



([HTTP://WWW.PREVIEW.BILDCMS.DE/](http://www.preview.bildcms.de/))



(<http://www.bild.de/partner/geld/sparen/die-ausbildung-fuer-kinder-ist-teuer-bis-zu-180-000-euro-46671388.bild.html>)

STUDIE ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT

So wollen die Deutschen ihr Geld verdienen

Geld-Experte Prof. Druyen blickt in die Zukunft der Berufe



Foto: Getty Images, Rudolf Wichert

15.07.2016 - 13:04 Uhr



(<http://www.bild.de/geld/mein-geld/mein-geld/mein-geld-46332734.bild.html>)

Eine aktuelle Studie deckt auf – es gibt Nachholbedarf bei der Modernisierung der Arbeitswelt: Mitbestimmung, Gestaltungsfreiheit sowie die Möglichkeit individueller Karrierewege und flexibler Arbeitszeitmodelle kommen in Unternehmen bisher noch zu kurz.

Im Zentrum der Studie standen die folgenden beiden Leitfragen:

- ▶ Wie gestaltet sich das Organisationsdesign heute und wie sollte es zukünftig sein?
- ▶ Welche Rolle haben Mitarbeiter heute und welche sollen sie zukünftig einnehmen?



42

Foto: dpa

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen und Mitarbeiter sich eine agile Arbeitswelt mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung wünschen.

Mitarbeiter fordern darüber hinaus mehr Gestaltungsfreiheit als sogenannte „Intrapreneure“ – als Unternehmer im Unternehmen.

- ▶ Schwachstelle: Die Rahmenbedingungen in Unternehmen hingegen lassen diese Art zu arbeiten bisher kaum zu.

Damit wird klar: Für Unternehmen gibt es noch Einiges zu tun, um die an sie gestellten Herausforderungen zu meistern.



Foto: dpa

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich: Der Wunsch nach selbst-organisierenden Unternehmen ist groß:

- ▶ 96 Prozent der Befragten nannten dies als Organisationsform ihrer Wahl – insbesondere Mitarbeiter, die in einer gesteuerten Unternehmensstruktur arbeiten, äußerten diesen Wunsch.
- ▶ Erfreulich: 77 Prozent der Studienteilnehmer haben aktuell das Gefühl, bereits in einer „Selbstorganisation“ zu arbeiten.

Trotz dieser an sich guten Ergebnisse, gibt es Verbesserungsbedarf: So wünscht sich die Mehrheit der Befragten vor allem mehr Möglichkeiten der Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit (rund 80 Prozent) innerhalb des Jobs.

Ebenso für die Zukunft gewünscht:

- ▶ Eine offene Unternehmenskultur, in der Leistung auch durch ein Mehr an Verantwortung honoriert wird (rund 70 Prozent).
- ▶ Insgesamt wünschen sich 90 Prozent der Befragten, dass Mitarbeiter stärker von ihren Vorgesetzten ermutigt werden, die Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen.

Den Mitarbeiter der Zukunft wünschen sich 96 Prozent der Befragten in der Rolle des Gestalters, der aktiv als Intrapreneur in Erscheinung tritt.

- ▶ Aktuell betrachten aber nur knapp 70 Prozent der Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter/Kollegen als solchen.
- ▶ Denn: Bisher haben bspw. lediglich 26 Prozent der Befragten das Gefühl, dass sich ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich schwierigen Angelegenheiten stellen oder Verantwortung für ihre Fehler übernehmen (28 Prozent).

Auch bei der intrinsischen (innerlichen) Motivation, die Gestaltern nachgesagt wird, gibt es laut Studienergebnissen noch Verbesserungspotenzial:

- ▶ Obwohl sich 93 Prozent motivierte und damit leistungsfähigere und engagiertere Mitarbeiter wünschen, sehen dies in der Realität nur weniger als die Hälfte der Befragten (45 Prozent).



Foto: dpa Picture-Alliance

„Auf Basis der Ergebnisse konnten wir klare Forderungen an Unternehmen ableiten“, so Torsten Bittlingmaier, Geschäftsführer Inhouse Training & Consulting der Haufe Akademie, welche die Studie realisiert hat.

„Sie müssen Kompetenz- und Laufbahnmodelle individualisieren und so Mitarbeitern Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung bieten.“

Und weiter: „Die Befähigung der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem und agilem Arbeiten sieht auch Prof. Dr. Marion Festing, Rektorin der transnationalen Wirtschaftshochschule „ESCP Europe Berlin“, als eine der wichtigsten Erkenntnisse der Studie.

Von September 2015 bis März 2016 wurde die Einschätzung von Unternehmenseigentümern, Führungskräften und Mitarbeitern in leitender und operativer Funktion erfasst.

- ▶ Insgesamt 237 Personen beteiligten sich an der Studie.
- ▶ Den Großteil der Teilnehmer machen mit 71 Prozent Mitarbeiter in Führungspositionen aus, darunter knapp 20 Prozent Mitglieder der Geschäftsführung.
- ▶ 22 Prozent der Studienteilnehmer sind Mitarbeiter ohne Personalverantwortung.

Alle Ergebnisse der von der Haufe Akademie in Zusammenarbeit mit der ESCP Europe durchgeführten Befragung stehen

kostenlos zum Download zur Verfügung, (www.haufe.com/studie_smartworkforce)

BILD: Wie bewerten Sie die Studie als Zukunftspsychologe und Geld-Forscher auf den ersten Blick?

Prof. Dr. Thomas Druyen: „Mit Interesse habe ich zur Kenntnis genommen, dass der große Unterschied zwischen vorherrschender Realität und erwünschter Zukunft ganz klar als Mangel diagnostiziert wurde. Diese Einsicht muss uns als gesamte Gesellschaft zu denken geben. Darum geht es im Moment ohne Zweifel: Mit den Gewohnheiten und Methoden der Vergangenheit oder Gegenwart können wir die Zukunft nicht erfolgreich bewältigen. Im Gegenteil.“

Deckt diese Studie also Mängel unserer Arbeitswelt auf?

Druyen: „Die Studie verdient aus meiner Sicht zwei zentrale Ergänzungen: Zum einen sollte die Perspektive der 'normalen' Mitarbeiter zwingend integriert werden. Die Sichtweise von Führungskräften spiegelt nur eine Seite der Medaille.

Und zum anderen sollte die fundamentale Einwirkung der zunehmenden Digitalisierung deutlicher antizipiert werden. Diese Veränderung beeinflusst nicht nur die zukünftige Form der Arbeit, sondern die unseres Lebens insgesamt und nachhaltig.“

Wie kann der 'normale' Mitarbeiter mit der Digitalisierung umgehen?

Druyen: „Wichtig aus der Perspektive der Zukunftspsychologie ist die notwendige Einsicht des Einzelnen (und dies eben nicht nur auf Entscheidungsebene), den Digitalisierungsprozess als grundsätzlich gestaltbar zu erachten. Es geht darum, ihm möglichst aktiv zu begegnen und an dessen konkreter Umsetzung mitzuwirken. Es wäre fatal, sich ihm nur auszuliefern wie es heute meistens geschieht.“

Wie sieht die Zukunft des Arbeitens aus? Wie verdienen wir 2025 unser Geld?

Druyen: „Es gibt noch keine dominante Einschätzung, die über jeden Zweifel erhaben ist. Gleichzeitig gibt es aber eine Vielzahl an auffallend widersprüchlichen Studienergebnissen zu diesem Thema. Auf der einen Seite stehen Untersuchungen (wie bspw. die viel zitierte Oxford-Studie aus dem Jahr 2013), die davon ausgehen, dass bis 2025/30 knapp 50 Prozent aller heutigen Arbeitsplätze durch die Digitalisierung wegfallen; auf der anderen Seite liegen Studien vor (so z.B. die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erstellte „Arbeitsmarktprognose 2030“), die einen durch die Digitalisierung geschaffenen Anstieg der Beschäftigung von bis zu einer Viertelmillion prognostizieren.“

Wie verhält sich die also Bundesregierung zur Zukunft des Arbeitsmarktes?

Druyen: „Während der erste Fall strukturelle wirtschafts-, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Veränderungen impliziert (z.B. die Einführung einer Maschinensteuer oder eines bedingungslosen Grundeinkommens), wird im zweiten Fall von einer Fortführung der bisher eingeschlagenen Richtung ausgegangen.“

Für die Arbeitsministerin und große Teile der Wirtschaft ist diese Kontinuität erklärtes Ziel ihrer Bemühungen: „Es geht darum, dass auch in Zukunft jeder bis zur Rente seinen Platz am Arbeitsmarkt findet. Wenn Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Politik an einem Strang ziehen, dann schaffen wir das“, so Nahles.

Aus zukunftspsychologischer und soziologischer Perspektive wäre zu fragen,

- ▶ (a) inwiefern dieses Festhalten am Gewohnten aus einer Angst vor Veränderung und Ungewissheit resultiert und



15

Foto: ARD

► (b) ob die von Politik und Wirtschaft verfolgten Ziele in Einklang mit den Zukunftsvorstellungen und -wünschen der Menschen und den tatsächlichen Entwicklungen stehen.“

Was muss jetzt auf lange Sicht geschehen?

Druyen: „Erstrebenswert wäre ein ehrlich und entideologisiert geführter öffentlicher Dialog über diese Thematik, aus dem sich die Weichenstellungen für die Arbeitswelt der Zukunft ableiten. Im Kern geht es dabei um die Frage, ob wir den Digitalisierungsprozess im negativen Sinne als Bedrohung für gewohnte Arbeits- und Lebensmuster empfinden oder ihn im positiven Sinne als Ermöglichung von mehr Freiheit und Selbstbestimmung verstehen. Die Wahrheit hängt nicht an Bäumen, wir müssen sie gestalten.“

Sind Anspruch und Wirklichkeit überhaupt vereinbar, oder bleibt das System stärker, als der Einzelne?

Druyen: „Eine grandios komplizierte Frage. Anspruch und Wirklichkeit klaffen total auseinander. Jede gesellschaftliche Gruppe, jede unternehmerische Perspektive, jede nationale Ausrichtung und jede kulturelle Ansicht haben spezifisch unterschiedliche Interessen. Diese unter einen Hut zu bekommen, wird immer schwieriger.“



Foto: Rudolf Wichert

Durch die Digitalisierung kann jetzt auch noch jeder Weltbürger/in seine und ihre Meinung ins Spiel bringen und in sozialen Netzwerke teilen. Wir sehen es ja: der Geist läuft Amok.“

Ist 'dieses System' auch Schuld an diesem Amok-Geist?

Druyen: „Ohne verbindende Visionen und Werte-Gemeinschaften wird die Egozentrik zu einer ansteckenden Globalkrankheit. Systeme sind dabei das Ergebnis von Macht- und Dominanzsphären. Schauen wir uns um – der Größenwahn hat

Hochkonjunktur. Menschen haben nur eine systemisch (auf ein Gesamtsystem bezogen) wirksame Kraft: Solidarität – und die ist zwischen unterschiedlichen Interessengruppe mehr als Mangelware.“

Viele Berufe wird es in Zukunft nicht mehr geben, da Maschinen oder Computerprogramme den Job machen – was bedeutet das für die arbeitende Bevölkerung?

Druyen: „Maschinell ersetzt werden vor allem (schwere) physische Arbeiten und solche, denen routinierte Arbeitsabläufe zugrunde liegen (dies betrifft nicht nur „einfache“ Tätigkeiten, sondern u.a. auch Arbeitsplätze im mittleren Management – in den USA wurden bspw. jüngst die ersten Anwälte durch Computer ersetzt).

Ist das Ersetzen überhaupt aufzuhalten?

Druyen: „Weniger gefährdet scheinen hingegen Tätigkeiten, die kreative und kommunikativ-empathische Kompetenzen voraussetzen (so z.B. die – auch demografisch bedingte – Nachfrage nach professionellen Pflegekräften oder Lebensbegleitern).

Dennoch sollten wir vorsichtig sein, wie wir solche Fragen beantworten. Generalisierung greift hier absolut zu kurz und Angsterzeugung ist fatal. Klar ist, Maschinen lernen viel besser und schneller als wir.

Was können wir besser als Computer?

Druyen: „Komplexe Zusammenhänge zu erkennen und sich auf überraschende Veränderungen und Unvorhersehbarkeiten einzustellen, können sie noch ganz schlecht. Auch unsere Intuition, unser gesunder Menschenverstand und unser Mitfühlen sind extreme Stärken, die noch Jahrzehnte zählen werden.

Daher ist nur eins sicher: wir werden mehr und schneller lernen müssen, wir sollten uns daran gewöhnen, auch mit Maschinen zu arbeiten und endlich einsehen, dass man üben muss, wenn man etwas richtig können will.

Der alte Satz: ohne Fleiß kein Preis wird zur Zukunftsformel.“

© Axel Springer AG. Alle Rechte vorbehalten

(<http://www.bild.de/geld/mein-geld/leben-und-sparen/studie-so-wollen-die-deutschen-in-zukunft-arbeiten-46824710,cteContextId=46824710,view=preview.context.bild.html>)

(<http://www.bild.de/geld/mein-geld/leben-und-sparen/studie-so-wollen-die-deutschen-in-zukunft-arbeiten-46824710,cteContextId=46824710,view=preview.context.bild.html>)

(<http://www.bild.de/geld/mein-geld/leben-und-sparen/studie-so-wollen-die-deutschen-in-zukunft-arbeiten-46824710,cteContextId=46824710,view=preview.context.bild.html>)