierung bis Ehrenamt, von Steuerpolitik bis Gesundheit. Sie zeigt, wie breit die Fragen rund um Arbeit und Wohlstand gedacht werden. Manche Vorschläge knüpfen an die vorherigen Diskussionen an, andere eröffnen ganz neue Perspektiven.

Digitalisierung zwischen Hoffnung und Skepsis

Mehrfach kommt das Thema Künstliche Intelligenz¹¹ und Digitalisierung auf. Einige sehen darin eine große Chance: weniger Routinearbeit, mehr Effizienz, neue Arbeitsfelder. Andere warnen vor Abhängigkeiten und davor, dass Kreativität und menschliche Entscheidungsfähigkeit verloren gehen könnten. Ein Teilnehmer fasst zusammen: „KI kann vieles erleichtern – aber sie darf nicht dazu führen, dass wir Menschen austauschbar werden.“



Bildung mit mehr Praxisbezug für Beruf und Alltag

Viele Ideen drehen sich um Bildung: von einem Schulfach „Arbeit“, das Jugendliche besser vorbereiten soll, über Mentoring-Systeme für Berufseinsteigende bis hin zu mehr lebenslangem Lernen. Ein junger Teilnehmer aus Augsburg meint: „Warum lernen wir in der Schule Gedichtinterpretationen, aber nicht, wie man einen Job findet oder Steuern zahlt?“ – ein Satz, der viel Zustimmung bekam.

Weniger Bürokratie, weniger Steuern

Die Bürokratie ist auch Thema im Open Space: zu viele Vorschriften, zu komplizierte Anträge, zu wenig digitale Angebote. „Man verliert die Lust, wenn man für alles erst Formulare wälzen muss“, sagt ein Selbständiger aus Tirschenreuth.

Dazu kommt das Thema Steuern: Viele fordern eine Entlastung der Mitte, andere gezielte Anreize, um bestimmte Tätigkeiten attraktiver zu machen – etwa durch steuerfreie Arbeitgeberzuschüsse oder den Wegfall von Sozialabgaben im Rentenalter.



Mehr aufeinander achten

Nicht wenige Beiträge betreffen die psychische Gesundheit und den zwischenmenschlichen Umgang. Stichworte wie „Mobbing am Arbeitsplatz“ oder „Resilienz“ tauchen auf, ebenso die Forderung nach einer wertschätzenden Führungskultur. „Wir brauchen Vorgesetzte, die zuhören – und nicht nur Zahlen im Kopf haben“, bringt es eine Teilnehmerin aus München auf den Punkt.

¹¹ Mehr zu KI siehe Umfrage → Anhang 3 / Fragen 14, 15, 16

Fünf Regionen – fünf Blickwinkel



Regionale Schwerpunkte

Augsburg, München, Neustadt an der Aisch, Tirschenreuth und Passau – in den Themen, Einstellungen und Herausforderungen zeigen sich einige regionale Unterschiede. Doch es gibt ein verbindendes Element: die „Sehnsucht“ nach einem Wohlstand, der mehr ist als Geld.

01 ZukunftsWerkstatt Passau

Gesundheit, Familie, Ehrenamt

Im niederbayerischen Passau ist deutlich zu hören: Arbeit allein reicht nicht, um Wohlstand zu sichern. Die Menschen hier betonen vor allem Gesundheit, Familie und sozialen Zusammenhalt.

Eine Teilnehmerin sagt: „Wenn ich abends völlig erschöpft nachhause komme, habe ich nichts mehr von meiner Familie. Dann ist das kein Leben.“ Damit spricht sie vielen aus der Seele.

Besonders wichtig ist den Bürger*innen in Passau auch das Ehrenamt. Es wird als unsichtbare Stütze der Gesellschaft beschrieben: Arbeit, die nicht bezahlt wird, aber unverzichtbar ist. „Ohne Ehrenamt geht hier auf dem Land gar nichts“, meint ein Rentner.

Erwartungen an Politik + Unternehmen

Bürokratie abbauen, Ehrenamt erleichtern, Unternehmen familienfreundlicher machen und Gesundheit stärker in den Blick nehmen

Schwerpunkte Passau

- Gesundheit, Stressprävention
- Familienfreundlichkeit
- Ehrenamt stärken
- Bürokratie abbauen

02 ZukunftsWerkstatt Augsburg

Flexibilität und Verantwortung

Im schwäbischen Landkreis Augsburg dreht sich vieles um die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz: mehr Flexibilität, kleine Teams, flache Hierarchien, zusätzliche Benefits statt Gehaltserhöhungen.

Eine 28-jährige Teilnehmerin sagt: „Ich will nicht nur mehr Geld, sondern eine Arbeit, die zu meinem Leben passt.“

Gleichzeitig wird viel über Eigenverantwortung gesprochen: für Bildung, für Vorsorge, für lebenslanges Lernen. Schon Schule und Elternhaus müssen dafür die Grundlagen legen. Das Ehrenamt liegt auch den Teilnehmenden in Augsburg am Herzen: Nachbarschaftshilfe, gemeinschaftliche Erziehung, soziale Verantwortung sollen stärker unterstützt werden – gerade von älteren Menschen im Ruhestand.

Erwartungen an Politik + Unternehmen

Weniger Bürokratie, mehr Digitalisierung, Schutz vor dem Ausverkauf deutscher Firmen, Nachhaltigkeit umsetzen und soziale Verantwortung übernehmen, ein bis drei Wochen pro Jahr Einblicke in andere Tätigkeiten ermöglichen

Schwerpunkte Augsburg

- Flexible Arbeitsbedingungen
- Kleine Teams
- Eigenverantwortung
- Rahmen für Ehrenamt verbessern
- Digitalisierung + Entlastung der Mitte

Erwartungen an Gesellschaft + jede*n

Eigenverantwortung für Bildung, Vorsorge und lebenslanges Lernen, Ehrenämter und soziale Verantwortung übernehmen

03 ZukunftsWerkstatt Tirschenreuth

Handwerk, Selbständigkeit, Pragmatismus

In der Oberpfalz ist der Ton bodenständig und pragmatisch. Hier wird viel über Handwerk, Selbständigkeit und Eigenverantwortung gesprochen – weniger über Digitalisierung und KI. Ein junger Handwerksmeister meint: „Wir brauchen keine Roboterphantasien, wir brauchen Leute, die zupacken.“

Gefordert werden praxisnahe Fortbildungen, mehr Offenheit in Unternehmen und stärkere Anerkennung von kleinen Betrieben. Auch in der Oberpfalz wird das Ehrenamt hervorgehoben. In ländlichen Regionen ersetzt es oft zentrale Infrastruktur und trägt entscheidend zum Zusammenhalt bei.

Erwartungen an Politik + Unternehmen

Soziales Pflichtjahr, gezielte Förderung von Start-ups, strukturelle Reformen, mehr Offenheit, moderne Arbeitsbedingungen, Beteiligung ermöglichen, soziales Miteinander fördern, Bildung und Weiterentwicklung

04 ZukunftsWerkstatt Neustadt an der Aisch / Bad Windsheim

Handwerk, Selbständigkeit, Pragmatismus

In Mittelfranken wird Wohlstand nicht nur materiell, sondern auch sozial und ökologisch verstanden. „Gutes Leben heißt nicht nur Geld auf dem Konto, sondern auch Sicherheit, Gesundheit, Lebensqualität“, fasst ein Teilnehmer zusammen.

Einig sind sich die Teilnehmenden auch bei den Erwartungen an Unternehmen. Hier sind faire Löhne und transparente Gehaltsmodelle ebenso wichtig wie die Förderung von Auszubildenden und Quereinsteiger*innen.

Erwartungen an Politik + Unternehmen

Mehr Teilhabe und Mitbestimmung (Bürgerentscheide), Entlastung der Mittelschicht, Bildungsreformen, Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs, Wertschätzung, faire Löhne, transparente Gehaltsmodelle, Respekt für alle Berufe, Förderung von Auszubildenden und Quereinsteiger*innen, Investitionen in Führung, Kommunikation, Know-how-Transfer, Komplexität reduzieren, Bürokratie abbauen

Schwerpunkte Tirschenreuth

- Handwerk und Selbständigkeit
- Praxisnahe Bildung / Fortbildung
- Solidarität und Verantwortung
- Soziales Pflichtjahr

Erwartungen an alle

Anerkennung von kleinen Betrieben, Ehrenamt stärken, Solidarität + gegenseitige Unterstützung

Schwerpunkte Neustadt an der Aisch

- Wohlstand materiell + sozial + ökologisch
- Faire, transparente Gehälter
- Respekt für alle Berufe
- Mehr Bürgerentscheide

Erwartungen an jede*n

Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, soziales Engagement

05 ZukunftsWerkstatt München

Transparenz und Fehlerkultur

In München und dem Umland ist die Diskussion erwartungsgemäß urbaner und von den Bedingungen in einer Millionenstadt geprägt. Hier geht es auch stark um Fehlerkultur, Transparenz und soziale Verantwortung der Unternehmen. „Ich will, dass auch mal über Fehler gesprochen wird – und dass man daraus lernt“, sagt eine Teilnehmerin.

Von Unternehmen wünschen sich die Münchner*innen transparente Gehälter, faire Gewinnbeteiligungen und Unterstützung beim Wohnraum. Besonders wird betont, dass Wohlstand mehr ist als Umsatz. Unternehmen sollen ihren Beitrag auch an sozialen und ökologischen Kriterien messen.

Erwartungen an Politik + Unternehmen

Potenziale am Arbeitsmarkt ausschöpfen, Lebensunterhalt + Altersvorsorge müssen auch für Niedriglohnsektor bezahlbar sein, Digitalisierung, Bürokratie abbauen, Bildungssystem praxisnäher gestalten, Steuerpolitik gerechter machen, Arbeit flexibel gestaltbar, wertschätzend und fair bezahlt, Unterstützung beim Wohnraum, Vereinbarkeit Familie + Beruf, Unternehmen sollen ihren Beitrag an sozialen + ökologischen Kriterien messen

Schwerpunkte München

- Fehlerkultur + Feedback
- Transparente Gehälter, faire Gewinnbeteiligung
- Wohlstand auch sozial + ökologisch

196 Menschen
und eine gemeinsame Idee

Die Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den ZukunftsWerkstätten lesen Sie am Anfang dieser Publikation → Ergebnis / Seite 4.

Anhang

| | | |
|-----|--|----|
| A.1 | Ablauf, Rahmenbedingungen und Methodik | 45 |
| A.2 | Die Teilnehmenden – Auswahl, Alter, Bildung, Tätigkeit | 46 |
| A.3 | Ergebnisse der Umfrage | 47 |
| A.4 | Ideen und konkrete Impulse | 60 |
| A.5 | Feedback | 62 |

A.1

Ablauf, Rahmenbedingungen und Methodik

Der Ablauf war in allen ZukunftsWerkstätten identisch. Jeweils zwei Gruppen arbeiteten zeitversetzt. Die nachstehenden Zeiten beziehen sich auf die erste Gruppe. Zwischen den Workshops gab es jeweils eine Pause sowie eine einstündige Mittagspause.

| | | |
|---|--|----------------------------------|
| Donnerstag | | |
| 17:30 Uhr | Erste Einschätzungen | Einzelfragebogen, Gruppenarbeit |
| 19:00 Uhr | Arbeit – Wohlstand – Ansprüche | Impulsreferat, Gruppenarbeit |
| 20:30 Uhr | Abendessen (optional) | |
| Freitag | | |
| 09:00 Uhr | Arbeitsmotivation | 3 Gruppenarbeiten |
| 11:00 Uhr | Arbeitszeit – Flexibilität | Impulsreferat, 2 Gruppenarbeiten |
| 13:30 Uhr | Familie – Beruf – Ruhestand | Impulsreferat, 2 Gruppenarbeiten |
| 15:30 Uhr | Arbeitsbeteiligung erhöhen | Impulsreferat, Gruppenarbeit |
| Samstag | | |
| 09:00 Uhr | Open Space / Themenspeicher | Gruppenarbeit |
| 11:00 Uhr | Leistung und Wohlstand | Gruppenarbeit |
| 13:30 Uhr | Maßnahmen | Gruppenarbeit |
| 15:30 Uhr | Ergebnis Präsentation + Statistik, Verfahrensbewertung | |
| anschließend | Ausklang mit Snacks | |
| Impulsreferate | | |
| – Arbeitszeit | | |
| – Familie, Beruf und Ruhestand | | |
| beide: Julius Jacoby, Grundsatzabteilung Recht, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. | | |
| – Arbeit – Wohlstand – Ansprüche | | |
| Prof. Dr. Timo Baas, Professor für Volkswirtschaftslehre, DHBW Stuttgart | | |
| Dr. Oliver Farhauer, Akademischer Direktor, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Lehrinheit für VWL, Universität Passau | | |
| – Bericht aus der JugendWerkstatt, die im März 2025 durchgeführt wurde / verschiedene Teilnehmende | | |

Rahmenbedingungen

- Individuelle An- und Abreise der Teilnehmenden
- Durchführung in einem Tagungszentrum / Saal vor Ort in der Region
- Durchgehende Verpflegung vor Ort
- Aufwandserstattung in Höhe von insgesamt 175,00 Euro pro teilnehmende Person

Methodik

- Digitaler Fragebogen zum Auftakt (individuelles Ausfüllen)
- Kleingruppenarbeiten in zufallsgesteuerter Zusammensetzung
- Themenspeicher zur Sammlung von Ideen und Vorschlägen
- Ergebnispräsentationen in Gruppen mit digitaler Bewertung (5 Punkte pro Person)
- Sofortige Auswertung, Druck von Plakaten und Installation im Raum (permanent sichtbar)

A.2

Die Teilnehmenden – Auswahl, Alter, Bildung, Tätigkeit

Die Mitwirkenden wurden in einem Zufallsverfahren aus den Einwohnermelderegistern der nachstehenden Gemeinden gezogen und per Brief persönlich eingeladen.

- PA

Landkreis Passau (Niederbayern)
- A

Landkreis Augsburg (Schwaben)
- TIR

Landkreis Tirschenreuth (Oberpfalz)
- NEA

Landkreis Neustadt an der Aisch-Bad Windsheim (Mittelfranken)
- M

Landkreis und Landeshauptstadt München (Oberbayern)

| Statistik | | Alter | M | NEA | TIR | A | PA | Gesamt |
|----------------------------|------------|-----------|----|-----|-----|----|----|--------|
| Durchschnittliches Alter | | Unter 20 | 0 | 9 | 1 | 0 | 2 | 12 |
| – ZukunftsWerkstätten (ZW) | 44,2 Jahre | 20 bis 29 | 6 | 11 | 11 | 5 | 4 | 37 |
| – Bevölkerung Bayern (BY) | 44,2 Jahre | 30 bis 39 | 5 | 8 | 10 | 9 | 3 | 35 |
| Jüngste Person | 16 Jahre | 40 bis 49 | 8 | 9 | 3 | 5 | 5 | 30 |
| Älteste Person | 83 Jahre | 50 bis 59 | 8 | 7 | 8 | 7 | 4 | 34 |
| Frauen | 46 % | 60 bis 69 | 4 | 3 | 10 | 4 | 11 | 32 |
| Männer | 52 % | 70 bis 79 | 2 | 4 | 3 | 0 | 3 | 12 |
| Divers | 2 % | 80 bis 89 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Migrationshintergrund | 12 % | k. A. | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| | | Gesamt | 34 | 51 | 47 | 30 | 34 | 196 |

| Bildungsabschluss | ZW | (BY) | Tätigkeit | M | NEA | TIR | A | PA | Gesamt |
|----------------------------|------|--------|---------------------------|----|-----|-----|----|----|--------|
| Hochschulabschluss | 36 % | (25 %) | Schule | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 6 |
| Mittlere Reife | 35 % | (30 %) | Studium | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 13 |
| Abitur | 27 % | (35 %) | Berufstätig | 26 | 34 | 27 | 23 | 21 | 131 |
| Mittelschule (Hauptschule) | 13 % | (15 %) | Arbeitssuchend | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 |
| Lehre / Ausbildung | 30 % | (55 %) | Ausbildung | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Höhere Berufsbildung | 12 % | (10 %) | Rente | 3 | 6 | 9 | 2 | 5 | 25 |
| Meister | 1 % | (6 %) | Rente, geringf. * | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Sonstige | 2 % | (9 %) | Andere | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| k. A. | | 0 % | k. A. | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| | | | Gesamt | 34 | 51 | 47 | 30 | 34 | 196 |
| | | | * geringfügig beschäftigt | | | | | | |

Berufe (Beispiele *)

- M

Logistikmitarbeiter, Erzieher, Qualitätssicherung, Arzt, Kundenmanager
- NEA

Koch, Busfahrer, Landwirt, Polizeibeamter, Werkzeugkonstrukteur, Physiotherapeut
- TIR

Azubi, Steuerfachangestellter, Softwareentwickler, Heilpraktiker, Metallbaumeister, Personaler
- A

Mechatroniker, Putzkraft, Selbständig, Kaufmann Einzelhandel, Fotograf, Friseur, Lehrer
- PA

Maurer, Krankenpfleger, Bäckermeister, Schlosser, Steuerberater, Rezeptionist, IT-Consultant

* Freiwillige Berufsangaben, Berufsbezeichnungen m/w/d

A.3

Ergebnisse der Umfrage (Einzelfragebogen)

Zum Auftakt der ZukunftsWerkstätten haben die anwesenden Teilnehmenden den nachstehenden Fragebogen digital ausgefüllt. Die Anzahl der Antworten schwankt, da nicht alle Fragen beantwortet werden mussten.

Die Fragen im Überblick

- Frage 1

Was fällt Ihnen spontan ein: Wie sollte Arbeit sein, damit Sie Ihr Bestes geben?
- Frage 2

Sind Sie berufstätig? (ja, arbeitssuchend, noch nicht, nicht mehr)
- Frage 3

Wie viele Stunden pro Woche sind Sie beruflich tätig?
Wie viele Stunden pro Woche sind Sie mit Schule / Ausbildung / Studium beschäftigt? *
Wie viele Std. pro Woche sind Sie unbezahlt helfend (Pflege, Nachbarschaftshilfe, Care-Arbeit) tätig? *
Sind Sie in einem anderen Bereich tätig? * Welcher ist das? *

* Ergebnisse nicht berücksichtigt, da diese Frage von weniger als 50 Prozent der Teilnehmenden beantwortet wurde

- Frage 4

Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gerne beruflich arbeiten?
- Frage 5

Was sind für Sie die wichtigsten Gründe, arbeiten zu gehen?
(offene Frage)
- Frage 6

Wenn Sie das Geld aus einer beruflichen Tätigkeit nicht benötigen würden, würden Sie dann erwerbstätig sein/arbeiten?
- Frage 7

Wie wichtig ist es Ihnen, eine gute Leistung zu erbringen?
- Frage 8

Wie stark ist Ihr Verhalten insgesamt vom Leistungsprinzip geprägt?
- Frage 9

Können Sie Ihren Leistungswillen in Ihrer Arbeit, in der Ausbildung, in der Schule, im Studium verwirklichen?
- Frage 10

Was beeinflusst Ihre Leistung bzw. Ihre Motivation zur Leistung positiv und negativ?

a) Lohn, Gehalt, Vergütung

i) Abgaben, Steuer

b) Kolleg*innen, Team

j) Digital Devices

c) Verhalten der Führungskräfte

k) Digitalisierte Prozesse, Digitalisierung

d) Kund*innen, Leistungsempfänger*innen

l) Einsatz KI

e) Arbeitsinhalt, Aufgaben

m) Verwaltung, Bürokratie

f) Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsmittel

n) Mobiles Arbeiten, Homeoffice

g) Erfolge, Ergebnisse

o) Länge Arbeitsweg

h) Lob, Anerkennung

p) Offene Frage
- Frage 11

Wenn Sie an die Allgemeinheit denken:

a) Welchen Stellenwert / welche Wichtigkeit hat das Leistungsprinzip aktuell in unserer Gesellschaft?

b) Wie wird das Leistungsprinzip in unserer Gesellschaft bewertet?

c) Warum hat das Leistungsprinzip Ihrer Meinung nach diesen Stellenwert?
- Frage 12

Wenn Sie an Ihr Umfeld denken: Glauben Sie, dass Arbeit und Leistung in Deutschland ...

a) einen angemessenen Stellenwert haben?

b) mehr gewürdigt werden sollten?

c) im Vergleich zur EU wettbewerbsfähig sind?

d) im weltweiten Vergleich wettbewerbsfähig sind?

e) sich für AN lohnen?

f) der Gesellschaft nützen?

g) uns als Gesellschaft guttun?

h) gut organisiert sind?

i) Menschen Spaß machen?

j) ungesunden Stress verursachen?
- Frage 13

Wie ist Ihre persönliche Einstellung zum Leistungsprinzip?

a) Welche Bedeutung sollte das Leistungsprinzip für unsere Gesellschaft haben?

b) Wie wichtig ist das Leistungsprinzip für Sie persönlich?

c) Wie finden Sie das Leistungsprinzip grundsätzlich?
- Frage 14

Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit KI (Künstlicher Intelligenz) gemacht?

a) beruflich

b) privat
- Frage 15

a) Welche Rolle wird Ihrer Meinung nach die KI in Zukunft in der Arbeitswelt spielen?

b) Wie bewerten Sie das persönlich?
- Frage 16

Welche Herausforderungen sehen Sie (persönlich) beim Einsatz von KI in der Arbeit?
(offene Frage)
- Frage 17

Welche Veränderungen erwarten/wünschen Sie sich in der Organisation Ihrer aktuellen Tätigkeit?
(offene Frage)
- Frage 18

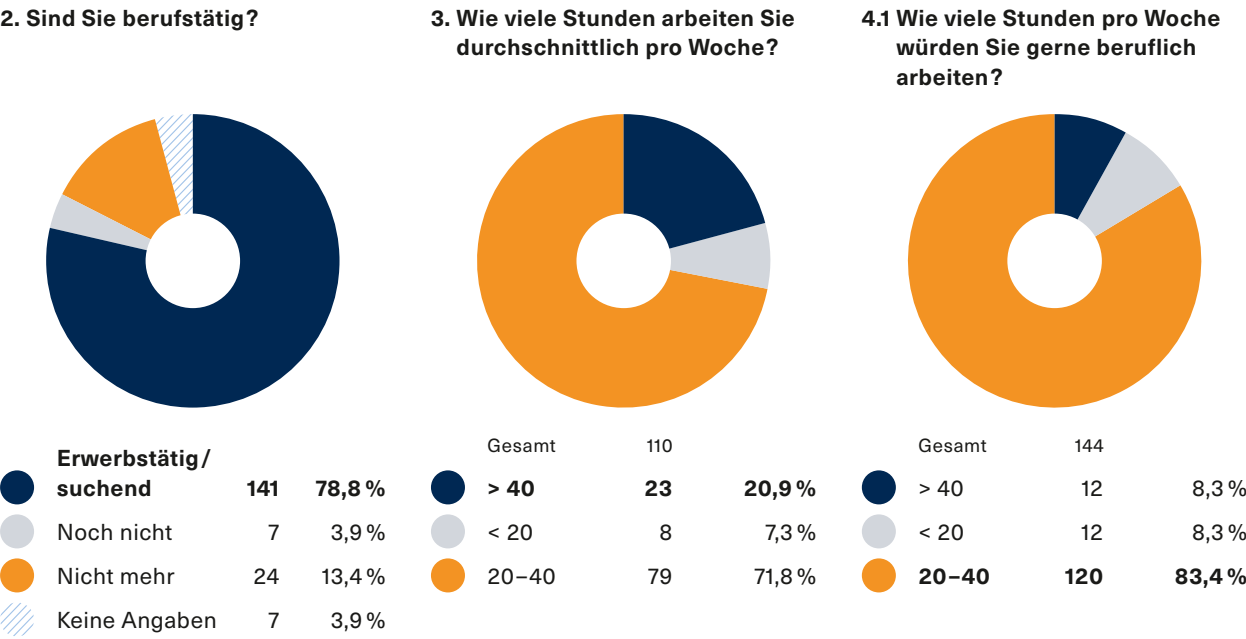
Welche Themen interessieren Sie besonders bzw. sind für Sie besonders wichtig, wenn Sie an Ihre aktuelle, künftige bzw. vergangene berufliche Tätigkeit denken?
(offene Frage)

1. Wie sollte Arbeit sein, damit Sie Ihr Bestes geben?

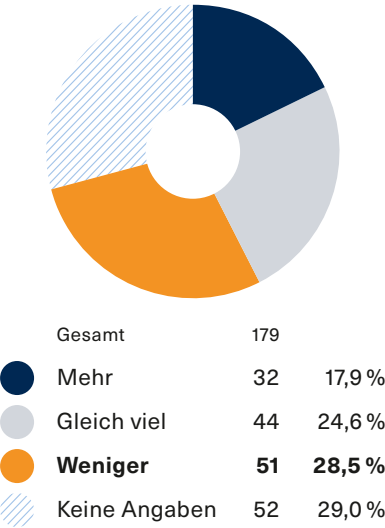
| | | |
|----|---|--------|
| 52 | Interessant, fordernd, motivierend, wertschätzend | 28,7 % |
| 41 | Abwechslungsreich, interessant, bereichernd, sinnvoll | 22,7 % |
| 37 | Gutes Klima, wertschätzend, wohlfühlen, erfüllend | 20,4 % |

| | | |
|----|--|--------|
| 21 | Faire, angemessene Bezahlung | 11,6 % |
| 12 | Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Eigenverantwortung | 6,6 % |
| 10 | Zu mir passend (Fähigkeiten, Interessen, Lebenssituation, W-L-B) | 5,5 % |
| 4 | Menschlich, Gemeinschaft | 2,2 % |
| 4 | Sonstiges / nicht zuordenbar | 2,2 % |

181 Nennungen (nach Themenbereichen geclustert)



4.2 Das ist im Vergleich zu heute:

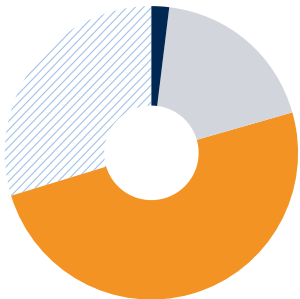


5. Warum gehen Sie arbeiten und was sind für Sie die wichtigsten Gründe?

| | | |
|-----|--|--------|
| 113 | Einkommen, Lebensunterhalt | 40,2 % |
| 59 | Sinnvolle Aufgabe, Teilhabe | 21,0 % |
| 40 | Spaß, Freude, Selbstverwirklichung | 14,2 % |
| 26 | Soziale Kontakte, Kolleg*innen | 9,3 % |
| 21 | Lernen, Weiterentwicklung, Herausforderung | 7,5 % |
| 19 | Sicherheit, Stabilität, Zukunft | 6,8 % |
| 3 | Sonstiges / nicht zuordenbar | 1,1 % |

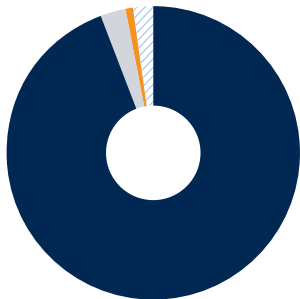
281 Nennungen

6. Wenn Sie kein Geld aus einer beruflichen Tätigkeit benötigten, würden Sie dann erwerbstätig sein/arbeiten?



| | | |
|-----------------|----|--------|
| Mehr | 4 | 2,2 % |
| Ungefähr gleich | 33 | 18,5 % |
| Weniger | 89 | 49,7 % |
| Keine Angaben | 53 | 29,6 % |

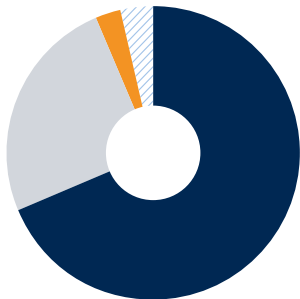
7. Wie wichtig ist es Ihnen, eine gute Leistung zu erbringen?



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Wichtig | 169 | 94,4 % |
| Teils/teils | 5 | 2,8 % |
| Unwichtig | 1 | 0,6 % |
| Keine Angaben | 4 | 2,2 % |

8. Wie stark ist Ihr Verhalten insgesamt vom Leistungsprinzip geprägt?

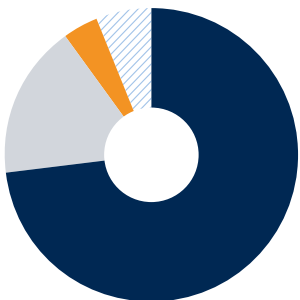
(in Arbeit, Familie, Freizeit)



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Stark | 123 | 68,7 % |
| Teils/teils | 45 | 25,1 % |
| Gering | 5 | 2,8 % |
| Keine Angaben | 6 | 3,4 % |

9. Können Sie Ihren Leistungs-
willen verwirklichen?

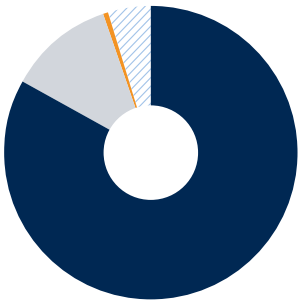
(Arbeit, Ausbildung, Schule, Studium)



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Ja | 131 | 73,2 % |
| Teils/teils | 30 | 16,8 % |
| Nein | 7 | 3,9 % |
| Keine Angaben | 11 | 6,1 % |

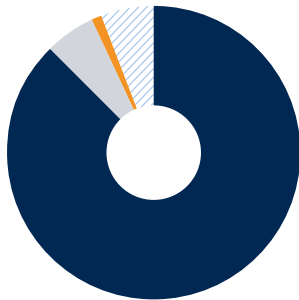
10. Was beeinflusst Ihre Leistung / Motivation zur Leistung positiv und negativ?

a) Lohn, Gehalt, Vergütungen



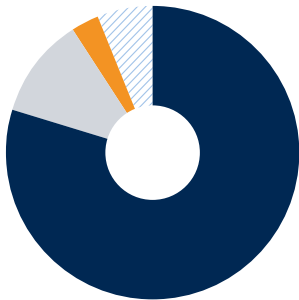
| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 149 | 83,2 % |
| Teils/teils | 21 | 11,7 % |
| Negativ | 1 | 0,6 % |
| Keine Angaben | 8 | 4,5 % |

b) Kolleg*innen/ Team



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 157 | 87,6 % |
| Teils/teils | 10 | 5,6 % |
| Negativ | 2 | 1,2 % |
| Keine Angaben | 10 | 5,6 % |

c) Verhalten der Führungskräfte



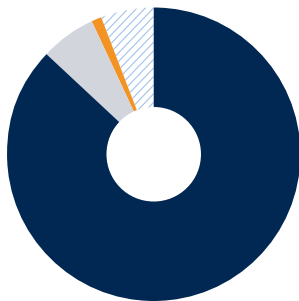
| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 143 | 79,9 % |
| Teils/teils | 20 | 11,2 % |
| Negativ | 5 | 2,8 % |
| Keine Angaben | 11 | 6,1 % |

d) Kund*innen,
Leistungsempfänger*innen



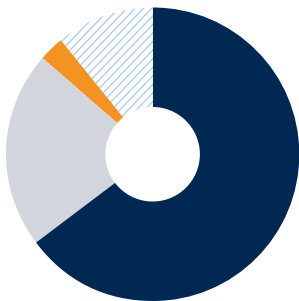
| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 96 | 53,6 % |
| Teils/teils | 48 | 26,8 % |
| Negativ | 10 | 5,6 % |
| Keine Angaben | 25 | 14,0 % |

e) Arbeitsinhalt, Aufgaben



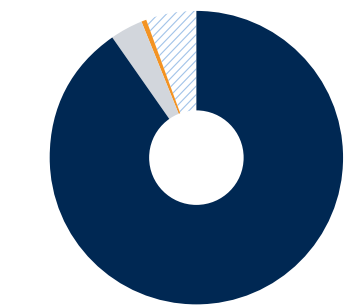
| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 156 | 87,2 % |
| Teils/teils | 11 | 6,1 % |
| Negativ | 2 | 1,1 % |
| Keine Angaben | 10 | 5,6 % |

f) Arbeitsplatzgestaltung,
Arbeitsmittel



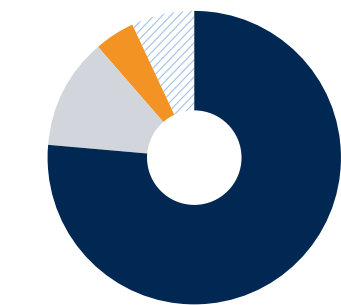
| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 116 | 64,8 % |
| Teils/teils | 39 | 21,8 % |
| Negativ | 5 | 2,8 % |
| Keine Angaben | 19 | 10,6 % |

g) Erfolge, Ergebnisse



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 162 | 90,5 % |
| Teils/teils | 6 | 3,4 % |
| Negativ | 1 | 0,6 % |
| Keine Angaben | 10 | 5,5 % |

h) Lob, Anerkennung



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 137 | 76,5 % |
| Teils/teils | 22 | 12,3 % |
| Negativ | 8 | 4,5 % |
| Keine Angaben | 12 | 6,7 % |

i) Abgaben, Steuern



| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 20 | 11,2 % |
| Teils/teils | 71 | 39,7 % |
| Negativ | 67 | 37,4 % |
| Keine Angaben | 21 | 11,7 % |

j) Digital Devices (Computer, Handy, Tablet)



| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 77 | 43,0 % |
| Teils/teils | 57 | 31,9 % |
| Negativ | 24 | 13,4 % |
| Keine Angaben | 21 | 11,7 % |

k) Digitalisierte Prozesse, Digitalisierung



| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 87 | 48,6 % |
| Teils/teils | 53 | 29,6 % |
| Negativ | 18 | 10,1 % |
| Keine Angaben | 21 | 11,7 % |

l) Einsatz KI



| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 54 | 30,2 % |
| Teils/teils | 74 | 41,3 % |
| Negativ | 27 | 15,1 % |
| Keine Angaben | 24 | 13,4 % |

m) Verwaltung, Bürokratie



| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 25 | 14,0 % |
| Teils/teils | 35 | 19,6 % |
| Negativ | 96 | 53,6 % |
| Keine Angaben | 23 | 12,8 % |

n) Mobiles Arbeiten, Homeoffice



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 106 | 59,2 % |
| Teils/teils | 40 | 22,3 % |
| Negativ | 20 | 11,2 % |
| Keine Angaben | 13 | 7,3 % |

o) Länge Arbeitsweg



| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 91 | 50,8 % |
| Teils/teils | 38 | 21,2 % |
| Negativ | 35 | 19,6 % |
| Keine Angaben | 15 | 8,4 % |

10.p) Was beeinflusst Ihre Leistung / Motivation zur Leistung positiv und negativ?

| | | |
|----|---|--------|
| 14 | Arbeitsumfeld, Arbeitsklima, Arbeitsbedingungen | 28,0 % |
| 8 | Einkommen, Lebensunterhalt | 16,0 % |
| 7 | Sinnvolle Aufgabe, Teilhabe | 14,0 % |
| 7 | Spaß, Freude, Selbstverwirklichung | 14,0 % |
| 3 | Soziale Kontakte, Kolleg*innen | 6,0 % |
| 5 | Lernen, Weiterentwicklung, Herausforderung | 10,0 % |
| 4 | Sport, Hobby, Familie, Urlaub | 8,0 % |
| 2 | Sonstiges / nicht zuordenbar | 4,0 % |

50 Nennungen

Kumuliert (Fragen 5 + 10.p)

5. Warum gehen Sie arbeiten und was sind für Sie die wichtigsten Gründe?

10.p) Was beeinflusst Ihre Leistung / Motivation zur Leistung positiv und negativ?

| | | |
|-----|---|--------|
| 121 | Einkommen, Lebensunterhalt | 36,6 % |
| 66 | Sinnvolle Aufgabe, Teilhabe | 19,9 % |
| 47 | Spaß, Freude, Selbstverwirklichung | 14,2 % |
| 29 | Soziale Kontakte, Kolleg*innen | 8,8 % |
| 26 | Lernen, Weiterentwicklung, Herausforderung | 7,9 % |
| 19 | Sicherheit, Stabilität, Zukunft | 5,7 % |
| 14 | Arbeitsumfeld, Arbeitsklima, Arbeitsbedingungen | 4,2 % |
| 4 | Sport, Hobby, Familie, Urlaub | 1,2 % |
| 5 | Sonstiges / nicht zuordenbar | 1,5 % |

331 Nennungen

11.a) Welchen Stellenwert / welche Wichtigkeit hat das Leistungsprinzip aktuell in unserer Gesellschaft?



| | | |
|---------------|----|--------|
| Wichtig | 86 | 48,0 % |
| Teils/teils | 47 | 26,3 % |
| Unwichtig | 41 | 22,9 % |
| Keine Angaben | 5 | 2,8 % |

11.b) Wie wird das Leistungsprinzip in unserer Gesellschaft bewertet?



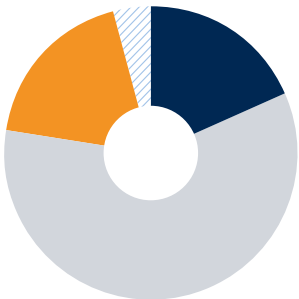
| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 43 | 24,0 % |
| Teils/teils | 74 | 41,3 % |
| Negativ | 53 | 29,6 % |
| Keine Angaben | 9 | 5,1 % |

11.c) Warum hat das Leistungsprinzip Ihrer Meinung nach diesen Stellenwert?

| | | |
|---------------|--|--------|
| 55 | Konsens/Erwartung (Gesellschaft, System, Bildung, Medien) | 42,6 % |
| 44 | Negativ (Ungerechtigkeit, Einstellung / nicht mehr so wichtig) | 34,1 % |
| 21 | Leistung ist nicht alles | 16,3 % |
| 9 | Nicht zuordenbar | 7,0 % |
| 129 Nennungen | | |

12. Wenn Sie an Ihr Umfeld denken: Glauben Sie, dass Arbeit und Leistung in Deutschland ...

a) den angemessenen Stellenwert haben?



| | | |
|---------------------|-----|--------|
| Trifft zu | 33 | 18,4 % |
| Trifft teilweise zu | 106 | 59,2 % |
| Trifft nicht zu | 33 | 18,4 % |
| Keine Angaben | 7 | 4,0 % |

b) mehr gewürdigt werden sollten?



| | | |
|---------------------|----|--------|
| Trifft zu | 97 | 54,2 % |
| Trifft teilweise zu | 49 | 27,4 % |
| Trifft nicht zu | 18 | 10,0 % |
| Keine Angaben | 15 | 8,4 % |

c) im Vergleich zu anderen Ländern in der EU wettbewerbsfähig sind?



| | | |
|---------------------|----|--------|
| Trifft zu | 58 | 32,4 % |
| Trifft teilweise zu | 80 | 44,7 % |
| Trifft nicht zu | 24 | 13,4 % |
| Keine Angaben | 17 | 9,5 % |

d) im weltweiten Vergleich wettbewerbsfähig sind?



| | | |
|---------------------|----|--------|
| Trifft zu | 53 | 29,6 % |
| Trifft teilweise zu | 69 | 38,5 % |
| Trifft nicht zu | 41 | 22,9 % |
| Keine Angaben | 16 | 9,0 % |

e) sich für die Arbeitenden lohnen?



| | | |
|---------------------|----|--------|
| Trifft zu | 25 | 14,0 % |
| Trifft teilweise zu | 86 | 48,0 % |
| Trifft nicht zu | 39 | 21,8 % |
| Keine Angaben | 29 | 16,2 % |

f) der Gesellschaft nützen?



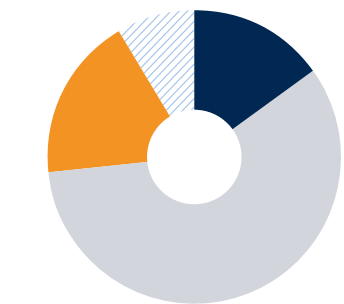
| | | |
|---------------------|----|--------|
| Trifft zu | 93 | 52,0 % |
| Trifft teilweise zu | 61 | 34,0 % |
| Trifft nicht zu | 8 | 4,5 % |
| Keine Angaben | 17 | 9,5 % |

g) uns als Gesellschaft guttun?



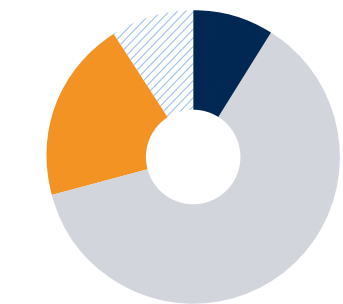
| | | |
|---------------------|----|--------|
| Trifft zu | 98 | 54,7 % |
| Trifft teilweise zu | 55 | 30,7 % |
| Trifft nicht zu | 11 | 6,1 % |
| Keine Angaben | 15 | 8,5 % |

h) gut organisiert sind?



| | | |
|---------------------|-----|--------|
| Trifft zu | 27 | 15,1 % |
| Trifft teilweise zu | 105 | 58,5 % |
| Trifft nicht zu | 32 | 17,9 % |
| Keine Angaben | 15 | 8,5 % |

i) den meisten Menschen Spaß machen?



| | | |
|---------------------|-----|--------|
| Trifft zu | 16 | 8,9 % |
| Trifft teilweise zu | 111 | 62,0 % |
| Trifft nicht zu | 36 | 20,2 % |
| Keine Angaben | 16 | 8,9 % |

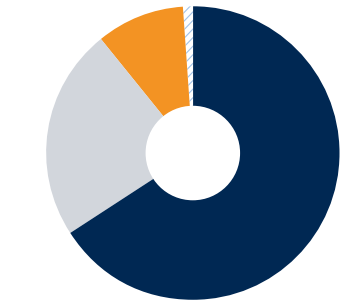
j) im weltweiten Vergleich wettbewerbsfähig sind?



| | | |
|---------------------|----|--------|
| Trifft zu | 65 | 36,6 % |
| Trifft teilweise zu | 85 | 47,3 % |
| Trifft nicht zu | 14 | 7,6 % |
| Keine Angaben | 15 | 8,5 % |

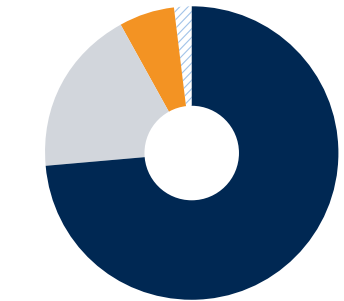
13. Wie ist Ihre persönliche Einstellung zum Leistungsprinzip?

a) Welche Bedeutung sollte das Leistungsprinzip für unsere Gesellschaft haben?



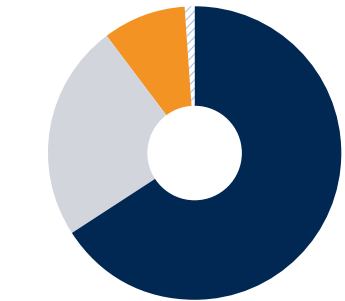
| | | |
|---------------|-----|--------|
| Hoch | 118 | 65,9 % |
| Teils/teils | 42 | 23,5 % |
| Gering | 17 | 9,5 % |
| Keine Angaben | 2 | 1,1 % |

b) Wie wichtig ist das Leistungsprinzip für Sie persönlich?



| | | |
|-----------------|-----|--------|
| Wichtig | 132 | 73,7 % |
| Teils/teils | 33 | 18,5 % |
| Weniger wichtig | 11 | 6,1 % |
| Keine Angaben | 3 | 1,7 % |

c) Wie finden Sie das Leistungsprinzip grundsätzlich?



| | | |
|-----------------|-----|--------|
| Wichtig | 118 | 65,9 % |
| Teils/teils | 43 | 24,0 % |
| Weniger wichtig | 16 | 9,0 % |
| Keine Angaben | 2 | 1,1 % |

13.c) Pers. Einstellung zum Leistungsprinzip / Erläuterung

| | | |
|-----|---|--------|
| 61 | Leistung gehört einfach dazu (beruflich + privat) | 47,7 % |
| 39 | Leistung muss sich lohnen (Gerechtigkeit) | 30,5 % |
| 8 | Leistung darf nicht überfordern | 6,3 % |
| 12 | Leistung ist nicht alles | 9,4 % |
| 8 | Leistungsfähigkeit ist verschieden | 6,3 % |
| 5 | Sonstiges / nicht zuordenbar | 3,9 % |
| 133 | | |

14. Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit KI gemacht?

a) Beruflich



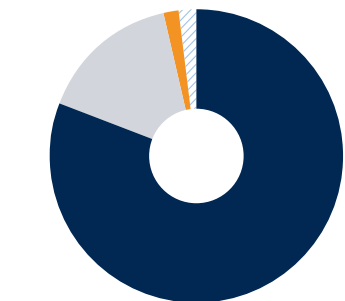
| | | |
|----------------|----|--------|
| Positiv | 82 | 45,8 % |
| Teils/teils | 32 | 17,9 % |
| Negativ | 14 | 7,8 % |
| Noch gar keine | 51 | 23,5 % |
| Keine Angaben | 9 | 5,0 % |

b) Privat



| | | |
|----------------|----|--------|
| Positiv | 98 | 54,7 % |
| Teils/teils | 30 | 16,7 % |
| Negativ | 18 | 10,1 % |
| Noch gar keine | 33 | 15,1 % |
| Keine Angaben | 6 | 3,4 % |

15.a) Welche Rolle wird Ihrer Meinung nach die KI in Zukunft in der Arbeitswelt spielen?



| | | |
|---------------|-----|--------|
| Positiv | 145 | 81,0 % |
| Teils/teils | 28 | 15,6 % |
| Negativ | 3 | 1,7 % |
| Keine Angaben | 3 | 1,7 % |

15.b) Wie bewerten Sie das persönlich?



| | | |
|---------------|----|--------|
| Positiv | 69 | 38,5 % |
| Teils/teils | 59 | 33,0 % |
| Negativ | 44 | 24,6 % |
| Keine Angaben | 7 | 3,9 % |

Die Befragten sehen bei der KI-Einführung vor allem ein Dreieck aus Job-Risiko, Qualitätsfragen und menschlicher Entfremdung. Chancen werden erkannt, aber nur unter den Bedingungen klarer Regeln, kompetenter Nutzung und erhaltener Autonomie. Wer KI erfolgreich in Arbeitsabläufe integrieren will, muss technische Exzellenz mit sozialer Verantwortung verzahnen.

16. Welche Herausforderungen sehen Sie (persönlich) beim Einsatz von KI in der Arbeit?

Freitext-Auswertung / Zeilenzählung per Keyword-Analyse, Mehrfachnennungen möglich

| Herausforderungen (Cluster) | Anzahl Nennungen |
|--|------------------|
| – Arbeitsplatzverlust / Wertschätzung von Arbeit nimmt ab | ~ 50 |
| – Richtig-Falsch-Problem / Fake News, Fehler, Halluzinationen, Faktencheck | ~ 20 |
| – Verlust von persönlicher Kommunikation (unmenschlicher) | ~ 20 |
| – Abhängigkeit / kritisches Denken lässt nach (Verdummung) | ~ 18 |
| – Weiterbildung + Kompetenzaufbau erforderlich | ~ 14 |
| – Datenschutz + Datensicherheit | ~ 14 |
| – Implementierung + Handhabung von KI-Tools (Prozesse, IT-Hürden) | ~ 13 |
| – Steigender Markt-/ Wettbewerbsdruck / steigende globale Abhängigkeiten | ~ 6 |
| – Ethik, Manipulation, Missbrauch, Überwachung | ~ 6 |
| – Sonstige (Regulierung, Umwelt-/ Energieverbrauch, Stress, Bias ...) | je < 5 |

17. Welche Veränderungen erwarten/wünschen Sie sich in der Organisation Ihrer aktuellen Tätigkeit?

Freitext-Auswertung / Zeilenzählung per Keyword-Analyse, Mehrfachnennungen möglich

| Veränderungen (Cluster) | Anzahl Nennungen |
|---|------------------|
| – Digitalisierung + Automatisierung | ~ 60 |
| – Bürokratieabbau/ Prozess-Vereinfachung | ~ 55 |
| – Flexibilität (Ort und Zeit, Homeoffice, Familienfreundlichkeit) | ~ 50 |
| – Wertschätzung/ Gehalt/ Motivation | ~45 |
| – Weniger Stress, Arbeitslast reduzieren | ~35 |
| – Weiterbildung / Future Skills (inkl. KI-Schulungen) | ~30 |
| – Menschlichkeit / Kommunikation / flache Hierarchien | ~28 |
| – Ressourcen + Personal aufstocken | ~22 |
| – Nachhaltigkeit + Umweltschutz | ~8 |
| – Regulatorik + Datenschutz | ~6 |

Die Befragten wünschen sich eine „digital-leichte“ Organisation: Technik soll Abläufe schlanker machen, Spielräume eröffnen und Druck nehmen. Ohne Wertschätzung, Weiterbildung und echte Flexibilität bleibt Digitalisierung jedoch hohl. Wer diese Hebel miteinander kombiniert, trifft die Erwartungen am deutlichsten – und steigert zugleich die Attraktivität und Zukunftsfähigkeit der Organisation.

18. Welche Themen interessieren Sie besonders bzw. sind für Sie besonders wichtig, wenn Sie an Ihre aktuelle, künftige bzw. vergangene berufliche Tätigkeit denken?

Freitext-Auswertung / Zeilenzählung per Keyword-Analyse, Mehrfachnennungen möglich

| Themen (Cluster) | Anzahl Nennungen |
|---|------------------|
| – Work-Life-Balance + flexible Arbeitszeit/-ort | ~ 60 |
| – Faire Bezahlung + Wertschätzung | ~ 55 |
| – Digitalisierung/KI/Automatisierung | ~ 50 |
| – Bürokratieabbau + schlanke Prozesse | ~ 45 |
| – Weiterbildung + Zukunftskompetenzen | ~ 40 |
| – Arbeitskultur + Führung | ~ 35 |
| – Stress- und Arbeitslast-Reduktion | ~ 30 |
| – Nachhaltigkeit + Umwelt | ~ 18 |
| – Job- und Altersabsicherung | ~ 15 |
| – Diversity, Inklusion, Gleichstellung | ~ 12 |

Effizienz- und Technikfortschritt sind willkommen, wenn sie Hand in Hand gehen mit sicherer Existenz, spürbarer Wertschätzung, echter Flexibilität und Sinn in der Arbeit. Die Transformation kann aus Sicht der Befragten gelingen, wenn ...

- Löhne fair und Jobs sicher sind
- Komplexität reduziert wird (Bürokratie + Prozesse)
- Kompetenzen aufgebaut werden (Weiterbildung)
- Eigenverantwortung und Autonomie steigen (Arbeitszeiten, Arbeitsort, Flexibilität)
- Arbeit sinnvoll und vertretbar ist (Nachhaltigkeit, Diversity)

A.4

Weitere Ideen und konkrete Impulse

Empfehlungen für Maßnahmen

- Verpflichtendes soziales Jahr für alle
- Generationsübergreifende Werkstätten
- Steuerfreie Arbeitgeberzuschüsse für Niedriglohnempfänger
- Aufwertung von Praktika
- Flexible Rentenmodelle
- Arbeitskonten für das gesamte Erwerbsleben
- Gezielte Förderung von Talenten und Quereinsteiger*innen
- Mentorenprogramme

„Nutzt euren Grips, wir haben sonst nix!“

Zitat eines Teilnehmenden, ZukunftsWerkstatt Neustadt

Ideen und Aussagen, die noch nicht an anderer Stelle genannt wurden

- Steuergrundfreibetrag deutlich erhöhen
- Optimierungsbedarf bei Steuern und Abgaben
- Mit dem Staat die Eigeninitiative und steuerfreie Ansparung der eigenen Rente forcieren
- Die Rente von allen für alle Einzahlenden!
- Verpflichtende soziale Zeit in oder nach der Schulzeit
- Soziale Verantwortung in den Fokus rücken!
- Generationenübergreifende Ideenwerkstätten
- Mehr Berufsorientierung in der Schule, verpflichtend
- Nachhaltiges Denken und Handeln in allen Bereichen (Produktion, Betriebszugehörigkeitsgefühl, Konsum ...)
- Jegliche Art von Arbeit muss entlohnt werden (Praktika, fachschulische Ausbildung, Praktisches Jahr etc.)
- Psychische und physische Krankheiten entstigmatisieren (Prävention, Aufklärung, Sensibilisierung)
- Flexible Absprachen mit den Mitarbeitenden treffen (Arbeitszeiten, Arbeitsmodelle und gegenseitiges Interesse)
- Zusätzliche Unterstützung für Niedriglohnarbeitende
- Zweckgebundene Arbeitgeberzuschüsse für Miete bzw. Nebenkosten (steuer- und sozialversicherungsfrei)
- Verbilligte Vermietung ggü. Niedriglohnempfänger zulassen (§ 21 Abs. 2 EStG)
- Rentensicherheit für den Arbeitnehmer.
- „Made in Germany“: Mehr Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung auf allen Ebenen einfordern
- Starke (gut ausgestattete, qualitätsvolle) Hochschulen für Studium, Forschung und Entwicklung
- Berufe den Kindern frühzeitig näherbringen
- Der Mensch im Mittelpunkt – Geschlechterrolle hinterfragen
- Hürden für Selbständige sind zu hoch
- Hand-in-Hand-Arbeiten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern
- Gegenseitiges Vertrauen und Respekt von Gesellschaft und Unternehmen
- Uns sollte allen bewusst sein, wie gut es uns geht
- Einführung eines Pflichtjahres mit gestaffeltem Zeitrahmen in systemrelevanten Berufen
- Verantwortung der Unternehmer gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitenden
- Unternehmer sollen alte Strukturen überdenken
- Bildung ist Schlüssel und Gewinn für Wohlstand, Nachhaltigkeit und Zufriedenheit
- Alle mitnehmen, gemeinsam im Wandel wachsen
- Es geht in die richtige Richtung (Daumen hoch)!
- Der Mensch steht im Mittelpunkt! Nur durch gegenseitige Unterstützung, Achtung, Respekt und Toleranz wird die Gesellschaft als Ganzes zu einem lebenswerten Ort!
- Dialog zur Entscheidungsfindung – bottom-up
- Flexibilität, Wertschätzung und gute Kompromissbereitschaft sind wichtig
- Leistung schafft Wohlstand, Flexibilität erhält ihn
- Mehr Fortschritt wagen! Digitalisierung, Bürokratieabbau und Einsatz von KI/Quantentechnologie
- Investitionen in Zukunftstechnologien & Bayern lebens- & lebenswert erhalten!
- Wertschätzung als Grundsatz (monetär & ideell)
- Mehr Respekt, Wertschätzung und Transparenz, etwa durch gerechten Lohn und positives Feedback, führen zu mehr Akzeptanz und Zufriedenheit beim Personal und steigern so die Leistungsbereitschaft
- Zukunft muss fair, nachhaltig und innovativ sein – wichtig ist heute, mutig in die Zukunft zu investieren!
- Leistung muss sich lohnen
- Leistungssteigerung durch individuelle Förderung, Erkennung und Nutzung von persönlichen Stärken
- Potenziale für den Arbeitsmarkt ausschöpfen (Frauen, Migrant*innen, Randgruppen) durch Beseitigung von Arbeitshindernissen
- Die soziale und monetäre Wertschätzung gegenüber Arbeitnehmenden kommt zu kurz
- Arbeit muss flexibel gestaltbar sein, wertschätzend und fair bezahlt
- Der Lebensunterhalt und die Altersvorsorge sollen auch durch „einfache“ / nur Arbeit verdient werden können
- Die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf sollten verbessert werden
- Mensch im Mittelpunkt – Wirtschaft dient dem Menschen –, der Staat unterstützt
- Der Leistungsbegriff soll erweitert werden unter Einbeziehung nicht bezahlter und ehrenamtlicher Arbeit
- Wir leben Digitalität, handeln und arbeiten flexibel, brechen Bürokratie auf – für mehr Dynamik, Leistung und echten nachhaltigen Wohlstand für alle
- Die Digitalisierung schnell, konsequent und effizienzsteigernd umsetzen
- Soziale Kompetenz des Unternehmens erhöht die Leistungsbereitschaft

A.5

Feedback

Kommunikation, Austausch und Diskussion

Viele Teilnehmende lobten den offenen und respektvollen Meinungsaustausch. Sie empfanden die Diskussionen als konstruktiv und schätzten die Möglichkeit, eigene Gedanken einzubringen und von anderen Sichtweisen zu lernen. Die Arbeit in wechselnden Kleingruppen wurde als hilfreich für das gegenseitige Verständnis angesehen.

Themen und Inhalte

Die behandelten Themen wurden als aktuell, relevant und gut gewählt empfunden. Insbesondere Themen zu Zukunft der Arbeit, Bildung und gesellschaftlichem Wandel fanden großes Interesse. Die Teilnehmenden hoben hervor, dass sie neue Erkenntnisse gewonnen haben und eigene Standpunkte reflektieren konnten.

Organisation und Ablauf

Die Organisation der Veranstaltung wurde fast durchgängig als vorbildlich beschrieben. Struktur, Moderation, Zeitmanagement und die Betreuung durch das Team wurden mehrfach positiv hervorgehoben. Auch die Verpflegung und das angenehme Arbeitsumfeld wurden geschätzt.

Persönlicher Mehrwert

Viele Teilnehmende fühlten sich ernst genommen und hatten das Gefühl, einen Beitrag leisten zu können. Die Veranstaltung förderte nicht nur den inhaltlichen Diskurs, sondern auch die persönliche Weiterentwicklung und Motivation.

Kritische Hinweise

Nur vereinzelt wurden kleinere Kritikpunkte geäußert, etwa kleinere technische Probleme oder Unzufriedenheit mit einzelnen Methoden.

Teilnahmewunsch an künftigen Veranstaltungen

Auf die Frage, „Würden Sie wieder an einer solchen Beteiligung mitwirken wollen?“, gaben 188 von 196 Teilnehmenden eine positive Rückmeldung. Dies verdeutlicht das hohe Maß an Zufriedenheit und das starke Interesse an weiteren Beteiligungsformaten.

Fazit

Die Veranstaltung wurde von den meisten Teilnehmenden als sehr gelungen wahrgenommen. Besonders positiv wurden die offene Diskussionskultur, die thematische Relevanz und die professionelle Organisation hervorgehoben. Die Vielfalt der Perspektiven und die gelebte Mitwirkungskultur trugen wesentlich zum Erfolg bei.

Ansprechpartner

Raimo Kröll
Geschäftsführer
Leiter der Abteilung Planung
und Koordination

T +49-(0)89-551 78-104
raimo.kroell@baymevbm.de

Impressum

Herausgeber

vbw
Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

T +49-(0)89-551 78-100
info@vbw-bayern.de

Durchführung

gfb
Gesellschaft für Bürgergutachten

Albanistraße 12
81541 München

T +49-(0)89-441 404-60
F +49-(0)89-441 404-63
info@buergergutachten.co

Konzeption und Realisation

gr_consult gmbh
vbw@gr-consult.de

Druck

Schreiber Druck & Medien
Eine Marke der Color Medien GmbH
Neuried

Bildnachweis

Alle Bilder vbw

© vbw Dezember 2025

Alle Zahlen: Stand August 2025

Folgen Sie uns auch auf



Alle Angaben dieser Publikation beziehen
sich ohne jede Diskriminierungsabsicht
grundsätzlich auf alle Geschlechter.



Die Treibhausemissionen für dieses Druckprodukt wurden kompensiert.
Mit der Id-Nr. erfahren Sie auf der Website des Bundesverbands Druck und Medien,
welches Projekt damit unterstützt wurde.



vbw

Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

T +49-(0)89-551 78-100
info@vbw-bayern.de

www.vbw-bayern.de