

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

13. Februar 2019

Klaut dir im Jahr 2029 ein Roboter deinen Job? Das glauben wir nicht. Stattdessen sagen wir dir, was wirklich passieren könnte.

Wie werden wir morgen arbeiten, wie in 10 Jahren? Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasenden Wandel und die Veränderungen betreffen uns alle. Früher oder später fragt sich wohl jeder von uns, wie neue Technik unsere Jobs verändert, wie sicher der eigene Arbeitsplatz ist, wer sich wann um Kinder und Karriere kümmert und was das alles für die Gesellschaft bedeutet.

Zum Auftakt unserer Serie [»So arbeiten wir 2029«](#) denken wir einmal darüber nach, wie sich unsere Arbeitswelt in den nächsten 10 Jahren weiterentwickeln könnte. Wie kann Arbeit gerechter und einfacher für alle werden – und welche Technik, welche Politik und welche Art der Unternehmensführung brauchen wir dafür? Darüber werden wir in den kommenden Wochen und Monaten immer wieder berichten. Hier sind unsere ersten Antworten.

Neugier wird zur wichtigsten Eigenschaft

von Maren Urner

Im Jahr 2029 hat sich auch die deutsche Arbeitskultur vom Glauben verabschiedet, Ordnung und die möglichst genaue Einhaltung von Zielvorgaben seien die wichtigsten Zutaten für ein erfolgreiches Unternehmen. Spätestens am 31. Dezember 2028 ist auch auf dem letzten angestaubten Chefsessel angekommen, was Psychologen und Neurowissenschaftler schon lange wissen: Die wichtigste Eigenschaft ist die Neugier – sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer.

Warum? Weil Neugier uns Fragen stellen lässt und so der erste Schritt beim Lernen ist. Das wiederum stimuliert die beiden wichtigsten Ziele eines jeden Unternehmens: Fortschritt und Innovation. Wer neugierig ist, ^{#1}

- > speichert Gelerntes besser ab, ^{#2}
- > schaut weiter über den eigenen Tellerrand hinaus und ist weniger anfällig für den »Confirmation Bias«, ^{*1}
- > vertraut weniger auf Stereotype ^{#3} à la »Frauen sind die schlechteren Führungskräfte«,
- > sucht stärker nach Alternativen und ist kreativer – beides sorgt für bessere Ergebnisse.

2029 stimulieren Chefs eine »Neugier-Kultur«, indem sie selbst öfter Fragen stellen, statt Antworten zu geben. ^{*2} Indem sie ihre Angst überwinden, dass Freiraum für Neugier mit Einbußen und Kosten einhergeht, weil sie erkannt haben, dass genau das Gegenteil der Fall ist. Indem sie öfter und mit Stolz zugeben: »Ich weiß es nicht!«, weil sie so Entdeckergeist und Lernprozesse im gesamten Team stimulieren.

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

2029 hat jeder verstanden, dass Neugier auf allen Ebenen eines Unternehmens – egal ob Routine- oder Kreativarbeit – dafür sorgt, dass Menschen tiefer und zielorientierter über Prozesse und Entscheidungen nachdenken und so zu besseren Lösungen gelangen.

Her mit dem Vaterschutz!

von Peter Dörrie

Kleine Kinder und Beruf, das passt auch im Jahr 2019 für die meisten Menschen nur schlecht zusammen. Klar, inzwischen wollen auch die Väter an Erziehung und Haushalt mitarbeiten. ^{*3} Trotzdem tun sie es nur selten und wenig. ^{*4} Schuld daran sind nicht nur veraltete Rollenbilder, sondern vor allem mangelhafte Gesetze und Betreuungsinfrastruktur.

Die gute Nachricht: Rollenbilder ändern sich. Mit den richtigen Gesetzen und Maßnahmen könnten wir in den nächsten 10 Jahren tatsächlich so etwas wie Gleichberechtigung erlangen und nebenbei auch noch die Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen erledigen. Denn die sind praktisch ausschließlich ein Problem für Mütter. ^{*5}

Warum? Weil junge Frauen und Mütter bei Beförderungen häufig übergangen werden und sie ihre Karriere hinter Erziehungs- und Haushaltsarbeit zurückstellen müssen.

Der Gesetzgeber könnte das ändern, zum Beispiel so: Männer gehen genauso wie Frauen verpflichtend in den »Vaterschutz«. ^{*6} Sie müssen die gleiche Elternzeit ^{*7} wie ihre Partnerin nehmen. ^{*8} Eltern können flexibel zwischen staatlich finanzierten Kitas, Tageseltern und anderen Betreuungsformen wählen. Die Betreuung richtet sich dabei nach den Arbeitszeiten der Eltern. Arbeitgeber werden verpflichtet, Anträgen auf Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit stattzugeben.

Wo Mütter und Väter gleichermaßen in die Pflicht genommen werden und dieselben Privilegien genießen, haben Arbeitgeber auch keinen Grund mehr, zu diskriminieren.

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

Führungstandems erobern die Chefetagen

von Christine Knappheide

Beruf, Ehrenamt, Familie, Haushalt – fast täglich stehe ich vor der Herausforderung, alles unter einen Hut zu bringen. Nie ist genug Zeit. Und so geht es nicht nur mir. Das Wirtschaftsmagazin *brand eins* zitierte vor Kurzem den deutschen SAP-Chef Daniel Holz mit den folgenden Worten: #4

»Wenn ich jungen Mitarbeitern sage: >Du hast dich sehr gut entwickelt. Wir können den nächsten Karriereschritt angehen.< Dann höre ich überraschend oft: >Danke, aber das passt zurzeit nicht so.<< – Daniel Holz, SAP-Chef

Als ich das las, wurde mir klar: Die Herausforderung ist größer als gedacht. Viele von uns stehen vor der gleichen Entscheidung: Was ist uns wichtiger, Familienplanung und Ehrenamt oder beruflicher Erfolg? Aber warum müssen wir uns überhaupt entscheiden?

In Deutschland arbeiten nur 5% aller Führungskräfte in Teilzeit. #5 Damit liegen wir deutlich hinter anderen europäischen Ländern wie den Niederlanden (12%) oder Irland (11%) zurück. Die größte Herausforderung liegt wohl darin, dass eine Führungskraft in Teilzeit viel von allen Beteiligten verlangt. Bei Meetings muss auf Ab- und Anwesenheiten Rücksicht genommen werden, darüber hinaus wird allen Mitarbeitern ein hohes Maß an selbstverantwortlichem Arbeiten abverlangt.

Das ist möglich, dafür braucht es aber gut überlegte Strukturen und eine transparente Kommunikationskultur. Ja, das kostet in der Übergangszeit viel Mühe und auch Geld. Unternehmen werden gezwungen, Stellen doppelt zu besetzen und Arbeitsabläufe anzupassen.

Aber ist nicht das Gute an Veränderungen, dass sie auch immer neue Möglichkeiten mit sich bringen? Führungstandems bedeuten, dass man gleich 2 kluge Köpfe statt nur einen hat. Und wer in Teilzeit führt, beweist Organisationstalent und Vertrauen in seine Mitarbeiter. Für

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

Unternehmen wächst die Auswahl an guten potenziellen Führungskräften. Es wird Zeit, dass sie das als Chance begreifen.

Weg mit den Boni!

von Benjamin Fuchs

Bonuszahlungen schaden mehr, als dass sie nutzen. Echte Teamarbeit hat immer einen schweren Stand, wenn es jedem Einzelnen vor allem um die persönliche Belohnung geht. Etliche große Unternehmen wie Bosch oder SAP haben deswegen Boni bereits ganz oder teilweise gestrichen, viele Start-ups verzichten direkt darauf.

Also: Bonus weg und alles ist gut? Nein, nur wer Verantwortung spürt und Sinn in seiner Arbeit erkennt, kann aus sich selbst heraus motiviert ans Werk gehen. Wer weiß, dass das eigene Job-Glück von den Kollegen und dem Unternehmenserfolg abhängt, denkt an mehr als nur sich selbst.

2029 leben wir in dieser Hinsicht in einer anderen Welt. Geld bezahlt zwar immer noch die Miete, aber vom Handwerkerbetrieb bis zum Großkonzern achten Unternehmen darauf, dass Mitarbeiter in Entscheidungen eingebunden sind und wissen, wie es um die Firma steht. Weiterbildung und persönliche Entwicklung sind wichtiger als der Quartalsgewinn. Feedback ist sachlich, schnell und persönlich. Neue Wege gehen und dabei auch mal scheitern dürfen – das sind Voraussetzungen für Innovation, Teamgeist und Zufriedenheit.

Belohnungen gibt es noch, aber transparent: Sie werden an besonders motivierte Kollegen durch andere Teammitglieder verteilt oder als Gewinnbeteiligung an alle.

Arbeit wird endlich europäisch gedacht

von Katharina Wiegmann

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

Ungleichheit ist sozialer Sprengstoff. Das gilt für Pausenhöfe, Städte, ganze Länder – und auch für die Europäische Union. Jahrzehntelang haben Unternehmen davon profitiert, dass sie Standorte, Waren, Dienstleistungen und Kapital über die Grenzen des europäischen Binnenmarktes frei bewegen konnten. Unter den Arbeitnehmern hingegen herrschte länderübergreifende Konkurrenz.

Die Folgen: Lohndumping und Ausbeutung. So zementierten die Reichen ihren Reichtum, die Armen versuchten, Kapital aus ihrer Armut zu schlagen. Wenn sich Zukunftschancen massiv unterscheiden, wird das für eine Gemeinschaft zur Zerreißprobe. In Deutschland drang lange Zeit nicht durch, was es für Gesellschaften wirklich bedeutet, wenn fast 4 von 10 jungen Menschen keinen Job haben. ^{*9}

Gut, dass die Politik es dann irgendwie doch verstanden hat. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil von der SPD will den Aufbau von Mindestlohn- und Grundsicherungssystemen zum Schwerpunkt der deutschen EU-Ratspräsidentschaft 2020 machen. ^{#6}

Und hier kommt mein Wunschkonzert für die Jahre danach. Spätestens im Jahr 2029 heißt es: gleicher Lohn für gleiche Arbeit, ohne Ausnahmen.

^{*10} Ein europäischer Mindestlohn von 60% des nationalen Durchschnittslohns wird schrittweise eingeführt ^{#7} – damit entfällt in einigen Ländern der Anreiz, niedrige Löhne als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Doch das muss noch nicht alles sein. Der Gedanke an eine europäische Arbeitslosenversicherung löst bei konservativen und liberalen Politikern Schnappatmung aus, dabei bewerten Experten ein europäisches Transfersystem als ökonomisch durchaus sinnvoll. ^{#8}

Abgesehen davon ist sie ein wichtiger Schritt in Richtung einer echten Solidargemeinschaft. Und europäische Solidarität brauchen wir dringend, um uns gemeinsam den Herausforderungen dieser Zeit zu stellen, die wir allein nicht lösen können.

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

Der echte Iron-Man-Anzug

von Dirk Walbrühl

Egal, was die Zukunft der Arbeit bringen mag, manche Dinge werden sich nicht ändern, oder? Der Mensch wird immer noch mit 10 Fingern tippen, mit 2 Händen schrauben und mit 2 Armen heben. Falsch.

Denn schon seit Jahren arbeiten Forscher und Ingenieure daran, den Arbeiter von morgen »aufzurüsten«. ^{#9} So entwickelt das Massachusetts Institute of Technology (MIT) einen Handschuh mit 2 Extrafingern, die selbstständig die Handbewegungen mitmachen. Und die können etwa Heißes oder Unhandliches greifen oder gleich Arbeiten durchführen, für die sonst eine Hand mehr nötig wäre. ^{#10}

Die Extrafinger sind nur eine Variante von Maschinen am Körper, die in Zukunft unsere Arbeit erleichtern werden. »Exoskelette« heißen sie und ihre erste Generation wird sogar schon in der Industrie getestet – etwa beim Schiffs- ^{#11} oder Autobau. ^{#12} Arbeiter tragen sie wie einen Rucksack und verlassen sich auf die Kraft aus den Motoren. Das sorgt für weniger Belastung der menschlichen Knochen und soll die Verletzungsgefahr senken. Stundenlang in einer unbequemen Position über Kopf an einem Pkw schrauben, ohne im Alter am »kaputten Rücken« zu leiden? Mit 2 zusätzlichen Roboterarmen und -beinen in Zukunft kein Problem.

Aber warum hier aufhören? Die Exoskelette von heute lassen schon Möglichkeiten erahnen, wie Mensch und Maschine in Zukunft enger zusammenarbeiten: Chirurgen mit 4 Armen im OP, Industriearbeiter mit eingebautem Lastenschlepper, Tippen im 20-Finger-System. Im Jahr 2029 könnte das Wirklichkeit sein. Maschinen stehen dabei nicht in Konkurrenz zum Menschen. Gemeinsam erweitern sie das, was ein Mensch bisher leisten kann.

Neue Lebensläufe

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

von Stefan Boes

Eigentlich könnte es ganz einfach sein. Weil unsere Lebenserwartung steigt und wir die Rente immer weiter nach hinten schieben, gewinnen wir viel Zeit. Zeit, um Geld zu verdienen, Zeit, um für unsere Kinder und Angehörigen zu sorgen, Zeit für uns selbst. Endlich passiert nicht mehr alles auf einmal. Eine gute Perspektive.

So, wie heute das Verhältnis von Erwerbsarbeit und unbezahlten Tätigkeiten wie Kinderbetreuung, Hausarbeit und Pflege geregelt ist, passt es einfach nicht mehr zur Lebensrealität der Menschen. Alles unter einen Hut zu bringen, ist eine Herausforderung, die viele Familien aufreißt.

Auch deshalb hält sich das traditionelle Rollenmodell: Der Mann arbeitet voll, die Frau arbeitet in Teilzeit ^{#13} und übernimmt den größten Teil der Kinderbetreuung und Hausarbeit. Ich denke, dass sich das in den nächsten Jahren ändern wird. Arbeitszeit wird flexibler. Auch neue Modelle für die Lebensarbeitszeit werden es in die Wahlprogramme der Parteien schaffen.

Vorschläge dazu gibt es schon jetzt. Die Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik hat das Konzept der »atmenden Lebensläufe« erarbeitet. Es sieht vor, dass jeder Mensch über ein Zeitbudget von mehreren Jahren verfügt, das er selbstbestimmt einsetzen kann, zum Beispiel, um für Kinder oder Angehörige da sein zu können.

Bist du neugierig, was sich genau hinter der Idee der atmenden Lebensläufe verbirgt? Mehr darüber erfährst du am kommenden Montag in unserem Text über das Konzept. Welche weiteren Aspekte zur Zukunft der Arbeit würden dich näher interessieren? [Nimm an unserer Umfrage teil!](#)

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

Zusätzliche Informationen

- *1 Der Confirmation Bias wird von vielen Psychologen als der stärkste Bias angesehen. Er beschreibt die Tendenz, dass wir neue Informationen so auswählen und interpretieren, dass sie unsere Erwartungen und unser Weltbild bestätigen. Das Ergebnis: Informationen, die unsere Erwartungen nicht bestätigen, werden anders wahrgenommen, ignoriert oder gleich wieder vergessen.
- *2 Wie das praktisch aussehen kann, machte im Jahr 2000 der neu ernannte BBC-Direktor Greg Dyke vor. Er nahm sich 5 Monate Zeit, um alle Abteilungen der britischen Rundfunkanstalt zu besuchen, und hielt dabei keine langen Präsentationen, sondern stellte den Anwesenden 2 Fragen: »Welche eine Sache sollte ich tun, um euren Arbeitsalltag zu verbessern?« Und: »Welche eine Sache sollte ich tun, um die Situation für unsere Zuschauer und Zuhörer zu verbessern?« Die BBC-Mitarbeiter respektierten ihren neuen Chef dafür, dass er sich die Zeit nahm, Fragen zu stellen und zuzuhören. Gleichzeitig konnte Greg Dyke die Antworten nutzen, um die wichtigsten Herausforderungen bei der BBC zu identifizieren und angehen zu können.
- *3 90% der Männer und Frauen in Deutschland stimmen inzwischen der Aussage zu, dass auch der Mann für Haushalt und Kinder zuständig sein kann, während die Frau Vollzeit arbeitet.

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

- *4 Nur etwa jeder dritte Vater geht in Elternzeit, die meisten für maximal 2 Monate. Die meisten Mütter steigen dagegen für mindestens 10 Monate aus dem Berufsleben aus, nur jede zweite Mutter mit einem Kind unter 3 Jahren [war 2015 berufstätig](#). Im Haushalt sieht es nicht besser aus: Während berufstätige Männer durchschnittlich gut 2 Stunden unbezahlte Arbeit machen, [kommen berufstätige Frauen im Schnitt auf 3,5 Stunden](#). Ist nur der Mann berufstätig, verschiebt sich das Missverhältnis noch weiter.
- *5 Die Einkommen von Frauen ohne Kinder entwickeln sich in vielen Industrienationen praktisch genauso wie die von Männern. Ob Männer Kinder bekommen, ist egal, denn einen Einkommensverlust von zum Beispiel 20% in Dänemark nimmt [statistisch nur die Mutter hin](#).
- *6 Mütter unterliegen in den 6 Wochen vor und 2 Monaten nach der Entbindung einem Beschäftigungsverbot, während die Elternzeit für Väter komplett freiwillig ist.
- *7 Väter und Mütter haben zusammen einen gesetzlichen Anspruch auf 36 Monate Elternzeit, die in den ersten 3 Lebensjahren des Kindes genommen werden müssen. Elterngeld kann für bis zu 14 Monate beantragt werden, wenn einer der Partner, in der Regel der Mann, mindestens 2 Monate davon bezieht.
- *8 In einer Studie zu 10 Jahren Elterngeld hat das zuständige Ministerium festgestellt, dass Männer, die Elterngeld und -zeit in Anspruch nehmen, sich auch langfristig mehr in Familie und Haushalt einbringen. Verpflichtender »Vaterschutz« kann also die Geschlechtergerechtigkeit in Beziehungen dauerhaft fördern.
- *9 Im Dezember 2018 lag die Jugendarbeitslosenquote in Griechenland laut [statista.com](#) bei 38,5%. In Spanien waren 32,7% der 15–24-Jährigen ohne Arbeit, in Italien waren es 31,9%.

- *10 Zwar hat das EU-Parlament im Jahr 2018 neue Maßnahmen gegen Lohndumping beschlossen, eine Ausnahme gibt es jedoch für den Transportsektor. Die Arbeitsbedingungen der Lkw-Fahrer auf europäischen Straßen sind immer wieder ein Thema, zuletzt recherchierte zum Beispiel das Netzwerk [Investigate-Europe](#).

Quellen und weiterführende Links

#1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse zu Neugier (englisch, 2018)

 <https://hbr.org/2018/09/curiosity>

#2 Studie zu Neugier und verbessertem Gedächtnis (englisch, 2014)

 https://ac.els-cdn.com/S0896627314008046/1-s2.0-S0896627314008046-main.pdf?_tid=9286f941-3626-4929-aaf7-b9dc5a8d570c&acdnt=1549627890_95532ddf6644b374c215e920e56c9570

#3 Wie stark die Bilder in unserem Kopf sind, schreibt Juliane Metzker

 <https://perspective-daily.de/article/682/Cu2b6wUq>

#4 Interview mit Daniel Holz bei brand eins (2018)

 <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2018/personal/solange-alexa-meine-witze-nicht-versteht-mache-ich-mir-keine-sorgen>

#5 Artikel des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) über Führung in Teilzeit (2016)

<https://blog.iao.fraunhofer.de/fuehrung-in-teilzeit-notloesung-fuer-frauen-oder-modell-mit-zukunft/>

#6 Interview von Hubertus Heil mit der Neuen Osnabrücker Zeitung (2019)

 <https://www.bmas.de/DE/Presse/Interviews/2019/2019-01-12-noz.html>

#7 Bei Euractiv kannst du mehr über die Idee eines europaweiten

- Mindestlohns lesen (2016)

<https://www.euractiv.de/section/finanzen-und-wirtschaft/news/ein-europaeischer-mindestlohn-gegen-sozial-dumping/>

PD Team

Die Zukunft der Arbeit wird besser, als du denkst – aus diesen 7 Gründen

perspective-daily.de/article/735/OTy4IJQN

- #8** Hier geht es zur Einschätzung des Deutschen Instituts für
Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin
https://www.diw.de/de/diw_01.c.496193.de/presse/glossar/europaeische_arbeitslosenversicherung.html
- #9** Das Paper zum Entwicklungsstand von 2 tragbaren Extra-Roboterfingern
(englisch, 2018)
https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2018/18/mateconf_ijcaet-isampe2018_02044/mateconf_ijcaet-isampe2018_02044.html
- #10** Das MIT zeigt eine frühe Version der Roboterfinger (2014)
https://www.youtube.com/watch?v=FTJW5YSRZhw&ab_channel=MassachusettsInstituteofTechnology%28MIT%29
- #11** Eine koreanische Schiffswerft experimentierte mit dem
Iron-Man-Prototyp (englisch, 2014)
<https://www.newscientist.com/article/mg22329803-900-robotic-suit-gives-shipyard-workers-super-strength/>
- #12** Der Autobauer Ford nutzt seit August 2018 Exoskelette in seinen Fabriken
(englisch, 2018)
<https://www.technologyreview.com/the-download/611827/ford-is-deploying-exoskeletons-in-15-of-its-factories-around-the-world/>
- #13** Statistik der Bundesagentur für Arbeit (PDF, 2018)
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf>