

Lynda Gratton

JOB FUTURE – FUTURE JOBS

Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren

Aus dem Englischen von Enrico Heinemann

HANSER

verändern.

Dramatisch verändern werden sich nicht nur unsere alltäglichen Arbeitsbedingungen und -gewohnheiten, sondern auch unser Bewusstsein mit Blick auf die Arbeit in der Weise, wie einst das industrielle Zeitalter das Bewusstsein unserer Vorfahren veränderte. Die industrielle Revolution schuf einen Markt für Massengüter, der auch das menschliche Gehirn so geprägt hat, dass Konsumbedürfnisse und das Streben nach Wohlstand und Eigentum wuchsen. Die augenblickliche Frage lautet, wie sich das Konzept Arbeit im Zeitalter wachsender Technisierung und Globalisierung weiterentwickeln wird.

Für jüngere Menschen wird sich ihre Arbeit zwangsläufig wohl auf unabsehbare Weise verändern, und wir Älteren im Arbeitsleben werden in Beschäftigungsverhältnissen stehen, die wir uns jetzt kaum vorstellen können. Diese neue Welle des Wandels wird wie die vorangegangenen auf den Errungenschaften der Vergangenheit aufbauen und schrittweise als ein Prozess verlaufen, der einige bedeutende Entwicklung mit sich bringt, die bislang noch nicht absehbar sind. Es geht um den Vormarsch der Globalisierung, der Industrialisierung und der Technisierung. Aber wie in der Vergangenheit werden diese Veränderungen auch qualitativ Neues bringen – neue Industrien auf der Basis erneuerbarer Energien, neue Entwicklungen im Internet und neue Denkweisen über Arbeit.^{[10](#)}

Tatsächlich sind Zukunftsprognosen immer nur bis zu einem gewissen Grad zuverlässig. Verschiedene Aspekte zur Zukunft der Arbeit lassen sich mit unterschiedlichen Graden an Zuverlässigkeit und Präzision vorhersagen. So ist beispielsweise einigermaßen zuverlässig prognostizierbar, dass Computer schneller, Materialien stärker und dank des medizinischen Fortschritts mehr Krankheiten heilbar werden, sodass wir länger leben. Andere Aspekte der Zukunft wie Migrationsströme, die globalen Temperaturen oder die politischen Entwicklungen in einzelnen Staaten sind schlechter vorherzusagen. Auch ist es schwieriger, zu prognostizieren, wie sich zwischenmenschliche Beziehungen verändern oder menschliche Sehnsüchte weiterentwickeln werden.

Angesichts der Unwägbarkeiten, die in meiner Zukunft und der meiner Kinder liegen, bin ich gut beraten, meine Zukunftspläne flexibel zu gestalten und Ideen zu verfolgen, die innerhalb eines breiten Spektrums an Möglichkeiten tragfähig sind. Mit anderen Worten: Angesichts der Unabsehbarkeit von Zukunft ist es klug, Strategien zu entwickeln, um unvorhergesehene Ereignisse zu bewältigen. Ebenso wichtig ist freilich auch, dass wir uns bemühen, unsere Prognosen zur Zukunft zuverlässiger zu machen: Denn wie ich zeigen werde, können wir manche Tücken, die in unseren Planungen lauern, durch Umsicht vermeiden und Gelegenheiten besser nutzen, wenn wir sie früher erkennen.

Wenn wir etwas über die Zukunft wissen, können wir uns besser auf sie einstellen, anderen bessere Ratschläge geben und selbst bessere Entscheidungen treffen. Das gilt für uns wie für unsere Familie, unsere Freunde, unser Umfeld oder unser Unternehmen. Und diese Entscheidungen betreffen die beruflichen Fähigkeiten, die wir ausbauen wollen, die Gemeinschaften und Netzwerke, in die wir uns verstärkt einbringen wollen, und die Unternehmen und Organisationen, mit denen wir eine Zusammenarbeit suchen.

Ein Forschungsverbund zur Zukunft der Arbeit

Trotz meiner drei Jahrzehnte langen Erfahrungen in der Arbeitswelt empfinde ich Prognosen zur Zukunft der Arbeit nach wie vor teuflisch schwierig. Deswegen habe ich den Forschungsverbund Future of Work mit dem Ziel gegründet, die Ideen und das Wissen um dieses Thema auf der ganzen Welt anzuzapfen. Die Forschungsarbeit findet alljährlich seit 2009 statt und wird jedes Jahr auf einen noch stärker globalisierten und vielfältigeren Kreis ausgeweitet.

Mein Forschungsteam und ich befassen uns jedes Jahr zunächst mit den fünf Faktoren, die die Zukunft der Arbeit am meisten beeinflussen werden (das sind Technologie,

Globalisierung, Demografie und Langlebigkeit, Gesellschaft und natürliche Ressourcen). Anschließend tragen wir zu ihnen jeweils Fakten und Zahlen zusammen und präsentieren sie den Mitgliedern des Forschungsverbundes. Dessen Gründung ist wohl eines der spannendsten Experimente, das bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, akademischen Forschern und Führungskräften je unternommen wurde. Der Verbund schafft so eine Art »Weisheit der vielen«, wie diese Akkumulation von Wissen durch Gruppen genannt wurde. 2009 nahmen an ihm beispielsweise über 200 Einzelpersonen teil, darunter Mitarbeiter von über 21 Unternehmen und Organisationen weltweit. Vertreten waren unter anderem die südafrikanische Bank Absa, Nokia, Nomura, die indische Tata Consulting Group, Thomson Reuters, das Arbeitsministerium Singapurs und die beiden Nichtregierungsorganisationen Save the Children und World Vision. 2010 stieg die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen auf 45, von denen 15 aus Asien stammten, so SingTel in Singapur, Wipro, Infosys und Mahindra & Mahindra aus Indien sowie Cisco und Manpower aus den USA.

Die Forschungsarbeit startete intensiv 2009 an der London Business School. An diesem Punkt legten wir die Zahlen und Fakten zu den genannten fünf Faktoren Führungskräften vor und baten sie, auf ihrer Grundlage Abläufe eines Arbeitsalltags von Menschen aus dem Jahr

2025 zu konstruieren. Diese Übung wiederholten wir anschließend mit einem deutlich erweiterten Kreis an Teilnehmern in Singapur und Indien. Die entstandenen Alltagsabläufe dienten dann als Blaupausen für die Szenarien, die ich an hinterer Stelle in diesem Buch schildern werde. Obwohl reine Fiktionen, liegt ihre Bedeutung darin, dass sie aus verschiedenen Vorstellungen und Wissen zu einem Ganzen zusammengewachsen sind. Es sind natürlich keine Prognosen für das Jahr 2025. Sie illustrieren vielmehr die verschiedenen Arten, wie und auf welcher unterschiedliche Weise man sich Zukunft vorstellen kann, und offenbaren so die Fülle an Möglichkeiten, die unsere Zukunft bereithält.

Nachdem das Forschungsteam und die Mitglieder des Forschungsverbundes Future of Work die Alltagsabläufe konstruiert hatten, führten sie die Diskussion über die Zahlen und Fakten sowie über die Zukunftsszenarien in ihren Unternehmen und Organisationen weiter. Die Gedanken aus diesem erweiterten Umfeld – also die aus über 30 Ländern – brachten sie in den darauffolgenden Monaten wieder in die ursprüngliche Diskussionsrunde ein. Bis dahin konnten wir über ein gut strukturiertes Portal im Internet virtuell zusammenarbeiten und die Beiträge in monatlich stattfindenden virtuellen Seminaren diskutieren. Später folgte eine Reihe von Workshops in Europa und Asien. Parallel dazu unterzog ich einige meiner ursprünglichen Gedanken in dem wöchentlichen Blog