

WIE SIEHT DIE ARBEITSWELT IN ZEHN JAHREN AUS?

Wir haben den Bonner Arbeitsökonom Alessio J. G. Brown gefragt.



Alessio J. G. Brown ist Direktor Strategie und Forschungsmanagement am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn.

Frage: *Herr Brown, auf welche Veränderungen müssen wir uns einstellen?*

Antwort: **Alessio J. G. Brown:** Erstens: Die Arbeit wird flexibler. Wir werden stärker selbst entscheiden können, wo und wann wir arbeiten. Zweitens: Arbeit wird heterogener. Statt viele Jahre lang einen klar definierten Beruf auszuüben, beteiligen wir uns künftig mit einem Bündel von Kompetenzen an flexiblen Projekten. Dadurch werden Biografien vielfältiger, Karrieren offener. Zudem nimmt die Erwerbstätigkeit von Frauen, älteren Arbeitnehmern und qualifizierten Zuwanderern zu. Drittens: Arbeit wird informeller. Feste Mitarbeiter und freie Experten aus der Crowd bilden virtuelle Teams, in denen Hierarchien an Bedeutung

verlieren. Viertens: Die Arbeit verlangt nach mehr Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Und fünftens: Arbeit wird uns künftig nicht weniger zufrieden machen – wenn wir uns auf die neue Flexibilität einlassen.

Frage: *Wird die Arbeitswelt unserer Kinder nichts mehr mit der unseren zu tun haben?*

Antwort: **Brown:** Das ist sehr schwer vorausszusagen. Neu ist ja nicht, dass die Welt sich wandelt, sondern das Tempo, in dem es derzeit geschieht. Die Arbeit wird uns nicht ausgehen. Aber es werden viele Berufe verschwinden, die für uns heute eine Selbstverständlichkeit sind, das gilt für einfache wie für anspruchsvolle Tätigkeiten. Dafür wächst die digitale Wirtschaft: Schon heute ist sie in Deutschland mit einer halben Million Beschäftigten nah dran an der Bedeutung der Automobilbranche. Unsere Kinder werden nicht nur mit Arbeitnehmern auf der ganzen Welt im Wettbewerb stehen, sondern auch mit Maschinen und künstlicher Intelligenz. Doch in Sachen Kreativität, soziale Kompetenz, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit sind wir Menschen den Robotern voraus.

Frage: *Führt kein Weg an dem Wandel vorbei?*

Antwort: **Brown:** Nein. Wir stecken schon mittendrin und weitere Veränderungen werden kommen. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, sollte sich jetzt darauf einstellen – Unternehmen wie Arbeitnehmer. Alle technologischen Entwicklungen der Vergangenheit haben unseren Lebensstandard verbessert und zu mehr Wohlstand geführt. Wir sollten die Veränderung als Chance für unsere Lebensplanung sehen und die gefragten Schlüsselqualifikationen ausbauen.



WENN WIR WÜSSTEN, WAS WIR WISSEN

Zu den Aktivitäten im Konzern, die den Wissensaustausch fördern, gehören zentral organisierte oder fachspezifische Barcamps, die Interessierten offenstehen und bei denen die Vortragenden die Agenda bestimmen. Bei den Prognosemärkten kann jede Abteilung eine interne Marktforschung zu Umsatzerwartungen oder Kundenverhalten anstoßen, indem sie die Mitarbeiter befragt. Und beim ersten „Magenta MOOC“ bearbeiteten 500 Beschäftigte aus verschiedenen Ländern virtuell Themen wie „Einfachheit“ und „internes Unternehmertum“.

f Sind Sie sicher, dass die Entwicklung den Menschen guttut?

f **Brown:** Studien zeigen: Wenn Flexibilität im Job mit Eigenverantwortung und Selbstständigkeit einhergeht, sorgt sie für eine größere Motivation und Lebenszufriedenheit. Gerade weil die technischen Möglichkeiten vorhanden sind, werden die Ansprüche an eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie wachsen. Aufgrund der zunehmenden Heterogenität wird es immer einfacher werden, ein Arbeitsverhältnis zu unterbrechen, um sich weiterzubilden, oder nach einer Pause wieder einzusteigen. Je mehr Menschen die Vorteile für sich erkennen, desto mehr werden sie nutzen.

f Kommen wir zu den dunklen Seiten der Arbeitswelt der Zukunft?

f **Brown:** Es gibt durchaus Herausforderungen. Die Arbeit wird insgesamt unübersichtlicher. Die Grenzen zwischen Job und Privatleben verschwimmen. Da sind Selbstmanagement und gute Führung gefragt, um Stress zu vermeiden. Auch gilt es, zu verhindern, dass immer mehr unternehmerische Risiken auf den Einzelnen übertragen werden. Die wachsende Zahl der Crowdworker braucht Interessenvertreter, um sich sozial abzusichern.

f Wie ändern sich Unternehmensstrukturen und -kultur?

f **Brown:** Hier findet bereits ein Umbruch statt. 47 Prozent der Unternehmen der IT- und Kommunikationsbranche bieten jetzt schon Homeoffice-Regelungen, in den übrigen Branchen kommen wir nur auf 17 Prozent. Da wird in Zukunft noch viel passieren: Es wird neue Arbeitszeiten, Weiterbildungsangebote und mehr Mitarbeiterbeteiligung geben. Die Unternehmen werden sich öffnen, um Migranten aufzunehmen: Das fördert das innovative Denken und die internationale Vernetzung. Die Personalabteilungen sollten sich darauf einstellen, dass Bewerber immer stärker Wert auf Aspekte wie Work-Life-Balance legen. Wer das bietet, kann Mitarbeiter besser an sich binden. Neue Vergütungsmodelle werden den Erfolg des Einzelnen honorieren, aber auch eine Kapitalbeteiligung vorsehen. Google praktiziert das übrigens schon heute und die Leistung der Mitarbeiter hat sich dadurch merklich verbessert.

Was bedeutet das für die Telekom Mitarbeiter, Herr Moussavian?

„Die Geschichte lehrt, dass industrielle Revolutionen nicht zu einem Abbau von Arbeitsplätzen führen, ganz im Gegenteil. Auch die Digitalisierung ist ein Jobmotor – vorausgesetzt, Unternehmen verharren nicht in alten Strukturen. Es wäre fatal, der Entwicklung hinterherzulaufen. Deshalb haben wir schon vor Jahren begonnen, sie zu gestalten. Woran man das erkennt: Projektarbeit wird bei der Telekom immer wichtiger und mit ihr bereichsübergreifende Collaborative Communities. Beispiele sind die Communities of Practice von T-Systems oder die „Initiative Anders Arbeiten“ in Deutschland. Generell fördern wir es, dass Mitarbeiter ihre Kompetenzen in unterschiedlichen Bereichen einsetzen: Wenn heute ein Innovationsmanager zu HR wechselt oder ein Finanzexperte zur Produktentwicklung, ist das normal. Abteilungsgrenzen werden durchlässig. Ausdruck dieser Kultur sind ebenso die Telekom Barcamps, der Mitarbeiterinkubator UQBATE und offene Ideenwettbewerbe wie der Telekom Innovation Contest, der sich auch an Mitarbeiter richtet. Ich möchte unterstreichen, was Alessio Brown zum lebenslangen Lernen sagt: Stetige Weiterbildung ist ein Kernthema. Es reicht nicht, fit im eigenen Fachgebiet zu sein, man muss auch eine Technologie-Grundkompetenz erwerben; dazu gehören Eigeninitiative und die Bereitschaft zur Veränderung. Bei der Telekom können Mitarbeiter im Magenta Mooc (Massive Open Online Course), einem weltweit für alle Mitarbeiter zugängigen Online-Kurs, mit- und voneinander lernen. Wir suchen aber auch neue Wege, Wissen von Kunden und Mitarbeitern zu nutzen, etwa mit unseren Social-Media-Business-Aktivitäten oder den Telekom Prognosemärkten. Ich spreche nicht von Spielereien oder netten Ergänzungen zu unserer Arbeit. Diese kollaborativen Instrumente brauchen wir, um im global-digitalen Wettbewerb mitzuhalten. Das funktioniert natürlich nur, wenn auch Führungskräfte das flexible Arbeiten im Sinne von Future Work fördern und digitale Tools sowie innovative Methoden wie Design-Thinking nutzen. Und zu den „dunklen Seiten“: Angesichts unseres Work-Life- oder Gesundheitsmanagements, der Mitbestimmung und der rechtlichen Rahmenbedingungen bin ich zuversichtlich, dass wir uns bestmöglich aufstellen und Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen im Einklang entwickeln.“



Reza Moussavian leitet Shareground, das HR Competence Center für Transformationskultur.

REZA MOUSSAVIAN
[Deutsche Telekom, Bonn]
reza.moussavian@telekom.de



Suchbegriffe: „Shareground“, „Telekom Barcamp“, „Magenta Mooc“, „Prognosemärkte“, „Design Thinking“, „Business Labs“, „Leadership Principles“