

# Büro der Generationen

**ZUKUNFTSSZENARIO** Wie verändert sich die Arbeitswelt? Das Beratungsunternehmen Z\_punkt The Foresight Company hat seine Prognosen kürzlich in der Studie „The Future of Work“ vorgestellt.

Der Kollege ist schon Urgroßvater – eine unrealistische Vorstellung? Keineswegs, sagt Cornelia Daheim, geschäftsführende Gesellschafterin vom strategischen Beratungsunternehmen Z\_punkt. „Vier-Generationen-Arbeitsplätze werden auch hierzulande immer häufiger anzutreffen sein, denn im Zuge des demografischen Wandels arbeiten die Menschen künftig bis in ihre 70er-, ja 80er-Jahre hinein.“

Wenn Altersteilzeit und andere Vorruhestandsregelungen nicht mehr subventioniert werden, wenn die gesellschaft-

lichen Umstände es erfordern und die gesundheitliche Fitness es zulässt, dann werden im Büro künftig Kollegen von 16 bis 76 Jahren zusammenarbeiten. Eine Folge: Herkömmliche, traditionelle Strukturen von Hierarchie lösen sich auf. Arbeitsplätze sowie Belegschaften werden vielfältiger und flexibler.

Wie ändern sich Arbeitsplätze und Berufe und welche Kompetenzen brauchen wir in zehn bis 15 Jahren, um als Einzelner erfolgreich im Beruf zu sein und als Unternehmen wettbewerbsfähig zu sein?

Z\_punkt The Foresight Company in Köln hat in einer kürzlich publizierten Studie Antworten auf diese Fragen für Großbritannien erarbeitet (siehe Kasten) – für W&V zeigen die Experten des international tätigen Beratungsunternehmens für strategische Zukunftsfragen die Entwicklungen in Deutschland auf.

Neben einem Zuwachs an älteren Mitarbeitern durch den demografi-

## Skandinavien behält Vorbildcharakter

Wachsender Frauenanteil in Führungs- und Entscheiderfunktionen (in Prozent)



Basis: eigene Darstellung auf Grundlage von McKinsey: Women Matter 2012 – Making The Breakthrough. Quelle: Z\_punkt Megatrends HD. © W&V

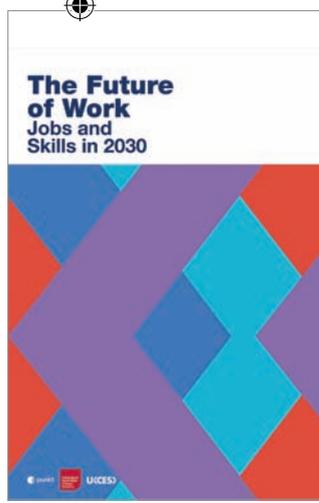
Die zunehmende Beteiligung von Frauen im Erwerbsleben wird durch die jüngste Entwicklung in großen europäischen Unternehmen verdeutlicht: Der Anteil von Frauen in Entscheiderfunktionen stieg länderübergreifend von 2007 bis 2011 an. In Ländern wie Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden ist der Anstieg besonders deutlich. Spitzenreiter bleiben aber die skandinavischen Länder wie Norwegen und Schweden, bei denen der weibliche Anteil in Spitzenpositionen bereits an die 50 Prozent beträgt. Deutschland liegt mit 19 Prozent im Jahr 2011 noch deutlich unter dem EU-Durchschnitt von 27 Prozent.



## „The Future of Work“

Neue Studie untersucht die Zukunft der Arbeitswelt.

Für die Studie hat Z\_punkt The Foresight Company im Auftrag der UK Commission for Employment and Skills (IKCES) in Zusammenarbeit mit dem Centre for Research in Futures and Innovation an der Universität von Wales einen Szenario-Prozess durchgeführt. Dieser ermittelt in systematischen qualitativen Analysen mögliche Zukunftsbilder. Mittels 23 Experteninterviews, der Auswertung von über 300 internationalen Zukunftsstudien und eigener Expertise hat das strategische Beratungsbüro die Schlüsselfaktoren und Trends identifiziert, die Themenbereiche wie „Wandel von Gesellschaft und Individuum“, „Technologie“, „Wirtschaft und Unternehmen“, „Umwelt und Ressourcen“ sowie Politik und Recht prägen werden. Die Bandbreite möglicher Entwicklungen bis zum Jahr 2030 führt zu unterschiedlichen Szenarien. Diese hat Z\_punkt mit 34 Vertretern von Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Politik aus Großbritannien analysiert sowie hinsichtlich der Einflüsse auf die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen diskutiert.



Cornelia Daheim, Z\_punkt, kommentiert für W&V die neue Studie.

schen Wandel und die Verschiebung des Rentenalters prognostiziert der Arbeitsmarkt-Report eine stärkere Rolle von Frauen in der Arbeitswelt. Sie werden künftig zwei Drittel der hoch qualifizierten Jobs besetzen. Schon heute zeichnet sich ab, dass Frauen im Job schneller aufsteigen und die Chefesssel erklimmen.

Prognostiziert wird, dass 2030 das Geschlecht an der Unternehmens-

*Gemeinsam stark: In Zukunft werden vier Generationen von Mitarbeitern ihren Teamgeist beweisen.*

spitze keine Rolle mehr spielen wird. Die hohe Qualifikation der Frauen, gepaart mit Sozialkompetenz und Führungsqualitäten, sorgt zusätzlich für tendenziell zufriedener Mitarbeiter in Unternehmen, die von weiblichen Führungskräften geleitet werden. Doch schon 2030 droht in Deutschland ein Fachkräftemangel von über fünf Millionen Menschen. Somit wächst der Druck auf Politik und Wirtschaft, schnell Lösungen zu finden, wie Familie und Beruf vereinbar sind.

### Nicht nur Gewinner

Akademiker sind der Studie zufolge in der neuen Arbeitswelt nicht automatisch auf der Gewinnerseite. Im Zuge von Automatisierung und Digitalisierung übernehmen Maschinen in Zukunft auch einen Teil ihrer Tätigkeiten. Vor allem Routineaufgaben qualifizierter und hoch qualifizierter Arbeiter könnten zunehmend automatisiert werden. „Skills Activism“, zu Deutsch „Das nationale Umschulungsprogramm“, wird dieses Szenario in der Studie genannt. Apps mit lernfähigen Algorithmen etwa können die Recherche von Anwälten ersetzen, Marketinganalysen werden per Knopfdruck durch Auswertung der sozialen Netzwerke und öffentlich verfügbaren Personendaten erstellt, Buchhaltung und Rechnungswesen passieren vollständig im Hintergrund, das Mat-

ching von Stellenausschreibungen und Stellensuchenden erfolgt per Spezialsoftware, gespeist mit Detailinformationen aus der Big-Data-Cloud. Ganz zu ersetzen sein wird der Mensch jedoch nicht: Auch die automatisierten Prozesse erfordern beständige Prüfungen, und die dahinterliegenden Algorithmen müssen stets angepasst werden. Wer sich dafür qualifiziert, wird auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt bestehen können.

Unter dem Begriff „Verschwindende Mitte“ verbirgt sich eine andere negative Prognose. Die Spaltung zwischen denen an der Spitze der Karriereleiter und jenen weiter unten kann sich extrem vergrößern: Während hoch bezahlte, gut ausgebildete Berufstätige von flexibleren Arbeitsbedingungen und besserer Work-Life-Balance profitieren, werden die Arbeitsverhältnisse insgesamt immer prekärer.

### Wettbewerbsvorteil Flexibilität

Die Welt wird auch in Zukunft weiter zusammenwachsen. Wachstum und der Wandel in den Schwellenländern sorgen für mehr Konkurrenz auf dem Markt, die auch vor deutschen Unternehmen nicht haltmacht. Hier ist vor allem Flexibilität gefragt, um weiter wettbewerbsfähig bleiben zu können, davon sind die Studienexperten überzeugt. Statt eines festen Mitarbeiterstamms wird zunehmend mit einer Flotte von Freien gearbeitet, deren Wissen und Fertigkeiten je nach Bedarf abgefragt werden. Die Studie sieht daher einen Boom des Mikro-Unternehmertums voraus.

Der Einzelne arbeitet dadurch nicht nur projektorientierter, sondern auch zunehmend ortsunabhängig. Sogenannte Smart Workplaces lassen den realen Aufenthalt unwichtig werden und ermöglichen das Arbeiten von überall. „Virtuelles Arbeiten und internationale Zusammenarbeit in Echtzeit werden zur Norm“, erklärt Cornelia Daheim von Z\_punkt. „2030 telefonieren Sie morgens mit Ihrem Finance-Team in Indien, haben mittags eine Videokonferenz mit Ihrem Team aus Frankreich, und nach dem Abendessen führen Sie noch ein Gespräch mit Ihrem Marketingdienstleister in den USA.“

Judith Stephan | job@wuv.de

