



ARBEITSWELT 2030

Innovative Konzepte im
Spannungsfeld interner
und externer Arbeitsmärkte

Im Auftrag der

Adecco Stiftung

Klaus Sailer, Thomas Holzmann, Sabrina Wannags, Florian Huber



ISBN: 978-3-943872-09-5

Copyright ©

Prof. Dr. Klaus Sailer, Dr. Thomas Holzmann, Sabrina Wannags, Florian Huber

Strascheg Center for Entrepreneurship

München 2015

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

die vorliegende Studie entstand im Auftrag der Adecco Stiftung an das Strascheg Center for Entrepreneurship, um Chancen sowie Herausforderungen für die neue Arbeitswelt 2030 zu erörtern.

Themen wie der demografische Wandel oder das Streben nach mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz sind nach wie vor aktuell. Mit der vorliegenden Arbeit verfolgen wir das Ziel, neue Zukunftsszenarien an der Schnittstelle zwischen internen und externen Arbeitsmärkten aufzuzeigen.

Im Zuge einer weit gefassten Umfrage mit diversifizierten Zielgruppen wurde das Augenmerk auf neue Weiterbildungskonzepte und freie Arbeitsformen gelegt, mit dem Anspruch, die Produktivität von Unternehmen beizubehalten bzw. zu erhöhen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich durch die Arbeitsmarktveränderungen zukünftig neue Gelegenheiten für Arbeitnehmer, Arbeitgeber sowie Vermittlungsinstitute ergeben werden, die sich durch konkrete Konzepte gewinnbringend für alle Stakeholder nutzen lassen.

Dies gilt sowohl für neue Geschäftsmodelle zum Thema Weiterbildung, teilweise in Verbindung mit neuen Medien, als auch zur langfristigen Mitarbeiterbindung und Motivation, welche die Generierung von Innovationen für eine lebenswerte Gesellschaft zur Folge haben. Hierfür zeigen die im Rahmen der Studie entwickelten Szenarien konkrete Ansatzpunkte auf.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen der Studie und zahlreiche Anregungen zur praktischen Umsetzung.



Prof. Dr. Klaus Sailer
Geschäftsführer
klaus.sailer@sce.de

INHALT

1.	Einleitung: Zukünftige Herausforderungen unserer Gesellschaft	6
2.	Studiendesign Aufbau und Design der Studie	8
3.	Lösungsfindung Vom Problem zur Lösung	10
4.	Zukunftsszenarien Zukünftige Szenarien für die Arbeitswelt 2030	18
5.	Ausblick und Fazit Die nächsten Schritte ...	32
6.	Unterstützer der Studie SCE & Adecco Stiftung	33
7.	Die Autoren	36
8.	Quellen	37



1 EINLEITUNG



Zukünftige Herausforderungen unserer Gesellschaft

Die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes in Deutschland ist von Faktoren wie dem demografischen Wandel, der Zu- und Abwanderung sowie der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften abhängig.

Laut einer Studie der Bundesagentur für Arbeit wird sich der demografische Wandel sehr stark auf die zukünftige Arbeitsmarktentwicklung auswirken.¹ Einer konservativen Hochrechnung zufolge sollen im Jahr 2050 ca. 29 Millionen Erwerbstätige die heutige Arbeitskraft von ca. 45 Millionen Menschen übernehmen, was eine drastische Reduzierung bedeutet.² Somit steht die These im Raum, dass unser gehäufte Wohlstand ohne systematische Aus- und Weiterbildung der nachkommenden Arbeitsgeneration nicht mehr haltbar sein wird.

Damit einher schreitet der anhaltende digitale Wandel in nahezu allen Lebensereichen weiter voran. Trends wie Industrie 4.0, Internet der Dinge oder Smart Home werden unsere Arbeitswelt kontinuierlich weiterentwickeln und nachhaltig beeinflus-

sen. Die Auswirkungen auf unser Verhalten, unsere Kommunikationsgewohnheiten und eine verstetigte Beschleunigung im Alltag sind bereits heute deutlich sichtbar. Fragen danach, wie wir zukünftig unsere Arbeitspakete organisieren, uns innerhalb von Projektteams koordinieren und wie durchlässig der Arbeitsmarkt werden wird, stellen zum Teil noch unbeantwortete Herausforderungen dar.

Der Drang zur Selbstverwirklichung scheint bei der Generation Y, den jungen Menschen, die mit dem Internet aufgewachsen sind, mehr vorhanden zu sein als jemals zuvor.³ Insbesondere Studierende wagen im Zuge der vielfältigen Möglichkeiten vermehrt den Schritt in die Selbstständigkeit⁴, aber auch allgemein ist ein hoher Gründungstrend zu beobachten.⁵

„Wir sind es der Gesellschaft schuldig, die Zeit jetzt sinnvoll zu nutzen.“

Zitat Jungunternehmer

Allerdings wird die Schere zwischen gut ausgebildeten und niedrig qualifizierten Arbeitskräften immer größer.⁶ Die Auswirkungen der geforderten Freiheit zur Selbstverwirklichung auf der einen Seite und der Debatte über fehlende Fachkräfte für bestimmte Arbeitspakete auf der anderen Seite, sind für die Zukunft noch nicht eindeutig absehbar. Klar ist jedoch: der gesellschaftlich-technologische Kontext beeinflusst unsere Arbeitswelt sowie die Art und Weise unseres Zusammenlebens.

Daher konzentriert sich die vorliegende Studie auf die Zukunft der Arbeit angesichts der aktuellen technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen. Darauf ba-

sierend werden mittels einer qualitativen Datenerhebung Szenarien hinsichtlich möglicher Entwicklungspfade zu einer neuen Form der Arbeitsorganisation im Spannungsfeld zwischen internen und externen Arbeitsmärkten abgeleitet.

Die Studie zeigt zunächst die Rahmenbedingungen am deutschen Arbeitsmarkt auf und leitet aus einer Primär- und Sekundärdatenanalyse Szenarien für mögliche zukünftige Arbeitsformen ab. Dabei richtet sich der Fokus auf innovative Ansätze an der Schnittstelle zwischen gesellschaftlich relevanten Themen mit wirtschaftlichem Mehrwert und technologischer Machbarkeit.

Die konkrete Forschungsfrage lautet: Wie kann man zukünftigen Chancen und Herausforderungen an der Schnittstelle interner und externer Arbeitsmärkte begegnen?



2 STUDIENDESIGN



Aufbau und Design der Studie

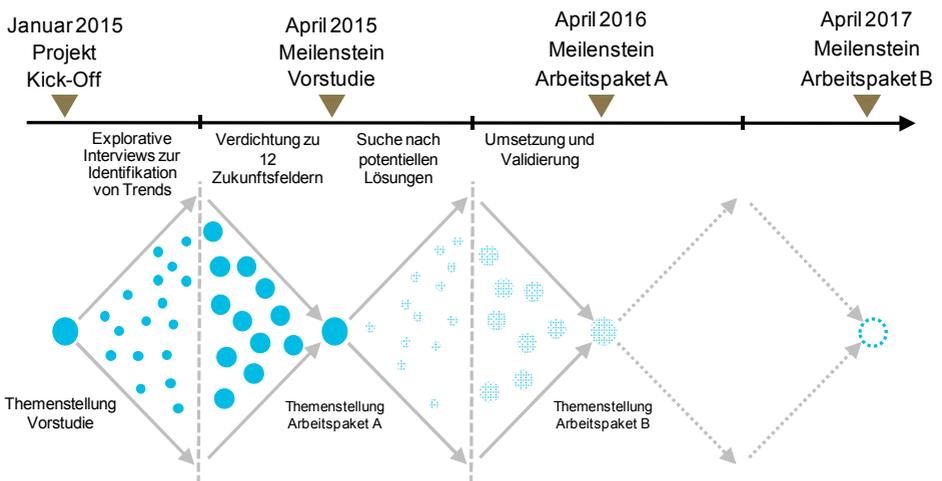
Im Rahmen der Studie wurde eine Sekundäranalyse sowie eine Primäranalyse mit 22 zielgruppenorientierten Interviews durchgeführt. Die extrahierten Kernaussagen bilden die Basis zur Ableitung von zwölf konkreten Zukunftsszenarien.

Das Studiendesign gliedert sich in drei Arbeitsschritte: Zunächst wurde anhand von Sekundärdaten der aktuelle Kenntnisstand hinsichtlich der Rahmenbedingungen zur Arbeit der Zukunft analysiert. Der Umgang mit existierenden Leerzeiten wurde daraufhin als relevantes Problemfeld zur Nutzung neuer Konzepte identifiziert. Innerhalb der Thematik der Nutzung von Leerzeiten wurden schließlich systematisch Primärdaten erhoben, die neue Einblicke zur Entwicklung von Szenarien lieferten.



Problemfeld – Lösungsfeld – Verknüpfungsfeld – Wirkungsfeld

Der explorative Ansatz der Vorstudie verfolgt das Ziel, ein konkretes Problemfeld für zukünftige Arbeitsformate aufzuwerfen, aus dem konzeptionell ein passendes Lösungsfeld abgeleitet wird. Die Datenanalyse erfolgte in vier Arbeitsschritten. Anhand explorativer Interviews mit einer breit gestreuten Sample ($n=22$) wurde der Problemraum geöffnet, um neue Einblicke gewinnen zu können. Zunächst wurden 15 Tiefeninterviews mit einem teilstrukturierten Fragebogen durchgeführt. Aus den qualitativen Aussagen wurden mittels offener Kodierung Dimensionen abgeleitet und für die Szenarien geclustert. Der iterative Prozess von Kodieren und Clustern wurde so lange wiederholt, bis sich konkrete Muster herauskristallisierten. Aus den Dimensionen wurden mögliche Lösungsfelder abgeleitet und daraus zwölf Zukunftsszenarien zur weiteren Untersuchung und zur praktischen Umsetzung generiert. Validiert wurden die Szenarien durch Expertengespräche und sieben flankierende Interviews.



Der Vorteil der divergenten und konvergenten Herangehensweise ist eine bewusste Öffnung des Problemraums, um unerwartete und neue Perspektiven gewinnen zu können. Der unstrukturierte, chaotische und divergente Öffnungsprozess sowie eine ganzheitliche Problemanalyse werden durch konvergentes Denken systematisiert. Hieraus können konzeptionelle Aussagen und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Erst nach einer umfassenden Problemanalyse werden Lösungsansätze mittels Kreativitätstechniken, wie beispielsweise Mindmapping oder die Delphi-Methode, ermittelt.

3 LÖSUNGSFINDUNG

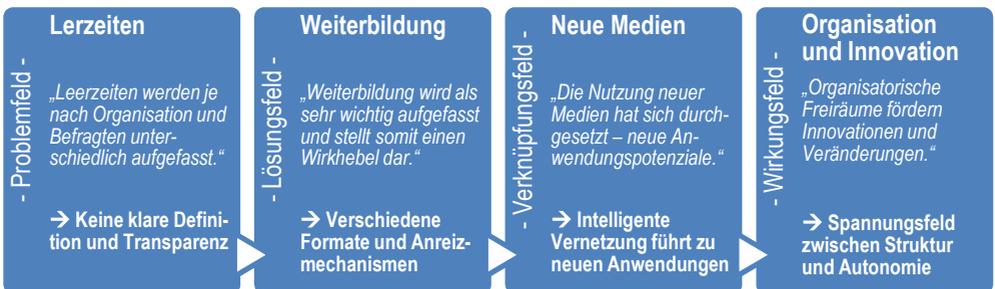


Vom Problem zur Lösung

Die Intransparenz von Leerzeiten wurde als Problemfeld ermittelt. Konkrete Lösungsansätze zur Nutzung von Leerzeiten für Weiterbildungsmaßnahmen sowie für innovative oder gesellschaftliche Projektinitiativen mit dem Ziel, Organisationen mittels neuer (externer) Anreize voranzubringen, standen im Fokus der Studie.

Anlehnend an die Studienmethodik wurden zunächst betriebliche Leerzeiten als Problemfeld identifiziert. Diese lassen sich in verplante und freie Kapazitäten unterscheiden. Das Thema Weiterbildung wurde in der weiteren Analyse als Lösungsfeld herausgearbeitet.

Mithilfe des Verknüpfungsfelds „neue Medien“ im Zeitalter der Digitalisierung wird zudem Bezug auf Online-Lösungen genommen. Als Wirkungsfeld wurden „Organisation“ und „Innovation“ als Ergebnis einer effizienten Nutzung von Leerzeiten mittels Weiterbildung definiert.



Leerzeiten

... als Problemfeld

sind zeitliche Abschnitte, in denen ein Arbeitnehmer entweder seinen Kernaufgaben nicht nachgehen kann oder wegen Überkapazitäten keine Kernaufgaben verrichtet. Sie stellen in jedem Anstellungsverhältnis eine Herausforderung dar und sind vom Arbeitgeber selten transparent einsehbar. Aus unserer Befragung ging hervor, dass sich zwischen zwei Arten von Leerzeiten unterscheiden lässt: die verplanten Kapazitäten und die freien Kapazitäten.



Verplante Kapazitäten sind Leerzeiten, die vom Arbeitnehmer genutzt werden, um entstandene Mehrarbeit abzubauen oder anderweitige Unterstützungstätigkeiten zu verrichten. Diese verplanten Kapazitäten können dann später in Form von Überstunden abgebaut werden und sind in der Regel für den Arbeitnehmer transparent nachvollziehbar.

Freie Kapazitäten hingegen entstehen meist spontan oder bei einem Einsatzwechsel des Arbeitnehmers. Hier hängt die Nutzung der entstandenen Leerzeiten von der persönlichen Einstellung des Arbeitnehmers ab.

Manche nutzen die zeitlichen Leerräume für innovative Mehrwertigkeiten oder zur persönlichen Reflexion, andere treiben private Projekte (z. B. im ehrenamtlichen Bereich) voran oder nutzen den Freiraum zur strategischen Planung.

Daraus wird ersichtlich, dass Leerzeiten ein erhebliches Potenzial zur effizienteren Organisation sowie zur individuellen Weiterbildung bieten. Insbesondere die freien Kapazitäten sind in der Datenanalyse als interessantes Problemfeld für umfassende Lösungsszenarien mit großem Wirkpotenzial identifiziert worden.

Weiterbildung

... als Lösungsfeld

kann auf individueller sowie auf unternehmerischer Ebene viel bewirken. So können Weiterbildungsmaßnahmen unternehmensintern, als Teil der strategischen Planung des Managements, einen erheblichen Mehrwert liefern und zusätzlich unternehmensextern in Form einer weiteren Dienstleistung angeboten werden.

Ein umfassendes internes Weiterbildungsprogramm für die Belegschaft einer Firma kann positive Effekte auf die Motivation der Mitarbeiter haben, indem es gänzlich neue Perspektiven und Möglichkeiten eröffnet.

Weiterbildungsmaßnahmen für externe Kunden runden auf der einen Seite das Angebotsspektrum vieler Unternehmen ab, auf der anderen Seite werden Bestandskunden langfristig an das Unternehmen gebunden.

Eine genaue Planung und Ausrichtung des internen sowie externen Weiterbildungsangebots muss somit auf jedes Thema individuell angepasst werden. Beispielhaft können hier spezielle methodische oder fachliche Aspekte genannt werden, die unterschiedliche Formate erfordern.

Insbesondere junge Arbeitnehmer streben nach einem erhöhten Maß an Selbstverwirklichung. Die Frage, wie man „Querdenker“ in einer hierarchischen Ordnung

einbindet und gleichzeitig ihr Innovationspotenzial optimal nutzt, stellt nicht selten eine große Herausforderung für Führungskräfte oder Arbeitgeber dar.

Werden gute Ideen aus unterschiedlichen Gründen, wie beispielsweise Zeitdruck oder Kompetenzstreitigkeiten, regelmäßig unterdrückt, so führt das langfristig zu einem Rückgang der Motivation seitens der Mitarbeiter, das Unternehmen voranzutreiben. Ziel einer Organisation sollte es daher sein, Anreize zu schaffen, die die intrinsische Motivation steigern und einen offenen sowie gegenseitigen Wissenstransfer sicherstellen.



Neue Medien

... als Verknüpfungsfeld

neue Medien sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Die anhaltende Digitalisierung hat unser Leben nachhaltig verändert. Für eine Organisation ist es daher relevant, eine ausreichende Infrastruktur für die neuen Anwendungen zu schaffen.

Heutiger Standard ist es, mittels Internetverbindung im globalen Kontext zu arbeiten. Somit ist eine physische Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht mehr zwingend erforderlich. Clouddienste für Homeoffices stellen nur ein aktuelles Beispiel hierfür dar.



Neben den sich neu eröffnenden Möglichkeiten, das Privatleben und den Beruf besser in Einklang zu bringen, erfordern die technischen Dienste neben fachlichem Wissen auch neue methodische und soziale Kompetenzen.

Bei einer dezentralen Arbeitsweise werden wichtige Informationen nicht mehr in der Kaffeeküche ausgetauscht. Hierfür müssen eigene Austauschmechanismen geschaffen werden. Weiterhin fallen auch nonverbale Kommunikationsinformationen wie Mimik und Gestik weg, sodass neue Arten der Gesprächsdisziplin und des Konfliktmanagements über digitale Medien erlernt werden müssen. Der Einsatz neuer Medien erfordert somit eine Anpassung von offiziellen Prozessen sowie Arbeitsroutinen.

Wirft man einen Blick auf die Bildungsbranche, so haben E-learning-Plattformen bereits heute ein disruptives Potenzial für unsere berufliche Aus- und Weiterbildung. Die Anwesenheit in Lehrräumen ist nicht mehr zwingend notwendig, und Wissen kann jederzeit zu jedem Thema angeeignet werden.

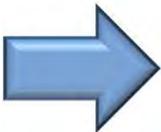
Neue Medien als Verknüpfungsfeld sind aufgrund der bereits bestehenden technologischen Strukturen und der stetigen Weiterentwicklung in nahezu keinem Szenario mehr wegzudenken.

Organisation und Innovation

... als Wirkungsfeld

im neuen Arbeitsumfeld. Zu starre Organisationsstrukturen hemmen die Innovationskraft, zu lose Strukturen wiederum erschweren ein produktives Zusammenwirken von interdisziplinären Mitarbeitern. Die Frage, wie man eine gesunde Balance aus organisationalen Freiheiten schafft und trotzdem ein gewisses Maß an hierarchischer Ordnung beibehält, wird künftig an Bedeutung gewinnen.

Festhalten kann man jedoch, dass autonome Arbeitnehmer auf innovativere Lösungen kommen, als heteronome Arbeitnehmer, die völlig fremdbestimmt arbeiten. Eine strukturierte Autonomie kann daher zu mehr Innovationspotenzial beitragen, was dem Unternehmen langfristigen Erfolg sichert.



Mit einem balancierten System aus Weiterbildung und neuen Medien können Leerzeiten effizient genutzt werden, um eine Organisation zu stärken und innovative Konzepte für die Zukunft zu schaffen.

Zielgruppen



Untersuchte Zielgruppen

Ziel der Studie war es ein umfassendes Bild zur Arbeitswelt der Zukunft aus verschiedenen Perspektiven zu generieren. Hierfür wurden fünf unterschiedliche Zielgruppen, bestehend aus Managern, Intermediären, Unternehmern, Leih- und Zeitarbeitern, Coaches/Consultants, sowie ein Experte befragt.

Zielgruppe	Manager	Intermediäre	Unternehmer	Zeitarbeiter	Coaches	Experten	Summe
Samplegröße	8	5	3	2	3	1	22

Der Vorteil eines umfassend diversifizierten Samples ist es, dass gänzlich neue Sichtweisen abgeleitet werden können, da die gesammelten Informationen über ein konkretes Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet wird. Nachfolgend werden die Spezifikationen der jeweiligen Zielgruppe aufgeführt.

Manager

Manager koordinieren unternehmerische Aktivitäten innerhalb einer Organisation und werden von den Anteilseignern zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt. Innerhalb ihrer Organisationsgrenzen haben sie konkrete Vorstellungen bezüglich der Arbeitswelt der Zukunft, die wir in unserer Studie erfassen. Dabei sind sie in ihrem Handlungsspielraum jedoch nicht vollkommen autonom. Teilnehmer unserer Studie waren Geschäftsführer sowie Personal- und Projektmanager, wodurch unterschiedliche Anforderungsperspektiven für die Zukunftsszenarien extrahiert werden konnten.

Intermediäre

Intermediäre treten an der Schnittstelle zwischen internen und externen Arbeitsmärkten auf und sind oftmals Personalvermittler, universitätsnahe Institute sowie Stiftungen oder staatliche Einrichtungen. Von Interesse für unserer Studie ist zum einen, wie und mit welchen Mechanismen Intermediäre passende Akteure zielorientiert zusammenführen, zum anderen, welche externe Sichtweise sie auf die Thematik haben. Im Zuge unserer Studie wurden gezielt Arbeitsvermittler und Vertreter von Instituten befragt.

Unternehmer

Unternehmer schaffen ihre eigenen Geschäftsbereiche und setzen in der Regel neue Marktstandards. Mit ihrer innovativen Schöpfungskraft hat diese Zielgruppe, im Gegensatz zu den Managern, eine differenziertere Sichtweise hinsichtlich der Arbeitswelt der Zukunft. Diese eher freie und selbstbestimmte Einstellung gegenüber Arbeit bietet eine weitere Perspektive zur Erarbeitung unserer Zukunftsszenarien.

Zeitarbeiter

Entgegen der gesellschaftlich geläufigen Definition von Zeit- und Leiharbeitern haben wir in der vorliegenden Studie auch Ingenieursdienstleister und Consultants in diese Rubrik mit einbezogen. Eine Anforderungsanalyse für die neue Arbeitswelt, basierend auf projektbezogenen oder temporären Arbeitsaufträgen, erschließt eine weitere Perspektive auf ein sich veränderndes Anforderungsprofil der jeweiligen (Leih-)Arbeitnehmer. Ein verstärktes Abhängigkeitsverhältnis und ein dynamischer Austausch der jeweiligen Arbeitskräfte zeigt eine weitere Dimension für die erarbeiteten Zukunftsszenarien auf.

Coaches

Im Rahmen der Studie wurden Coaches, Experten und universitäre Lehrkräfte ergänzend zu den restlichen Zielgruppen befragt, um ein Meinungsbild insbesondere zum Thema Weiterbildung zu erhalten. Befragte Coaches waren Teamentwickler, fachliche Trainer sowie Professoren für Innovation aus dem universitären Umfeld.

	Leerzeiten	Weiterbildung	Organisation	Innovation
Neue Medien werden als Verknüpfungstechnologie zwischen allen Dimensionen gesehen.				
Manager	Fehlende Transparenz von Leerzeiten führt zur ineffizienten Nutzung der Arbeitszeit.	...sehen Weiterbildungsangebote als wichtiges Incentivierungsinstrument für Mitarbeiter.	Die richtige Balance der Nutzung von Leerzeiten in der Organisation von Autonomie und Heteronomie ist eine Herausforderung	Manager verwalten bestehende Organisationen und haben durch die zahlreichen Arbeitsroutinen eher weniger Zeit für neue Ideen mit hohem Veränderungspotential.
Intermediäre	Reduzieren lange Leerzeiten durch eine schnelle Vermittlung von Wissen oder benötigtes Personal.	...fungieren als Dienstleister und haben somit eine bedeutende Rolle hinsichtlich neuer Weiterbildungskonzepte.	Personalberater benötigen einen großen Autonomiegrad, um flexibel und zeitnah auf die Kundenbedürfnisse reagieren zu können.	Externe Impulse von Intermediären können erhebliches Innovationspotential in einer Firma generieren
Unternehmer	Leerzeiten bei Unternehmensgründungen treten kaum auf und sind wegen des hohen Arbeitseinsatzes kaum relevant.	...bilden sich in der Regel bedarfsorientiert weiter, um sich an die wechselnden Anforderungen des Gründungsprozesses optimal anpassen zu können.	Durch die Selbstorganisation der Unternehmer, schaffen diese sich ihre Freiräume selbst und agieren fast ausschließlich autonom.	Unternehmer schaffen sich ihr eigenes Geschäftsfeld und sind daher auf innovative Geschäftsmodelle und Ideen angewiesen – Innovation ist für sie eine notwendige Bedingung.
Zeitarbeiter ¹	Wechselnde Projekte oder Einsatzbereiche bei Zeitarbeitern, Ingenieursdienstleistern oder Consultants kann in Zeiten geringer Auslastung zu längeren und spontanen Leerzeiten führen.	...müssen sich schnell an wechselnden Arbeitsplätzen den jeweiligen Anforderungen anpassen und benötigen daher umfassende Weiterbildungsangebote.	Organisationsformen sind für Zeitarbeiter eher zweitrangig, da der Arbeitsauftrag als Dienstleistung im Vordergrund steht.	Zeitarbeiter agieren im Rahmen von konkreten Überlassungsverträgen oder Dienstleistungsaufträgen und haben innerhalb des Rahmens nur wenig Spielraum für Innovationen – außer Sie wurden ausdrücklich in Auftrag gegeben.
Coaches	Im Gegensatz zu unternehmenseigenen Weiterbildungsabteilungen können Coaches bedarfsorientiert bei hohem Aufkommen von Leerzeiten eingesetzt werden.	...bieten umfassende Weiterbildungsangebote oder Hilfestellungen an und bringen diese flexibel in Organisationen mit ein.	Die Arbeitspakete und -auslastung werden aufgrund von Selbstständigkeit vollkommen autonom bestimmt.	Ähnlich wie Intermediäre kann ein Coach wertvolle externe Anreize in eine Organisation einbringen, die zu neuen Innovationen führen können.

^[1] Unter Zeitarbeiter wurden sowohl Ingenieursdienstleister, Consultants sowie Leiharbeiter zusammengefasst.

ZUKUNFTSSZENARIEN



ZUKUNFTSSZENARIEN

Zukünftige Szenarien für die Arbeitswelt 2030

Die abgeleiteten Zukunftsszenarien basieren auf der Analyse des identifizierten Problemfeldes „Leerzeiten“ und leiten aus den gesammelten Daten konkrete Konzepte für eine reale Umsetzung ab.

Zwölf Zukunftsszenarien liefern im folgenden Abschnitt eine Übersicht über mögliche Konzepte zur Umsetzung zur **effizienteren Nutzung von Leerzeiten**. Die extrahierten Zukunftsfelder vereinen Themenblöcke zur **Einbindung neuer Medien** in zukünftige Arbeitskonzepte sowie **moderne und kollaborative Weiterbildungsszenarien**. Konkrete Auswirkungen werden bei der Umsetzung auf die **Innovationsfähigkeit** und **Struktur einer Organisationsform** erwartet.

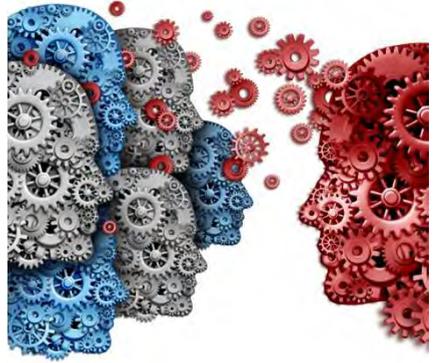
Jedes erarbeitete Szenario wurde basierend auf den Interviewaussagen abgeleitet und in einem Zukunftsworkshop qualitativ bewertet.

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Die Bewertungsdimensionen richteten sich einerseits auf den Neuheitsgrad sowie andererseits auf den gesellschaftlichen Mehrwert des Zukunftsszenarios. Die Bewertungsskala reichte dabei von 1 (kein Neuheitsgrad bzw. kein gesellschaftlicher Mehrwert) bis 6 (hoher Neuheitsgrad bzw. hoher gesellschaftlicher Mehrwert). Die Einschätzung beruht auf der Datenbasis sowie der Wahrnehmung der Autoren mit ihrem Hintergrund aus der Gründer- und Innovationsszene in München.

Effizienzsteigerung



Zukunftsszenario 1

Effizienzsteigerung durch motivierende Ausbildungsmaßnahmen

Wie kann der Arbeitgeber durch methodische Aus- und Weiterbildung seine Arbeitnehmer motivieren, um operative Ausgleichstätigkeiten zu minimieren und mehr Autonomie für innovative Mehrwerttätigkeiten zu schaffen?

Die Effizienz eines Mitarbeiters ist maßgeblich von dessen Motivation abhängig. Insbesondere bei überlasteten Mitarbeitern führen Mehrarbeiten zu Überstunden, die in verplante Leerzeiten (z. B. Überstundenabbau) münden oder wichtige Arbeitspakete aufstauen, die verspätet bearbeitet werden müssen. Diese oftmals für Vorgesetzte nicht sichtbare Überlastung führt langfristig zur Demotivation des Mitarbeiters.

Eine Steigerung der Effizienz kann daher durch Ausbildungsmaßnahmen erreicht werden, die langfristig die Motivation steigern.

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Weiterhin sollen die Mitarbeiter mit verschiedenen Reflexionsverfahren vertraut gemacht werden, welche ermöglichen, die wichtigen Arbeiten von weniger wichtigen unterscheiden zu können sowie den eigenen Arbeitsprozess kontinuierlich zu verbessern. Die daraus neu entstehenden Freiräume können für innovative Mehrwerttätigkeiten genutzt werden, die dazu beitragen, das Unternehmen am Markt langfristig wettbewerbsfähig zu halten.

Eigeninitiative



Zukunftsszenario 2

Schaffung innovativer Mehrwertigkeiten durch Eigeninitiative von motivierten Mitarbeitern

Wie könnten wir durch strukturierte Freiräume und den zielgerichteten Austausch in einem interdisziplinären Netzwerk Personen motivieren, neue innovative Mehrwertigkeiten zu starten?

Intrinsisch motivierte Personen bemühen sich proaktiv um ihre persönliche Weiterbildung und sind am Wohlergehen ihres Unternehmens interessiert. Anreize zur Weiterbildung können sowohl organisationsintern, wie beispielsweise durch die Personalabteilung, als auch organisationsextern, durch Kundenreklamationen oder externe Dienstleister, motiviert sein.

Um interne kontinuierliche Verbesserungskonzepte initiieren und umsetzen zu können, benötigen die Mitarbeiter eine autonome Organisationsstruktur und ein umfassendes Weiterbildungsangebot.

**Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert**



Prozess- und Kommunikationsstandards ermöglichen, die gegebenen Freiräume so zu strukturieren, dass viele Personen aus einem interdisziplinären Netzwerk in einem Projekt zusammenwirken können. Das benötigte Know-how kann in spezifischen Methodenworkshops vermittelt werden.

Shared Service



Zukunftsszenario 3

Empfehlungen und Angebote zu möglichen Weiterbildungsmöglichkeiten ergeben sich aus dem Netzwerk.

Wie können wir spontanen Wissens- und Kompetenzaustausch innerhalb beruflicher und privater Netzwerke mithilfe einer virtuellen Plattform sinnvoll koordinieren und strukturieren?

Personen suchen nach Möglichkeiten zum spontanen Wissens- und Komptenz-austausch für die persönliche Weiterbildung (methodisch, fachlich oder Soft Skills) in losen Netzwerken. Hierfür sind strukturierte Freiräume notwendig, die durch neue Medien unterstützt werden können.

Der Aufbau von virtuellen „shared service“-Plattformen und die richtige Nutzung dieser Plattformen gewinnen an Bedeutung. Zukünftig werden „shared services“ in einer immer mehr verteilten Arbeitswelt zunehmen (z. B. Schulungen als Gefälligkeit für Kollegen, die wiederum andere Ausgleichstätigkeiten erledigen).

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Der Trend zur „shared economy“ wird sich weiter verstärken. Die Herausforderung wird sein, zukünftig Anreize zu schaffen, damit Mitarbeiter ihr individuelles Wissen ohne Restriktionen teilen. Eine Plattform für „shared services“ könnte hier Abhilfe schaffen, indem Wissensaustausch transparent und nachvollziehbar gemacht wird. Eine offenere Kollaborationskultur wäre das Resultat dieses Szenarios.

Mitarbeiterbindung



Zukunftsszenario 4

Mitarbeiterbindung durch individuelle Weiterbildungsmaßnahmen

Arbeitnehmer streben nach Selbstbestimmung und nehmen ihre Zukunft selbst in die Hand. Wie können Unternehmen den steigenden Autonomiegrad besser für wertschöpfende Tätigkeiten nutzen?

Weiterbildung kann in interne und externe Angebote unterschieden werden. Angebote, die den Arbeitnehmern nicht unternehmensintern zur Verfügung gestellt werden, holen Arbeitnehmer über ihr Netzwerk oder externe Dienstleister vermehrt eigenständig ein, weil Personen ihre berufliche und private Lebensplanung autonom steuern wollen.

Welches interdisziplinäre Weiterbildungskonzept bindet und motiviert die Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen und steigert gleichzeitig deren Motivation?

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Wichtig dabei wird es sein, den jeweiligen Mehrwert für das Unternehmen und für den Mitarbeiter herauszustellen. Allerdings benötigen individuelle Weiterbildungsmaßnahmen einen erhöhten Koordinierungsaufwand. Für Organisationen ist es daher eine Herausforderung, zukünftig flexibel anpassbare Weiterbildungsmodule anzubieten.

Virtuelles Netzwerk



Zukunftsszenario 5

Virtuelle Organisationsstrukturen zur Stärkung motivierter Mitarbeiter durch mehr Transparenz

Wie erkennt man frühzeitig neue Themenfelder und verdeckte Kommunikationsströmungen, um innovative Themen zu generieren?

Intrinsisch motivierte Personen tendieren zu mehr Innovationskraft, sofern sie darin einen Sinn sehen. Dabei bedienen sie sich eines informellen Netzwerks, um ihre Ideen vorantreiben zu können – dies geschieht meist verdeckt während der Arbeitszeit.

Der Arbeitgeber steht daher vor der Herausforderung, diese Aktivitäten zu erkennen und hierfür strukturierte Freiräume, auch im Zusammenhang mit neuen Medien, zu schaffen, um die Innovationskraft der Mitarbeiter nicht zu verlieren. Neue Medien können inoffizielle Kommunikationsströme sichtbar machen und neue Themenfelder identifizieren.

**Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert**



Klassische Hierarchien verlieren somit mehr an Bedeutung und werden von virtuellen Teamstrukturen abgelöst.

Wie können daher individuelle Interessensgebiete in virtuell verteilten Teams ausgetauscht und identifiziert werden? Mögliche Ansätze wären eine Vorhersage anhand bestehender Profildaten, die voraussichtliche Tendenzen frühzeitig anhand von Kommunikationsmustern erkennt.

Work-Life-Balance



Zukunftsszenario 6

Neue Medien zur Stärkung der „Work-Life-Balance“

Eine leistungsorientierte Gesellschaft hat negative Auswirkungen auf eine gesunde Balance zwischen Arbeits- und Privatleben. Die starke Vernetzung lässt Grenzen zwischen beiden Bereichen immer mehr vermischen, bietet aber auch neue Möglichkeiten zur flexibleren Abgrenzung.

Arbeit und private Freizeit durchmischen sich zunehmend und machen es immer schwieriger, beide Lebensbereiche klar zu trennen. In einer leistungsorientierten Gesellschaft rückt die Familie daher vermehrt in den Hintergrund. Abhilfe können neue Konzepte zur (Wieder-)Herstellung der „Work-Life-Balance“ schaffen. ‚Wie können persönliche Bedürfnisse im beruflichen und privaten Umfeld mittels Onlinemedien besser vereint werden, um die „Work-Life-Balance“ zu erhöhen?‘, könnte eine Frage lauten.

Die Zukunft von virtuellen Arbeitsplätzen und Organisationsstrukturen wird zuneh-

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



mend an Bedeutung gewinnen.

Damit einhergehend müssen sich gesellschaftliche Strukturen auf diese Herausforderungen einstellen, einhergehend mit einer größeren Akzeptanz flexibler Elternzeiten. Eine Verbindung von familiären und beruflichen Lebensphasen, etwa durch arbeitseigene Krippenplätze oder durch stärkere Einbindung virtueller Medien im Homeoffice haben derzeit ihr Potenzial noch nicht völlig ausgeschöpft.

Bündelung interner und externer Anreize



Zukunftsszenario 7

Die Interaktion zwischen externen Anreizen und internen Bedürfnissen wird zur Schlüsselkompetenz.

Wie können externe Anreize für eine bestehende Organisation systematisch aufgenommen und mit den internen Bedürfnissen gematched werden?

In einer immer stärker vernetzten Welt streben Menschen nach Synergieeffekten, die jedoch durch die zunehmende Komplexität immer schwerer zu identifizieren sind. Motivationsanreize für Veränderungen kommen oft durch externe Anreize aus dem Netzwerk.

Dies schlägt sich auf die Stabilität der Organisation nieder, da betriebliche Prozesse und Routinen vermehrt infrage gestellt und nicht mehr nur als Gewohnheitstätigkeiten hingenommen werden. Die Gestaltung der Kontrolle hinsichtlich des Austausches an der Grenze zwischen Firma und Umwelt wird zur Schlüsselkompetenz.

**Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert**



Wie können externe Anreize daher systematisch aufgenommen und mit den internen Bedürfnissen zusammengebracht werden?

Diese Herausforderung besteht nicht nur hinsichtlich der Identifikation neuer Geschäftsfelder oder Technologien, sondern auch bezüglich der Weiterbildung der internen Belegschaft in Bezug auf prozessbezogene als auch gesellschaftlich relevante Themenfelder.

Online-Weiterbildung



Zukunftsszenario 8

Online-Weiterbildung substituiert teure Präsenzseminare.

Weiterbildungsmaßnahmen können heutzutage mittels neuer Medien durchgeführt werden.

Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind durch Onlineformate substituierbar, und in welchen Bereichen müssen neue Konzepte erstellt werden?

Neue Medien unterstützen einen spontanen Austausch von Information und Wissen. Mussten früher teure Schulungen zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen geplant und durchgeführt werden, können heute Weiterbildungsformate online von zu Hause oder vom Arbeitsplatz aus genutzt werden.

Die zahlreichen Kanäle zur Informationsgewinnung stellen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vor eine neue Herausforderung. Beispielsweise etablieren sich derzeit neue E-Learning-Angebote am Markt, die zum Teil kostenlos zur Verfügung stehen.

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Es stellen sich daher folgende Fragen:

- Welche Weiterbildungsmaßnahmen können durch Onlineformate substituiert werden?
- Wie müssen diese konzipiert sein?
- Welche Inhalte können online vermittelt werden?
- Welche Inhalte benötigen Präsenzseminare?

Strukturierte Autonomie



Zukunftsszenario 9

Formalisierungsgrad der Kommunikation zwischen nötiger Struktur und geforderter Autonomie

So wenig Formalisierung wie nötig und so viel Freiheit wie möglich. Wie könnte ein Konzept zur strukturierten Autonomie konkret aussehen?

Personen kommunizieren und tauschen sich durch formale und informale Kanäle aus. Dabei sind klare Routinen und Prozesse wichtig, weil die richtige Information auf die richtige Art und Weise transferiert werden muss.

„Es bedarf bestimmter Prozesse und Regeln, dass das Zusammenarbeiten funktioniert, jedoch sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern auch mehr Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsfreiheit gewährleisten, um innovativer werden zu können.“
(Zitat Organisationsentwickler)

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Wie lässt sich demnach eine Balance aus nötiger Struktur und geforderter Autonomie organisatorisch abbilden, um einerseits den innovationsfördernden informalen Austausch nicht durch Routinen zu ersticken und andererseits die nötigen Prozesse zu etablieren?

Welche Methoden und Kommunikationskanäle fördern eine derartige diametrale Herangehensweise?

Co-Incubation



Zukunftsszenario 10

Co-Inkubationsräume zur Nutzung von Leerzeiten – IntraLabs

Neue Ideen werden mit konkreten Weiterbildungsmaßnahmen kombiniert und mit externen Partnern in geeigneten Räumlichkeiten umgesetzt. Innovationen sollten aus dem Alltagsgeschäft extrahiert werden, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Mitarbeiter fordern Freiräume zum selbstständigen Arbeiten, die jedoch mit den Policy-Vorgaben von Firmen kollidieren. Innovationspotenziale werden somit durch allzu formale Strukturen vernichtet, und Mitarbeiter verlieren die Motivation. Wie kann ein räumlicher und organisatorischer Anreiz geschaffen werden, um beide Interessen zu vereinen?

Dieses Szenario beinhaltet die Schaffung von externen Räumlichkeiten, sogenannte „Intra-Labs“, in denen sich interdisziplinäre Teams selbstständig für eigene Projektinitiativen treffen.

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Dabei ist es nicht ausgeschlossen, dass auch unternehmensübergreifend Personen außerhalb ihrer ursprünglichen Organisation zusammenarbeiten können.

Ein derartiges Szenario schafft eine gemeinsame Brutstätte für übergreifende Innovationen, die neue Geschäftsfelder generieren können. Ein externer Intermediär könnte die Raumorganisation und spezifische Weiterbildungsangebote koordinieren.

Sabbatical



Zukunftsszenario 11

Sabbatical zur persönlichen Weiterbildung anhand von realen Innovationsprojekten mit gesellschaftlicher Relevanz

Eine zukünftige aktive Unterstützung ehrenamtlicher Tätigkeiten durch den Arbeitgeber vereint gesellschaftliches Engagement der Mitarbeiter mit sozialer Reputation von Unternehmen.

Gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren wird insbesondere im Rahmen von Corporate Social Responsibility und Corporate Volunteering-Aktivitäten auf Unternehmens-ebene abgebildet.

Mitarbeiter suchen ebenfalls nach sinnstiftender Arbeit und persönlicher Anerkennung. Gesellschaftliches Engagement in Vereinen oder in Non-Profit-Organisationen ist eine gute Quelle, um Verantwortung zu übernehmen und sich persönlich zu entwickeln. Welche Formate schaffen sowohl Anerkennung für die Mitarbeiter, bieten der Belegschaft praxisbezogene Weiterbildungsmöglichkeiten und erhöhen den

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



(sozialen) Wert eines Unternehmens? Zur Selbstverwirklichung gehört nicht nur beruflicher Erfolg, sondern auch eine gesellschaftliche Verankerung, aus der man in der Freizeit neue Kraft und Anerkennung schöpfen kann. Zukünftig werden Arbeitgeber sich Konzepte überlegen müssen, um Mitarbeitern eine optimale Balance anbieten zu können.

Projektplattform



Zukunftsszenario 12

Projektplattform zum Matching von interdisziplinären Teams für (gesellschaftliche) Projekte

Eine generelle Frage bezüglich Kollaboration ist: „Wie findet man den richtigen Partner?“ Konkrete Hilfestellungen werden zukünftig vermehrt nötig sein, um gemeinsame Initiativen starten und durchführen zu können.

Der Austausch mit externen Kontakten gewinnt durch die anhaltende Digitalisierung weiter an Bedeutung. Für Firmen besteht dadurch die Gefahr, dass wettbewerbsrelevantes Wissen über die Firmengrenzen unbewusst nach außen getragen wird. Welche Mechanismen verhindern eine unkontrollierte Abwanderung von (unzufriedenen) Mitarbeitern und deren wertvollem Wissen?

Ungenutzte Leerzeiten sind zudem für Unternehmen nur sehr schwer transparent abzubilden, da Mitarbeiter ungeplante Leerzeiten nicht freiwillig kommunizieren und dann ggf. für sich privat nutzen.

Neuheitsgrad
gesellschaftlicher
Mehrwert



Wie kann dieser Verlust an produktiver Arbeitskraft transparent gemacht werden und wie kann man Mitarbeiter begeistern, die freien Leerzeiten proaktiv z. B. für gesellschaftliche und wertschöpfende Projekte zu nutzen?

Neue Medien können hier einerseits für mehr Transparenz sorgen und andererseits die richtigen Personen zusammenführen.

Ausblick und Fazit



Die nächsten Schritte ...

Die aus der Studie abgeleiteten zwölf Zukunftsfelder wurden durch die Autoren der Studie hinsichtlich einer praktischen Umsetzung auf Neuheitsgrad sowie einen gesellschaftlichen Mehrwert qualitativ bewertet. Hierbei ist zu betonen, dass bei der Bewertung der Szenarien das Kompetenzprofil der Autoren im Bereich Innovation und Entrepreneurship mit eingeflossen ist. Dies hat den Vorteil, dass die jeweiligen Zukunftsfelder im Rahmen einer weiteren Zusammenarbeit mit den Studienpartnern im nächsten Schritt in die Praxis überführt und getestet werden können.

Als allgemeines Fazit bleibt festzuhalten, dass die extrahierten Zukunftsfelder sich gegenseitig ergänzen können. Insbesondere Szenarien an den Schnittstellen zwischen Weiterbildung, Innovation, Organisation und neue Medien wurden als sehr interessant bewertet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Leerzeiten durch eine zielgerichtete Organisation von Weiterbildungskonzepten zu innovativen Lösungen führen kann. In einem nächsten Schritt scheint daher eine Verknüpfung und weitere Vertiefung der Zukunftsfelder acht bis zwölf für sinnvoll.

Unterstützer
der Studie





STRASCHEG CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP

Innovationskultur an der Gründerhochschule München

Das Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE) der Hochschule München bietet Bildungs- und Forschungsprogramme im Bereich Entrepreneurship, fördert Innovationsprozesse und die Entwicklung von unternehmerischen Persönlichkeiten.

Das SCE unterstützt Gründungen aus der Wissenschaft und begleitet junge Unternehmen von der Ideenentwicklung bis zur marktfähigen Innovation. Damit trägt es zu einer aktiven Zukunftsgestaltung unserer Gesellschaft und zur Etablierung einer umfassenden Gründungskultur bei.

Das SCE ist 2002 als An-Institut der Hochschule München gegründet worden. Im Juli 2011 wurden das SCE und die Hochschule München eine von insgesamt sechs EXIST-Gründerhochschulen Deutschlands.

Weitere Informationen unter www.sce.de.

ADECCO STIFUNG

Im Sinne des Gemeinwohls engagiert sich die Adecco-Stiftung auf Initiative von Klaus Jacobs für das Themenfeld „Neue Wege für Arbeit und soziales Leben“.

Aufgrund des mittelbaren Zusammenhangs von Arbeit und sozialem Leben kommt diesem Thema eine grundlegende Bedeutung für die Existenzsicherung des Einzelnen und der gesamten Gesellschaft zu. Durch Arbeit nimmt der Mensch an der Gesellschaft teil. Inhalte und Formen von Arbeit verändern sich im Wandel der Zeit und unter den Einflüssen einer stetig zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung der Welt. Daher ist es der Adecco-Stiftung ein großes Anliegen, sich mit der Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben auseinanderzusetzen und diese zu fördern.

Strategische Ziele der Stiftung sind es, einerseits an den Veränderungen der gesellschaftlichen Herausforderungen durch die Förderung der Erforschung von neuen Konzepten und Analysen zum Thema „Arbeit und soziales Leben“ teilzunehmen und sich andererseits auch an der Durchführung von Forschungs-, Entwicklungs-, Arbeits- und Erprobungsprojekten zu beteiligen und mögliche Lösungsansätze zu finden.

Die Forschungsergebnisse werden der Öffentlichkeit in Form von Publikationen unter anderem auf der Stiftungshomepage www.adecco-stiftung.de zur Verfügung gestellt.

Die Autoren



Prof. Dr. Klaus Sailer
Geschäftsführer
klaus.sailer@sce.de



Dr. Thomas Holzmann
Projektleiter & Forschung
thomas.holzmann@sce.de



Sabrina Wannags
Forschung & Qualifizierung
sabrina.wannags@sce.de



Florian Huber
Qualifizierung
florian.huber@sce.de

Quellen

Schriftliche Quellen

- ¹ Bundesagentur für Arbeit (2011). Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.
- ² Fuchs, J., Kubis, A., Schneider, L. (2015). Zuwanderungsbedarf aus Drittstaaten in Deutschland bis 2050 -- Szenarien für ein konstantes Erwerbspersonenpotenzial – unter Berücksichtigung der zukünftigen inländischen Erwerbsbeteiligung und der EU-Binnenmobilität. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
(Schätzungen basieren auf Szenarien von Seite 26)
- ³ Parment, A. (2009). Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- ⁴ Grave, B., Hetze, P., Kanig, A. (2013). Gründungsradar 2013 – Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern. Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft. Essen.
- ⁵ Brenke, K., (2013). Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen. DIW Wochenbericht (3) 2013. Berlin.
- ⁶ Haupt, A. (2014). Steigende Lohnungleichheit in Deutschland. Eine berufsspezifische Perspektive. Working Paper Series in Sociology. KIT. Karlsruhe.

Abbildungs-Quellen

Deckblatt: © Depositphotos.com/SergeyNivens
Seite 05: © Depositphotos.com/maxxyustas
Seite 06: © Depositphotos.com/olly18
Seite 07: © Depositphotos.com/olly18
Seite 08: © Depositphotos.com/olly18
Seite 10: © Depositphotos.com/Valentyn_Volkov
Seite 11: © Depositphotos.com/zeffss
Seite 12: © Depositphotos.com/mipan
Seite 13: © Depositphotos.com/auriso
Seite 14: © Depositphotos.com/konradbak
Seite 15: © Depositphotos.com/depositedhar
Seite 18: © Depositphotos.com/SergeyNivens
Seite 20: © Depositphotos.com/lightsource
Seite 21: © Depositphotos.com/nrey_ad
Seite 22: © Depositphotos.com/Photocreo
Seite 23: © Depositphotos.com/depositedhar
Seite 24: © Depositphotos.com/HASLOO
Seite 25: © Depositphotos.com/jukai5
Seite 26: © Depositphotos.com/DmitryRukhlenko
Seite 27: © Depositphotos.com/maxxyustas
Seite 28: © Depositphotos.com/suriyaphoto
Seite 29: © Depositphotos.com/mipan
Seite 30: © Depositphotos.com/drizzuti
Seite 31: © Depositphotos.com/scanrail
Seite 32: © Depositphotos.com/Wavebreakmedia
Seite 33: © Depositphotos.com/peshkova
Rückseite: © Depositphotos.com/lightsource

Alle weiteren Bilder / Grafiken / Tabellen: © Strascheg Center for Entrepreneurship gGmbH

Copyright-Hinweis:

Dieses Material wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Arbeitswelt 2030“, beauftragt durch die Adecco Stiftung, ausgeführt vom Strascheg Center for Entrepreneurship, erstellt. Es ist gestattet, dieses Material zu vervielfältigen und unveränderte Kopien zu verbreiten. Änderungen sind jedoch nicht erlaubt. Dieser Copyright-Hinweis darf nicht entfernt werden.

Weitere Informationen unter <http://www.sce.de/arbeitswelt2030.html>.

So arbeiten wir morgen!

