

work:design

DIE ZUKUNFT
DER ARBEIT GESTALTEN

.....

Inhalt

Lernen lernen **42**

*Mit work:design werden
Unternehmen zu lernenden
Organismen*

Voller Kraft voraus **86**

*Im Zeitalter von work:design
etabliert sich Gesundheit im
Arbeitsalltag*

Impressum

Herausgeber

Zukunftsinstitut GmbH
Robert-Koch-Straße 116 E
65779 Kelkheim
Telefon +49 6174 96 13-0, Fax: -20
office@zukunftsinstitut.de

Chefredaktion

Harry Gatterer

Autoren

Harry Gatterer, Franz Kühmayer,
Janine Seitz

Redaktionelle Mitarbeit

Christof Lanzinger, Christina Kronaus,
Petra Rahlfs, Andreas Schmidt

Korrektorat

Franz Mayer

Cover-Foto

Stefan Jänicke

Grafik-Design

Christoph Almasy

ISBN 978-3-938284-64-3

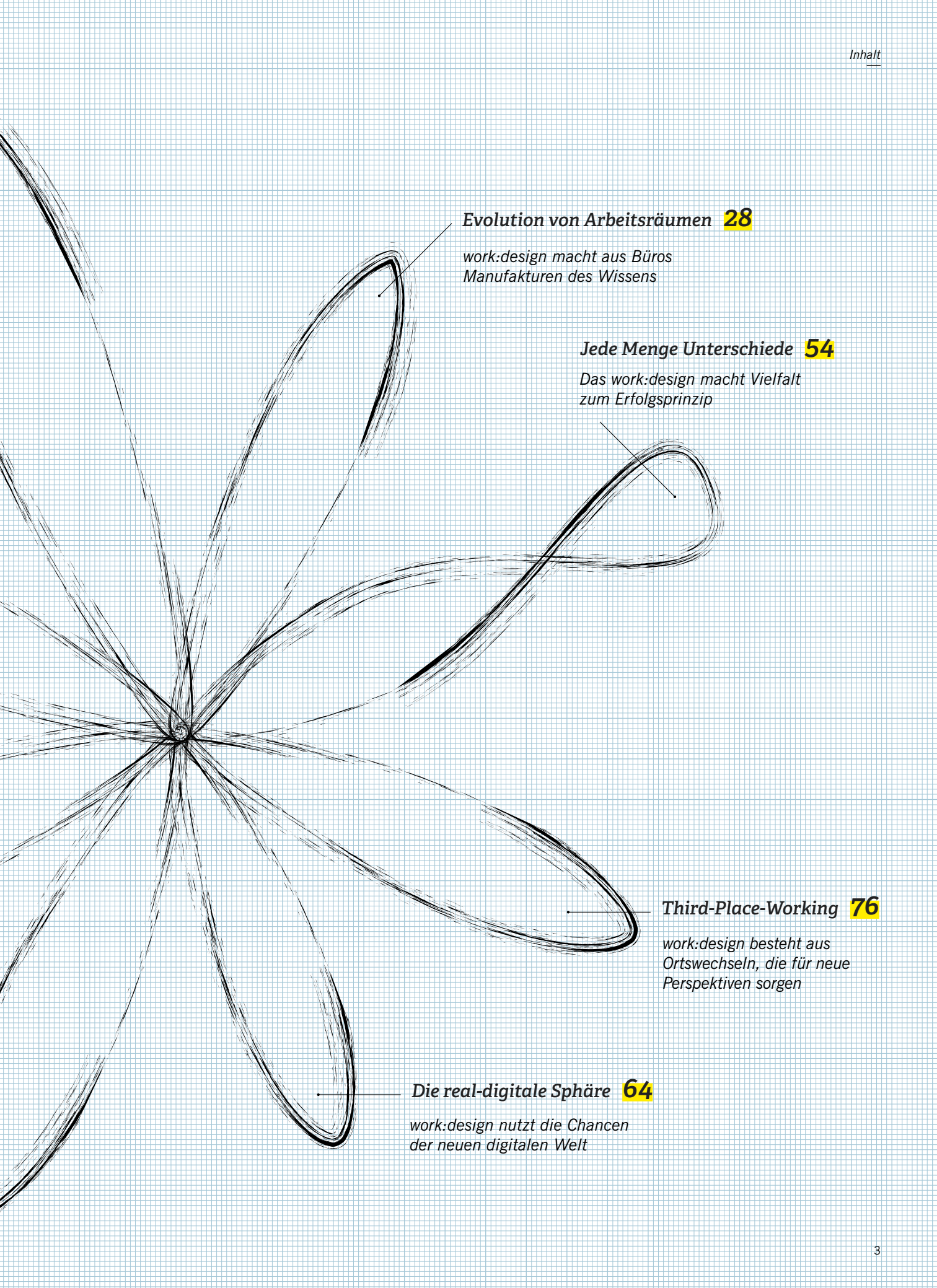
© Zukunftsinstitut GmbH, März 2012
Alle Rechte vorbehalten.

Future Leader **18**

*work:design bedeutet
das Arrangieren von
Beziehungen*

Durch Coaching zum persönlichen Workstyle **96**

*Die Coaching-Kultur geht mit
work:design in die zweite Runde*



Evolution von Arbeitsräumen 28

*work:design macht aus Büros
Manufakturen des Wissens*

Jede Menge Unterschiede 54

*Das work:design macht Vielfalt
zum Erfolgsprinzip*

Third-Place-Working 76

*work:design besteht aus
Ortswechseln, die für neue
Perspektiven sorgen*

Die real-digitale Sphäre 64

*work:design nutzt die Chancen
der neuen digitalen Welt*



WORK:DESIGN
DIE ZUKUNFT DER ARBEIT GESTALTEN

Die Zukunft der Arbeit ist nicht definiert. Sie ist ein gestaltbarer Raum. Mehr denn je geht es darum, diese Freiheit an Gestaltung zu nutzen und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Individuen sich entfalten können. Zum Teil hindern uns heute noch industrielle Prägungen in der Erschaffung einer neuen Arbeitswelt. Doch gerade die Geschichte der Arbeit lehrt uns, dass mit jeder neuen Phase auch neue Freiheiten für die Menschen verbunden waren.

In der Evolution der Arbeit steigt Komplexität und Freiheitsgrad

Die Entstehung der Manufakturen am Übergang vom Mittelalter in die Neuzeit machte vielen Handwerkern das Leben schwer, denn nun standen sie vor der Wahl: Entweder riskierten sie, im neuen Preiskampf überflüssig zu werden, oder sie mussten sich in Manufakturen auf kleine Handgriffe spezialisieren und verloren dadurch den Bezug zu dem Werkstück, das sie ehemals ganz und gar selbst hergestellt hatten. Andererseits führten Manufakturen als Vorreiter der industriellen Produktion zu neuen Branchenzusammenschlüssen. „Drechsler, Gerber, Schlosser, Vergolder und andere schlossen sich zum Beispiel zu Kutschenmanufakturen zusammen, Schmiede, Schlosser, Nadler etc. zur Stecknadelmanufaktur“, schreibt der Philosoph Manfred Füllsack in seinem Werk „Arbeit“. Mit dieser Entwicklung etablierte sich zusehens eine Trennung zwischen Beruf und Familienleben, die es so vorher nicht gab.

Nach den Manufakturen entstanden Industriebetriebe, die vor allem von den neuesten Errungenschaften der Technologie profitierten. Die Dampfmaschine, eigentlich erfunden, um Wasser aus den Bergwerken zu pumpen, löste eine Revolution aus. Was danach kam, wissen wir alle: Industrien entstanden und gaben den Nationen, die darin führend waren, eine neue Bezeichnung: Industriestaaten. Mit ihnen etablierte sich auch der Wohlstand für eine breite Masse und die Freiheit des Konsumierens. Mittlerweile haben die Industrien der sogenannten Industriestaaten ihre Produktion auf der ganzen Welt verteilt.

Arbeit heute bedeutet jede Menge unterschiedlicher, nicht konformer Tätigkeiten

Die Machtverhältnisse haben sich – verdeutlicht durch die Krise der letzten Jahre – verschoben. Ein globales Netz an Abhängigkeiten und komplexen Verschachtelungen kennzeichnet ein diffuses Miteinander. Auch der Begriff Arbeit hat sich deutlich verändert: Arbeit heute bedeutet jede Menge unterschiedlicher, nicht konformer Tätigkeiten. Von der Bäckerin bis zum Wellness-Designer, vom Kurator bis zur Call-Center-Mitarbeiterin, vom Piloten bis zur Reinigungskraft. Was Arbeit eigentlich ist, ist nicht mehr so einfach zu kategorisieren. Einzig die Tatsache, damit seinen Lebensunterhalt zu verdienen, scheint eine greifbare Klammer zu sein. Aber auch dies bröckelt zunehmend, wenn zum Beispiel Pensionisten aus Leidenschaft noch mal eine Firma gründen, Mütter zwei Nebenjobs ausüben (müssen) und Studenten von Praktikum zu Praktikum hüpfen. Da wundert es auch nicht, dass die Veränderungen der Arbeitswelt Angst hervorrufen.

Wir werden aus unserem gewohnten Umfeld gehoben und müssen uns neu orientieren. Dabei ist die Angst, ob wir in Zukunft überhaupt genug Arbeit haben werden, zwar verständlich, aber nicht in Tatsachen begründet. „Arbeit macht Arbeit“, so Füllsack. „Arbeit hat grundsätzlich die Tendenz, sich zu differenzieren. Wo immer Arbeitsabläufe effektiviert werden und diese Effekte auf die Arbeit zurückwirken, entsteht neue Arbeit. Wenn durch Ausbildung von Arbeitskräften etwa komplexere Aufgaben zu bewältigen sind, so entsteht unvermeidbar Bedarf an Lehrern und Schulen. (...) Und wenn sich durch technische Innovationen Steigerungen an Output und Wirtschaftswachstum erzielen lassen, so entsteht Bedarf an research and development, an Wissenschaft im weitesten Sinn. Mit anderen Worten: Arbeit macht Arbeit, und das unablässig und in sich beständig beschleunigendem Ausmaß.“

Am Beispiel einer im Jahr 1869 gegründeten Seifenfabrik kann dieser Prozess gut nachgezeichnet werden. Hatte die Fabrik bei ihrer Gründung mit ca. 40 Mitarbeitern noch alles selbst gemacht, von der Besorgung der Rohstoffe über die Produktion bis zum Verkauf, teilte sich die Arbeit in der Folge immer mehr auf. Den Verkauf übernahmen die Handelsketten, die Werbung wurde an Agenturen abgegeben und die

Strategie übernahmen externe Beratungsunternehmen. Heute konzentriert sich diese Seifenfabrik ausschließlich auf das Erzeugen von Seifen und beschäftigt eine ganze Heerschar externer Dienstleister wie Chinaexperten, Duftdesigner, Rechtsanwälte, Fensterputzer, Comiczeichner, EDV-Experten, Projektmanager, Lektoren, Recyclingagenten, Trendscouts, Normungsspezialisten u.v.a.m. Es bedarf einer Unmenge an unterschiedlichen Berufen und Menschen, die letztlich in einem stark ausdifferenzierten Prozess zusammenarbeiten, spezialisiert und mit komplexen Fähigkeiten ausgestattet – aber eben projektorientiert und nicht durchgängig.

Kooperative Wissensarbeit könnte man diese Form des Arbeitens nennen, mit einem starken kommunikativen Fokus und der Fähigkeit der Beteiligten, sich auch kreativ gestaltend einzubringen.

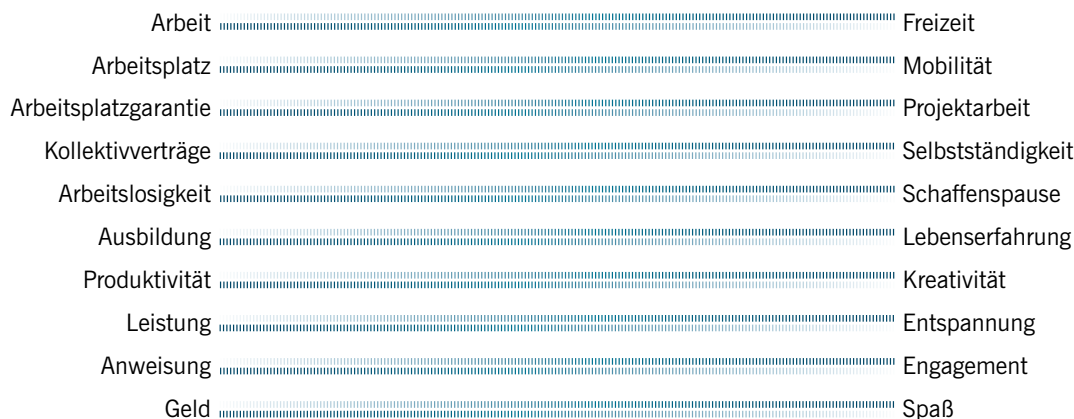
Individualisierung ist der neue Durchschnitt

Dies bedeutet aber auch, dass sich die Arbeits- und Lebenskonzepte der Menschen zunehmend von festen Vorstellungen lösen. In der Berufswelt von morgen suchen Menschen immer mehr nach der Identität auf der „Lebensbühne Arbeit“, die dadurch auch nicht mehr als getrennt vom Leben betrachtet werden kann. Das hat massive Auswirkungen. Der Begriff Work-Life-Balance wird beispielsweise sein Ende erreichen. Denn dieser Begriff unterstellt eine Trennung zwischen Beruf und Leben, welche Menschen in Zukunft kaum noch spüren können. Will man dies aber eingehender betrachten, helfen Mittelwerte leider kaum: Der durchschnittliche deutsche Beschäftigte arbeitet 38,25 Stunden die Woche bei 30 Tagen bezahltem Urlaub, seine Überstunden summieren sich auf 43 pro Jahr, und er erhält elf E-Mails pro Tag. Diese Zahlen überraschen höchstens bei der Menge der E-Mails, sagen aber sonst nichts aus; und schon gar nicht, wenn man versucht, eine Projektion in die Zukunft zu wagen. Denn: Der „Otto Normalbeschäftigte“ wird schleichend von der Regel zur Ausnahme.

In Deutschland stecken heute laut sozioökonomischem Panel unter 40% der erwerbsfähigen Bevölkerung in unbefristeten Vollzeitjobs. Die atypische Arbeit, zusammengesetzt aus befristet, geringfügig und in Teilzeit Beschäftigten, hat seit Mitte der 90er Jahre um mehr als 50% zugenommen. Auch die Selbstständigenquote liegt heute mit knapp über zehn Prozent höher als früher. Starker Motor für diese neue Welt der Selbstunternehmer ist dabei die Kreativwirtschaft: Sie

GEGENSÄTZE FUSIONIEREN

Der Wandel in der Arbeitswelt führt auf vielen Ebenen zur Auflösung tradierter und gewohnter Strukturen



Quelle: Zukunftsinstitut

macht inzwischen mehr als die Hälfte der Selbstständigen aus. Damit verlieren wir allmählich unser Bild von Arbeit und Arbeitsplatz, welches noch stark industriell geprägt ist. Aus einem fest gefügten Rahmen wird ein fließender Prozess, der im Laufe eines Lebens immer wieder seine Richtung ändert.

Vom Arbeiter zum Selbstarbeiter

Der Wandel in der Arbeitswelt führt auf vielen Ebenen also zur Auflösung tradierter und gewohnter Strukturen. Ehemalige Gegensätze fusionieren – siehe Grafik. Fast beliebig könnte man diese Liste fortführen und erkennen, dass die neue Welt der Arbeit eine Fusionswelt ist. Ehemals getrennte Sphären kommen zusammen und fördern einen maßgeblichen gesellschaftlichen Trend: Individualisierung. Denn die Komplexität, die durch diese Fusion entsteht, ist nur mehr durch einen enorm hohen Grad an Individualisierung gestaltbar. Somit werden aus den ehemaligen Arbeitern, die dann zu Mitarbeitern avancierten, letztlich Selbstarbeiter. Diese arbeiten selbstständiger als je zuvor, und doch im Auftrag des großen Ganzen. Zunehmend differenzieren sich damit auch die Anforderungen an die Arbeitswelt entlang individueller Talente, Fähigkeiten und Vorstellungen. Schon heute zeichnet sich ab, wie sich differenzierende Arbeitstypen der Zukunft in unterschiedlichsten Stilen ihr Tagwerk verbringen: In einer Übersicht von elf Typen haben wir zusammengefasst, welche Charaktere die Arbeitswelt der Zukunft prägen werden.

work:design – die Zukunft gestalten

Der Titel dieser Studie, work:design, bezieht sich auf die laufenden Veränderungen der Arbeitswelt und zeigt, dass die Zukunft der Arbeit gestaltbar ist. Mehr denn je greifen Menschen selbst ein, um Zeit und Raum ihrer Arbeit ihren eigenen Vorstellungen anzupassen. Dies gelingt nicht immer, führt durchaus zu Frust und Überforderung. Aber auch zu enormer Motivation und persönlichem Wachstum. Wer erst mal den Schritt in das work:design gewagt hat, möchte nicht mehr zurück. Dies gilt für Menschen, aber auch für Unternehmen. Denn laut einer jährlich durchgeführten Gallup-Umfrage haben nur mehr 13% der Deutschen eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Der Bedarf nach einem motivatorisch beflügelnden work:design war also sicher nie höher als heute. Als Basis wollen wir Ihnen in dieser Studie die Phänomene beschreiben, die hinter diesem Wandel stehen. Wir beschreiben aber auch Unternehmen, die schon erfolgreich mit dem Wandel in der Arbeitswelt umgehen. Darüber hinaus werden wir Sie mit kurzen Übungen aus unserem futureworks Repertoire animieren, intensiv über die Inhalte der Studie und deren Nutzen für Sie persönlich nachzudenken.

Harry Gatterer
Geschäftsführer

Thomas Huber
Redaktionsleiter

ELF TYPEN DER ARBEIT

Die Individualisierung, der immer noch dominierende Gesellschaftstrend, gilt nicht mehr nur für Konsum und Freizeit, sondern erreicht die Arbeitswelt. In Zukunft werden sich Menschen stärker darüber definieren, was, wo und vor allem: wie sie arbeiten. Während Marktforscher die Bevölkerung noch immer über lebensweltliche Konsum- und Werte-Milieus zu clustern versuchen, haben wir uns Gedanken über die Arbeitsstile der Zukunft gemacht und elf Cluster identifiziert, die sich maßgeblich über ihr Mindset in Bezug auf die eigene Arbeit unterscheiden.

Status

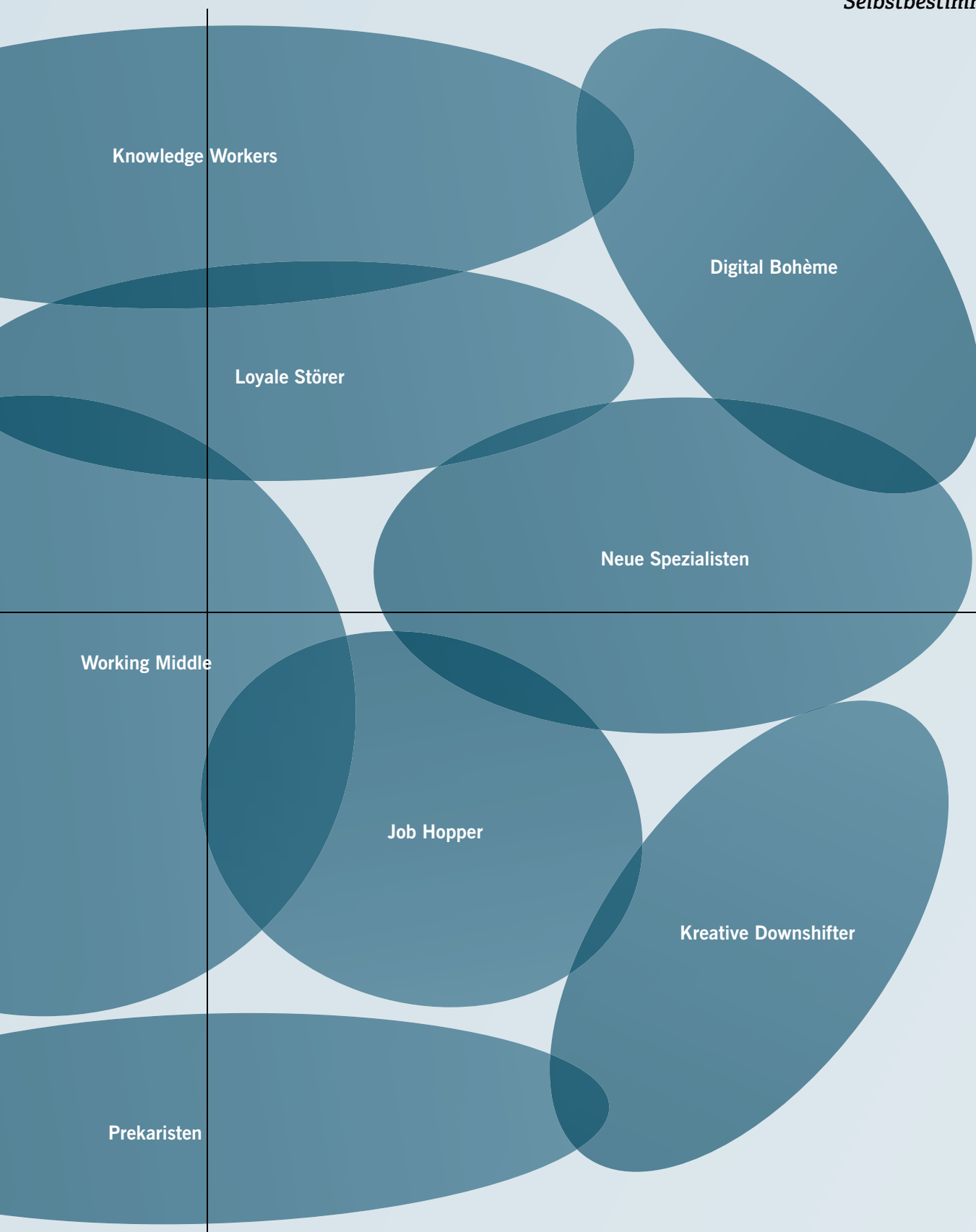
Corporate High Flyers

Intermediäre

Passivisten

Sicherheit

Selbstbestimmung



Flexibilität



Typ 1: Knowledge Workers

Auch wenn andere Bereiche zunehmend von Wissen überformt werden, bilden Knowledge Workers das pulsierende Herz der Wissensökonomie: Sie sind die Träger, Verbreiter und Vermehrer von Wissen, Mittler zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Obwohl sie meistens in großen Unternehmen im Angestelltenstatus arbeiten, sind sie auch außerhalb der großen Organisationen als Selbständige oder Gründer lebensfähig. Ihr Ethos bewegt sich entlang kreativ-kognitiver Herausforderungen, intrinsische Motivation und die Möglichkeit zur Selbstprogrammierung spielen eine größere Rolle als monetäre Anreizsysteme. Knowledge Workers existieren in zwei Varianten – als „Nerds“, die sich eher isoliert bewegen, und als kooperative Teamworker, die Wissen in sozialen Systemen verknüpfen und vernetzen. Sie präferieren flexible, aber leistungsorientierte Arbeitsentwürfe, in denen die Arbeit sich im Privaten fortsetzt und Work-Life-Balance eher als „kreatives Auftanken“ verstanden wird.



Typ 2: Corporate High Flyers

Klassische Karrieristen, die in großen Firmen aufsteigen und in ihrer ganzen Identität dem Unternehmen verbunden sind. Früher auch „Organization Man“ genannt, besteht diese Fraktion überwiegend aus Männern mit klassischem Lebens-/Arbeitsentwurf: leistungsbereit, statushungrig, aggressiv, machtorientiert. Auch die Großorganisationen der Zukunft werden im Headquarter, nah am Machtzentrum, nicht auf vielstufige Hierarchien mit klassischen Weisungs- und Reportingstrukturen verzichten – ergänzt um „High Speed Tracks“, mittels derer ehrgeizige High Potentials zwei Stufen auf einmal nehmen können. Das meritokratische Prinzip ersetzt die Seniorität – rosige Zukunftsaussichten für zielstrebige Karrieristen. Aber Vorsicht: Corporate High Flyers sind typische Burnout-Kandidaten und geraten zunehmend in Identitätskrisen, weil Unternehmen immer weniger nach „Leiter-Mentalitäten“ suchen und die Arbeitsvolatilität auch im Managementbereich steigt.



Typ 3: Intermediäre

Intermediäre sind die „guten Seelen“ von Unternehmen, früher typischerweise verkörpert in der Chefsekretärin. Ihr wesentliches Merkmal ist ihre kommunikative Kompetenz. Sie „halten den Laden zusammen“, vermitteln zwischen Führung und operativen Ebenen, halten den Firmengeist aufrecht und sprechen die Sprache des Unternehmens. Sie sind gleichzeitig Seismographen für die Firmenkultur; wenn sie ihre Arbeit verweigern, was in ihrem Fall „Dienst nach Vorschrift“ heißt, zerlegt sich das Unternehmen von innen heraus selbst. Im Zuge der zunehmenden Projektifizierung wachsen den Intermediären neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu: Sie vermitteln nicht mehr nur zwischen unten und oben, außen und innen, sondern bilden auch den Transmissionsriemen zwischen „Business as usual“ und „permanenter Ausnahmezustand“.



Typ 4: Kreative Downshifter

Kreative Downshifter hadern mit den Rigiditäten der Erwerbswelt und legen – oft gebrannt durch Burnout- oder Boreout-Erfahrungen – großen Wert auf ihre privaten Lebenswelten. Besonders Frauen gehören zu dieser Gruppe, die zwar nicht als Drop-outs dem Job vollständig den Rücken kehrt, aber auf Teilzeit- oder leichte Freelance-Tätigkeiten herunterschaltet. Kreative Downshifter sind engagiert und verlässlich, sie neigen durchaus zum Engagement, aber im Zweifelsfall weichen sie anspruchsvollen und absorbierenden Herausforderungen eher aus. Bei ihnen entsteht die Drift in Halbtagsstellen und verpasste Aufstiegschancen nicht aus Unruhe und Unfähigkeit, sondern allein aus der intensiven Suche nach Lebenssinn und Lebensqualität außerhalb der Angestellten-Berufswelt. Daneben engagieren sich Kreative Downshifter in ehrenamtlichen Tätigkeiten und realisieren Zugewinne und Zuverdienste in der nachbarschaftlichen Ökonomie sowie zunehmend über Crowdsourcing- und DIY-Plattformen im Netz.

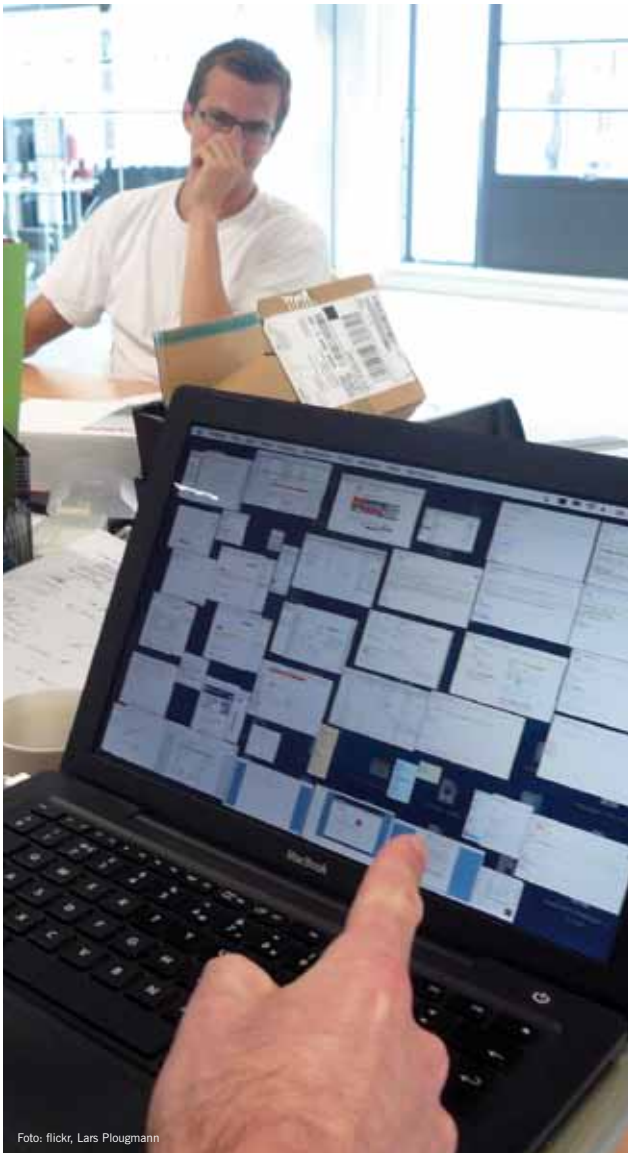


Foto: flickr, Lars Plougmann

Typ 5: Loyale Störer

Dieser Typus gemäßigter Revoluzzer kommt in jedem Unternehmen vor und bildet das kreative Potenzial innerhalb des Firmenorganismus. Loyale Störer rekrutieren sich aus sozialen Menschen mit kreativen, optimistischen Ambitionen, die sich nur in einem sicheren Hafen (einer festen Bezugsgruppe) wohlfühlen. Sie versuchen innerhalb von Firmen die Abläufe zu verbessern, neue Ideen einzubringen, ohne damit Karriere-Ansprüche zu verbinden. Sie sind loyal, verlässlich, fleißig, aber auch kritisch, leicht zu verletzen oder in die Resignation zu treiben. Ohne eine kritische Masse von fünf bis zehn Prozent Loyalen Störer ist kein Unternehmen auf Dauer lebensfähig. Laut der amerikanischen Organisationsforscherin Debra Meyerson sind es nicht nur einsame, heroische Unternehmenslenker, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen, sondern vielmehr die Rebellen auf allen Firmenebenen, die zu ihren Überzeugungen stehen.



Foto: daniel schmidt

Typ 6: Job Hopper

Job Hopper sind fluchtbereite Individualisten, die oft Schwierigkeiten damit haben, Beruf und Privatleben zu synchronisieren und dabei ihre zahlreichen Talente und Neigungen zu priorisieren. Erfolgserlebnisse erzielen sie eher jenseits der Arbeitswelt, oftmals in intensiv gelebten Hobbys, die sich nur schwer mit den Zwängen des Jobs verbinden lassen. Deshalb sind sie permanent auf dem Absprung. Sie sind Selbstverwirklicher, die im Zweifelsfall lieber den Arbeitsplatz oder sogar den Beruf ändern. Getrieben von inneren Zentrifugalkräften, neigen sie zu einer unruhigen Berufs-Biographie und zerfaserten „horizontalen Karrieren“ ohne echte Aufwärtsmobilität. Oft sind sie störrisch, überkritisch und renitent, können sich aber temporär auch intensiv in Aufgaben engagieren. Ihr wesentliches Erfolgsmerkmal ist eine chameleonhafte Anpassungsfähigkeit ohne echte innere Beteiligung. Der fokussiertere und zielstrebigere Teil dieser Job-Nomaden schafft es im Zick-Zack-Kurs aber doch bis in mittlere Positionen.