



Wie wir morgen arbeiten...

Studie auf Basis einer
Stichprobe von 171
Quellen zur Arbeit
der Zukunft

#arbeitderzukunft

#futureofwork

#workdesign

Institut für Arbeitsdesign und
Zukunftstechnologien e. V.



Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e.V.

Eschenweg 1a
85599 Parsdorf

www.i-faz.de

Kontakt: mail@i-faz.de

Vorstand: Marc Nelsen, Dr. Stefan Birk
Vereinsregister am Registergericht München: VR 10752

Layout/Grafik: Dennis Wolfram

The Photographs are provided by DTTSP LLC. The Photographs are protected by copyright and other applicable law. <http://deathtothestockphoto.com/>

Inhaltsverzeichnis

Key Findings

Studie	1
Motive	4
Fokusthemen	6
Mega-Trends und Trends der Arbeitswelt	10
Utopie vs. Dystopie	17
Ausblick	23
Institut	
Autoren	

Key Findings

Wer sich mit dem Thema „Arbeit der Zukunft“ beschäftigt, ist überrascht von der Vielzahl der Beiträge. In aller Regel kommen dabei die gleichen Trends zur Sprache. Das Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e.V. wollte deshalb keine weitere Aufzählung bekannter Trends hinzufügen, sondern die bestehenden Beiträge auswerten, um die Relevanz der Thesen und Trends zu ermitteln.

- In keiner der Quellen wird eine fundamental-kritische Stimme an der These laut, dass sich die Arbeitswelt in den nächsten Jahren massiv verändern wird.
- Die Diskussion erfolgt entlang den Dimensionen Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsprozessen/-technologien, Arbeitsinhalten und Arbeitsethik/-kultur. Die klar überwiegende Anzahl der untersuchten Quellen befasst sich mit Arbeitsprozessen/–technologien.
- Fast jede dritte Veröffentlichung aus der Wissenschaft beschäftigt sich mit dem Thema Arbeitskultur. In der Unternehmenspraxis und Öffentlichkeit ist es nicht einmal jede fünfte. Es ist zu erwarten, dass das Fokusthema Arbeitskultur in den nächsten Jahren auch in der Praxis immer relevanter wird.
- Der klar relevanteste Megatrend ist die Digitalisierung. Die anderen Megatrends – Wertewandel, Globalisierung, Demografischer Wandel – werden nicht annähernd so oft erwähnt.
- Es konnten acht spezifischere „Trends der Arbeitswelt“ isoliert werden. An der Spitze des Interesses steht der Trend zu (zeitlicher und örtlicher) Mobilität der Arbeit. Die zweit- und dritthöchste prozentuale Nennung erfahren der „Wandel der Organisationsmodelle und die Thematik „Neues Management“.
- Alle anderen Trends werden wesentlich seltener explizit genannt, eher weiche Themen wie „Sinnhafte Arbeit“ und „Neue Unternehmens-/(Arbeits-)kultur“ aber auch Aussagen zu den Arbeitsinhalten sind deutlich unterrepräsentiert.
- Die Mehrheit setzt auf eine positive Zukunft. Nur knapp ein Drittel der Veröffentlichungen ist pessimistisch hinsichtlich der Arbeit der Zukunft. Dabei ist man in den USA deutlich optimistischer eingestellt als in Europa.
- Die Beschäftigung mit dem Thema „Arbeit der Zukunft“ ist sehr stark von Analyse und Problemdefinition dominiert. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele kommen deutlich seltener zur Sprache. Man könnte auch von einem Umsetzungsstau sprechen.



Die Studie

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine explorative Studie, die im Rahmen einer Stichprobe Einschätzungen von verschiedenen Quellen zusammenträgt und eine Gesamtsicht vermittelt.

Wir möchten den zahlreichen Auflistungen von Trends zur „Arbeit der Zukunft“ keine weitere hinzufügen. Vielmehr ist es an dieser Stelle von Interesse, die aktuelle Debatte auszuwerten.

Wer sich mit dem Thema „Arbeit der Zukunft“ beschäftigt erkennt rasch, dass in den letzten Jahren eine Fülle von Beiträgen veröffentlicht wurde. Nicht nur die Wissenschaft beschäftigt sich mit den Trends in der Arbeitswelt, sondern vermehrt auch die Praxis. Kaum eine Unternehmensberatung versäumt es, mit einer Studie ihre Kompetenz auf diesem Gebiet zu demonstrieren. Und auch Industrieunternehmen interessierter Branchen investieren in die Untersuchung zukünftiger Arbeitswelten.

Betrachtet man die Beiträge, fällt auf, dass in aller Regel gleiche oder ähnliche Trends zur Sprache kommen. Mit anderen Worten, es besteht offenkundig Einigkeit über einen „Kanon von Trends“, der in verschiedenen Varianten wiederholt wird. Es ist daher wenig zielführend, eine weitere Studie zu den Trends der Arbeitswelt hinzuzufügen. Interessanter erscheint es uns, die existierenden Veröffentlichungen auszuwerten, um zu erkennen, wo die Schwerpunkte der bisherigen Diskussion liegen und welche Konsequenzen sich für die Praxis ergeben.

Die Studie richtet sich in erster Linie an Unternehmen und Unternehmer, die sich mit Fragen zu neuen Arbeitsmodellen konfrontiert sehen. Mit dieser Studie erhalten die Adressaten einen vollständigen Überblick über die wesentlichen Trends und eine Einschätzung ihrer Relevanz für die Praxis.

Die Studie soll Startpunkt sein für weitere empirische Untersuchungen zu einzelnen Trends.

Demografie und Methode

Die Eingabe des Suchbegriffs „Arbeit der Zukunft“ erzeugt bei Google mehr als 300.000 Ergebnisse. Auch andere Websites wie Amazon (über 12.000 Ergebnisse) oder Slideshare (fast 10.000 Ergebnisse) erbringen eine große Zahl an Resultaten. Im Rahmen der Studie wurde im Sinne einer Stichprobe die Suche auf die prominentesten Suchergebnisse und Verlinkungen mit diesen beschränkt.

Die Recherchearbeit erfolgte mit Hilfe bestimmter Suchbegriffe (vgl. Abbildung 1-1) in den gängigen Internetsuchmaschinen. Zusätzlich erfolgte punktuell eine Suche im Sinne eines „Schneeballsystems“, d.h. relevant erscheinende Quellenangaben in den Fundstellen wurden in Einzelfällen ebenso in die Analyse mit einbezogen.

Insgesamt sind auf diese Weise 171 Quellen aufgefunden und untersucht worden. Berücksichtigt wurden dabei Zeitschriften und Buchveröffentlichungen sowie Online-Fundstellen wie z.B. Blogs und Artikel aus dem deutschen, englischen sowie dem französischen Sprachraum im Zeitraum von 2000 bis Ende 2014.

DE	EN	FR
Arbeit der Zukunft	Work of future	Travail du futur
Zukunft der Arbeit	Future work	Futur du travail
Zukünftiges Arbeiten	Future working	Travailler à l'avenir
Arbeiten in Zukunft	Working in the future	Travailler dans le futur
So werden wir in Zukunft arbeiten	This is how we will work in the future	C'est comment nous travaillerons
Arbeit der Zukunft 2030	Work of the future 2030	Le travail du futur en 2030
Arbeit der Zukunft 2050	Work of the future 2050	Le travail du futur en 2050
Arbeitsplatz der Zukunft	Workplace of the future	Lieu de travail du future
Neue Arbeit	New work	Nouveau travail
NW2W	NW2W	NW2W

Abbildung 1-1: Suchbegriffe

Die Quellen lassen sich hinsichtlich der Autorenschaft in drei wesentliche Gruppen einteilen: wissenschaftliche Institutionen (Forschungsinstitute, Universitäten), die Unternehmenspraxis (unterschiedliche Branchen) und den öffentlichen Bereich (insbesondere vertreten durch Journalisten).

Die Aufteilung der Quellen verteilte sich in etwa gleichgewichtig zwischen den drei genannten Gruppen (siehe Abb. 1-2).

Aufteilung der Quellen auf Branchen

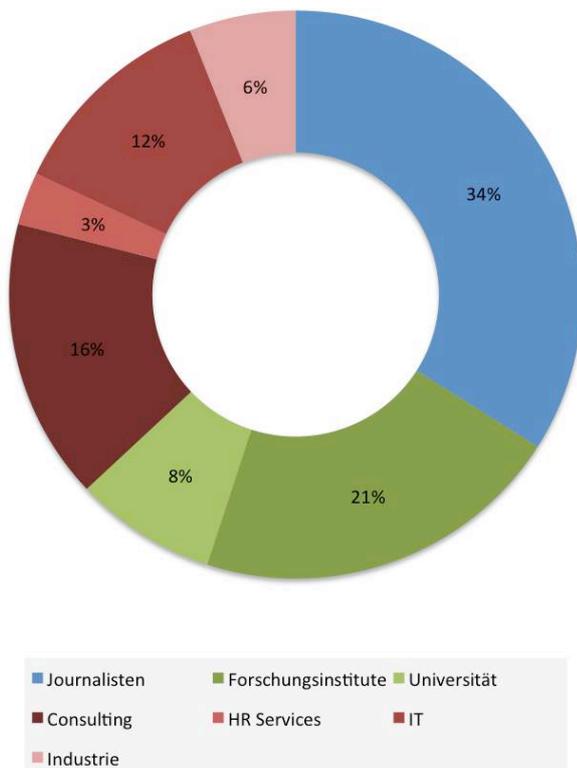


Abbildung 1-2: Quellenherkunft

Die inhaltliche Untersuchung der Quellentexte konzentrierte sich auf vier wesentliche Bereiche:

- Motive der Autoren
- Fokusthemen: 5 Dimensionen der Arbeitswelt
- Trends: 4 Megatrends und 8 Trends der Arbeitswelt
- Zukunftsszenarien: utopische und dystopische Arbeitswelten

Bei der Analyse wurde stets auf eine objektive Vorgehensweise geachtet. Jedoch lässt sich aufgrund der notwendigen interpretativen Verarbeitung der Textstellen ein gewisses Maß an Subjektivität nicht vollkommen ausschließen.

Die vorliegende Studie zeigt das Ergebnis der Untersuchung in aggregierter Form und beschränkt sich auf die wichtigsten Ergebnisse. Darüber hinaus stellen wir fortlaufend für interessierte Leser in einem Repository auf unserer Website <http://www.i-faz.de> weitere Materialien wie Infografiken, Präsentationen, Abbildungen und Literaturangaben online zur Verfügung.



Motive und Ziele

Die Frage nach den Motiven der Autoren sich mit der „Arbeit der Zukunft“ auseinanderzusetzen, beantwortet auch die Frage nach Relevanz und Dringlichkeit des Themas.

Alle Autoren gehen davon aus, dass wir uns in einer Zeit des fundamentalen Umbruchs der Arbeitswelt befinden.

Unser Interesse an der „Arbeit der Zukunft“ basiert auf der Einschätzung, dass sich zur Zeit ein grundsätzlicher Wandel in der Arbeitswelt vollzieht, der umfangreiche Konsequenzen für Unternehmen und Mitarbeiter haben wird. Nach Auswertung aller Quellen sehen dies die Autoren der Stichprobe aus 171 Monografien, Studien und Artikeln im Wesentlichen ebenso. Für uns wenig überraschend vertreten praktisch alle Autoren die These, dass sich die Arbeitswelt in den nächsten Jahren basierend auf den unten dargestellten Trends massiv verändern wird.

In keiner der Quellen wird eine fundamental-kritische Stimme an dieser These laut. Mit anderen Worten, niemand geht davon aus, dass die aktuellen technischen und gesellschaftlichen Veränderungen keine oder nur marginale Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben werden.

Adressaten

Die deutliche Mehrheit der Veröffentlichungen adressiert Unternehmen und das dort tätige Management. Ein kleinerer Teil zielt auf die Wissensarbeiter selbst. Nur wenige Quellen richten sich an die politisch Verantwortlichen.

Politisches Handeln in Form von rechtlichen Regelungen mag zwar an verschiedenen Stellen eingefordert werden, aber man sieht die Politik nicht in der Rolle, den Wandel anzuführen. Es geht eher um die Anpassung staatlicher Regelungen an eine sich rasant ändernde Arbeitswelt. Als Akteure des Wandels werden also in erster Linie die Unternehmen und die arbeitenden Menschen angesehen.

Drei zentrale Motive

Im Wesentlichen kann man die Motive bzw. Zielsetzungen der Autoren grob in drei Cluster zusammenfassen:

1. Analyse der Trends und der zukünftigen Arbeitswelt: In unserer Stichprobe verfolgt die überwiegende Anzahl der Veröffentlichungen das Ziel, die relevanten Trends und die sich daraus ergebenden zukünftigen Strukturen der Arbeitswelt von morgen transparent zu machen. Dabei werden oftmals umfangreiche Zukunftsentwürfe detailliert beschrieben und in einigen Fällen mit Hilfe von Szenarien verschiedene Entwicklungsstränge skizziert. In anderen Fällen wird nur ein Aspekt herausgegriffen – aktuell oftmals die Automatisierung der Arbeit – und im Detail vorgestellt.

2. Definition der Kernprobleme: Einen etwas anderen, eher pragmatischen und handlungsorientierten Zugriff versuchen Autoren, die auf die Probleme eingehen, die die neue Arbeitswelt für

alle Akteure bereithält. Auch hier ist wesentliches Ziel aufzuklären, und zwar in diesem Fall über Risiken und Herausforderungen. Wie bei der Analyse der Trends herrscht auch hier die Perspektive der Unternehmen vor.

3. Analyse der Erwartungen und Einstellungen der Wissensarbeiter:

Aus gänzlich anderer Perspektive nähern sich Autoren, die eine Analyse der Anforderungen an die Wissensarbeiter von heute und morgen vorlegen. Hier äußern sich in vielen Fällen diese Wissensarbeiter selbst und wollen Ihresgleichen auf die zukünftigen Entwicklungen aufmerksam machen. Es soll ein möglichst breiter Denkprozess über die Auswirkungen auf die individuelle Situation angeregt werden.

Im Gesamtüberblick ist festzustellen, dass die Beschäftigung mit der Arbeit der Zukunft sehr stark von Analyse und Problemdefinition dominiert ist. Handlungsempfehlungen kommen zwar immer wieder vor, sind allerdings in weniger als 20% der Veröffentlichungen explizit thematisiert. Die Stichprobe zeigt damit, was in der Diskussion um die Arbeit der Zukunft vielfach vermutet wird. Es fehlt offensichtlich nicht an Erkenntnissen über Trends und zukünftige Szenarien, sondern weit mehr an pragmatischen Modellen und Handlungsempfehlungen für die Akteure in der Praxis.



Fokusthemen

Will man die Debatte um die Arbeit der Zukunft verstehen und analysieren, ist es notwendig, die wesentlichen Themenschwerpunkte herauszuarbeiten und zu unterscheiden.

Die Analyse der verschiedenen Quellen ergibt fünf Fokusthemen, die sich für eine grundsätzliche Gliederung der Diskussion anbieten.

Die Mehrzahl der Quellen konzentriert sich auf nur einen oder wenige Aspekte der zukünftigen Arbeitswelt. Nur eine kleine Zahl von Veröffentlichungen – vornehmlich aus den Bereichen Consulting und Wissenschaft – bemüht sich um eine konzeptionelle Gesamtsicht. Auf Basis der Untersuchung der inhaltlichen Schwerpunkte in den 171 Quellen konnten fünf als Fokusthemen bezeichnete Aspekte rekonstruiert werden:

1. **Physische Arbeitswelt:** Hier sind im wesentlichen Arbeitszeit und Arbeitsort gemeint – im folgenden getrennt dargestellt.
2. **Arbeitsprozesse und Arbeitstechnologien:** Dies sind Verfahren – heute meist materialisiert in Software – sowie Technologien, die zur Verrichtung der Arbeit eingesetzt werden.
3. **Arbeitsorganisation:** Dieses Fokusthema beinhaltet die Einbindung in Hierarchie und Managementstrukturen.
4. **Arbeitsinhalte:** Die sachlichen Inhalte der Arbeit sind gerade für kreative Wissensarbeiter von zentraler Bedeutung.
5. **Arbeitsethik und -kultur:** Hier handelt es sich um Überzeugungen und Einstellungen, die das Arbeitsverhalten insgesamt prägen.

Die oben genannten Themenschwerpunkte entsprechen den Dimensionen des in der Abbildung 3-1 dargestellten ifaz-Modells, das im Sinne einer konzeptionellen Gesamtsicht die verschiedenen Aspekte miteinander in Beziehung setzt.

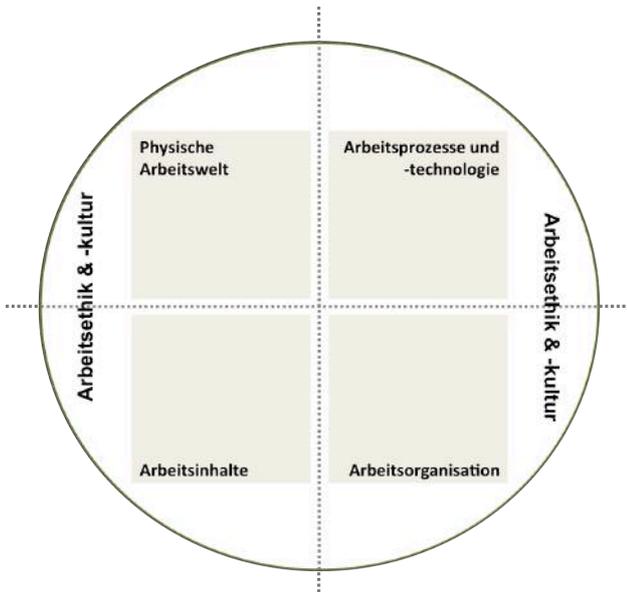


Abbildung 3-1: ifaz-Modell

Relevanz der Fokusthemen im Überblick

132 und damit die klar überwiegende Anzahl der insgesamt 171 untersuchten Quellen befassen sich mit den Arbeitsprozessen und -technologien (77%). Dahinter liegen Themen wie Arbeitsort (114 Quellen, 67%), Arbeitsorganisation (97 Quellen, 57%) oder Arbeitszeit (91 Quellen, 53%). Die wenigsten Texte beschäftigen sich mit der Arbeitsethik und -kultur (38 Quellen, 22%) und den Arbeitsinhalten (24 Quellen, 14%).

Als wichtigste Themen werden also neben Arbeitsprozessen/-technologien die physische Arbeitswelt sowie die Arbeitsorganisation angesehen.

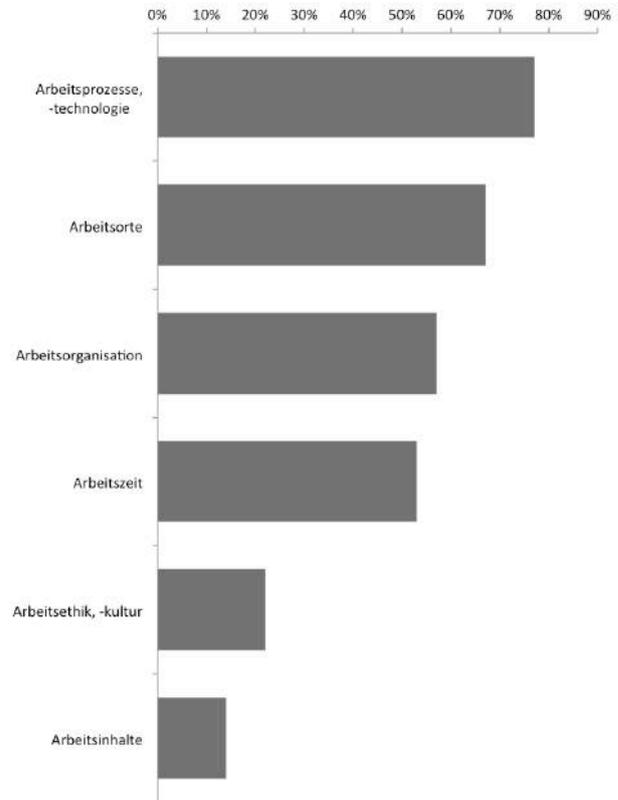


Abbildung 3-2: Fokusthemen

Unterschiedliche Schwerpunktsetzungen

Die Arbeit der Zukunft wird in den verschiedenen „Sphären“ Wissenschaft, Unternehmenspraxis und Öffentlichkeit durchaus mit jeweils anderer Schwerpunktsetzung diskutiert. In der allgemeinen öffentlichen Diskussion ist das Thema Arbeitsort mit ca. 74% am populärsten (Unternehmen: 70%, Wissenschaft: 53%).

Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Themen wie moderne Büroausstattung oder „Home Office“ hinreichend konkrete Inhalte für die angesprochenen Adressaten darstellen. Schwerer zu vermitteln, jedoch umso wichtiger für die Unternehmenspraxis ist die Diskussion um die zukünftigen Arbeitsprozesse und -technologien. Fast 90% der Veröffentlichungen der Gruppe Unternehmen enthalten deshalb Aussagen zu diesem Themenkomplex (Öffentlichkeit: 67%, Wissenschaft: 78%).

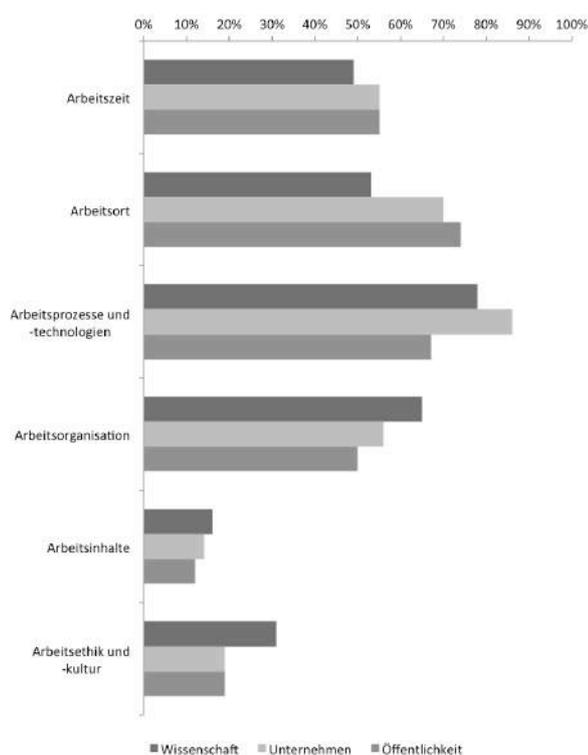


Abbildung 3-3: Schwerpunkte nach Quellen

Interessant ist das Ergebnis bezüglich des Fokusthemas Arbeitskultur bzw. Arbeitsethik. Es hat sich innerhalb der Wissenschaft besonders in den letzten Jahren

ein (verglichen mit der Praxis) sehr viel höheres Interesse an Fragen zur Arbeitskultur entwickelt. Fast jede dritte Veröffentlichung aus der Wissenschaft beschäftigt sich mit dem Thema, während es in Unternehmenspraxis und Öffentlichkeit nicht einmal jede fünfte ist. Geht man davon aus, dass Fragestellungen und Lösungsansätze oft in der Wissenschaft generiert werden, um dann ihren Weg in Unternehmen und Öffentlichkeit zu finden, ist zu erwarten, dass das Fokusthema Arbeitskultur in den nächsten Jahren auch in der Praxis immer relevanter wird. Dies ist sicherlich davon abhängig, inwieweit den Unternehmenspraktikern der Umfang und die Tiefe des Umbruchs in der Arbeitswelt bewusst werden.

Keine grundsätzlichen regionalen Unterschiede

Insgesamt stammten rund 70 % der gefundenen Textstellen aus Europa, davon 80 % aus Deutschland, je 8 % aus Großbritannien oder sonstigen Ländern in Europa und nur 3% aus Frankreich. Rund 30 % der Quellen stammen aus dem angloamerikanischen Sprachraum, über 90 % aus den USA und rund 6 % aus Kanada. Bei nur 4 % handelte es sich um Texte aus Australien.

Das Themenfeld „Arbeitsprozesse und Arbeitstechnologien“ wird in allen Ländern am häufigsten genannt.

76% der in Kontinentaleuropa und 80% der in USA, U.K. und Australien verfassten Texte beschäftigen sich mit Arbeitsprozessen und -technologien. Am anderen Ende der Relevanz-Skala in beiden Regionen befindet sich die Diskussion der Arbeitskultur sowie der Arbeitsinhalte. Hier sind also grundsätzlich keine unterschiedlichen Schwerpunkte erkennbar. Größere Differenzen ergeben sich nur bei einer detaillierteren Betrachtung der Themen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (vgl. Abbildung 3-4).

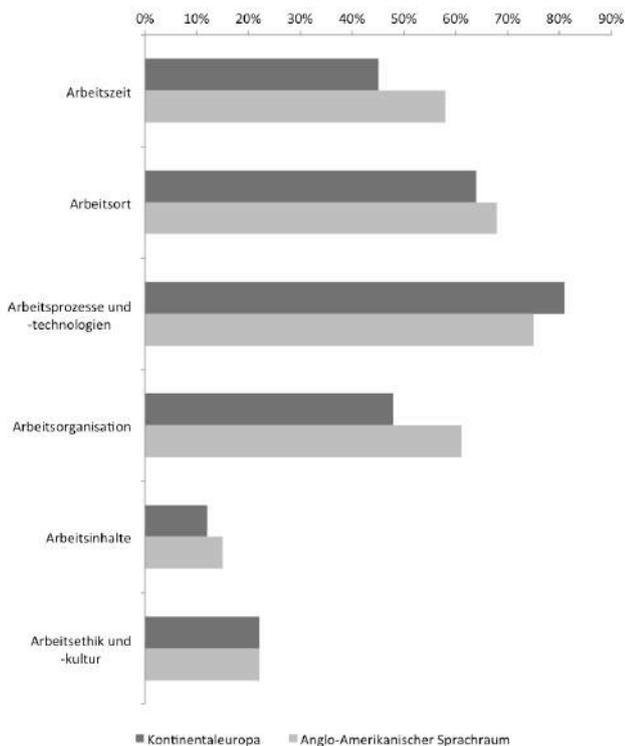


Abbildung 3-4: Themenschwerpunkte nach Regionen (Kontinentaleuropa vs. angloamerikanischer Sprachraum)

In beiden Fällen beschäftigen sich deutlich mehr kontinentaleuropäische Autoren mit den genannten Themen als Autoren aus den englischsprachigen Ländern (Arbeitszeit: 56% vs. 46%; Arbeitsorganisation: 60% vs. 50%). Die unterschiedliche Gewichtung der Arbeitszeit als wesentliches Thema der Arbeit der Zukunft ist mit Sicherheit auf die in der Vergangenheit geführte europäische Debatte um die Verkürzung der Arbeitszeit zurückzuführen (z.B. in Frankreich die Einführung der 35-Stundenwoche). Ebenfalls historisch bedingt ist vermutlich auch der Unterschied hinsichtlich der Arbeitsorganisation. Die Gestaltung der Strukturorganisation ist traditionell in europäischen Bürokratiemodellen von hoher Relevanz.

Fokusthemen im Zeitverlauf

Eine Auswertung der Anzahl der Texte nach Themen und Veröffentlichungszeitpunkt zwischen 2000 und 2014 ergab einen Anstieg in allen Themenbereichen im Zeitverlauf. Eine Veränderung der grundsätzlichen Schwerpunktsetzung bei den Fokusthemen war bei Betrachtung des Gesamtzeitraums nicht erkennbar. Lediglich die Anzahl der veröffentlichten Texte stieg insgesamt stark an, was u.a. dem Vorgehen bei der Recherche geschuldet ist.



Megatrends und Trends der Arbeitswelt

Die Wirkung der allgemein anerkannten Megatrends und der damit verbundenen spezifischeren Trends verändern die Arbeitswelt schon heute fundamental.

Vier Megatrends und acht spezifischere Trends der Arbeitswelt beherrschen die Diskussion, die in den Sphären Wissenschaft, Unternehmenspraxis und Öffentlichkeit auf unterschiedliche Weise geführt wird.

Mehr noch als die Frage, welche Fokusthemen im Zusammenhang mit der Arbeit der Zukunft genannt werden, interessiert die Frage, welche Trends sich tatsächlich in der Arbeitswelt abzeichnen. Die in den Quellen enthaltenen Trends können grundsätzlich zwei verschiedenen Ebenen zugerechnet werden. Auf der übergeordneten Ebene handelt es sich dabei um die viel diskutierten und inzwischen allgemein bekannten Megatrends:

- Digitalisierung
- Demografischer Wandel

- Globalisierung
- Wertewandel

In fast 75% der untersuchten Quellen wird der Trend zur Digitalisierung thematisiert. Erstaunlicherweise wird der Wertewandel nur in ca. 25% der Fälle erwähnt, obwohl dieser Megatrend auf eine ähnlich vielschichtige Weise wirkt wie der Digitalisierungstrend. Wie die Abbildung 4-1 zeigt, werden auch die beiden anderen Trends (genannt von etwa einem Drittel der Quellen) nicht annähernd so oft erwähnt wie die Digitalisierung.

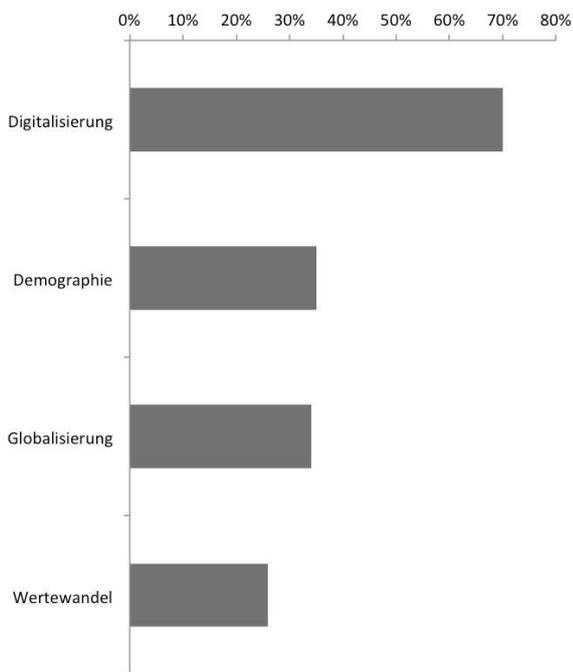


Abbildung 4-1: Megatrends (Anteil der Nennungen in %)

Die der Studie zugrundeliegenden Veröffentlichungen enthalten auch Aussagen über spezifischere, arbeitsweltbezogene Trends – hier als „Trends der Arbeitswelt“ bezeichnet. In Abbildung 4-2 werden diese zusammengefasst und beispielhaft konkreteren Beschreibungen oder Ausprägungen zugeordnet.

Es besteht kaum Zweifel daran, dass die oben erwähnten vier Megatrends neben den allgemeinen Konsequenzen für Wirtschaft und Gesellschaft auch erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt besitzen. Die konkreten Trends der Arbeitswelt lassen sich also alle mit den oben genannten Megatrends in Verbindung bringen. So manifestiert sich

zum Beispiel der Megatrend „Digitalisierung“ in einer Reihe von Trends der Arbeitswelt wie z.B. der Mobilität der Arbeit, der Automatisierung von Wissensarbeit und vielem mehr.

Mobilität	Büro der Zukunft; "Überall-Arbeiten" / Third Places; Co-Working; Home Office; Flexible Arbeitszeiten / Arbeitszeitmodelle
Entgrenzung	Work-Life-Balance; Verdichtung der Arbeit; Beschleunigung
Neue Technologien	Künstliche Intelligenz; Digitale Assistenten; Augmented Reality; Robotik
Wandel der Organisationsmodelle	Netzwerkstrukturen; Virtuelle Organisation; Outsourcing, Crowdsourcing; Projektorganisation; Organisationsgrenzen: Freiberufler, Temporäre Arbeitskräfte
Neues Management	Demokratisierung des Managements; Agile Management; Leadership
Wandel der Arbeitsinhalte	Anspruchsvollere Arbeitsinhalte; Informationsflut; Verlust des Expertentums; Kreativer Arbeiter
Sinnhafte Arbeit	Autonomie; Employability; Innere Kündigung
Neue Unternehmenskultur	Neue Unternehmensziele; Cultural Change; Wandel der Arbeitskultur

Abbildung 4-2: Trends der Arbeitswelt mit Beispielen der Ausprägungen

Trends der Arbeitswelt

Neben den vier Megatrends können acht konkretere Trends der Arbeitswelt in den Quellen isoliert werden. Die Häufigkeit der Nennungen der einzelnen Trends ist der Abbildung 4-3 zu entnehmen.

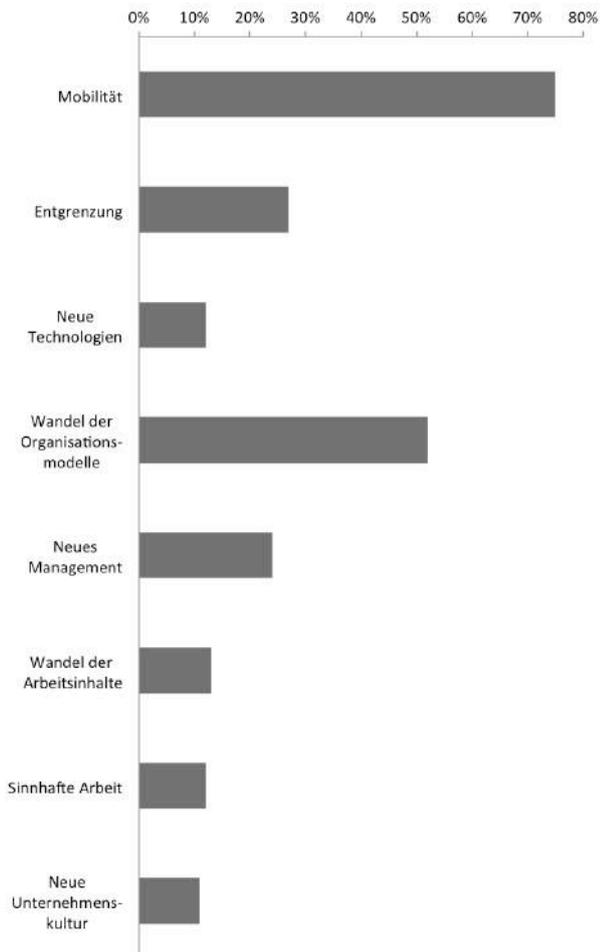


Abbildung 4-3: Nennungen der Trends der Arbeitswelt (in %)

Für Beobachter der Diskussion um die Arbeit der Zukunft ist das Ergebnis der Auswertungen wenig überraschend. An der Spitze des Interesses mit 70% der Nennungen steht der Trend zu (zeitlicher und örtlicher) Mobilität der Arbeit. Dieser

Trend ist in der konkreten Arbeitswelt bereits am ehesten sichtbar und daher wohl auch vorherrschend in der Diskussion.

Die zweit- und die dritthöchste prozentuale Nennung erfahren Trends, die in engem Zusammenhang mit der organisatorischen Struktur der Institutionen stehen – einerseits der „Wandel der Organisationsmodelle“ (51%) und andererseits die Thematik „Neues Management“ (26%). Diese Diskussion ist mit Sicherheit inspiriert durch die in der Unternehmenspraxis spürbare Tendenz zur Projektarbeit und den deutlich werdenden Defiziten der herkömmlichen Organisationsstrukturen. Vor dem Hintergrund der Humanisierung der Arbeitswelt wird der Trend zu „Neuem Management“ aber durchaus nicht nur als Bedrohung empfunden. Innovative Ideen wie die Möglichkeit zur Demokratisierung von Unternehmen haben in die Diskussion Einzug gehalten.

Deutlich negativer zu interpretieren ist der Trend zur „Entgrenzung der Arbeit“. In immerhin einem guten Viertel der Quellen (26%) wird explizit darauf verwiesen. In diesem Zusammenhang werden Themen wie „Work-Life-Balance“ und das Verwischen der Trennlinie zwischen Arbeit und Freizeit diskutiert.

Verglichen mit den oben genannten sind etwas weichere Faktoren wie die Trends hinsichtlich „Sinnhafter Arbeit“ (14%) und „Neuer Unternehmenskultur“ (13%), aber auch Aussagen zu Veränderungen bei den tatsächlichen Arbeitsinhalten (12%) deutlich unterrepräsentiert. Es bleibt abzuwarten, ob die allgemeine Diskussion sich diesen schwerer greifbaren Trends weiter zuwendet. In jüngerer Zeit ist jedenfalls zu beobachten, dass Themen wie der Entwicklung neuer Arbeits- und Unternehmenskulturen immer mehr Gewicht zugemessen wird.

Ein in den letzten Jahren deutlich aufstrebendes Thema ist die Ergänzung (wenn nicht radikaler: das Ersetzen) des Wissensarbeiters durch Roboter, Künstliche Intelligenz und sogenannte Digitale Assistenten. Etwa 15% der Quellen weisen auf diese Entwicklung hin. Es ist zu erwarten, dass dieser Trend in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Trends weltweit relativ ähnlich eingeschätzt

Die ursprünglich angenommenen signifikanten Unterschiede bei der Einschätzung der Trends der Arbeitswelt in verschiedenen Ländern/Regionen haben sich in der Stichprobe nicht bestätigt. Vergleicht man die Quellen aus

Deutschland und den USA (den Ländern, aus denen mit Abstand die meisten der untersuchten Veröffentlichungen stammen), so kann man bei den meisten Trends keine dramatischen Abweichungen feststellen. Besonders in den Themen, die mit dem Schwerpunkt Organisation zusammenhängen (wie z.B. „Wandel der Organisationsmodelle“ oder „Neues Management“), sind die Einschätzungen relativ ähnlich.

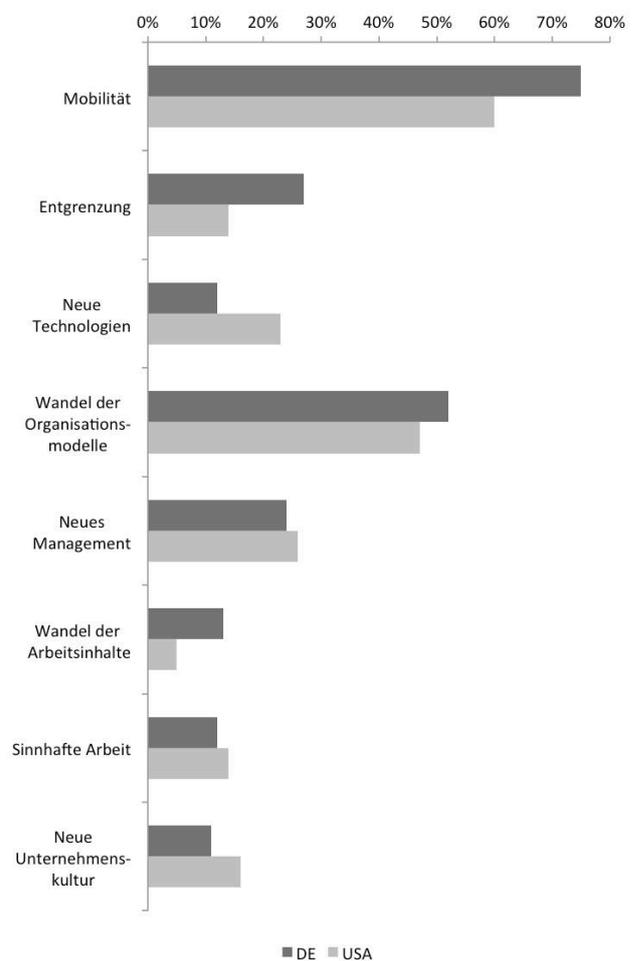


Abbildung 4-4: Einschätzung der Trends der Arbeitswelt in USA und Deutschland

Bei anderen Trends kristallisieren sich dagegen Unterschiede heraus. So ist die europäische – hier namentlich die deutsche – Diskussion über die Arbeit der Zukunft durchaus geprägt von relativ kritischen Stimmen, die auf die „Entgrenzung“ der Arbeit verweisen. In Deutschland weisen verglichen mit den USA etwa doppelt so viele Veröffentlichungen explizit auf diesen Trend hin (Deutschland: 27%, USA: 14%). Genau entgegengesetzt liegt der Fall bei der Nennung des Trends „Neue Technologien“ (Deutschland: 12%, USA: 23%). Hier zeigt sich die positive Grundhaltung in den USA hinsichtlich moderner Technologien, sowie der Vorsprung speziell in der IT.

Zur Entwicklung der Relevanz verschiedener Trends auf der Zeitachse lassen sich lediglich hypothetische Aussagen ableiten, da sich klare Zusammenhänge aus dem Datenmaterial nicht ableiten lassen. Es zeigt sich allerdings, dass einige Trends in den letzten zehn Jahren deutlich an Aufmerksamkeit gewonnen haben. Zu nennen wäre hier zuallererst wieder der Trend „Neue Technologien“. Dies ist wohl unter anderem auf Fortschritte in der IT-Technologie zur Ermöglichung virtueller sozialer (Arbeits-) Netzwerke und anderer spezifisch auf die Arbeit gerichtete IT-Tools zurückzuführen. Interessant in diesem Zusammenhang ist auch die

Entwicklung des Trends „Neues Management“. Hier wächst offenkundig allgemein die Einsicht, dass die Arbeit der Zukunft neue Führungsmodelle benötigt.

Wissenschaft, Unternehmen, Öffentlichkeit: Unterschiedliche Interessenslagen

Abbildung 4-5 zeigt, dass die Megatrends von den verschiedenen Quellen relativ ähnlich eingeordnet werden. Als wichtigster Trend ist die „Digitalisierung“ der Prozesse in Wissenschaft, Unternehmen und Öffentlichkeit anerkannt. Weit über die Hälfte – im Falle der Unternehmenspraxis fast 75% der Quellen – beschäftigen sich explizit mit diesem Trend.

Auf den Plätzen zwei oder drei folgen die Megatrends „Globalisierung“ und „Demografischer Wandel“. Diese beiden werden in etwa gleich oft erwähnt. Mit deutlichem Abstand und am wenigsten häufig genannt wird der Megatrend „Gesellschaftlicher Wertewandel“. Während in Wissenschaft und Öffentlichkeit weniger als ein Viertel der Veröffentlichungen auf dieses Thema Bezug nehmen, sind es in der Unternehmenspraxis immerhin ein Drittel der untersuchten Quellen. Deutliche Ausreißer liegen zum Thema „Gesellschaftlicher Wertewandel“ bei Unternehmen aus den Bereichen HR Services (60%) und Consulting (48%) vor.

Möglicherweise sind diese Unternehmen aufgeschlossener gegenüber Themen, die nicht unmittelbar mit der Unternehmensrealität zu tun haben. Oder sie spüren früher als andere die Veränderungen in ihrer eigenen Praxis, was z.B. bei der Personalsuche für Beratungsunternehmen zutreffen könnte.

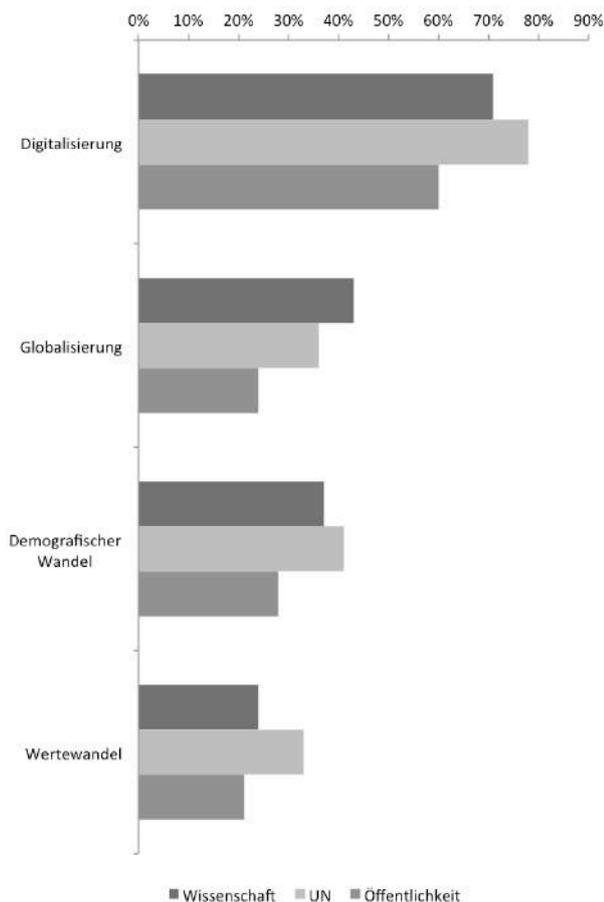


Abbildung 4-5: Beurteilung durch Wissenschaft, Unternehmen und Öffentlichkeit

Etwas differenzierter als bei den Megatrends stellt sich das Bild bei den Trends der Arbeitswelt dar. Das Thema Mobilität (gemeint sind örtliche und zeitliche Mobilität) ist das Lieblingsthema der Medien und der Öffentlichkeit.

Über 80% der Quellen, die der Kategorie Öffentlichkeit zugeordnet sind, beschäftigen sich mit diesem Trend in der Arbeitswelt. Unseres Erachtens liegt die Erklärung hierfür auf der Hand: Bilder von futuristischen Bürohäusern oder Buzzwords wie „Überall-Büro“ und „Co-Working“ finden naturgemäß ein breiteres öffentliches Interesse. Weniger oft wird die Mobilität in der wissenschaftlichen Diskussion behandelt (57%). Es sieht so aus, als sei hier das Thema Mobilität nicht mehr von so hohem Interesse, da schon vielfach in der Praxis realisiert. Interessant ist die unterschiedliche Wahrnehmung im Bereich der Unternehmenspraxis. Hier widmen sich im Gegensatz zu den anderen Branchen 80% der Studien und Artikel aus der IT mit der Mobilität. Dies könnte dadurch zu erklären sein, dass man sich dort umfangreiches Geschäft im Bereich mobiler IT-Lösungen erwartet – aktuell z.B. unter dem Stichwort „Digital Workplace“ diskutiert (und forciert).

Besonders im Zusammenhang mit der zeitlichen Mobilität wird oft die Gefahr der Verdichtung oder auch Entgrenzung der Arbeit diskutiert. Spezielles Interesse an diesem Phänomen hat die Scientific Community (insbesondere in Europa). Deutlich über ein Drittel der wissenschaftlichen Veröffentlichungen widmen sich diesem Trend. Am wenigsten wahrgenommen wird dieser Trend und seine oft negativen Konsequenzen in der Unternehmenspraxis.

So gehen nicht einmal 10% der Quellen aus der Industrie darauf ein. Dies verwundert um so mehr als gerade in der industriellen Unternehmenspraxis die unmittelbaren Folgen am deutlichsten zum Tragen kommen.

Die beiden Trends, die mit Fragen der Strukturorganisation verbunden sind – „Wandel der Organisationsmodelle“ und „Neues Management“ – werden in allen Quellen relativ häufig erwähnt. Dabei existiert in den Wissenschaften und der Unternehmenspraxis ein höheres Interesse an strukturorganisatorischen Themen: fast 60% der Quellen beschäftigen sich dort mit dem Wandel der Organisationsmodelle, nur 40% der Quellen aus dem Bereich Öffentlichkeit.

Die Änderung der Arbeitsinhalte wird nur von einer Minderheit thematisiert und in den verschiedenen Publikationen weitgehend gleich beurteilt. Einzig die universitären Autoren scheinen ein nennenswertes Engagement für den Komplex Arbeitsinhalte zu entwickeln. Allerdings sind es auch hier nur 25% der Veröffentlichungen, die das Thema explizit ansprechen. Ähnliches gilt für das hiermit eng verwandte Thema „Sinnhafte Arbeit“. Universitätsquellen zeigen mit 38% der Nennungen ein deutlich höheres Interesse für das Thema.

Eine in der Vergangenheit eher untergeordnete Bedeutung haben auch die Themen „Neue Unternehmenskultur“ und „Neue Technologien“. In beiden Fällen weisen die Quellen aus allen drei Bereichen Werte deutlich unter 20% auf. Dies wird sich unseres Erachtens allerdings in den nächsten Jahren ändern. In der jüngeren Vergangenheit haben diese Themen jedenfalls sichtbar an Aufmerksamkeit gewinnen können.

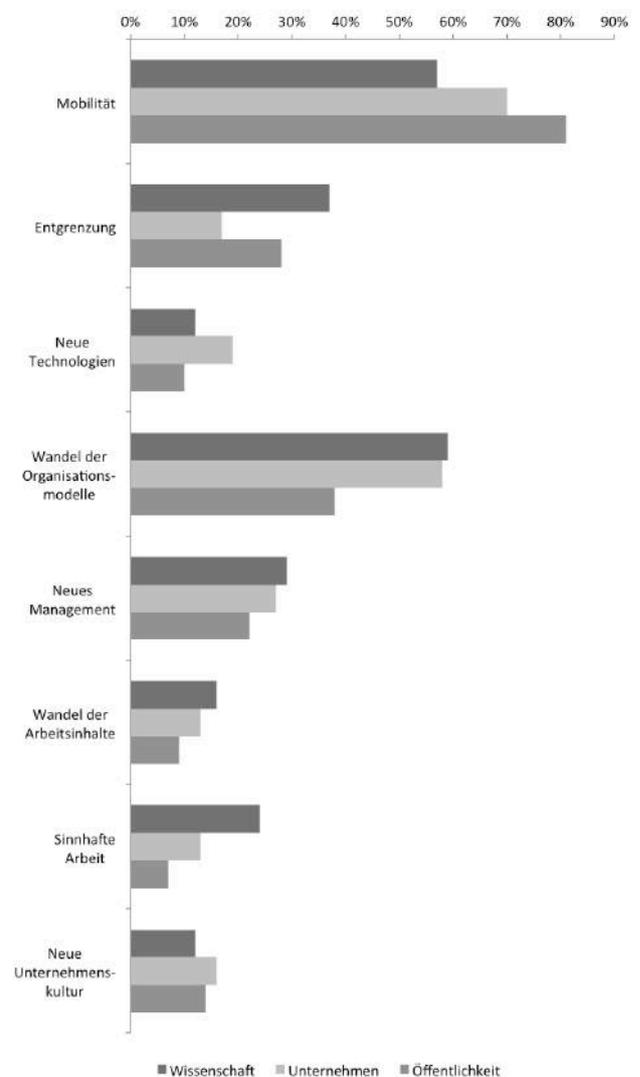


Abbildung 4-6: Trends der Arbeitswelt nach Quellen im Überblick



Utopie versus Dystopie

Ein unübersehbares Interesse gilt der Frage, ob sich die Arbeitswelt verbessert oder verschlechtert. Alle Quellen untersuchen, ob die Zukunft mehr Chancen oder Bedrohungen bereithält.

Die Mehrheit der Quellen ist optimistisch. Und begründet dies mit eher grundsätzlichen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Eine Bewertung dessen, was uns als Arbeitende in der Zukunft erwartet, ist explizit oder implizit in allen analysierten Quellen enthalten. Obwohl in vielen Beiträgen sowohl positive als auch negative Aspekte zu finden sind, kann man für die Mehrzahl der einzelnen Veröffentlichungen jeweils eine grundlegende Stimmung in Bezug auf die Arbeit der Zukunft identifizieren. Zu diesem Zweck wurde pro Quelle ein dominantes Stichwort isoliert, das die Utopie, bzw. Dystopie charakterisiert.

Utopie
Selbstständigkeit: Die Auflösung etablierter Hierarchien und Strukturen fördert das eigenverantwortliche Arbeiten und stärkt die persönliche Beziehung zur Arbeit.
Individualisierung: Arbeit wird persönlicher auf die Talente und Entwicklungspfade einzelner Arbeiter zugeschnitten, so dass jeder seine Stärken optimal ausspielen kann.
Flexibilität: Arbeit, Freizeit und Familie lassen sich immer besser verbinden. Home Office, BYOD („bring your own device“) und digitales Nomadentum ermöglichen weitere Freiheiten.
Unternehmensverantwortung: Firmen übernehmen Verantwortung für ihre Arbeiter und für den Erhalt der Organisation.
Innovation: Neue Technik und gesellschaftliche Entwicklungen eröffnen Freiheiten und Möglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Lebenswegs, von denen jeder profitieren kann.
Wertewandel: Andere, menschenorientiertere Werte und die Neudefinition eines guten Lebens rücken an die Stelle der Statussymbole vergangener Jahrzehnte.

Die Selektion der Stichworte beruht auf einer subjektiven Sicht. Auch die Einordnung erfolgte im Zuge dieser explorativen Untersuchung auf der Grundlage der Einschätzungen der Studierender.

Dystopie
Arbeitsdominanz: Die Übergänge z.B. zwischen Privatleben und Arbeitsleben sind fließend und die Arbeitssphäre dominiert vermehrt alle anderen Lebenssphären.
Interessenkonflikte: Ziele von Unternehmen und Arbeitern, privater und professioneller Weiterentwicklung stehen teilweise in Konflikt miteinander.
Beschleunigung: Sowohl Unternehmen als auch einzelne Arbeiter müssen sich extrem schnellen neuen technischen und strukturellen Entwicklungen anpassen.
Organisationskrise: Eine Alternative zu den sich auflösenden Strukturen ist noch nicht existent, so dass etablierte Unternehmen vor einer Organisationskrise stehen.
Technologiedominanz: Technische Entwicklungen dominieren die Arbeitswelt und die Arbeiter; Menschen und Organisationen sind den Maschinen untergeordnet.
Ungleichheit: Fortschritt und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind nicht für alle zugänglich. Die „Einkommensschere“ zwischen hochqualifizierten und anderen Arbeitern wird größer.

Inwieweit werden die Aussichten für den kreativen Wissensarbeiter in den analysierten Quellen nun positiv (utopisch) oder negativ (dystopisch) eingeschätzt?

Sieht man von den ambivalenten Quellen (29%) ab, stellt sich heraus, dass mit rund 42% der Stimmen eine Mehrheit auf zukünftige Verbesserungen der Situation setzt. Nur 29% der Veröffentlichungen positionieren sich klar negativ.

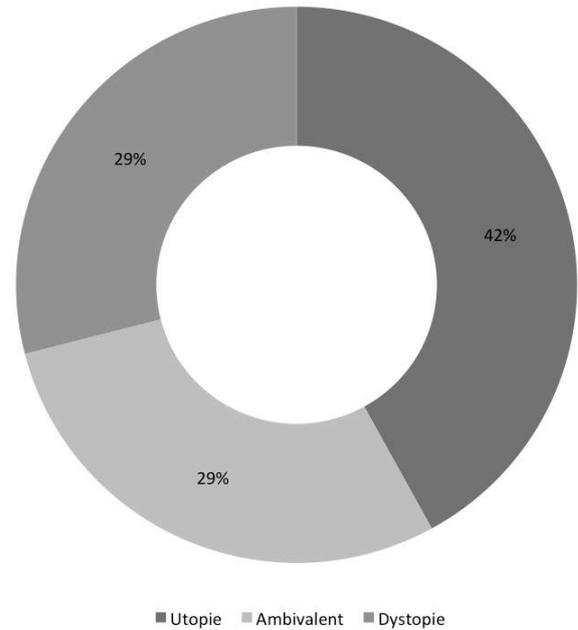


Abbildung 5-1: Szenarien (aus Sicht des Wissensarbeiters) – Aussichten

Einschätzungen in Regionen und im Zeitverlauf

123 der bearbeiteten Quellen stammen aus europäischen Ländern, 48 aus englischsprachigen Regionen (insbesondere den USA). Da die überwiegende Anzahl der Quellen in Europa aus Deutschland stammt, sind allgemeine Aussagen über Europa nur bedingt möglich. Zusammengefasst lässt sich aber sagen, dass 38% positiv in die Zukunft blicken. Jeweils 31% sehen die Zukunft ambivalent oder negativ.

Der Rest der Welt blickt im Gegensatz zum Verhalten utopischen Europa überwiegend positiv in die Zukunft: 54% sprechen sich positiv aus, knapp ein Viertel sieht die Zukunft ambivalent und nur 20% befürchten eine dystopische Zukunft. Diese Tendenz entspricht der

generellen Vorstellung, dass man speziell in den USA den für die gesamte Debatte so wichtigen technischen Innovationen positiver gegenüber steht.

Die Quellen aus den Jahren 2001-2006 äußern sich zu mehr als 50% negativ. Diese Aussage kann allerdings nur unter Vorbehalt getroffen werden, da aus dieser Zeit sehr wenige Veröffentlichungen vorliegen. Die dystopische Tendenz ist jedoch inhaltlich nachvollziehbar: Aufgrund des Platzens der Dotcom-Blase wurde damals natürlich auch den durchaus innovativen Arbeitsmodellen, die in dieser „Sturm- und Drangzeit“ der Digitalisierung entworfen und gelebt wurden, eine gewisse Skepsis entgegengebracht.

In den Jahren 2007-2010 steigt die Zahl der Veröffentlichungen leicht an und immerhin 45% äußern sich positiv, 21% ambivalent und 33% negativ. Ab 2011 bis heute werden signifikant mehr Stimmen zur Arbeit der Zukunft laut; von den insgesamt 131 erfassten Quellen sprechen sich 41% optimistisch über den Wandel aus, 34% blicken mit gemischten Gefühlen, nur 25% negativ in die Zukunft. Die Skepsis nimmt also zusehends ab.

Grund dafür könnte sein, dass in den Jahren nach 2011 der Blick auf die zukünftige Arbeitswelt aufgrund des Aufschwungs in vielen Ländern (besonders in Deutschland und den USA) nicht von krisenhaften Momenten und schlechten Zahlen auf den Arbeitsmärkten überlagert wird.

Aber auch die wachsende Anzahl der Menschen, die mit innovativen Arbeitsformen konkrete Erfahrung gemacht haben, mag zu dem eher positiven Bild beitragen.

Inhaltliche Analyse

Generell finden die Bewertungen der Trends auf drei Ebenen statt:

- Die übergeordnete **Makro-Ebene** der gesellschaftlichen Strukturen, Werte, äußeren Entwicklungen.
- Die **Meso-Ebene** auf dem Level der Organisation an sich (Management, Organisationsstrukturen).
- Die den einzelnen kreativen Wissensarbeiter als Individuum betreffende **Mikro-Ebene**.

Utopie	Paarung	Erläuterung
Mikro	Selbstständigkeit + Individualisierung	Veränderung der Machtverhältnisse, Möglichkeit der Selbstbestimmung; mehr Optionen für den individuellen Mitarbeiter zur Selbstverwirklichung.
Meso	Flexibilität + Unternehmensverantwortung	Veränderung der Arbeits- und Organisationsmodelle und Bereitschaft des Unternehmens, für diese Änderungen zugunsten der Mitarbeiter offen zu sein.
Makro	Innovationen + Wertewandel	Materielle (z.B. technische) und soziale Veränderungen, die von außen auf die Organisation einwirken und von ihr nicht direkt beeinflusst werden können

Von den sechs utopischen und sechs dystopischen Begriffen lassen sich je zwei einer der Ebenen zuordnen.

Durch diese Clusterung ist es möglich zu untersuchen, auf welcher Ebene die Autoren Bedingungen sehen, die zu eher optimistischen oder pessimistischen Einschätzungen Anlass geben.

Dystopie	Paarung	Erläuterung
Mikro	Arbeitsdominanz + Interessenkonflikte	Schwierigkeit der Separation von privatem, beruflichem und öffentlichem Selbst beim Individuum; Ungleichgewicht Work-Life-Balance, mangelnder Ausgleich von Fördern und Fordern.
Meso	Beschleunigung + Organisationskrise	Erkenntnis des Zwangs zur immer schnelleren Innovation (sozial, organisationsbezogen); Fehlen von Alternativen zur klassischen Unternehmensorganisation und -kultur (z.B. Hierarchie)
Makro	Technologie-dominanz + Ungleichheit	Dominanz durch nicht-menschliche Strukturen und Elemente; Ungleichheit durch beschränkten Zugang zu Mitteln der Innovation; Frage der gerechten gesellschaftlichen Verteilung

Utopisten bauen auf technologischen und gesellschaftlichen Wandel

Die utopischen Stichwörter wurden zunächst auf Basis von 122 Quellen (73 rein utopisch, 49 ambivalent) ausgezählt und dann nach den drei Clustern gruppiert.

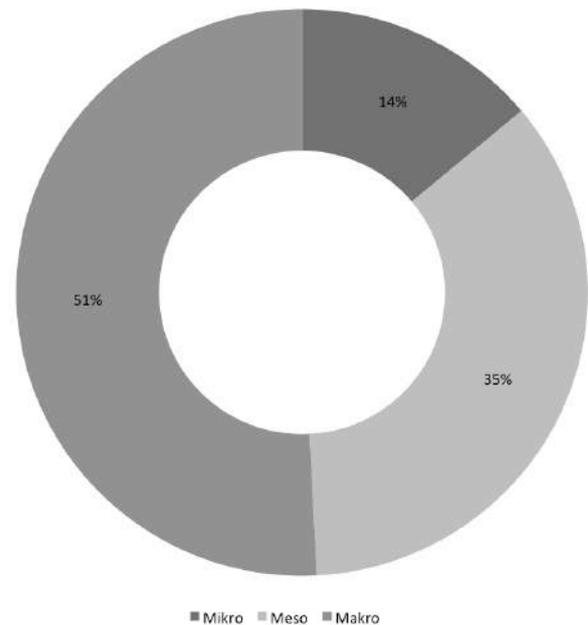


Abbildung 5-2: Utopien nach Ebenen

Rund 51% der Quellen sprechen von positiven Wandel im Makro-Cluster „Innovationen und Wertewandel aus“; deutlich mehr als auf der Meso-Ebene (32%) und auf der Mikro-Ebene (14%). Das gefühlte größte Potenzial für positive Veränderungen für die Arbeit der Zukunft liegt also in der Erwartung des gesellschaftlichen Wertewandels und den Möglichkeiten technologischer Innovation. Die Hoffnungen richten sich also auf eher allgemeine und unkonkrete Entwicklungen. Deutlich weniger wird auf der Mesoebene der Organisationen und hier insbesondere der Unternehmen argumentiert. Dass große Konzerne und Firmen eher wenig flexibel in der Einführung neuer Prozesse oder der Umstrukturierung sind, ist dabei keine neue Erkenntnis. Auf der Mikroebene – also im individuellen Bereich – sehen nur wenige

Quellen positives Potential. Für eine signifikante Verbesserung der Situation der Arbeitenden durch Individualisierung und mehr Selbständigkeit in der Arbeitswelt fehlt offenkundig auch den Zukunftsoptimisten der Glaube. Zudem birgt die Mikro-Ebene auch Gefahren: Individualisierung der Arbeit und Selbstständigkeit haben sich für die Mitarbeiter noch nicht zwingend als unbeschränkt positive Entwicklung herauskristallisiert. Zu dieser durchaus realistischen Einschätzung zwingt deren ambivalenter Charakter. In vielen Fällen ist ein Gewinn an Selbständigkeit für die Arbeitenden mit Tendenzen zur Selbstausbeutung verbunden.

Unterscheidet man zuletzt die rein utopischen Quellen (73) von den ambivalenten Quellen (49), so zeigt sich, dass sich die generelle Reihenfolge der Cluster nicht verändert. Allerdings wird in rein utopischen Studien die positive Bedeutung von Innovation noch deutlicher erkennbar, wohingegen sich noch weniger Stimmen für Verbesserungen auf der Mesoebene aussprechen. Dies lässt beispielsweise vermuten, dass utopische Quellen besonders aufgeschlossen insbesondere gegenüber technischen Innovationen sind (z.B. KI oder Roboter).

Dystopien – Unsicherheit für Organisationen und bei Individuen

Die dystopischen Stichwörter wurden basierend auf 102 Quellen (49 rein dystopisch und 49 ambivalent) ausgezählt und dann analog zu den utopischen Stichwörtern in drei Clustern gruppiert.

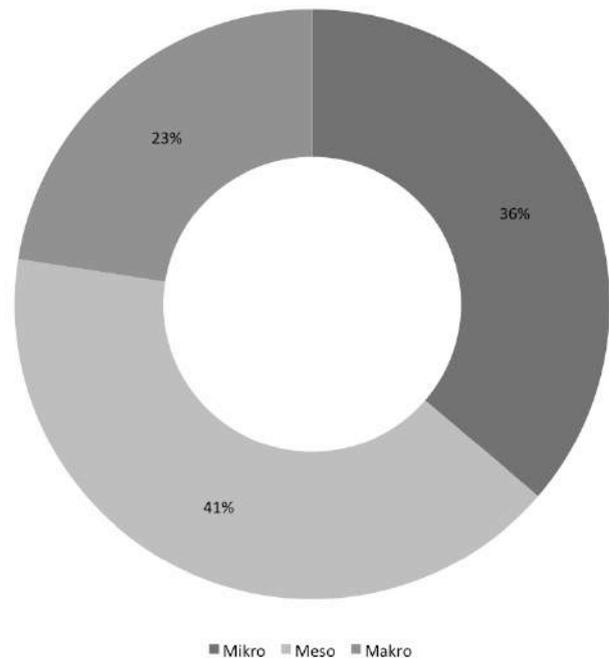


Abbildung 5-2: Dystopien nach Ebenen

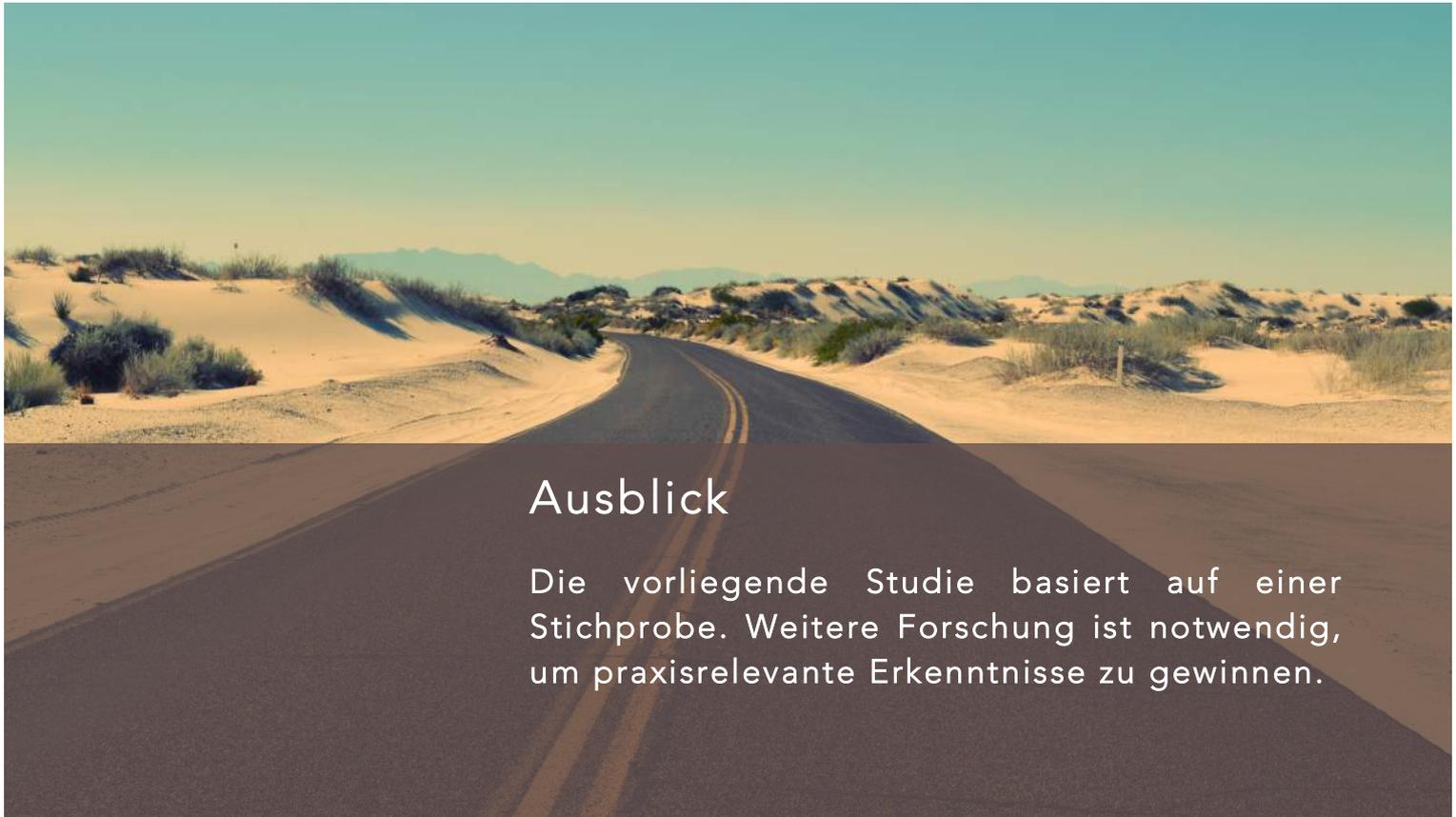
Im Unterschied zu den utopischen Quellen sind bei den Dystopien nicht die Veränderungen auf der Makro-Ebene die am häufigsten genannten. Rund 42% gehen davon aus, dass die Bedingungen der Meso-Ebene am ehesten dafür verantwortlich sind, dass die Arbeit der Zukunft eine negative Wendung nimmt.

37% sehen auf der Mikro-Ebene des Individuums Gefahren durch Entgrenzung und potenzielle Interessenkonflikte als negative Einflussfaktoren. Aber nur 21% gehen davon aus, dass die Bedingungen auf der Makro-Ebene Verschlechterungen bewirken. Änderungen auf der Meso-Ebene der Organisation und auf der Mikro-Ebene des individuellen Arbeiters haben also fast gleichwertig dystopisches Potential.

Der abschließende Vergleich der rein dystopischen und der ambivalenten Quellen zeigt, dass in den rein dystopischen Quellen das Meso-Cluster noch häufiger genannt wird. Ein weiteres Indiz dafür, dass Bedingungen und Entwicklungen auf der Organisationsebene offenbar das größte Potential haben, die Arbeit der Zukunft negativ zu beeinflussen.

Positiv gewendet zeigt sich hier allerdings auch eine Handlungsoption für Organisationen generell und für Unternehmen im speziellen. Durch eine proaktive Initiative, Probleme im Organisationsbereich und in der Unternehmenskultur zu lösen, wäre man gegebenenfalls in der Lage, die Ausbildung neuer, positiv konnotierter Arbeitsformen zu ermöglichen.

Jedoch erwarten wir solche Initiativen weniger von großen Konzernen, die wohl kaum solch innovative Ansätze verfolgen können - kleine etablierte Mittelständler oder dynamische neue Startups hingegen durchaus.



Ausblick

Die vorliegende Studie basiert auf einer Stichprobe. Weitere Forschung ist notwendig, um praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen.

Das Institut wird in Zukunft sowohl eigene Forschung auf dem Gebiet der Arbeit der Zukunft vorantreiben, als auch die Bemühungen anderer Institutionen unterstützen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen einen ersten, zusammenfassenden Blick auf Positionen von wissenschaftlichen, unternehmerischen und journalistischen Experten, insbesondere aus Veröffentlichungen der letzten fünf Jahre. Mit dieser Grundlage ist es dem Leser möglich, einen guten und weitgehend vollständigen Überblick über die relevantesten Trends zu Arbeit der Zukunft zu erhalten.

Für das Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e.V. dient die Studie als Einstieg in die Thematik. Als nächster Schritt muss eine vertiefende

Untersuchung dieser Trends und ihrer Auswirkungen erfolgen. Dies soll auf zweierlei Weise geschehen:

- Erstens wollen wir Forschungsvorhaben von anderen zur „Arbeit der Zukunft“ unterstützen und hinsichtlich klar definierter Fragestellungen kooperieren.
- Zweitens werden empirische Untersuchungsprojekte durch das Institut aufgelegt, die für die Unternehmenspraxis interessante Fragestellungen aufgreifen.

Ein Beispiel für solche Fragestellungen ist, welche Fähigkeiten der kreative Wissensarbeiter zukünftig haben muss. In einer Arbeitswelt, deren Organisationen sich wandeln und immer neue Berufsbilder herausbilden, ist die Frage nach den wichtigsten Fähigkeiten für Unternehmen wie für Mitarbeiter gleichermaßen relevant.

Ein anderes Beispiel ergibt sich aus dem Befund, dass sich die Diskussionen bis heute schwerpunktmäßig mit den großen Fragen der (Um-)Organisation der Arbeit (und Gesellschaft) beschäftigen (Makro-Ebene). Wenige Studien beschäftigen sich mit der Meso-Ebene und der Frage, welche Organisationsstrukturen und Managementsysteme in der Praxis konkret benötigt werden, um die modernen Arbeitsformen zum Nutzen des Unternehmens und der Mitarbeiter in die Prozesse zu integrieren.

Generell scheint es weniger an guten Ideen für die Arbeit der Zukunft zu mangeln, sondern vielmehr an der Umsetzung. In der Praxis fehlen entsprechende Ansätze, um die neuen Ideen sinnvoll in den Arbeitsalltag der Unternehmen zu integrieren. Beide genannten Beispiele für zukünftige Forschungsvorhaben sind geeignet dabei zu helfen, diesen Umsetzungsstau aufzulösen.



Das Institut

Im Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e.V. haben sich Führungskräfte, Berater und Wissenschaftler zusammen gefunden, um die Arbeit der Zukunft zu erforschen und in die Praxis umzusetzen.

Wir glauben, dass sich die Welt der Arbeit heute grundlegend verändert. Mit dem Einsatz moderner Technologien ist es möglich, unsere Arbeit frei zu gestalten.

Das Institut

Im Jahr 1983 haben sich Wissenschaftler der Universität München und aufgeschlossene Führungskräfte mit dem Ziel zusammengefunden, strategisches Denken fest in der Unternehmenspraxis zu verankern. Heute ist die Planung der langfristigen Unternehmensentwicklung in Deutschland "state-of-the-art" und wir fokussieren daher in Zukunft auf eine der aktuell relevantesten strategischen Fragen:

Welche Bedingungen müssen Unternehmen für kreative Wissensarbeiter schaffen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen?

Ziele des Instituts

Ziele des Instituts für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e.V. sind:

- Praxiswissen über neue Arbeitsmodelle zu generieren,
- die strategischen und operativen Chancen neuer Arbeitsmodelle zu definieren,
- konkrete "Business Cases" zu erarbeiten,
- Konzepte zur Anpassung von Strategie und Kultur in einer neuen Arbeitswelt zu entwerfen,
- konkrete Beispiele für innovative Kernprozesse aus erfolgreichen Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Die Autoren

- Stefan Birk** Geboren 1963, studierte und promovierte am Lehrstuhl für Strategisches Management in München. Nach Stationen in Dax-Konzernen und einer internationalen Unternehmensberatung war er zuletzt Mitglied der Geschäftsleitung eines heute mittelständischen Start-ups. Er beschäftigt sich in erster Linie mit Fragen zum Thema „Arbeit und Organisation der Zukunft“ und den daraus folgenden Anforderungen an das Management.
- Marc Nelsen** Geboren 1967, hat Volkswirtschaft und Internationales Management in Denver, Paris und Tübingen studiert. Seine Beratungserfahrung erstreckt sich über 20 Jahre bei internationalen Unternehmensberatungen wo er zuletzt als Senior Manager im Management Consulting tätig war. Er hat seinen Interessenschwerpunkt auf den Themen Veränderung von Organisationen, Open Data und Zukunftstechnologien.
- Simone Lackerbauer** Geboren 1985, promoviert derzeit in Soziologie. Studierte zuvor Kommunikationswissenschaften in Passau, Paris und Stanford. Arbeitete für Medienkonzerne als Online-Produktmanager, freiberuflich im Bereich Creative Services Consulting und als Autorin. Sie beschäftigt sich mit technologischen Utopien, Hacken, deviantem Verhalten, sowie dem Wechselspiel zwischen Science Fiction und Realität seit Beginn der digitalen Revolution.
- Carolin Kirchner** Geboren 1981, studierte Rechts- und Politikwissenschaften in München. Nach dem Diplom absolvierte sie ein Zweitstudium im Fach Forstwissenschaft und Ressourcenmanagement. Arbeitete mehrere Jahre neben dem Studium in der Personalabteilung eines großen Münchner Unternehmens. Derzeit ist sie an einer forstlichen Forschungsanstalt tätig, wo sie sich im Bereich Forstpolitik mit Analysen von Entscheidungsnetzwerken beschäftigt.