

IUBH Discussion Papers

BUSINESS & MANAGEMENT

**Die Arbeitswelt von morgen schon heute:
Beobachtungen der Berliner Tech- und Startup-Szene**

Prof. Dr. Malte Martensen

IUBH Internationale Hochschule

Campus: Bad Honnef

Mülheimer Straße 38

53604 Bad Honnef

Telefon: +49 2224.9605.108

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt: k.janson@iubh.de

Autorenkontakt/Contact to the author:

Campus Berlin

Rolandufer 13

10179 Berlin

Telefon: +49 30. 208.986.830

Email: m.martensen@iubh.de

IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 2, Issue 4 (Okt. 2019)

ISSN-Nummer: **2512-2800**

Website: <https://www.iubh.de/hochschule/publikationen/>

DIE ARBEITSWELT VON MORGEN SCHON HEUTE

Beobachtungen der Berliner Tech- und Startup-Szene

Malte Martensen

Abstract:

Vielen Managern in etablierten Großunternehmen erscheint die Arbeitswelt von morgen noch ferne Zukunft zu sein. Aus persönlichen Erfahrungen mit der Tech- und Startup-Szene Berlins zeichnet der Autor des vorliegenden Discussion Papers ein anderes Bild. Datengetriebene Business Modelle, neue Arbeits- und Kreativitätsmethoden und flexible Organisationformen sind für DAX-Unternehmen nicht weniger als eine Revolution. Ganz zu schweigen von echter Fehlerkultur und einer Führung, die nicht wie bisher den Manager als Experten ansieht, sondern den Mitarbeiter. In den meisten Startups und Tech-Unternehmen hingegen sind diese Arbeitsbedingungen längst gang und gäbe. Auch Rekrutierung und Weiterbildung erhalten hier einen völlig neuen Stellenwert. Aus diesen Beobachtungen leitet der Autor fünf Thesen zur Arbeitswelt von morgen ab und gibt hierauf basierend Handlungsempfehlungen für Hochschulen und den tertiären Bildungssektor.

Keywords:

Startups; Future Work; Leadership; Organisationskultur

Setting the Scene

Als Professor am Berliner Campus der IUBH habe ich das große Privileg, junge Menschen aus den verschiedensten Ländern der Erde auf ihrem Weg in die Arbeitswelt zu begleiten. Die Schwerpunkte meiner Vorlesungen liegen im Bereich Personalmanagement, Entrepreneurship und Organisationspsychologie. Daher beginnen viele meiner Absolventinnen und Absolventen ihre Karriere im HR-Bereich, ebenso aber im Marketing oder Finance. Oft handelt es sich bei den Arbeitgebern um Startups und Tech-Unternehmen, deren Namen, Produkte und Dienstleistungen ich noch nie gehört habe. 120 Mitarbeiter, die Gründer noch an Bord, Kreuzberger Hinterhof-Charme. Zwei Jahre später haben nicht wenige dieser Organisationen ihre Mitarbeiterzahl verfünffacht, die Marken sind europaweit bekannt. Und mitten drin: Die Studierenden, mit denen ich mir eben noch den Hörsaal teilte. Im Recruiting als Enabler des Hyper-Wachstums. Oder im Marketing unmittelbar beteiligt an Branding-Strategien. Oder im Produktmanagement mit direktem Kundenkontakt. In Startups scheinen die Möglichkeiten grenzenlos.

Immer wieder bin ich erstaunt, in welchen Organisationen meine Studierenden starten und wie schnell diese Unternehmen den Markt, aber auch sich selbst verändern. Die Champions von morgen wachsen und sich entwickeln zu sehen, fasziniert mich nachhaltig. Schließlich wachsen mit den Organisationen auch meine Absolventen, ihre Verantwortungsbereiche und ihre beruflichen Perspektiven. Nicht selten werde ich mit meinen aktuellen Kursen von ehemaligen Studierenden zu Field Trips eingeladen. So bietet sich eine tolle Möglichkeit, diese wachsenden jungen Unternehmen von innen kennenzulernen, ihre Gründer zu treffen und in die Organisationskultur einzutauchen. Als Kenner der DAX-Welt kann ich sagen: Der Unterschied zu Großkonzernen könnte frappierender kaum sein. Daher fünf Thesen zur Arbeitswelt von morgen.

1. Digital *und* näher am Menschen

Digital makes the difference: Praktisch alle Geschäftsmodelle der jungen Unternehmen sind digitaler Natur, d.h. sie sind eingebettet in ein Ökosystem von Produkten und Services, die wiederum datengesteuert und lernend sind. Technologie und technischer Fortschritt findet kaum noch im Bereich der Hardware statt, Motoren und Maschinen gelten als Old Economy. Software, Daten und Algorithmen sind das Rückgrat der Ökonomie von morgen. Wissen und Kreativität werden somit zu den Schlüsselressourcen des 21. Jahrhunderts, was wiederum bedeutet, dass sich Digitalisierung nicht ohne den Menschen denken lässt – als Kunde und Nutzer ebenso wie als Mitarbeiter und Co-Creator.

2. Fehlerkultur

Manchen meiner Kunden in Großunternehmen laufen Schauer über den Rücken, wenn sie daran denken, a) Fehler zu machen und (noch schlimmer) b) diese zuzugeben. Startups und Tech-Unternehmen lieben Fehler, denn Lernen aus Fehlern erlaubt kurze Entwicklungszyklen und schnelles Wachstum. So wie *Scrum* zum Standard in der Software-Entwicklung geworden ist, wird kaum ein Produkt oder Service ohne frühe Kundeneinbindung entwickelt. Mit Methoden des *Design Thinking* lassen sich schnell Prototypen entwickeln und aus Fehlern und Feedback verbessern. Wiederum stehen der Kunde bzw. Nutzer im Mittelpunkt. *Fail early* ist das Mantra der Startup-Szene. In sogenannten *Fuckup-Nights* findet diese Fehlerkultur seinen Höhepunkt. Man trifft sich organisationsübergreifend, teilt sein Wissen und ist stolz darauf, offen und ehrlich zu präsentieren, was nicht funktioniert hat. Welch ein Paradigmenwechsel zur Arbeitswelt klassischer Natur.

3. Flexible Organisation

Vor 15 Jahren war ich Praktikant im Controlling bei einem großen Automobilhersteller und hatte (na klar) ein Einzelbüro. Undenkbar in der Startup-Welt. Hier gibt es disziplinär gemischte, autonome Teams, die in Abhängigkeit der jeweiligen Projektaufgabe immer neu zusammengestellt werden oder sich selbst zusammenfinden. Sowohl das Einzelbüro der Nuller Jahre als auch das klassische Großraumbüro haben hierbei

ausgedient. Räumlichkeiten lassen sich flexibel an die Bedürfnisse der Teams anpassen. Kreativ-Spaces gibt es ebenso wie klassische Meetingräume oder Ebenen zur konzentrierten Einzelarbeit. (*Potentially*) *work everywhere* wird zum Mantra der agilen Organisation (Homeoffice ist ein Begriff der Old Economy), ebenso wie flexible Arbeitszeiten. Beides wird ermöglicht durch moderne technische, d.h. mobile und smarte Infrastruktur.

4. Führung

Allerdings macht allein die Infrastruktur die Arbeitswelt von morgen weder effektiv noch effizient. Multidisziplinäre Teams und flexible Arbeitszeiten funktionieren nur, wenn ein wesentlicher Faktor gegeben ist: Vertrauen in die Mitarbeiter. In erster Linie agieren Manager als Coach und Enabler. Mitarbeiter hingegen sind die eigentlichen Experten, die Probleme eigenständig bzw. in Teams lösen anstatt für einen Chef zu arbeiten. Für viele Unternehmen ist dies nichts weniger als ein fundamentaler Kulturwandel im Bereich der Führung. Arbeit darf nicht nur Spaß machen, sondern Spaß wird als *die* Grundlage gesehen für gute Zusammenarbeit und echte Innovation. (Übrigens: Ich halte einen Kicker-Tisch im Büro weder für den Ausdruck einer modernen Organisationskultur noch von echter Freude am Arbeitsplatz.)

5. Hire for Attitude – Train for Skills

Startups stehen genauso wie etablierte Unternehmen im Wettbewerb um die besten Talente (auch ein Kicker-Tisch ändert hieran nichts). In Zeiten der kreativen Wissensarbeit gilt dies mehr denn je. Gleichzeitig ist der Arbeitsmarkt leergefegt, zumindest behaupten Wissenschaft wie Praxis dies gleichermaßen. Doch ist das wirklich so? Ich kenne junge, wachsende Unternehmen, in denen die Institution des Stellen- und Anforderungsprofils ausgedient hat bzw. nie eingeführt wurde. Zu schnell verändern sich die relevanten Skills, zu aufwändig ist die Suche nach Kandidaten, deren Fähigkeiten *genau* auf die Stelle passen. Startups gehen davon aus, dass es eine Passgenauigkeit nur auf einem Gebiet geben kann: dem *Cultural Fit*. Ein (Hochschul-) Abschluss bzw. eine Berufsausbildung zählen natürlich noch immer, aber eben nicht nur. Letztlich entscheidend ist das richtige *Mindset*. Passt jemand ins Team? Relevante Skills lassen sich *on the job* erlernen, die richtige (d.h. eine zum Unternehmen passende) Einstellung nicht. Der Klassiker in Startups: Deutsch. Muss man die Landessprache wirklich auf C1-Niveau beherrschen, um einen fantastischen Wertbeitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu leisten? Wohl kaum. Kann man Deutsch erlernen? Na klar. Im Job? Dort am besten.

Fazit

Was bedeuten diese Trends nun für die tertiäre Bildung? Hat das Hochschulstudium im Bereich Wirtschaft und Management ausgedient? Ganz im Gegenteil. Aber neben Fakten- und Methodenwissen werden Soft Skills, Kreativität und das richtige *Mindset* immer wichtiger. Unser Ziel sollte es daher sein, Studierende auf ihrem Weg zum agilen Wissensarbeiter zu begleiten. Zu Managern, die mit richtungsweisenden Entscheidungen nicht nur für ihr Unternehmen einen Mehrwert schaffen, sondern auch für sich selbst ein erfüllendes Berufsleben gestalten. Die in der modernen Arbeitswelt ankommen. Die Spaß daran haben, ein Teil des Wirtschaftslebens zu sein und innovative Ideen umzusetzen. Der Hörsaal als Brücke zum Kreuzberger Hinterhof-Charme. Ich mag diesen Gedanken. Die Arbeitswelt von morgen ist vielleicht näher als mancher glauben mag.