



Luzerner Kongress Gesellschaftspolitik 2015
„Schöne neue Arbeitswelt?“

Die Zukunft des Arbeitens

Jens O. Meissner
Professor für Organisationale Resilienz
Stv. Leiter Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern

Luzern, 3. Dezember 2015



Das **Allerwichtigste** zuerst:

- asdfasdfs

- ...

Schöne neue Arbeitswelt?

(Wie) flexibel?
(Wie) reaktionsfähig?
(Wie) antwortfähig?
(Wie) integrativ?

Was wird uns fordern?
Worauf sollten wir achten?
Wo sind Baustellen?

Definition von Arbeit aus Organisationssicht

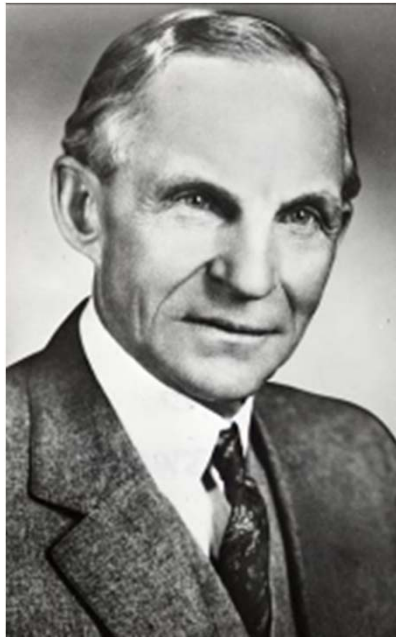
Definitionen

Aufgabe: Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen, wird als Aufgabe bezeichnet (Erbringen einer Soll-Leistung).

(Dietmar Vahs, 2015)

Arbeit: Ergänzung der Aufgabe um die Faktoren
Wie? → Wer? Wann? Wo?

Alte schöne Arbeitswelt



*„Unsere Organisation ist so bis ins Einzelne durchgeführt und die verschiedenen Abteilungen greifen so ineinander ein, dass es völlig ausgeschlossen ist, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen. Ohne die strengste Disziplin würde völliges Chaos herrschen.“
(Ford, 1924)*

Megatrends

Individualisierung
Konnektivität
Globalisierung
Urbanisierung
Mobilität



Female Shift
Silver Society
Neues Lernen
New Work
Gesundheit
Neo-Ökologie



MEGATREND-MAP 2.0



Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft umfassen sie mehrere Jahrzehnte. Sie wirken in jedem einzelnen Menschen und umfassen alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik ebenso wie Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends sind unbequem, komplex und bisweilen paradox. Doch wenn wir sie richtig verstehen, können sie uns helfen, die Zukunft nicht nur zu erahnen, sondern zu gestalten.

<http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends>

Früher

Hierarchie

Feste Arbeitszeiten

Gehortete Information

Command & Control

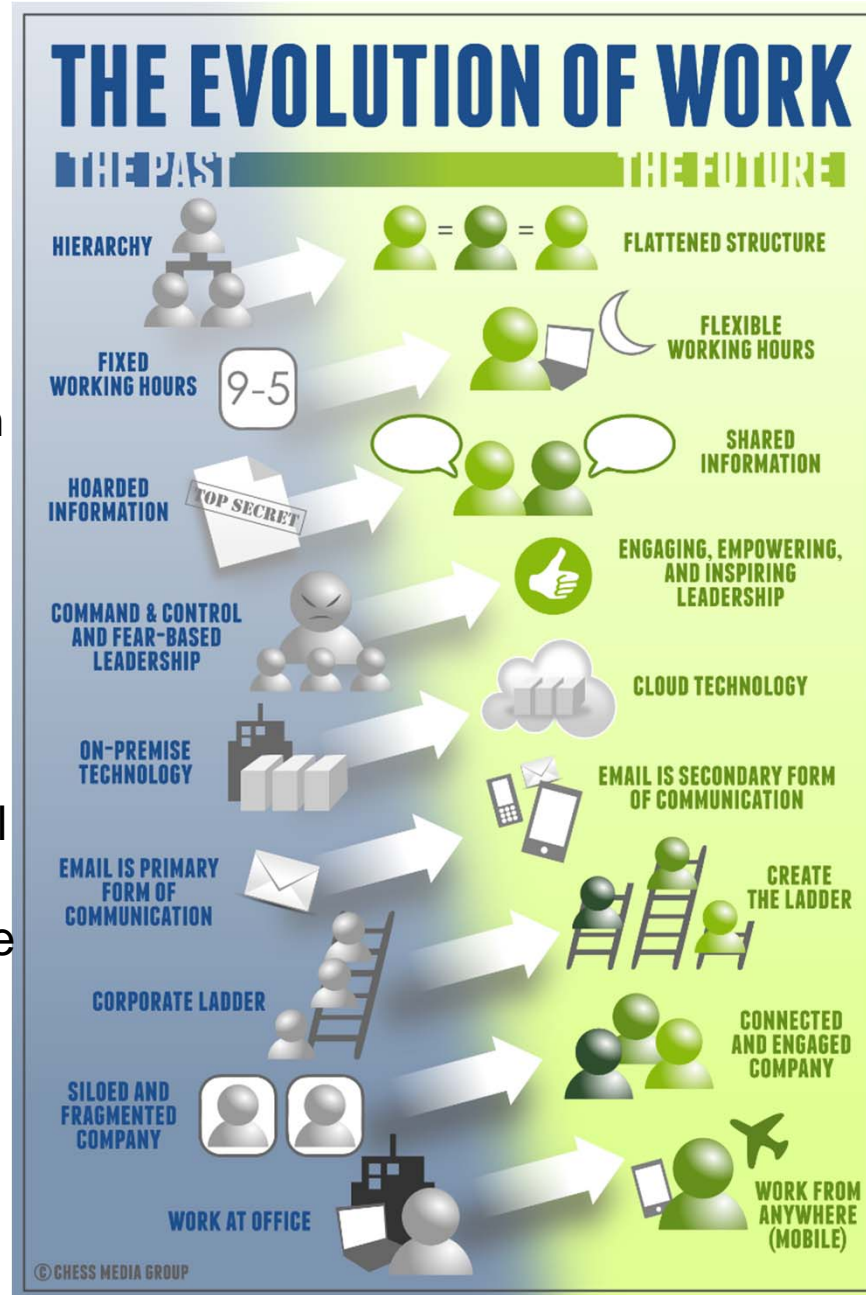
Eigene Technologie

E-Mail als primäres
Kommunikationsmittel

Unternehmenskarriere

Siloorganisation

Büroarbeit



Flache Struktur

Flexible Arbeitszeiten

Geteilte Information

Empowerment

Cloud Technologie

E-Mail als sekundäres
Kommunikationsmittel

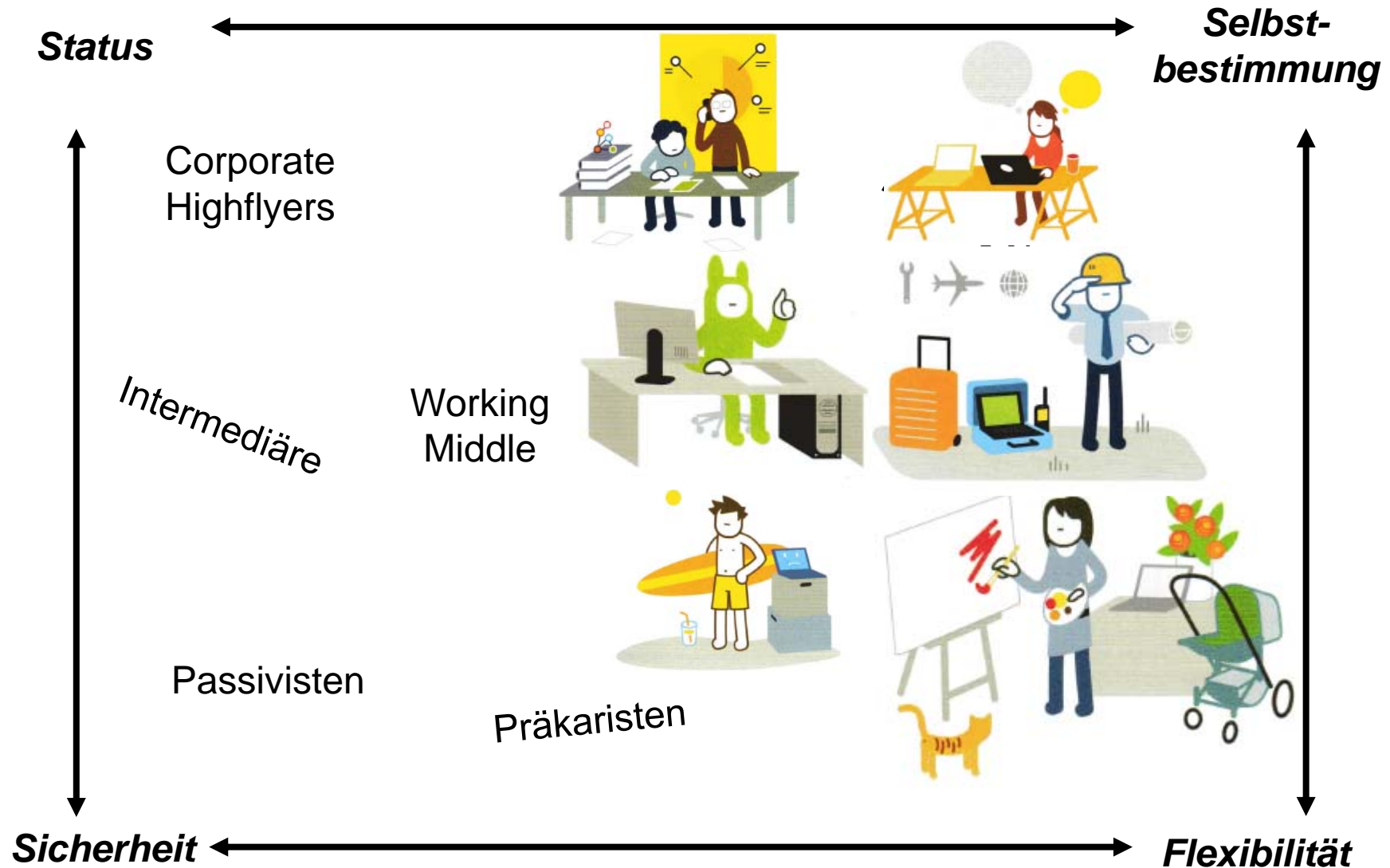
Eigene Karriere

Netzwerkorganisation

Mobile Arbeit

Quelle: Chess Media Group

Neue Arbeitsformen?



Quelle: Horx/Friebe (2011): Lifestyle goes workstyle. Trend-Update, Nr. 11.

Wie lässt sich die Arbeitswelt verändern?

*„Was nicht in der Organisation entschieden werden kann, wird nirgends entschieden.“
(Dirk Baecker, 1999)*



Multirationalität am Beispiel Spital



Medizin

Öffentlichkeit



Ethik?

Therapie?

Management?

PR?

DRGs?

Pflege

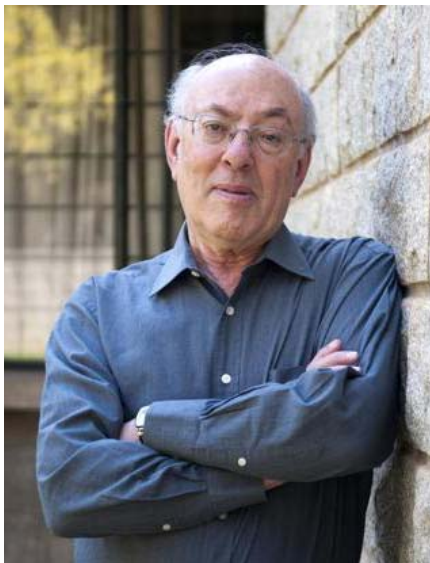
Verwaltung



In Anlehnung an Mintzberg

Verflachung von Strukturen: „What managers really do ...“

- Arbeiten in einem **unerbittlichen Tempo**
- **vielfältige** Aufgaben, **fragmentiert**, **kurzatmig** (50% < 9', 10% > 1h)
- auf das **Hier und Jetzt** bezogen und ad hoc (93% aller Kontakte)
- **aktionsorientiert**, Abneigung gegen Reflexion
- **Hin- und Herspringen** zwischen unmittelbarem Organisieren und Netzwerkpflege
- starke Präferenz für **verbale Medien** (80%), ,
Ausschöpfung aller Kontaktsituationen
- gerade dadurch fähig, das **Aktivitätsumfeld unter Kontrolle** zu halten



→ **Volatil**
Unsicher
Komplex
Ambivalent

Mintzberg, 1971

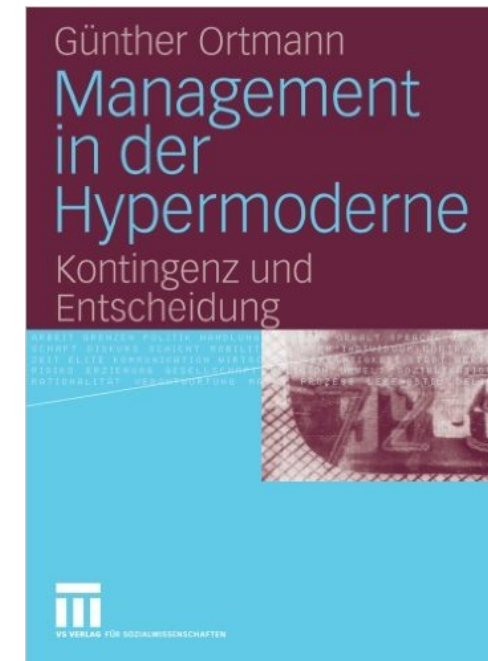
Die Hypermoderne (Günter Ortmann, 2009)

Hyper heisst: über

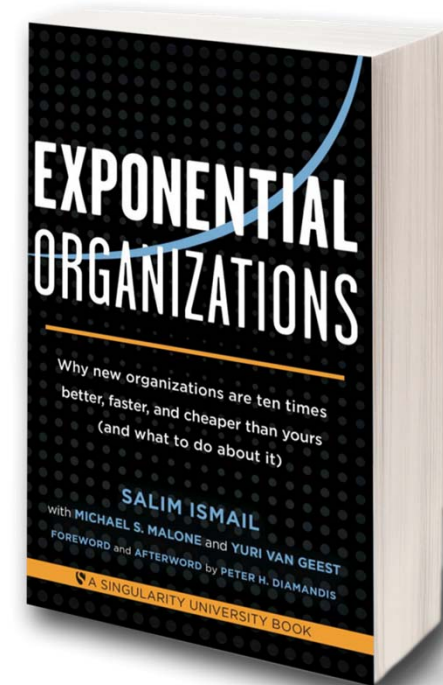
Homogene Selbstverstärkungszusammenhänge
Winner-take-all-society rat race economies

... Anlass zur Besorgnis, weil es Dinge erodieren machen kann, ohne die wir nicht oder schlecht auskommen, von denen wir aber kaum je Notiz nehmen, weil sie selbstverständlich scheinen – [...] Kohle, Permafrost, Ackerboden, Bürger- und Menschenrechte oder einmal erreichte moralische Standards [...]

S. 35



Exponentielles Wachstum (Salim Ismail, 2014)



INTERN (left brain)

Order
Control
Stability



EXTERN (right brain)

Creativity
Growth
Uncertainty



GitHub



LOCAL MOTORS



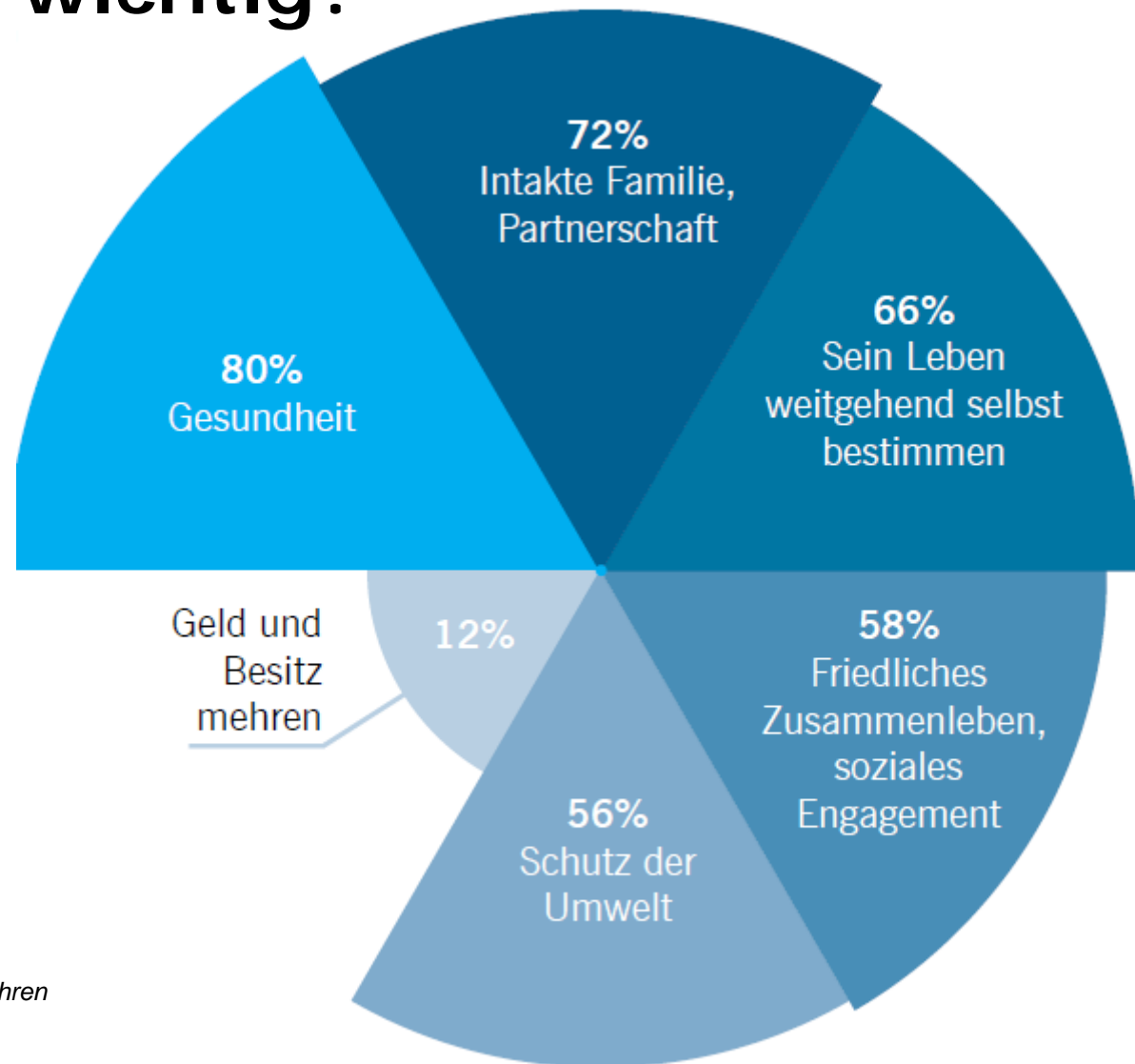
Kernchallenge: Verteiltes Arbeiten



Sketch des Düsseldorfer Kommödchens anlässlich des Henri Nannen Preises 2008 am 8. Mai im Deutschen Schauspielhaus in Hamburg

<http://www.youtube.com/watch?v=8YtOUKtz7qE>

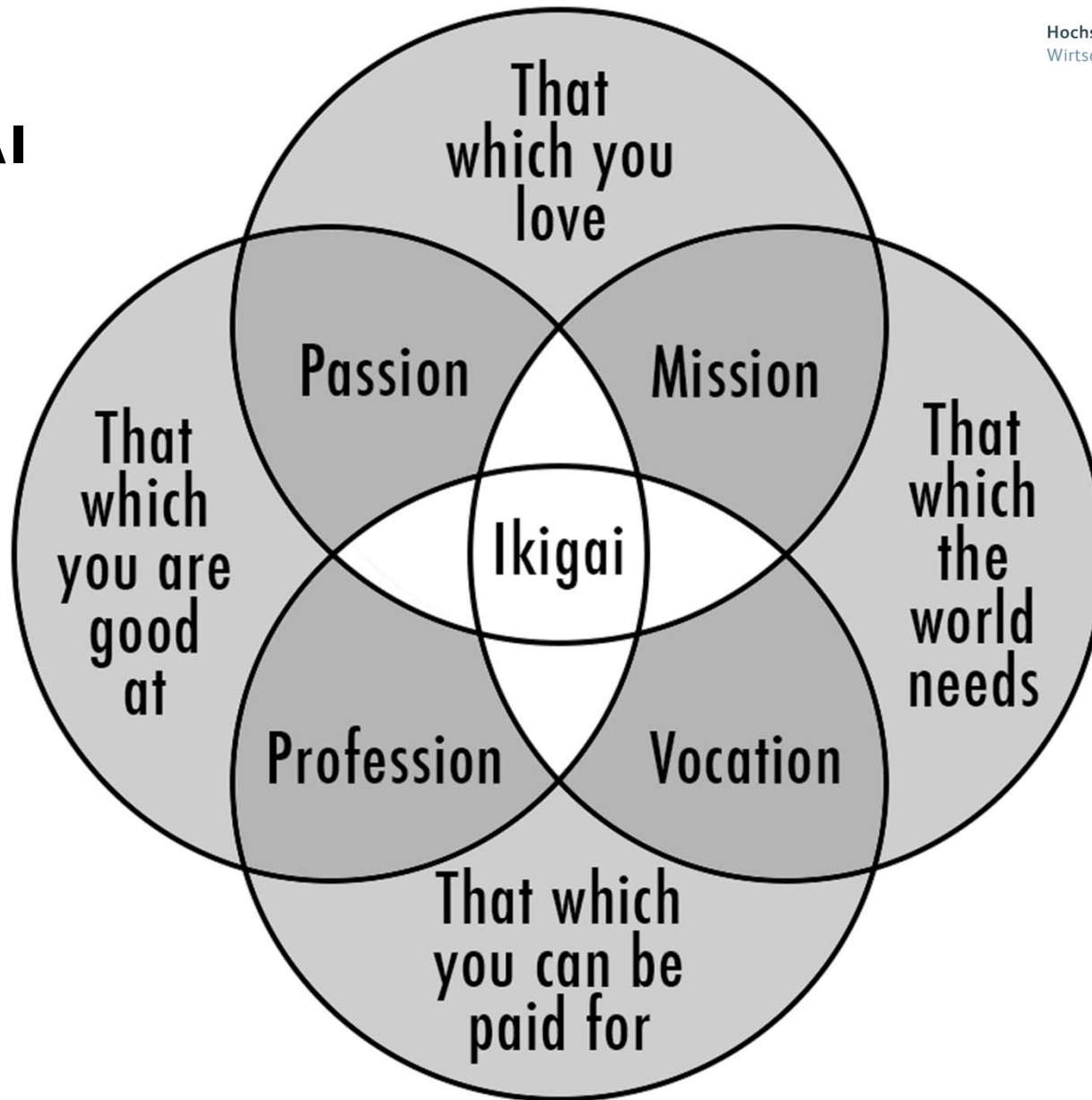
Was ist uns wichtig?



Was ist Ihnen für Ihre Lebensqualität wichtig? (Zustimmung in Prozent)

*Basis: Bevölkerung in Deutschland ab 14 Jahren
Quelle: Bertelsmann-Stiftung 2010*

IKIGAI



Japanisches Konzept für Lebenssinn.

iki (生き²) = Leben, *kai* (甲斐²) ~ «die Umsetzung dessen was man erwartet und hofft»

Eine subjektive Projektion: Typischer Arbeitnehmer 2030

(Fraglich ist: für welches Profil genau?)

- **1-3 Tage Zuhause und unterwegs**
- **Kommt und geht**, wie es für die **Aufgabe sinnvoll** ist
- Möchte **Entscheidungskompetenz** für eigene Aktivitäten
- **Pendelroutinier** oder **urbane Nähe** zum Arbeitsort
- **Eher 60%** als 100% Anstellung
- **Nebenverdienst** bei Teilzeit aus diversen Quellen
- **Finanziell** eher **unabhängig**
- Sieht **Auszeiten als selbstverständlich** (bezahlt/unbezahlt)
- **Bildungs- und Weiterbildungsorientiert**
- Möchte in **gutem Klima** arbeiten
- (vielfältige) Karriere & Familie, Soziales, **alles zusammen**
- Weiss, wie sich ein **Burnout** anfühlt
- **Geringere Positionsmacht** für Kader
- Weniger Verständnis für **rigide Strukturen & Administration**
- **Identifikation mit Brand** für Mitarbeiterbindung massgeblich
- **Authentizität** von Kultur und Brand wesentlich

Aktuelle Einsichten

«Flexible neue Arbeitswelt»

Zentrum für Technologiefolgen-Abschätzung
Centre d'évaluation des choix technologiques
Centro per la valutazione delle scelte tecnologiche
Centre for Technology Assessment



Interdisziplinäres Forschungsprojekt
«Flexible Arbeitswelt» (FJ 2016)

Fragestellungen:

- Welchen **Stellenwert** besitzt die Arbeit in der Gesellschaft heute und in Zukunft?
- Sind neue Arbeitsformen mit den **rechtlichen Bestimmungen** vereinbar?
- Was für **volkswirtschaftliche Folgen** haben neue Arbeitsformen?
- Welche **Rahmenbedingungen** müssten herrschen, damit möglichst viele Personen von mobil-flexiblem Arbeiten profitieren können?
- Wie könnten **Monitoring- und Kontrollsysteme** aussehen, damit die bestehende sozialen Absicherung und deren staatlicher Finanzierung nicht durch mobil-flexibles Arbeiten unterlaufen werden können?

Fazit

- Fachautorität vor Positionsautorität
- Dezentrale Verantwortlichkeiten
- Dezentrale Kontrolle
- Dynamische und flexible Planung
- Evolutionäre Unternehmensentwicklung

- 1. Zunehmende Unterschiedlichkeit, Multipolarität und Verteiltheit!**
- 2. Zunehmende Unklarheit von Zielen und Entwicklungen!**
- 3. Zunehmender Flug auf Sicht!**

Hinweise zur resilienten Organisation der Arbeitswelt



Bestes Investment: Führungsarchitekturen...

→ am flexibelsten einsetzbare Ressource **in einem widersprüchlichen Umfeld**

Umgang vermitteln:



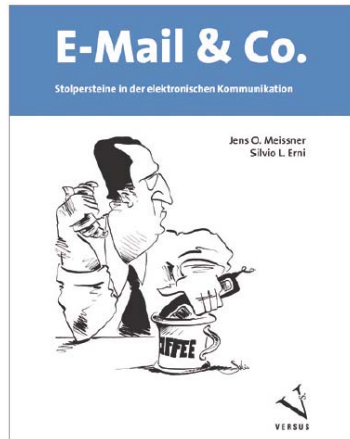
Bringen Sie den **Sinn ihrer Arbeit aktiv zur Sprache!** Am besten mit vertrauten «Peers» und sehen Sie andere Strategien.



Betreiben Sie **moderne Abgrenzung**, nämlich "engagiert gelassen" und finden Synergien.



Machen Sie es mal anders! Achten Sie auf echte Unterschiedlichkeit und entdecken neue Lösungen!



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts
**HOCHSCHULE
LUZERN**

FUTURE FORUM LUCERNE

Empowerment re-visited:
Citizens empower sciences
empower employees

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Jens O. Meissner
Professor für Organisationale Resilienz
Stv. Leiter Zukunftslabor Crealab
Co-Leiter MAS Risk Management

IBR Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Hochschule Luzern – Wirtschaft
www.hslu.ch/wirtschaft

9th – 10th March 2016
www.hslu.ch/futureforum

KEY SPEAKERS

Georges T. Roos · ROOS Trends & Futures
Denisa Kera · National University of Singapore
Daniel Straub · Agentur[zum]Grundeinkommen
Jens O. Meissner · Future Laboratory CreaLab

FH Zentralschweiz