

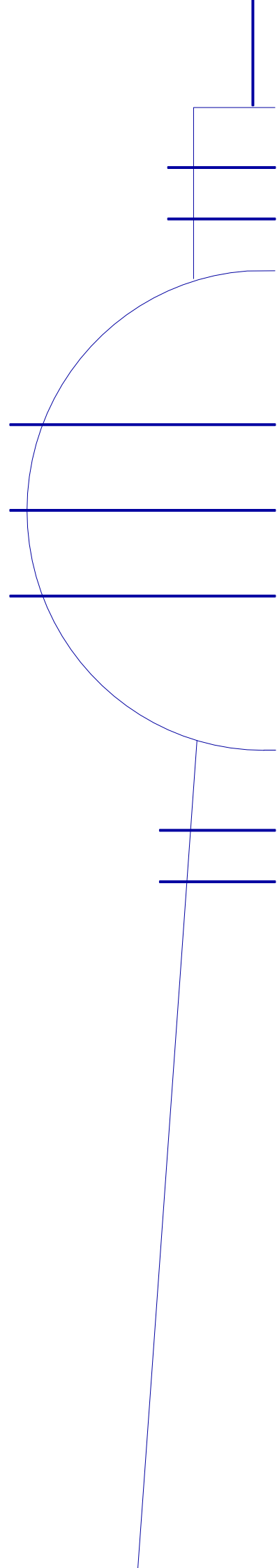
Die Arbeit im Jahr 2050

Von Angelique Pershon

Wie soll die Arbeitswelt der Zukunft aussehen? Wie werden wir in 28 Jahren arbeiten?

Arbeit hat schon seit je her eine unheimlich wichtige Funktion für den Menschen. Funktionen wie die Sicherung des Lebensunterhalts, zum anderen die Zeitstrukturierung unseres Lebens und Alltags, die Schaffung von sozialen Kontakten und Erfahrungen, das Sinnerleben und die persönliche Identitätsstiftung prägen das Arbeitsleben des Individuums (Jahoda, 1981). Die Schaffung eines sozialen Status und die Arbeit aktiviert uns.

Dennoch haben wir das Problem, dass laut dem *Gallup Engagement Index 2020* mehr als 80% der Befragten keine oder eine geringe emotionale Bindung gegenüber ihrem Arbeitgeber spüren. Allerdings wirken sich eine hohe emotionale Bindung von Mitarbeitenden positiv auf die Performance der Organisation aus. Gleichzeitig hat sie eine positive Auswirkung auf die Anzahl der Fehlzeiten und auf die Weiterempfehlung von Dienstleistungen, Produkten oder der Organisation selbst im sozialen Umfeld. Zudem ist die Burnout-Gefahr, während Coronazeiten gerade bei denjenigen gestiegen, die eine geringe oder keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber spüren laut dem *Gallup Engagement Index 2020*. Das kann langfristig für mehr Arbeitsausfall sorgen, und dies wiederum kann hohe volkswirtschaftliche Kosten nach sich ziehen. Die selbe Untersuchung hat herausgefunden, dass sich Arbeitnehmende von ihren Arbeitgebenden während der Corona-Pandemie teilweise nicht gesehen fühlten.



Führungskräfte haben nach wie vor eine hohe Verantwortung für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden und sollten getragen durch diese Verantwortung einen Einfluss auf die Zukunft der Arbeitswelt nehmen. Untersuchungen haben gezeigt, dass in Zukunft nicht nur das Einkommen als alleinige Hauptwährung der Arbeit gesehen werden wird, sondern ebenso Output-Variablen wie das Verhältnis zum Vorgesetzten und das Verhältnis zu den Kollegen ein entscheidender Faktor für die Arbeitszufriedenheit sein wird. Wie können Führungskräfte diesen Umständen im Jahr 2050 bei digitalem und orts- und zeitunabhängigem Arbeiten gerecht werden?

Seit langen Jahren sind Provinzen und suburbane Regionen von Abwanderung, Entvölkerung und Überalterung geprägt. Eine weitere Herausforderung ist die jetzt schon vorhandene Übersättigung von Großstadträumen in Bezug auf den Arbeitsmarkt und Wohnungsmarkt. Wie ist es möglich, eine Entspannung der Lage in Großstädten herbeizuführen und den suburbanen und ländlichen Bereich für mehr Menschen attraktiv zu machen, um strukturschwache Regionen in der Arbeitswelt der Zukunft nicht noch mehr den Rücken zu zukehren?

Ein Teil einer Lösung der Herausforderung könnten Unternehmens-Außenstellen in Form von *Green-Co-Working Spaces* in suburbanen oder ländlichen Räumen sein. Wie könnte diese Kombination im Jahr 2050 konkret aussehen, und wie kann der Staat hierbei unterstützen?

Durch die mögliche Erhebung einer Technologie-Steuer könnte der Staat indirekte Subventionen, sprich Steuerermäßigungen oder -erlassungen veranlassen, wenn das Unternehmen in strukturschwachen Regionen grüne Hubs errichtet, um hier das Arbeiten abseits des Großstadt-Mainstreams zu ermöglichen. Das würde zum einen zur Attraktivitätssteigerung von überalterten suburbanen und ländlichen Regionen führen und zum zweiten wird dadurch Arbeit allgemein ganzheitlicher und menschenzentrierter gedacht. Dadurch könnte ein zusätzliches neues Arbeitsumfeld geschaffen werden, sodass sich Teams noch unabhängiger in ihrer Arbeit entfalten können. Die Förderung von unternehmenseigenen grünen Hubs könnte eine weitere Möglichkeit zur Vorbeugung von möglicher Vereinsamung von Single-Haushalten im Zeitalter von Home-Office sein. Die Errichtung solcher *Green-Co-Working-Hubs* hätte ebenso positivere Auswirkungen auf die Entwicklung des Wohnungsmarktes abseits der Großstädte. Möglicherweise wird dann ein Arbeiten im Home-Office und aus dem *Green-Co-Working-Hub* attraktiver, sodass der Gang ins Großstadtbüro zur Seltenheit wird und sich somit interessante Optionen für das Wohnen in suburbanen und ländlichen Regionen entwickeln, ohne dabei den Anschluss an die

Unternehmenskultur zu verpassen. Dies wäre ein *Kontextfaktor*, oder auch Hygienefaktor genannt, der langfristig Unzufriedenheit vorbeugen kann. Zudem könnten hier neue Arbeitsfelder entstehen, denn Organisationen müssten die richtigen Orte finden, die sich für solche Außenstellen eignen, um nur ein Beispiel zu nennen.

Zudem müsste das Konzept noch auf die inhaltliche Arbeit ausgebreitet werden, damit Arbeitnehmende ein Gefühl der größeren Entfaltung in ihrer Arbeit spüren können. Dies wiederum wäre ein wichtiger *Kontentfaktor* und könnte zu erhöhter Arbeitszufriedenheit führen und stellt somit einen Motivator nach der *Zwei-Faktoren-Theorie* von Herzberg et al (1959) dar.

Wie könnte man nun noch weitere *Kontentfaktoren* stärken, um die intrinsischen Aspekte der Arbeit weiterhin zu verwirklichen? Im Jahr 2050 könnte es vorstellbar sein, dass es keine einzelnen Führungspersonen mehr geben wird, sondern das Prinzip des *Shared Leadership* zum neuen Standard gehört. Eine Organisation wird nur noch in einzelnen Sub-Teams eingeteilt sein, die wiederum von mindestens zwei Personen geführt werden.

Ebenso wird ein Organisationsvorstand immer aus mehreren Personen bestehen, und diese Führungsrolle wird in Zukunft ebenso wechseln. Hier könnte es Regeln einer *Kreislaufführung* geben, sodass verschiedene geeignete Personen in festgelegten Abständen die Führungsrolle einer Organisation übernehmen können. Dadurch könnten die Leistungserlebnisse der Mitarbeitenden, der Wunsch nach beruflichem Aufstieg und die übertragende Anerkennung verbessert werden, da potenziell mehr Mitarbeitende zumindest zeitweise eine Führungsrolle tragen. Zudem könnte die breitflächige Einführung dieses Führungsprinzips dem Generationenkonflikt vorbeugen, da somit Führungsrollen von großen etablierten Organisationen nicht nur von den ältesten Menschen auf dem Arbeitsmarkt erfüllt werden könnten. Und da sich einzelne Arbeitsteams und Subeinheiten ohnehin größtenteils selbst organisieren werden, wird ein regelmäßiger Führungswechsel mit weniger Ressourcen einher gehen, da die meiste Verantwortung beim Team und dem entsprechenden Teamleitungsteam selbst liegen wird. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich ein Führungsteam besser der Stärken der einzelnen Teammitglieder bewusstwerden kann. Das Erkennen von Stärken der Mitglieder ist essenziell dafür, dass sich der Mitarbeitende in seinen Fähigkeiten gesehen fühlt. Zudem ist es im Sinne der Aufmerksamkeitsaufteilung einfacher, Lob auszusprechen, wenn es immer mindestens zwei Führungspersonen gibt. Lob ist entscheidend für eine emotionale Bindung an den Arbeitgeber.

Diese Verbesserung der *Kontextfaktoren*, sprich der Motivatoren von Arbeit, können zu tatsächlicher gesteigerter Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden führen.

Der Staat und auch eine Organisation selbst sollten ein Interesse an der Steigerung der Arbeitszufriedenheit haben, da es hier einen reziproken Zusammenhang mit dem Faktor Leistung gibt (Fischer, 2005) aus Individualperspektive und sich dies wiederum in der Summe positiv auf die Gesamtleistung der Organisation auswirkt und in Folge positiv auf die volkswirtschaftliche Leistung. Ebenso gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und *Organisational Citizenship Behaviour (OCB)* (Fassina et al, 2008). Damit sind all die positiven Arbeitsleistungen eines Mitarbeitenden gemeint, die über die traditionelle Jobbeschreibung hinaus gehen und freiwillig getätigt werden.

Eine weitere Lösung oder ein mögliches Tool für die zuerst genannte Herausforderung von emotionaler Bindung könnte ein flächendeckender Einsatz von People Analytics-Methoden mit Hilfe von *Social Physics* sein. Was ist damit gemeint? Ein neuer Verantwortungsbereich von geteilten Führungsteams könnte es sein, in regelmäßigen Abständen rotierend ein Sensor-Kit an die Mitglieder im Team zu senden, um über verschiedene Körpersensoren Verhaltensdaten während einer gewissen Arbeitsperiode aufzuzeichnen. Anhand der Datenauswertung wäre es möglich, dem Mitarbeitenden bessere und passendere Weiterbildungsangebote und passendere Gesundheitskurse innerhalb einer Organisation anzubieten. Variablen könnten zum Beispiel die Dauer von Gesprächen, die Stimmlage, Gestik, Sprech- und Zuhöranteil und die allgemeine körperliche Position sein. Das Prinzip sollte in einen sensiblen Datenschutz eingebettet werden. Über eine genauere Verhaltensmessung lassen sich genauere Aussagen über die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in Teams ableiten (Pentland, 2014). Das kann in der Auswertung und im Feedbackgespräch von entscheidender Rolle für die Verbesserung von sozialen und empathischen Fähigkeiten sein, die in der Teamzusammenarbeit der Zukunft von großer Bedeutung sein werden. Weiterbildungsangebote der Organisationen könnten an einer Personalisierung für den jeweiligen Mitarbeitenden und an dem Bedarf der Organisation angepasst und weiterhin verbessert werden, um all den Menschen eine Umschulung zu erleichtern, die in Zukunft durch den erhöhten Einsatz von Technologien ihren Job verlieren werden. Zudem könnte kritisches Verhalten, welches durch die Körpersensoren direkt an der Schnittstelle entdeckt werden kann, dafür sorgen, dass dem

Mitarbeitenden eine direkte Intervention vorgeschlagen wird oder dem Mitarbeitenden das Melden an das Führungsteam ermöglicht wird.

Bei all diesen Entwicklungen und Ideen für die Zukunft der Arbeitswelt ist es wichtig zu erwähnen, dass es im Jahr 2050 schon bessere *mental models* geben muss für die Schnittstellen zwischen Mensch-Technik-Interaktionen. Das wird von zentralerer Bedeutung sein, da der Anteil von Mensch-Technik-Interaktionsschnittstellen zunehmen wird. Auf dieser Reise muss allerdings immer wieder auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Kunden geachtet werden, und es muss der Dialog mit allen Parteien im System gesucht werden, um Unzufriedenheit und andere negative Auswirkungen der rasanten technologischen Entwicklung abwenden zu können. Im Idealfall wird im Jahr 2050 der Anteil der Mitarbeitenden, die innerlich gekündigt haben, auf ein Minimum reduziert sein. Letztlich sollte es ein Optimum einer Organisationskultur geben, die den Anteil der Mitarbeitenden mit einer hohen emotionalen Bindung an die Organisation auf ein Maximum steigen lässt.

Angelique Pershon (a@pershon.de) ist Masterstudentin des Theory & Research Masters im Fach Psychologie an der Katholieke Universiteit Leuven, oder auch KU Leuven, in Belgien.

Referenzen

- Callahan, G. (2016). Pentland, Alex, Social Physics: How Good Ideas Spread-the Lessons from a New Science. *The Review of Austrian Economics*, 29(1), 93–97.
<https://doi.org/10.1007/s11138-014-0276-6>
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161–188.
<https://doi.org/10.1177/0149206307309260>
- Fischer, L. (Hrsg.). (2006). Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde. Hogrefe. Führungsakademie Sylt (o. J.). [Kapitel 3: Emotionale Mitarbeiterbindung – der Erfolgsfaktor](#). Abgerufen 15. April 2022.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455.
<https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. Wiley.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. In *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology—Volume 2: Organizational Psychology* (S. 25–52). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781848608368.n3>
- McKinsey & Company (o. J.). [Neue Studie: Welche Fähigkeiten brauchen wir für die Arbeitswelt 4.0?](#) Abgerufen 15. April 2022.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- World Economic Forum (o. J.). [Remote work is predicted to transform the future economy](#). Abgerufen 15. April 2022.