

# Schöne neue Arbeitswelt?

**Wie arbeiten wir in zwanzig Jahren? Wie präsentiert sich die Arbeitswelt 2030? Was bedeutet der demografische Wandel für die Unternehmen und ihre Kader? SKO-Leader blickt in die Zukunft.**



**Moderne Technologie ermöglicht Kommunikation und Kooperation in globalen Netzwerken unabhängig von festen Büroräumen.**

Zwei Drittel der heutigen Kindergärtler werden in zwanzig Jahren in Berufen tätig sein, die es heute noch gar nicht gibt. Nicht nur kreative Zukunftsforscher sagen das voraus, sondern auch staatliche Stellen wie etwa das englische Pendant zum Schweizer Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. Dieses skizzierte vor einigen Monaten, welche Berufe dies 2030 sein könnten. Die Liste liest sich futuristisch: Der Körperteil-Hersteller oder die Gedächtniserweiterungschirurgin, die Weltraumreiseführerin oder der Vertikalbauer, der das Gewächshaus in der Höhe baut, werden da etwa genannt, genauso wie der Digitalmüllmann, der Klimaumkehrer oder der Zeitbankier. Natürlich ist das zugespitzt, und die Ideen der englischen Zukunftsforscher tönen aben-

teuerlich. Fakt ist: Selbst wenn die künftigen Berufe noch so heissen wie heute, Struktur und Anforderungen verändern sich massiv. Aktuell arbeiten hierzulande drei Viertel der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor. Und die Entwicklung ist eindeutig: Von den in den letzten zehn Jahren geschaffenen rund 500'000 Stellen in der Schweiz entstanden deutlich mehr als 400'000 im Dienstleistungsbereich.

## **Arbeitnehmende als Unternehmer**

Die Zukunft der Arbeitswelt ist eng verknüpft mit den grossen Herausforderungen unserer Zeit. Wissenschaftler der Technischen Universität Darmstadt und der Universität Mainz haben unlängst unter dem Titel «Zukunft der Arbeitswelt 2030» eine Studie gestartet. Erste Ergebnisse liegen

vor. Demnach müssen sich Unternehmen und ihre Führungskräfte stärker mit den künftigen Entwicklungen befassen: Fach- und Führungskräfteemangel, demografischer Wandel, Globalisierung, Arbeiten über die Zeitzonen hinweg, permanente Erreichbarkeit der Kunden, sich verändernde Werthaltungen und Lebensweisen, Workaholismus und der Klimawandel sind lauter Themen, die den Arbeitsmarkt der Zukunft beeinflussen werden. «Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen liegt darin, gewisse Grenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden hinsichtlich deren Erreichbarkeit zu akzeptieren. Gleichzeitig müssen die Beschäftigten vermehrt mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten umgehen können», sagt Ruth Stock-Homburg, Professorin für Marketing- und Personal-

Existenz – eine Art Portfolio Working – käme dem steigenden Freiheitsbedürfnis und dem Wunsch nach einer gesünderen Work-Life-Balance entgegen (siehe auch «Nachgefragt» mit dem Zukunftsforscher Georges T. Roos auf den Seiten 6 und 7).

### Demografischer Wandel mit Folgen

Wohl wird in zwanzig Jahren keine Mehrheit der Angestellten plötzlich als Freelancer tätig sein, aber die Zahl wird steigen. Etwa unter den Älteren. Aufgrund der demografischen Entwicklung, bei uns gegenläufig zum Trend in den Schwellenländern, wird die Erwerbsbevölkerung zur knappen Ressource. Innerhalb der nächsten 20, 30 Jahre findet ein grosser Pensionierungsschub der heute 40- bis 60-Jährigen statt. Zur Zeit dieser Babyboomer betrug die Geburtenrate noch 2,7 Prozent, sie sank bis auf 1,3 Prozent im Jahr 2001. Dies führt nicht nur zum vielzitierten «War for Talents», sondern auch zur Notwendigkeit, die Älteren länger im Arbeitsprozess zu halten. Dass wir 2030 länger arbeiten werden, ist so gut wie sicher, aber natürlich branchenabhängig. Die heutige Realität in der Schweiz nimmt diese Entwicklung bereits vorweg. Zwar wird ein Drittel der Erwerbstätigen frühpensioniert, ein Drittel geht im Pensionierungsalter in Rente, aber schon heute arbeitet ein Drittel länger als bis 65. Natürlich sind mehr Angestellte im fortgeschrittenen Alter auch kulturell relevant. Unternehmen müssen ihre Arbeitsorganisation so anpassen, dass die Fähigkeiten der Über-Fünfzigjährigen besser zum Tragen kommen. Zudem müssen sie in die Weiterbildung von plus 50 künftig sehr viel mehr investieren als heute.

Der demografische Wandel wird uns auch dazu bringen, die gut ausgebildeten Frauen endlich besser in die Arbeitswelt zu integrieren, und zwar nicht nur in kleinen Pensionen, wie das heute noch oftmals der Fall ist. Deshalb gehört es dazu, Strukturen und Organisationsformen zu schaffen, die es Müttern besser ermöglichen, mehr zu arbeiten. Davon profitieren auch die Männer. «In zehn bis zwanzig Jahren wird es für einen 30-jährigen Familienvater normal sein, Teilzeit zu arbeiten und sich nebenbei um

die Familie zu kümmern», prognostiziert Eike Wenzel von Horx' Zukunftsinstitut.

### Das Büro der Zukunft

Die meisten Kaderleute arbeiten heute im Büro. Im Laufe ihres Lebens verbringen sie statistisch gesehen mehr als 80'000 Stunden dort, 85 Prozent davon sitzend. Da interessiert natürlich ein fiktiver Blick in das Büro der Zukunft. «Das klassische Büro, die Ein- bis Drei-Mann-Zelle der 70er und 80er Jahre, befindet sich definitiv am Ende seines Lebenszyklus», sagt Daniel Rindlbacher, Chef des Planungs- und Designbüros IKB. «Das Büro der Zukunft fördert in erster Linie die zwischenmenschliche Interaktion, ist der Ort, um Kollegen und Vorgesetzte zu treffen, ein Ort des Coachings, der Motivation, des Informations- und Wissensaustauschs.» Die Bürotechnologie muss platzsparend, günstig und transportabel sein. Kreativität stimulierende Innenarchitektur, Meeting-Lobbys und attraktive Rückzugsgebiete werden künftig gefragt sein, wie sie Firmen wie IBM, Orange oder Google ihren Mitarbeitenden schon heute anbieten. Mit dem Trend zur teilweisen Telearbeit werden sich auch Modelle von Desksharing allmählich durchsetzen. Später zwar als einst vorausgesagt, dafür dauerhafter. ●

Michael Zollinger

### BRANCHEN UND BERUFSFELDER MIT ZUKUNFT

- **Gesundheit / Pharma / Biotech:** Das Gesundheitsbewusstsein und die Möglichkeiten der Medizin werden stets grösser.
- **Energie:** Neue Energieformen und neue Technologien werden entwickelt und setzen sich durch.
- **Kommunikation / IT:** In dem Segment werden wir Probleme zu lösen haben, die wir heute noch gar nicht kennen.
- **Bildung / Weiterbildung:** Eine gute Ausbildung sowie lebenslanges Lernen werden noch wichtiger. Bildung ist der einzige Rohstoff der Schweiz.
- **Organisationsberatung / Coaching:** Die Globalisierung beschleunigt sich, die Komplexität der Welt und der Organisationen wächst. Das Bedürfnis, neu zu ordnen, steigt.

management an der TU Darmstadt. Verschiedene Zukunftsforscher sagen voraus, dass gerade dies einem wachsenden Bedürfnis entspricht. Das Zukunftsinstitut von Trendforscher Matthias Horx zielt in der Studie «Matrix des Wandels» in dieselbe Richtung. Im Kapitel zur neuen Arbeitswelt heisst es, dass das Unternehmertum durch den Drang nach mehr Freiheit und Kreativität im Job vermehrt eine attraktive Option wird. In den Organisationen gehört die Zukunft flachen Hierarchien. Die Autoren meinen, dass Arbeitnehmende vermehrt als eine Art Unternehmer mit mehreren Arbeitgebern tätig sein werden. Entsprechend werde die Bindung an einzelne Firmen abnehmen, dafür würden einzelne Projekteinsätze an Bedeutung gewinnen. Diese Form der beruflichen

# «Alles wird komplexer, die Führung anspruchsvoller»

**Zukunftsforscher Georges T. Roos über die grossen Herausforderungen in der Arbeitswelt der Zukunft, Hirndoping unter Managern und das Bedürfnis nach einer gesünderen Work-Life-Balance.**

## **In welchen Berufen werden unsere Kinder dereinst tätig sein?**

Vermehrt in Wechselnden. Der US-Autor Richard Sennett sagt in seinem Buch «Der flexible Mensch», dass ein Durchschnittsamerikaner schon heute sein gesamtes Wissen dreimal erneuern muss, um sein Berufsleben erfolgreich verbringen zu können. Die neuen Berufe hängen mit den grossen Herausforderungen unserer Zeit zusammen, mit dem Klimawandel, der steigenden Ressourcenknappheit, der demografischen Entwicklung, der Beschleunigung und der Globalisierung.

## **Wie verändert der Klimawandel unsere Arbeitswelt?**

Der notwendigerweise bevorstehende Umstieg von der fossilbasierten Wirtschaft zu einer, die auf erneuerbaren Energien und Energieeffizienz beruht, wird sich in der Arbeitswelt schon in zehn Jahren massiv niederschlagen. McKinsey sagt, dass bereits bis 2020 nicht weniger als 20'000 neue Arbeitsplätze in diesem Bereich geschaffen werden. In diesem Stil wird es weitergehen.

## **Welche Bedeutung wird dem Thema Gesundheit zukommen?**

Eine immer wichtigere, und zwar in jeder Hinsicht. In zehn Jahren schon erwirtschaften wir 20 Prozent des BIP im Gesundheitsbereich. Es gibt zwei Paradigmenwechsel, die Schlag auf Schlag folgen. Der erste war derjenige von einer Reparaturmedizin zu einer Gesundheitskultur. Früher war die Gesundheit nur ein Thema, wenn sie fehlte; heute pflegt und fördert man sie. Der nächste Schritt ist, dass man Gesundheit als Performance-Steigerung versteht.

## **Wie meinen Sie das?**

Es gibt viele Signale, die darauf hindeuten, dass im Management und auch an den Hochschulen Hirndoping – zum Beispiel mit Ritalin – massiv verbreitet ist. Immer mehr greifen zu Hilfsmitteln, um mit den Belastungen ihres Jobs, die mit der Beschleunigung zusammenhängen, umgehen zu können. Künftige Kader werden sich sehr viel mehr um die gesundheitlichen Aspekte kümmern müssen.

## **Was hält die Informations- und Kommunikationsindustrie für uns an Innovationen bereit?**

Die Schnittstelle zwischen Mensch und Technologie wird mehr dem menschlichen Denken und Handeln angepasst. Bildschirm, Computermaus und Tastatur

werden zurückgedrängt zugunsten der sogenannten «Ambient Intelligence». Das bedeutet, man wird in Umgebungen sein, die in der Lage sind, Informationen dann bereitzustellen, wenn und wie wir sie brauchen.

## **Was bedeutet das für den Büroarbeitsplatz der Zukunft?**

Wenn überhaupt noch ein PC auf dem Pult steht, dann ist er sicher nicht mehr so dominant wie heute. Vielversprechend ist, was derzeit am Massachusetts Institute of Technology (MIT) erforscht wird. Sie nennen es «The Sixth Sense Technology» – eine Schnittstelle, die über Fingerhüte funktioniert. Wenn man etwa künftig ein Papier abspeichern will, fährt man einfach mit dem Finger darüber; ein Computer ist dann nicht mehr sichtbar.



Foto: Bruno Arnold

### **Wie wird unser Umgang mit den neuen Technologien sein? Da stossen wir ja schon heute an unsere Grenzen.**

Das ist so. Man weiss, dass ein normaler Büromitarbeiter heute bei seiner Arbeit bereits alle 11 Minuten durch ein E-Mail unterbrochen wird. Die Folge sind Stress und ein massiver Leistungsabbau. Wir werden neue Wege finden müssen und sind ja bereits dran. Ich habe kürzlich zu diesem Thema ein Referat gehalten. Der Vertreter eines Grosskonzerns sagte mir, dass man bei ihnen neu offiziell die Erlaubnis hat, cc-Mails sofort zu löschen und als nichtexistent zu betrachten.

«Portfolio Working käme dem Wunsch nach einer gesünderen Work-Life-Balance entgegen.»

### **Die dauernde Erreichbarkeit als oberste Maxime für Kader: Gibt es eine Gegenbewegung?**

Zu illusionär dürfen wir auch nicht werden. Der Anteil an Arbeitsplätzen mit klar strukturierten Arbeitszeiten wird weiter abnehmen zugunsten von solchen, wo die Grenzen schwinden. Aber auch da muss man Regelungen finden und besser delegieren. Für viele kann es so ja nicht weitergehen.

#### **ZUR PERSON**

**Georges T. Roos ist Zukunftsforscher und Gründer von ROOS Büro für kulturelle Innovationen in Luzern. Roos studierte an der Universität Zürich und war bis 2000 Mitglied der Geschäftsleitung am Gottlieb-Duttweiler-Institut (GDI). Er ist Vater von zwei Kindern und lebt in Luzern. [www.kultinno.ch](http://www.kultinno.ch)**

### **Wird eine gesunde Work-Life-Balance für mehr Leute ganz wichtig sein?**

Wir gehen davon aus, allein schon wegen des immer grösseren Frauenanteils in der Arbeitswelt. Zurzeit gelingt es uns ja noch immer vergleichsweise schlecht, Frauen im Erwerbsprozess zu halten, also ihr Arbeitspensum hoch zu halten. Wenn Unternehmen aufgrund der Ressourcenknappheit mehr Frauen integrieren wollen und müssen, werden sie ganz einfach mehr auf die einzelnen Lebensprojektphasen Rücksicht nehmen müssen. Davon werden auch die Männer profitieren. Viele junge Familienväter wären gerne zeitlich flexibler. Unter dem Druck der Feminisierung der Arbeitswelt werden wir hier Fortschritte machen.

### **Noch immer ist Teilzeitarbeit bei Männern die Ausnahme.**

#### **Wird sich das wirklich ändern?**

Der Druck wächst und sicher auch das Bedürfnis. Im Moment betrachten es die meisten Firmen noch als Kostenfaktor, mit der Begründung, dass es ineffizient und schwierig zu organisieren sei. Es gibt genügend Gegenbeispiele, man muss aber wollen.

### **Wie beim Thema Teilzeit verläuft die Entwicklung auch beim Teleworking nicht so schnell wie vorausgesagt.**

Es verlief anders, als man meinte. Man nahm ja an, dass es dereinst keine Bürogebäude mehr braucht und alle daheim arbeiten. Doch teilweise zuhause zu arbeiten, ist heute schon viel häufiger Realität und gehört auch zum Thema, mehrere Faktoren unter einen Hut zu bringen – auch wenn natürlich Gefahren damit verbunden sind. Aber wir müssen noch etwas anderes berücksichtigen: Die SBB können die extreme Zunahme der Pendlerströme bald nicht mehr schlucken, und die Strassen sind ja auch schon überfull. Da stellt sich schon die Frage, ob es wirklich Sinn macht, täglich alle auf die Reise zu schicken, nur damit sie in einem Büro an einem Computer sitzen.

### **Die Leute wollen aber das soziale Netz vor Ort in den Firmen**

Das stimmt, das Betriebsklima und das soziale Netz im Unternehmen ist vielen sehr wichtig, was ebenfalls gegen ein ausschliessliches Teleworking spricht. Aber es wird viel häufiger als heute Mischformen geben.

### **Vor welchen grossen Herausforderungen werden Kaderleute 2030 stehen?**

Eine Problematik ist die Beschleunigung aller Lebensbereiche, die ganz allgemein Beziehungen schwieriger macht. Sei es die zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, die mit Kunden, aber auch auf privater Ebene. Man muss mehr investieren in Beziehungen. Im Betrieb bedeutet es, mehr für die Unternehmenskultur zu tun. Es ist zum Beispiel für Führungspersonen wichtig zu verstehen, dass das Leben der Mitarbeitenden künftig noch mehr eine Folge von verschiedenen Projekten ist. Es gibt Perioden oder Phasen, in denen die Karriere und das Unternehmen absolute Priorität haben. Aber in den nächsten Jahren ist man vielleicht Vereinsvorstand oder kümmert sich um ein kleines Kind oder plant eine Weltreise. Auch die besten Leute wollen nicht mehr jedes Jahr gleich viel investieren für ein Unternehmen. Dies muss man thematisieren. Lebensläufe mit Brüchen werden sicher in zwanzig Jahren normaler werden.

### **Wird Führung anspruchsvoller?**

Auf jeden Fall, weil alles komplexer werden wird. Man wird mit lückenhaften Informationen umgehen müssen. Das Kapital Vertrauen wird eine viel wichtigere Rolle spielen. Auch die Diversität, der Anteil von Ausländern und Menschen mit Migrationshintergrund, wird in den Organisationen grösser werden. Und es gilt, den Unterschieden zwischen den «Digital Natives», den nach 1990 Geborenen, und den «Digital Immigrants», die noch ohne die neuen Technologien aufwuchsen, gerecht zu werden. ●

Michael Zollinger