

«Vieles ist nicht so neu, wie es scheint»



In der Arbeitswelt gibt es nicht einfach den einen Trend, und einiges verändert sich auch trotz schnellem technischem Fortschritt langsam, sagt Gudela Grote.



Rolf Murbach



Reto Schlatter

ZUR PERSON

GUDELA GROTE (56) ist ordentliche Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie im Departement Management, Technology and Economics an der ETH Zürich.

Context: Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Die Digitalisierung und Automatisierung verändert Berufe. Viele Jobs sollen verschwinden, es entstehen aber auch neue. Man hört diesbezüglich Widersprüchliches. Welches ist Ihre Einschätzung?

Gudela Grote: Beides ist richtig. Gewisse Berufe wird es in Zukunft nicht mehr geben, aber es werden auch neue Jobs entstehen. Die Frage ist auch: Sind die neuen Jobs besser oder schlechter, span-

nender oder langweiliger? Das Thema begleitet uns ja schon lange. Im Moment liest man wieder viel darüber. Wenn wir die Arbeitslosenzahlen anschauen, so können wir eher zuversichtlich sein. Trotz fortschreitender Digitalisierung sind sie in den letzten Jahrzehnten nicht durchgängig gestiegen. Offenbar hat die Digitalisierung nicht einfach nur Jobs vernichtet.

Und doch findet eine starke Veränderung statt.

Ja, insbesondere das Angebot an Dienstleistungen wächst enorm – ob wir diese Dienstleistungen aber auch brauchen, wird sich zeigen. Wie nachhaltig die neuen Jobs sein werden, wissen wir nicht.

«Auch komplexe Aufgaben werden teilweise maschinell verrichtet.»

Was bedeutet die Entwicklung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Sind einfache Tätigkeiten gefährdeter als komplexe Jobs?

Man hört das immer wieder. Es ist aber nicht so einfach. Untersuchungen zeigen, dass auch Jobs mit geringen Anforderungen nicht durchwegs algorithmisiert werden können. Andererseits gibt es komplexe Aufgaben, die unterdessen maschinell verrichtet werden.

Wohin bewegt sich die Arbeitswelt?

Es gibt immer mehr internetbasierte Dienstleistungen. Da herrscht eine Art Goldgräberstimmung. Jeder versucht, irgendeine App zu kreieren, mit der er viel Geld verdienen kann. Aber man muss auch sehen, dass diese Entwicklung nur einen kleinen Teil der Menschen betrifft. Für einen grossen Teil der

«Es herrscht eine Art Goldgräberstimmung.»

Angestellten ändert sich – zumindest im Moment – nicht viel. Wir veröffentlichen alle zwei Jahre den Human-Relations-Barometer. Er misst die Einstellungen, Wahrnehmungen, Stimmungen und Absichten von Beschäftigten in der Schweiz. Es gibt wenig Veränderung, zu wenig auf jeden Fall, um für die Medien interessant zu sein. Der Trend zu langsamen, kontinuierlichen Veränderungen ist nicht so aufregend.

An welche Veränderungen denken Sie?

Die Flexibilisierung der Arbeit zum Beispiel. Von Home Office etwa sprechen wir schon lange. Das ist immer wieder ein Thema. Fakt ist aber, dass diese Veränderungen sehr langsam stattfinden. Kommt hinzu, dass längst nicht alle mitziehen. Einige Unternehmen fördern flexibles Arbeiten, andere sind dagegen. Oder sie haben es wieder

zurückgenommen. Yahoo zum Beispiel erlaubt ihren Mitarbeitenden nicht mehr, von zu Hause aus zu arbeiten.

Ist flexibles Arbeiten ein Bedürfnis von Arbeitnehmenden oder Arbeitgebern?

Beide haben ein Interesse daran. Die Firmen brauchen weniger Arbeitsplätze, weniger Bürofläche, wenn die Angestellten auch mobil oder im Home Office arbeiten. Dadurch sparen sie Kosten. Angestellte wiederum müssen weniger pendeln und können Beruf, Familie und Freizeit einfacher vereinbaren. Andererseits machen auch viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Erfahrung, dass die Trennung von Job und Privatleben auch Vorteile hat.

Dennoch ist mobiles Arbeiten stark verbreitet. Viele arbeiten im Zug, zu Hause oder in Coworking Spaces. Was ist wichtig, damit die Abgrenzung gelingt?

Ich muss in der Lage sein, meine Situation zu kontrollieren. Kann ich selber entscheiden, wann ich arbeite und wann nicht? Oder lasse ich mich von der Arbeit gleichsam überschwemmen, bin ich jederzeit und überall den Arbeitsanforderungen ausgeliefert. Wenn es mir nicht gelingt, die verschiedenen Lebensbereiche voneinander abzugrenzen, gibt das ein heilloses Durcheinander.

Die sogenannte Selbstkompetenz ist angesprochen. Studien zur Digitalisierung haben aufgezeigt, dass sie immer wichtiger wird – wie auch Kommunikationsfähigkeiten, weil viele Menschen zunehmend in verschiedenen Teams arbeiten.

Diese Entwicklung gibt es schon länger. Sie hat sich vielleicht akzentuiert. Neben der individuell zu erledigenden Arbeit gibt es mehr Kooperation. Die Menschen sind in Gruppen tätig und müssen sich selber organisieren; die Jobs sind hier tatsächlich komplexer



ANZEIGE

BVS

Business-School

Zürich St. Gallen Bern Luzern



BETRIEBSWIRTSCHAFT

- Kader-Jahreskurs
- Höheres Wirtschaftsdiplom HWD/VSK
- Betriebswirtschaftler/in VSK / HF
- Bachelor BA / Master Degree
- Techn. Kaufmann/-frau eidg. FA

MARKETING

- Marketing-Assistent/in MarKom
- Marketingfachmann/-frau eidg. FA

VERKAUF

- Verkaufs-Assistent/in MarKom
- Verkaufsfachmann/-frau eidg. FA

PERSONAL

- Personal-Assistent/in mit Zertifikat Trägerverein HR
- HR-Fachmann/-frau eidg. FA

RECHNUNGSWESEN

- Assistent/in Finanz-/Rechnungswesen
- Sachbearbeiter/in Rechnungswesen VSK

■ Beginn: ab 24. April 2017
■ am Abend ■ Samstag ■ Montag
■ Informieren Sie sich unverbindlich

BVS, Militärstrasse 106, 8004 Zürich
(Nähe Hauptbahnhof, gratis Parkplätze)
Telefon: 044 241 08 89
www.bvs-bildungszentrum.ch



«Es braucht mehr Methodenkompetenz.»

geworden, die Anforderungen gestiegen. Nach wie vor ist die Fachkompetenz gefragt, es braucht zusätzlich mehr Methodenkompetenz und Reflexionsvermögen. Man muss immer wieder fragen: Wie packe ich eine Arbeit an? Wie plane ich einen Prozess? Wo hole ich mir Informationen und wie gewichte ich sie?

Lernt man das an den Hochschulen?

Ich denke schon. Die ETH zum Beispiel hat vor zwei Jahren die Initiative critical thinking lanciert. Gerade in Zeiten, in denen Studiengänge tendenziell verschult sind, ist das besonders wichtig. Aber wir haben kritisches Denken schon früher praktiziert. Es gehört zum Studium.

Wie erleben Sie in dieser Hinsicht die Studierenden?

Sehr unterschiedlich. Viele sind wie Jäger und Sammler unterwegs und wollen einfach ihre Kreditpunkte. Andere wiederum sind sehr kritisch, denken viel

nach, ändern Lebensentwürfe und wollen Neues entdecken und Innovatives leisten. Sie möchten spannende Apps erfinden, denken aber auch über Arbeitsmodelle nach. Die Work-Life-Balance ist ihnen wichtig. Erstaunlich ist zudem, dass sie Beziehungen nicht einfach für beruflichen Erfolg instrumentalisieren wollen – im Sinne von: Jeder könnte mein späterer Arbeitgeber oder Kunde sein. Wir haben das untersucht: Viele möchten private und berufliche Beziehungen nicht vermischen. Das ist insofern erstaunlich, als im Zeitalter von Social Media Beziehungen als Kapital gelten.

Eine Studie des Kaufmännischen Verbandes zur Digitalisierung hat gezeigt, dass Unternehmerqualitäten und Portfoliowork künftig immer wichtiger werden. Man hat mehrere Jobs und arbeitet in verschiedenen Projekten.

Das stimmt. Aber es wird auch in Zukunft die herkömmlichen Jobs und

traditionellen Karrieren geben. Das eine ersetzt das andere nicht einfach. Die Arbeitswelt ist vielfältiger als früher. Man sollte sogenannte Trends nicht überbewerten.

Werden Hierarchien weniger wichtig?

Die Hierarchien verändern sich. Vorgesetzte übernehmen häufig eine Coaching-Rolle. Hierarchien werden bisweilen zu Unrecht etwas schlechter geredet, denn sie haben auch eine stabilisierende Funktion. Führung ist nicht nur Kontrolle, sondern Führung gibt auch Orientierung. Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen immer wieder umgebaut werden, können Führungskräfte eine stützende Rolle einnehmen und den Mitarbeitenden Konstanz vermitteln. Ideal ist, wenn Führungskräfte über ein Portfolio von unterschiedlichen Stilen verfügen. Einerseits klar entscheiden und bestimmen, zum Beispiel nach langen kontroversen Diskussionen, andererseits den Mitarbeitenden Freiraum lassen. X

ANZEIGE



Prüfungsausschreibung
2017

Eidgenössische Berufsprüfung Direktionsassistentin/Direktionsassistent

Prüfungsordnung vom 20. Juni 2011

Schriftlicher Teil: Montag, 9. und Dienstag, 10. Oktober 2017

Mündlicher Teil: Mittwoch, 11. bis Freitag, 13. Oktober 2017

Anmeldeschluss ist am 31. März 2017

unter www.examen.ch/da

Prüfungsgebühr CHF 1750.00

Kaufmännischer Verband Schweiz | Berufsprüfung
Direktionsassistent/in | Postfach 1853 | 8027 Zürich



LOYALITÄT UND ZYNISMUS

Jeder vierte Beschäftigte ist der Ansicht, dass Unternehmen ihre Versprechen oftmals nicht halten. Und ein Drittel der Arbeitnehmer erlebt die Beziehung zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen als nicht zufriedenstellend. Das zeigen die Ergebnisse des am Ende des letzten Jahres erschienen Schweizer HR-Barometers der Universität Zürich und ETH Zürich.

Der regelmässig erscheinende Schweizer HR-Barometer widmete sich dieses Mal dem Schwerpunktthema «Loyalität und Zynismus», dem Wechselspiel zwischen erlebter und erbrachter Loyalität sowie dem Zynismus – einer negativen, gar spöttischen Einstellung, die die Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber entwickeln. «Die Ergebnisse zeigen, dass es um die Loyalität der Beschäftigten grundsätzlich gut steht», sagt Bruno Staffelbach von der Universität Zürich. 54 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlten sich emotional mit dem Arbeitgeber verbunden und nur 16 Prozent der Beschäftigten setzten sich intensiv damit auseinander, ihre Stelle zu kündigen. Dennoch betrachtet laut Studie jede vierte Person zumindest gewisse Versprechen des Unternehmens als gebrochen, und jede dritte Person beurteilt die Beziehung zum Vorgesetzten beziehungsweise zur Vorgesetzten und zu den Arbeitskollegen als nicht ganz zufriedenstellend. «Entsprechend zeigen 60 Prozent der Beschäftigten zynisches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber, indem sie sich zum Beispiel missbilligend äussern», so Staffelbach.

DEM ZYNISMUS ENTGEGENWIRKEN

«Unternehmen können einiges tun, um der Entwicklung von Zynismus entgegenzuwirken und die Loyalität der Beschäftigten zu fördern», erklärt Gudela Grote von der ETH Zürich. So hätten Beschäftigte, die ihren Arbeitgeber als loyal wahrnehmen, eine höhere Bleibemotivation und zeigten weniger Zynismus. Zudem würde auch die Arbeitsplatzunsicherheit eine zentrale Rolle spielen. Wer befürchtet, seine Stelle bald zu verlieren, entwickle eher eine zynische Einstellung oder ein entsprechendes Verhalten und spiele mit dem Gedanken, die Arbeitsstelle selber zu kündigen.

LOHN- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Weiter zeigen die Trendanalysen des HR-Barometers, dass die Diskrepanz zwischen Angebot und Erwartung bei Lohn und Entwicklungsmöglichkeiten wächst. Damit Beschäftigte für unsichere Zeiten besser gewappnet seien, sollten Unternehmen die finanzielle Absicherung und vor allem auch die Arbeitsmarktfähigkeit der Betroffenen fördern, so die Autoren des Barometers. Die nötigen Massnahmen für eine systematische

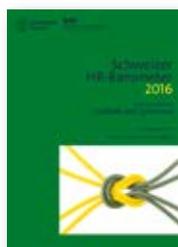
Laufbahnplanung wie Laufbahngespräche oder Mentoring würden in vielen Unternehmen weiterhin fehlen.

GERINGE EIGENVERANTWORTUNG FÜR EIGENE LAUFBAHN

Bei der Karriereorientierung zeigt sich der Studie zufolge, dass viele Beschäftigte die Eigenverantwortung für ihre Laufbahn nur beschränkt wahrnehmen. Die meisten erwarten zwar nicht, dass ihr Unternehmen ihre Karriere für sie plant und voranbringt, aber sie wünschen sich doch, dass sie lange Zeit in einem Unternehmen bleiben können. Die Notwendigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen und sie unter Umständen sogar positiv für sich nutzen zu können, werde von einer grossen und sogar wachsenden Zahl von Beschäftigten nicht wahrgenommen. «Wenn Unternehmen daran etwas ändern wollen, müssen sie in der Personalentwicklung grundlegend neue Herangehensweisen wählen», sagt Gudela Grote. «Eigenverantwortliche Karrieren können nur durch Massnahmen gestärkt werden, die sich an den Laufbahnmöglichkeiten und -bedürfnissen der Beschäftigten orientieren statt vorrangig den Interessen des Unternehmens zu dienen.»

pd/mur

Der Schweizer HR-Barometer erfasst, wie Angestellte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Erhoben werden unter anderem die folgenden Themen: Gegenseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmer und Arbeitgeber als Bestandteil der Arbeitsbeziehung (psychologischer Vertrag), Praktiken des Human Resource Management wie Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, Führung, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmarktfähigkeit und Karriereorientierung.



Gudela Grote und Bruno Staffelbach (Hrsg.): **Schweizer HR-Barometer 2016: Loyalität und Zynismus**. Universität Zürich und ETH Zürich, 2016.

Der Bericht steht elektronisch zum Download zur Verfügung unter www.hr-barometer.uzh.ch oder www.hr-barometer.ethz.ch.



ZUSAMMEN EINZIGARTIG!

Nicht ICH – sondern WIR! So lautet das Motto all derer, die erkannt haben, dass man nur gemeinsam erfolgreich sein kann. Denn in der aktuellen Geschäftswelt, die oft mit den Attributen volatil, unsicher, komplex und ambivalent umschrieben wird – der sogenannten «VUCA-Welt» – ist es schlicht unmöglich, allein zu reüssieren. Und trotz viel zitiertem Individualismus sehnen sich immer mehr Menschen nach dem Gefühl, Teil eines umfassenderen Ganzen zu sein.

Nun ist Teamwork eigentlich nichts Neues. Schliesslich erlegte man bereits vor 20 000 Jahren ein Mammut nicht im Alleingang. Doch aufgrund einer stets komplexer werdenden Welt kommt dem Wir vermehrt ein besonderer Stellenwert zu.

Nur: Ein echtes Wir entsteht nicht einfach so. Es braucht Zeit. Und Aufmerksamkeit. Ebenso wie ein gemeinsames Ziel! Nicht zu vergessen: Um gemeinsam erfolgreich zu sein, braucht es den Mut, Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und kontroversen Meinungen zu einem Kollektiv zusammenzuschweissen, das vereint Neues erschafft.

Doch die Investition lohnt sich! Denn wer auf Fortschritt setzt, tut gut daran, dem Miteinander bewusst(er) Raum zu geben. Ein gutes Wir entlastet, ergänzt Stärken und kreiert Überraschendes – und das auch dort, wo man es gar nicht erwartet. Und manchmal, fast aus dem Nichts, kann es geschehen, dass einem ein magic moment beschert wird: das Gefühl zusammen einzigartig zu sein!

YVONNE SEITZ, Head Diversity und Employer Attractiveness AXA Winterthur und frei schaffende Journalistin