

Arbeitswelt der Zukunft

Zweiklassengesellschaft von morgen

Die Arbeitswelt der Zukunft ist heterogener, als man denken könnte. Die zunehmende Polarisierung der Arbeitswelt führt zu verschiedensten Trennlinien. Diese zu überwinden wird für die Personalabteilungen zu einer Herausforderung.

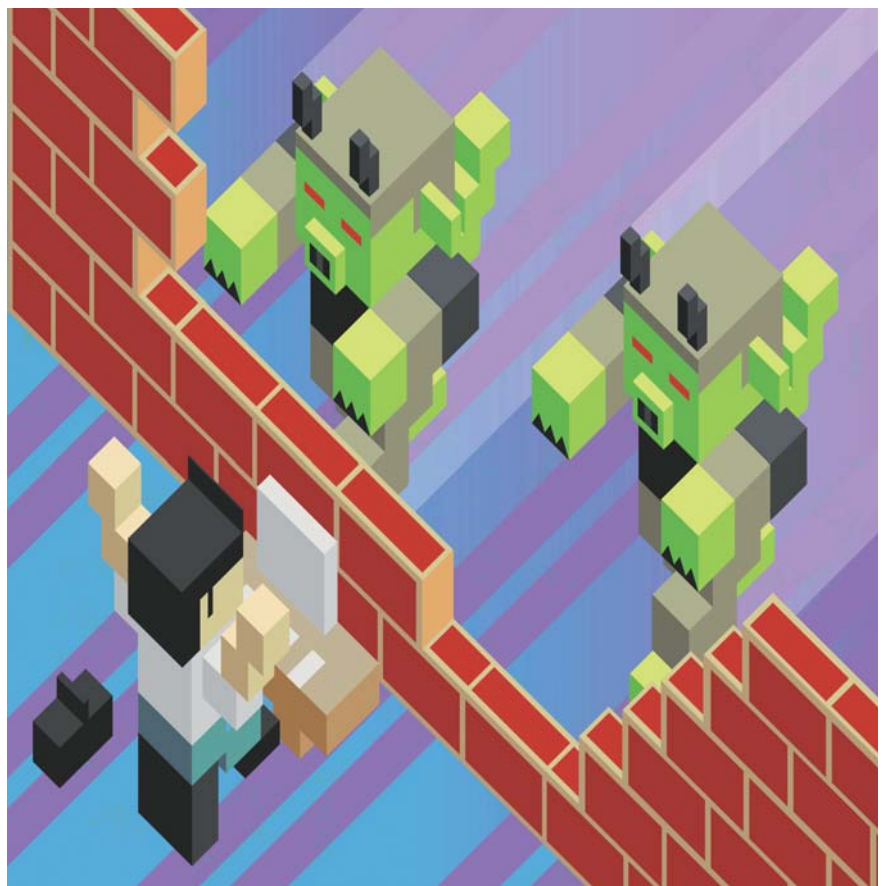
Von Joël Luc Cachelin

Im Hinblick auf die Zukunft der Arbeit denken viele an mobile Büros, repräsentative Wolkenkratzer oder Arbeitsräumlichkeiten, die einem Spielplatz gleichen. In dieser Vorstellung gehen wir alle einer interessanten, herausfordernden und identitätsstiftenden Arbeit nach und in dieser Utopie bedeutet Arbeit keine lästige Pflicht, sondern Spass. Doch die Arbeitswelt der Zukunft dürfte in der Realität wesentlich heterogener ausfallen als in unserer Vorstellung. Sie ist – je nach Weltbild – geprägt von Heterogenisierung oder Polarisierung.

Die folgenden Überlegungen basieren auf zwei Studien, welche der Think Tank Wissensfabrik in den letzten 18 Monaten zur Zukunft der Arbeit durchgeführt hat. Im Zentrum stand dabei die Frage, wie sich der Arbeitsmarkt – also das Tauschgeschäft zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden – verändern wird. Das Ergebnis der Untersuchung sind zwölf Trends, welche die Arbeitsmärkte umformen, und acht Trennlinien, die daraus hervorgehen. Zusammenfassend werden im Folgenden vier Trennlinien und ihre Konsequenzen für das HRM vorgestellt:

1. Trennlinie: Zugang zur Arbeit

Eine erste Trennlinie verläuft entlang des Zugangs zur Arbeit. Es ist anzunehmen, dass die strukturelle Arbeitslosigkeit aufgrund des technologischen Fortschritts zunehmen wird. Der technologische Fortschritt führt dazu, dass immer mehr Tätigkeiten an Maschinen und Algorithmen delegiert werden. Jenen, die nicht an das Ende der Arbeit glauben, kann das Argument entgegengehalten werden, dass der technologische Fortschritt exponentiell verläuft. Maschinen erzielen



Mensch vs. Maschine: Roboter werden uns in Zukunft Arbeitsplätze streitig machen.

immer mehr Wirkung – oder anders ausgedrückt: Für die Wertschöpfung eines Unternehmens braucht es immer weniger Mitarbeitende. So beschäftigt etwa Instagram, ein führender Anbieter im digitalen Fotomarkt, nur einen kleinen Prozentsatz der Mitarbeitenden, die Kodak in seiner Blütezeit beschäftigt hat.

Zentral für das Verständnis der Frage, wer in Zukunft noch Arbeit haben wird, ist die Sanduhr-Theorie: Sie besagt, dass insbesondere im mittleren Anspruchsniveau Arbeitsplätze wegfallen werden. In Zukunft wird es Arbeit für diejenigen

geben, die über besondere handwerkliche, kreative, kognitive oder emotionale Kompetenzen verfügen. Zugleich werden jene eine bezahlte Arbeit finden, die bereit sind, jede noch so undankbare Arbeit zu übernehmen, und sich flexibel dem Arbeitsmarkt anpassen. Arbeit mit mittlerem Anforderungsprofil gerät durch die Globalisierung und die Digitalisierung unter Druck. Durch intelligente Technologien (autonome Fahrzeuge, RFID-Tickets etc.) werden in Zukunft noch mehr Funktionen überflüssig. Algorithmen werden viele Führungskräfte im mittleren Management ersetzen.



12 Trends auf dem künftigen Arbeitsmarkt

- Stellenbesetzungen entscheiden über den Unternehmenserfolg
- Auf Arbeitsmärkten wird Wissen gegen Selbstverwirklichung getauscht
- Arbeitsmärkte finden im (mobilen) Internet statt
- Der Arbeitsvertrag wird zum Projektvertrag
- Kunden werden zu Mitarbeitenden
- Arbeitsmärkte sind Netzwerke
- Die zukünftigen Stellen entstehen zwischen den heutigen
- Data Mining identifiziert passende Mitarbeitende
- Die Anzahl Führungspositionen nimmt ab
- Die Frauen und die Alten gewinnen
- Branding verschafft den entscheidenden Vorteil
- Zünfte sind die zukünftigen Gewerkschaften

2. Trennlinie: Anforderungen der Arbeit

In der Tendenz geht der Zugang zur Arbeit mit hohen Anforderungen einher. Das heisst, wer Arbeit haben wird, der wird stark gefordert sein. Man findet sich in Zukunft unter einer doppelten Beweislast wieder. Zum einen muss man besser als die Maschinen sein, um in Zukunft noch Arbeit zu finden. Aufgrund des wachsenden Kostendrucks sehen sich Unternehmen immer mehr dazu veranlasst, jene Arbeit zu delegieren, die eine Maschine besser, billiger oder fehlerfreie machen kann. Das gilt im Übrigen auch für Staatsbetriebe, die einem höheren Spardruck unterliegen. Zum anderen befindet man sich aber auch in einem Wettbewerb mit anderen Mitarbeitenden. Wenn die Arbeit zum wirtschaftlichen Gut wird, dann wollen Arbeitgeber nicht irgendwelche Arbeit einkaufen, sondern die beste.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass eine zu hohe Belastung Mitarbeitende überfordert. Ein wesentlicher Teil der Überforderung ist in der Entgrenzung der Arbeit begründet, also der Tatsache, dass die Arbeit unabhängig von Raum und Zeit geworden ist und deshalb Freizeit und Arbeitszeit nicht mehr eindeutig getrennt werden können. Ein Teil der Arbeitskräfte sieht sich deshalb gezwungen, seiner Arbeits-

fähigkeit mit Medikamenten wie Ritalin nachzuhelfen. Dass umgekehrt aber auch zu wenig Arbeit und ein Mangel an spannenden Aufgaben krank machen kann, wurde bisher wenig thematisiert. Das Bore-out ist die spiegelbildliche Krankheit des Burn-outs. Sie tritt besonders dort auf, wo Mitarbeitende einer repetitiven Arbeit nachgehen, bei der sie sich nicht in ihre Arbeit einbringen können.

3. Trennlinie: Organisationsform der Arbeit

Eine dritte Trennlinie verläuft entlang der unterschiedlichen Formen, wie Unternehmen in Zukunft Arbeit organisieren werden. Bisher wird Arbeit primär in Vertragsverhältnissen organisiert. Ein Arbeitgeber entscheidet sich, mit welchen Mitarbeitenden er die heutigen und künftigen Herausforderungen bewältigen will, und bindet diese mit langfristigen Arbeitsverträgen an sich. Das schafft Sicherheit auf beiden Seiten. Doch diese auf Stabilität ausgerichteten Arbeitsverhältnisse geraten in den nächsten Jahren unter Druck. Einerseits wollen Mitarbeitende in Bezug auf die zeitliche inhaltliche und soziale Gestaltung ihrer Arbeit mehr Freiheiten. Dies führt zu einer Minderung der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, denn die Arbeit ist für künftige Arbeitnehmer wichtiger als der Arbeitgeber.

Andererseits wollen Unternehmen in Zukunft aufgrund von Kosten- und Innovationsdruck diese Arbeitsverhältnisse relativieren. Dazu reduzieren sie den Kernbestand ihrer Mitarbeitenden. Das Topmanagement, Mitarbeitende mit wichtigen Kundenbeziehungen sowie wichtige Know-how-Träger werden auch in Zukunft die Möglichkeit zur Festanstellung haben. Dort, wo das Unternehmen aber flexibel auf Wissen und Innovationskraft beziehungsweise repetitive billige Arbeit zugreifen will, werden sich andere Lösungen durchsetzen. Der Arbeitsvertrag wird in vielen Bereichen dem Projektvertrag weichen. Dabei baut sich das Unternehmen eine Cloud an Zulieferern auf, aus der es fehlende Kompetenzen bezieht. Es wird also ein immer grösseres Segment von Mitarbeitenden geben, die temporär, Teilzeit, als Selbständige oder Innovationslieferanten bei mehreren Unternehmen gleichzeitig arbeiten.

8 Trennlinien der Arbeitswelt der Zukunft

- Anforderungen der Arbeit
- Zugang zur Arbeit
- Digitalisierung der Arbeit
- Sinnstiftung der Arbeit
- Sichtbarkeit der Arbeit
- Organisationsform der Arbeit
- Ertrag der Arbeit
- Nationalität der Arbeit

4. Trennlinie: Sichtbarkeit der Arbeit

Eine vierte wichtige Trennlinie in der künftigen Arbeitswelt verläuft entlang der Sichtbarkeit der Arbeit. Sichtbarkeit bezieht sich auf die Präsenz im öffentlichen Raum, im Internet oder in der medialen Berichterstattung. Grundsätzlich gilt, dass, je mehr gesellschaftliche Achtung eine Arbeit geniesst, desto grösser auch ihre Sichtbarkeit ist. So ist die Sichtbarkeit der Arbeit von Zahnärztinnen, Popstars oder Managerinnen grösser als jene von Taxifahrern, Putzfrauen oder Kassiererinnen. Je sichtbarer die Arbeit, desto grösser die Chance der Resonanz Erfahrung. Diese bezeichnet das Gefühl, durch seine Arbeit nicht im leeren Raum zu agieren, sondern auf irgendeine Art einen Beitrag leisten zu können.

Jenseits der sichtbaren Arbeit gibt es eine grosse Menge von unsichtbarer Arbeit. Damit ist zunächst einmal die Arbeit jenseits der Erwerbsarbeit gemeint, also die Freiwilligen- und die Haushaltsarbeit. Zur unsichtbaren Arbeit gehört zudem die Arbeit, die täglich getan, aber von niemandem wertgeschätzt wird. Eine grosse Menge Wissensarbeit ist im Zuge der Digitalisierung unsichtbar geworden. Menschen sitzen vor einem Bildschirm, schicken Zahlen und Buchstaben hin und her, ohne dass sie jemals dafür wirklich wahrgenommen, geschweige denn wertgeschätzt würden. Schliesslich nimmt im Zuge von Neoprotektionismus und Regulierung auch die Schwarzarbeit zu.

Welche Stellschrauben gibt es?

Die Trennlinien zu managen ist in erster Linie eine politische Herausforderung. Durch die Gestaltung der Steuer-, der Sozial- und der Bildungssysteme nimmt



der Staat Einfluss darauf, welche Trennlinien im öffentlichen Diskurs thematisiert werden, welche Trennlinien man in Kauf nimmt und wo man eine Relativierung der Trennlinien anstrebt. In demokratischen Systemen sind es die Bürgerinnen und Bürger, die letztlich über die künftige Ausprägung der Trennlinien entscheiden. Seit Kurzem spürt man eine grosse Skepsis gegenüber der Globalisierung, die Arbeitsmärkte global öffnet und dadurch zu einem schärferen Wettbewerb von In- und Ausländern führt. Dass neoprotektionistische Massnahmen, um die heimischen Arbeitsmärkte kurzfristig zu schützen, beliebter werden, ist deshalb nicht erstaunlich.

Neben den Staaten sind auch die Unternehmen dieser neuen Umwelt ausgesetzt. Die Unternehmen sind zwar als Nachfrager primär Gestalter der Arbeitsmärkte, sind aber durch die Wirkung der Trends und deren Folgen zunehmend intern mit den Trennlinien beschäftigt. Folglich interessieren sich auch Unternehmen dafür, wie sie innerhalb des Unternehmens die Trennlinien vergrössern oder verkleinern können. Neben der Entlohnung geht es hierbei um die Hierarchien, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Mitgestaltung. Je mehr sich jemand einbringen kann, desto eher fühlt er sich wahrgenommen und desto mehr kann er in seiner Arbeit einen Sinn erkennen. Je weniger Hierarchien es gibt, desto weniger werden die einzelnen Mitarbeitenden zu Rädern in der Mühle.

Neue Aufgabenfelder für das HR

Aus dieser zersplitterten Zukunft ergeben sich diverse Aufgaben für das HRM. Fünf davon werden in der Folge kurz beschrieben. Das HRM wird hier nicht mit der Personalabteilung gleichgesetzt. Das heisst, die Personalabteilung kann, muss aber nicht die Themenführung übernehmen.

1. Reflexion des Mensch-Maschinen-Verhältnisses

Unternehmen sollten sich vermehrt mit dem Verhältnis Mensch und Maschine auseinandersetzen. Im Zentrum steht die Frage, wem wann der Vorzug gegeben werden soll, wo also der Mensch oder eben die Maschine im Vorteil ist. Die Antwort beeinflusst, wie viele Arbeitsplätze noch mit Menschen besetzt werden sollen.

2. Pflegen neuer Typen von Arbeitsverhältnissen

Die flexible Integration von externem Wissen und externer Innovationskraft setzt Arbeitsverhältnisse jenseits des Arbeitsvertrags voraus. Da sich auch die Erwartungen der Mitarbeitenden ändern, werden neue Lösungen im Bereich der Teilzeitarbeit, des Home Office und der Beraterverträge nötig.

3. Befähigung zum Umgang mit (digitaler) Diversity

Die Digitalisierung erhöht die Heterogenisierung der Mitarbeitenden. Kommunikationspräferenzen, aber auch digitale Fähigkeiten und Gewohnheiten unter-

scheiden sich massiv. Das setzt Unternehmen in Bezug auf die Kommunikation, die Kultur, das Personalmanagement oder auch hinsichtlich des Change Managements unter Druck.

4. Resonanzenerfahrungen schaffen und verstärken

In einer digitalen Welt, die sich tendenziell entmaterialisiert, verstärkt sich die Bedeutung von Resonanzenerfahrungen. Gerade Wissensarbeitende brauchen das Gefühl, dass sie und ihre Arbeit für das Unternehmen wichtig sind. Dazu braucht es Feedbacks und Offline-Zonen, in denen Erfolge und Probleme bei der Zusammenarbeit sichtbar werden.

5. Menschliches Gewissen des Unternehmens sein

Weil die Digitalisierung durch die steigende Transparenz eine höhere Ökonomisierung mit sich bringt, scheint es sinnvoll, eine Instanz zu stärken, die das menschliche Gewissen vertritt. Dabei geht es um Themen wie Datenschutz und Datenkompetenz, Lifework-Integration oder auch um das Entstehen für die Vorzüge der Menschen gegenüber den Maschinen.



Autor

Joël Luc Cachelin ist Geschäftsführer der Wissensfabrik, eines Think Tanks für Personal-, Wissens- und Datenmanagement. Anfang 2014 hat er sein neues Buch «Schattenzeitalter» veröffentlicht.



JETZT ANMELDEN
gdi.ch/iht2014

GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

Konferenz

RETAIL 2020 MIT MENSCH UND MASCHINE IN DIE ZUKUNFT DES HANDELS

64. Internationale Handelstagung
Donnerstag, 11., und Freitag, 12. September 2014



Anna Alex (DE)
Outfittery



Claus Meyer (DK)
Noma, Meyer Group



Richard Cristofoli (UK)
Debenhams

UMDASCH SHOPFITTING

Handelszeitung

Lebensmittel Zeitung

TextilWirtschaft NEWS | FASHION | BUSINESS

eTailment