

Zukunft Arbeit? Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?

Peter Vogel gilt als Experte im Bereich der Rekrutierung von Absolventen und im Talent Management. Er ist Dozent bei uns am Lorange Institute und referiert in unserem Modul „Talent Recruiting & Retention: Winning the war for talents“ und spricht an unserem Tages-Event „The Workplace of the Future“.

[24.03.2012 - 25.03.2012: Talent Recruiting & Retention: Winning the war for talents](#)

[23.03.2012: Speed, Action: Results: The Workplace of the Future](#)

1. Herr Vogel, was dürfen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Tages-Events "The Workplace of the Future" erwarten?

Das Futurework Forum ist ein Netzwerk an HR Experten, welche aus sehr unterschiedlichen Bereichen stammen. Somit bildet unser stark selektiver Partnerkreis eine exzellente Ausgangsbasis um realitätsnahe und vor allem relevante Beratung anzubieten. Viele bestehende und angewandte Konzepte sind veraltet und bedürfen einer radikalen Überarbeitung. Ein Grossteil der Arbeitgeber wie auch der Hochschulen, haben aktuelle Trends vollkommen verschlafen und somit einen Nachholbedarf.

Im Rahmen des Workshops versuchen wir diese vielseitigen Einsichten und Expertisen an den Mann / die Frau zu bringen. D.h. alle Teilnehmer können neben theoretischem Wissen aus Studien und Kundenbefragungen, vor allem praktische Einsichten erwarten. Die Teilnehmer werden konkret die externen Bedingungen kennenlernen, welche das Arbeitsumfeld der Zukunft beeinflussen werden. Dies sind zum einen Makro-Faktoren wie Arbeitsrecht, demographische Trends sowie Technologie, und zum anderen Mikro-Faktoren wie zum Beispiel die Rolle des internes Coaching/Mentoring, sowie das Anwerben und Halten von Talenten.

Dies zieht sich durch das gesamte Programm unseres Tages-Events „Workplace of the Future“. In meinem Teil des Seminars sind die zwei Module genau nach diesen Regeln gegliedert: Im ersten Modul „Career Choices of Generation Y&Z and their Employability“ werde ich die Generationen „Y“ und „Z“ analysieren und charakterisieren sowie diskutieren, welche Karriere-Optionen für diese „neuen Generationen“ relevant sind. Im zweiten Modul „New Corporate Structures: Work Practices to Unleash the Talent of Future Generations“ werde ich dann real umsetzbare Konstrukte durchleuchten, welche aktiv von Arbeitgebern umgesetzt werden können, um einerseits die Talente anzulocken und zu halten, und andererseits das Potential dieser „neuen Generationen“ effizient auszuschöpfen.



2. Sie erforschen die Welt von morgen. Von alters her gibt es Vorstellungen von der Zukunft, in der Phantasie der Menschen oder in der Literatur und Kunst. Was unterscheidet die Arbeit des FutureWork Forums, die die Arbeitswelt von morgen antizipieren will, von den eingangs genannten Vorstellungen?

Im Unterschied zur Phantasie der Menschen erarbeiten wir vom Futurework Forum wissenschaftliche Fakten und zeigen daraufhin wahrscheinliche Trends auf, welche zu konkreten Handlungsempfehlungen führen. Diese Lösungen werden spezifisch für und gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern erarbeitet.

Die Arbeit und der Mehrwert des [Futurework Forums](#) basiert auf dem komplementären Expertenwissen aller involvierten Partner. In meinem Fall ist dies eine Mischung aus Human Resources Erfahrung aufgrund meiner Funktion als Gründer und CEO der HR Matching AG, meiner Entrepreneurship Coaching Aktivität sowie meiner Forschungs- und Lehrarbeit im Bereich Entrepreneurship.

Das Futurework Forum arbeitet konkret in den folgenden Bereichen: (1) Forschung zu Themen rund um die „Zukunft der Arbeit“; (2) Als Experten unsere Kunden und deren Manager unterstützen und beraten; (3) Berichte rund um das Thema „Zukunft der Arbeit“ verfassen; (4) Präsentationen und Workshops durchführen; (5) Coaching und Mentoring Programme durchführen und betreuen.

3. Kann man aber nicht einfach nur verlieren, wenn man die Herausforderungen der arbeitsbezogenen Zukunft erforscht? Die flexible Wirtschafts- und Arbeitswelt hält sich doch an keine Regeln und Vorhersagen.

Wie oben erwähnt geht es beim Futurework Forum nicht darum, irgendwelche Zukunftsszenarien ohne fundierte Grundlagen zu generieren. Ganz im Gegenteil. Es geht darum, aufgrund unserer Expertise aus verschiedensten Bereichen Trends zu analysieren und diese als mögliche Szenarien aufzuzeigen, um entsprechende Handlungsentscheidungen treffen zu können.

Dass die Wirtschafts- und Arbeitswelt keinen Regeln folgt, würde ich so nicht sagen. Die Welt der Arbeit folgt sehr klar definierten Regeln. Gemäss den wirtschaftlichen Zyklen gibt es permanent einen Wechsel zwischen „Employer-Pull“ sowie „Employee-Push“-Phasen. Diese sind ziemlich genau vorherzusagen und je nachdem in welcher Phase man sich befindet, kann man Empfehlungen aussprechen.

Diese Phasen sind aber nicht für alle Branchen zeitlich synchron. Dies hat man in der letzten Wirtschaftskrise sehr gut beobachten können. Während einige Branchen (wie Banken und Beratungen) sehr früh Einstellungsstopps eingeführt hatten, war das produzierende Gewerbe noch einige Zeit lang sehr aktiv im Recruiting. Genauso war es dann auch bei der „Erholung“. Während einige Konzerne bis heute keine Erholungsphase im Recruiting hatten, so hatten zum Beispiel die Beratungen in 2011 schon wieder eine „Employer-Pull“ Phase.

Nun gibt es neben diesen Zyklen natürlich auch langfristige Veränderungen auf demographischer Ebene, die eine Veränderung bewirken werden. Sehr gut zu



beobachten ist die Veränderung des Arbeitsplatzes, welche die verschiedenen Generationen mit sich bringen.

Es ist somit nur eine Frage, wie man die Entwicklungen deutet und welche Handlungsempfehlungen man ausspricht. Es gibt ja immer auch innovativere Unternehmen als andere. So haben Firmen wie Google schon vor mehreren Jahren instinktiv das „80-20“ Arbeitsprinzip eingeführt, um ihren Mitarbeitern 20% kreative/flexible Zeit zu lassen. Nun sind solche Modelle fast in allen Branchen angekommen und wären für die aktuelle Generation von Absolventen nicht mehr wegzudenken.

Sie sehen: Gewisse Trends lassen sich sehr wohl „vorhersagen“, auch wenn man sie differenziert betrachten muss. Bei unserer Arbeit geht es nicht darum, irgendwelche Modelle aufzustellen, nach denen wir Vorhersagen treffen, wann in welcher Branche welche Phase ausbrechen wird. Wir sind schliesslich keine Hellseher. Vielmehr geht es darum Trends auf Makroebene aufzuzeigen und eben diese Handlungsempfehlungen zu geben.

4. Sie forschen im Bereich des Unternehmertums und wie Arbeitslose in die selbständige Erwerbstätigkeit geführt werden können. Das könnte langfristig eine Zunahme von Kleinstfirmen bedeuten und eine Aufteilung des Arbeitsmarkts in kleinste Einheiten. Dies führt zu einer verstärkten Regionalisierung in einer globalisierten Wirtschaft. Ein Trend oder eine falsche Annahme?

Seit 2009 untersuchen wir in der Schweiz, Deutschland, Frankreich und Belgien Gründungen aus der Arbeitslosigkeit. Regierungen industrialisierter Länder stehen heute vor einer Vielzahl von Herausforderungen, insbesondere der Frage, wie man die Arbeitslosigkeit in der Bevölkerung reduzieren kann. In Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft und Arbeit (SECO), der Bundesagentur für Arbeit, dem Pôle Emploi sowie dem Office National de l'Emploi (ONEM) haben wir mehr als 40'000 Gründer befragt.

Was die Frage der Kleinstbetriebe und der Regionalisierung betrifft, würde ich Ihr Behauptung so nicht stehen lassen. Die Thematik ist deutlich komplexer als man es sich vorstellt. Kleinstbetriebe haben schon immer und werden auch weiterhin ihre Bedeutung in der Wirtschaft haben.

Wir erleben seit längerem einen starken Trend hin zum Unternehmertum, nicht zuletzt motiviert durch die Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre und den damit verbundenen Stellenkürzungen. Das lokale Unternehmertum steht aber meines Erachtens nicht im Konflikt mit global denkenden Unternehmungen, sondern bildet die Basis des Fortschritts. Zum einen gab es schon immer wirtschaftliche Zyklen nach denen alte Unternehmen sterben und neue Unternehmen geboren werden, und zum anderen sind Bedürfnisse auf regionaler Ebene sehr unterschiedlich von denen auf globaler Ebene, sodass sowohl lokal verankerte Kleinstbetriebe, als auch global agierende Megakonzerne immer ihre Daseinsberechtigung haben werden.

Kleinstbetriebe, wie wir erforscht haben, werden zwar zum Teil von ehemals arbeitslosen Individuen gegründet, aber grösstenteils eben doch durch Personen, die zuvor in einem Anstellungsverhältnis gestanden haben. Auch wenn die Arbeitslosigkeit in fast jedem

Land ein zentrales Thema der Politik und Wirtschaft ist, wäre es übertrieben zu denken, dass die ehemals arbeitslosen Gründer den gesamten Wirtschaftsraum umwälzen.

Was man zusätzlich bedenken muss: Nicht jeder ist für das Unternehmertum geboren und auch unter den Arbeitslosen ist nur ein Bruchteil an Personen für das Unternehmertum geeignet. Eine Firma gründen bietet den Personen in der Arbeitslosigkeit einfach eine weitere Möglichkeit, um ihrem Leben wieder einen strukturierten Ablauf zu geben. Sie machen aber von der Anzahl bei Weitem nicht die Mehrheit aller Kleinbetriebe aus.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung sind insgesamt vielfältig und haben für die Politik, die Wirtschaft sowie die Forschung höchste Relevanz. So stellten wir fest, dass die Überlebensraten der Unternehmen nach drei Geschäftsjahren mit über 85% sehr hoch sind. In der Schweiz haben die befragten Gründer nach drei Geschäftsjahren im Schnitt mehr als zwei zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Das sind beeindruckende Zahlen und zeigen unserer Meinung nach, dass diesem Thema viel zu wenig Beachtung geschenkt wurde.

Was die Bedeutung von KMUs im Wirtschaftsgeschehen betrifft, hat jedes Land charakteristische Ausprägungen. Die Schweiz, zum Beispiel, ist ein Land mit einem sehr hohen Anteil an KMUs. Dies mag zum Teil dadurch begründet sein, dass der heimische Markt sehr attraktiv ist und somit das Bedürfnis zur „Eroberung“ neuer Märkte nur bedingt erforderlich ist. In anderen Ländern ist die Situation anders (bedingt durch geographische und wirtschaftliche Faktoren) sodass KMUs vielfach eine schwierigere Rolle haben.

5. Konzentrieren wir uns wieder auf die Arbeitswelt. Worin unterscheiden sich - auf die Zukunft der Arbeit bezogen - die Generation X (1960-1980), die Generation Y (1980-1990) und die Generation Z (1990 - heute)?

Die Generationen haben sehr charakteristische Merkmale, welche alle dazu beitragen, dass der Arbeitsalltag entsprechend geprägt wird. Man sollte nicht pauschalisieren und aufpassen, wenn man Menschen, die in einem bestimmtem Zeitraum geboren sind, in ein Schema presst. Vereinfacht gesagt unterscheidet man diese drei Generationen: Die Generation X sind die Nachkommen von Personen, welche während des 2. Weltkrieges aufgewachsen sind oder diesen durchlebt haben. Nach Jahren des wirtschaftlichen Wachstums, welche die Baby Boomer miterlebten, kam eine Phase harter Wirtschaftskrisen. Anti-autoritäre Sichtweisen haben sich breit gemacht. Die einsetzende Computertechnik hat die Arbeit dieser Generation stark geprägt. Erste Berichte wurden auf Prozessoren verfasst.

Die Generation Y, zu denen auch ich mich zähle, hat zwar noch eine grobe Erinnerung an ein Leben ohne Computer, aber bereits früh im Leben haben Technologien begonnen, den Alltag zu dominieren. Diese Übergangsgeneration ist sehr charakteristisch, da das Bewusstsein für ein Leben ohne diese Technologien vorhanden sind. Es wird das Maximum aus den Technologien herausgeholt, aber meist auf rein professioneller Ebene. Das Leben spielt sich in der Regel immer noch hauptsächlich in der Realität ab. Das „Ich“ steht noch im Vordergrund, wobei durch die Virtualisierung eine Verschmelzung der eigenen Identität mit der Community stattfindet.

Der Übergang zur Generation Z (Internet Generation) ist fließend, aber ich persönlich würde diese Generation so definieren, dass die Mitglieder seit Kindesalter den Umgang mit dem Computer sowie dem Internet gewöhnt sind. Diese Generation ist vollkommen in den Sog der virtuellen Communities geraten, sodass das Thema der persönlichen Identität und Ziele/Vision des eigenen Lebens einem grösseren Bestreben der Community weichen. Das Konzept von „Freunden“ verschwindet und weicht dem Community Gedanken. Der soziale Status ist durch die Beliebtheit in Sozialen Netzwerken definiert ist.

Was bedeutet das nun für den Arbeitsalltag der Zukunft der Generation Y (am Arbeiten) und der Generation Z (kommt jetzt langsam auf den Arbeitsmarkt): Die Schlagwörter um den Arbeitsalltag der Zukunft zu beschreiben sind: Vision, Kultur, Community, Intrapreneurship, Flexibilität, der eigene Beitrag im Grossen, soziale Medien, Verlust der eigenen Identität, Verlust von Loyalität, Mentoring, flexible Arbeitszeitmodelle, Crowdfunding, Open Source und instantane Belohnungsmodelle.

Das Konzept der Solo-Selbstständigen, als Alternative zum Vollzeit-Angestelltenverhältnis, ist nicht jedermanns Sache. Man muss Geschäftsführer, Projektmanager, Controller und Kontakter in einer Person sein. In der neuen Arbeitswelt liegen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung, Zufriedenheit und Überforderung oft eng beieinander.

6. Die Zukunft der Arbeit: Eine Frage, welche vielen Angestellten Sorge bereitet. Aber auch vielen Firmen, die sich um gut ausgebildetes Personal bemühen. Rekrutierung und Bindung von Fachkräften sind hier Zauberworte im 'War of Talents'. Wer muss flexibler werden: der gut ausgebildete Angestellte von heute und morgen (Mobilität) oder die Firmen (Flexibilität)?

Dies ist ein spannendes und sehr komplexes Thema, welches ich auch im Workshop thematisieren werde.

Instinktiv würde ich behaupten, dass Unternehmen insbesondere gegenüber Talenten deutlich mehr machen müssen als nur ein bisschen Flexibilität zu bieten, auch wenn es sicherlich ein wenig von beidem braucht. Sehr gut ausgebildete Absolventen (Top Talente) sind heutzutage aufgrund zunehmender Flexibilität geographisch ungebundener.

Unternehmen müssen nicht mehr nur regional sondern international um die Köpfe kämpfen. Meines Erachtens nach ist der War for Talents auch nicht dadurch entstanden, dass weniger Talente vorhanden sind. Ganz im Gegenteil, das Bildungsniveau steigt ständig an. Hingegen ist es vielmehr der globale Kampf um die besten Köpfe. Ein Unternehmen hat es plötzlich deutlich schwieriger sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.

Was die Employability der Gen Y und Gen Z betrifft kann man sagen, dass sie selbstverständlich beschäftigungsfähig sind, aber andere Spielregeln definiert werden müssen. Beide Generationen, Y und Z (Internet Generation) bestehen aus sehr speziellen Leuten, die eine Menge Energie haben, eine enorm hohe Ausbildung und eine sehr offene Lebensweise und Mentalität. Um Top Talente der Gen Y und Gen Z zu rekrutieren, zu fördern und zu halten muss das Arbeitsumfeld entsprechend angepasst werden.

Hier ein paar Schlagworte: (1) ein aussergewöhnliches Team mit dem man täglich arbeiten kann; (2) ein kreatives, flexibles und inspirierendes Arbeitsumfeld; (3) Verantwortung und die Möglichkeit etwas im Unternehmen zu bewegen; (4) ein kollektiver Geist; (5) Klar definierte, ehrlich gemeinte Unternehmenswerte, die gelebt werden und nicht nur Floskeln auf der Webseite und im Jahresbericht sind; (6) Effizienz und nicht Aufwand als Massstab für Erfolg; sowie (7) ein klar strukturiertes Mentoring Programm innerhalb des Unternehmens. Denn alleine die Werte vorzugeben und den jungen Leuten einfach nur Flexibilität zu geben, führt auch nicht zum Ziel, denn eine gewisse Führung wird es immer brauchen.

Auf der Gegenseite müssen die Absolventen von heute und morgen sicherlich ihre Erwartungen anpassen. Es ist nicht unüblich, dass Berufseinsteiger Lohnforderungen haben, welche jenseits ihres eigentlichen Wertes liegen. Diese Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten und dem Mehrwert den man der Unternehmung bringen kann ist ein echtes Problem. Gerade im universitären Umfeld ist dies stark ausgeprägt, und die oft viel zu theoretisch ausgebildeten Studenten brauchen erst einmal ein Firmen-internes Training um up to speed zu kommen.

7. Arbeit ohne Ausbildung ist in einer immer spezialisierten Welt nicht mehr vorstellbar. Der Trend läuft aber immer mehr in Richtung "Wirtschaftsausbildung", wo sich ja auch das Lorange Institute of Business befindet. Wohin führt die Ökonomisierung fast aller Arbeitsbereiche?

Eine wirtschaftliche Ausbildung ist sicherlich eine essentielle Thematik am Arbeitsmarkt. Im Hinblick auf den „War for Talents“ muss man sagen, dass dieser primär im Hinblick auf technische Ausbildungen stattfindet (Ingenieure sowie IT Spezialisten).

Innovation wird vermutlich auch in der Zukunft durch technische Errungenschaften getrieben. Die technischen Spezialisten müssen immer fokussierter sein um noch wirkliche Innovationen zu bewirken. Dadurch sehen sie oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Die Entkoppelung von Innovation und Wirtschaft ist somit vorprogrammiert. Damit sich diese Talente nicht im Detail verlieren, ist meiner Meinung nach die wirtschaftliche Zusatzausbildung sehr wichtig.

Eine solche komplementäre Ausbildung mit fundiertem technischen sowie wirtschaftlichem Verständnis ist heutzutage in vielen Bereichen nicht mehr wegzudenken. Ich persönlich habe keine Wirtschaftsweiterbildung besucht und mir die nötigen Werkzeuge durch „Learning by Doing“ beigebracht. Ein fundierter Kurs hätte mir sicherlich die eine oder andere zusätzliche Schleife erspart.

Als Unternehmer sowie Entrepreneurship Coach / Mentor / Teacher plädiere ich natürlich für ein fundiertes Wissen der Gründer in den diversen Bereichen. Wir haben zum Beispiel spezielle Kurse, welche Forscher mit kommerzialisierbaren Technologien darauf vorbereiten sollen, diese auf den Markt zu bringen.

Dieselben Kurse unterrichten wir auch an anderen Hochschulen und Institutionen, so zum Beispiel der King Abdullah University of Science and Technology ([KAUST](#)) in Saudi Arabien. Es spielt somit kaum eine Rolle, wo man ist; eine gute Mischung aus wirtschaftlicher Kompetenz und technologischer Grundlage ist essentiell.

Lorange

The logo for Lorange features the word "Lorange" in a grey, sans-serif font. A thick red horizontal bar is positioned behind the letters "o", "r", "a", and "n". To the right of the word, there are five horizontal blue lines of varying lengths, stacked vertically, resembling a stylized flag or a modern graphic element.

Institute of Business Zurich

Dies gilt selbstverständlich nur für Technik-getriebene Unternehmen. Für reine Dienstleistungsunternehmen sieht es vollkommen anders aus, sodass eine wirtschaftlich geprägte Ausbildung im Vordergrund steht