



# DIE ZUKUNFT DES ARBEITENS

*EIN TRENDREPORT*

Geschätzte Leserinnen und Leser

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Neue Arbeitsmodelle sowie andere Organisations-, Unternehmens- und Führungsstrukturen sind am Entstehen, die das Wie und Wo wir arbeiten massgeblich beeinflussen. Moderne Technologien sind hier Treiber für Wandel und eröffnen Unternehmen wie Mitarbeitenden neue Chancen und Perspektiven.

Trotz laufender Veränderung bleibt jedoch der Mensch die wichtigste Ressource. In unserer hochentwickelten Dienstleistungsgesellschaft sind Mitarbeitende Wissensträger und somit die treibende Kraft für Innovation. Wissensarbeitende wollen sich mit ihren Aufgaben und ihrem Arbeitgeber identifizieren. Erfolgreiche Unternehmen wissen, wie sie Mitarbeitende über Sinnstiftung, gutes Betriebsklima, spannende Aufstiegs- und Entwicklungschancen sowie flexible Arbeitsmodelle motivieren und so den Weg in eine viel versprechende Zukunft sichern.

Zusammen mit unseren Partnern möchten wir einige Ausschnitte dieses Themas beleuchten und so auch etwas dazu beitragen, den

Wirtschaftsstandort Schweiz attraktiv zu erhalten. Als Inspiration und Wegleitung für Veränderungen in Ihrem Arbeitsumfeld finden Sie auf den folgenden Seiten wesentliche Trends, die die Arbeitswelt von morgen prägen werden. Sie bilden die Grundlage für einen anregenden Gedankenaustausch und bringen Ihnen die Zukunft einen Schritt näher.

Wir freuen uns auf einen spannenden Dialog.



Peter Waser  
Präsident, Stiftung Produktive Schweiz

# INHALT

- 5 **DIE ARBEITSWELT VON HEUTE**
- 7 **DIE ARBEITSWELT VON MORGEN**
- 8 **01. VITA ACTIVA Die Renaissance der Arbeitsgesellschaft**  
Geben Sie Ihren Mitarbeitenden keine Arbeit. Geben Sie Ihnen eine Aufgabe.
- 11 **02. WORKSTYLE Die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit**  
Lassen Sie die Arbeit zum Teil des Lebens werden.
- 14 **03. JOB VENTURE Das Projekt als Arbeitsform der Zukunft**  
Delegieren Sie keine Projekte. Projektisieren Sie ihr Unternehmen.
- 17 **04. GLOBAL RECRUITING Die Entnationalisierung des «War for Talents»**  
Es gibt sie noch, die richtigen Talente. Aber nicht unbedingt dort,  
wo Sie bisher gesucht haben.
- 20 **05. GOOD POTENTIALS Werte schöpfen Wert**  
Mit den richtigen Werten erreichen Sie die richtigen Köpfe.
- 23 **06. PERMA-JOBS Das Ende des Ruhestands**  
Berücksichtigen Sie das gefühlte Alter Ihrer Mitarbeitenden.
- 26 **07. CARE-ER Ein ganzheitlicher Karrierepfad**  
Die Familie Ihrer Mitarbeitenden ist nicht Ihr Problem -  
aber vielleicht Ihre Chance.
- 29 **08. CO-COMPANIES Wir-Genossenschaft statt Ich-AG**  
Es geht nicht nur darum, für wen man arbeitet. Sondern auch mit wem.
- 32 **09. AGORA AMBIENTE Die Öffnung der Konzerne**  
Fragen Sie einmal den Leiter eines Grossmarkts, mit welchen Regeln  
er seine Händler organisiert.
- 35 **10. FLUID OFFICES Individualisierung von Arbeitsplatz und -zeit**  
Machen Sie das Büro zum Ort für Arbeiten, die nur dort getan werden können.
- 38 **EXECUTIVE SUMMARY**
- 40 **PRÄSENTATION PARTNER**
- 41 **LITERATUR**
- 41 **DANKE**



## Impressum

**Herausgeberin:** Stiftung Produktive Schweiz

**Gestaltung:** Hasenfeld Zürich AG

**Produktion und Druck:** Job Factory Basel

**Jahr:** 2010

**Copyright:** Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## **Ansatz und Aufbau der Studie**

Wer wissen will, wohin es weiter geht, sollte zuerst einmal wissen, wo er sich befindet. Diese Studie im Auftrag der Stiftung Produktive Schweiz und Microsoft Schweiz GmbH beginnt deshalb mit einer Standortbestimmung von CeTIM (Center for Technology and Innovation Management), einem Forschungsinstitut der Universitäten BW München und Leiden: Wie ist die heutige Sicht von Top-Managern von wissensbasierten Unternehmen aus der Schweiz auf den Wandel der Arbeitswelt?

Von dieser Basis aus richtet ein Trendreport des GDI Gottlieb Duttweiler Institutes den Blick nach vorn: mit zehn Thesen, wie der Wandel von Welt, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft die Arbeitswelt verändert – und wie umgekehrt neue Arbeitsformen auch die Entwicklung von Unternehmen und Gesellschaft beeinflussen. Jedes dieser zehn Kapitel endet dabei mit einer Anregung, wie sich Führungskräfte auf den Wandel einstellen oder an ihm beteiligen können.

Denn um eine Brücke von der aktuellen Situation in die Zukunft zu schlagen, braucht es Menschen, die sie bauen.

# DIE ARBEITSWELT VON HEUTE

**Wie schätzen namhafte Schweizer Führungskräfte die Herausforderungen ein, die der Wandel der Arbeitswelt ihnen stellt? CeTIM befragte hierzu mehr als zwanzig Top-Manager von wissensbasierten Unternehmen aus der Schweiz. Detaillierte Ergebnisse dieser Untersuchung, insbesondere im Vergleich mit andern Ländern, wird CeTIM in den kommenden Monaten publizieren. Die zehn zentralen Erkenntnisse der Befragung finden Sie hier:**

## 01. Feeling the heat

Waren neue Arbeitswelten bis vor kurzem vor allem ein Thema für Forscher, so glauben Führungskräfte heute, dass sich der Wandel in der näheren Zukunft vollziehen wird, und dass sie damit umgehen müssen. Das gilt gleichermassen für grosse und kleine Organisationen, für Behörden, Bildungsinstitutionen und Industrieunternehmen.

## 02. Drivers for change

Technologische, demographische und ökonomische Entwicklungen sind die Antriebskräfte des Wandels hin zu neuen Arbeitswelten: Hardware und Geräte verschwinden in Software, eine neue Generation wächst ins Arbeitsleben, die eine Welt ohne Online-Technologie nicht kennt. Und es bleibt ein ungehobenes wirtschaftliches Produktivitätspotenzial durch den intelligenten Einsatz von ICT .

## 03. Changing the culture

Die «Digital Natives», die Eingeborenen des digitalen Zeitalters, die von klein auf an Handy und Internet gewöhnt sind, stehen nun am Beginn ihrer Karriere – und bringen eine neue Kultur in die Unternehmen. Sie haben andere Werte und Ansichten und passen sich nicht an industrielle Arbeitsweisen, hierarchische Organisation und die Entscheidungsstrukturen der Baby-Boomer an.

## 04. Manage – or be managed

Ganz unabhängig von Branche und Sektor unterscheiden sich Organisationen in ihrer Reaktion auf die Herausforderung durch neue Arbeitswelten. Während manche den Wandel aktiv mitgestalten, ignorieren ihn andere oder bleiben unentschlossen. Manche Organisationen versuchen den Wandel zu blockieren.

## 05. Setting the pace

Wie bei anderen Transformationsprozessen, so ist auch der Übergang zu neuen Arbeitswelten eine Führungsaufgabe. Die Führungsebene gibt Tempo und Richtung des Wandels vor.

## 06. Shaping future structures

Neue Arbeitswelten entstehen erst, ihre letztendlichen Strukturen müssen sich noch klarer abzeichnen. Führungskräften und Organisationen bietet sich deshalb gerade jetzt die Gelegenheit, zukünftige Strukturen selber zu gestalten. Kurzfristig können Organisationen durch aktives Engagement als attraktive Arbeitgeber dastehen.

## 07. Sharing knowledge

Die grosse, online verfügbare Datenmenge macht den Zugang zu bestehenden Informationen immer wichtiger und die Eigenproduktion immer unwichtiger. Die intelligenten und fairen Kollaborationsbeziehungen werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

## 08. Network power

Individuelle, persönliche Netzwerke spielen eine immer wichtigere Rolle auch für den Arbeitsprozess. Dies führt zuerst zu einer Loyalitätsverschiebung zu Gunsten des Netzwerks und zu Ungunsten des Arbeitgebers; in der Folge ergibt sich daraus eine Machtverschiebung von Unternehmen und Institutionen hin zu den Individuen, denen die Netzwerke gehören.

## 09. Multichanneling communication

Die Vielfalt an Kommunikationskanälen wächst stetig und verwischt vertraute Grenzen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, Kunden und Mitarbeitenden, dem Geschäftlichen und dem Privaten. Die Auswahl von Kommunikationskanälen und -strukturen wird zu einem Bestimmungsfaktor von Arbeitsproduktivität.

## 10. Designing new professional styles

Neue Arbeitsstile werden die neuen Arbeitswelten strukturieren: Arbeitsnomaden verfügen über kein festes Büro mehr. Transaktionskräfte verarbeiten Daten in beherrschten Prozessen. Problemlöser steuern Expertenwissen zur Lösung unstrukturierter Situationen bei. Schon diese Beispiele zeigen, dass es zu deren Produktivitätssteigerung neuer Wege, zur Leistungsmessung neuer Management-Methoden und Organisationsformen bedarf.

# DIE ARBEITSWELT VON MORGEN

# 01. VITA ACTIVA

## Die Renaissance der Arbeitsgesellschaft

**Die Erwerbsarbeit bricht aus ihrem bisher klar definierten Rahmen aus und wird zu einem integralen, und integrierten Lebensbestandteil.**

Wir kommen aus einem Jahrhundert der Arbeitszeitverkürzung. Waren Anfang des 20. Jahrhunderts noch 65 Wochenstunden die Norm, so dauerte im Jahr 2000 die durchschnittliche Vollzeit-Arbeitswoche 41,8 Stunden. Der Anteil der Teilzeit-Beschäftigten stieg insbesondere in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts rapide an: von 4% aller Erwerbstätigen im Jahr 1960 auf knapp 30% im Jahr 2000. Wer diesen säkularen Trend in die Zukunft fortschrieb, gelangte fast zwangsläufig zur Prognose vom Ende der Arbeitsgesellschaft. Manche besorgt wie der deutsche Politologe Peter Glotz, der vor einer «Zweidrittelgesellschaft» warnte, in der das unterste Drittel der Bevölkerung ohne Chance auf Erwerbsarbeit unter die Armutsgrenze sinkt; und manche freudig wie der französische Philosoph André Gorz, der jenseits der Tretmühle der Erwerbsarbeit ein «Reich der Freiheit» anbrechen sah.

Doch der säkulare Trend setzte sich nicht über das 20. Jahrhundert hinaus fort – sondern drehte sich um. Die betriebsübliche Wochenarbeitszeit in der Schweiz liegt auf dem Niveau von 2001, die tatsächlich geleisteten Jahres-Arbeitsstunden sogar 0,6 Prozent darüber. In Deutschland ist die Arbeitszeit je Vollzeit-Erwerbstätigen



seit dem Tiefpunkt im Jahr 2002 bis 2008 um mehr als ein Prozent gestiegen, in vielen Betrieben stimmten die Beschäftigten Arbeitszeitverlängerungen zu, um damit Arbeitsplätze zu erhalten.

Die Reduzierung von Arbeitszeit ist kein Wert an sich mehr. Das liegt zum ersten daran, dass der Zusatznutzen der dadurch zunehmenden Freizeit nur noch gering ist: Nach der Einführung der 4-Tage-Woche bei VW in Wolfsburg stieg nicht so sehr die Zahl der Schwimmbad- oder Theaterbesuche, als vielmehr der Umfang der Schwarzarbeit und der Umsatz der Baumärkte. Das liegt zum zweiten daran, dass der Drang zur Tätigkeit in unseren Genen steckt: Menschen sind tätige Wesen, die über Jahrmillionen erfahren haben, dass zum Überleben in einer feindlichen Natur Arbeit notwendig ist.

Und es liegt zum dritten daran, dass die einst harte Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit zusehends verschwimmt. Immer mehr Menschen sind «always on» und damit jederzeit und überall arbeitsfähig und -willig – die stationäre Hardware des Büroarbeitsplatzes wird dafür meist nicht mehr benötigt. Zuhause und im Urlaub werden dienstliche Mails und Aufgaben bearbeitet, dafür wird am Arbeitsplatz via Facebook Social Networking betrieben; sowohl beruflich als auch privat, und oft beides zugleich.

Ebenfalls zunehmend aufgeweicht wird die Trennlinie zwischen bezahlter und unbezahlter Tätigkeit. Der US-Trendforscher Douglas Rushkoff prognostiziert eine Entwicklung «hin zu einem finanziellen Ökosystem mit Nischen für eine Vielzahl von Währungen», von Lokalgeld über Bonusmeilen und Ebay-Bewertungen bis zu Farmville-Dollars, die der «finanziellen Monokultur» nationaler Währungen Konkurrenz machen. Kurzfristig entsteht daraus eine Grauzone zwischen Erwerbs- und Nichterwerbs-Arbeit, mittelfristig wird diese Differenzierung an sich obsolet.



Auf das Jahrhundert der Arbeitszeitverkürzung folgt deshalb jetzt nicht ein Jahrhundert der Arbeitszeitverlängerung – sondern eine Tätigkeitskultur. Die Erwerbsarbeit bricht aus ihrem bisher klar definierten Rahmen aus und wird zu einem integralen und integrierten Lebensbestandteil. An die Stelle der klassischen, räumlich und zeitlich abgegrenzten Regel-Erwerbsbiografie treten eine Vielzahl von Teilzeit- und Auszeit-Modellen, die jeweils versuchen, die Erwerbsarbeit mit den Erfordernissen des Lebens in Einklang zu bringen. In diesem Portfolio von Tätigkeiten ist immer weniger entscheidend, was bezahlt wird. Und immer mehr, was getan wird.

*«...we just have to be open to this because we need to; all these new ideas, young people and the working process; it is not possible to just say I don't really want to be part anymore, you have to. Otherwise you're out...»*

Aus der CeTIM Befragung

**Geben Sie Ihren Mitarbeitenden keine Arbeit.  
Geben Sie Ihnen eine Aufgabe.**

### Wochenarbeitszeit in der Schweizer Industrie

Quelle: Bundesamt für Statistik



### Jahresarbeitszeit in Deutschland

Quelle: Institut für Wirtschaft und Gesellschaft



### Tatsächliche Jahresarbeitszeit der Vollzeitarbeitnehmenden in Std.

#### in der Schweiz

Quelle: Bundesamt für Statistik



#### in Deutschland

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung



# 02. WORKSTYLE

## Die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit

**Arbeit wird stärker in die Lebensqualität eingebettet, jeder Ort kann jederzeit Arbeitsplatz sein – und gleichzeitig Entspannung bieten.**

Es war einmal das Ziel der «Work-Life-Balance». Privatleben und Arbeitszeit sollten miteinander in Einklang stehen, die verschiedenen Sphären des Lebens im Gleichgewicht sein. In den meisten Fällen handelte es sich dabei um Versuche, überstresste Manager vor dem Ausbrennen zu bewahren: mit Sabbaticals, «Casual Fridays» oder Wellness-Wochenenden. Und immer darum bemüht, eine Grenze zwischen den beiden Welten aufzubauen – work ist work, und life ist life.

Diese Grenze war seit jeher künstlich. Menschen sind weder Arbeitstiere noch Freizeitmenschen, sondern tätige Wesen. Glück, Leistung, das menschliche Leben an sich definieren sich nicht über austarierte Teile, sondern über das Ganze – über sinnvolle Tätigkeiten, ob bezahlt oder nicht.

Doch die Grenze wird immer künstlicher. Die Arbeitswelt wird noch stärker als heute zur dominanten Vorgabe für unser gesamtes Leben; der Einzelne wird viel mehr leisten müssen, um den Standard, den wir heute haben, zu halten. Arbeit muss eingebettet sein in das, was wir Lebensqualität nennen und nicht davon abgetrennt werden: Der richtige «Workstyle» bestimmt letztendlich den Lifestyle.

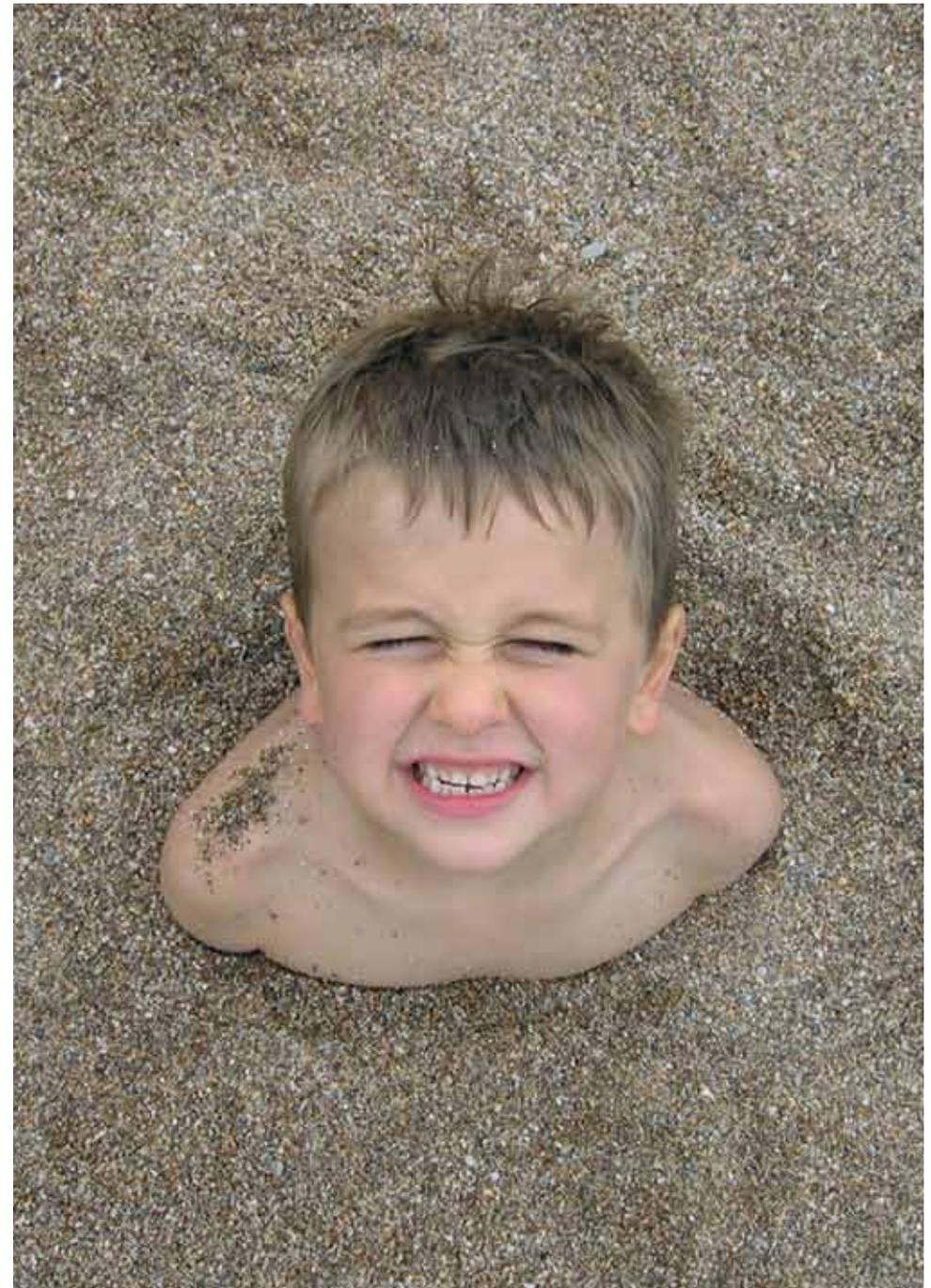


Vor kurzem noch waren es lediglich Topjob-Inhaber, etwa Manager und Spezialisten im Dienst globaler Konzerne, die rund um die Uhr und rund um den Erdball im Einsatz waren und für ihren nomadischen Arbeitsstil eine Infrastruktur verlangten - und bekamen -, die sich gleichzeitig zum Arbeiten und Entspannen eignet. Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Globalisierung der Märkte und ein steigender Wettbewerbsdruck führen dazu, dass flexible, individualisierte Arbeits- und Lebensmodelle immer breitere Gruppen von Werktätigen betreffen.

Der New Yorker Soziologe Dalton Conley beschreibt in seinem Buch «Elsewhere», wie sich unser Leben durch Handy, Instant-Messaging, E-Mail und Home-Office verändert hat. Heute würden alle, vom einfachen Arbeiter bis zur Führungskraft, permanent von dem Gefühl gejagt, zu wenig Zeit zu haben und zu wenig zu arbeiten. Deshalb versuchten sie, immer erreichbar zu sein, am Wochenende genauso wie in den Ferien. Eine Studie des Reiseunternehmens Expedia von 2009 ergab, dass 24 Prozent der US-amerikanischen Angestellten auch in den Ferien regelmässig E-Mail und Voicemail überprüfen. In Europa war bei dieser Anteil mit 19 Prozent bei den Deutschen am höchsten.

Zur permanenten (potenziellen) Anwesenheit von Arbeit gehört als Gegenstück die Möglichkeit der Entspannung: Das Angenehme wird mit dem Nützlichen verbunden, Business und Leisure ergänzen sich zu «Bleisure». Die Hotelbranche beispielsweise muss sich von der traditionellen Trennung in Geschäfts- und Freizeitkunden verabschieden: «Bleisure»-Kunden wollen Breitband und Laufband, einen Internetzugang, aber auch eine Körpermassage, Sport treiben und ein Fitness-Frühstück.

Am Arbeitsplatz führt der Workstyle-Ansatz dazu, das Nützliche mit dem Angenehmen zu verbinden. Der Kicker im Aufenthaltsraum



wurde in der New Economy zum Leitfossil für den Einzug von nicht-produktiven Beschäftigungen in bislang streng puritanische Arbeitsbereiche. Derzeit ist darüber hinaus eine Aufwertung der Kaffeeküchen in vielen Unternehmen zu beobachten. Sowohl die Kaffeemaschinen als auch die Möblierung zeugen vom Einfluss der loungeartigen Kaffeebars, mit denen Starbucks die Gastronomie-Atmosphäre revolutionierte. Der kommunikativ-vernetzende Effekt der Kaffeebar kommt dabei in den abteilungseigenen Kaffeeküchen oft sogar besser zum Tragen als an den Café-Sammelplätzen der «digitalen Bohème» in universitär geprägten Metropolen, an denen Notebook neben Notebook eher kollektive Vereinzelung praktiziert wird.

*«...there are obviously changes and people are just building online networks in a way to more easily access other people and information...»*

Aus der CeTIM Befragung

**Lassen Sie die Arbeit zum Teil des Lebens werden.**

USA

DE

24%

19%

24% der US-amerikanischen Angestellten überprüfen auch in den Ferien regelmässig E-Mail und Voicemail. In Europa war dieser Anteil mit 19 Prozent bei den Deutschen am höchsten.

Quelle: Expedia

# 03. JOB VENTURE

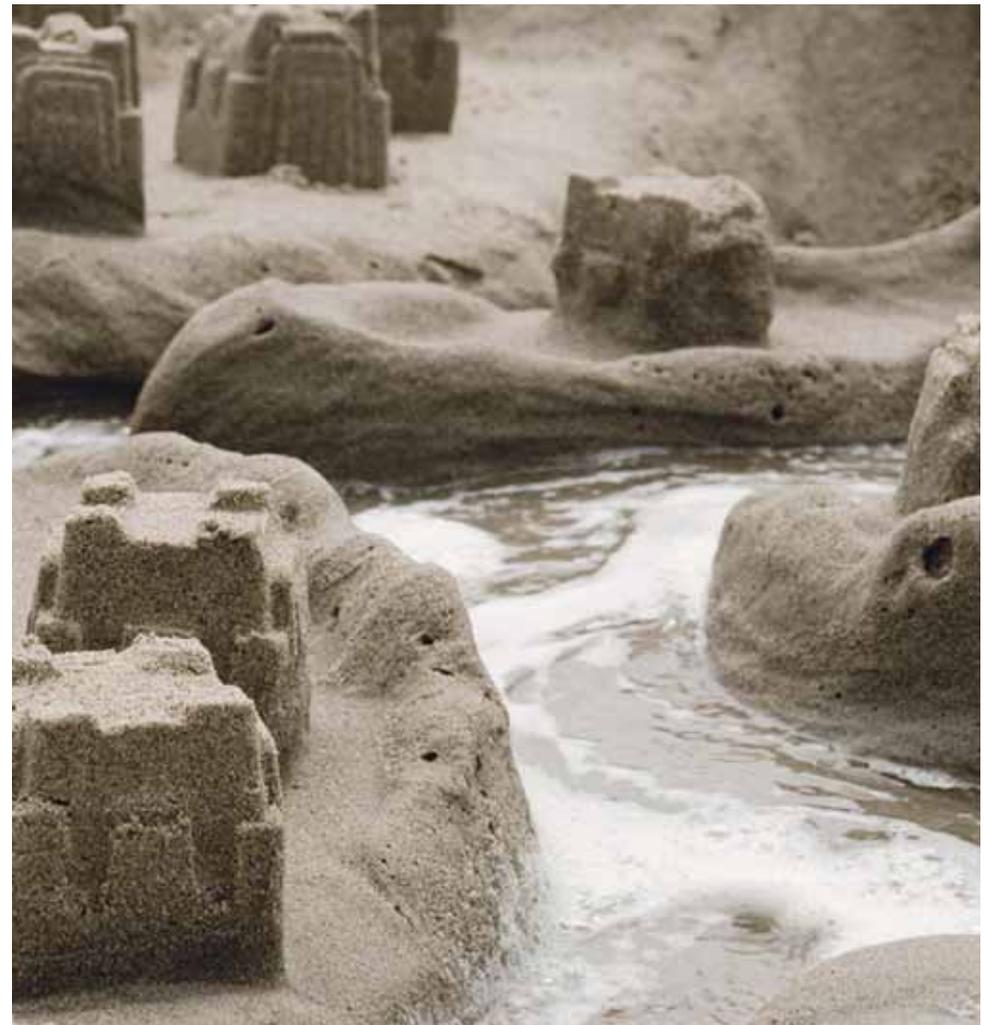
## Das Projekt als Arbeitsform der Zukunft

**Die Prozessoptimierung verliert an Bedeutung. Hochspezialisierte Mitarbeitende kooperieren stattdessen immer häufiger in permanent wechselnden Projekten.**

Wir kommen aus einem Jahrhundert des Taylorismus. Das um 1910 von Fredrick W. Taylor begründete Prinzip der «wissenschaftlichen Unternehmensführung» verstand den Menschen als Teil der Industriemaschinerie mit effizienten, ewig gleichen Prozessketten. Auch wenn die strikte Fließbandfertigung meist durch produktivere Varianten ersetzt wurde: Die Prozessorientierung und -optimierung bildete weiterhin das Rückgrat der Arbeitsorganisation.

Doch in den vergangenen Jahrzehnten hat sich eine Branche nach der anderen von diesem mechanistischen Arbeitsverständnis verabschiedet. Nicht «Immer mehr vom Gleichen», sondern «Immer öfter etwas Neues» heisst die Devise. Dabei tritt der Prozess in den Hintergrund: Arbeit wird zunehmend in Projekten organisiert.

Das soziotechnische Leitbild eines kollaborativen, netzwerkartigen Arbeitens prägt immer mehr das Denken. Nach einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement nimmt Projektarbeit massiv zu, vor allem wenn es um Innovation, Restrukturierung oder Veränderung geht.



Allerdings brechen die alten Strukturen nur langsam auf. Viele Organisationen bleiben von Taylorismus und linearen Arbeitsabläufen geprägt – Projekte sind meist Inseln der Andersarbeit, eine Parallelwelt zum Prozessketten-Kern des Unternehmens.

In der Zukunft wird sich das fundamental ändern: Das Projekt wird zum Normalfall, die Projektisierung von Arbeit zum Organisationsprinzip. Die Mitarbeitenden hoppen von Arbeitsprojekt zu Arbeitsprojekt, in immer neuen Konstellationen und Teamzusammensetzungen, je nachdem wo ihre Kompetenz, ihr Wissen gebraucht wird. Von einer «internen Form des Arbeitskraftunternehmers, der in verschiedenen Bereichen und Netzwerken innerhalb seiner Organisation flexibel seine Fähigkeiten einsetzt» spricht das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI).

Verantwortlich für die zunehmende Projektisierung von Arbeit sind zwei sich wechselseitig verstärkende Trends:

- die Beschleunigungsspirale, mit steigenden Innovationsraten und immer schneller veraltendem Wissen;
- die zunehmende Spezialisierung der Wissensarbeitenden in den Unternehmen, mit immer enger gefasster Expertise.

Die Folge: Es mangelt an Überblickswissen, an Kenntnissen von Zusammenhängen, die die hochspezialisierten Wissensinseln verknüpfen könnten. Gerade weil die Mitarbeitenden von Morgen wie nie zuvor Spezialisten sein müssen, sind sie immer weniger in der Lage, die zunehmend komplexen Aufgaben alleine zu bewältigen. «Die Unternehmen der Zukunft müssen diese Paradoxie in ihre Organisationen einbauen», sagt Rudi Wimmer, Professor für Arbeitsorganisation an der Universität Witten-Herdecke – indem sie die multiplen Spezialisten in zeitlich begrenzten Projekten miteinander verbinden.



Konfliktfähigkeit, Lernbereitschaft, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit sind die wichtigsten Eigenschaften der Mitarbeitenden von morgen. Denn die Projekthopper müssen sich in sozialen Geflechten bewegen können, in denen sie unterschiedliche Rollen übernehmen, verschiedene Identitäten haben. Umso wichtiger wird es, den internen Projektnomaden eine «organisationale Heimat» (Wimmer) zu geben: eine Zugehörigkeit. Führung wird daher keineswegs überflüssig. Führungskräfte werden in diesen fluiden Gebilden zu Grenzmanagern, die den flexiblen Identitäten ihrer Mitarbeitenden Orientierung geben, indem sie Kommunikations- und Lerngelegenheiten schaffen.

Projektförmiges Arbeiten als Normalfall? Der Nachwuchs ist längst reif dafür. «Aufgewachsen in einer Zeit, in der Wandel der Normalzustand, Globalisierung Realität, die digitale Welt Alltag ist, suchen sie schnellen Wechsel, ehrliches, häufiges Feedback, klare Rahmenbedingungen für Budgets, Ziele, Termine, aber maximale Autonomie für den Weg zum Ziel, suchen Autoritäten, die fachlich oder persönlich Vorbilder sind, statt Autoritäten, die nur auf Hierarchie gründen», sagt die Management-Beraterin Betty Zucker. Und in der Tat: Das «Normalarbeitsverhältnis» ist auf dem Rückzug. In der Schweiz sank die Quote der Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnissen von 2001 bis 2008 um 2,4 Prozent, der aktuelle Anteil von 50,7 Prozent wird europaweit nur von den Niederlanden unterschritten.

**Delegieren Sie keine Projekte. Projektisieren Sie ihr Unternehmen.**

## Erwerbstätigkeit in der Schweiz zwischen 15 und 64 Jahren

80%

**höchste Beschäftigungsquote in allen Industriestaaten**

## Unbefristete Vollzeit Arbeitsverhältnisse



## Unbefristete Teilzeit Arbeitsverhältnisse



Quelle: Bertelsmann-Stiftung, Daten für 2008

# 04. GLOBAL RECRUITING

## Die Entnationalisierung des «War for Talents»

**Der Nachwuchs wird knapper, auch im bisher gern genutzten Talent-Pool der Nachbarstaaten. Die Personalabteilungen müssen sich immer globaler aufstellen.**

Als die Globalisierung noch jung war, sahen manche Kritiker die Arbeitskräfte als zwangsläufige Verlierer: Das Finanzkapital sei schliesslich weltweit mobil, das Humankapital hingegen stationär und könne deswegen jederzeit im Stich gelassen werden.

Als die Globalisierung erwachsen wurde, stellte sich diese Sorge als unbegründet heraus. Denn das Humankapital wurde von Jahr zu Jahr mobiler: Sowohl dauerhaft (Migration) als auch vorübergehend (Pendler, Expats), sowohl virtuell (Videokonferenz) als auch real (Zunahme des Flugverkehrs) setzten sich die Menschen in Bewegung. Die einst in vielen Ländern eher restriktiven Bestimmungen zur Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte wurden und werden vielerorts gelockert, um die Attraktivität des Standorts vor allem für hoch qualifizierte Einwanderer zu steigern. Die politischen Verantwortlichen schlugen sich im globalen «War for Talents» auf die Seite der Unternehmen in ihrem Land.

Im Jahr 1998 führte Ed Michaels von der Unternehmensberatung McKinsey diesen kriegerischen Begriff in die Personalabteilungen ein. Schon damals warnte er die Unternehmen eindrücklich:



«In order to keep the pipeline full of talented people almost all of the companies have to take nontraditional approaches to recruiting». Geändert hat sich daran nichts. Im Gegenteil. Sein Appell ist aktueller denn je. Denn die neu ins Berufsleben strebenden Jahrgänge werden in den meisten Industriestaaten immer kleiner und kleiner. In der Schweiz leben derzeit 983.400 Menschen zwischen 20 und 29 Jahren. Nach dem mittleren Szenario in der aktuellen Bevölkerungsvorausschätzung des Bundesamts für Statistik geht diese Zahl bis 2030 auf 918.000 zurück. Das sinkende Arbeitskräftepotenzial bedroht die Dynamik der gesamten Volkswirtschaft - und fordert die Kreativität der Unternehmen heraus, um weiterhin für junge Talente attraktiv zu sein.

Die bisher beliebteste Strategie: aus dem Ausland holen. Die Schweiz mit ihrer traditionellen Offenheit für Arbeits-Migration ist dabei gut positioniert. Sowohl quantitativ: Trotz abnehmender Geburtenraten wird die Bevölkerungszahl dank Zuwanderung von derzeit 7,8 Millionen auf etwa neun Millionen im Jahr 2050 steigen. Als auch qualitativ: In den kommenden Jahren wird der Löwenanteil der Zuwanderung in die Schweiz auf hoch qualifizierte Arbeitskräfte entfallen: Etwa 60 Prozent der Zuwanderer, so die Prognose des Bundesamts für Statistik, werden über ein tertiäres Bildungsniveau verfügen, also einen Studienabschluss oder eine qualifizierte Berufsausbildung.

Bisher besonders begehrt beim Talente-Import: kluge Köpfe aus den geografisch und kulturell vergleichsweise nahen Nachbarstaaten Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien. Doch auch diesen geht der Nachwuchs aus: Schon heute fehlen allein in Deutschland laut dem Institut der deutschen Wirtschaft 61.000 Fachkräfte in den MINT-Berufen, also bei Mathematikern, Informatikern, Naturwissenschaftlern und Technikern. Und auch dort reisst die



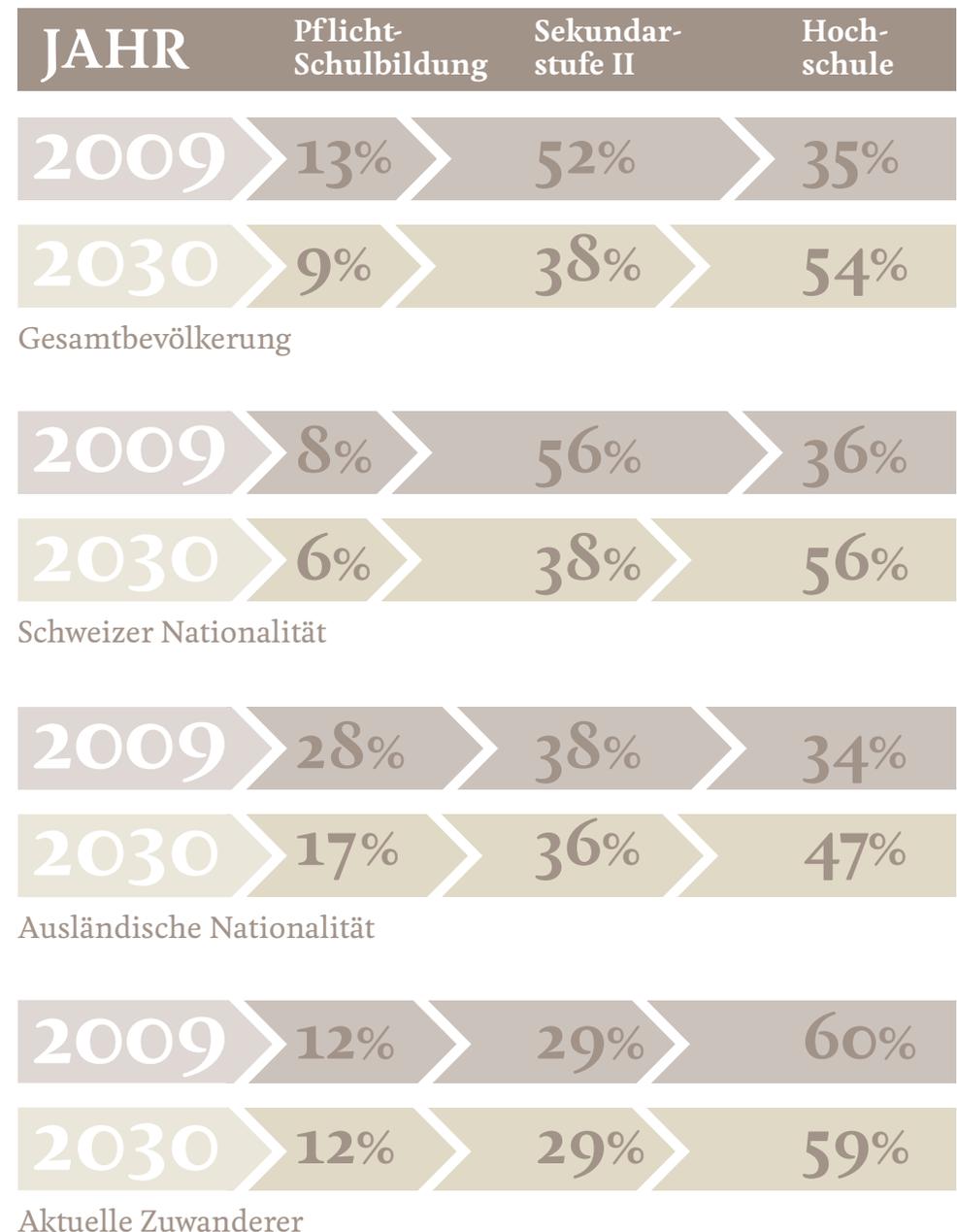
demografische Entwicklung von Jahr zu Jahr grössere Lücken. Das führt dazu, dass die Human-Resources-Abteilungen der Schweizer Unternehmen stärker global agieren müssen. Die bevölkerungsstarken «Emerging Markets» wie Indien oder China verfügen über ein hohes Mass an hoch qualifizierten - und mobilen - Nachwuchskräften. Das besonders intensive Engagement von IT-Konzernen in Indien ist beispielsweise nicht allein den dort niedrigeren Personalkosten geschuldet, sondern es soll auch dazu dienen, auf diese Weise einen Zugang zum dortigen Arbeitskräftepotenzial zu bekommen.

Dennoch: «Getting what you want won't be easy», warnt das US-Marktforschungsunternehmen Aberdeen die Personalverantwortlichen im «global war for talent». Je umkämpfter der Markt der High-Potentials, desto wichtiger werde eine langfristige Personalplanung. Ein attraktives Gehalt sei dabei nach wie vor ein relevanter Faktor. Als noch wichtiger erachten die Aberdeen-Experten jedoch ein gutes Betriebsklima, herausfordernde Aufgaben, gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und flexible Arbeitszeitmodelle.

**Es gibt sie noch, die richtigen Talente. Aber nicht unbedingt dort, wo Sie bisher gesucht haben.**

## Bildungsniveau in der Schweizer Bevölkerung (jeweils Anteil an den 25- bis 64-jährigen in Prozent)

Quelle: Bundesamt für Statistik



# 05. GOOD POTENTIALS

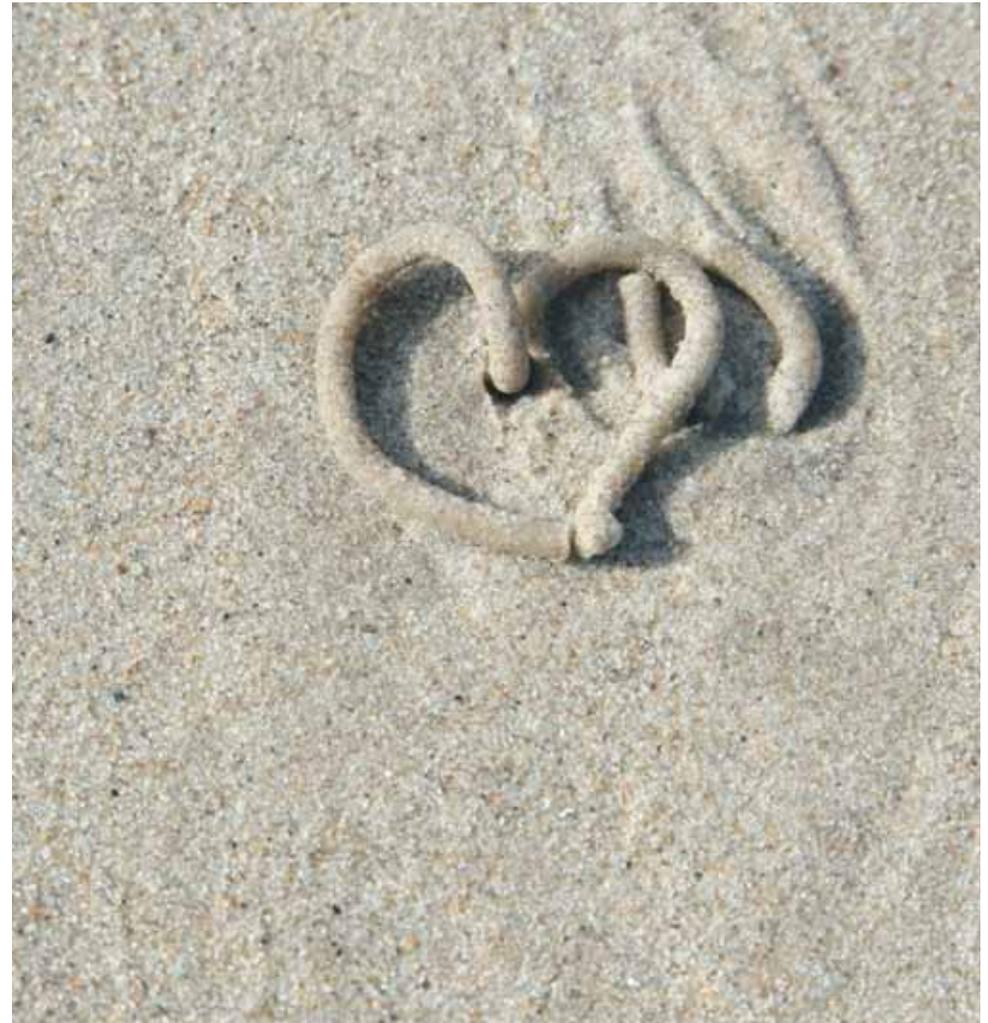
## Werte schöpfen Wert

**Ohne eine verantwortungsbewusste Wirtschaft kann die Gesellschaft ihre Probleme nicht lösen. Die High Potentials der Zukunft suchen Unternehmen, denen es damit ernst ist.**

Als die Woge der Finanz- und Wirtschaftskrise Ende 2008 die Länder auf dem Globus überspülte, riss sie den Glauben an die Macht des Marktes mit sich. Die «Greed-is-good»-Philosophie des von Michael Douglas gespielten Investmentbankers Gordon Gekko («Wall Street», 1987) hatte in den Jahren vor und nach der Jahrtausendwende die Märkte und Unternehmen erobert; und ist gescheitert. Das bedingungslose Streben nach dem eigenen Vorteil war mitverantwortlich für die Krise von Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Folgen: die Suche nach neuen, praktikablen Regeln, und die Rückbesinnung auf traditionelle Werte.

- In Mitteleuropa erlebt das sieben Jahrhunderte alte Leitbild des «Ehrbaren Kaufmanns» eine Renaissance. Sein Neuentdecker Daniel Klink, Projektleiter am Institut für Management der Humboldt-Universität Berlin, propagiert «Wirtschaftstugenden wie Redlichkeit, Sparsamkeit, Weitblick, Ehrlichkeit, Mäßigkeit, Schweigen, Ordnung, Entschlossenheit, Genügsamkeit, Fleiss, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Reinlichkeit, Gemütsruhe, Freigebigkeit, Keuschheit und Demut», und findet damit insbesondere



bei den Inhabern von kleinen und mittleren Unternehmen immer mehr Anhänger. Sie sehen sich in der Tradition der gut hundert Jahre alten Mahnung des deutschen Industriellen Robert Bosch: «Lieber Geld verlieren als Vertrauen.»

- Aus den USA kommt der Vorschlag der Harvard-Business-Professoren Rakesh Khurana und Nitin Nohria, mit einer Art hippokratischem Eid für Manager dem Berufsstand zu neuem Vertrauen zu verhelfen. In ihrer Eidesformel heisst es unter anderem: «Als Manager diene ich der Gesellschaft als Treuhänder einer ihrer wichtigsten Institutionen: Unternehmen, die Menschen und Ressourcen zusammenbringen und dadurch wichtige Produkte und Dienstleistungen hervorbringen.»

Ob mit oder ohne Eid: Die Manager der Zukunft werden beweisen müssen, dass sie es ernst meinen. Weil die Gesellschaft der Zukunft von der Wirtschaft Verantwortung einfordert, um ihren Beitrag zur Bewältigung von gesellschaftlichen Konflikten, von Energieknappheit, Klimawandel und Umweltproblemen zu leisten. Weil Konsumenten Unternehmen mehr als je zuvor daran messen, dass «ihr Geschäftsmodell auf ethischen, integren Säulen ruht», wie Peter Ulrich sagt, Leiter des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Es kommt also weniger darauf an, dass Unternehmen etwas Gutes mit ihrem Gewinn anstellen, als vielmehr darauf, dass der Gewinn anständig erzielt wird - ökologisch, sozial, fair. Bereits jetzt entscheiden sich nach Einschätzung des Schweizer Martin Blumberg, Berater für Markenwert und -verantwortung, mehr als 60 Prozent der Verbraucher beim Einkauf für Produkte von Firmen, die sie für integer halten.

Das Unternehmen sei ein «ethisches Subjekt», mahnt der brasilianische Philosoph Luiz Carlos Bombassaro, und als solches



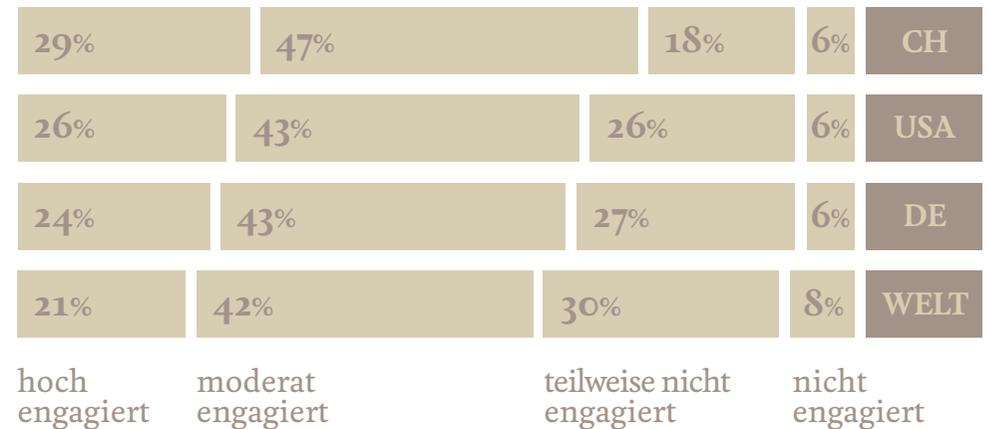
«der Gemeinschaft, in die es eingebettet ist, verpflichtet.» Das gilt nicht nur für die Gesellschaft im Allgemeinen, sondern auch für den Arbeitsmarkt im Besonderen. Ethische Grundsätze werden zu einem kraftvollen Instrument im Wettbewerb um die besten Köpfe werden. Denn bei den High Potentials der nachwachsenden Generation stehen Werte ganz oben. Ihnen geht es nicht vor allem um möglichst viel Geld und einen festen Job. Sie wollen Sinnvolles tun, Verantwortung übernehmen, sich selbst verwirklichen auch jenseits ausgetretener Karrierepfade. Dafür suchen sie Unternehmen, für die Werteorientierung ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftsstrategie ist und die ihnen Spielräume für eine sinnvolle Arbeit lassen. Als die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers mehrere tausend Universitätsabsolventen fragte, ob sie bei der Jobsuche darauf achten würden, ob das Verhalten des Unternehmens ihren persönlichen Werten entspreche, antworteten 86,9 Prozent mit Ja - die Chinesen erreichten dabei fast genau so hohe Werte wie die Absolventen aus den USA.

Zudem: «In einem gut geführten Unternehmen mit klaren Werten und einer mitarbeiterfreundlichen Unternehmenskultur sinken Mitarbeiterfluktuation und Fehlzeiten - betriebswirtschaftliches und ethisches Interesse ergänzen sich gegenseitig», prognostiziert Daniel Dietzfelbinger, Vorstand im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik. So schöpfen Werte erfolgreich Wert.

**Mit den richtigen Werten erreichen Sie die richtigen Köpfe.**

## Mitarbeiterengagement in der Schweiz, Deutschland, USA und der Welt

Quelle: Towers Watson Global Workforce Study



*«...but really one of the problems is that those newcomers are not used to organizing information like we do. They are used to searching, that's what works for them...»*

Aus der CeTIM Befragung

# o6.PERMA-JOBS

## Das Ende des Ruhestands

**Alt ist nur unser Altersbild. Die Alten von morgen sind Un-Ruheständler, die aktiv am Berufsleben teilnehmen werden.**

Nach den Szenarien des Bundesamtes für Statistik (BFS) wird die Schweizer Bevölkerung zwischen 2005 und 2035 markant altern, von 2015 an wird der Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung zurückgehen. Die Zahl der über 80-Jährigen wird sich bis 2030 auf 620.000 mehr als verdoppeln. Den ein oder anderen Apokalyptiker mag das heute noch dazu veranlassen, Schreckensszenarien an die Wand zu malen. Vergreisung, Überalterung, Rentenkatastrophe so die Schlagworte. Doch immer öfter wird auch die Chance in dem gesellschaftlichen, kulturellen und sozialen Wandel gesehen.

Die Alten von heute sind nicht die Alten von gestern. Sie gehören nicht mehr zum alten Eisen. Industrielle Arbeit brannte die Menschen jenseits der 50 aus. Doch Wissensarbeitende akkumulieren verwertbare Fähigkeiten. Ihr in vielen Berufsjahrzehnten durch lebenslanges Lernen erworbenes Können veraltet nicht: die Fähigkeit Informationen zu finden, auszuwerten und zu Problemlösungen aufzuarbeiten. Hinzu kommt, dass die Lebenserwartung von heute eine ganz andere ist. Im Jahre 1970 hatte ein 40-Jähriger rein statistisch nur noch 24 Jahre vor sich. Heute sind es 42 - und die meisten davon in guter geistiger und körperlicher Verfassung. Was tun in dieser geschenkten Zeit?

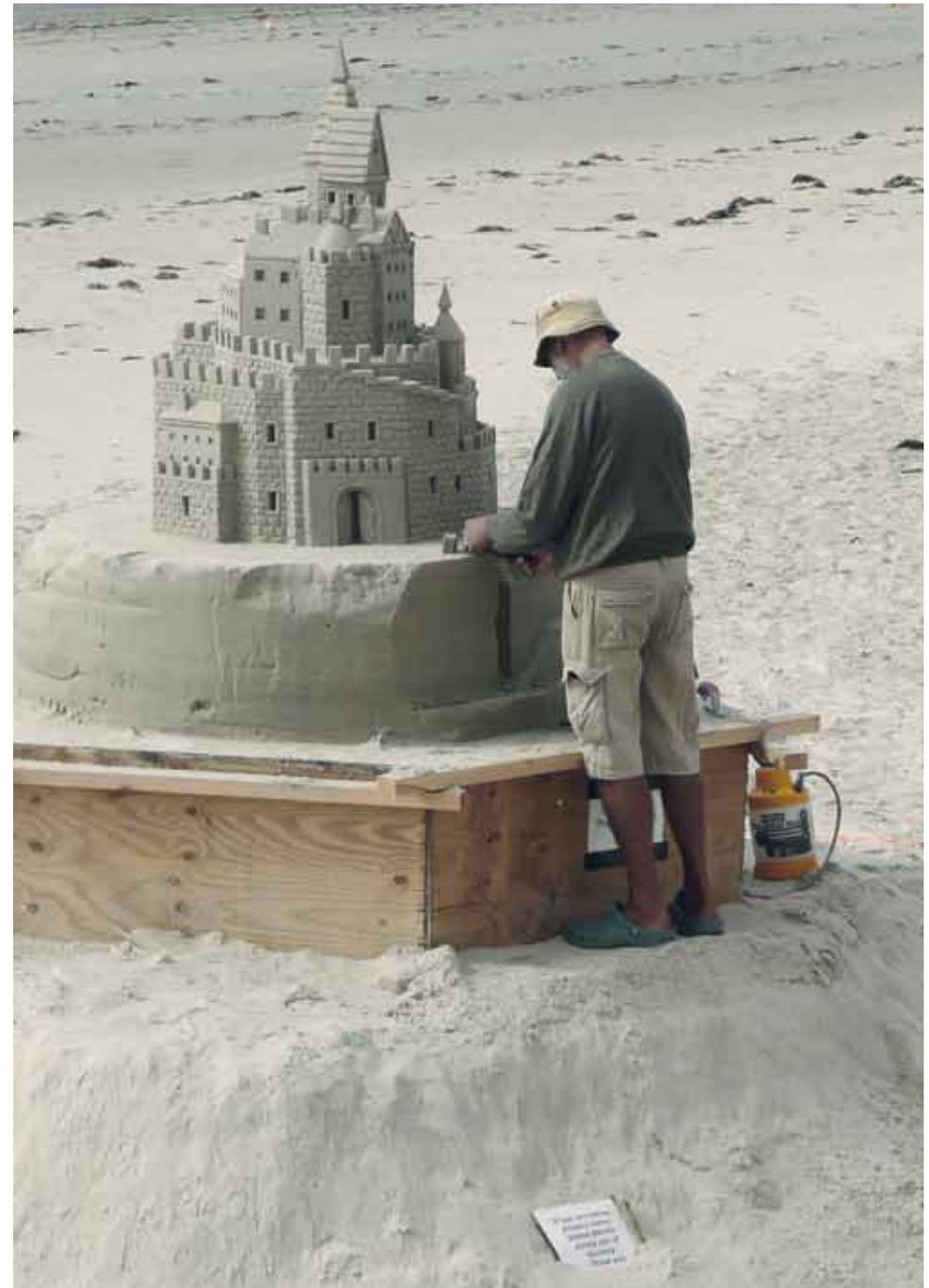


Immer öfter: lernen. Etwa ein Prozent aller Studierenden in Deutschland ist älter als 60 Jahre, doppelt so viel wie noch vor einem Jahrzehnt. An den Volkshochschulen sind sogar 30 Prozent aller Teilnehmer älter als 50 Jahre, mit steigender Tendenz.

Oder eben: arbeiten. Ab 50 nimmt der berufliche Ehrgeiz zwar ab, so die GDI-Studie «Generation Gold». Doch die abgeklärte Reife steht in Kombination mit Aktivität, Unternehmungslust, Neugier und Nonkonformität. Ob jemand arbeiten kann oder nicht, ist keine Frage des Alters, sondern der Lebensumstände des Einzelnen. Eine biologische Basis für einen generellen Ruhestand zwischen 60 und 70 existiert nicht mehr, wie der OECD-Report «Maintaining Prosperity in an Ageing Society» darlegt: Bis ins achte Lebensjahrzehnt hinein sind die Gesundheitsunterschiede zwischen den Altersgruppen gering. In allen Dekaden gibt es Gesunde und Kranke, der gesunde 70-Jährige ist jedoch in der Regel kaum weniger leistungsfähig als der gesunde 55-Jährige.

Die traditionelle Dreiteilung des Lebens in Bildung, Arbeit und Ruhestand wird dadurch zwar nicht obsolet: Das klassische Lebensmodell, in dem alles seine Zeit hat, ist immer noch tief in unserer Kultur und unseren Köpfen verankert. Aber sie wird relativiert: Im Unterschied gegenüber früher nehmen sich immer mehr Menschen die Freiheit, sich mehrmals im Leben neu zu erfinden und sich anders zu verhalten, als dies von ihrer Altersklasse erwartet wird.

Dazu gehört für viele auch die Arbeit weit über die Rentengrenze hinaus. Diese wurde im 20. Jahrhundert vorwiegend im ehrenamtlichen Bereich angesiedelt. Beispielhaft sei Peter Druckers Konzept der «parallelen Karriere» genannt: Manager sollten sich etwa ab dem 50. Lebensjahr «parallel einen neuen Beruf erschliessen, normalerweise in einer gemeinnützigen Organisation».



Auf diese Weise könnten sie «die länger werdende Lebensarbeitszeit als Chance für sich und für die Gesellschaft begreifen». Im 21. Jahrhundert wird zusätzlich auch die starre Altersgrenze der Erwerbsarbeit aufgeweicht werden: Der Wunsch, dauerhaft etwas Produktives und Sinnvolles zu tun, muss sich nicht aufs Ehrenamt beschränken.

Für manche kann so die bislang ausgeübte Tätigkeit zu einem Perma-Job werden. Je angenehmer eine Beschäftigung empfunden wird, desto grösser ist das Interesse, sie lebenslang zu betreiben. Für solche Perma-Jobs optieren konnten seit jeher Künstler (wie Pablo Picasso) und Politiker (wie Konrad Adenauer), in Zukunft kommen sie aber auch für alle anderen Arten geistiger Arbeit in Frage. Dabei ist auch ein altersspezifischer Wechsel der Tätigkeit eine Option, etwa der Übergang von einer ausübenden zu einer beratenden Funktion.

Unternehmen, die sich diese Produktivitäts-Ressource erschliessen wollen, sollten zum einen ihre Beschäftigten aktiv bei der Lebensplanung über die Altersgrenze hinaus unterstützen, und zum anderen mit flexiblen Arbeitsmodellen experimentieren: Generationenteams, Lern-Sabbaticals, Jobrotation, durchlässige Übergänge zwischen Arbeitsleben und Rente, zwischen Auszeit und Ehrenamt, zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Aufgaben.

**Berücksichtigen Sie das gefühlte Alter Ihrer Mitarbeitenden.**

## Anstieg der Lebenserwartung in der Schweiz

Quelle: Bundesamt für Statistik

# 2010

**380.000 Personen über 80 Jahre**

(entspricht allen Kindern unter 5 Jahren)

# 2040

**1.1 Mio Personen über 80 Jahre**

(entspricht allen Kindern unter 12 Jahren)

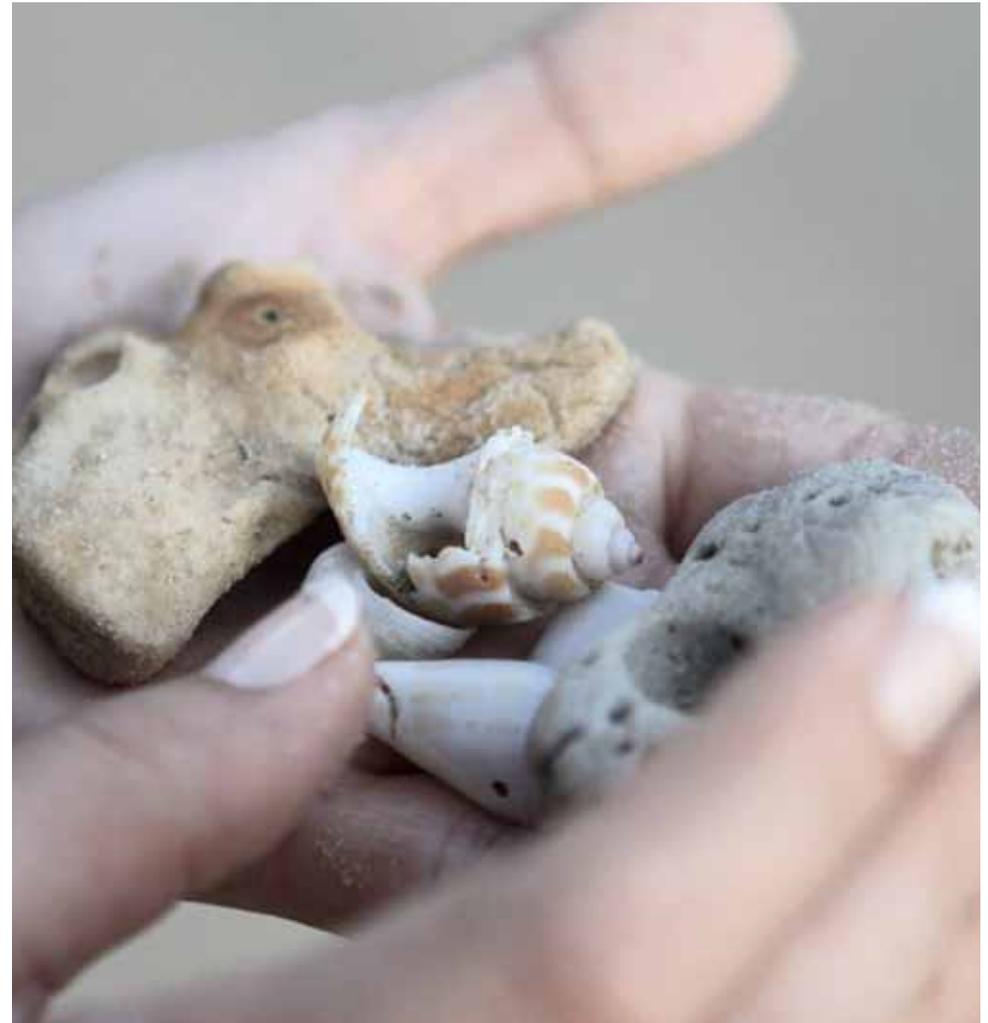
# 07. CARE-ER

## Ein ganzheitlicher Karrierepfad

**Wer sich um seine Kinder oder Eltern kümmern will, kann nicht so weiterarbeiten wie zuvor. Aber anders. Und oft besser.**

Unternehmen kommen an den Frauen nicht mehr vorbei. Nicht nur weil Frauen im Durchschnitt besser ausgebildet sind als Männer – sie wissen, dass sie gut sein müssen und strengen sich doppelt an. Nicht nur weil männliche Berufe auf breiter Front rationalisiert werden – gemäss OECD wurden in der Wirtschaftskrise 2008/09 in allen Mitgliedsstaaten (ausser Südkorea) mehr Männer als Frauen entlassen. Nicht nur weil die ersten Staaten (Norwegen) und Unternehmen (Deutsche Telekom) Frauenquoten im Top-Management eingeführt haben. Sondern auch weil in Ländern wie in Skandinavien beispielsweise, in denen das Fraueneinkommen um rund 20 Prozent höher liegt als in Deutschland, Österreich und der Schweiz, der Konsum wesentlich vitaler ist, was die Wirtschaft resistenter gegen Krisen macht.

Nur: Die gut ausgebildeten und engagierten Frauen werden in Zukunft nicht mehr so leicht zu bekommen sein. Sie wollen nicht einfach nur die gleichen Chancen. Sie wollen nicht einfach nur Karriere machen und dafür wie in den vergangenen Jahren üblich ihr Privatleben opfern oder wegdelegieren. Sprich: auf Kinder ganz verzichten (schätzungsweise 30 Prozent aller Schweizer Akademikerinnen sind kinderlos) oder sie nach wenigen Wochen ganztags in



fremde Obhut begeben. Frauen wollen am beruflichen Leben teilnehmen, nach oben kommen und gleichzeitig Zeit haben für ihre Liebsten.

Dazu gehören neben den Kindern auch die eigenen Eltern, deren Pflege im Alter meistens dann doch Tochttersache ist - in Deutschland etwa werden Pflegebedürftige in Privathaushalten dreimal häufiger von einer Tochter als von einem Sohn betreut. Die Eltern ins Heim zu stecken, den Pflegedienst vom Schreibtisch zu koordinieren, ist für viele keine tragbare Lösung.

Unternehmen werden darauf reagieren und ganzheitliche Verantwortungs- und Arbeitszeitkonzepte entwickeln müssen, die ihren Mitarbeitenden mit Pflegeverantwortung helfen, das Leben individueller, flexibler, vernetzter zu gestalten. Nicht mehr die Arbeitnehmenden, ob männlich oder weiblich, müssen sich allein darum kümmern, alles unter einen Hut zu zaubern. Ihre Arbeitgebenden kümmern sich mit. Weil sie wissen: Nicht nur vom Schreibtisch, auch vom Sandkasten und Altenbett aus lassen sich mitunter Projekte, Teams und Unternehmen leiten.

Wenn bei den Menschen alle Lebensbereiche im Fluss sind, sich zu einem grossen, ausbalancierten Ganzen verbinden, werden die Unternehmen nicht umhin kommen, Teil dieses Ganzen zu werden. Sonst verlieren sie den Zugang zu einer der grössten Produktivitätsreserven in der beginnenden Ära der geburtenschwachen Jahrgänge. Die Mütter von morgen sind nämlich nicht nur besser ausgebildet, als ihre Mütter es waren, sie verfügen auch über ein erhebliches Mass an Berufserfahrung - weil sie sich immer häufiger erst für Kinder entscheiden, wenn sie bereits mitten im Berufsleben stehen.

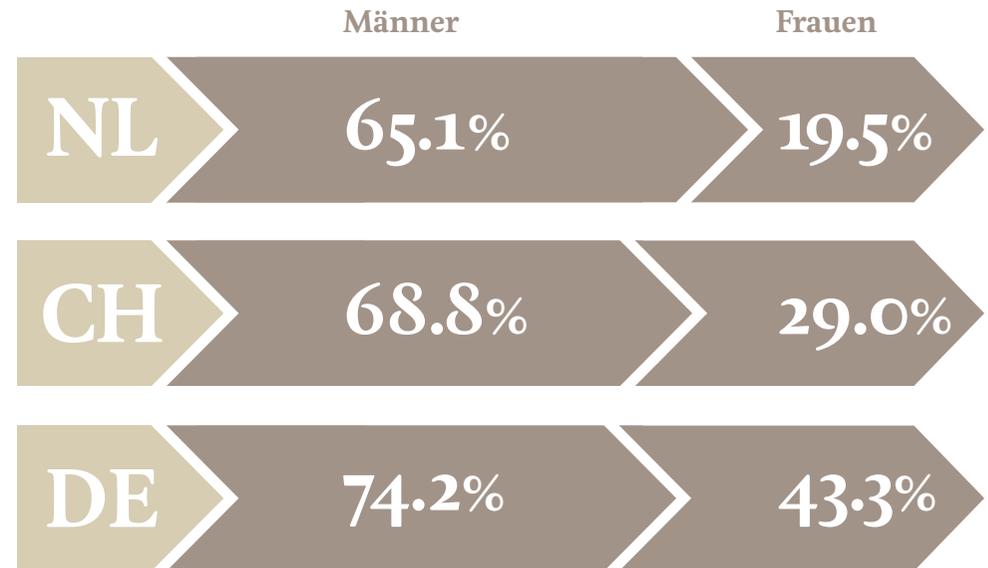
Und sie können Know-how, Kontakte und Erfahrungen aus unterschiedlichsten Branchen, Funktionen und Lebenswelten in ihre



Arbeit einbringen, die sie in der Familienzeit gesammelt haben. Die derart knüpfbaren Querverbindungen mögen für den herkömmlichen, geradlinigen Karriereweg kaum einsetzbar sein – aber sie können einen neuen, offenen Karriereweg eröffnen: Care-er statt career. Bislang ist ein solcher Weg fast ausschliesslich in der Selbstständigkeit gangbar; aber je grösser der Fachkräftemangel wird, desto wichtiger wird es für die Unternehmen werden, diesem Arbeitsmarkt-Segment gerecht zu werden.

### Geschlechterdifferenz im Normalarbeitsverhältnis

Quelle: Bertelsmann-Stiftung, Daten für 2008



Anteil der unbefristeten Vollzeit-Jobs an allen Beschäftigungsverhältnissen in %

*«... I think, work and leisure will really flow into one another. In future we will no longer speak of work-life balance but of work-life integration...»*

Aus der CeTIM Befragung

**Die Familie Ihrer Mitarbeitenden ist nicht Ihr Problem – aber vielleicht Ihre Chance.**

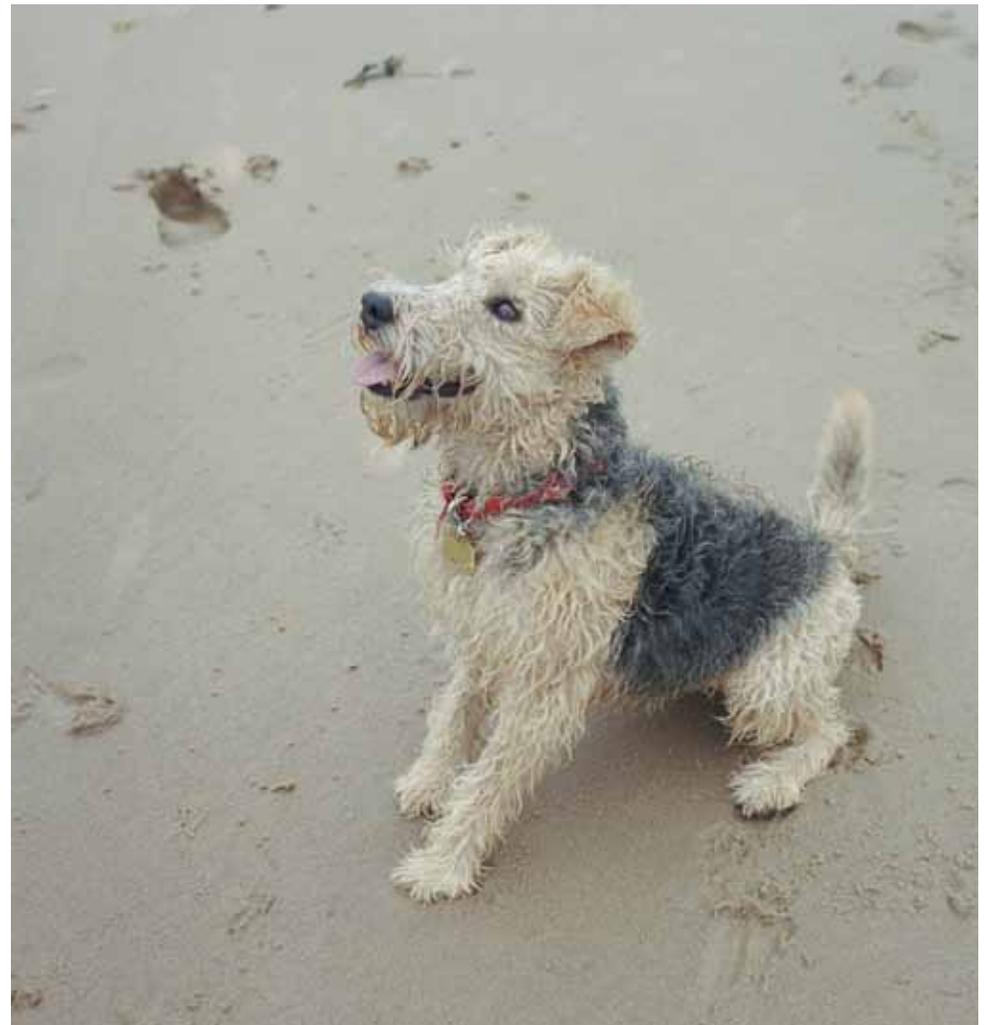
# o8.CO-COMPANIES Wir-Genossenschaft statt Ich-AG

## **Gemeinschaftliches Arbeiten kann neue Sicherheiten bieten. Und neue Kräfte freisetzen.**

Das letzte Jahrzehnt stand im Zeichen des «Ich». Der Begriff «Ich-AG», im Mai 2000 vom Hamburger Trendforscher Peter Wippermann geprägt, markierte den Anspruch des Individuums, seine Interessen durchzusetzen – zur Not auch gegen die Interessen der schwächer werdenden grossen Organisationen von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Jeder sein eigener Herr, jeder mit eigener Homepage, jeder auf eigene Rechnung.

Das kommende Jahrzehnt dürfte im Zeichen des «Wir» stehen. Der Hamburger Zukunftsforscher Horst W. Opaschowski widmet ihm sein neues Buch: «Wir! Warum Ichlinge keine Zukunft haben». Der deutsche Sozialwissenschaftler Meinhard Miegel spricht von «Renaissance des Gemeinschaftlichen». Und das Selbstdarstellungsmittel Homepage ist bei Jugendlichen kaum noch anzutreffen: Man pflegt seine Profilseite bei Facebook – und das in permanentem Austausch mit seinem sozialen Umfeld.

Der Boom der sozialen Netzwerke könnte ein erster Baustein für jene neuen sozialen Strukturen sein, die im Zeitalter der Globalisierung entstehen werden. Als in der industriellen Revolution die traditionellen Bindungen der Dorfgemeinschaft zerbrachen,





erreichen die beiden Gross-Genossenschaften Coop und Migros zusammen 80 Prozent Marktanteil – etwa zwei Drittel aller Schweizer Haushalte sind bei ihnen Mitglied beziehungsweise Mitbesitzer. Insgesamt gibt es in der Eidgenossenschaft derzeit etwa 13.000 genossenschaftliche Betriebe mit zusammen mehr als 130.000 Beschäftigten; für einen Aufschwung des genossenschaftlichen Arbeitens ist die Schweiz also gut gerüstet.

Auch die herkömmlichen Unternehmen werden in Zukunft weniger mit Ichlingen und stärker mit dem Wir-Wunsch konfrontiert werden. Etwa einem Drittel der heranwachsenden Generation, so Holger Rust, Professor für Soziologie an der Universität Hannover, gehe es zwar immer noch in erster Linie um Karrieremachen und Geldverdienen. Doch die anderen zwei Drittel wünschen sich in der Tat eine andere Arbeitskultur. «Gerade die Betriebswirtschafts-Studenten wehren sich zunehmend gegen den Formalismus blosser Kennzahlenorientierung, gegen die Dominanz der metrisch-mathematischen Modelle, mit deren Hilfe sie auf den Beruf vorbereitet werden sollen.» Stattdessen wollen sie Offenheit. Sich mit Menschen vernetzen, die anders denken und anderen Berufen nachgehen, um ihre enge, betriebswirtschaftlich konzeptionierte Sicht auf die Welt zu erweitern.

**Es geht nicht nur darum, für wen man arbeitet.  
Sondern auch mit wem.**

**«... and people are just building online networks in a way to more easily access other people and information...»**

Aus der CeTIM Befragung

**«...It is simply the cooperation which became much more intense, and I think it is related to the possibilities which emerged; communication channels but also these collaboration tools. It's just everything on the net, you work collectively, the knowledge is gained from different groups...»**

Aus der CeTIM Befragung

# 09. AGORA AMBIENTE

## Die Öffnung der Konzerne

**An der Peripherie der Unternehmen verschwimmen Innen und Aussen und entstehen die Innovationen. Die Organisationsstrukturen werden deshalb offener und marktähnlich.**

Wir kommen aus der Pyramide – jener hierarchisierten Unternehmensorganisation, in der von der Spitze der Geschäftsführung bis zur Basis der einfachen Angestellten eine durchgehende Befehlskette reicht. Am Anfang des 20. Jahrhunderts ist diese Organisation nach militärischem Vorbild in den Grossunternehmen der Chemie- und der Elektroindustrie entstanden und wurde einige Jahrzehnte später, ausgehend von der Automobilindustrie, durch die Silo-Struktur der Bereichsorganisation weiterentwickelt. Das Hochhaus ist der architektonische Ausdruck dieser Struktur.

Doch beim Übergang in die Wissensgesellschaft wurde die hierarchische Organisation immer fragwürdiger: Kreativität gedeiht nun einmal nicht auf Befehl.

Insbesondere Technologie-Unternehmen verfolgen heute eher das Campus-Modell einer viel flacheren, kommunikativeren, offeneren Form der Unternehmensorganisation. Jeder kann mit jedem reden – sofern er dazugehört. Es gibt weiterhin Chefs und Untergebene, so wie an jeder Universität Professoren, Assistenten und Studenten; aber in der fachlichen Diskussion hat auch ein einfacher Student



ohne Rücksicht auf Hierarchien jederzeit die Chance, sich durchzusetzen, wenn er die besseren Argumente hat. Der architektonische Ausdruck ist die flache, weitläufige Konzernzentrale draussen vor der Stadt, gerne parkähnlich angelegt.

Doch beim Übergang in die Netzwerk-Gesellschaft wird auch diese Organisationsstruktur problematisch. Denn sie zieht eine feste Grenze zwischen Innen und Aussen: Der Preis für die relative Egalität ist ein klar definierter Rahmen, der das Unternehmen vom Rest der Welt separiert. Aber diese Definition wird zunehmend unklar: Zum einen, weil Prozesse immer öfter unabhängig von der Unternehmensgrenze entlang von Wertschöpfungsketten organisiert werden. Und zum anderen, so der kanadische Management-Professor Don Tapscott, weil Innovationen besonders häufig von der Unternehmens-Peripherie ausgehen, wo sich die Unternehmenskultur an der Wirklichkeit reibt. Damit verliert die zentrale Steuerung und Kontrolle innerhalb des Unternehmens an Bedeutung und die Peripherie gewinnt an Einfluss.

Gebraucht wird deshalb in Zukunft eine Organisationsstruktur ohne Hierarchien, mit offenen Grenzen und vielfältigen Schnittstellen zwischen Innen und Aussen. Das mag paradox klingen; doch eine solche Struktur ist allen Unternehmen heute schon sehr vertraut: der Markt. Dort entscheiden nicht Status und Hierarchie, sondern Preis und Qualität. Und dort ist der Zugang prinzipiell für jeden möglich, der als Anbieter oder Nachfrager agieren möchte.

Deshalb werden wir auf die Agora gehen. Dieser zentrale Platz der antiken griechischen Stadtstaaten war der Ort des materiellen sowie immateriellen Austauschs, war Markt- und Tummelplatz zugleich, kurz: der Ort des öffentlichen Lebens. Diese transparente Kombination von Kommunikation und Transaktion, die sich für

## Kommunikations-Beziehungen in einem 100-Personen-Unternehmen

Quelle: Detlef Gürtler: Die humane Revolution, München 2001



Volkswirtschaften bewährt hat, wird verstärkt auch die betriebswirtschaftliche Ebene prägen. «In die Unternehmensorganisationen werden die Regeln von Angebot und Nachfrage Einzug halten», sagt Norbert Streit, Begründer und langjähriger Leiter des Forschungsbereichs «Erlebniswelten der Zukunft» am Fraunhofer-Institut für Integrierte Publikations- und Informationssysteme in Darmstadt. Allein schon die steigende Zahl von Spezialisten, deren Fähigkeiten quer zu den Anforderungen operativer Abteilungen in allen Unternehmensbereichen gefragt seien, führe dazu, dass die Bereichsstrukturen sich aufweichen. «Wer für sein nächstes Projekt eine bestimmte Fachkompetenz aus dem Unternehmen in Anspruch nehmen möchte, wird sie eben buchen müssen.»

Der architektonische Ausdruck für diese Agora-Struktur ist noch nicht vorhanden. Es gibt einige Ansätze, etwa die VW-Auto-Universität in Wolfsburg. Das Gebäude wurde von Architekt Gunter Henn explizit entworfen, um durch Transparenz, Offenheit und Freiräume für informelle Kommunikation eine kooperative Umgebung zu schaffen, eine «Bauform der Strasse und des Marktplatzes in konzentrierter Form». Aber ebenso möglich ist es, dass sich Unternehmen weitgehend von der eigenen räumlichen Form verabschieden und sich wieder in das bunte Gewirr der Stadt integrieren, dem sie entstammen.

**«...in business it is better to think twice before you talk or write a short message. With this variety of communication channels the risk is big to misplace form and for misinterpretation...»**

Aus der CeTIM Befragung

**Fragen Sie einmal den Leiter eines Grossmarkts, mit welchen Regeln er seine Händler organisiert.**

# 10. FLUID OFFICES

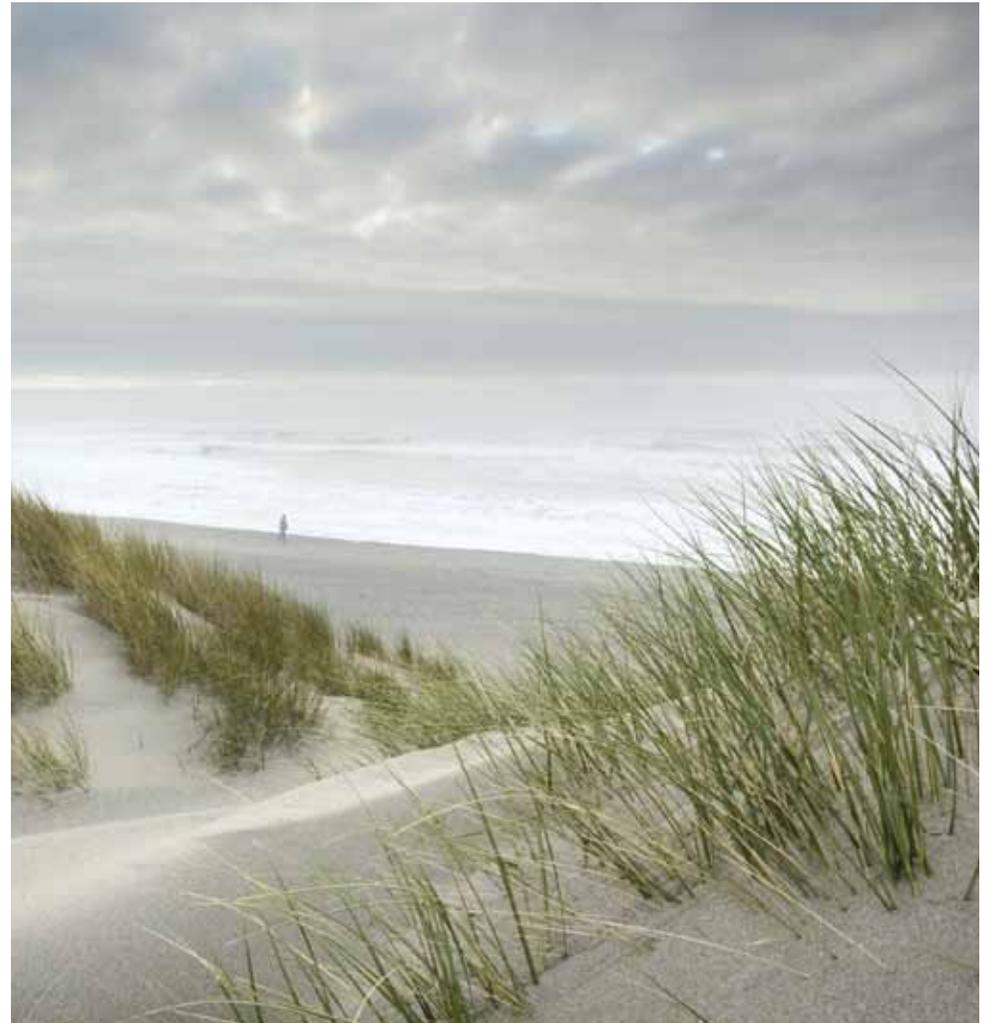
## Individualisierung von Arbeitsplatz und -zeit

**Die Kernkompetenz des Büros liegt immer weniger in der Technik allein und immer mehr in der Ermöglichung von Kommunikation und Kooperation.**

Wir kommen aus einer Zeit, in der «Arbeitsplatz» das war, was der Arbeitgeber seinen Beschäftigten zur Verfügung stellte. Hardware (vom Schreibtisch bis zum Zentralrechner), Software (von der Textverarbeitung bis zur Datensicherung) und Kommunikationsmittel (vom Telefon bis zum Besprechungsraum) waren an einen festen Ort gebunden: das Büro. Mit der Anwesenheit an diesem Arbeitsplatz war gleichzeitig die Arbeitszeit festgelegt.

Doch zu jeder dieser ursprünglichen Service-Funktionen gibt es bereits heute praktikable und effiziente Alternativen. Von der Video-Konferenz bis zum Cloud-Computing, vom Smartphone bis zum browserbasierten Systemzugang reichen die technischen Angebote, die den Arbeitsplatz im traditionellen Sinn nur noch zu einer von vielen denkbaren Wertschöpfungs-Lösungen machen.

Und diese Alternativen werden auch zunehmend genutzt. Einer Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation zufolge sitzen in Deutschland nur noch 39 Prozent der Büroarbeiter ständig am festen Schreibtisch. 38 Prozent haben zwar ein eigenes Büro, sind aber mehr als die Hälfte ihrer Zeit unterwegs, die



verbleibenden 23 Prozent haben keinen eigenen Schreibtisch, arbeiten auf Reisen, zu Hause oder an wechselnden Tischen im Unternehmen. Durch die globale ökonomische Verflechtung sowie die zunehmende Anzahl ausgelagerter Dienstleistungen befinden sich zudem viele jener Kollegen, mit denen man regelmässig zusammenarbeitet, längst nicht mehr in räumlicher Nähe zum eigenen Arbeitsplatz.

Wie der Arbeitsplatz fliegend wird, wird es auch die Arbeitszeit. Dies gilt in besonderem Masse für global tätige Unternehmen, bei denen immer häufiger Projektteams aus Beschäftigten verschiedener Kontinente zusammengesetzt sind. Besprechungen etwa zwischen Mitarbeitenden aus der Schweiz und China oder Kalifornien lassen sich zumindest für einen Teil der Teilnehmer nur ausserhalb der traditionellen Tages-Arbeitszeit abhalten.

Wenn sich Arbeitsplatz und -zeit weiter individualisieren, droht das klassische Büro zum Auslaufmodell zu werden. «Die Segeljacht, die einsame Bucht, das belebte Strassencafé – so sehen die Büros der Zukunft aus», prophezeit denn auch die Kölner Design-Professorin Birgit Mager. Die Werbebotschaften vieler Technologie- und Telekom-Unternehmen präsentieren ebenfalls eine individualisierte Arbeitswelt in einer Umgebung mit hohem Freizeitwert.

Für die Unternehmensverantwortlichen stellt sich deshalb die Aufgabe, das Büro neu zu definieren. «Wir betrachten einen Büroraum nicht mehr als eine Art Maschinenhalle, wo man Kalkuliertes tut, in Serienschaltung vollbringt», sagt dazu Thomas Willemeit, Mitgründer des deutsch-amerikanischen Architekturbüros «Graft». Er sieht das Büro «als Bühne, als bespielbaren Raum», der in der Lage sein muss, das Beste aus den Mitarbeitenden herauszulocken.



Die Kernkompetenz des Büros liegt damit immer weniger darin, ein Ort für individuelles Arbeiten zu sein, und immer mehr darin, Kommunikation und Kooperation zu ermöglichen. Das geschieht beispielsweise in den vermehrt beobachtbaren Laboratory-Initiativen («Labs»): vom «FabLab» (Fabrication Laboratory) über das «CreaLab» (Creative Laboratory) bis zu «Innovation Labs» und «Living Labs». In Labs arbeiten die Teilnehmer zwar miteinander an einer bestimmten Grundidee, aber die Ergebnisse dieses Prozesses sind erst einmal unbestimmt, und damit offen für Neues aus allen Richtungen. Neben Raum und Technik wird den Beschäftigten dabei insbesondere der produktive Austausch mit Gleichgesinnten zur Verfügung gestellt - das kann die einsame Bucht nicht bieten.

*«... the way of working and how younger people and dedicated people work and prefer to work has had an impact on the physical work environment...»*

Aus der CeTIM Befragung

**Machen Sie das Büro zum Ort für Arbeiten, die nur dort getan werden können.**

## Völlig freie Einteilung der Arbeitszeit

Quelle: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

20%



27%



24%



34%



Anteile an allen Beschäftigten in %

# EXECUTIVE SUMMARY

Die Erwerbsarbeit bricht aus ihrem im 20. Jahrhundert klar definierten Rahmen aus und wird zu einem integralen und integrierten Lebensbestandteil. Die einst harte Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit schwimmt zusehends. Immer mehr Menschen sind «always on» und damit jederzeit und überall arbeitsfähig und -willig. Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Globalisierung der Märkte und ein steigender Wettbewerbsdruck führen dazu, dass flexible, individualisierte Arbeits- und Lebensmodelle immer breitere Gruppen von Werktätigen betreffen. An die Stelle der klassischen, räumlich und zeitlich abgegrenzten Regel-Erwerbsbiografie treten eine Vielzahl von Teilzeit- und Auszeit-Modellen, die jeweils versuchen, die Erwerbsarbeit mit den Erfordernissen des Lebens in Einklang zu bringen.

Dabei wird die Arbeitswelt noch stärker als heute zur dominanten Vorgabe für unser gesamtes Leben. Arbeit muss eingebettet sein in das, was wir Lebensqualität nennen und nicht davon abgetrennt werden: Der richtige «Workstyle» bestimmt letztendlich den Lifestyle. Zur permanenten (potenziellen) Anwesenheit von Arbeit gehört als Gegenstück die Möglichkeit der Entspannung: Das Angenehme wird mit dem Nützlichen verbunden, Business und Leisure ergänzen sich zu «Bleisure».

Am Arbeitsplatz führt der Workstyle-Ansatz dazu, das Nützliche mit dem Angenehmen zu verbinden: Nicht-produktive Beschäftigungen halten Einzug in bislang streng puritanische Arbeitsbereiche. So ist derzeit beispielsweise eine loungeartige Aufwertung der Kaffeeküchen in vielen Unternehmen zu beobachten, mit entsprechendem kommunikativ-vernetzendem Effekt. Die Kernkompetenz des Büros liegt

immer weniger darin, ein Ort für individuelles Arbeiten zu sein, und immer mehr darin, Kommunikation und Kooperation zu ermöglichen. Arbeit wird dabei immer seltener in Prozessen und immer häufiger in Projekten strukturiert: Die Projektisierung von Arbeit wird zum Organisationsprinzip. Die Mitarbeitenden hoppen von Arbeitsprojekt zu Arbeitsprojekt, in immer neuen Konstellationen und Teamzusammensetzungen, je nachdem wo ihre Kompetenz, ihr Wissen gebraucht wird.

In diesem Zusammenhang schwimmt für Unternehmen auch die einst klare Grenze zwischen Innen und Aussen. Projekte und Prozesse werden immer öfter unabhängig von der Unternehmensgrenze entlang von Wertschöpfungsketten organisiert. Und Innovationen gehen besonders häufig von der Unternehmens-Peripherie aus, wo sich die Unternehmenskultur an der Wirklichkeit reibt. Damit verliert die zentrale Steuerung und Kontrolle innerhalb des Unternehmens an Bedeutung, und die Peripherie gewinnt an Einfluss.

In die Unternehmensstruktur werden deshalb zunehmend Marktmechanismen Einzug halten. So wie das Verhältnis von Angebot und Nachfrage die externen Beziehungen eines Unternehmens bestimmt, wird es auch intern die Leistungserstellung prägen. Wenn die Anbieter von Aufgaben (im bisherigen Sprachgebrauch: Vorgesetzte) mit den Anbietern von Wissen, Erfahrung und Kompetenzen (Mitarbeitende) verhandeln, entscheiden nicht Status und Hierarchie, sondern Preis und Qualität, welche Personen sich welchen Tätigkeiten widmen. Die Orientierung am Kunden, ein geradezu klassisches Erfolgsrezept für die Gestaltung der Beziehungen eines Unternehmens zur Aussenwelt, entwickelt sich in der Folge ebenso zum Erfolgsrezept für die Gestaltung der unternehmensinternen

Beziehungen. Zudem ist auf einem solchen Markt der Zugang prinzipiell für jeden möglich, der als Anbieter oder Nachfrager agieren möchte.

Die richtigen Leute für das eigene Unternehmen zu finden, wird von Jahr zu Jahr schwieriger. Denn die neu ins Berufsleben strebenden Jahrgänge werden in den meisten Industriestaaten kleiner und kleiner. Das auch in der Schweiz sinkende Arbeitskräftepotenzial bedroht die Dynamik der gesamten Volkswirtschaft - und fordert die Kreativität der Unternehmen heraus, um weiterhin für junge Talente attraktiv zu sein. Da auch den geografisch und kulturell vergleichsweise nahen Nachbarstaaten der Nachwuchs ausgeht, müssen die Human-Resources-Abteilungen der Schweizer Unternehmen stärker global agieren. Wichtige Angebotsfaktoren, neben einem attraktiven Gehalt, sind dabei ein gutes Betriebsklima, herausfordernde Aufgaben, gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und flexible Arbeitszeitmodelle.

Auch ethische Grundsätze werden zu einem kraftvollen Instrument im Wettbewerb um die besten Köpfe werden. Denn bei den High Potentials der nachwachsenden Generation stehen Werte ganz oben. Sie wollen Sinnvolles tun, Verantwortung übernehmen, sich selbst verwirklichen auch jenseits ausgetretener Karrierepfade. Dafür suchen sie Unternehmen, für die Werteorientierung ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftsstrategie ist und die ihnen Spielräume für eine sinnvolle Arbeit lassen.

Zwei weitere Bevölkerungsgruppen werden durch die demografische Entwicklung stärker in den Fokus der Personalverantwortlichen rücken: die Alten und die Familienarbeitenden.

- Die Alten von heute sind nicht die Alten von gestern. Eine biologische Basis für einen generellen Ruhestand zwischen 60 und 70 existiert nicht mehr: Der gesunde 70-Jährige ist in der Regel kaum weniger leistungsfähig als der gesunde 55-Jährige. Wissensarbeitende akkumulieren zudem in vielen Berufsjahren Erfahrungen und Fähigkeiten, die praktisch unbegrenzt produktiv einsetzbar sind. Unternehmen, die sich diese Produktivitäts-Ressource erschliessen wollen, sollten zum einen ihre Beschäftigten aktiv bei der Lebensplanung über die Altersgrenze hinaus unterstützen, und zum anderen mit flexiblen Arbeitsmodellen experimentieren.
- Viele Menschen wollen am beruflichen Leben teilnehmen, nach oben kommen und gleichzeitig Zeit haben für ihre Familie. Dazu gehören neben den Kindern auch die eigenen Eltern, insbesondere deren Pflege im Alter. Unternehmen werden darauf reagieren und ganzheitliche Verantwortungs- und Arbeitszeitkonzepte entwickeln müssen, die ihren Mitarbeitenden mit Pflegeverantwortung helfen, das Leben individueller, flexibler, vernetzter zu gestalten.

Wenn so viele scheinbar stabile Grenzen verschwimmen, können Unternehmen und ihre Führungskräfte sehr schnell ebenfalls ins Schwimmen geraten - oder die Chancen nutzen, die sich aus dem Umbruch ergeben. Die zukünftigen Strukturen der neuen Arbeitswelten entstehen erst; deshalb bietet sich Führungskräften und Organisationen gerade jetzt die Gelegenheit, zukünftige Strukturen selbst zu gestalten.

# PRÄSENTATION PARTNER

Hinter der **Stiftung Produktive Schweiz** steht eine Gruppe in der Schweiz aktiver und verwurzelter Unternehmen ebenso wie wichtige Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung. Sie haben sich zum Ziel gesetzt, einen nachhaltigen Beitrag zur Fortentwicklung der Produktivität der Schweiz zu leisten. Dabei konzentriert sich die Stiftung auf Forschung rund um den Produktivitätsfaktoren «Wissen und Information» und sie unterstützt entsprechende, praktische Bildungsangebote – oder stellt sie selbst bereit. Dabei hat sie nicht «nur» die Effizienz und Effektivität der Schweizer Wirtschaft, sondern durchaus auch das Wohl der Allgemeinheit im Auge. Dabei sind namentlich moderne Arbeitsformen, die eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unterstützen, zentral.

**Microsoft Schweiz** hat sich seit der Gründung im Jahr 1989 mit einem kontinuierlichen, kontrollierten Wachstum vom Kleinbetrieb mit drei Angestellten zu einer Firma mittlerer Grösse mit rund 500 Mitarbeitenden entwickelt. Der Hauptsitz befindet sich in Wallisellen bei Zürich, mit Büros in Bern, Basel, Alpnach und Genf. Die Geschäftsleitung hat Peter Waser, Country General Manager von Microsoft Schweiz, inne. Die Schweizer Niederlassung nimmt weltweit einen Spitzenplatz in Bezug auf Umsatz pro PC ein. In dieser Position spiegelt sich die pragmatische Haltung und Überzeugung vieler Schweizer Unternehmen, dass die konsequente Nutzung von ICT zu Effizienzgewinn und Wettbewerbsvorteilen führt. Microsoft Schweiz lebt das Thema «Die Zukunft des Arbeitens» und gibt seine Erfahrungen beratend weiter.

**CeTIM - Center for Technology and Innovation Management** - ist ein universitäres Forschungsinstitut an der Universität BW München in Deutschland und der Universität Leiden in den Niederlanden. Die Mission ist, eine europäische Plattform für freie Forschung in Technologie- und Innovationsmanagement zu bieten. CeTIM's Forschung ist in zwei Kompetenzzentren gegliedert: Das Kompetenzzentrum «Virtuelle Organisationen» befasst sich mit neuen Organisationsformen und Managementprinzipien der Informationsgesellschaft. Das Kompetenzzentrum «Innovation Management» untersucht den unternehmerischen Wachstumsprozess von Technologieunternehmen und deren strategisches Management. CeTIM Academy bietet «Life-Long-Learning» für Naturwissenschaftler und Ingenieure, die unternehmerische Führungsverantwortung übernehmen. CeTIM Venture Park begleitet Jungunternehmer von Business Plan Wettbewerben, über Gründung und Inkubation bis zu frühen Wachstumsphasen.

Das **GDI Gottlieb Duttweiler Institute** ist ein Forschungsinstitut mit Sitz in Rüschlikon bei Zürich. Gegründet am 1. September 1963 ist es der älteste Think-Tank der Schweiz. Gemäss Auftrag des Namens- und Ideengebers Gottlieb Duttweiler (1888 - 1962) ist das Institut ein «Ort der Besinnung und Begegnung» mit dem Ziel, «wissenschaftliche Forschung auf sozialem und wirtschaftlichem Gebiet» durchzuführen. Die Forscher des GDI untersuchen Megatrends und Gegentrends und entwickeln Zukunftsszenarien. Thematische Schwerpunkte des GDI liegen dabei in den Bereichen Handel, Konsum und Wertewandel.

# LITERATUR

**Arendt, Hannah** Vita Activa oder Vom tätigen Leben, München 1960

**Barber, Felix / Strack, Rainer** The Surprising Economics of a People Business, in Harvard Business Review, Juni 2005

**Barzilai-Nahon, Karine / Mason, Robert** How Executives Perceive the Net Generation, in Information, Communication & Society, 13 (2010), 3, S. 396 - 418

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)** Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel, Gütersloh 2010

**Bundesamt für Statistik (Hrsg.)** Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz, 2010 - 2060, Neuchâtel, 2010

**Conley, Dalton** Elsewhere, U.S.A. How We Got from the Company Man, Family Dinners, and the Affluent Society to the Home Office, BlackBerry Moms, and Economic Anxiety, New York 2008

**Drucker, Peter** Management im 21. Jahrhundert, Düsseldorf 1999

**European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions** Working Conditions Survey 2004/2005

**Florida, Richard** The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life, New York 2002

**Frick, Karin** Generation Gold. Wie sich Werte, Wünsche und Lebensstile zwischen 50 und 80 verändern. GDI-Studie, Rüslikon 2005

**Frick, Karin** Re-Inventing Summer. GDI-Studie für Schweiz Tourismus, Zürich 2010

**Glutz, Peter** Die beschleunigte Gesellschaft. Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus. München 1999

**Gorz, André** Wege ins Paradies. Thesen zur Krise, Automation und Zukunft der Arbeit, Berlin 1983

**Gürtler, Detlef** Die humane Revolution. Warum Sie in Zukunft an Ihrem Arbeitsplatz tun können, was Sie wollen. München 2001

**Katzy, Bernhard** The Assessment of Knowledge Worker Team Productivity, Neubiberg 2010

**Klink, Daniel** Der Ehrbare Kaufmann, Berlin 2007

**Miegel, Meinhard** Exit. Wohlstand ohne Wachstum, Berlin 2010

**OECD** Maintaining Prosperity in an Ageing Society, Paris 1998

**OECD (Hrsg.)** Society at a Glance, 2009

**Opaschowski, Horst** Wir! Warum Ichlinge keine Zukunft mehr haben, Hamburg 2010

**Perlow, Leslie / Porter, Jessica** Making Time Off Predictable - and Required, in Harvard Business Review, Oktober 2009

**PricewaterhouseCoopers (Hrsg.)** Managing tomorrow's people. The future of work to 2020, London 2007

**Schaffnit-Chatterjee, Claire** Frauen auf Expedition - in das Jahr 2020, Deutsche Bank Research 2010

**Sennett, Richard** Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998

**Steinle, Andreas / Wippermann, Peter** Arbeit - Freizeit - Eigenzeit. Denkanstösse für Wirtschaft, Medien und Gesellschaft, München 2003

**Streitz, Norbert** Smarte Arbeitsumgebungen zur Unterstützung verteilter sozialer Prozesse, in: C. Stary (Hrsg.): Mensch & Computer 2005: Kunst und Wissenschaft - Grenzüberschreitungen der interaktiven ART. München 2005, S. 111-120

**Swisscom (Hrsg.)** IT in Schweizer Unternehmen 2015 - Warum die Zukunft heute beginnt, Zürich 2010

**Suva (Hrsg.)** Zukunftsstudie 2029, Luzern 2009

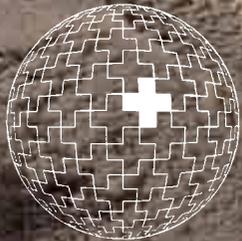
**Tapscott Don** Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World, 2008

# DANKE

In persönlichen Interviews konnte CeTIM Ideen und Gedanken von leitenden Persönlichkeiten aus über zwanzig Firmen erfahren. Von ihnen stammen auch die in der Studie angeführten Zitate. Herzlichen Dank für die Zeit, das Vertrauen und Offenheit. Sie haben damit diese Studie massgeblich mitgestaltet.

Unter anderen - aber nicht nur - geht unser Dank an die hier genannten...

- **BCG, The Boston Consulting Group** Schweiz, Zürich
- **BSI Healthcapital SA**, Lugano
- **Bucher Management AG**, Zürich
- **Bundesamt für Berufsbildung und Technologie** BBT, Bern
- **Destination Davos Klosters**, Davos
- **ETH Eidgenössische Technische Hochschule**, Arbeits- und Organisationspsychologie, Zürich
- **Hasenfeld Zürich AG**, Zürich
- **Lantal Textiles AG**, Langenthal
- **Orange Communications SA**, Renens
- **Raiffeisen Schweiz Genossenschaft**, St. Gallen
- **Schweiz Tourismus**, Zürich
- **Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**, Bern
- **Stadt Zürich**, Organisation und Informatik, Zürich
- **SWICA Gesundheitsorganisation**, Winterthur
- **Swisscanto Holding AG**, Bern
- **Swisscom AG**, Bern
- **Swisscom IT Services**, Zürich
- **Walder Wyss & Partners AG**, Zürich
- **WWF Schweiz**, Zürich



Stiftung  
Produktive  
Schweiz

**Herausgeber**

SPS Stiftung Produktive Schweiz  
c/o Walder Wyss & Partner AG  
Seefeldstrasse 123  
Postfach 1236  
CH-8034 Zürich  
Telefon: +41 79 768 89 04  
[www.produktive-schweiz.ch](http://www.produktive-schweiz.ch)

**Microsoft®**

Microsoft Schweiz GmbH  
Richtistrasse 3  
CH-8304 Wallisellen  
Telefon: 0848 22 44 88  
[www.microsoft.ch](http://www.microsoft.ch)

**GDI** GOTTLIEB DUTTWEILER  
INSTITUTE

**Studienpartner**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute  
Langhaldenstrasse 21  
Postfach 531  
CH-8803 Rüschlikon  
Telefon: +41 44 724 61 11  
[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)



Center for Technology and Innovation Management

CeTIM  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
D-85577 Neubiberg  
Telefon: +49 (89) 339 85 363  
E-Mail: [Prof.Katzy@CeTIM.org](mailto:Prof.Katzy@CeTIM.org)

Plantsoen 97  
NL-3211 KL Leiden  
Telefon: +31 (71) 30 200 20  
[www.CeTIM.org](http://www.CeTIM.org)