

DIE ZUKUNFT DES ARBEITSMARKTS

12 Diskussionsthesen zur
Entwicklung der Arbeitsmärkte
für Hochqualifizierte



NELLEN & PARTNER

dr. joël luc
cachelin^s
WISSENS
FABRIK

© 2012, Wissensfabrik und Nellen & Partner

Wissensfabrik
Gallusstrasse 29
9000 St. Gallen
cachelin@wissensfabrik.ch
+ 41 (78) 711 99 01
wissensfabrik.ch
facebook.com/wissensfabrik
twitter.com/wissensfabrik

Nellen & Partner
Redingstrasse 6
9000 St.Gallen
nellen.ch
+41 (71) 228 33 66

Illustrationen: Julia Weiss
Layout: Büro Sequenz
Journalistische Überarbeitung: Christophe Cachelin

INHALT

- 5 Ausgangslage

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

- 55 Die politische Dimension des Arbeitsmarkts

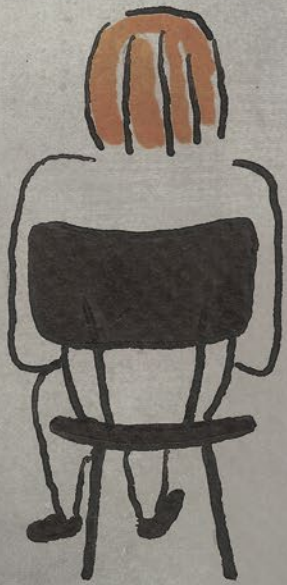
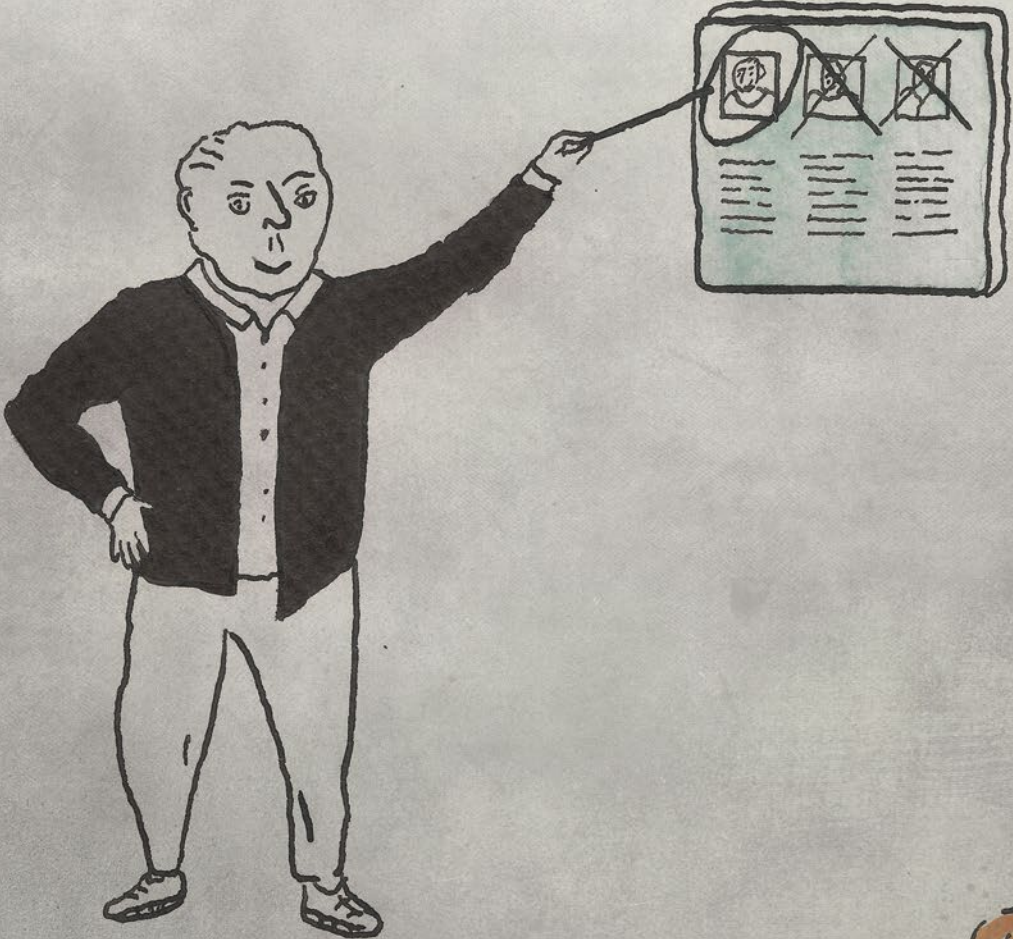
- 60 Interview- und Quellenverzeichnis

EINFÜHRUNG

Stellen Sie sich vor ... Sie fotografieren ein Kleidungsstück und erhalten eine Woche später ein Stellenangebot vom Hersteller. ... Sie geben Ihre Stelle als Produktmanagerin auf, um als Freelancerin jenen Unternehmen in der Produktentwicklung beizustehen, die sie als Kundin am besten kennen. ... Wissenshandwerker organisieren sich in digitalen Zünften und stellen dadurch die Gewerkschaften in Frage. ... Unternehmen finden durch die Analyse gelesener Zeitungsartikel, gekaufter Bücher und der Netzwerke auf Facebook per Mausclick fest heraus, welches zukünftige Mitarbeitende sein könnten. Diese Ideen mögen futuristisch klingen, tatsächlich hat die Zukunft aber längst begonnen.

Die heutigen Strukturen des Arbeitsmarkts werden sich hartnäckig halten, insbesondere weil die Gewinner der Vergangenheit an jenen Prinzipien festhalten, die ihnen die heutige Position gesichert haben. Aber auch weil sowohl die Mitarbeitenden als auch die Unternehmen das Gut der Sicherheit hochhalten und deshalb am langfristigen Arbeitsvertrag festhalten. Dieser relativiert die Ökonomisierung der Arbeit und lässt andere Kriterien neben dem Geld und dem Wissen der Mitarbeitenden bestimmen, wer wie lange mit wem unter welchen Bedingungen zusammenarbeitet. Der Vertrag befreit vom Druck, sich ständig nach Arbeit beziehungsweise nach Arbeitskräften umzusehen. Umgekehrt verstärkt das Internet die potenziellen Freiheiten in der Organisation der Arbeit. Konkret ist an die Ortsunabhängigkeit der Arbeit, die Verflachung der Hierarchien und die Veränderung der Management- und Führungsprinzipien zu denken.¹ Durch die Transparenz über Lebensläufe, Referenzen, Netzwerke, offene Stellen und die erbrachten Leistungen erhöht das Internet die Flexibilisierung aber auch die Ökonomisierung der Arbeit.

Nellen & Partner und die Wissensfabrik haben sich auf die Spurensuche nach der Zukunft des Arbeitsmarkts gemacht. Die Studie präsentiert 12 Thesen, welche die gegenwärtig sichtbaren Entwicklungslinien im Arbeitsmarkt aufzeigen. Der Fokus der Untersuchung liegt auf der hochqualifizierten Arbeit in der Deutschschweiz. Die Veränderungen mögen deshalb letztlich nur einen kleinen Teil aller Mitarbeitenden betreffen. Jedoch geht die Studie davon aus, dass sich die Schweiz weiter in die Richtung eines globalen Wissenshubs entwickelt.² Das erhöht die Anzahl der Hochqualifizierten im Arbeitsmarkt und stärkt die hier portraitierten Tendenzen. Die Aussagen basieren auf einer umfassenden Literaturrecherche und 13 Experteninterviews.



¹STELLEN- BESETZUNGEN ENTSCHEIDEN ÜBER DEN UNTERNEHMENS- ERFOLG

ARBEITSTEILUNG SCHAFFT ARBEITSMÄRKTE

Durch die Arbeitsteilung in einer fortgeschrittenen Wirtschaft entsteht die Notwendigkeit, die angebotene und nachgefragte Arbeit zu synchronisieren. Das passiert in einer Marktwirtschaft durch den Arbeitsmarkt. Je mehr die Arbeit geteilt wird, desto wichtiger wird sie für die Sinnzuschreibung und die Persönlichkeitsentwicklung.³ Die Zentralisierung des verfügbaren Wissens und die Verringerung der Kommunikationskosten intensivieren die Globalisierung der Wirtschaft.⁴ Die Verteilung der Arbeit über den Globus macht globale Regeln und Standards nötig, welche die Zusammenarbeit ermöglichen. Unternehmen arbeiten über die Landesgrenzen hinweg zusammen, um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu befriedigen. Nationale Grenzen spielen bei der Besetzung von hochqualifizierten Stellen eine immer geringere Rolle.⁵ Gleichzeitig relativiert das Internet die Bedeutung des Arbeitsorts.

KERNAUFGABE REKRUTIERUNG

Dass in der Wissensökonomie die Mitarbeitenden mit ihrem Wissen zum wichtigsten Erfolgsfaktor eines Unternehmens werden, ist eine weit verbreitete Binsenwahrheit.⁶ Das Rekrutieren von neuen Mitarbeitenden ist deshalb eine Kernaufgabe des Human Resources Managements (HRM). Durch die Personalakquisition engagiert ein Unternehmen Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissen und Netzwerke. Auch Kunden, Aktionäre und die Öffentlichkeit verfügen über Humankapital.⁷ Unternehmen können es sich in engen Wettbewerben in Zukunft nicht mehr leisten, dieses zu ignorieren. Um das Maximum aus der Rekrutierung zu holen, bemühen sich Unternehmen um eine Professionalisierung des HRM. Das führt dazu, dass Unternehmen vermehrt ihr gesamtes HRM inklusive Rekrutierung auslagern.

UMKEHR DER SUCHLOGIK

Weil Unternehmen ihren Arbeitskraftbedarf genauer kennen als die Stellensuchenden ihren Wunscharbeitgeber, kommt es zu bewussten Suchaufträgen der Unternehmen. Das stärkt die Position der Makler, die zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitgeberinnen vermitteln. Unternehmen sind bereit, viel Geld zu zahlen, um genau dasjenige Wissen im Arbeitsmarkt zu finden, das sie für eine erfolgreiche Zukunft brauchen. Allerdings hat das Internet auch die Transparenz über offene Stellen und über die Profile der Stellensuchenden erhöht. Das erlaubt es Unternehmen, die Makler zu umgehen und direkt mit möglichen Mitarbeitenden Kontakt aufzunehmen. Durch das Ausschalten der Intermediäre im Stellenmarkt sparen Unternehmen Zeit und Geld.

MACHT IM ARBEITSMARKT

Der Bedarf an Arbeitskräften hängt von der allgemeinen Wirtschaftslage ab. Auch die Reife einer Branche, einer Technologie oder eines Produkts prägen die Nachfrage nach Arbeit.⁸ Am Anfang des Lebenszyklus werden Stellen geschaffen, am Ende werden sie wieder abgebaut. Mitarbeitende sind umso gefragter, je wertvoller, das heißt je seltener und wirksamer ihre Fähigkeiten sind. Je mehr Menschen eine Arbeit ausführen können, desto mehr Macht haben die Arbeitgebenden. Macht bedeutet in diesem Fall, auf die sozialen, inhaltlichen, räumlichen, zeitlichen und finanziellen Bedingungen der Arbeit Einfluss zu nehmen. Der demographische Wandel stärkt die Position der Arbeitnehmenden, weil viele Arbeitskräfte durch die Pensionierung der Babyboomer-Generation aus dem Markt ausscheiden und es nicht genügend Mitarbeitende gibt, um die offenen Stellen zu besetzen.

UNTERSCHIEDLICHE ARBEITSMÄRKTE

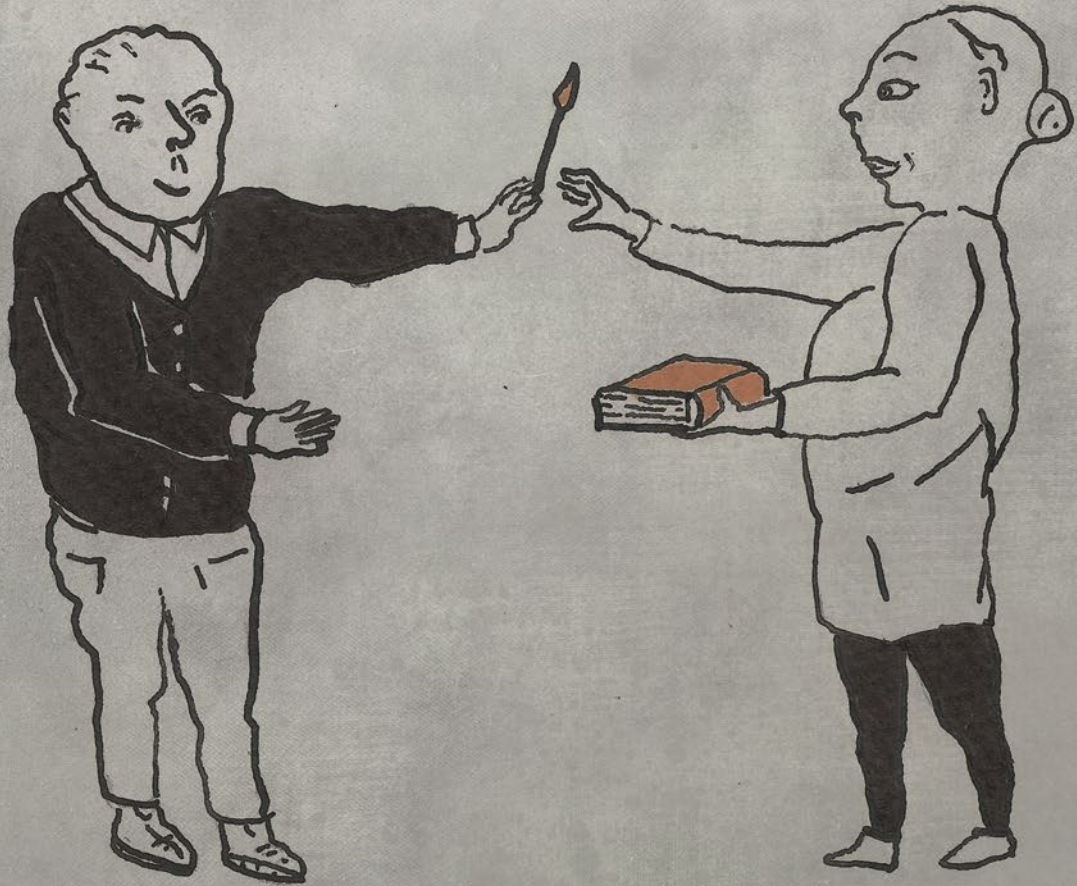
Die Arbeitsmärkte unterscheiden sich je nach Qualifikationsniveau. Während die Hochqualifizierten die Bedingungen vermehrt diktieren können, drohen die Niedrigqualifizierten von den Arbeitgebenden dominiert zu werden. Das manifestiert sich insbesondere durch Druck auf die Löhne und eine Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse, da repetitive Arbeit rasch durch jemanden anderes gemacht werden kann. Geographisch entstehen ganz unterschiedliche Arbeitsmärkte. Neben dynamischen Zentren gibt es Regionen, die um genügend Arbeitskräfte kämpfen. Typisch dafür sind kleine Städte, in denen es an medizinischem Personal mangelt. Durch den demographischen Wandel, die De-Industrialisierung und die Digitalisierung kommt es zur Entleerung von früher florierenden Regionen.⁹

ZWEITEILUNG DES ARBEITSMARKTS

Der Arbeitsmarkt weist zunehmend die Merkmale einer Zweiteilung auf. Es gibt einen Markt für Hochqualifizierte und einen Markt für Niedrigqualifizierte. Durch die steigenden Anforderungen werden die zwei Märkte immer unabhängiger. Während die Hochqualifizierten vom Burnout bedroht sind, sind die Niedrigqualifizierten der Gefahr des Boreouts ausgesetzt. Die beiden Märkte unterscheiden sich im Hinblick auf die Anfälligkeit für Arbeitslosigkeit. Zudem werden neue Stellen in der immateriellen Wissensökonomie eher für Hochqualifizierte geschaffen. Arbeitslosigkeit geht mit einer geringeren Verhandlungsmacht gegenüber den Unternehmen einher. Alleinerziehende, Behinderte, Migranten aber auch Menschen mit wenig qualifizierten Eltern haben ein erhöhtes Risiko, sich im Markt der Niedrigqualifizierten wiederzufinden. Profitieren von den Entwicklungen wird das Handwerk. Gewisse handwerkliche Fähigkeiten werden von immer weniger Menschen beherrscht, was zu einer Verknappung des Angebots und damit zu einer Erhöhung der Löhne führt.

MATTHÄUS-PRINZIP

Die Zweiteilung begünstigt das Winner-Takes-It-All-Phänomen, das auch als Matthäus-Effekt bekannt ist. Es beschreibt, wie die Gewinner durch ihre Gewinne noch mehr gewinnen und sich dadurch Macht und Ressourcen konzentrieren. Es entsteht ein kleiner elitärer Club der Gewinner. Im Markt für Topmanager und hochqualifizierte Experten kommt es zur Perversion des Marktprinzips. Für die Besetzung von Spitzenpositionen und für die Nutzung von Spitzenwissen werden immer höhere Summen bezahlt, die nichts mehr mit dem realen Wert der Arbeit zu tun haben.



² AUF ARBEITS- MÄRKTEN WIRD WISSEN GEGEN SELBST- VERWIRKLICHUNG GETAUSCHT

DE-MATERIALISIERTE WIRTSCHAFT

Die Schweiz ist ein reiches Land, in dem die materiellen Bedürfnisse weitgehend befriedigt sind. Das begünstigt die Verschiebung der Aufmerksamkeit auf immaterielle Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Selbstverwirklichung, Glück und Heimat. Diese Veränderung der Bedürfnisse führt zusammen mit der Auslagerung der Produktion von materiellen Gütern in spezialisierte beziehungsweise billigere Länder zur De-Materialisierung unserer Wirtschaft. Zahlreiche Unternehmen produzieren immaterielle Güter (Beratung, Software, Wellness, Medizin etc.) wobei heute auch die Produkte aus der Landwirtschaft und der Industrie einen hohen Dienstleistungsanteil ausweisen. Die ökonomischen Sektoren wachsen mit ihren Branchen und Unternehmen zusammen.

NEUE PRODUKTIVITÄTSBEDINGUNGEN

Die De-Materialisierung prägt unsere Arbeitsinhalte. In Zukunft werden noch mehr Menschen einer geistigen, anspruchsvollen Tätigkeit nachgehen. Sind die Arbeitsinhalte mehrheitlich immaterieller Natur, so verändern sich die Bedingungen der Produktivität. In einer materiellen Wirtschaft geht es darum, in möglichst kurzer Zeit möglichst viel zu produzieren. Diese Logik löst sich in einer de-materialisierten Wirtschaft auf. In dieser dreht sich alles um Ideen, um Kreativität und Innovation. Die räumlichen und zeitlichen Arbeitsbedingungen, das Unternehmensklima, Entwicklungsangebote für die Mitarbeitenden, die Aufbauorganisation oder auch die Führungs- und Managementprinzipien sind die neuen Faktoren, um die Produktivität positiv zu beeinflussen.

SELBSTVERWIRKLICHUNG UND SINN

Vereinfacht ausgedrückt wird auf dem Arbeitsmarkt Arbeit gegen Geld getauscht. In der Wissensökonomie ist allerdings die Aussage treffender, dass auf dem Arbeitsmarkt Wissen gegen Selbstverwirklichung getauscht wird. Mitarbeitenden reicht es heute nicht mehr aus, mit Geld entschädigt zu werden. Sie erwarten, dass die Arbeit Sinn stiftet und einen Beitrag zur Selbstverwirklichung leistet. Das ist insbesondere deshalb der Fall, weil andere sinngebende Gemeinschaften wie die Familie, die Religion, die Nachbarschaft oder die Nationalität an Bedeutung verloren haben. Durch Arbeit bringen wir unsere Persönlichkeit hervor und verankern uns in der Gesellschaft. Das durch die Arbeit verdiente Geld schafft die Grundlagen, um sich auch in der Freizeit zu verwirklichen. Dabei setzt sich mehr und mehr die Einsicht durch, dass Geld zwar vielleicht Freiheit nicht aber Glück stiftet.¹⁰

UNTERSCHIEDLICHE ERWARTUNGEN

In einer individualisierten Gesellschaft gewichten die Mitarbeitenden die Erwartungen an ihre Arbeitgeber ganz unterschiedlich.¹¹ Die einen streben nach Sicherheit, die anderen nach Freiheit, die einen nach Kontinuität, die anderen nach Abwechslung, die einen nach Herausforderungen und die anderen nach Gemeinschaft. Die Treiber der Arbeit – Spass, Sinn, Geld, Zeit, Macht und Status¹² – haben für alle eine andere Bedeutung. Je nach Lebensphase gewichtet auch das Individuum die Treiber anders. Die Erwartungen an einen Arbeitgeber werden durch das individuelle Fähigkeitsprofil beeinflusst, das mit einer spezifischen Rolle in einem Unternehmen einhergeht.¹³ Gemeinsam ist uns allen, dass wir hoffen, durch Arbeit Anerkennung zu erfahren.¹⁴

WISSEN ALS LEITWÄHRUNG

Der Arbeitsmarkt wird zu einem Markt für Humankapital. Dieses umfasst neben dem Wissen auch das Wissen über Wissen. Damit sind die Kompetenzen gemeint, um Wissen zu suchen, zu bewerten und anderen zu vermitteln. Von steigender Bedeutung ist die Fähigkeit Wissen zu inszenieren, das heisst attraktiv zu visualisieren und mit einer Marke zu versehen. Die späte Wissensgesellschaft fördert die Statusangst.¹⁵ Wer nicht auf sein Humankapitalkonto einzahlt, dem droht der soziale Abstieg. Das erklärt, warum die formelle und die autodidaktische Weiterbildung wichtiger werden, warum sich Mitarbeitende bei einem Arbeitgeber weiterentwickeln wollen und warum das lebenslange Lernen nicht nur Vergnügen sondern Pflicht ist. Wissen ist wie Geld eine Grösse ohne messbares Ende. Man kann also nie genug Wissen haben.

ÖKONOMISIERUNG DER ARBEIT

Die Ökonomisierung des Wissens relativiert die Bedeutung des Wissensträgers. Wenn sich die Nachfrage nur noch auf das Wissen eines Menschen bezieht, droht dieser zum Objekt zu werden. Wir erleben eine verstärkte Ökonomisierung der Arbeit. Dadurch werden soziale Argumente bei der Verteilung der Arbeit weniger wichtig. Weil die Digitalisierung die Transparenz auf den Arbeitsmärkten fördert, erlebt die Ökonomisierung zusätzlichen Schub. Das kann so weit gehen, dass viele Menschen, die eigentlich arbeiten möchten, nicht mehr arbeiten können. Durch die Arbeitsteilung wird der Zusammenhang zwischen Tätigkeit und alltäglichem Erleben aufgeweicht. Nur wenige Mitarbeitende «produzieren» etwas, das sie auch selbst in ihrem Alltag brauchen. Diese Entfremdung der Arbeit wird durch die De-Materialisierung und die Digitalisierung vorangetrieben. Gerade Hochqualifizierte arbeiten meist vor einem Bildschirm und bewältigen symbolische, mit den Sinnen nicht fassbare Arbeit.

ARBEITSMÄRKTE SIND EIN POLITIKUM

Die Politik beeinflusst die Spielregeln auf dem Arbeitsmarkt. Sie bestimmt, in welcher Altersspanne die Menschen sich an der Erwerbsarbeit beteiligen, wie lange sie dafür ausgebildet werden, wie die Macht von Arbeitvergebenden und Arbeitnehmenden beschränkt wird, ob es einen Mindestlohn gibt, ob es einen Maximallohn gibt und nach welchen Prinzipien die Arbeit verteilt wird. Arbeit kann so verteilt werden, dass möglichst viele Menschen arbeiten, so dass möglichst viele gemäss ihren Fähigkeiten arbeiten oder so dass die existierende Arbeit möglichst effizient erledigt wird. Politisch philosophisch ist schliesslich die Frage, was das Ziel der Arbeit ist, wodurch sich also ein höherer Wohlstand auszeichnen soll.



³ARBEITS- MÄRKTE FINDEN IM (MOBILEN) INTERNET STATT

DIGITALISIERUNG DER MÄRKTE

Arbeitsmärkte finden zukünftig im Internet statt. Digitale Medien haben den Vorteil, dass man potenziell ein Riesenpublikum erreicht, dass rasch auf die Nachfrage reagiert werden kann und dass sich Inserate virenartig im Internet verbreiten. Die stellenvermittelnden Plattformen werden interaktiver und multimedialer. Von steigender Bedeutung sind Recruiting und Employer Branding Videos, welche die Vorteile von Stellensuchenden beziehungsweise Arbeitgebern preisen. Die heutigen Stellenportale (z.B. ostjob, jobs, alpha) verdichten sich auf einige wenige Anbieter. Im Sinne eines Gegentrends gewinnen exklusive Inserate in Printmedien wieder an Bedeutung.

AUFSTIEG DER SOZIALEN MEDIEN

Bedroht werden die Jobportale von den sozialen Medien. Diese geben einen immer tieferen und breiteren Einblick in unsere Persönlichkeit. Wir nutzen diese Portale, um der digitalen Öffentlichkeit unsere berufliche Biographie zu präsentieren, das heisst unsere bisherigen Arbeitgeber, Referenzprojekte und Arbeitsprodukte (Publikationen, Werke, Erfolge). Die Grenze zwischen beruflichen und privaten Netzwerken wird relativ, weil Netzwerke nicht auf solche Unterscheidungen Rücksicht nehmen und weil jedes zusätzliche Netzwerk Betreuungsaufwand bedeutet. Folge ist eine Auflösung der Privatsphäre.¹⁶ Nur wirklich Intimes behalten wir offline beziehungsweise ist das Intime auf dem Netz in Wirklichkeit gar nicht so intim.

ENTSTEHUNG DER TOTALEN PLATTFORM

Es ist möglich, dass die uns spiegelnden sozialen Medien zusammenwachsen und das totale Netzwerk hervorbringen. Noch sind die unterschiedlichen Facetten unserer Persönlichkeit auf verschiedenen Plattformen verteilt. Google weiss, was ich suche. Amazon weiss, was ich weiss. Itunes weiss, womit ich mich unterhalte. Twitter weiss, was ich denke. XING weiss, was und mit wem ich gearbeitet habe. Facebook weiss, wer ich bin, und wer ich sein will. Je mehr Informationen wir auf einer Plattform hinterlassen haben, desto grösser werden die Wechselhürden zu einer anderen Plattform. Das erklärt, weshalb Facebook trotz gegenwärtiger Kritik in der Poleposition für die Mutation zur totalen Plattform steht.

UNVERZICHTBARES SOCIAL RECRUITING

Weil die Portale unsere Biographien immer präziser wiedergeben, werden sie zur unverzichtbaren Informationsquelle. Rekrutierende können sich ein präzises Bild über potenzielle Mitarbeitende verschaffen. In den USA wird LinkedIn von 93%, Facebook von 66% und Twitter von 54% der Unternehmen in der Rekrutierung eingesetzt, Tendenz steigend.¹⁷ 73% der befragten Unternehmen geben an, Social Media erfolgreich zur Besetzung von Stellen eingesetzt zu haben. 86% der befragten Rekrutierenden prüfen die Profile ihrer Bewerbenden im Internet. Dabei wirken sich sprachliche Fehler (54%) ähnlich negativ aus wie Bilder und Kommentare in Zusammenhang mit Sex oder Drogen (66% bzw. 78%).

KONTAKTIEREN STATT INSERIEREN

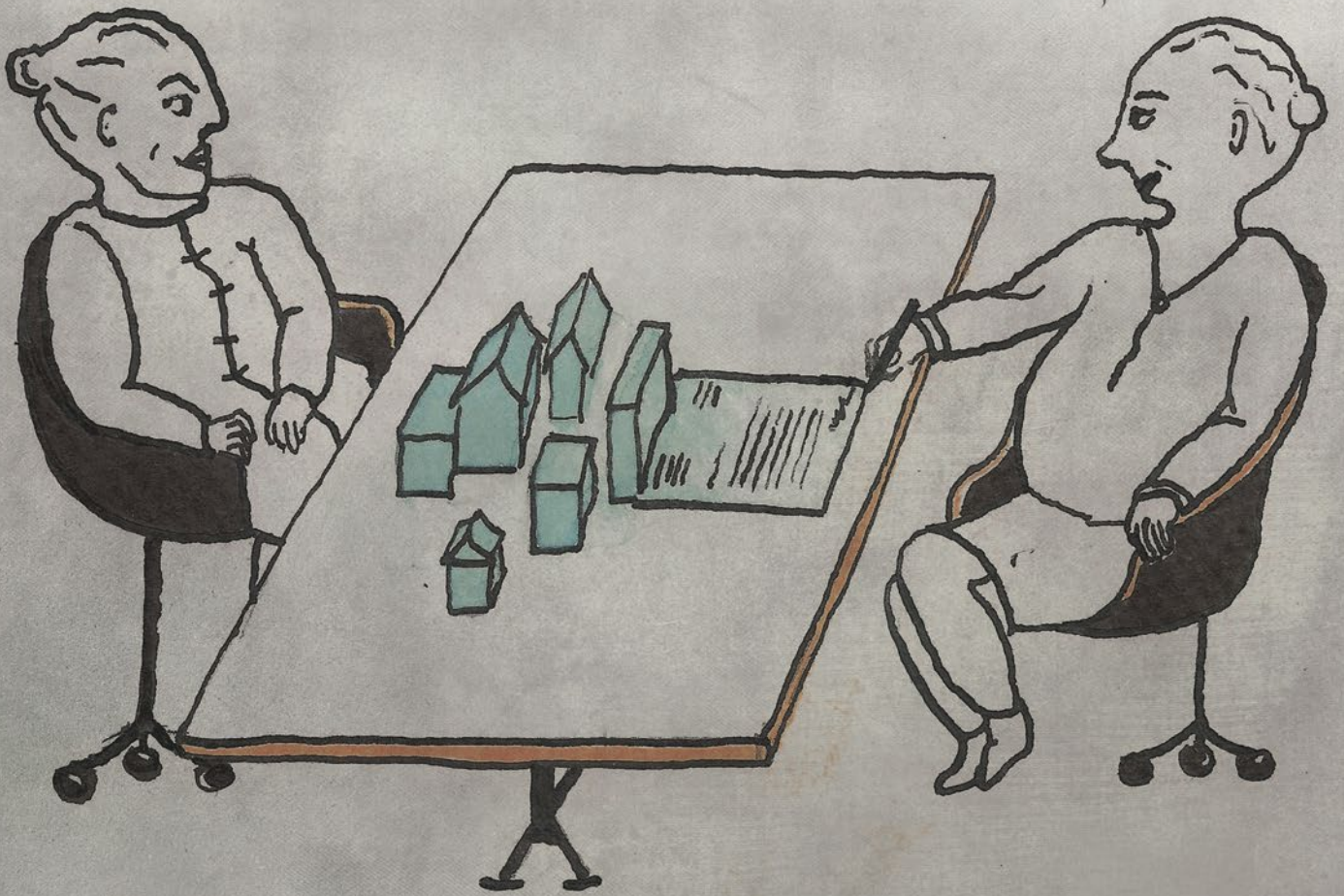
Digitale Stellenmärkte haben den Vorteil, dass man sich als Unternehmen zielgruppenspezifisch in Szene setzen kann. Im Rahmen von Employer Branding Aktivitäten werden potenzielle Mitarbeitende aktiv angegangen. Dabei spielt das Beobachten von Communities und Fanseiten eine zentrale Rolle. Zu Ende gedacht kann ein Unternehmen für alle potenzielle Arbeitskräfte ein angepasstes Stelleninserat schalten. Das wird dazu führen, dass immer mehr Wissensträger direkt von den stellenbesetzenden Unternehmen angeschrieben werden, auch in noch laufenden Arbeitsverhältnissen. Das Internet schafft Transparenz über interessante Kandidaten und erlaubt es, diese unauffällig zu kontaktieren.

TRANSPARENZ DER REPUTATION

Die zentralen Kriterien bei der Besetzung einer Stelle – Identität, Kompetenzen, Referenzen, sowie Aus- und Weiterbildung werden in Zukunft nicht mehr nur von der Arbeitnehmerin in das Netz gestellt, sondern im Sinne eines 360°-Feedbacks auch von den Profilbesuchern (ehemalige Arbeitgeber, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden, Netzwerkpartner) beurteilt. Dieses Vorgehen entspricht dem Liken, wie man es von Facebook kennt – und wird von XING in einer Betaversion getestet.¹⁸ Neben dem objektiven Lebenslauf zeigen die Profile so auch die subjektiv wahrgenommene Reputation. Das stärkt die Aussagekraft der Profile. Auch die Qualität eines Arbeitgebers wird durch Feedback- und Ratingportale transparent.¹⁹

MOBILE STELLENMÄRKTE

Die elektronischen Stellenmärkte werden zu Apps auf unseren Smartphones. Diese machen die Jobsuche einfacher und intensiver. Applikationen, die Realität und Virtualität vermischen werden beliebter. Unternehmen werden die Möglichkeiten der Augmented Reality nutzen, um mögliche Arbeitnehmende auf originelle und individuelle Art und Weise anzusprechen. So werden sich die Plakate im öffentlichen Raum den vorbeigehenden Passanten anpassen und ihnen Jobangebote machen. Oder Stellensuchende werden von jenen Unternehmen Stellenangebote erhalten, von denen sie die Produkte oder die Firmengebäude fotografieren.



⁴ DER ARBEITS- VERTRAG WIRD ZUM PROJEKT VERTRAG

MEHR TEILZEIT, MEHR BEFRISTETE ARBEITSVERHÄLTNISSE

Die Mitarbeitenden werden vermehrt Teilzeit arbeiten wollen. Teilzeitpensen eignen sich, um ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit, Freizeit und Familie herzustellen. Es ist ein gesellschaftlicher Wandel zu beobachten, der dazu führt, dass Zeit im Verhältnis zu Geld mehr wertgeschätzt wird.²⁰ Während die Mitarbeitenden auf Teilzeit pochen, setzen die Unternehmen auf befristete Arbeitsverträge. Das erlaubt ihnen, flexibler auf Know-How-Entwicklung, strategische Neuausrichtungen und gehäufte konjunkturelle Schwankungen zu reagieren. Unternehmen realisieren, dass sie nicht die Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden einkaufen, sondern deren Ideen.²¹ Temporäre Arbeitsverhältnisse kommen jenen Mitarbeitenden entgegen, die während einer vorher fixierten Zeit Arbeitserfahrungen sammeln wollen und die Grenzen zwischen den Lebensphasen Arbeit, Weiterbildung und Freizeit durchlässig gestalten.

VERSCHWINDEN VOM ARBEITSMARKT

Eine wachsende Anzahl von Hochqualifizierten verschwindet von den offiziellen Arbeitsmärkten. Sie verhalten sich wie selbstständige Unternehmer und bieten ihre Dienste verschiedenen Unternehmen an. Auch Hochqualifizierte, die sich einem Wissensbroker anvertrauen, werden auf den Arbeitsmärkten nicht mehr sichtbar sein. Wie bei den Wohnungen führt dies dazu, dass die besten Angebote «unter der Hand» weggehen. Arbeitgebende werden ihre Kompetenzträger durch zusätzliche Freiheiten, interessante Entwicklungsperspektiven oder finanzielle Anreize an sich binden und wechselfreudige Mitarbeitende von anderen Unternehmen abwerben. Die Schwarzarbeit nimmt, auch aufgrund von gesteigener Steuerbelastung, zu.

MEHRERE ARBEITSVERHÄLTNISSE

Eine steigende Anzahl von Arbeitskräften wird mehrere Jobs gleichzeitig ausüben. Hochqualifizierte werden in Projekt- statt in Arbeitsverträgen beschäftigt sein und ihre Wissensarbeit unterschiedlichen Arbeitgebern verkaufen. Die Zunahme der Selbstständigen wird dadurch begünstigt, dass die Kosten für ein Start-Up im Bereich der Wissensarbeit gegen Null tendieren. Wer nicht selbstständig ist, wird tendenziell zum «angestellten Unternehmer»²², der sich auf den Arbeitsmärkten innerhalb des Unternehmens beweisen muss. Eine Vervielfachung der Arbeitsverhältnisse ist bei den Niedrigqualifizierten dann zu befürchten, wenn ein einziger Job nicht mehr für den Lebensunterhalt genügt. Das Micro-Outsourcing wird an Bedeutung gewinnen. Unternehmen zerlegen dabei die Arbeit in ganz kleine Arbeitsschritte, die dann via Mobiltelefon überall auf der Welt erledigt werden können.²³

DIE CLOUD-ORGANISATION

Ein zukünftiges Organisationsmodell, das diesen neuen Herausforderungen gerecht werden will, sieht einen massiven Abbau der Belegschaft vor. Es reduziert diese auf den Kern, das heißt auf ein schlankes Top-Management und die Mitarbeitenden mit Kundenkontakt. Alle anderen Aufgaben werden von Mitarbeitenden in der Cloud erfüllt.²⁴ Die Cloud besteht aus quasi selbstständigen Mitarbeitenden, die für mehrere Arbeitgeber tätig sind und kurzfristig für Projekte engagiert werden können. Das führt zu einer Auflösung der Organisationsgrenzen. Innerhalb der Cloud werden die Mitarbeitenden in verschiedene Gruppen eingeteilt. Wer wichtiges Know-How besitzt und häufig für das Unternehmen arbeitet, erhält langfristige Verträge mit besseren Konditionen. Neue Mitarbeitende können durch die im Internet transparent gemachte Reputation einfacher und schneller als früher rekrutiert werden.

DIE CLOUD-WIRTSCHAFT: ÖKOSYSTEME DER GLOBALEN WIRTSCHAFT

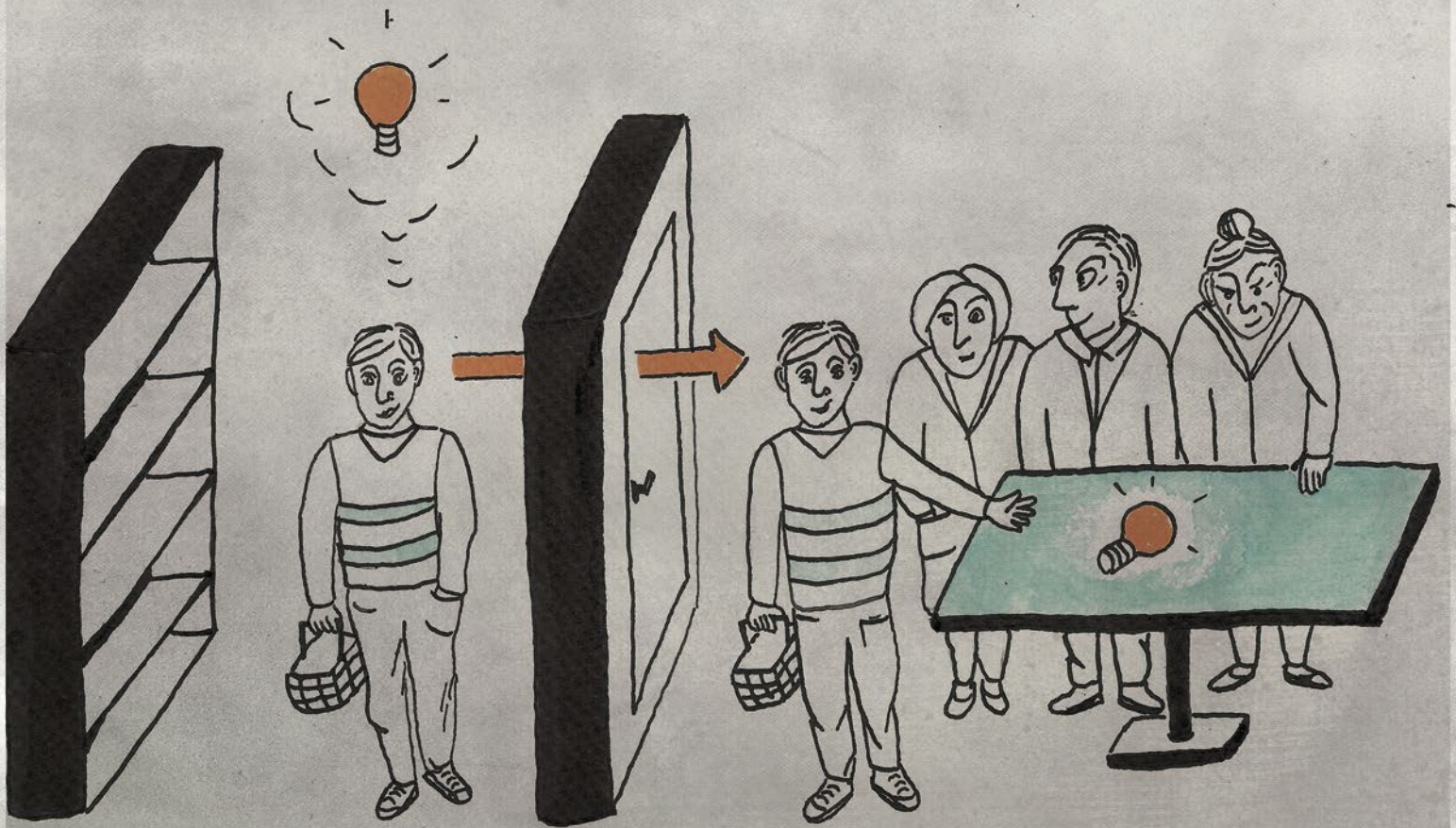
Diese neue Organisationsform der Arbeit spiegelt sich auf der Makro-Ebene. Die zukünftige Wirtschaft wird von wenigen Megakonzerne dominiert. Konzerne haben den Vorteil, dass sie Effizienzgewinne realisieren und durch ihre Standards und Marken Komplexität reduzieren. Das ist besonders dort von Vorteil, wo Produkte in grosser Anzahl in derselben Qualität und in derselben Ausprägung abgesetzt werden. Auch bei grossflächigen Infrastrukturprojekten spricht einiges für die Effizienzvorteile der Konzerne (und staatsnahe Grossbetriebe). Diese Riesenunternehmen beziehen aber zahlreiche Kreativ- und Wissensarbeiten von kleinen Zulieferern in ihrem Netzwerk. Kleine Strukturen eignen sich besser für kreative Arbeit und die Erarbeitung von Innovationen. Systemtheoretisch handelt es sich dabei um ein Ökosystem mit den Konzernen als Hubs und zahlreichen KMUs als vorleistende Partner.²⁵

RELATIVIERUNG DES ARBEITSORTS

Das Internet entkoppelt die Arbeit vom Arbeitsort. Wer keinen Kundenkontakt vor Ort hat, wird die Arbeit in Zukunft dort erledigen, wo er diese am besten erledigen kann. Das Home-Office gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil die öffentlichen Verkehrssysteme an ihre Grenzen geraten und der Individualverkehr teurer wird. Linksrüne Politiker werden darauf drängen, die arbeitsbedingte Mobilität zu reduzieren. Diese Forderung trifft auf das unternehmerische Bedürfnis, die Kosten für Büroräumlichkeiten zu senken. Die Beurteilung des Arbeitsplatzes in räumlicher und architektonischer Hinsicht aber auch die Freiheiten in Bezug auf die Wahl von Arbeitsort und -zeit werden für die Hochqualifizierten zum wesentlichen Entscheidungskriterium bei der Stellensuche.²⁶

BEFÜRCHTUNGEN DER GEWERKSCHAFTEN

Die neuen Organisationsformen ermöglichen den Unternehmen maximale Flexibilität und eine massive Reduktion der Fixkosten. Aber sie wecken in der Bevölkerung und bei den Gewerkschaften Befürchtungen. Das Bedürfnis nach Sicherheit scheint bei vielen stärker ausgeprägt als das Bedürfnis nach Freiheit. Man fürchtet, dass Arbeit in Zukunft nur noch auf dem freien Markt verteilt wird, dass die totale Ökonomisierung der Arbeit eintritt und dies einen entsprechenden Druck auf die Arbeitnehmenden produziert. Man denkt, dass sich die Unternehmen aus der Verantwortung stehlen und die soziale Dimension der Arbeitsbeziehung vernachlässigen.²⁷ Diese Ängste verweisen auf die politische Dimension der zukünftigen Arbeitsmärkte.



⁵KUNDEN WERDEN ZU MIT- ARBEITENDEN

WERTVOLLE KUNDEN

Als Kunden kennen wir die Stärken, Schwächen, Produkte, Prozesse und Optimierungspotenziale eines Unternehmens. Dieses Wissen macht uns für Unternehmen wertvoll und zu potenziellen Projektarbeitenden. Unternehmen versuchen dieses Wissen vermehrt in die Organisation einzugliedern. Kunden sind eine Alternative zu festangestellten Mitarbeitenden, weil sie ähnlich wie die Mitarbeitenden in der Cloud keine langfristigen Verpflichtungen herbeiführen. Zudem kann ein Unternehmen flexibel auf das situativ beste Wissen zurückgreifen. Die zu erledigenden Aufgaben für «Kundenmitarbeitende» fallen in der Vermarktung (Bekanntmachung eines Produktes, einer Idee, eines Unternehmens), der Produktentwicklung (Mängel identifizieren, Verbesserungspotenziale benennen, Innovationen andeuten), der Unternehmensentwicklung (Prozesse beurteilen, Prozessinnovationen sammeln) und im Wissensmanagement (Marktforschung, Trends aufspüren) an.

INTERNET FÖRDERT KUNDENINTEGRATION

Das Internet erleichtert diese neue Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und deren Kunden. Zum einen kann die Arbeit leicht ausgeschrieben werden. Zum anderen brauchen die Kundenmitarbeitenden nicht mehr als einen Internetanschluss und ihre Ideen, um sich an einem Projekt zu beteiligen. Die ausgeschrieben Aufgaben können ohne Vorbildung und Diplom bewältigt werden. Häufig sind Unternehmen – beispielsweise bei der Entwicklung eines neuen Produkts – auch daran interessiert, eine durchschnittliche aber möglichst massentaugliche Idee hervorzubringen. Das Internet schafft Transparenz, wer wie in welchem Projekt mitgearbeitet hat. Data Mining ermöglicht es Unternehmen, ihre aktivsten und im Hinblick auf das generierte Wissen wertvollsten Kunden zu identifizieren. Das ist die Grundlage, um sie stärker in das Unternehmen zu integrieren.

NEUE INNOVATIONSLOGIK

Die Integration der Kunden in die Produkt- und Unternehmensentwicklung wird häufig mit dem Schlagwort «Open Innovation» benannt. Im Internet sind in den letzten Jahren zahlreiche Plattformen entstanden, auf denen Unternehmen ihre Probleme ausschreiben und die Öffentlichkeit zur Mitarbeit aufrufen.²⁸ Auf den Plattformen werden Ideen gesammelt, diskutiert, gemeinsam weiterentwickelt und bewertet. Zum Teil nutzen Unternehmen eigene Internetseiten, um mit ihren Kunden die Produkte und Prozesse weiterzuentwickeln (Starbucks, Lego, Migros). Berühmt geworden ist auch das Videospiel Little Big Planet. Hier hat das Unternehmen die Bausteine für die Entwicklung von neuen Spielwelten zur Verfügung gestellt. Bis heute haben die Fans bereits 6 Millionen Levels designed.²⁹ Das Internet kehrt die gängige Innovationslogik um. Innovation ist nicht mehr technologie- sondern marktgetrieben. Indem Kunden die Innovationen hervorbringen, sparen Unternehmen Ressourcen und reduzieren gleichzeitig das Floprisiko von neuen Ideen.

ENTSCHÄDIGUNG GEFORDERT

Mitarbeitende Kunden werden für ihr Ideen bisher meist nur immateriell entschädigt. Mit einer realisierten Idee kann man sich Reputationsgewinne in der Fangemeinde sichern. Eine finanzielle Entschädigung bleibt aber meist aus oder ist im Verhältnis zu den aus einer Idee realisierten Erträgen verschwindend klein. Das wird sich ändern, wenn mit Kunden Projektverträge abgeschlossen werden, die sie faktisch zu Mitarbeitenden machen. Kunden werden es sich in Zukunft nicht mehr gefallen lassen, wenn sie ohne Entschädigung ein Produkt oder ein Unternehmen weiterentwickeln. In diese Richtung zieht

die Open Innovation der Migros, bei der die Erfinder der neuen Terra-Chips mit einem Prozent an deren Umsatz beteiligt werden.^{29a} Zudem werden Kunden Transparenz über den Umgang mit ihren Daten verlangen und eine Gegenleistung für ihre Daten einfordern.³⁰

KUNDEN SIND DIE ZUKÜNFTIGEN MANAGER

Die Integration der Kunden wird sich auf die Steuerung des Unternehmens ausweiten. Kunden werden vermehrt Einfluss auf die Unternehmen ausüben wollen, die sie mit ihren Kaufentscheidungen am Leben erhalten. Erste Beispiele für die Kundensteuerung zeigen sich in Form von Kundenparlamenten, Kundenräten (z.B. SBB oder SRG SSR) oder in der Abstützung von Unternehmensentscheidungen auf der Befragung der Beteiligten.³¹ Der zunehmende Wunsch nach Selbstbestimmung zeigt sich auch dort, wo Kunden ausserhalb von Unternehmen Produkte entwickeln. So kreieren zum Beispiel auf unserAller³² die Nutzer neue Produkte und suchen dann Unternehmen, welche diese produzieren und vertreiben wollen. Nicht zu vergessen sind alle Initiativen, bei denen ausserhalb der Marktlogik Produkte im Do-It-Yourself-Prinzip hergestellt und geteilt werden.³³ Die Wirtschaft basiert auf zahlreichen politischen Entscheidungen, die noch kaum als solche wahrgenommen werden.

KUNDEN ALS KAPITALGEBER

Eine andere Möglichkeit der zukünftigen Kundenmitarbeit zeigt sich im finanziellen Bereich. Kunden werden an den Erfolgen «ihrer» Unternehmen beteiligt sein wollen. Diese Idee ist in Genossenschaften bereits seit einiger Zeit verankert. Die zukünftige finanzielle Steuerung der Unternehmen durch Kunden zeigt sich auch im Crowd Sourcing. Dabei legen Fans eines Unternehmens Geld zusammen, um Investitionen zu tätigen. Es kann sich hierbei auch um institutionelle Fans handeln. Zum Beispiel könnten Patientenorganisationen und Betroffene die Forschung an einer bestimmten Krankheit fördern. Oder aber die Fans eines Fernsehkanals finanzieren zusammen die Entwicklung und Produktion einer neuen, teuren TV-Show. Wie diese Co-Finanzierung aussehen könnte, zeigen die vielen Plattformen im Kreativbereich, wo Künstlerinnen durch Interessierte und Fans gefördert werden.³⁴ Ähnliche Plattformen gibt es auch für Journalisten, wo Internetnutzer ihre Wunschreportagen durch gemeinsame Finanzierung möglich werden lassen.³⁵



⁶ARBEITS- MÄRKTE SIND NETZWERKE

WERTSCHÖPFUNG IN NETZWERKEN

Sowohl die Unternehmen als auch die Arbeitskräfte sind Teil von Netzwerken, die sie beeinflussen und von denen sie beeinflusst werden.³⁶ Die verstärkte Bildung von Netzwerken ist eine Reaktion auf die zunehmende Komplexität einer ausdifferenzierter Wirtschaft. Netzwerke sichern den Zugang zu Ressourcen und reduzieren Unsicherheit. Die Organisation der Arbeit in Form von Netzwerken relativiert die Unternehmensgrenzen.³⁷ Klassisches Beispiel ist die Tourismusdestination, bei der Bergbahnen, Hotels, Restaurants, die lokalen Bauern und der öffentliche Verkehr gemeinsam ein Erlebnis für ihre Gäste schaffen. Die Befriedigung der Bedürfnisse integriert mehrere Unternehmen, wobei die Kunden selbst einen zunehmenden Teil der Wertschöpfung beisteuern.

NETZWERKE AUCH IM UNTERNEHMEN

Das Organisationsprinzip der Hierarchie verliert an Bedeutung. Die Organisation der Arbeit per Hierarchie eignet sich für einfache Probleme, die immer auf dieselbe Art und Weise gelöst werden können. In Grosskonzernen spielen Hierarchien und traditionelle Führungsansätze deshalb auch weiterhin eine Rolle – und ziehen im übrigen Mitarbeitende und Führungskräfte an, die aus Hierarchien Sicherheit schöpfen. Immaterielle komplexe Probleme verlangen aber andere Organisationsformen. Der Wandel weg von der Hierarchie wird durch die Abneigung gegen Fremdbestimmung unterstützt. An die Stelle der Hierarchie tritt das Netzwerk, in das auch externe Know-How-Träger wie Kunden integriert werden. Fixe Teams gehören der Vergangenheit an. Teams werden so zusammengestellt, dass die anfallende Arbeit effizient und unter Einbezug des situativ besten Humankapitals erledigt werden kann. Das setzt voraus, dass sich Mitarbeitende in wechselnde Teams einbringen können und auch digitale Sozial- und Selbstkompetenzen mitbringen.

NOTWENDIGKEIT DER POSITIONIERUNG

Netzwerke verlangen eine Positionierung. Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeitende. Bei beiden bildet die Identität den Kern der Positionierung. Diese erzählt die bisherige Geschichte und kennzeichnet für welche Werte und Interessen man sich einsetzt. Die Positionierung führt dann bei Unternehmen weiter über den Nutzen, den man für die Kunden, die Mitarbeitenden, die Aktionäre und die Öffentlichkeit stiftet. Bei Menschen schliesst die Positionierung neben der Identität die Kompetenzen ein, mit denen man für Mitmenschen, Gesellschaft und Wirtschaft einen Nutzen stiften kann.

GENERALISIERUNG vs SPEZIALISIERUNG

Es gibt zwei Wege, um sich durch seine Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Man kann sich entweder spezialisieren oder auf die Generalisierung setzen. Mit der Generalisierung ist die Pflege von überfachlichen Kompetenzen gemeint. Neben Selbstmanagement, Personal Branding und Teamkompetenzen ist das Wissensmanagement von herausragender Bedeutung. Generalisten gelingt es in kurzer Zeit neues Wissen zu erarbeiten, zu bewerten, zu strukturieren, zu inszenieren und zu vermitteln. Spezialisierung bedeutet im Gegensatz das Kultivieren eines Expertenstatus. Als Experte muss man fachlich auf dem laufenden bleiben aber auch überfachliche Kompetenzen pflegen, insbesondere um mit anderen Mitarbeitenden kommunizieren und zusammenarbeiten zu können.

ÖKOSYSTEM DER KOMPETENZEN

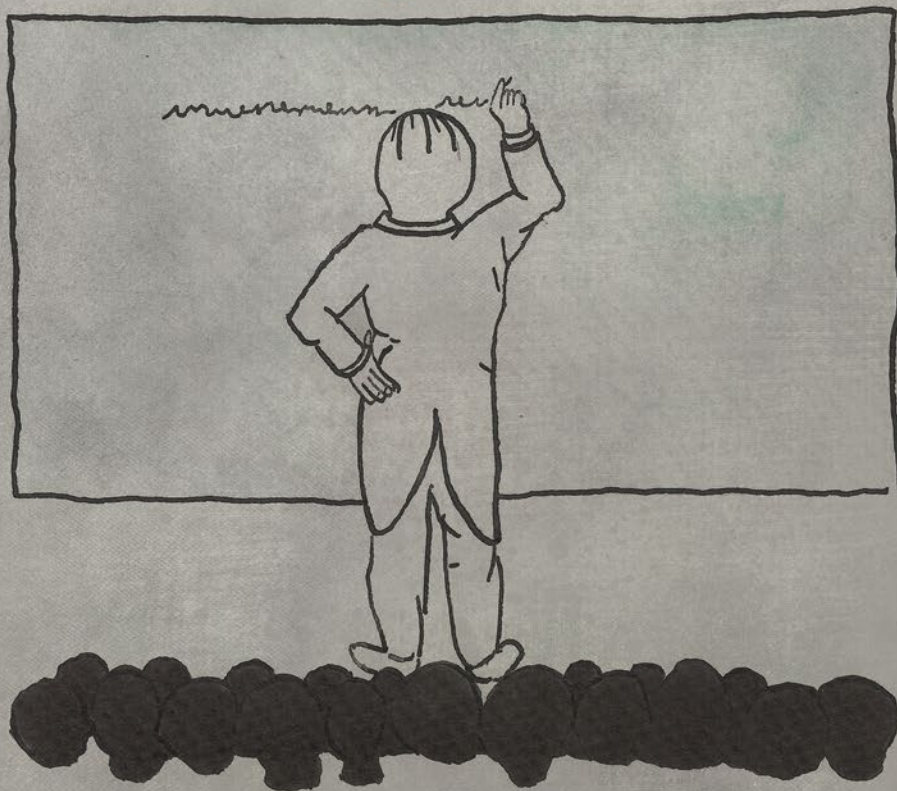
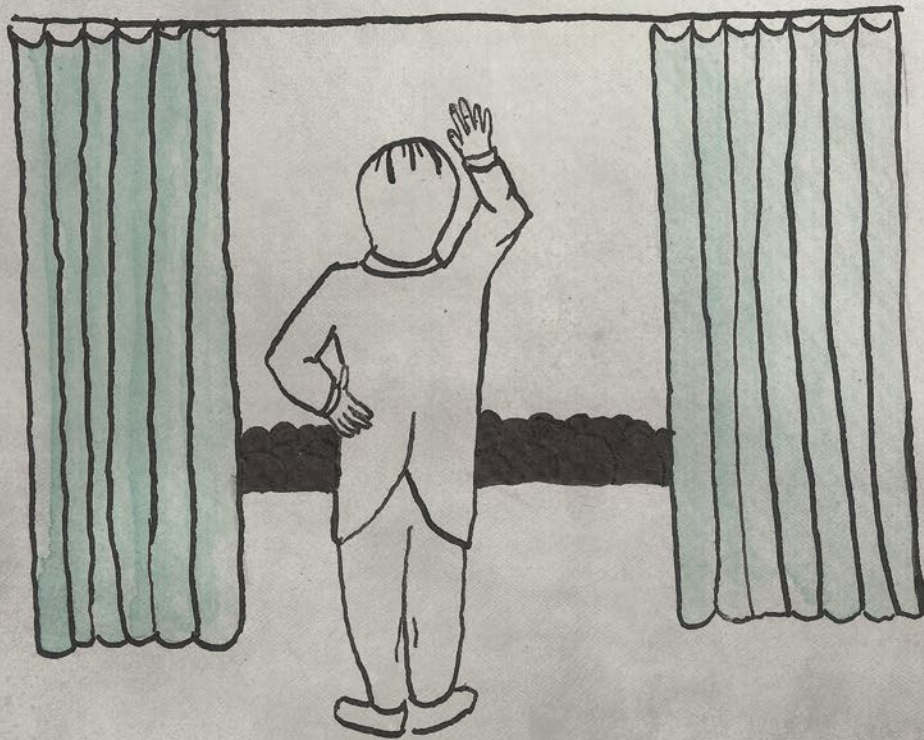
Hochqualifizierte Generalisten nehmen die Funktion von Wissenszentren ein. Führungskräfte üben diese Funktion in einer Organisation aus, während selbstständige Wissensarbeitende die Organisation regelmässig wechseln. Für die erfolgreiche Abwicklung ihrer Aufträge sind die Generalisten auf Experten angewiesen, zum Beispiel auf Grafiker, Informatiker und Fachspezialisten. Die Experten, die den Weg der Spezialisierung gewählt haben, bilden das Bindeglied zwischen den Generalisten der Wissensarbeit und den niedrigerqualifizierten Generalisten. Hochqualifizierte Generalisten, Experten und niedrigqualifizierte Generalisten bilden Kompetenz-Ökosysteme. Das zeigt die gegenseitige Abhängigkeit von Generalisten und Spezialisten aber auch von Hoch- und Niedrigqualifizierten.

CO-WORKING

Eine neue Form der Organisation der Arbeit sind Co-Working-Gemeinschaften.³⁸ In diesen Gemeinschaften finden Menschen zusammen, die nicht immer an einem fixen Ort arbeiten, sich aber trotzdem nach einem sozialen Umfeld, einem vom Zuhause unabhängigen Arbeitsort sowie kollegialem Feedback sehnen. Co-Working-Gemeinschaften schaffen neue, querliegende unternehmensübergreifende Organisationen. So entstehen neue Netzwerke und neue unternehmerische Aktivitäten. Vom Co-Working ist es nicht mehr weit zur kurzfristigen Vereinigung von Wille, Finanzen und Arbeit, um während einer befristeten Zeit gemeinsam einen unternehmerischen oder sozialen Zweck zu verfolgen.

ERWEITERUNG DES ARBEITSBEGRIFFS

Es wird eine Auflösung der Grenzen zwischen Bildung, Weiterbildung, Freizeit und Arbeit erwartet. Dadurch wird die Arbeit jenseits der Erwerbsarbeit aufgewertet: Die Arbeit an sich selbst, die Familien- und die Sozialarbeit.³⁹ Zur Relativierung bisheriger Grenzen gehört die zukünftige Flexibilisierung des Rentenalters. Insbesondere Hochqualifizierte werden länger als 65 arbeiten wollen und aufgrund des Drucks auf die Sozialsysteme auch länger arbeiten müssen. Ältere Mitarbeitende wollen aber kaum in einer Tages- und Quartalsstruktur gefangen sein. Sie werden als Silverpreneure⁴⁰ selbstständig oder in freien Beratungsverhältnissen arbeiten und möglichst viel Entscheidungsfreiheit über ihre Zeit beanspruchen.



⁷ DIE ZUKÜNFTIGEN STELLEN ENTSTEHEN ZWISCHEN DEN HEUTIGEN

FORTSETZUNG DES STRUKTURWANDELS

Der Strukturwandel weg von der Agrargesellschaft hin zur Industrie-, Dienstleistungs- und zur Informationsgesellschaft geht weiter. Die Informationsgesellschaft wird schliesslich zur digitalen Gesellschaft. Die Schweiz als rohstoffarmes Land erarbeitet ihren zukünftigen Wohlstand aus immateriellen Ressourcen. Eine mögliche Strategie besteht darin, die Schweiz noch stärker als Wissens-, Forschungs- und Bildungszentrum aufzustellen und Bildung zum Exportprodukt zu machen.⁴¹ Dass die Schweiz als Forschungsstandort für Unternehmen schon heute beliebt ist, zeigt sich in der Präsenz vieler Forschungsabteilungen von globalen Konzernen im Raum Zürich (zum Beispiel Google und IBM). Internationale Studien, welche die Innovationskraft eines Landes messen, attestieren der Schweiz einen Spitzenrang.

MEGATRENDS FORMEN BRANCHEN

Beim Blick in die Zukunft interessiert, wo es eine Zunahme der Nachfrage nach Arbeitskräften geben wird. Durch Megatrends können einige Bedürfniscluster identifiziert werden, die für einen Grossteil der zukünftigen Arbeit verantwortlich sind. Besondere Wirkung werden die Megatrends «Demographischer Wandel», «Sicherheit», «Wegwerfgesellschaft», «Digitalisierung», «Wissensgesellschaft», »Stress» und «Coaching Gesellschaft» haben.⁴² Diese Megatrends zeigen, in welchen Bereichen neue Bedürfnisse und damit auch unternehmerische Aktivitäten entstehen. Ebenso aufschlussreich wie die Megatrends sind die aus ihnen resultierenden Knappheiten. Es wird eine Knappheit an Menschen, Zeit, Energie, Boden und Wasser erwartet.⁴³

GEWINNER DER MEGATRENDS

Legt man diese Entwicklungen auf bestehende Branchen beziehungsweise Berufe, so dürften die Medizin, die Pflege, die Informatik, die Umweltwissenschaftler, die Ingenieure sowie generell die Forschung und die Bildung an Bedeutung gewinnen. Auch die Nanotechnologie, das Bioengineering und der Cyberwar bringen neue Forschungs- und Tätigkeitsfelder hervor. Von den Veränderungen werden auch die KMU und die Familienbetriebe profitieren. Für kleine Unternehmen ist es einfacher, auf die neuen Bedürfnisse der Kunden und Mitarbeitenden einzutreten. Unternehmensstrukturen und Arbeitsbedingungen können den Erfordernissen des Marktes sowie den Erwartungen der Mitarbeitenden rasch angepasst werden. KMU und Familienbetriebe gehören auch deshalb zu den Gewinnern, weil sie Mitarbeitenden durch verstärkte Mitbestimmungsmöglichkeiten und kollegiale Führung eher Sinn stiften und Selbstverwirklichung ermöglichen.

AUFLÖSUNG DER BRANCHEN

Die heutigen Branchen sind nur bedingt geeignet, um die Zukunft abzubilden. Die Digitalisierung und die integrierenden Kundenbedürfnisse lösen die bestehenden Strukturen auf und definieren die Branchen neu. So gibt es heute keine Sicherheitsbranche, die von der finanziellen Sicherheit zur körperlichen Sicherheit bis zum Daten- und Identitätsschutz alle Sicherheitsbedürfnisse eines Kunden abdeckt. Das Zusammenwachsen von Wellness und Medizin ist eine weitere Verschmelzung, die sich abzeichnet. Die grösste wirtschaftliche Dynamik ist dort zu erwarten, wo sowohl der Megatrend als auch der dazugehörige Gegentrend neue Bedürfnisse schaffen.⁴⁴ So zum Beispiel in den Spannungsfelder Globalisierung vs. Regionalisierung, Digitalisierung vs. Kommunikationsfreie Zonen oder Individualisierung vs. Bedürfnis nach Gemeinschaft.

NEUE BERUFE DER ZUKUNFT

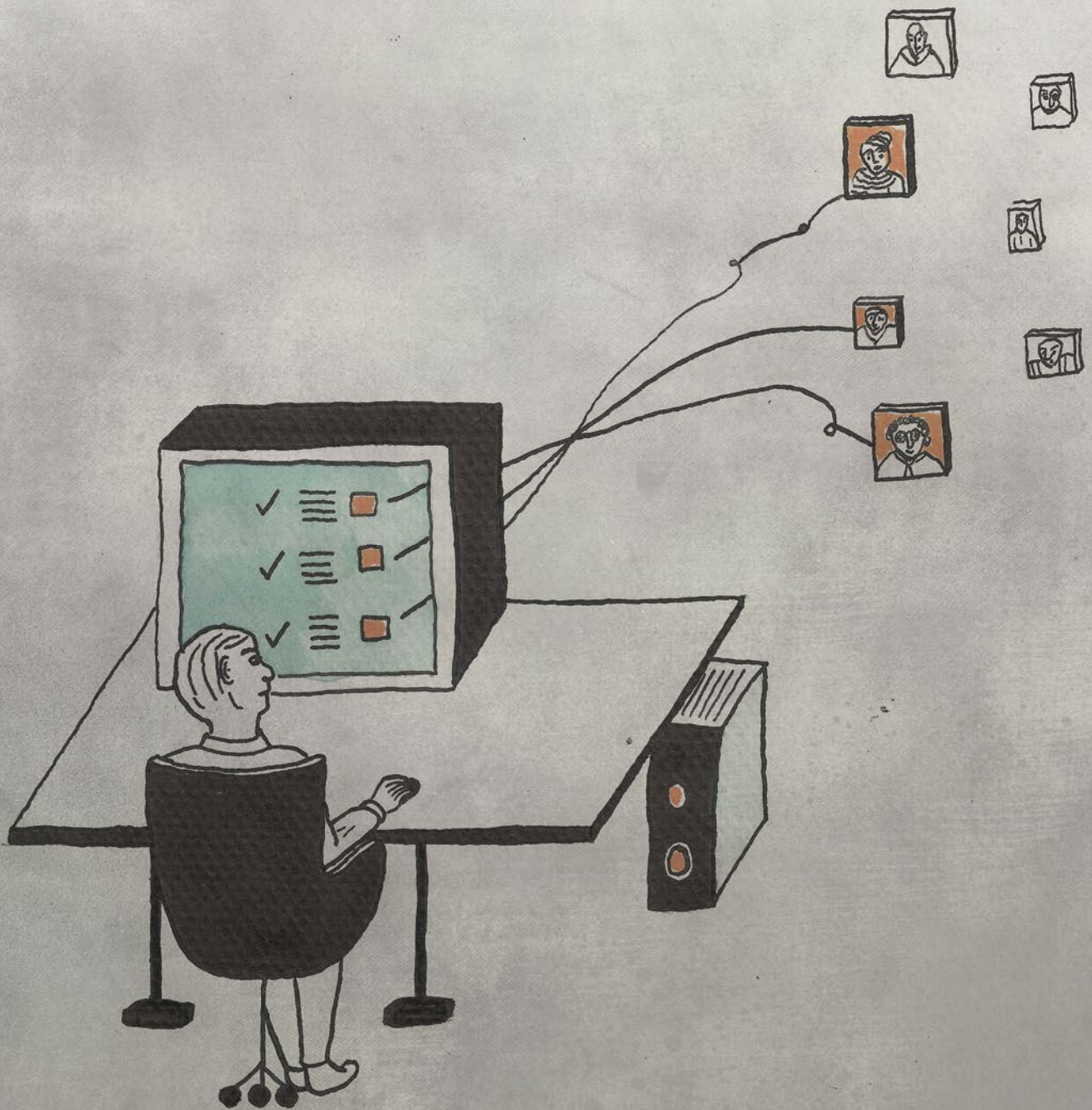
Die Zukunft entsteht durch die Kombination des Bisherigen. Das zeigt sich auch bei den Berufen. Ein britischer Think Tank hat zwanzig Berufe der Zukunft identifiziert.⁴⁵ Sie hören sich noch etwas verrückt an, werden uns aber durch die Kraft der Megatrends bald vertraut werden. Der demographische Wandel und der Megamarkt der Gesundheit schaffen ein Bedürfnis nach Elderly Wellness Consultants. Die Urbanisierung und der Klimawandel führen zu einem Bedarf an Vertical Farmers, die in Städten Landwirtschaft betreiben. Die Transparenz unseres Verhaltens schafft viel Datenmüll, den es zu sortieren, zu vernichten oder zu recyceln gilt – Waste Data Handler kümmern sich darum.

AUFLÖSUNG DER BERUFE

Der Beruf verliert die Strukturierungskraft, die er einst hatte. Das Studium oder die Lehre sind nur noch der Startpunkt der beruflichen Tätigkeit. Die wenigsten werden ihre Arbeitszeit in jenem Beruf beenden, mit dem sie ihre Laufbahn begonnen haben. Die Berufe verlieren ihre feste Form, wachsen zusammen, um sich dann auf neue Art und Weise wieder aufzuteilen. Wichtiger als der Erwerb von Berufswissen sind der Erwerb von berufsübergreifendem Wissen sowie die Aneignung von Selbst- und Sozialkompetenzen. Trotz dieser Einschränkung scheint das duale Bildungssystem der Schweiz unbestritten.⁴⁶

DIE VERLIERER DER ZUKUNFT

Unternehmen rationalisieren repetitive Arbeitsschritte ohne direkten Kundennutzen durch Automatisierung, Lohndruck und Entlassungen. Im Bankwesen, in der Versicherungswirtschaft, in der Mobilität, in der Kommunikation, im Verkauf, im Handel und in der Verwaltung werden die Fortschritte des Internets dazu führen, dass noch mehr Arbeitsschritte an die Kunden delegiert werden. Eine Immobilienstudie geht davon aus, dass die Hälfte aller Bankfilialen in den nächsten 10 Jahren verschwinden wird.⁴⁷ Die Wirkung der Digitalisierung lässt sich daran verdeutlichen, dass man heute ein Flugzeug betreten kann, ohne für Reservation, Check-In oder Boarding mit einem Menschen kommuniziert zu haben. Bei Produkten und Dienstleistungen, die sich eine schlechte Reputation erarbeiten und bei denen die Vorteile des Wettbewerbs nicht ersichtlich aber im Gegenzug die Risiken offensichtlich sind, könnte es zu Verstaatlichungen kommen (Banken, Versicherungen, Krankenkassen, Kommunikation, Energie). Dadurch würden zusätzliche Arbeitsplätze verloren gehen. Einerseits weil es durch die Zusammenlegung der Unternehmen zu Doppelbesetzungen kommt und weil sich der Staat andererseits im internationalen Wettbewerb um knappe Ressourcen zunehmend wie ein Kapitalist verhält.



⁸ DATA MINING IDENTIFIZIERT PASSENDE MITARBEITENDE

AUTOMATISCHES MATCHING

Die zunehmende Erfassung aller Art von Daten eröffnet die Möglichkeit, dass sich Stellensuchende und Stellen anbietende ohne Suchbemühungen automatisch finden.^{47a} Ein solches automatisches Matching wird von Stellenvermittlern, Stellenportalen und sozialen Netzwerken angeboten werden. Grundlage ist das Definieren und Erfassen der Informationen, die aus Sicht der Unternehmen und aus Sicht der Stellensuchenden über eine erfolgreiche Stellenbesetzung entscheiden. In erster Linie geht es um Kompetenzen und Werte. Je mehr Informationen wir hochladen, desto mehr werden ausgeschriebene Stellen und Stellensuchende automatisch miteinander «verkuppelt». Stellenangebote werden dann als «Push»-Mitteilungen direkt an die Stellensuchenden verschickt, ohne dass diese noch aktiv nach Jobs suchen müssen.

DIGITALER SPIEGEL UNSERER BIOGRAPHIE

Weiter als das automatische Matching über vorgesehene Plattformen geht das Data Mining. In diesem suchen Unternehmen durch Internetroboter nach passenden Mitarbeitenden. Als Grundlage der Identifikation dieser Mitarbeiterinnen dienen die im Internet hinterlassenen Spuren. Die Datensätze umfassen alle Informationen, welche die Nutzer bewusst in einem Vermittlungsprofil deponiert haben. Darunter fallen die deklarierten Informationen zum Lebenslauf, wie die bisherigen beruflichen Stationen, die Arbeits- und Schulzeugnisse, Referenzen, ein digitales Portfolio mit bisherigen Arbeiten, eine Publikationsliste oder das durch die sozialen Medien transparent gemachte Netzwerk.

SOCIAL MEDIA PRODUZIEREN SOCIAL DATA

In eine zweite Kategorie fallen jene Informationen und Dateien, die wir durch unser tägliches Verhalten im Internet hinterlassen. Für stellenbesetzende Unternehmen sind die bisherigen Arbeitsprodukte besonders interessant. HR-Profis können sich so ein Bild machen, über welche Kompetenzen jemand verfügt und auch Rückschlüsse über die Arbeitsweise ziehen (generalistisch-detailorientiert, kreativ-kontrolliert, vergangenheitsorientiert-zukunftsorientiert, wortreich-zahlenreich). Zur zweiten Kategorie von digitalen Spuren gehören Beiträge bei Facebook, Twitter und allen anderen Plattformen. Je mehr wir das Internet nutzen, desto mehr digitale Spuren hinterlassen wir. Die Nutzung von Social Media führt zur Generierung von Social Data.

ZUKÜFTIGE BEWERBUNGSUNTERLAGEN ODER NETZWERKANALYSEN & CO

Eine dritte Kategorie von digitalen Informationen stellen schliesslich all jene Verhaltensdaten dar, die für uns selbst nicht transparent sind. Damit sind zum Beispiel die Zusammenhänge zwischen den Bestellungen bei Amazon, den in iTunes angeschauten Filme und den gelesenen Zeitungsartikeln gemeint. Extrem ausgedrückt wird die gesamte Surf-, Click- und eMail-Geschichte zur Informationsquelle. Unternehmen erkennen durch Data Mining, wer sich über was informiert hat, wer wie über die Gesellschaft denkt und wer wo ein Trendsetter ist. Besondere Bedeutung werden Netzwerkanalysen haben, die zeigen, wer in welchen Netzwerken zu Hause ist, wie wertvoll diese Netzwerke sind und wer für welche Themen ein Experte ist.

BIG DATA FORDERT NEUE KOMPETENZEN

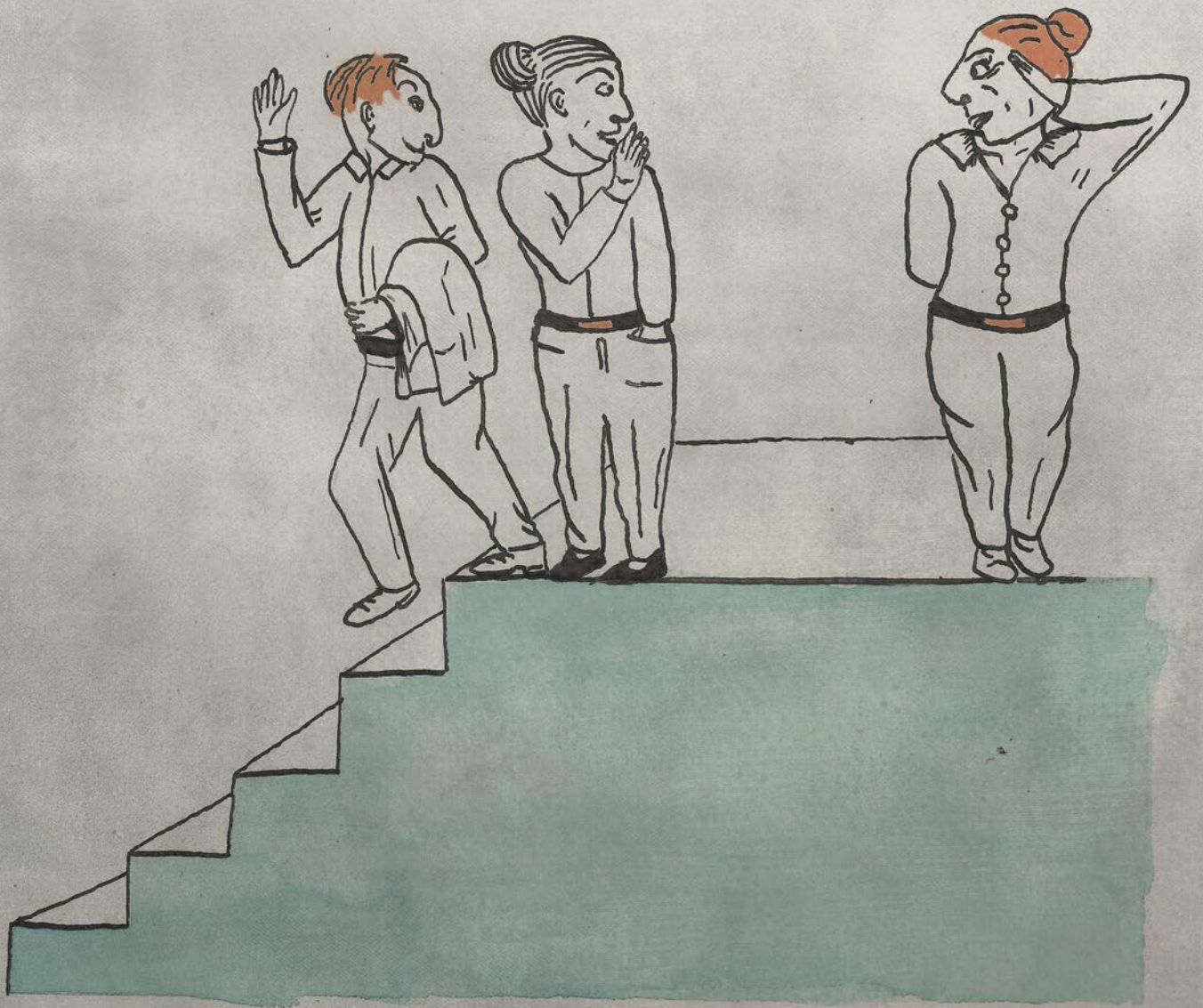
Die ersten zwei Datenquellen können von HR-Profis durchsucht werden. Diese Informationen haben einen relativ grossen Interpretationsspielraum, der durch kompetente Analysen gefüllt werden muss. Für die Auswertung der dritten Kategorie an Daten aber braucht es spezifische Software, die für ein Unternehmen die gewünschten Informationen sucht. Es handelt sich hier schlicht um zu viel Information, als dass sie ein einzelner Mensch sinnvoll auswerten könnte. Digitale Assistenten können damit beauftragt werden, nach bestimmten Kompetenzprofilen zu suchen, beziehungsweise bereits identifizierte Kandidaten miteinander zu vergleichen.

CHANCEN UND GEFAHREN DES DATA-MINING

Die Nutzung von Data Mining wird dazu führen, dass sich die Struktur einer Organisation dynamisch ihren Wissensnetzwerken und Kommunikationsströmen anpasst. Die Analyse unseres Verhaltens wird in Prognosen über unser Verhalten übergehen. Unternehmen werden frühzeitig erkennen, dass wir uns in einiger Zeit nach einem neuen Job umsehen werden oder bald in ein Burn-out laufen. Solche Analysen mögen futuristisch klingen, sind aber heute bereits möglich. Die Anwendung solcher Software steht im Konflikt mit dem Datenschutz. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob uns das Gut des transparenten Wissens oder der Schutz der Privatsphäre wichtiger sind.⁴⁸ Die Nutzung von Data Mining kann zu intelligenteren Organisationen führen. Sie kann aber auch den Leistungsdruck zusätzlich erhöhen und neue Diskriminierungspotenziale schaffen. Data Mining schafft Transparenz über die Qualität, Produktivität und Effizienz der Arbeit. Es entsteht eine Informationsbasis, die Unternehmen nutzen werden, um ihre Mitarbeitenden zu belohnen, zu bestrafen und bei ungenügenden Leistungen zu entlassen.

MENSCH IST MEHR ALS EIN DATENSATZ

Natürlich stellt sich die Frage, wie viel in einem Internetprofil tatsächlich von einem Menschen erkennbar ist. Der Mensch bleibt ein Wesen aus Fleisch und Blut, ein hochkomplexes Wesen, das sich nur schwer in Daten ausdrücken lässt. Das digitale Verhalten bildet das reale Verhalten nur zu einem gewissen Grad ab und nicht alle Menschen sind virtuell gleich aktiv. Es bleibt fraglich, ob eine Maschine, die – gerade in einer immateriellen Wirtschaft wichtigen – menschlichen Attribute wie Herzlichkeit, Freundlichkeit, Spontaneität und Kreativität erkennen kann. Die Beurteilung eines Menschen durch Datensätze beruht zudem immer auf der Vergangenheit und geht davon aus, dass sich ein Mensch nicht ändern wird.



⁹ DIE ANZAHL FÜHRUNGS- POSITIONEN NIMMT AB

WENIGER NACHFRAGE NACH FÜHRUNGSKRÄFTEN

In zukünftigen Arbeitsmärkten werden weniger Führungspositionen angeboten und nachgefragt. Auf der Nachfrageseite kann dies mit der Verflachung der Hierarchien erklärt werden. Diese lässt sich auf die steigende Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben sowie auf die Digitalisierung zurückführen. Das Internet zentralisiert das organisationale Wissen und erlaubt dadurch eine Dezentralisierung der Entscheidungsfindung. Weniger Hierarchiestufen bedeuten eine geringere Anzahl an Führungspositionen. Damit geht eine Erweiterung der Führungsspanne einher. Es wird also weniger Führungskräfte geben, die aber mit einer schwierigeren Aufgabe konfrontiert sind. Das wird eine Professionalisierung der Führung mit sich bringen, die sich auch in einem grösseren Legitimierungsdruck zeigt. Führungskräfte werden sich verstärkt durch Diplome, Weiterbildungsaktivitäten sowie Referenzen von früheren Arbeitgebern und Mitarbeitenden auszeichnen müssen.

KLEINERES MITTELMANAGEMENT

Der Abbau der Führungskräfte betrifft vor allem das mittlere Management. Einerseits weil die Organisation einer Handorgel ähnlich zusammengefaltet wird und es entsprechend weniger Managementfunktionen gibt. Andererseits werden die (entscheidungsfindenden) Funktionen im mittleren Management durch Algorithmen ersetzt. In Zukunft wird man Entscheide von intelligenten Maschinen treffen lassen, die mehr Informationen verarbeiten können und sich weniger durch Emotionen und politische Renkelspiele leiten lassen. Dazu kommt, dass die Positionen im mittleren Management einen schlechten Ruf besitzen, weil man sich immer in einem Sandwich zwischen unteren und oberen Führungspositionen befindet. Mikropolitische Renkelein sind dann wichtiger als die eigentlichen Sachfragen. Für viele Führungskräfte gilt deshalb die Devise «bloss nicht im mittleren Management zu vergammeln».⁴⁹

DEM RAMPENLICHT AUSGESETZT

Führungspositionen verlieren auch an Attraktivität, weil sie mit einer grösseren Öffentlichkeit einhergehen. Wer führt, wird von den Mitarbeitenden genau beobachtet und bei Fehlern kritisiert. Handelt es sich um Toppositionen bei Grossunternehmen ist man zudem der kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt. Soziale Medien haben es unglaublich einfach gemacht, Kritik zu äussern und diese in der Öffentlichkeit zu verbreiten. Eine Managerin, die einen Fehltritt begeht, wird sofort an den Pranger gestellt. Die Transparenz ist ein Grund für die hohe Fluktuation im Topmanagement.⁵⁰ Die Fluktuation bei Schweizer CEOs verdoppelte sich 2011 gegenüber dem Vorjahr auf 16%. Ein einziger Fehler kann die gesamte Karriere ruinieren. Viele Hochqualifizierte überlegen sich deshalb sehr genau, ob sie sich diesem Risiko und dieser zusätzlichen Belastung aussetzen wollen. Dazu kommt dass der Managerberuf einen öffentlichen Reputationsverlust erlitten hat.

SCHLECHTE WORK-LIFE-INTEGRATION

Ein weiteres Problem von Führungspositionen ist die schwierigere Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf. Von einem Topmanager wird erwartet, dass er dauernd erreichbar ist, auch spätabends, auch in der Freizeit, auch in den Ferien. Das gilt umso mehr, je globaler ein Unternehmen tätig ist. Globalisierung bedeutet, dass in der Nacht immer irgendwo gearbeitet wird. Wenn Topmanager nicht viel arbeiten, dann stimmt etwas nicht – zumindest ist dies die öffentliche Vorstellung. Wer sich für eine Führungsposition in einem Konzern entscheidet, wird dies aufgrund der angesprochenen Belastungen und Entbehrungen noch konsequenter tun müssen. Das macht die Anforderungsprofile für Topmanager und die dazugehörigen Persönlichkeiten extremer.

VERÄNDERTES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Die Komplexität der Aufgabenstellung macht eine Abkehr von bisherigen Führungsverständnissen nötig. In Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnissen gibt es kein klares Machtgefüge mehr. Die Relativierung der Macht resultiert aus dem gesellschaftlichen Wertewandel, der Autonomie und Selbstverwirklichung sehr stark gewichtet. Zudem führt die Digitalisierung dazu, dass das Wissen frei zirkuliert und so Mitarbeitende in einzelnen Fachgebieten durchaus mehr wissen können als ihre Vorgesetzten. Im Zentrum des neuen Führungsverständnisses stehen Koordination und Moderation und nicht Kommando und Kontrolle.⁵¹ Mitarbeitende erwarten von ihren Führungskräften Feedbacks, Coachings und die Möglichkeit sich weiter zu entwickeln.

UMKEHR DER ORGANISATION

Die Digitalisierung bewirkt eine Umkehr der Informationsflüsse und eine veränderte Funktion der Unternehmensspitze. Lautete früher die Devise, dass die wichtigsten Informationen an der Spitze des Unternehmens anfallen, so kehrt sich diese Vorstellung durch die Digitalisierung komplett um. Wissensorientierte Managementansätze gehen davon aus, dass das meiste Wissen an der Basis der Organisation anfällt. Die Mitarbeitenden mit Kundenkontakt und die Kunden selbst verfügen über das meiste Wissen, um die Produkte und Prozesse weiterzuentwickeln. Das führt zu einem Umbau der Organisation, weil garantiert sein muss, dass die Informationen von unten nach oben gelangen. Manager müssen also primär nicht neues Wissen generieren, sondern das existierende Wissen filtern, bewerten und die richtigen Entscheide treffen.

NEUE KARRIEREMUSTER

Die Karriere verliert im Gegensatz zur persönlichen Entwicklung an Bedeutung. Die zukünftigen Biographien der Hochqualifizierten relativieren die Grenzen zwischen Arbeit, sozialem Engagement, Weiterbildung und Freizeit. Horizontale Karrieren sind angesagt.⁵² In diesen wird eine Funktion in mehreren Unternehmen übernommen (z.B. Gender-Beauftragte), die übernommene Funktion wird im Sinne der Generalisierung ausgeweitet (z.B. vom HRM zum Marketing), eine Funktion wird durch die stetige Aneignung von Spezialwissen vertieft (z.B. Experte für Cloud Computing) oder die bisherige Funktion wird bei einem bisherigen Kunden übernommen. Die Fälle, in denen Menschen mehrere Karrieren gleichzeitig machen, häufen sich. Nach einer akademischen Laufbahn wird eine handwerkliche Berufslehre gemacht, nach der Managerkarriere steigt man in den Lehrerberuf ein.



¹⁰ DIE FRAUEN UND DIE ALTEN GEWINNEN

DEN HOCHQUALIFIZIERTEN GEHÖRT DIE ZUKUNFT

Es gibt drei Gewinner auf den zukünftigen Arbeitsmärkten: Die Hochqualifizierten, die Frauen und die Alten. Dass die Hochqualifizierten zu den Gewinnern gehören werden, wurde bereits ausführlich thematisiert. Sie gewinnen als Folge der steigenden Anforderungen an die Wissensarbeit. Wer über seltene und wertvolle Kompetenzen verfügt, sieht sich einer stärkeren Nachfrage ausgesetzt und hat in den Verhandlungen mit den Arbeitgebern eine bessere Position. Der demographische Wandel spricht zusätzlich für die Hochqualifizierten, weil er den Fachkräftemangel verstärkt. Hochqualifizierte gehören auch deshalb zu den Gewinnern, weil sie durch ihre überfachlichen Kompetenzen flexibel zwischen verschiedenen Stellen hin- und her wechseln können.

KREATIVE INNOVATIONSKRAFT

Eng verbunden mit den Hochqualifizierten sind die Kreativen. Auch sie gehören in einer immateriellen Wirtschaft zu den Siegern. Ihnen gelingt es, Wissen neu und originell zu kombinieren oder Wissen auf unerwartete und wirksame Weise zu inszenieren. Die Kreativen arbeiten im Dunstkreis der grossen Wissenshubs mit den selbständigen Wissensarbeiterinnen zusammen, um einen Beitrag zur Produkt- und Organisationsentwicklung zu leisten. Sie profitieren davon, dass sowohl die Innovationskraft als auch die Selbstvermarktung von steigender Bedeutung für den Erfolg sind. Weil immer mehr Menschen kreative Berufe ausüben, stehen diese unter einem stärkeren Konkurrenzkampf.

ANDAUERENDE MIGRATION

Das Vakuum für Hochqualifizierte kann kaum nur mit Arbeitenden aus der Schweiz gefüllt werden. Schon heute werden viele Stellen durch Fachkräfte aus dem Ausland besetzt. Will sich die Schweiz zukünftig als Wissens- und Forschungshub etablieren, ist die Verpflichtung der besten Talente und Experten aus dem Ausland absolute Pflicht. Ein Teil dieser Arbeit wird virtuell aus dem Ausland gemacht werden können. Die Fortschritte der Digitalisierung begünstigen die virtuelle Zusammenarbeit. Trotzdem werden viele Hochqualifizierte vom hohen Lohnniveau und von der hohen Schweizer Lebensqualität angezogen werden. In internationalen Rankings landen Bern, Zürich und Genf bezüglich Lebensqualität immer wieder auf den vordersten Rängen. Die Migration wird deshalb auf einem hohen Niveau bleiben, zumal es auch in der Pflege und im Gastgewerbe einen Mangel an Arbeitskräften gibt. Aus der hohen Migration entstehen Ängste um die Sicherheit der Arbeitsplätze.

INTEGRATION DER ÄLTEREN MITARBEITENDEN

In den nächsten zwei Jahrzehnten werden zahlreiche Mitarbeitende aus der Babyboomer-Generation aus ihren Jobs ausscheiden. Weil die Unternehmen diesen Verlust nicht decken können, werden sie in Zukunft verstärkt auf ältere Mitarbeitende angewiesen sein. Galt früher die Devise, dass man spätestens mit 65 aus dem Betrieb ausgeschieden sein sollte, entdecken Unternehmen nun den Wert ihrer älteren Mitarbeitenden und bieten diesen Arbeit bis weit über das Pensionsalter hinaus an. Sie verfügen über wertvolles Wissen und Erfahrungswissen, das kaum von jüngeren Mitarbeitenden direkt ersetzt werden kann. Ausserdem sind sie geduldiger, rationaler und weniger fehleranfällig.⁵³ Der Wissenstransfer von älteren auf jüngere Mitarbeitende ist ein zentraler zukünftiger Erfolgsfaktor.

NEUE ARBEITSVERHÄLTNISSE FÜR ÄLTERE MITARBEITENDE

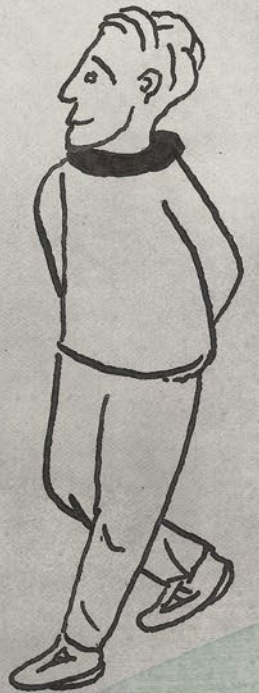
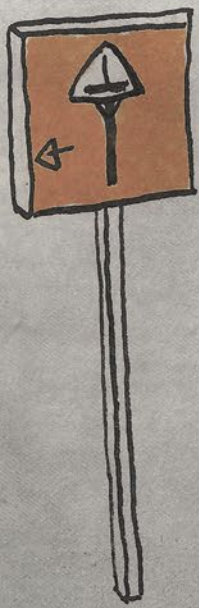
Die älteren Mitarbeitenden nutzen ihre Verhandlungsposition, um neuartige Arbeitsverhältnisse auszuhandeln. Sie ähneln denjenigen der Selbstständigen und zeichnen sich durch die Ortsunabhängigkeit der Arbeit, Flexibilität und Selbstführung aus. Erfahrene Mitarbeitende werden kaum daran interessiert sein, sich von viel jüngeren die Welt erklären zu lassen. Sie streben Arbeitsverhältnisse an, in denen ihr jahrelang aufgebautes Wissen und ihre gereiften Kompetenzen wertgeschätzt werden. Zwecks Wissenstransfer und Verbesserung der Diversity⁵⁴ scheint es sinnvoll, erfahrene Mitarbeitende im Sinne der Cloud-Organisation immer wieder mit jungen Teammitgliedern zusammenzuführen.

AUCH FRAUEN GEHÖREN ZU DEN GEWINNERINNEN

Die Stellung der Frauen wird gestärkt, weil man weiss, dass eine Mehrheit der Konsumententscheidungen von Frauen getroffen wird.⁵⁵ Das verlangt, dass sowohl Produkte als auch Verkaufs- und Informationsprozesse den Bedürfnissen der Frauen angepasst werden.⁵⁶ Frauen stellen in den Mittel- und Hochschulen bereits heute die Mehrzahl der Absolvierenden.⁵⁷ Auch durch Quotenregelungen werden Frauen vermehrt Zugang zu Toppositionen finden. Je mehr Frauen auf C-Level und in Verwaltungsräten agieren, desto mehr Frauen werden diese in die obersten Führungsgremien nach sich ziehen. Frauen verfügen quasi naturgemäss über die Kompetenzen, die den Erfolg in einer de-materialisierten Wissensgesellschaft begünstigen. Zu diesen gehören Teamkompetenzen oder der Umgang mit Emotionen. Die Zunahme der Frauen in Toppositionen stärkt den durch die Digitalisierung ausgelösten Wandel der Unternehmens- und Führungskulturen. Frauen pochen stärker als Männer auf die Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie.

ABER: KONJUNKTURELLE ABHÄNGIGKEIT

Die konjunkturelle Entwicklung wird beeinflussen, wie schnell die Frauen und die älteren Mitarbeitenden tatsächlich zu den Gewinnern gehören. In wirtschaftlich schwachen Zeiten halten sich die Muster der Vergangenheit hartnäckig. Unternehmen scheuen sich Teilzeitstellen zu schaffen und bieten älteren Mitarbeitenden finanziell lukrative Kündigungen an, um sie frühzeitig zu pensionieren und dadurch langfristig Kosten zu sparen.



¹¹ BRANDING VERSCHAFFT DEN ENT- SCHEIDENDEN VORTEIL

KRITERIEN DER ÜBEREINKUNFT VON ANGEBOT UND NACHFRAGE

Die Kompetenzen, die Unternehmen suchen und Stellensuchende anbieten, sind das wichtigste Kriterium, um auf den Arbeitsmärkten Angebot und Nachfrage zu verknüpfen. Die Kompetenzen geben vor, welche Wissensarbeiter sich an welchen unternehmerischen Initiativen beteiligen. Wie gesehen, spielen dabei die breiten überfachlichen Kompetenzen eine ebenso wichtige Rolle wie die tiefgehenden fachlichen Kompetenzen. Je mehr jemand die Funktion eines Kompetenzhubs übernehmen will, desto mehr kehrt sich das Verhältnis zugunsten der überfachlichen Kompetenzen.

BEDEUTUNG DER IDENTITÄTSARBEIT

Ebenso wichtig bei der Annäherung von Angebot und Nachfrage sind die Identitäten von Unternehmen und Stellensuchenden. Das setzt von beiden eine lebenslange Identitätsarbeit voraus, in der man sich immer wieder überlegt, wer man ist und wer man sein will. Die Identitätsarbeit wird im Internet dokumentiert und kann so bei der Arbeitssuche eingesehen werden. Die Identitätsarbeit ist wichtig, weil weiche Bindungsinstrumente im Vergleich zum Lohn oder dem Arbeitsvertrag an Bedeutung gewinnen. Wirkliche Bindung zu einem Arbeitgeber entsteht erst, wenn sich die Mitarbeitenden für eine unternehmerische Initiative begeistern und mit Leidenschaft für diese einsetzen.

IDENTITÄT ALS GRUNDLAGE DES BRANDINGS

Kompetenzen und Identität kommen in Form der Marke von Unternehmen und Stellensuchenden zum Ausdruck. In Zukunft wird es noch wichtiger sein, diese Marke zu pflegen, um im Arbeitsmarkt Aufmerksamkeit zu generieren und Identität zu vermitteln. Auf Seiten der Unternehmen wird hierfür der Begriff des Employer Brandings verwendet, auf Seiten der Mitarbeitenden spricht man von Personal Branding. Durch Personal Branding versucht das Individuum, sich auf dem Arbeitsmarkt eine einzigartige, unverwechselbare Position zu erarbeiten. Personal Branding wird vorallem im Internet unverzichtbar. Interessierte müssen durch wenige Klicks möglichst viel über potenzielle Arbeitskräfte erfahren können. Durch Employer Branding kommuniziert ein Unternehmen, welche Vorteile es als Arbeitgeber hat. Konkret geht es um die Arbeitsbedingungen, die Entwicklungsperspektiven, die materielle und immaterielle Entlohnung aber auch die Werte, für die ein Arbeitgeber einsteht.

GANZHEITLICHES BRANDING

Weil die Mitarbeitenden zukünftig vermehrt aus dem Kundenstamm des Unternehmens rekrutiert werden, verschwimmen das Produkt- und Employer Branding zu einer integrierten Markenführung. Die Marke wird in Zukunft nicht mehr von zentraler Stelle vorgegeben, sondern in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Kunden immer wieder neu definiert. Je grösser ein Unternehmen ist, desto mehr kann es durch die Markenführung die Gefühle, Interessen, Hoffnungen und Ängste der Kunden und Mitarbeitenden steuern.

KERNAUFGABE NETZWERKMANAGEMENT

Neben dem Branding sind der Aufbau und die Pflege des Netzwerks wichtige Erfolgsfaktoren. Unternehmen und Arbeitskräfte erweitern durch das Networking das Wissensreservoir, auf das sie zugreifen können. Aus Sicht der Unternehmen schaffen die Netzwerke Zugang zu Kompetenzen und aus Sicht der Mitarbeitenden sind Netzwerke nützlich, um zu neuen Arbeitsgelegenheiten zu kommen. Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen sozialem Kapital (Netzwerk), kulturellem Kapital (Bildung) und finanziellem Kapital (Ertrag). Diese Zusammenhänge sind vor allem für die Mitarbeitenden relevant, die in Zukunft keine normalen Arbeitsverhältnisse mehr eingehen wollen.

KERNAUFGABE WISSENSMANAGEMENT

Wissensmanagement wird für Unternehmen und Mitarbeitenden zur zukünftigen Kernaufgabe. Dazu gehört nicht nur die Verwaltung sondern ebenso die Erweiterung der Wissensbestände. Aus Sicht der Arbeitgebenden nehmen die formellen Bildungsabschlüsse die Funktion eines Marktsignals an. Wichtiger als der erworbene Titel ist die Reputation der besuchten Schule. Gleichzeitig verstärkt sich die Bedeutung der Fähigkeit, sich selbständig neues Wissen anzueignen. Weil die Weiterbildung und persönliche Weiterentwicklung wichtiger werden, erwarten die Mitarbeitenden eine Unternehmenskultur, welche die persönliche Entwicklung fördert. Das ist ganz im Sinne des Unternehmens, weil in einer immateriellen Wirtschaft die Kompetenzen der Mitarbeitenden den Vorteil gegenüber der Konkurrenz ausmachen.

GESTIEGENE SELBSTVERANTWORTUNG

Die thematisierten Veränderungen stärken die Verantwortung des Einzelnen. Es wird auch von einem «Lebensunternehmertum» oder einem «unternehmerischen Selbst»⁵⁸ gesprochen. Die Arbeit geht einher mit der Vermarktung der eigenen Person. Zweifelsohne birgt der Zwang zur Selbstökonomisierung und Selbstvermarktung neue Gefahren. Die Kehrseite des unternehmerischen Selbst ist das «erschöpfte Selbst»⁵⁹, das sich ausbeutet, um erfolgreich zu sein. Rationalisierung und Beschleunigung⁶⁰ erhöhen den Stress für die Mitarbeitenden – auf allen Hierarchiestufen. Während aber Stress bei Hochqualifizierten als Statusmerkmal taugt, ist er bei Niedrigqualifizierten in der öffentlichen Diskussion eher ein Zeichen für das Versagen. Paradoxerweise führt die Relativierung der Grenzen durch die neue Arbeit zur Notwendigkeit, Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu setzen. Der Unterschied zu früher liegt aber darin, dass das Individuum diese Grenzen in Zukunft selber ziehen muss.



12 ZÜNFTE SIND DIE ZUKÜNFTIGEN GEWERK- SCHAFTEN

TRADITIONELLE AUFGABEN DER GEWERKSCHAFT

Gewerkschaften vertreten die Interessen der Arbeitnehmenden gegenüber den Arbeitgebenden. Im Vordergrund stehen traditionell der Lohn und die Aushandlung von (Gesamt)arbeitsverträgen. Ein weiteres Themengebiet ist die Vertretung der Mitarbeiterinteressen und -perspektiven in der langfristigen Entwicklung des Unternehmens. Gewerkschaften organisieren Eingriffe in den Arbeitsmarkt, um die Ökonomisierung der Arbeit zu relativieren. Das zeigt, dass die Spielregeln des Arbeitsmarktes nicht nur von ökonomischen, sondern auch von politischen Akteuren beeinflusst werden.

HETEROGENISIERUNG DER VERTRÄGE

Traditionelle Gewerkschaften funktionieren am besten, wenn sich die Anstellungsbedingungen und die Forderungen der Arbeitnehmenden gleichen. Das wird in Zukunft immer weniger der Fall sein, weil Arbeitsverträge für alle Mitarbeitenden individuell ausgehandelt werden und weil sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an einen Arbeitgeber unterscheiden. Die Gewerkschaften haben – aufgrund der Atomisierung der Branchen und der Arbeitsverhältnisse – ausserhalb des Industriesektors beziehungsweise ausserhalb der Grosskonzerne Mühe, die Mitarbeitenden zu erreichen und ihre Interessen zu bündeln. In einem stark ökonomisierten Arbeitsmarkt haben die Mitarbeitenden zudem Angst, sich durch gewerkschaftliche Aktionen unbeliebt zu machen.

GEWERKSCHAFTLICHE KRÄFTE BÜNDELN

Dort wo viele ähnliche Arbeitsverhältnisse bestehen, werden Gewerkschaften auch in Zukunft Aufgabenfelder finden. Das ist dort der Fall, wo die Unternehmen aufgrund eines erhöhten Marktdrucks versucht sind, die Situationen zu ihren Gunsten auszunutzen. Das ist umso wahrscheinlicher, je grösser ein Unternehmen ist. Der Druck betrifft in erster Linie die Arbeitsverhältnisse mit niedrigqualifizierten Mitarbeitenden, weil es dort ein Überangebot an Arbeitskräften gibt und die Unternehmen entsprechend die Konditionen diktieren können. Um ihren Einfluss zu stärken, werden die heutigen Gewerkschaften noch enger zusammenrücken und im Sinne einer gemeinsamen Marke Einfluss auf Politik und Wirtschaft nehmen. Es ist anzunehmen, dass die verstärkte Ökonomisierung der Arbeit eine stärkere Polarisierung der Interessen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden bewirkt.

ZUKÜNFTIGE GEWERKSCHAFTSFUNKTIONEN

Im Vordergrund der Interessenwahrung von hochqualifizierten Mitarbeitenden stehen der Erfahrungs- und Wissensaustausch, die Nutzung von Rabatten beim Einkauf von Vorleistungen, die gemeinsame Nutzung von digitalen Werkzeugen, der Aufbau von sozialen Sicherungssystemen sowie der Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Da die heutigen Arbeitsverhältnisse durch Anonymisierung und die Arbeitsteilung eine Entsolidarisierung begünstigen, sind die Menschen verstärkt auf der Suche nach Gemeinschaft. Gewerkschaften könnten dazu beitragen, ihre Mitglieder untereinander zu vernetzen und so quer zu den Unternehmen liegende Gemeinschaften aufbauen. Sie könnten Rechts- und Steuerberatung, Standortbestimmungen und Coachings anbieten. Auch die Sensibilisierung für und die Vermittlung von Arbeit jenseits der Erwerbsarbeit könnten ein mögliches zukünftiges Thema der Gewerkschaften sein.

ZÜNFTE STATT GEWERKSCHAFTEN

In dieser Vorstellung gleichen die zukünftigen Gewerkschaften den Zünften des 11. bis 13. Jahrhunderts. Zünfte dienten ursprünglich dazu, die Interessen von Handwerkern, von Schmieden, Bäckern oder Gerbern zu bündeln. Sie nahmen so nicht nur wirtschaftliche, sondern auch politische und soziale Funktionen wahr. In Bern gibt es bis heute Zünfte, die sich um die Sozialhilfe ihrer Mitglieder kümmern. Zünfte könnten in Zukunft Vereinigungen von digitalen Handwerkern und Wissensarbeitern sein. Grafiker, Zukunftsforscher und Journalisten sind Handwerker mit digitalen Instrumenten. Diese Interessensvertretung funktioniert losgelöst von physischen Treffen und Aktionen. Die Zünfte der Zukunft könnten ihre Bestimmung darin sehen, solche virtuellen Plattformen aufzubauen, die die Bündelung der Interessen von eigentlich unabhängigen (und selbständigen) Mitarbeitenden erlauben.

TREIBER DER NEUEN GEWERKSCHAFTEN

Es gibt zwei Gründe dafür, dass digitale Zünfte tatsächlich an Bedeutung gewinnen. Erstens sind die digitalen Wissensarbeitenden heute schlecht oder gar nicht organisiert. Das macht es ihnen unmöglich, ihre gemeinsamen Interessen zu vertreten und in gemeinsame ökonomische Aktionen zu übersetzen. Durch die Transparenz des Internets finden sich Menschen mit ähnlichen Interessen schnell. Exemplarisch sei dafür auf Twitter verwiesen, wo sich in kurzer Zeit selbstorganisierte Netzwerke von Menschen mit ähnlichen Interessen entwickeln. Zweitens machen sich neben der allgemein grösseren Jobunsicherheit auch Sorgen über die Zukunft der Sozialwerke breit. Dadurch entstehen Anreize, die finanzielle Vorsorge in eigene Hände zu nehmen und diese zu privatisieren. So kann man seit kurzem bei weclub.ch eine private Arbeitslosenversicherung abschliessen.^{60a}

MITARBEITENDE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Die Mitarbeitenden werden vermehrt darauf beharren, in die Strategiearbeit des Unternehmens einbezogen zu werden. Diese Forderung wird dadurch gestützt, dass in Zukunft die Rollen der Kundin, der Mitarbeiterin und der Aktionärin miteinander verwachsen. Man kann auch sagen, dass immer mehr Politik über die Wirtschaft passiert. Jede Bezahlung an einer Kasse ist auch ein politisches Statement. Ein zukünftiges Arbeitsfeld der Gewerkschaften könnte deshalb in dieser Sensibilisierung oder der Protektion der Kunden liegen. Konkret könnten Kunden Unterstützung im Schutz ihrer Daten oder in der Verstärkung ihrer Anliegen als Kundenmitarbeitende gebrauchen.



13 DIE POLITISCHE DIMENSION DES ARBEITS- MARKTS

EXTERNALE VERÄNDERUNGSKRÄFTE

Die Zukunft des Arbeitsmarkts wird neben dem volkswirtschaftlichen Strukturwandel auch von der wirtschaftlichen Grosswetterlage und politischen Entscheidungen geprägt. Der Strukturwandel wird die immaterielle hochqualifizierte Arbeit stärken. Die Stabilisierung der konjunkturellen Ausschläge wird wie die generelle Verbesserung der Konjunktur davon abhängen, ob sich neue grosse Märkte auftun. Traditionellerweise werden neue Märkte geographisch (Asien, Afrika, BRICS, im All) oder technologisch (GRIN-Technologien⁶¹, neue Energiequellen, Recycling) definiert. Die Digitalisierung, die gegenwärtigen konjunkturellen Schwankungen und mit ihnen die schwierige Ertragslage vieler Unternehmen verstärken die Ökonomisierung der Arbeit. Das heisst Arbeit wird wie ein Objekt behandelt, wodurch soziale Aspekte bei der Verteilung der Arbeit an Bedeutung verlieren. Die Ökonomisierung der Arbeit stärkt gleichzeitig ihre Politisierung. Das gilt umso mehr, je schlechter die Konjunkturlage ist. Weniger Ertrag bedeutet, dass es weniger zu verteilen gibt und dadurch die Interessensvertretung wichtiger wird. Zum Schluss der Studie werden deshalb im Sinne einer Studie die zentralen politischen Spannungsfelder zusammengefasst.

ALTES Vs NEUES WIRTSCHAFTSSYSTEM

Die wichtigste politische Frage zur Zukunft des Arbeitsmarkts ist, wie stark die Kräfte gegen das dominierende Wirtschaftssystem tatsächlich sein werden.⁶² Einerseits häufen sich in Form von Krisen, politischen Wahlergebnissen, Publikationen und Umfrageergebnisse die Anzeichen, dass sich die Menschen eine andere Wirtschaft wünschen. Diese zeichnete sich durch eine Abkehr vom Wachstumsdenken, eine tiefere Lebensgeschwindigkeit, mehr Recycling, mehr Do-It-Yourself-Wirtschaft sowie den freien Zugang zu Wissen und die Relativierung von geistigem Eigentum aus. Das Teilen wäre wichtiger als das Besitzen, Zufriedenheit wichtiger als Wachstum. Andererseits halten sich die alten Denk- und Handlungsmuster hartnäckig. Das könnte damit erklärt werden, dass die heute Mächtigen an ihren Errungenschaften festhalten oder aber dass die Veränderungskräfte zu fragmentiert sind, um politische Mehrheiten für Zukunftsvisionen zu bilden.

GEWINNER Vs VERLIERER

Die politischen Interessen im Arbeitsmarkt entstehen wie die politischen Mehrheiten entlang von Zukunftsängsten. Befürchtet wird je nach Perspektive eine Überfremdung, das Ende der Sozialwerke, Schwarzarbeit, Innovations- und letztlich Wachstumsverlust, die Umweltverschmutzung durch Pendlerverkehr und Geschäftsreisen, die Flexibilisierung und Ökonomisierung der Arbeit, die Beschleunigung des Arbeitslebens oder der Missbrauch unserer Daten. Während die Befürchtungen noch mehr oder weniger den politischen Polen zugeordnet werden können, wird die Zuordnung zum links-rechts-Schema bei den Lösungen wesentlich schwieriger. Die Beförderung der Einwanderung, das Stützen der Exportwirtschaft, die Erhöhung der Bildungsausgaben oder die Reform der Sozialwerke finden Zustimmung in beiden Lagern. Genauso wichtig für die Beförderung und Ablehnung von Lösungen ist neben der politischen Gesinnung die Frage, ob man zu den Gewinner oder zu den Verlierer der Wissensgesellschaft gehört. Diese Ausgangslage macht die Lösung der angesprochenen Probleme schwierig.

ORGANISATION Vs NETZWERK

Als zukünftige Modelle, um die Arbeit zu verteilen, stehen die Organisation und das Netzwerk zur Verfügung. Die Organisation sieht vor, dass es eine klare Rollentrennung gibt, zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aber auch zwischen Kundinnen und Mitarbeiterinnen. Diese klaren Strukturen schaffen Orientierung und damit Sicherheit. Im Netzwerk relativieren sich diese Grenzen. Die Unternehmung wird zum latenten, selbstorganisierten und offenen

System. Es entsteht dort, wo Menschen zusammenarbeiten, um zu tauschen und ein Problem zu lösen. Das Netzwerk schafft mehr Freiheit und Flexibilität stärkt aber auch die Ökonomisierung der Arbeit. Während die Organisation hierarchische Machtbeziehungen begünstigt, stärkt das Netzwerk die dezentrale Machtausübung.

GELD vs LEBENSQUALITÄT

Ein anderes Spannungsfeld öffnet sich entlang der Frage nach dem Ziel der Wirtschaft. Ist es ihr Ziel jedes Jahr zu wachsen und zahlenmässig einen gewachsenen Wohlstand auszuweisen? Oder ist es Ziel der Wirtschaft, durch den Verdienst aber auch durch die Arbeit selbst unsere Lebensqualität zu erhöhen? Welche materiellen und immateriellen Bedürfnisse soll also die Wirtschaft befriedigen? Das ist die eine Kernfrage des ökonomischen Systems, die andere fragt nach den Prinzipien der Organisation der Arbeit. Teilen wir die Arbeit so auf, dass wir unsere Bedürfnisse möglichst effizient befriedigen oder dass möglichst viele Menschen in den Arbeitsprozess integriert werden? Damit ist auch die Verteilung des Wohlstands angesprochen. Streben wir nach einer Gesellschaft mit ausgeprägten Unterschieden oder nach einer Gesellschaft, die sich durch ausgeglichene Teilhabe auszeichnet?

FREIHEIT vs SICHERHEIT

Über den angesprochenen Spannungsfeldern steht die Frage, ob das Gut der Sicherheit oder jenes der Freiheit stärker gewichtet wird. Ist eine sichere Arbeit mit regelmässigem Einkommen wichtiger oder unwichtiger als eine abwechslungsreiche Arbeit, die man zeitlich und örtlich frei einteilen kann? Diese Entscheidung hängt wesentlich von der politisch-ökonomischen Gesamtsituation ab. Ökonomische Krisen begünstigen eine Orientierung am Sicherheitsparadigma. Eine unsichere Wirtschaftslage schwächt nicht nur die wahrgenommene Jobsicherheit, sondern ganz generell den antizipierten Wohlstand der Zukunft. Die wahrgenommene Zukunft hängt entscheidend von der wahrgenommenen Sicherheit der Sozialsysteme ab. In einer prosperierenden Wirtschaft mit tollen Aussichten und fitten Sozialsystemen, sind die Menschen eher bereit, dem Freiheitsparadigma zu folgen.

TOTALER MARKT vs TOTALER SOZIALSTAAT

Interessanterweise öffnen die Trends den Blick auf einen Zustand, in dem gleichzeitig der totale Markt und der totale Sozialstaat herrschen. Diese beiden Extreme werden dann vereinbar, wenn die Flexibilisierung der Arbeits-

verhältnisse mit einer konsequenten Reform der Sozialwerke einhergeht. Diese kann zu Ende gedacht nur in der Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens liegen. Wenn wir als Gesellschaft eine Wirtschaft mit konsequenter Ökonomisierung der Arbeit fordern, dann muss diese zu jenen Sorge tragen, die den erhöhten Anforderungen nicht Rechnung tragen können oder nicht (immer) Rechnung tragen wollen. Sie sollte die Freiheit gewähren, sich phasenweise aus der Wirtschaft auszuklinken und einer Nichterwerbsarbeit nachzugehen. Die Gewinner werden fürchten, die Soziallast alleine zu tragen und einen allgemeinen Wohlstandsverlust hinnehmen zu müssen. Die Verlierer werden befürchten, ihre Jobs zu verlieren und ganz aus dem Arbeitsmarkt gedrängt zu werden. Doch welches Land – wenn nicht die kleine, wohlhabende Schweiz – sollte dieses Experiment mit einem radikal neuen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem wagen?

KONKRETE POLITISCHE FRAGEN

Jenseits von diesen eher philosophischen Fragestellungen werden sich in Bezug auf die Zukunft des Arbeitsmarktes konkret die folgenden Fragen stellen:

- Wie hoch soll in Zukunft das Rentenalter sein? Soll ein Grundeinkommen an die Stelle der bisherigen Sozialversicherungen treten? Welche Arbeitsleistungen werden wie (stark) versteuert?
- Gibt es in Zukunft einen Mindestlohn und wie hoch soll dieser sein? Wird das Verhältnis von tiefsten und höchsten Löhnen gesetzlich reglementiert?
- Wieviel Immigration ist in Zukunft erwünscht? Unterscheiden sich die Immigrationsbedingungen für Hoch- und Niedrigqualifizierte?
- Wie hoch sollen die Bildungsausgaben sein? Wie soll unser Bildungssystem der Transformation in die Richtung eines globalen Bildungs- und Forschungshubs angepasst werden? Wie viel Geld investiert der Staat in die Forschung? Wie wird die Freiheit des Wissens gefördert?
- (Wie) soll die Standortattraktivität gefördert werden? (Wie stark) soll die heimische Wirtschaft unterstützt beziehungsweise protegert werden? Welche Branchen sollen durch staatliche Subventionen unterstützt werden? Sollen Unternehmen verstaatlicht werden, in denen der Wettbewerb keine offensichtliche Vorteile aber offensichtliche Nachteile und Risiken bringt?



ANHANG

INTERVIEWVERZEICHNIS

- Giorgio Albisetti, Vizepräsident Gesellschaft zu Pfistern
- Robert Beer, Geschäftsführer XING Schweiz & Österreich
- Jörg Dirbach, Chief Knowledge Officer, Zühlke
- Michael Federer, Leiter Human Resources Management Raiffeisen
- Fabian Gattoni, cosmic
- Kim Johansson, Geschäftsführerin SalesAhead
- Prof. Dr. Jacqueline Holzer, Hochschule Luzern, Institut für Marketing und Kommunikation, Mitglied CreaLab
- Dr. Daniel Lampart, Leiter und Chefökonom Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB)
- Alex Lusa, Verkauf und Beratung ostjob.ch
- Dr. Alex Rübel, Direktor Zoo Zürich, Zunftmeister Zunft zur Saffran
- Dr. Alexander Salvisberg, Stellenmarkt-Monitor Schweiz, Soziologisches Institut der Universität Zürich
- Cristina Seltmann, Stv. Geschäftsführerin G & U Job 4 You
- Alexander Senn, Head HR Marketing and Recruiting KPMG Schweiz
- Prof. Dr. Enzo Weber, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Universität Regensburg

QUELLENVERZEICHNIS

- 1 vgl. z.B. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley & Sons.
- 2 vgl. z.B. «starker Wissenshub für die Medizin»
Gefunden am 29. Juli 2012 unter
http://www.ethlife.ethz.ch/archive_articles/120323_lokaltermin_per/index
- 3 vgl. z.B. De Botton, A. (2012). Freunden und Mühen der Arbeit. Frankfurt: Hanser.
- 4 Exemplarisch: Friedman, Th. (2006). Die Welt ist flach. Frankfurt: Suhrkamp.
- 5 vgl. Watson, R. (2010). Future Files. London: Nicholas Brealey.
- 6 vgl. auch HRM-Trendstudie 2012 der Wissensfabrik, verfügbar unter
<http://www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php>
- 7 Exemplarisch Lause, M. & Wiperman, P. (2012). Leben im Schwarm. Die Spielregeln der Netzwerkökonomie. Reutlingen: Red Indians Publishing.
- 8 Fueglistaller, U. & Halter, F. (2006). Führen - Gestalten - Leben: KMU in Bewegung: Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklusorientierter Unternehmensführung. St.Gallen: KMU-HSG.
- 9 vgl. zum Beispiel <http://www.shrinkingcities.com/>
- 10 vgl. z.B. Binswanger, M. (2010). Die Tretmühlen des Glücks (5 Aufl.). Freiburg im Breisgau: Herder.
- 11 vgl. die Elf Typen der Arbeit in Seitz, J. Kühmayer, F. & Gatterer, J. (2012). work:design – Die Zukunft der Arbeit gestalten. Kerkheim: Zukunftsinstitut.
- 12 Opachowski, H. W. (2009). Wohlstand neu denken. München: Gütersloher. (S.71ff.).
- 13 http://www.youofficecoach.com/topics/work_style_differences.htm
- 14 Ajilon (2010). Future Jobs: How We Will Work in the Europe of the Future. (S.55).
- 15 De Botton, A. (2006). StatusAngst. Frankfurt: Fischer.
- 16 Frick, K. (2011). Das Zeitalter der Transparenz. GDI-Studie Nr 36. Rüslikon: GDI.

- 17 Jovite (2012). Social Reruiting – Survey Results.
- 18 <https://www.xing.com/betalabs> (Stand 10. Juli 2012)
- 19 vgl. zum Beispiel www.kununu.com,
<http://www.bestcompaniesguide.co.uk/> oder auch
<http://www.greatplacetowork.ch/>
- 20 aktuell vgl. z.B. www.swissengineering-stz.ch/pdf/sal0120114860.pdf
- 21 Watson, R. (2010). Future Files. London: Nicholas Brealey. (S.283)
- 22 Albers, M. (2009). Meconomy. Berlin: Markus Albers. (S.134)
- 23 <http://www.microtask.com/> vgl. auch «SMS-Adler» in Brand Eins 4/2011,
gefunden am 6. August 2012 unter
<http://www.brandeins.de/magazin/foerdern/sms-adler.html>
<http://www.fancyhands.com/> <http://www.fieldagent.net/>
- 24 Weit gediehen ist diese Idee bei IBM, vgl. Artikel im Spiegel 6/2012
«Virtuelle Arbeitswelt»
- 25 Gratton, L. (2011). Job Future. Future Jobs. München: Hanser.
Für die dazugehörige Systemtheorie vgl. Barabasi, A-L. (2003). Linked.
New York: Penguin.
- 26 Amstutz, S. & Schwehr, P. (2010). Das optimale Büro? Tec 22 /2010.
vgl. auch Spath, D. & Kern, P. (2003). Office 21. Köln: vgs. oder Onderwa-
ter, A. & Barbera, P. (2011). Where They Create. Amsterdam: Frame.
- 27 vgl. Artikel im Spiegel 6/2012 «Virtuelle Arbeitswelt»
- 28 vgl. zum Beispiel <https://www.atizo.com/> <http://www.topcoder.com/>
<http://www.innocentive.com/>
- 29 <http://playfront.de/littlebigplanet-sechs-millionen-generierte-user-level/>
- 30 vgl. Kurz, C. & Rieger, F. (2011). Die Datenfresser. Frankfurt: Fischer.
- 30a <http://terrachips.ch/>
- 31 <http://liquidfeedback.org/>
- 32 <https://unseraller.de/>
- 33 vgl. z.B. Friebe, H. & Ramge, Th. (2008). Marke Eigenbau.
Frankfurt: Campus.

- 34 vgl. z.B. <http://www.startnext.de> <http://www.100-days.net/>
- 35 <http://spot.us/>
- 36 Christakis, N. A. & Fowler, J. H. (2010). Connected! Frankfurt: Fischer.
- 37 Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2003).
Die grenzenlose Unternehmung. Wiebaden: Gabler.
- 38 vgl. z.B. www.ostsinn.ch <http://betahaus.de/> <http://zurich.the-hub.net/>
<http://www.meetnwork.de/meta/home/>
- 39 Ruh, H. (2011). Ordnung von unten. Zürich: Versus.
Sternstunde Philosophie: Arbeit zwischen Lust und Frust.
Gefunden am 29. Juli 2012 unter <http://www.videoportal.sf.tv/video?id=8f9703a0-23f4-427e-85d8-7ea948eb0095>,
vgl. auch Ajilon (2010). Future Jobs: How We Will Work in the Europe of the Future. Hier wird unterschieden: White Collar Work, Project Work, Heart Work, Home Work, Supporting Work)
- 40 http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/zukunftsdatenbank_detail?nr=1876
- 41 Doerig, H-J. (2012). So gewinnt die Schweiz. Zürich: NZZ.
- 42 vgl. z.B. Cachelin, J. L. & Maas, P. (2010). 2050: Megatrends, Alltagswelten, Zukunftsmärkte. St.Gallen: I.VW. vgl. auch Wissensfabrik (2012). HR-Trendstudie 2012, verfügbar unter <http://www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php>
- 43 Müller, H. (2008). Die sieben Knappheiten. Frankfurt: Campus.
- 44 vgl. GDI Impuls 4/2011 – Die Zukunft der Megatrends
- 45 http://www.fastfuture.com/wp-content/uploads/2010/01/FastFuture_Shapeofjobstocome_FullReport1.pdf
- 46 exemplarisch: Doerig, H-J. (2012). So gewinnt die Schweiz. Zürich: NZZ.
- 47 <http://www.joneslanglasalle.eu/EMEA/en-gb/Pages/ResearchDetails.aspx?ItemID=8935>
- 47a vgl. z.B. <https://www.staff-finder.jobs/de/>
- 48 Frick, K. (2011). Das Zeitalter der Transparenz. GDI-Studie Nr 36. Rüschnikon: GDI.
- 49 Albers, M. (2009). Meconomy. Berlin: Markus Albers. (S.37ff)

- 50 Booz (2011). Global CEO-Succession. Gefunden am 29. Juli 2012 unter http://www.booz.com/global/home/what_we_think/ceo_succession_2011
- 51 Watson, R. (2010). Future Files. London: Nicholas Brealey. (S.287).
vgl auch Tapscott, D. & Williams, A. D. (2009). Wikinomics. München: DTV.
- 52 vgl. zum Beispiel http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Schriften/FOM_Schriften_Band17.pdf www.org-portal.org/fileadmin/.../Alternative_Karrieremodelle.pdf
http://www.globis-consulting.de/consulting/hr-beratung_personalberatung/verguetungsmodelle_leistungsentgelte_karrieremodelle.html
- 53 <http://www.generationenmanagement.info/aeltere-mitarbeiter/vorteile-aelterer-mitarbeiter>
- 54 Zukunftsinstitut (2012). work:design. Kelkheim: Zukunftsinstitut.
- 55 Silverstein, M. J. & Sayre, K. (2009). Women want more. New York: Harper.
- 56 Ebd.
- 57 <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/01/key/blank/02.html>
- 58 Bröckling, U. (2007). Das unternehmerische Selbst. Frankfurt: Suhrkamp.
- 59 Ehrenberg, A. (2004). Das erschöpfte Selbst. Frankfurt: Campus.
- 60 Rosa, H. (2006). Beschleunigung. Frankfurt: Suhrkamp.
- 61 Genetics, Robotics, Internet and Nanotechnology in Watson, R. (2010). Future Files. London: Nicholas Braley.
- 62 Exemplarisch: Bosshart, D. (2012). The Age of Less. Hamburg: Murmann.
Miegel, M. (2010). EXIT. Wohlstand ohne Wachstum. Berlin: Ullstein.
Wilkinson, R. & Pickett, K. (2009). Gleichheit ist Glück. Berlin: Tolkmitt.