

WHITE PAPER

# DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Diese Studie wurde von der Esselte Corporation anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der Firmengründung 1913 in Auftrag gegeben.

Das Ziel ist, die Arbeitswelt, gegenwärtig wie zukünftig, zu untersuchen und die Herausforderungen zu identifizieren, mit denen Firmen und Einzelpersonen im digitalen Zeitalter konfrontiert sind.

Als Esselte gegründet wurde, begann die Industrie gerade erst, die Büroarbeit, wie wir sie heute kennen, zu etablieren. Es gab keine Rechner. Steno-Kenntnisse waren Pflicht für Büroarbeitskräfte. Große Firmen beschäftigten ganze Stenotypisten-Teams. Tippex (die Flüssigkeit zum Korrigieren von Fehlern) musste noch erfunden werden, sodass jeder Tippfehler erforderte, dass wieder von vorn angefangen wurde. Kohlepapier und Druckpresse boten die einzige Möglichkeit, Dokumente zu duplizieren. Das Telefon war nur für verhältnismäßig wenige zugänglich.

Wir haben Futures House Europe, eine Szenarienplanungs-Firma mit Spezialisierung auf mögliche künftige Herausforderungen für Unternehmen, damit beauftragt, die Arbeitswelt und die Auswirkungen ihrer Entwicklungen unter die Lupe zu nehmen.

Co-Autoren dieses Dokuments sind Richard Watson, Zukunftsforscher und Autor von Titeln wie „Future Files“ und „Future Minds“ sowie regelmäßiger Beiträge in der Zeitschrift „Fast Company“, und Andrew Crosthwaite, Watsons Geschäftspartner und Direktor für Strategische Planung der Londoner Werbeagentur BLAC. Neben Esselte arbeitet Futures House zusammen mit der London Business School, Nestle, KPMG, TUI und Save the Children.



# EINE KURZE GESCHICHTE DER ARBEIT

**„ Einen Menschen dazu zu verpflichten, tagein, tagaus dieselbe Aufgabe auszuführen, ohne Hoffnung auf Flucht oder Abwechslung, bedeutet nichts weniger, als sein Leben in ein Gefängnis zu verwandeln. Würdige Arbeit trägt in sich die Hoffnung auf Freude am Ausruhen, die Hoffnung nutzen zu können, was daraus entsteht, und die Hoffnung auf Freude an unserer täglichen kreativen Fertigkeit. “**



Dies schrieb William Morris 1884 in seinem Werk „Nützliche Arbeit oder nutzlose Plackerei“. Damals arbeiteten nur wenige Menschen in Büros, aber was er über Arbeitszufriedenheit sagte, über den Gedanken, nützlich zu sein, seine Kreativität geschätzt und vergütet zu wissen, hat bis heute Bedeutung.

Die Industrielle Revolution holte die Menschen von den Feldern in die Fabriken, sodass im 19. Jahrhundert industrielle Arbeitsplätze die landwirtschaftlichen zu dominieren begannen. Der Zuwachs der Mechanisierung und der Fließbandarbeit brachte Gepflogenheiten, die sich in der Büroarbeit, wie sie sich im 20. Jahrhundert entwickelte, widerspiegelten.

Die Automatisierung brachte Fachkräften ein höheres Entgelt. Aufgaben wurden zwischen Facharbeitern und Ungelernten aufgeteilt. Das Wachstum von kleinen Betrieben zu großen Unternehmen resultierte in der Entwicklung einer Management-Hierarchie, um mit der Größenordnung der neuen betrieblichen Organisationen zurechtzukommen. Und damit kam die Schaffung von Spezialaufgaben wie Buchhaltung, Verwaltung, Verkauf, Sekretariat und Personal (damals nannte man sie Wohlfahrtsbeamte, die sich dem Wohlergehen der Frauen und Kinder in der Belegschaft widmeten).

**„ Im Vergleich zu heute gab es weniger Gespräche und Interaktion und mehr Fokussierung auf die individuell vorliegende Aufgabe “**

Obwohl sich Bürokräfte den gelernten Arbeitern überlegen fühlten (und eher weiße als blaue Krägen trugen, denn Blau kaschierte den Schmutz, und Bürokräfte waren damit nicht mehr konfrontiert), wurden viele der Industriegepflogenheiten rasch auch im Büroumfeld üblich.

Die Einführung der Schreibmaschine und der Rechenmaschine im 19. Jahrhundert reduzierte die traditionelle Aufgabe des Kontoristen und schuf eine neue Schicht: die der Sekretärinnen - fast ausschließlich Frauen. Büros glichen in vieler Hinsicht Fabriken – Vorarbeiter wurden zu Abteilungsleitern. Die Arbeitnehmer führten ihre Aufgaben in einem großen Raum aus, während das Management ein wachsames Auge auf ihre Arbeitsleistung aus der Behaglichkeit ihrer persönlichen Büros heraus hatten.

Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts war Büroarbeit streng kontrolliert und definiert. Die Menschen arbeiteten häufig in mechanisierten Produktionsumgebungen. Im Vergleich zu heute gab es weniger Gespräche und Interaktion und mehr Fokussierung auf die individuell vorliegende Aufgabe.

In den 80ern und 90ern gab es neue Entwicklungen mit der Einführung integrierter IT-Systeme und - vor allem bemerkenswert - die Anordnung der Schreibtische in Zellen. Der Arbeitsplatz wurde (oberflächlich) zu einer demokratischeren Umgebung, blieb aber getrieben von einer produktionsgesteuerten Denkweise mit dem Fokus auf Ergebnis und Ertrag.

**Wenn wir in die Zukunft blicken, wird sich vieles daran ändern und vielleicht schneller, als wir denken.**

# SOZIALER WERT UND KOSTEN DER ARBEIT

**„Wer bereut schon auf dem Sterbebett, nicht mehr Zeit im Büro verbracht zu haben?“ stellt der amerikanische Bestseller-Autor Stephen R. Covey sehr treffend fest. Und doch verbringen wir mit der Arbeit oder dem Weg zur Arbeit die meiste Zeit unseres wachen Lebens – viele von uns deutlich mehr Zeit als wir schlafend verbringen.**

Der Durchschnittsarbeitnehmer in OECD-Ländern (Mitglieder der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) verbringt 1.776 Stunden pro Jahr mit seiner Arbeit – im Vergleich dazu verbringt der Arbeitnehmer in Mexiko im Durchschnitt 2.250 Stunden (ironischerweise kein Land, das mit harter Arbeit assoziiert wird) und in den Niederlanden 1.379 Stunden.

Obwohl offizielle Zahlen zu belegen scheinen, dass die Zahl der Arbeitsstunden sinkt, erscheint die Realität den meisten Bürokräften – besonders in der Privatwirtschaft bzw. im Mittelstand – anders.

Während in Amerika beispielsweise laut der Studie „American Time Use“ des Department of Labor der durchschnittliche Arbeitstag eines Vollzeitarbeitnehmers in den vergangenen Jahren konstant auf 8,4 Stunden geblieben ist, ist der Anteil der Menschen, die am Wochenende arbeiten, auf 35% angestiegen. Nur wenige Bürokräfte arbeiten Überstunden und erhalten dafür eine monetäre Entlohnung.

Da die neuen Technologien die Menschen rund um die Uhr verfügbar macht, verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend, und es wird immer schwerer erkennbar, wo das eine endet und das andere beginnt.

„Präsenzeismus“, wie er aus mancher Firmenkultur entsteht oder einfach aus der Furcht, nicht wichtig zu sein oder gebraucht zu werden, führt dazu, dass zahllose Bürokräfte in den Büros unbezahlte Überstunden leisten, während sie offiziell eine festgelegte Stundenzahl ableisten. Andere (oder auch oft dieselben) nehmen Büroarbeit mit nach Hause, einfach um mitzuhalten oder wirtschaftliche Engpässe und Sparmaßnahmen zu kompensieren.

Unterschiedliche Menschen reagieren darauf auf unterschiedliche Weise. Junge Arbeitnehmer, in dem sie ihr Leben zunehmend dadurch definieren, immer auf Sendung zu sein. Und für ältere Arbeitnehmer wird diese Umstellung zur echten Herausforderung.



Aber entscheidend ist, dass niemand bisher die Langzeitauswirkungen kennt, „immer auf Sendung“ zu sein. Die 2012 von ComPsych Corp., einem Chicagoer Anbieter von Externer Mitarbeiterberatung für über 17.000 Organisationen weltweit, veröffentlichten Ergebnisse zeigten, dass 63 % der Befragten sagten, sie hätten einen hohen Stresslevel bei der Arbeit und fühlten sich extrem müde und litten unter einem Kontrollverlust.

**„ Der Anteil der Menschen, die am Wochenende arbeiten, ist mittlerweile auf 35% angestiegen. “**

Selbst die Fabrikarbeiter des 19. Jahrhunderts hatten kontrollierte Arbeitszeiten – der „Factory Act“ von 1878 bestimmte, dass beispielsweise Frauen nicht mehr als 56 Wochenstunden arbeiten sollten. Aber heute, vor allem in Managementrollen, sehen wir Menschen weit über ihre vertraglichen Stunden hinaus auf unbeaufsichtigte und unkontrollierte Weise arbeiten.

### Stichworte:

Wissen wir, was die neue Arbeitswelt mit uns als Menschen anrichtet?

Erkennen wir die potenziellen Auswirkungen eines Burn-outs bei Arbeitnehmern – oft bei den wertvollsten und fähigsten?

Denken Firmen an künftige potenzielle gesetzliche Folgen, wenn sie Arbeitnehmer zu hart antreiben oder die „unsichtbaren“ Arbeitsstunden ihrer Arbeitnehmer ausserhalb des Büros ignorieren?

# DEMOGRAPHISCHE VERSCHIEBUNG – ALTERNDE ARBEITSKRÄFTE

**Fast jeder Industriestaat altert, und dies überträgt sich auf das Profil seiner Arbeitnehmerschaft.**

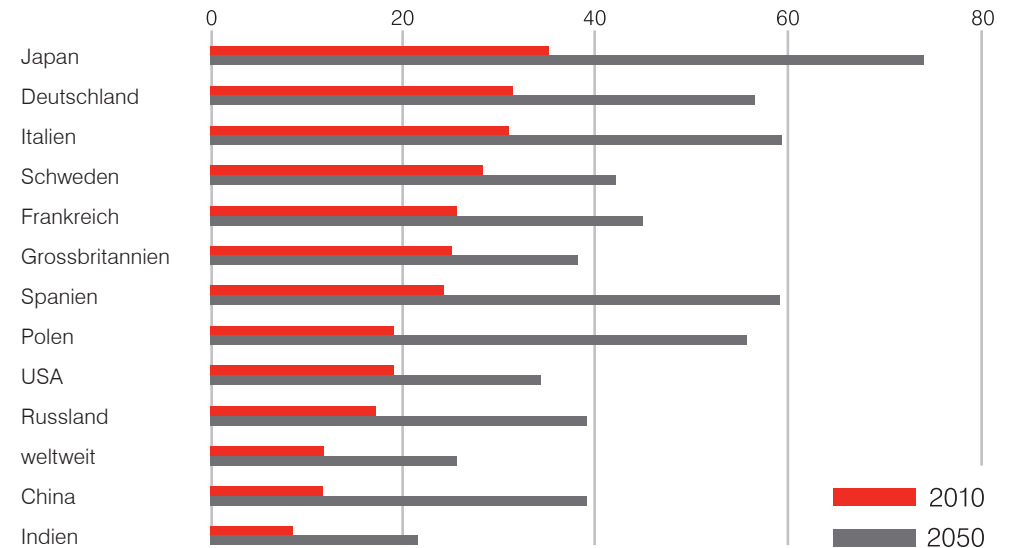
Die gegenüberliegende Tabelle basiert auf einem Ausblick der Europäischen Kommission und zeigt, dass bis 2050 die über 65-jährigen rund 50 % der arbeitenden Bevölkerung in den meisten europäischen Ländern stellen werden – und deutlich mehr in Japan. Das ist ungefähr



doppelt so viel wie ihr Anteil 2010, was bedeutet, dass wir von jetzt an radikale Veränderungen erleben werden.

## Altersabhängige Verteilung

Zahl der 65-jährigen und älteren in % der Arbeitnehmerschaft (Alter 15-54), forecast.



Quelle: Europäische Kommission

Den Ländern bleibt die Option, Menschen länger arbeiten zu lassen (oder sie dazu zu zwingen), Anreize für höhere Geburtenraten zu schaffen, ihre Einwanderungspolitik zu lockern oder ihre Produktivität zu erhöhen. Oder, am wahrscheinlichsten, eine Kombination aus allem.

**„ Bis 2050 werden die über 65-jährigen rund 50 % der arbeitenden Bevölkerung in den meisten europäischen Ländern stellen “**

Zwischen 1910 und 2010 ist der Anteil der Arbeitnehmerschaft 55+ in Europa von 10 % auf 14 % gestiegen. Dies wird wahrscheinlich in Zukunft zunehmen – vermutlich auf 20 % bis 2020. In der gesamten westlichen Welt bedeutet eine Kombination aus Rezession, schlechten Sparergebnissen und dem Verhalten der Aktienmärkte, dass es sich viele Menschen einfach nicht leisten können, in den Ruhestand zu gehen.

In Großbritannien zeigte eine Untersuchung von „Canada Life“, dass ein Drittel der derzeit Beschäftigten glaubt, sie würden noch jenseits des theoretischen Ruhestandsalters arbeiten. In Amerika haben „Social Demographic and Trends“ des Pew Research Center berichtet, dass die Hälfte aller arbeitenden Erwachsenen zwischen 50 und 64 plant, ihren Ruhestand zu verschieben, und weitere 16 % glauben, dass sie nie aufhören werden zu arbeiten. Verbesserte Gesundheitsstandards werden darin resultieren, dass ein Kern von Menschen tatsächlich weiterarbeiten will, solange sie es können. Das Ergebnis wird eine Multigenerationen-Arbeitnehmerschaft sein – von den Baby-Boomers bis hin zu den Millennials werden bis 2020 alle zusammenarbeiten mit unterschiedlichen Graden erfolgreicher Eingliederung.

Der Präsident der Fachgruppe Beschäftigung, Sozialfragen und Unionsbürgerschaft des Europäischen Komitees für Wirtschaft und Soziales drückte es in einer Rede unlängst so aus: „Bei weitem die wirksamste Reaktion auf eine alternde Bevölkerung in Europa ist es, das verfügbare Potenzial an Arbeitnehmern voll zu nutzen.“ Er fügte aber auch eine wichtige Mahnung hinzu: „Arbeit und Management müssen auf eine Weise organisiert werden, die dem Altern in jedem Stadium der Karriere eines Menschen entgegenkommt.“

### Stichworte:

In Zukunft werden Firmen „multikulturell“ sein auf einer Basis von Altersmix und den daraus folgenden und mitunter widersprüchlichen Erwartungen am Arbeitsplatz.

Sie werden auch Strategien zur Integration einer Multigenerationen-Arbeitnehmerschaft entwickeln müssen.

Und sie werden auch überlegen müssen, wie man Menschen managt, die ihre Karriere – vielleicht sogar unendlich – ausbauen möchten.

# DEMOGRAPHISCHE VERSCHIEBUNG – GESCHLECHTER- ROLLEN

**Seit 1970 ist der Anteil der Frauen im Arbeitsalter, die einer bezahlten Arbeit nachgehen, in den Industriestaaten von 48 % auf 64 % gestiegen. Er variiert von 50 % in Teilen Südeuropas bis über 70 % in den meisten nordischen Ländern – und erreicht damit fast die Zahl der Männer.**



Neben der sozialen Veränderung hat dies auch starke wirtschaftliche Auswirkungen – eine Studie des Economist hat kürzlich geschätzt, dass der wachsende Frauenanteil in der Arbeitnehmerschaft mehr für das globale Bruttosozialprodukt getan hat als der Aufstieg Chinas oder neue Technologien, sodass manche Länder von diesem „versteckten Wachstum“ oft profitiert haben, ohne es zu bemerken.

Wenn wir weiter in die Zukunft blicken, so Goldman Sachs, könnte die Aufhebung der Lücke zwischen männlichem und weiblichem Beschäftigungsgrad das Bruttosozialprodukt in den USA um volle 9 % steigern, in der Eurozone um 13 % und in Japan um sogar 16 %.

Aber es bleiben signifikante Ungleichheiten hinsichtlich Karrierechancen und Vergütung – selbst in Ländern, die sich scheinbar zur Gleichberechtigung bekennen.

## „ Unternehmen mit einem hohem Frauenanteil im Vorstand erzielen gegenüber Firmen mit rein männlichem Vorstand 41 % mehr Kapitalrendite “

Zwischen den Top Führungspositionen und den Frauen hängt noch immer die sogenannte „gläserne Decke“, wonach Frauen nur bis zu einer bestimmten Hierarchiestufe in Firmen aufsteigen. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Dokuments hatten nur acht Topunternehmen weibliche CEOs, und Frauen machten in den größten Unternehmen Europas nur ein Viertel der leitenden Angestellten aus sowie 10 % der Vorstandsmitglieder.

Nachdem in nahezu jedem Land mehr Frauen als Männer einen Hochschulabschluss haben, ist es unwahrscheinlich (jedoch nicht unvorstellbar), dass dies so weitergeht, vor allem, wenn die jüngste Gesetzgebung in Kraft tritt. Im November 2011 erließ EU-Justizkommissarin Viviane Reding eine Rechtsvorschrift, die von börsennotierten Unternehmen in der gesamten EU abverlangt, dass bis 2020 mindestens 40 % aller Vorstandspositionen mit Frauen besetzt werden – andernfalls drohen Sanktionen. Bleibt abzuwarten, wie viele Unternehmen dies befolgen – oder wie diese Sanktionen aussehen.

Manche mögen jetzt argumentieren, dass es zusätzlich zu offensichtlichen Gründen – wie Erziehungszeiten und damit einem Rückfall im Rennen um Spitzenpositionen – auch fest verankerte Beschränkungen hinsichtlich des Aufstiegs von Frauen in Managerpositionen gibt. Eine Untersuchung des Institute of Leadership and Management weist darauf hin, dass Frauen von Anfang an ihre Ziele niedriger stecken, weniger Selbstbewusstsein haben (im Vergleich zu Männern), vorsichtiger bei Bewerbungen vorgehen und seltener den Wunsch äussern (manche würden es Ehrgeiz nennen), mit dem Älterwerden auch aufzusteigen.

Und wo Männer und Frauen die gleiche Arbeit ausführen, wird klar und deutlich, dass die Bezahlung von Frauen immer noch der von Männern hinterherhinkt und dass dieser Samen früh gelegt wird. Linda Babcock und Sara Laschever, Autorinnen von „Women Don't Ask“, haben ausgerechnet, dass, wenn eine Frau an ihrem ersten Arbeitsplatz nicht gleich bezahlt wird, sie voraussichtlich über \$ 500.000 verliert, bis sie 60 ist.

Gestützt auf den nachweislichen Beitrag weiblicher Arbeitskräfte zum Brutto sozialprodukt gibt es Belege, dass die Präsenz eines gewissen Frauenanteils in Führungspositionen in positivem Zusammenhang mit dem individuellen finanziellen Erfolg eines Unternehmens steht. Eine Studie von McKinsey & Co. „Women Matter“, hat gezeigt, dass Unternehmen mit hohem Frauenanteil im Vorstand gegenüber Firmen mit rein männlichem Vorstand 41 % mehr Kapitalrendite erzielen. Eine ähnliche Studie der Fortune-500-Firmen durch Catalyst belegte, dass Unternehmen mit drei oder mehr weiblichen Direktoren jene ohne solche mit 46 % mehr Kapitalrendite übertreffen.

Zieht man „weichere“ Maßnahmen in Betracht, so können die andersartigen Werte der Frauen von riesigem Vorteil für Unternehmen sein, da unsere Arbeitsweise sich verändert. Studien zu Geschlechterrollen in der Arbeitnehmerschaft so wie die Center of Work-Life Policy haben konstant gezeigt, dass Frauen flexible Arbeitsarrangements und Zusammenarbeit schätzen, naturgemäß weniger rivalisieren und auf Konfrontationskurs gehen, lieber einvernehmlich an eine Aufgabe herangehen und weniger gut auf die Tradition „Kommando und Kontrolle“, militärähnlicher Hierarchien, reagieren.

In der Vergangenheit wurden diese Charakteristika oft als Schwächen eingestuft. Aber in Zukunft werden wohl Frauen auf dem Arbeitsmarkt bevorzugt werden wegen ihres höheren Grades an Einfühlsamkeit, Verständnis und Intuition.

Und klappt das nicht, werden sie zwangsläufig damit reagieren, ihre eigenen Unternehmen zu gründen – etwas, was sie vermutlich ohnehin schon tun – und beiläufig dabei sehr wahrscheinlich mehr Frauen einstellen.



## Stichworte:

Vor allem Frauen haben erstklassige Hochschulabschlüsse und sind zu mindestens 50 % bei Entscheidungsprozessen in ziemlich jedem Bereich verantwortlich, sind aber in Führungspositionen unterrepräsentiert.

Was können wir tun, um das Potenzial weiblicher Management-Fertigkeiten und -Fähigkeiten zu erschließen?

Nehmen wir einen Leistungsschub wie in den Ergebnissen von McKinsey an, was wäre die Auswirkung auf die Finanzen einzelner Unternehmen, wenn sie auf der Führungsebene einen größeren Frauenanteil hätten?

# GENERATION Y UND DIE MILLENNIALS KOMMEN

**Man muss schon über 25 sein, um sich an das Leben vor dem Internet zu erinnern. Diese Generationen, die in einer vernetzten Welt aufgewachsen sind, werden älter, machen Karriere und haben immer mehr Einfluss. Dadurch wird das Tempo der Veränderungen beschleunigt.**

Mit mehr Technologiefahrung als jede andere Generation müssten diese Geburtsjahrgänge eine naturgemäß stärkere Affinität zu einer wissensbasierenden Arbeitswelt haben. Aber ihre Werte und ihr Herangehen an den Arbeitsplatz sind ganz anders als die ihrer Vorgänger.



Pew Research hat seine Studie der Generation Y in Amerika „Confident. Connected. Open to Change“ genannt und damit mutmaßliche Perspektive und Werte widergespiegelt, die sie kennzeichnen. Aber vielleicht wäre „Demanding Change“ eine bessere Beschreibung. Eine globale Umfrage bei Millennials im Auftrag des Chartered Management Institute beschreibt sie als mehr selbstgesteuert – 68 % wollten ihr Lernen und ihre Fortbildung selbstbestimmen und entscheiden, wie sie Privat- und Arbeitsleben miteinander vereinbaren, sodass sie arbeiten können, wo und wann sie wollten.

In ihrer Haltung waren sie kritischer, wählerischer und in den Augen ihrer älteren Mitmenschen weniger dankbar. Während die Babyboom-Generation bereit war, loyal zu sein, erwarten sie Loyalität.

Sie haben gesehen, wie die Arbeitswelt sich verändert hat, haben erlebt, wie Eltern oder Großeltern entlassen wurden, während die Branchen sich veränderten oder schrumpften. Und bei einem Abwärtsdruck auf die Eintrittsgehälter für alle außer der Elite, hartem Wettbewerb um Arbeitsplätze und weniger Arbeitsplätzen auf dem Arbeitsmarkt (die zudem oft von denen besetzt werden, die aus ihrer Sicht in Ruhestand gehen oder zurückschrauben sollten) wollen sie nach anderen Regeln spielen.

Sie betrachten Vernetzung innerhalb und außerhalb der Arbeit als die Norm. Sie besitzen oft eine anspruchsvollere IT-Ausstattung, als ihre Arbeitgeber ihnen zur Verfügung stellen, und ziehen ihr eigenes Equipment mehr und mehr am Arbeitsplatz vor. Sie können IT-Probleme oft besser lösen als die Mitarbeiter in der dafür zuständigen Fachabteilung.

Sie sind ungeduldig hinsichtlich Denkweisen, die sie für veraltet, paternalistisch oder autokratisch halten und die viele Unternehmen durchziehen. Im Gegenzug sehen sie ihre Zukunft als ungebunden und nomadisch – eine neue PwC-Studie, „Millenials at Work“ präsentierte, dass über ein Viertel der Befragten erwarten, sechs und mehr Arbeitgeber in ihrem Leben zu haben, verglichen mit nur 10 % im Jahr 2008. 38 % der derzeit Beschäftigten erklärten, sie suchten aktiv nach einer neuen Rolle, und 43 % sagten, sie seien für Angebote offen. Nur 18 % erwarteten, dauerhaft bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben.

**„ Die Generation Y ist ungeduldig hinsichtlich Denkweisen, die sie für veraltet, paternalistisch oder autokratisch hält und die viele Unternehmen durchziehen “**

Und mit jugendlichem Hochmut empfanden 38 %, dass ältere Führungskräfte keine Beziehung zu jüngeren Arbeitskräften haben, was sich auf den Führungsstil auswirkt, wie wir noch sehen werden.

### Stichworte:

Sehen Unternehmen die Generation Y und Millennials nur als neue Mitarbeiter, oder erkennen wir ihre andersartigen Bedürfnisse und Ambitionen?

Was könnten frühe Warnsignale hinsichtlich Generationenstreitigkeiten sein, und welche Maßnahmen können solche verhindern?



# DIE ZUKUNFT DES NACHWUCHSES

**Laut Eurostat erreichte die Zahl arbeitsfähiger Menschen in Europa 2010 einen Gipfel und fällt seither. Die weltweiten Geburtenraten haben ganz sicher ihren Zenit überschritten, da Menschen weniger und später Kinder haben, sodass auf das Nachfolgen künftiger Generationen kein Verlass mehr ist.**

Die Employment Policy Foundation glaubt, dass die Pensionierung der Masse der Babyboomer bis 2020 einen Rückgang von 35 Mio. Arbeitnehmern verursachen wird trotz oben genannter verlängerter Lebensarbeitszeiten. Auch die „Global Talent Risk Study“ des World Economic Forum nennt Zahlen – so werden die USA bis 2030 ihrer Nachwuchskräfte-Basis über 25 Mio. Arbeitnehmer mehr einstellen müssen, um



ihr Wirtschaftswachstum zu erhalten, während Westeuropa mehr als 45 Mio. benötigen wird.

Das scheint widersprüchlich angesichts der wachsenden Arbeitslosigkeit, die wir als Ergebnis der fortwährenden Finanzkrise beobachten. Aber der Schlüsselfaktor hierbei ist nicht die Zahl verfügbarer Menschen, sondern verfügbarer Nachwuchskräfte.

Vorhersagen bis 2020 durch das Europäische Zentrum für die Entwicklung beruflicher Fortbildung gehen davon aus, dass die Mehrheit künftiger Berufschancen im „hochqualifizierten“ Arbeitsplatzbereich liegen, und dies reflektiert auch die jährlich erscheinende weltweite CEO-Studie von Price Waterhouse Cooper, derzufolge 97 % der Befragten erklärten, Zugriff auf Fertigkeiten und Schlüsselqualifikationen seien der wichtigste Punkt in ihren Langzeit-Geschäftsstrategien.

Gemeinhin hält man dies für ein westliches Phänomen und nimmt an, dass der Ferne Osten und aufstrebende Wirtschaftsländer einen großen Nachwuchs-Pool für die ganze Welt bieten können. Eine Untersuchung von Hays, Personalberater für 900 Firmen in China, Singapur, Hongkong und Japan, zeigte jedoch, dass 95 % der Arbeitgeber sagen, der Mangel an Fachkräften könne die operative Effektivität ihres Unternehmens oder ihrer Abteilung behindern. Die „Global Talent Shortage Survey“ 2012 von ManpowerGroup zeigte auch, dass der Mangel an Nachwuchskräften am akutesten in der asiatischen Pazifikregion ist, besonders in Japan, wo eine alternde Arbeitnehmerschaft besonders problematisch ist.

**„ Arbeitnehmer werden sich zunehmend als „Marke“ sehen, deren Marketing sie allein kontrollieren. “**

Um die Lücke der Nachwuchskräfte schließen zu können, sind mehrere Faktoren wichtig. Dazu gehört die Rückgewinnung von Arbeitnehmern mit den richtigen Qualifikationen; die Akquise von Arbeitnehmern, die diese Qualifikationen teilen oder die Kapazität, sie zu erlernen; effizientere Nutzung ihrer Zeit und ihrer Arbeitsbeiträge.

Natürlich werden alle Unternehmen im Weltmarkt um die richtigen Menschen und jene mit den richtigen Fertigkeiten konkurrieren; die Machtverhältnisse werden sich zugunsten des Anbieters, nicht des Einkäufers verschieben. Die Firmen werden zunehmend früher auf die Suche nach Nachwuchskräften gehen – an Universitäten, wo viele ein starkes Profil haben, und sogar noch davor, genau wie Fußballvereine Nachwuchstalent-Suchnetzwerke besitzen.

Niemand wird Kündigungsschutz als selbstverständlich nehmen, und es ist fraglich, ob das jetzt noch viele tun – da selbst die sichersten Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor in schrumpfenden Wirtschaften unter Druck geraten. Arbeitnehmer werden sich zunehmend als „Marke“ sehen, deren Marketing sie allein kontrollieren. Die von Charles Handy vorhergesehene „Portfolio-Karriere“ wird eher die Norm als ein theoretisches Ziel werden.

Die Besten werden Fortbildung und persönliche Weiterentwicklung höher werten als allein die Entlohnung. Sie werden sich auf einem Karriereweg mit mehrfachen Zielen sehen, was das Erlernen und stetige Erneuern von Fertigkeiten und Fachwissen erforderlich macht. Erfüllt ihr Arbeitgeber diese Erfordernisse nicht, werden sie solche ausfindig machen, die dies tun und/oder unabhängig Fortbildungsmöglichkeiten suchen.

Weil Karrieren viele Firmen und Sektoren umfassen und nicht linear verlaufen werden, werden Arbeitnehmer Karrierepausen einlegen, wenn es ihnen passt. Eine Lücke im Lebenslauf wird nicht mehr Verdachtsquelle sein, sondern Zeichen dafür, dass die Person außerhalb der Arbeitswelt etwas Erfüllendes gefunden hat.

Da immer mehr transaktive und Routinearbeiten automatisiert werden, werden sich Menschen freier darin fühlen, kreativer zu denken. Wir werden das Aufkommen von „Fachdenkern“ erleben, die befähigt sind, unerwartete Probleme zu lösen und komplexe Verständigungs-Interaktionen mit anderen Menschen auszuführen. Intuitives Denken und emotionale Intelligenz werden wichtiger sein als Fachwissen, da dieses einfach zugänglich ist. Aber dies ist auch schwerer messbar für Arbeitgeber.

Anspruchsvolle Persönlichkeit basierte Software wird zunehmend von Arbeitgebern benutzt werden, um das richtige Nachwuchstalente zu finden. Das Maß, in dem jeweilige Werte und Persönlichkeit zu einem Unternehmen passen, wird so wichtig werden wie die jeweilige Erfahrung.

Ortsungebundene Arbeit und Mobilität werden traditionelle Grenzen aufbrechen, und so wie Menschen hinsichtlich Zeit und Standort flexibel arbeiten können, werden auch Jobs zunehmend global zur Verfügung stehen. Spitzenpositionen werden gar keine Grenzen mehr kennen. Eine Studie des britischen Staatsministeriums für Unternehmen und Reform im Regelungsbereich hat gezeigt, dass 80 % der deutschen und britischen Ingenieure mit Hochschulabschluss als global einsetzbar qualifiziert wurden, diese Zahl für China aber nur 10 % betrug. Dies allerdings muss in den Kontext absoluter Zahlen gesetzt werden – dann sind nämlich 76.400 chinesische Ingenieure mit Hochschulabschluss global einsatzfähig verglichen mit nur 8.600 für Großbritannien.

In der westlichen Welt sollten wir nicht einfach nur über den Import von Fachwissen und Menschen nachdenken – die Angelpunkte im Wettbewerb werden sich verlagern. Einige Firmen werden ihre Standorte aus Steuergründen verlegen (Google und WPP sitzen beide in Dublin), und die Unternehmenskonzentration wird sich rapide verändern – von den Fortune-500-Unternehmen stammten 2012 73 aus China gegenüber nur 16 im Jahr 2005.

Traditionelle Arbeitssuche und Arbeitsplatzvergabe werden durch Online-Marktplätze ersetzt werden, von denen LinkedIn mit beinahe 200 Mio. Mitgliedern als Prototyp gesehen werden kann.

Die erwartete Lancierung von Facebook-Jobs wird soziale Netzwerken und berufliche Weiterbildung enger miteinander verbinden und hat einen potenziellen Pool von 1 Mrd. Nutzern (von denen natürlich nur ein Teil diese Dienstleistung als wichtig empfinden wird).

Websites wie glassdoor.com und bestcompaniesguide.co.uk zeigen potenziellen Arbeitnehmern, was hinter verschlossenen Türen passiert. Diese Transparenz übt Druck auf Unternehmen aus, hemmungslos offen und ehrlich zu präsentieren, was sie machen, da alle daran Nichtbeteiligten zunehmend stärker auffallen werden.



## Stichworte:

Bedeutet Netzwerkfähigkeit, dass es die größten Organisationen auf Kosten anderer noch einfacher damit haben werden, die besten Leute zu finden?

Wie kann sich ein Unternehmen als Zielort für Top-Nachwuchskräfte aufstellen?

Wie kann man Qualifikationslücken vorhersehen und angehen?

Wie hören Unternehmen damit auf, lokal zu denken, und wie fangen sie damit an, global zu handeln?

# ANSTIEG DER TEILZEITARBEIT

**Teilzeitarbeit ist in den vergangenen Jahren in Europa stark angestiegen. Laut OECD-Daten ist der Anteil von Teilzeit-Arbeitsplätzen in den letzten zehn Jahren stetig von 15,8 % im Jahr 2000 auf 20,9 % im Jahr 2011 angewachsen. Dabei gibt es im Ländervergleich kein konsistentes Bild – die Schweiz, Norwegen, Großbritannien, Schweden, Dänemark, Deutschland und Österreich liegen alle über 25 %, die Niederlande sogar am höchsten mit 49 %.**

Hier spielen einige Faktoren mit, so zum Beispiel die zunehmende Zahl arbeitender Frauen, die zusätzlich noch immer den Großteil der Aufgaben in der Familie schultern; das Wachstum der Dienstleistungsbereiche; der Wunsch mancher nach flexiblen Arbeitszeiten – besonders älterer Arbeitnehmer; Kostensenkungsmaßnahmen in Unternehmen, die finanziellen Gewinn erzielen, wenn sie einen Teil ihrer Arbeitnehmer mit befristeten Arbeitsverträgen einstellen.

Konventionell gesehen ist Teilzeitarbeit mit Arbeitsplätzen mit niedrigerem Status verbunden, aber gleichzeitig befinden sich Arbeitsplätze mit höherem Status im Niedergang – Rechtsanwaltsgehilfen, Sanitäter und Assistenzlehrer machen das Beste aus ihren höheren Qualifikationen und entlasten damit die Höchstqualifizierten, die wiederum bestmöglichen Mehrwert schaffen.

Doch während sie einigen Menschen die Überbrückung von Lebensführungseingpässen ermöglicht, sind die Probleme daraus für Unternehmen offensichtlich. Flexibilität für Personal führt zu organisatorischen Herausforderungen.



Menschen, die Teilzeit arbeiten, haben eine höhere Abwanderungsquote – denn ihre Arbeit ist naturgemäß oder in ihrer Wahrnehmung befristet, oder sie sind einfach ihrem Unternehmen nicht so sehr verbunden, weil sie sich weniger wertgeschätzt fühlen. Folglich lassen sie sich schwerer im Sinne der Unternehmensphilosophie eingliedern. Je mehr sich aber Unternehmen nach innen wie nach Außen hin als Marke empfinden, desto mehr Bedeutung hat dies.

**„ Menschen, die Teilzeit arbeiten, haben eine höhere Abwanderungsquote – denn ihre Arbeit ist befristet, oder sie empfinden gegenüber dem Unternehmen weniger Verbundenheit. “**

Teilzeitarbeitnehmer sind meistens weniger qualifiziert und ausgebildet. Und in einer Welt, in der Fachwissen einen Wettbewerbsvorteil darstellt, wird dies immer wichtiger werden. Die 5. Europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen entdeckte ein bemerkenswertes Missverhältnis zwischen Fortbildung für dauerhaft Angestellte und Angestellte in anderen Vertragsverhältnissen: 2010 erhielten 39 % aller dauerhaft Angestellten arbeitgeberfinanzierte Fortbildung verglichen mit nur 26 % der übrigen Angestellten.

### Stichworte:

Sehen Unternehmen Teilzeitarbeitnehmer als billige Alternative oder als gleichberechtigtes wertvolles Personal?

Welche Schritte könnte man unternehmen, um sicherzugehen, dass Teilzeitarbeitnehmer in die Organisation eingegliedert sind und deren Visionen und Werte teilen?

# DIE AUSWIRKUNG DER AUTOMATISIERUNG

**Wir haben bereits gesehen, wie die Automatisierung Fabriken und dann Büroarbeitsplätze verändert hat. „Roboter“ ist aus dem Tschechischen abgeleitet und bedeutet „Zwangsarbeit“. Die Einführung von Robotern in Produktionsabläufe wurde ursprünglich sehr begrüßt (außer von denen, deren Arbeitsplätze sie einnahmen).**

Eine automatisierte Welt würde uns mehr Freizeitschenken oder, so glaubten wir, uns auf verschiedene Weise Selbstverwirklichung ermöglichen – doch wir haben nicht bedacht, dass das auch Wochenendarbeit bedeuten könnte.



Aber abgesehen von echt physischer Produktion nimmt die Automatisierung allmählich eine zentrale Rolle am Arbeitsplatz ein mit Auswirkungen auf Verwaltungsarbeit und Transaktionsdienste. Die Neue Kommission für Fachkräfte der Amerikanischen Arbeitnehmerschaft folgerte unlängst: „Wenn Arbeit Routine ist, ist es wahrscheinlich, dass sie, egal wie komplex, automatisiert werden kann.“

**„ Die Revolution der künstlichen Intelligenz macht mit Bürojobs, was die Robotik mit Fabrikarbeitern getan hat.“**

Die Autoren von „Race against the machine“ sahen voraus, dass „die Revolution der künstlichen Intelligenz (KI) mit Bürojobs macht, was die Roboter mit Fabrikarbeitern getan haben... Und Computer (Hardware, Software und Netzwerke) werden künftig noch leistungsstärker und leistungsfähiger werden und eine noch stärkere Auswirkung auf Arbeitsplätze, Fertigkeiten und die Wirtschaft ausüben.“

Das ist nichts Neues – Daten des US Bureau of Labor zeigen, dass zwischen 2000 und 2009 insgesamt 5 Mio. interaktive Arbeitsplätze geschaffen wurden (Justiz, Krankenpflege, Dienstleistungen). Und gleichzeitig verschwanden 3 Mio. Transaktions-Arbeitsplätze aus Produktions- und Bürowesen. Wir beobachten also wohl eine allmähliche Aufwärtsmigration in der Arbeitswelt. Allerdings werden wir es in Zukunft nicht nur mit Veränderungen zu tun haben, sondern mit zunehmend schnelleren Veränderungen.

KI wird zunehmend bei Arbeitsplätzen und in Funktionen eine Rolle spielen, die komplexe Interaktionen und wissensbasierende Entscheidungen umfassen. Autos werden selbstfahrend. Wir werden uns an medizinische KI-Diagnosen gewöhnen. Wir werden möglicherweise KI-Rechtsanwälte um Rat bemühen. Menschliche Interaktion kann ganz einfach aus Maklerbüros entfernt werden. Arbeiter werden mit virtuellen Personalabteilungen interagieren können. Was vermutlich bedeutet, dass jeder, der dieses Schriftstück liest, möglicherweise – und sogar wahrscheinlich – in seiner Arbeit teilweise oder gar ganz durch Technologien ersetzt wird.

Alan Turing schlug einmal eine Maßnahme vor, um festzustellen, ob eine Maschine selbstständig denken kann oder nicht – den „Turing Test“. Der Loebner-Preis von \$ 100.000 wurde ausgelobt für die erste „Quasselstrippe“, die eine Jury anhand verschiedener Prüfungsmerkmale nicht mehr von einem echten Menschen unterscheiden kann – und wartet noch auf einen Gewinner.

Aber es wird unvermeidlich geschehen – und dann repliziert werden. Die große Frage ist also, wie sich die Arbeitswelt – und die Welt selbst – an die daraus erfolgenden Herausforderungen anpassen wird und ob Menschen damit Schritt halten können.

### Stichworte:

Welche Bereiche Ihres Unternehmens sind für eine Automatisierung geeignet – und in welchen Bereichen haben Sie vielleicht keine andere Wahl?

Wie kann Talent am besten eingesetzt werden, um sicherzustellen, dass Kreativität am wirksamsten erreicht wird?

# MOBILES ARBEITEN

**In der Vergangenheit war die Mehrheit der Büroangestellten bürogebunden, und nur ein Teil der Belegschaft ging regelmäßig außer Haus. Der Besitz eines Büros, dessen Größe, Positionierung und Möblierung waren ein Hinweis auf Dienstalter und Einfluss.**

Jetzt ist laut IT-Analysefirma IDC anzunehmen, dass bis 2015 die weltweit mobile Arbeitnehmerschaft rund 21,3 Mrd. erreichen wird oder fast 40 % der Gesamtarbeitnehmerschaft. Wir sehen und erleben eine unerbittliche Verschiebung zur Teilzeit- oder völlig mobilen Arbeit.

Dies hat mehrere Ursachen – neue Technologien, den Wunsch zukunftsorientierter Unternehmen, die Arbeitnehmerzufriedenheit zu verbessern, Kosten zu reduzieren und innerhalb wie außerhalb der „Bürozeiten“ Kundenwünschen besser nachkommen zu können. Und – ganz wichtig – die Erkenntnis, dass das Pendeln für eine Fünf-Tage-Woche Ressourcen verschwendet.



Unsere Lebenswelten werden immer stärker urbanisiert. Man schätzt, dass bis 2050 80 % der Weltbevölkerung Stadtbewohner sein werden. Da immer mehr Menschen in Großstädten wohnen, wird das Pendeln zum Problem. Arbeitnehmer in Thailand haben weltweit die längsten Pendelzeiten mit durchschnittlich zwei Stunden pro Tag – mit Arbeit von zu Hause aus ließe sich dabei ein ganzer Tag pro Woche einsparen. Die durchschnittliche Verkehrsgeschwindigkeit in Bangkok beträgt in den Stoßzeiten ganze elf km/h – die Geschwindigkeit eines Joggers. Das ist ganz einfach nicht tragbar.

Statt die Arbeit da zu haben, wo das Büro ist, haben mobile Arbeitnehmer sie da, wo sie sind – zu Hause, im Auto, am Flughafen, an einer Tankstelle, im Café oder im Büro eines Kunden. Oder im Urlaub.

In Zukunft könnten also viele Arbeitnehmer in einer fließenden Ökosphäre arbeiten und mit Menschen in völlig anderen Lebensräumen dauerhaft, befristet oder auf Ad-hoc-Basis interagieren. Cloud wird für sie kein Speichermedium darstellen, sondern einen virtuellen Dreh- und Angelpunkt, auf den eine mobile, semi-strukturierte Arbeitnehmerschaft Zugriff hat.

Mobilität lässt leichtes Fortbewegen vermuten, doch ironischerweise tragen die Menschen, je mobiler sie werden, desto mehr Geräte bei sich. Der sogenannte „Geräteberg“ (durchschnittliche Anzahl an Geräten, die ein mobiler Arbeitnehmer mit sich führt) ist von 2,7 im Jahr 2011 auf 3,5 im Jahr 2012 angewachsen – beinahe alles aufgrund der wachsenden Bedeutung von Tablets.



Die Vorteile für Arbeitgeber sind offensichtlich, und die Einsparungen für Unternehmen, die mobile Arbeit unterstützen, können beträchtlich sein – wenn qualifizierte Arbeitnehmer zu Hause bleiben, könnten Unternehmen, so „Workshifting Benefits: The Bottom Line“, nahezu \$ 8.000 pro Telearbeiter einsparen.

Doch während das Unternehmen sich möglicherweise seiner Kostenvorteile erfreut und der Arbeitnehmer (theoretisch) eines flexibleren Lebensstils, gibt es auch deutliche Probleme. Für viele, wenn nicht die meisten Menschen, besitzt Arbeit einen Wert jenseits finanzieller Belohnung. Wir sind soziale Wesen, die zur Stimulation auf die Interaktion mit anderen angewiesen sind.

Eine Studie von IBM Europe, „The Mobile Workforce“, hat aufgezeigt, dass Menschen, die regelmäßig fernab des Büros arbeiten, Probleme hinsichtlich der Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen meldeten, wobei die Hälfte der Feldstudie sich darüber beklagte.

Die „Evolving WorkPlace“-Studie von Dell fand heraus, dass über ein Drittel der Arbeitnehmer weltweit Telearbeit als „Untergrabung des Teamgeistes am Arbeitsplatz“ ansieht (36 %). Dies ist insbesondere ein Problem in Deutschland (55 %).

Und was die obigen Argumente hinsichtlich der Arbeitsstunden betrifft, so sind mobile Arbeitnehmer vermutlich schlechter daran als die bürogebundenen – die zumindest visuell verantwortlich arbeiten. Eine Untersuchung des Instituts für Arbeitspsychologie und Management der Universität Sheffield zu mobilen Arbeitnehmern, durchgeführt für iPass, fand heraus, dass über 25 % der Teilnehmer annahmen, sie arbeiteten 15 bis 20 Überstunden pro Woche – weil die Technologie es ihnen ermöglichte (oder sie dazu zwang).

**„ Statt die Arbeit da zu haben, wo das Büro ist, haben mobile Arbeitnehmer sie da, wo sie sind – zu Hause, im Auto, am Flughafen, an einer Tankstelle, im Café oder im Büro eines Kunden. Oder im Urlaub. “**

Und mehr Arbeitsstunden führen nicht notwendigerweise zu mehr Effizienz oder Erfüllung. Die gleiche Untersuchung zeigt, dass mobile Arbeitnehmer eher zu Multitasking neigen als bürogebundene – und drei bis vier Aufgaben simultan ausführen, wobei als Ergebnis ein Drittel als weniger effektiv empfunden wird.

Totale Telearbeit wird sich für bestimmte Tätigkeiten und Personen mehr eignen als für andere, aber in jedem Falle fehlt die soziale Dimension – nicht einfach nur der Büroklatsch, sondern wesentlich wichtiger: der Zugriff auf informelle Interaktionen, was immer wichtiger wird, da die Arbeitswelt immer kollaborativer wird.

Aus Sicht des Arbeitgebers wird es neben der Beobachtung von Arbeitsleistung und Aktivität immer schwieriger sicherzustellen, dass die Menschen in einem Unternehmen die Werte einer Organisation verstehen und leben, je weiter entfernt die Arbeitnehmer sich befinden. Da sich Unternehmen als Marke verstehen und sich oft hinsichtlich Unternehmenskultur und -stil unterscheiden, wird solche Distanz immer bedeutungsvoller.

### Stichworte:

Ist Mobilität ein Vorteil oder ein Nachteil hinsichtlich der Ausübung der Geschäfte individueller Unternehmen?

Wie können wir mit gutartigen Kontrollsystemen sicherstellen, dass mobile Arbeitnehmer effizient und verantwortlich arbeiten?

Mobilität fördert angeblich die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, kann aber tatsächlich zu größeren Bürden führen – wie können Firmen dies ausgleichen?

# WIE SIEHT DAS BÜRO DER ZUKUNFT AUS?

**Das traditionelle bürogebundene Modell stirbt ganz offensichtlich. Einige Organisationen werden aus unterschiedlichen Gründen bürogebunden bleiben, aber es werden eben nur wenige sein. Dazu werden solche gehören, bei denen der Betriebsschutz im Vordergrund steht (z. B. GCHQ, das Geheimdienstzentrum der britischen Regierung), Orte, an denen der persönliche Kundendienst wichtig bleibt, und solche, an denen persönliche Interaktion auf dem Firmengelände vorwiegt, wie in Gastronomie und Handel. Obwohl einige Restaurants in Fernost bereits mit Roboter-Kellnern experimentieren, die Bestellungen entgegennehmen, servieren und den Zahlungsverkehr abwickeln.**

Viele Büros befinden sich auf dem Weg von der Arbeitszelle über Großraumbüros hin zu stärkerer Flexibilität und Bereichseinteilung. Da immer mehr Menschen Telearbeiter werden, werden Büros künftig eher Treffpunkten und Konferenzbereichen gleichen als einer festen Basis. Und Büros müssen besser funktionieren, so wie ihre Bewohner – es ist laut einer Untersuchung für Jones Lang Lasalle davon auszugehen, dass die Büroflächennutzung zwischen 2010 und 2015 von rund 50 % auf rund 75 % wächst mit Auswirkungen auf den natürlichen Territorialinstinkt der Menschen.

Die Umgebungen werden multifunktional sein und neue Arbeitsweisen widerspiegeln, indem sie feste Arbeitsstationen, Ruhezonnen, informelle Sozialbereiche und formellere Konferenzumgebungen kombinieren. Modularität wird eine wichtige Facette im Bürodesign darstellen. Büroarchitekten werden ein starkes Verständnis der Visionen und Werte der Unternehmen, für die sie arbeiten, unter Beweis stellen müssen und entsprechend Räume und Umgebungen schaffen müssen.



American Express ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das seine Büros in vier verschiedene Arbeitstypologien aufgeteilt hat, und wir dürfen künftig ein weit höheres Maß an solchen Aufteilungen innerhalb Unternehmen erwarten.

Großstädte werden mit Flächen ausgestattet sein, die „Pop Up“-Büros ermöglichen, in denen Firmen vorübergehend Projektteams unterbringen. Sie werden ebenfalls von Mikro-Organisationen und Selbstständigen genutzt werden, die von ähnlichen Unternehmen umgeben sein wollen. Dies wird sich organisch entwickeln, entsprechend den Veränderungen organisatorischer Strukturen.

In die Büroflächen werden Technologien eingebaut, die auf die Stimmung der Arbeitnehmer ansprechen und Licht, Temperatur sowie Hintergrundgeräusche entsprechend regulieren. Obwohl jeder mobile Geräte besitzen wird, wird die Bürostruktur im Plug-and-Play-Modus funktionieren – sodass man auf alle Ressourcen, die man benötigt, überall im Gebäude Zugriff hat.

**„ In die Büroflächen werden Technologien eingebaut, die auf die Stimmung der Arbeitnehmer ansprechen und Licht, Temperatur sowie Hintergrundgeräusche entsprechend regulieren. “**

Anstatt Konferenzräume finden zu müssen, wird buchstäblich alles gleichzeitig bildschirmfähig sein, sodass Desktop-Monitore und Projektoren für Präsentationen verschwinden und durch intelligentes Glas ersetzt werden – oder durch nichts. Und vielleicht wird der 3,5-Mobilgeräte-Berg, den wir bei uns tragen, anfangen zu schrumpfen.

Telepräsenz wird die Norm werden. Arbeitnehmer, die telearbeiten, werden Hologrammversionen von sich selbst zu Konferenzen und Geschäftsgesprächen schicken. Telefonkonferenzen mit dem Beigeschmack von Distanz und Machtlosigkeit werden der Vergangenheit angehören. Auch formelle Videokonferenzen werden durch Hologramm-Treffen ersetzt werden. Und auf einer lockeren Ebene werden Menschen im Gebäude einfach bei Konferenzen vorbeikommen können, ohne ihren Schreibtisch zu verlassen – wenn sie denn noch einen haben.

Aber virtuelle Präsenz wird auf Kosten der wirklich persönlichen Interaktion geschehen. Bleibt also die Frage: Wird sie die echte Präsenz wirklich ersetzen und das oben beschriebene Gefühl der Distanz bei vielen mobilen Arbeitnehmern beseitigen können?

### Stichworte:

Wie viele Büros sind in einer Welt sich rapide verändernder Arbeitspraktiken zweckmäßig ausgestattet?

Wie können wir sichergehen, dass Telearbeiter sich tatsächlich als Teil des Ganzen fühlen?

Sind unsere Arbeitsplätze flexibel genug eingerichtet, oder werden informelle Sozialbereiche vom Management als unproduktiver Raum betrachtet?

In welchem Maß können wir als virtuelle Präsenz arbeiten ohne die Rückversicherung durch eine physische Präsenz?

# ARBEITS- STRUKTUR DER ZUKUNFT

**Die Struktur von Organisationen ändert sich, und wir werden mehr große, untereinander verknüpfte Komplettdienstleister und mehr kleine unabhängige Spezialisten sehen, während Firmen mittlerer Größe zu kämpfen haben werden, da sie weder die Größe und genügend Ressourcen noch die Beweglichkeit haben, an auch nur einer der Fronten effektive Mitbewerber zu sein.**

Anstatt unabhängig zu sein, werden sie eher Teil eines großen, fließenden Wirtschaftssystems sein. Sie werden sich um ihre Aufgaben herum arrangieren und nicht einfach die Aufgaben in inflexible Strukturen einpassen, wie das in der Vergangenheit der Fall war. Es wird nicht mehr Managementhierarchien und rigide Abteilungssilos geben, die teuer, langsam und weniger reaktionsfähig auf die komplexen Bedürfnisse von morgen sind. Stattdessen wird es größere funktionsübergreifende Kooperationen geben, die die Mischung der Fähigkeiten innerhalb (und außerhalb) des Unternehmens nutzen, um Probleme zu lösen und aus günstigen Gelegenheiten schnell Kapital zu schlagen.

Wie wir bereits gesehen haben, wird es weniger Vollzeitbeschäftigte in Unternehmen geben, und Fachkräfte werden importiert werden, wenn man ihrer bedarf. Dies wird zu mehr Möglichkeiten für spezialisierte Beratungsunternehmen führen und für Einzelpersonen, die sich mittels Kurzzeitverträgen als übergeordnetes, befristetes Personal anheuern lassen.



Zusätzlich wird es mehr formelle und informelle Joint Ventures geben – Firmen, die sich mit gleichgesinnten Organisationen zum gegenseitigen Nutzen in strategischen Bündnissen zusammenschließen. Es werden nicht immer kommerzielle Unternehmen sein, und wir werden erleben, dass sich Fachhochschulen und Universitäten geschäftlich zusammenschließen, um Einnahmequellen zu generieren.

1960 ermittelte Douglas McGregor zwei unterschiedliche Herangehensweisen ans Management – X und Y. Management im X-Stil besteht in Kommando und Kontrolle, Abwärtsstruktur, ist bürokratisch, formell und oft aggressiv. Die Y-Schule ist eher kollaborativ und basiert auf Teamwork und Teilhabe.

Obwohl sie in Strukturen der Vergangenheit klar dominierte, wird die X-Herangehensweise an Arbeitsplätze künftiger und höhergradiger Leistungsträger zunehmend als altmodisch empfunden werden. Die Generation Y und die Millennials werden nur als letzten Ausweg wählen, dort zu arbeiten, wo sie kulturelle Norm ist – einfach, weil sie mit ihren Werten und Zielen nicht übereinstimmt.

## „ Der Arbeitnehmer der Zukunft wird eher nach der Qualität seiner Ergebnisse als nach der Zahl seiner Arbeitsstunden beurteilt werden “

Wie wir gesehen haben, werden Manager wahrscheinlich genauso oft, wenn nicht sogar häufiger, weiblich sein als männlich, und das Ergebnis wird eine Werteververschiebung sein. Die Haltung dieser erst vor kurzem in die Arbeitnehmerschaft eingetretenen Berufsanfänger wird besonders einflussgebend sein. Die oben genannte globale CMI-Studie hat gezeigt, dass Millennials für Unternehmen arbeiten möchten, die etwas tun, woran sie glauben. Und per Definition wird sich das auch auf den Management-Stil beziehen. Das bedeutet nicht, dass die Arbeit zum Urlaub wird. Der Erfolgsdruck wird immer noch vorhanden sein, aber er wird auf andere Weise vermittelt werden.

Statt durch Zielgebung zu managen, werden Unternehmen künftig zunehmend ergebnisbasiert gemanagt. Im Augenblick ist es in vielen Unternehmen wichtiger, gesehen zu werden, während man etwas tut, als das tatsächliche Ergebnis – daher die Kultur des vorhin in diesem Dokument erwähnten Präsentismus. In Zukunft wird die Qualität des Ergebnisses alles bedeuten, und das Management wird neue Wege finden müssen, dies zu messen – Produktivität wird höher geschätzt werden als einfach nur da zu sein und bei einer Tätigkeit gesehen zu werden. „The Evolving Workforce“ von Dell hat vorausgesagt, dass der Arbeitnehmer der Zukunft „mehr nach dem Ergebnis beurteilt und auf die Qualität des Ergebnisses verwiesen werden wird als auf die Zahl seiner Arbeitsstunden“.

Aber das Problem bleibt, wie dieses Ergebnis in einer wissensbasierenden Marktstruktur bewertet werden soll, wo Kreativität und Innovation sehr subjektive Begriffe sein können.

Unternehmen werden künftig mit größerer Transparenz im Wettbewerb stehen müssen. Das Wachstum solcher Websites wie Glassdoor wird Informationen über Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen und Gehälter in den Unternehmen noch umfangreicher zugänglich machen. Kunden werden Zugang zu Informationen über die Leute verlangen, von denen sie kaufen, und sie auch erhalten.

Soziale Netzwerke werden ein Treiber und Auslöser dafür sein und von etwas scheinbar rein Persönlichem zu etwas ganz Zentralem werden, nicht nur vom Unternehmen zum Verbraucher, sondern auch in der Business-to-Business-Kommunikation.

In Großbritannien sind die Adressen der staatlichen Geheimdienste MI5 und MI6 bestens bekannt – so wie die Identität ihres Generaldirektors; undenkbar noch vor einer Generation. Statt unter Anwendung von List angeworben zu werden, werden Arbeitnehmer heute ganz offen im Internet gesucht – vor allem schwer erreichbare Gruppen wie ethnische Minderheiten. In den USA vermarktet sich der CIA online als Arbeitgeber auf eine Weise, die sich von der von General Motors nicht unterscheidet.

Soziale Netzwerke bieten interne Offenheit und Zusammenarbeit durch interne Innovationen, die dazu gedacht sind, Menschen über Funktionen und Grenzen hinweg beim Arbeiten zu helfen und dabei, arbeitsteiliger zu kommunizieren. Social Blue von IBM ist vermutlich ein führendes Beispiel dafür.

**Aber wenn einmal das Fenster dafür geöffnet ist, kann man nicht einfach den Vorhang zuziehen – Zustrom und Abfluss von Informationen müssen gemanagt werden.**

#### **Stichworte:**

Unternehmen müssen aufhören, sich als eigenständige Instanzen zu betrachten, und sich mehr als arbeitsteilige Partner in einem geschäftlichen Wirtschaftssystem sehen.

Wie werden Ergebnisse in einer wissensbasierenden Marktstruktur bewertet, in der Kreativität und Innovation so subjektive Begriffe sein können?

Wie können „Kommando und Kontrolle“-Manager ermutigt werden, die Zügel zu lockern – oder werden sie wie die Dinosaurier aussterben?

Wie können Unternehmen die unternehmenskulturellen Bausteine so einsetzen, dass sie offener werden?

# WIE WERDEN SICH UNTERNEHMEN KÜNFTIG ORGANISIEREN?

**In einem kreativen und wissensbasierenden Arbeitsumfeld kann der Zugang zu Informationen ausschlaggebend sein. Schnelligkeit und Genauigkeit werden zum Wettbewerbsvorteil, aber für die meisten Menschen werden dabei andere Menschen, Kommunikationsmittel oder Meetings zur Bremse und Stolperfalle. Wir sind keineswegs so effizient, wie wir es zu sein glauben oder es gern wären.**



McKinsey schätzt, dass der durchschnittliche Interaktionsarbeiter 28 % der Woche Emails managt und fast 20 % nach internen Informationen sucht oder nach Kollegen fahndet, die ihm bei spezifischen Aufgaben helfen können. Eine andere Arbeit von Fonality im Jahr 2012 hat

aufgezeigt, dass im durchschnittlichen 8-Stunden-Tag eines Büroangestellten fast 3 ½ Stunden mit dem Versuch verbracht werden, Kunden oder Kollegen zu erreichen, Informationen zu finden, Kommunikation wiederzugeben, Konferenzen anzuberaumen oder ungewünschte und unwichtige Kommunikation abzuhandeln.

Email wird seit Jahren dafür kritisiert, willkürlich, sperrig, optisch verwirrend und missverständlich zu sein, aber es ist kein Ersatz dafür in Aussicht. Das 140-Zeichen-Limit von Twitter verhindert detaillierte Kommunikation, und Facebook offeriert Unternehmen wenig in Hinblick auf sichere Alternativen – oder zuverlässige Archivierung.

Eine Studie von Professor Perling von der Harvard Business School zu Boston Consulting Group Consultants, die „Predictable Time Off“ einsetzte (das Ausschalten von Emails und mobilen Geräten für eine bestimmte Dauer) hatte zum Ergebnis, dass sich die Teilnehmer motivierter fühlten und mehr Arbeitszufriedenheit empfanden. Sie berichteten auch, dass sie als Team effizienter, erfolgreicher und stärker in der Zusammenarbeit geworden seien.

**„ Künftig wird das Wiederfinden von Informationen wahrscheinlich schwieriger, nicht einfacher “**

Realität ist, dass trotz der Wahrscheinlichkeit, dass die oben genannten Arbeitsplätze mit höherem Status sich auflösen, die von uns als höher eingestuftes Arbeitskräfte einen Großteil ihrer Zeit mit administrativen Aufgaben verbringen und Informationen zusammensuchen und verarbeiten, zu deren Bewertung sie nur schlecht qualifiziert sind, bis sie sie gesehen oder gelesen haben.

Diese Menschen sind Führungskräfte, Strategen und Umsetzer in einer Person. Aber das Problem ist, dass die Umsetzung stets zeitintensiv ist und immer dringlich erscheint. Es gibt also eine „Organisationslücke“, die all den offensichtlichen Nutzeffekt von Mobilität und digitaler Kommunikation bedroht.

**Menschen im Büro der Zukunft zu organisieren, wird eine bei weitem größere Herausforderung sein als heute. Es ist gut, wenn man es Arbeitnehmern ermöglicht, ihre eigenen Entscheidungen über Arbeitsabläufe, Arbeitsort und Arbeitsgeschwindigkeit treffen zu lassen, aber letzten Endes muss auch dies gemanagt werden – insbesondere mit dem Zuwachs an Teilzeitarbeit, freier Mitarbeit und Outsourcing.**

Ressourcen-Koordinatoren werden umfassendere Dienstleistungen erbringen, indem sie Teams aus unterschiedlichen Abteilungen und externen Organisationen zusammenstellen und vermischen. Ihre Kenntnis der richtigen und besten externen Fähigkeiten wird Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung verleihen und den Dienstleistungen von Anbietern von Personalbeschaffung und Stellenvermittlung eine neue Dimension hinzufügen.

Die Koordination von Arbeitsabläufen wird eine Schlüsselfunktion werden, die mit Kunden interagiert, den richtigen Teams Aufgaben zuweist, um sicherzugehen, dass Aufgaben effizient gelöst werden, und die Beziehung zwischen ingesourcten und outgesourcten Arbeitnehmern reguliert. In einer Welt, in der Multitasking die Norm und Projekte nicht mehr linear sein werden, wird dies Fähigkeiten und Software auf hoher Ebene erfordern.

Und nicht nur die Menschen müssen organisiert werden – auch ihre Ausrüstung. Die Geschwindigkeit der Veränderungen bedeutet, dass nur Unternehmen, die ihre Technologien auf jährlicher Basis pauschal entsorgen, sicher sein können, dass jeder auf einem geglätteten Spielfeld agieren kann.

Künftig wird das Abrufen von Informationen wahrscheinlich schwieriger, nicht einfacher, da die Unternehmen sie in immer grösseren Mengen ansammeln. Die physische Lagerung in Form von Information auf Papier sinkt dabei - von über 10 % auf möglicherweise weniger als 1 % der Bürofläche. Aber irgendetwas wird ihren Platz einnehmen.

Die Verfügbarkeit von genügend digitaler Datenspeicherkapazität ist entscheidend. Unzureichender Platz bedeutet, dass einige Daten einfach nicht sicher gespeichert werden können. Also werden Informationen komprimiert und immer noch suchbar, abrufbar und leicht analysierbar und bearbeitbar sein müssen.

Digitale Ablagen werden zunehmend zur Herausforderung, da Informationen in unterschiedlichen digitalen Formaten erscheinen. Künftig werden wir statt des gedruckten Worts in zunehmendem Maße alle möglichen Formate kreieren, managen und wiederabspeichern – von Tweets über Webinars bis hin zu Filmmaterial.

Wie legt man eine Infografik ab und ruft sie wieder ab? Traditionelle hierarchische Ablagemethoden können zum Abruf unwichtiger Information führen oder zu gar keinem Ergebnis, selbst wenn die Information existiert, wie eine Studie von Jackson and Smith für die Loughborough University im Jahr 2011 belegt. Desktop-Hilfsprogramme, die mit diesem Typ Herausforderung umgehen, werden sich wachsender Beliebtheit erfreuen – schon jetzt gibt es 500 davon. Aber die meisten sind lediglich Zeitmanagement-Systeme, an die sich der Nutzer selbst anpassen muss statt umgekehrt.



Aber genau wie Computer (noch) nicht wie wir denken, denken wir nicht wie sie. Schon David Allen, der Guru von „Getting Things Done“ äußerte gegenüber der Zeitschrift Fast Company: „Könnte bitte irgendwer, irgendein System mein Wissen einbauen, wie ich Daten strukturiert haben möchte und wie ich sie gern wieder ausgeworfen hätte?“ Ein grundlegendes Problem ist, dass keine Speichermethode wirklich intuitiv funktioniert. Menschliche Gehirne arbeiten nicht wie Aktenschränke oder Computerserver. Die üblichen hierarchischen Strukturen haben eine gewisse Logik, aber das Denken der meisten Menschen, besonders ihr kreatives Denken, ist unlogisch.

Die idealen Datenspeichersysteme der Zukunft müssen also logisch und intuitiv sein – ein bisschen wie eine Gangschaltung, die wir von manuell auf automatisch umlegen.

### Stichworte:

Die Arbeitszeit die durch Ineffizienz verschwendet wird ist enorm und wird noch oft nicht einmal wahrgenommen.

Unternehmen müssen aufpassen, dass sie ihre wertvollsten Menschen nicht abwerten, indem sie sie zu Verwaltungsassistenten machen.

Datenabrufe werden entscheidend, und alte Ablagemethoden müssen sich fortentwickeln.

Die Herausforderung bleibt. Wie machen wir unsere Informationsorganisation intuitiv und lassen sie die kognitiven Strukturen ihrer Nutzer widerspiegeln?

# WIE WERDEN WIR UNSERE INFORMATION IN ZUKUNFT SICHERN?

**So wie Arbeits- und Privatleben der Menschen ineinander verschwimmen, werden dies auch berufliche und persönliche Informationen tun.**

Zunehmend interessant wird auch die Frage, wessen Technologie man sich bedient. „BYOD“ oder „Bring Your Own Device“ (zu deutsch: Bring Dein eigenes Gerät mit) hält in vielen Unternehmen Einzug – besonders bei jungen Arbeitnehmern, die für gewöhnlich moderneres Arbeitsmaterial besitzen als das, das ihnen ihr Unternehmen zur Verfügung stellt, und es auch lieber benutzen.

Sicherheit wird ausschlaggebend sein. Mobilgeräte ersetzen Computer beim Zugriff aufs Internet – aber nicht notwendigerweise mit denselben Sicherheitsvorkehrungen. Und Mobiltelefone werden mit Sicherheit zum Problem, denn sie sind weltweit der am häufigsten in öffentlichen Transportmitteln vergessene Gegenstand. Ganz einfach: Je mehr Geräte es gibt, desto weniger werden sie kontrolliert und desto lässiger werden sie entsorgt. Unternehmen werden also maßgeschneiderte Verschlüsselungstechniken nutzen, um mobile Daten auch außerhalb des Unternehmens zu schützen.

Cloud wird beliebter werden, aber eine gewisse Zurückhaltung wird bleiben. Theoretisch wird es Beschränkungen für das Speichern medizinischer und finanzieller Daten geben, aber man wird sie nicht immer befolgt finden. Und die Datensicherheit wird ein Problem bleiben: Es ist eine Sache, seine eigenen Daten zu verlieren oder seine Datensicherheit selbst zu verletzen, es ist eine komplett andere, wenn das ein Außenstehender tut. Mitte 2012 gab Dropbox zu, dass Passwörter und Daten einiger Benutzerkonten gehackt worden waren – vermutlich nicht das erste oder letzte Mal, dass so etwas passiert ist.

**Kluge Unternehmen werden Cloud benutzen – wir werden dazu ermutigt, dies auch mit Finanzdienstleistern zu tun – und das Risiko zwischen den Providern zu verteilen.**



Als Cloud-Kunden geben Unternehmen oft mehr Kontrolle ab, als sie sich bewusst sind. Nur wenige Benutzer sind sich vermutlich dessen bewusst, dass in der EU gespeicherte Daten den EU-Gesetzen unterliegen; in den USA gespeicherte Daten unterliegen einzig US-Recht. Und die beiden unterscheiden sich deutlich. Deutschen Firmen ist es gesetzlich verboten, Daten außerhalb der EU zu speichern – aber viele tun es, wissentlich oder unwissentlich.

**„ Mobilgeräte ersetzen Computer beim Zugriff aufs Internet – aber nicht notwendigerweise mit denselben Sicherheitsvorkehrungen “**

Während Daten und Informationen wachsen, ist es wahrscheinlich, dass Unternehmen verschiedene Grade von Wichtigkeit in ihnen sehen – Information, die geschützt und um jeden Preis gesichert werden muss, wissenswerte oder interne Information, und Information, die offen mit der Welt geteilt wird. Letztere mag teilweise philanthropisch sein – in der Weise wie Unternehmen ohne Gewinnabsichten wie Mozilla operieren; es ist aber auch eine weitere Facette der sozialen Verantwortung von Unternehmen.

### Stichworte:

Unternehmen werden der Herausforderung begegnen müssen, offen, flexibel und sicher zu sein.

Zuviel Information ist wahrscheinlich zu leicht für die falschen Leute zugänglich.

So wie wir in globalen Märkten arbeiten werden, wird auch unser Wissen sich rund um die Welt bewegen – oft unkontrolliert und abhängig von lokaler Gesetzgebung und Politik oder gar gegen beide verstoßend.

# HAT PAPIER IM GESCHÄFTSLEBEN NOCH EINE ZUKUNFT?

**Während Software-Firmen eifrig den Tod des Papiers voraussagen, gibt es keinen Beweis dafür, dass mehr als ein gradueller Rückgang in der nahen Zukunft geschehen wird. Das riesige Wachstum an Informationen, die wir zu Rate ziehen und verarbeiten, bedeutet eher, dass der Anteil des Informationsgehalts von Papier rapide fallen wird.**

Der Begriff des „papierlosen Büros“ wurde in einem Artikel der Business Week 1975 geprägt – und fast 40 Jahre später gibt es kaum eine Firma, die so arbeitet. Der durchschnittliche Arbeitnehmer benutzt schätzungsweise immer noch 10.000 Blatt Papier im Jahr – das sind konstante Ergebnisse aus den USA, Großbritannien und Australien (bezeichnenderweise werden rund 60 % und mehr recycelt).

**„ Es ist also wahrscheinlich, dass Papier und digitale Daten noch einige Zeit parallel existieren werden “**

Eine Untersuchung von 200 Unternehmen durch den Druckerhersteller Lexmark zeigte, dass nur 43 % der Befragten an ein „papierloses“ Bürokonzept glaubten, es aber für sehr unwahrscheinlich hielten, während ein Drittel meinte, dass moderne Arbeitsmethoden es verhindern würden, dass diese Idee sich durchsetzen werde.

Während  $\frac{3}{4}$  sagten, sie druckten weniger Emails aus, druckte kaum jemand gar keine aus. Obwohl Menschen also lernen mögen, selektiver vorzugehen, bleiben alte Verhaltensmuster bestehen – vielleicht weil es Menschen leichter fällt, Papier zu lesen und dabei mehr Informationen zu behalten.

Es ist also wahrscheinlich, dass Papier und digitale Daten noch einige Zeit parallel existieren werden und damit neue Herausforderungen für Unternehmen darstellen, während letztere versuchen, Papierdokumente in elektronische Dateien zu konvertieren, die sich unmittelbar weiterleiten, verarbeiten, indizieren, speichern oder archivieren lassen. Und bei vielen Dokumenten werden Optik, Haptik und Qualität papierbasierender Präsentationen immer den Vorzug vor einem digitalen Äquivalent erhalten.

## Stichworte:

Der Ort, an dem Papier und digitale Daten aufeinandertreffen, ist ein Brennpunkt, um den sich nur wenige Unternehmen kümmern.

Die Herausforderung wird in den kommenden Jahren bestehen bleiben, wie man Tausende Gigabyte von Daten und 10.000 Blatt Papier, die ein Büroangestellter jährlich produziert, managen kann.

Der Gebrauch von Papier mag allmählich zurückgehen, aber althergebrachte Bedürfnisse und Gewohnheiten verändern sich nicht über Nacht.

# INNOVATIONS- PROZESSE, DIE UNTERNEHMEN JETZT IMPLEMEN- TIEREN MÜSSEN

Die Bemerkung des Science-Fiction-Autors William Gibson „Die Zukunft hat schon begonnen. Sie ist nur sehr ungleichmäßig verteilt“ hat es zu Berühmtheit gebracht.

Was wir daraus lernen, ist, dass die gesamte Zukunft nicht in einem einzigen handlichen Klumpen daherkommt, sie tröpfelt und kleckst herein – daher die ungleichmäßige Verteilung. Ironischerweise ist es von Vorteil, wenn man dabei zu den Nachzüglern gehört. Afrika durchlebt seine mobile Revolution wesentlich schneller als der Rest der Welt, weil es so wenig Infrastruktur zu verlieren hat und keine Altlasten beseitigen muss. Apple hat nicht den ersten MP3-Player auf dem Markt produziert, aber den ästhetischsten und eingängigsten.

Sehen wir nur zehn Jahre zurück, als die Generation Y, der wesentliche Treiber dieser Veränderungen, noch in der Schule war, Broadband gerade erst in den Markt eingeführt wurde und ein mobiler Arbeitnehmer wahrscheinlich ein Busfahrer war, und wir erkennen, wie schnell sich die Welt bewegt hat.

Blicken wir nun zehn Jahre voraus, immer unter dem Aspekt, dass sich die Geschwindigkeit der Technologien stetig beschleunigt, so müssen wir erkennen, dass die Geschäftswelt, die wir heute für selbstverständlich nehmen, in keiner Weise mehr mit der 2020 und später in Verbindung steht. Und wenn man nicht vorhat, sich bis dahin zur Ruhe zu setzen (und erinnern Sie sich, dass die Hälfte aller US-Arbeitnehmer ihren Ruhestand verschieben möchte), dann ist das die Welt, mit der Sie konfrontiert sind.

„ Organisationen in der industriellen Welt, die nur dasitzen und darauf warten, dass etwas passiert, werden sich von einer Flutwelle der Veränderungen umgeben sehen “

Wir werden also in unserer Orientierung innovativer werden müssen – nicht nur im Hinblick auf neue Produkte, sondern im Hinblick auf unser Geschäftsdenken. Wir haben Innovationen einige Phasen durchwandern sehen – von einsamen Eierköpfen, über „Skunkworks“\* in größeren Unternehmen bis hin zu Teams aus Einzelpersonen, die durch Risikokapital gestützt waren. Die Zukunft wird im gesamtheitlichen Innovationszentrum liegen.

Statt isoliert in seiner Funktion wird es etwas sein müssen, in das alle eingebunden sind. Das geht über einen Vorschlagsbriefkasten hinaus (der für gewöhnlich leer bleibt und ignoriert wird), der sicherstellen soll, dass Vorwärtsdenken in der DNA eines Unternehmens verankert ist.

Innovation wird stärker intern arbeitsteilig. Wir haben in unserem Dokument über das Wachstum von Projektteams und abteilungsübergreifendes Arbeiten gesprochen. Dies wird in innovativen Praktiken deutlich – es gibt viele Studien, die belegen: je breiter die in einer Generationenidee involvierte Palette der Wissenschaftszweige, desto einflussreicher die Konzepte, die als Ergebnis daraus entspringen. Weil Menschen, die auf diese Weise zusammenarbeiten, Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven angehen, nicht mit Scheuklappendenken.

Innovation wird offener werden. Natürlich werden Firmen geschützte Informationen für sich behalten, und viel Patentarbeit wird hinter verschlossenen Türen ausgeführt werden. Aber gleichzeitig werden aufgeklärte Organisationen ihr Denken in einem frühen Stadium mit ihren Vertriebspartnern in der bereits früher erwähnten Ökosphäre teilen.

Immer mehr Unternehmen werden Open Source für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen nutzen – mit Kunden und Lieferanten als Teilnehmern. Ein aufmerksamkeitsstarkes Beispiel dafür war unlängst, wie die Zeitung The Guardian ihre Leserschaft zur Hilfe holte, um unglaublich schnell eine Analyse für den Bericht über den Ausgabenmissbrauch der britischen MPs zu erstellen – 170.000 Dokumente wurden von 20.000 Mitwirkenden gesichtet.

Innovation wird auch unter Kunden arbeitsteiliger werden. Anfang 2012 erstellte Unilever das „Sustainable Living Lab“, ein 24-Stunden-Online Event, das neue Ideen von Kunden generieren sollte. Das geschah auf dem Rücken der permanenten Online-Plattform Open Innovation. Abgesehen von der Generierung von Ideen liefert dieser Typ Initiative eine Win-Win-Situation, indem sie Gutwilligkeit bei den Menschen erzeugt, die empfinden, zu der Geschäftspolitik eines Unternehmens beizutragen. Einsicht und Weitsicht also, nicht der Blick in den Rückspiegel der konventionellen Forschung, werden immer wichtiger.



So wie in der Software-Entwicklung werden Unternehmen Ideen viel mehr beta-testen. Und der ganze Bereich wird explodieren, wenn 3D-Druck gebräuchlicher und die Prototypenfertigung limitierter Auflagen einfacher werden.

Während in der Vergangenheit Produkte im Fokus gestanden haben – Neuproduktentwicklung ist für die meisten Menschen synonym mit Innovation –, wird die Innovation von Geschäftsmodellen immer wichtiger werden und eine Möglichkeit für Unternehmen, Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Während Produkte oft rasch kopiert werden können, kann die Kommerzialisierung eines Geschäftsmodells besser auf die Werte und Ziele eines Unternehmens zugeschnitten werden als Erweiterung seines Markenverhaltens.

Innovation wird nicht etwas sein, in das Unternehmen einfach eintauchen und dann wieder daraus aussteigen können. Sie muss in der Organisation als systematische Fähigkeit verankert und von der Geschäftsführung verfochten werden.

Festgefahrene Unternehmen werden leiden. Da die globale Wirtschaft wächst, werden Organisationen, die in wachsenden Volkswirtschaften blühen, nach anderen Regeln spielen, mit Null-Toleranz, und sich selbst in das neu aufsteigende Weltbild einfügen, anstatt darauf zu hoffen, dass die Welt sich ihnen anpasst.

## Stichworte:

Mit Marktveränderungen, unterschiedlichen Arbeitnehmerprofilen, mit neuen Vernetzungen, mit neuen Technologien und neuer Mobilität nimmt ein offener Innovationsprozess Risiken in Kauf und ist entscheidend, für den Geschäftserfolg und längst keine Option mehr sondern ein Muss. Er wird entscheidend für Erfolg oder Misserfolg, Überleben oder Untergang sein.

# ÜBER ESSELTE

**Die Esselte Corporation ist einer der weltweit führenden Hersteller von Büroprodukten mit einem Jahresumsatz von über \$ 1 Mrd und Niederlassungen in 29 Ländern.**

**Das Unternehmen besitzt viele starke Marken in lokalen, regionalen und globalen Märkten. Dazu gehören Leitz, Rapid, Esselte, Pendaflex, Ampad und Xyron.**

2013 feiert Esselte hundert Jahre Entwicklungen innovativer Lösungen, die den modernen Arbeitsplatz vereinfachen und organisieren helfen. Ursprünglich ein Verbund von Druckereiunternehmen, hat Esselte über all diese Zeit hinweg auf Marktbedingungen reagiert und hunderte zukunftsweisender und preisgekrönter Produkte auf seinem Gebiet entwickelt. Das setzt sich auch heute fort: Das Unternehmen wurde bei den European Office Products Awards 2013 in rekordverdächtigen sieben Kategorien nominiert. Dazu gehören **Innovatives Produkt** wie Leitz Complete, Zubehör für Mobilgeräte; **Innovative Promotions** wie Passion & Profession mit der Zielgruppe Büro-einkäufer; und **Innovative Richtlinien** wie die wegweisende Nachhaltigkeitspolitik, die das Unternehmen verfolgt.

Dieses Schriftstück wurde als Teil der Jubiläumsfeier des Unternehmens produziert. Statt die Vergangenheit zu reflektieren, blickt Esselte voraus und plant Entwicklungen für die Zukunft, jenseits der papierbasierenden Organisation und in die digitale Welt hinein. Der Neuentwurf des Unternehmens als **Innovators in Organisation** erlaubt ihm, eine unüberbietbare Geschichte der Innovationen zu nutzen und zugleich vorauszuplanen und Lösungen zu entwickeln, die Menschen und Unternehmen beim Organisieren weit ins 21. Jahrhundert hinein helfen werden.

**Wenn Sie mehr über Esselte, seine 100-jährige Geschichte und Zukunftspläne erfahren möchten, besuchen Sie**

**[www.esselte.com](http://www.esselte.com)**

**Kontaktdaten finden Sie auch unter [www.esselte.com/whitepaper](http://www.esselte.com/whitepaper)**

Copyright

Dieses Material ist Copyright-geschützt und Eigentum von Esselte UK Ltd ©2013. Das Dokument „Zukunft Arbeit“ ist erhältlich zum allgemeinen Gebrauch, und es darf mit Erlaubnis des Copyright-Besitzers in seiner Gesamtheit oder in Ausschnitten reproduziert, von [www.esselte.com](http://www.esselte.com) heruntergeladen oder in jeglicher Form übertragen werden, elektronisch, online oder in Druckversion, vorausgesetzt, der Herausgeber erhält volle Akkreditierung. Esselte UK Ltd.; und die Autoren des Werks „Zukunft Arbeit“; Richard Watson, Zukunftsforscher und Buchautor, und Andrew Crosthwaite, Zukunftsforscher und Direktor für Strategische Planung der Londoner Werbeagentur BLAC.

