

Wir werden bald keine festen Jobs mehr haben

Sicheres Gehalt, fixe Arbeitszeiten, bezahlte Ferien – das wird bald vorbei sein. Viele unserer Kinder werden keinen festen Job mehr haben. Die Arbeitswelt verändert sich gerade fundamental. Wie wir uns darauf vorbereiten können.

von Anja Burri (Text) und Elisa Forster (Infografik) / 27.1.2018



Ade Grossraumbüro: Die Arbeitskraft der Zukunft ist selbständig und arbeitet, wo es ihr gefällt. Am Strand von San Francisco zum Beispiel. (Bild: Farhad J. Parsa / Getty Images)

Karin Frick hat einen der schönsten Arbeitsplätze von Zürich. Hoch oben, am Hügel von Rüschlikon am Zürichsee, umgeben von einem grossen Park, erforscht sie unsere Zukunft. Die Ökonomin ist die oberste Trendforscherin am Gottlieb-Duttweiler-Institut, sie ist angestellt, bezieht bezahlte Ferien, ihre Altersvorsorge ist geregelt, und wenn sie krank ist, kann sie ohne finanzielle Einbussen im Bett bleiben.



Karin Frick – Trendforscherin am Gottlieb Duttweiler Institut. (Bild: Christoph Ruckstuhl / NZZ)

Dieses Modell, ihr Lebensentwurf mit all den schönen Sicherheiten, sagt sie, sei bald veraltet. «Die Art und Weise, wie unser Arbeitsmarkt organisiert ist, wird sich nicht halten.» Die Wahrscheinlichkeit, dass viele unserer Kinder ganz anders arbeiten werden als wir, ist hoch. Die Arbeitskraft der Zukunft, sagt Frick, «ist selbständig.»

Was sie beschreibt, ist ein Umbruch, den wir erst bemerken werden, wenn er vollzogen ist. Die Veränderungen finden jeden Tag statt, in kleinen Schritten. Als Zukunftsforscherin arbeitet Karin Frick wie eine Detektivin. Sie sucht nach Anhaltspunkten für diese Veränderungen. Davon, sagt sie, gibt es sehr viele: Da sind zum Beispiel die Menschen über 50, die Mühe hätten, auf dem Arbeitsmarkt neue Stellen zu finden. «Viele von ihnen, Anlageberater, Buchhalter oder Journalisten etwa, machen sich mangels Alternativen selbständig.»

Auf der anderen Seite stehen die erfolgreichsten Unternehmen der Stunde wie Facebook, Amazon oder Google: Gemessen an ihrer Grösse beschäftigen sie nur wenige Angestellte, und arbeiteten mit einem Heer von freischaffenden Spezialisten wie App-Entwicklern.

In den USA sind bereits 55 Millionen Menschen entweder ganz oder teilweise als Freelancer tätig – 35 Prozent aller Arbeitenden.

Dort, wo diese Firmen herkommen, an der amerikanischen Westküste, ist die Debatte um die selbständigen Arbeitnehmer schon viel weiter. In den USA sind laut einer Studie bereits rund 55 Millionen Menschen entweder ganz oder teilweise als Freelancer tätig – das sind 35 Prozent aller Arbeitnehmer, Tendenz steigend.

In Europa sind durchschnittlich 15 Prozent der Arbeitnehmer selbständig, allerdings sind in diesen Zahlen jene Personen nicht enthalten, die nur teilweise freischaffend sind. Auch hier wächst die Gruppe der Selbständigen. In Frankreich zum Beispiel arbeitet von der Generation der Millennials, den nach 1980 Geborenen, bereits jeder dritte zumindest teilweise als Freelancer. Im krisengeschüttelten Griechenland ist jede vierte Person selbständig.

Ein Planet von Freischaffenden



Venkatesh Rao – Berater und Autor aus Seattle (USA).

Einer, der die Umwälzungen des Arbeitsmarktes so weit denkt wie kaum jemand, ist der Blogger Venkatesh Rao aus Seattle. Er arbeitet seit sieben Jahren ohne Festanstellung. Sein

Lebenslauf ist die Neuauflage des amerikanischen Traums. Rao, ein Programmierer aus Indien, kam als Doktorand in die USA. Heute ist er 43, Berater und Buchautor, er schreibt für renommierte Wirtschaftszeitungen wie das «Forbes Magazine». Seine Analysen inspirieren auch Firmenchefs im Silicon Valley. In 20 Jahren, sagt er, seien nicht mehr Angestellten-Karrieren die Norm, sondern die Laufbahnen der Freischaffenden.

Kürzlich veröffentlichte Rao auf seinem Blog «Ribbonfarm» eine Skizze. Sie zeigt das Universum. Unten links befindet sich die Erde, die alte Arbeitswelt sozusagen. Es ist der Planet der Abhängigen: Auf ihm leben Menschen, die weiterhin bei einer Firma angestellt sind – weil sie sehr stark spezialisiert sind etwa.

Auf der Erde leben aber auch die Verlierer der neuen Ordnung, die Tagelöhner der Selbständigen-Industrie, Uber-Fahrer zum Beispiel. Es sind Leute, die alle Risiken selber tragen, zu Dumpingpreisen arbeiten, aber dennoch komplett abhängig von einer Vermittlungsplattform oder einem Arbeitgeber sind und deren Regeln übernehmen müssen. Die dritte Gruppe, die Rao auf der Erde ansiedelt, sind die Roboter, die künftig einen Teil unserer bisherigen Arbeit übernehmen werden.

Wie die Technik unsere Berufe verändern könnte: Virtueller Reisedesigner



Es braucht keine Flugzeuge mehr, um an Traumstrände zu reisen. Das Meer kann man auch mit einer Virtual-Reality-Brille sehen und sogar rauschen hören. Reisedesigner erschaffen zudem Phantasiewelten, die nur virtuell bereist werden.

Um die Erde, die alte Arbeitswelt, ziehen andere Planeten ihre Runden – die Planeten der Selbständigen. Je näher sie sich an der Erde befinden, desto abhängiger sind die Arbeitskräfte von Firmen und Auftraggebern. Ziemlich nah an der Erde kreisen in Raos Modell etwa die «angeketteten Freelancer». Sie haben zwar keinen Chef mehr, müssen sich aber komplett nach den Wünschen der Auftraggeber richten.

Erst eine Umlaufbahn weiter sind die Planeten der ersten «echten» Freischaffenden: Sie haben genug Geld, gute Beziehungen oder einen so guten Ruf, dass sie auch Aufträge ablehnen können. Am weitesten weg von der Erde ist der Planet, den Rao selber anstrebt: die kreative Autonomie. Diese Freelancer sind finanziell so unabhängig, dass sie jederzeit neue Geschäftsideen ausprobieren und damit auch scheitern können.



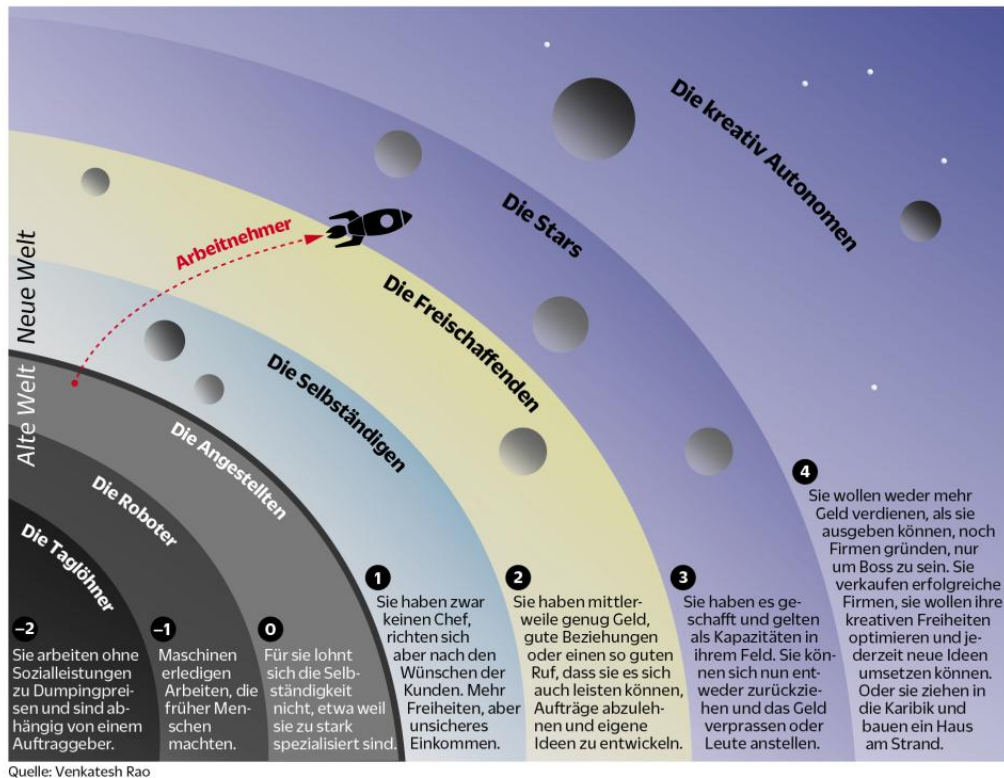
Franz-Josef Schürmann – Innovationschef Adecco-Gruppe.

Mitten in Zürich, im noblen Quartier Seefeld, liegt die Zentrale des grössten Personaldienstleisters der Welt, der Adecco-Gruppe. Hier beobachtet Franz-Josef Schürmann, Mitglied der Geschäftsleitung und Innovationschef, die Entwicklungen des weltweiten Arbeitsmarktes. Die Zeiten seien sehr gut, ja, aufregend sogar. Auch er spricht vom «Megatrend der Freelancer». Der technologische Fortschritt mache es möglich, dass heute Privatpersonen Aufträge übernehmen könnten, für die früher eine professionelle Infrastruktur nötig war.

Die 3-D-Drucker dürften diese Entwicklung noch beschleunigen: Zum Beispiel Werkzeuge lassen sich künftig selber herstellen. So entstehen in rasantem Tempo agile kleine Firmen und Arbeitsmodelle, nicht nur im Westen, sondern in Zukunft auch für Länder wie Indien, die Philippinen und viele afrikanische Länder – riesige Märkte mit Hunderten Millionen jungen Arbeitskräften. Dank den Smartphones hätten heute die meisten von ihnen Zugang zu Bildung und Informationen, sagt Schürmann. Sie alle sind potenzielle Freelancer.

Das Universum der Selbständigen

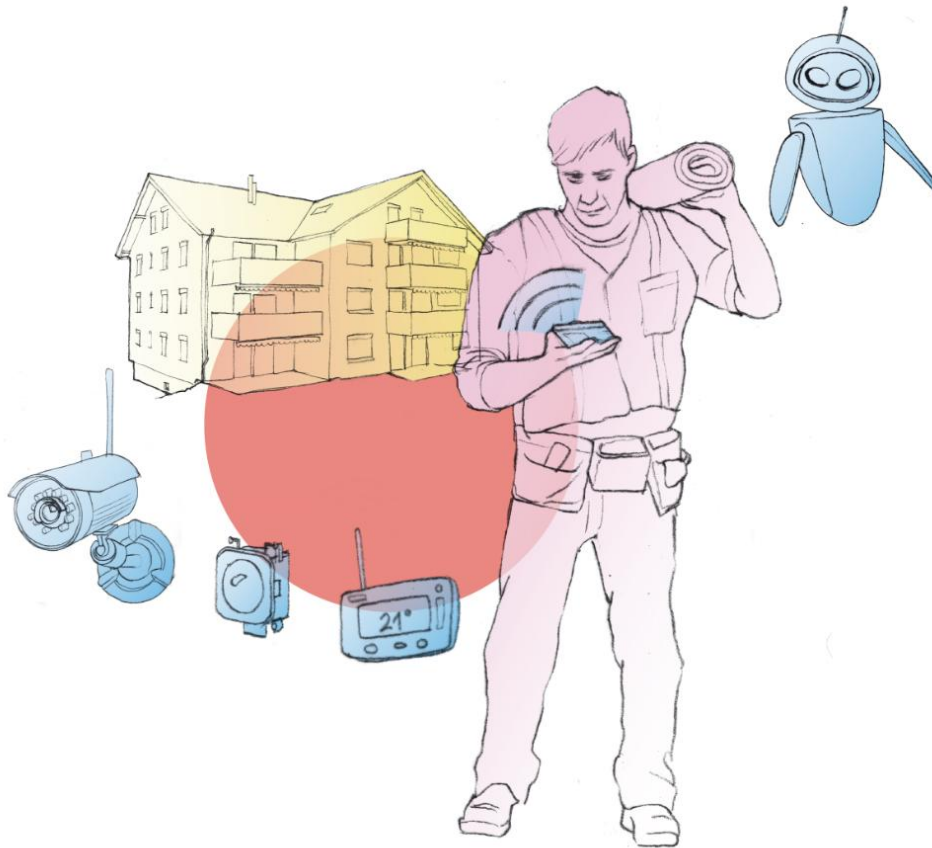
So sieht das Karrieresystem der Zukunft aus



Das Internet macht es möglich, Arbeitskräfte auf der ganzen Welt mit möglichen Auftraggebern zu verbinden. Finanzspezialisten, Programmierer, Designer oder Übersetzer: Viele von ihnen arbeiteten bereits selbständig. Das Modell lohnt sich heute vor allem für wissensintensive Berufe. Schürmann ist überzeugt, dass die Umwälzungen immer mehr Jobs betreffen werden, auch Ingenieure etwa, die heute kaum als Freelancer arbeiteten.

Die Adecco-Gruppe will von diesen Veränderungen profitieren. Denn die Selbständigen sind eine neue, lukrative Kundengruppe. Vor allem jene, die sich in Raos Universum bereits ein kleines Stück weg von der Erde befinden. Vor einem Jahr hat der Konzern zwei junge Franzosen, die ihre Geschäftsidee vorstellten, verpflichtet: Sie schlugen vor, gemeinsam mit Microsoft einen Online-Marktplatz für hochqualifizierte Freischaffende zu lancieren. Im Moment nur für den französischen Arbeitsmarkt, noch in diesem Jahr soll die Site aber in weiteren Ländern starten.

Hightech-Hauswart



Dieser Hausmeister braucht für seine Arbeit nur noch ein Smartphone. Reparaturen oder Putzarbeiten erledigen Roboter für ihn. Und Sensoren melden, wenn irgendwo Wasser leckt oder die Lüftung aussteigt.

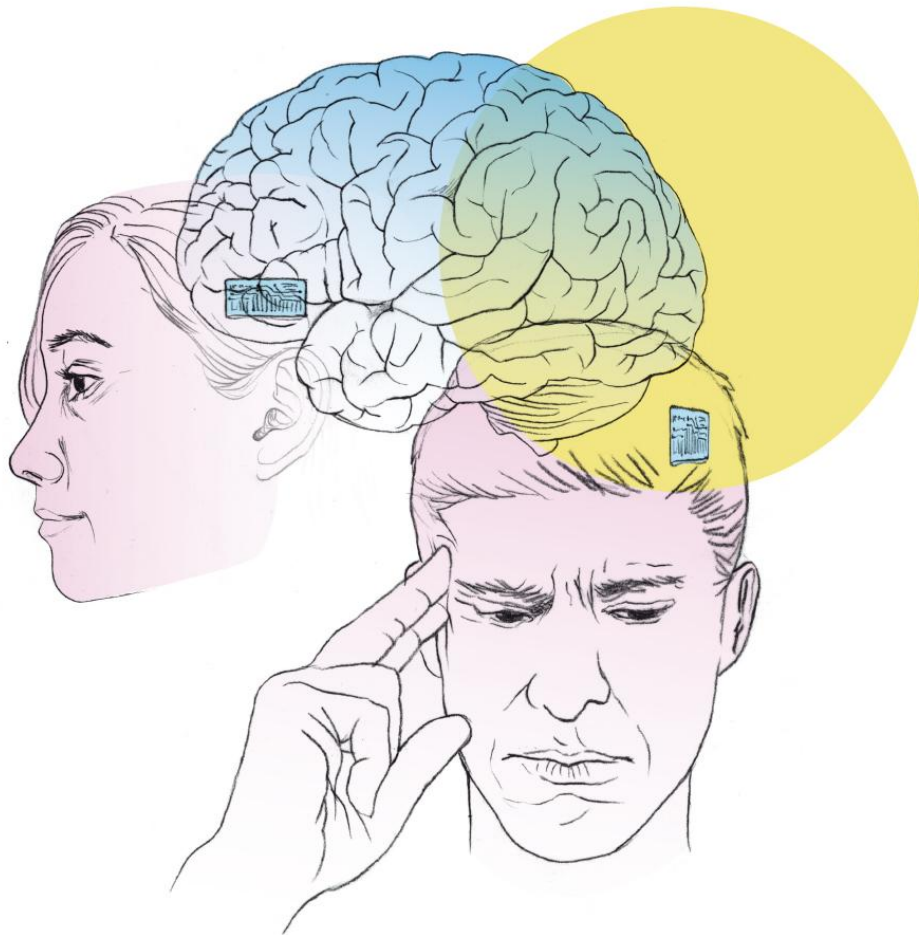
Yoss, so heisst die Plattform, ist seit November online. Jede Woche legen sich 200 neue Arbeitskräfte ein Profil an, im Durchschnitt dauern die Aufträge, die Yoss vermittelt, rund drei Monate. Die Freischaffenden und die Arbeitgeber werden erst nach einer Überprüfung zugelassen. Wer über Yoss einen Auftrag erledigt, wird direkt von der Plattform bezahlt, kann Sozialleistungen in Anspruch nehmen und sich beraten lassen – etwa über die Möglichkeiten der Altersvorsorge.

Früher verlegten Firmen ganze Unternehmensteile nach Osteuropa oder Asien. Heute haben sie auch die Möglichkeit, Arbeit an Menschen auf der ganzen Welt auszulagern.

«Crowdworking» heisst das System, das es Firmen erlaubt, ihre Projekte in Kleinstaufträge zu zerlegen und via Internet an Freischaffende zu vergeben. Ob diese in einem Wohnzimmer in Zürich oder an einem Strand in Thailand sitzen, tagsüber oder nachts, im Anzug oder im Pyjama arbeiten, ist den Auftraggebern egal.

Bisher galt «Crowdworking» als Nische, in der Hilfskräfte für simple Aufgaben ein Sackgeld verdienen konnten. Für Freelancer also, die sich in Raos Universum noch als Tagelöhner auf der Erde befinden. Für Hochqualifizierte schien das nicht geeignet. Mittlerweile testen die Crowdworker Software und Handys, sie entwerfen Verpackungen oder ganze Werbekampagnen, sie betreiben Marktforschung, schreiben Computerprogramme und entwickeln Produkte – und zwar auch für grosse Firmen wie Airbus, Coca-Cola oder Organisationen wie Greenpeace.

Vernetzter Forscher



Dank einem Chip im Gehirn kann sich der Wissenschaftler von morgen in einen sogenannten Hive-Mind einklinken. Es handelt sich dabei um ein Netz, das die Gedanken von Forschern verbindet und auf diese Weise ein breiteres Wissen generiert.

So eine Crowdforkerin ist Ramona Herrmann. Sie gab dem Schweizer Sackmesser ein neues Gesicht. Drei Affen sind darauf zu sehen, die sich den Mund, die Ohren und die Augen zuhalten. Victorinox brachte das Messer 2016 auf den Markt. Es ist schon Herrmanns zweites Design für die Schweizer Firma. Die 42-jährige Grafikdesignerin arbeitet in einem kleinen Dorf bei Karlsruhe. Ihre Verbindung zu Victorinox ist einzig das Internet, genauer die Crowdfundingplattform Jovoto. Bei beiden Ausschreibungen setzte sich Herrmann jeweils gegen über 1000 Mitbewerber durch.

In der Schweiz schreibt nicht nur Victorinox Designaufträge auf Jovoto aus, auch Bonbon-Hersteller Ricola hat auf diesem Weg ein neues Verpackungsdesign gesucht. Selbst die SBB nutzten kürzlich die Site, um Ideen zu generieren, wie sie ihre Bahnhöfe zu angenehmeren Aufenthaltsorten machen könnten. In kürzester Zeit gingen aus 30 verschiedenen Ländern 50 Vorschläge für Möbelsysteme und Sitzgelegenheiten ein. Hätte das Bahnunternehmen einen klassischen Ideenwettbewerb ausgeschrieben, wären wohl niemals so rasch so viele internationale Vorschläge eingegangen.

Nie war es für Firmen einfacher und günstiger, an gute Arbeitskräfte und Ideen aus der ganzen Welt zu kommen.

Nie war es für Firmen einfacher und günstiger, an gute Arbeitskräfte und Ideen aus der ganzen Welt zu kommen. Sie können dank der virtuellen Reservebelegschaft schneller auf Aufträge reagieren, ihnen steht ein riesiger, globaler Talentpool zur Verfügung. Die Crowdworker tun viel, was auch normale Angestellte erledigen. Nur – und das ist der springende Punkt – sind sie das eben nicht: normal angestellt. Sie können zwar arbeiten, wie und wann sie wollen – dafür sind sie bei der Pensionskasse auf sich alleine gestellt, wenn sie arbeitslos werden, kriegen sie kein Geld, und eine Unfallversicherung haben sie auch nicht automatisch. Mit anderen Worten: Die Auftraggeber haben ihnen gegenüber keinerlei soziale Verpflichtungen.

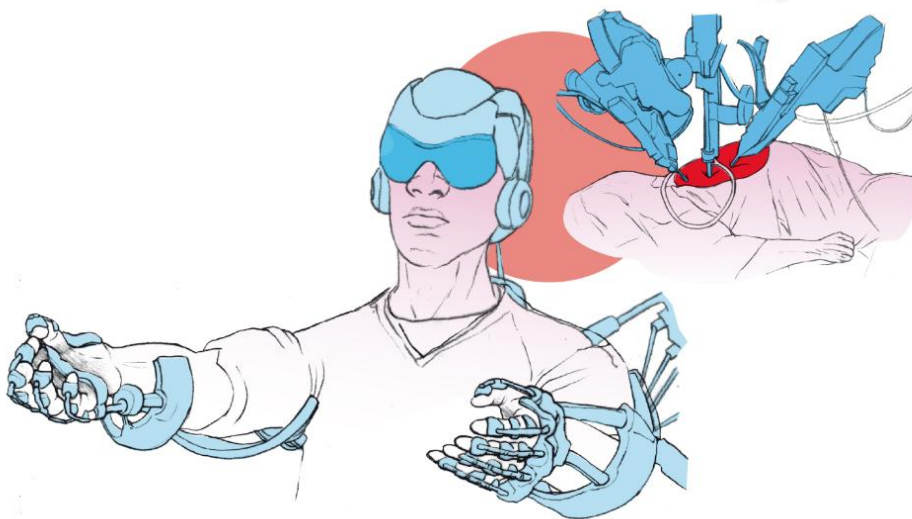
In vielen Industrieländern ist mittlerweile ein Streit um diese Art von Selbständigen, die für Vermittlungsplattformen arbeiten, entbrannt. Die Gerichte müssen prüfen, ob Crowdworker nicht viel eher Angestellte sind. Die Gewerkschaften kritisieren, Crowdworkingplattformen fördern nicht Freischaffende, sondern die Scheinselbständigkeit.

Keine politischen Lösungen

Die Politik müsse darauf reagieren, sie müsse soziale Netze neu denken, sagen jene, die wie Venkatesh Rao oder Karin Frick einen Umbruch unserer Arbeitswelt erwarten. Es brauche bessere Lösungen für die Altersvorsorge von Selbständigen, für den Fall, dass sie arbeitslos oder krank werden. Ideen wie ein bedingungsloses Grundeinkommen für alle sind noch längst nicht mehrheitsfähig. «Natürlich wird es Gewinner und Verlierer geben», sagt Venkatesh Rao.

Sein Modell der abhängigen und unabhängigen Selbständigen ist ein gutes Raster, um die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt einzuordnen. Nur weil jemand als Freelancer arbeitet, heisst das eben noch lange nicht, dass er frei ist. Wer sich von Internetplattformen Dumpinglöhne diktieren lassen muss, kann zumindest in westlichen Industrieländern nicht gut leben.

Tele-Chirurg

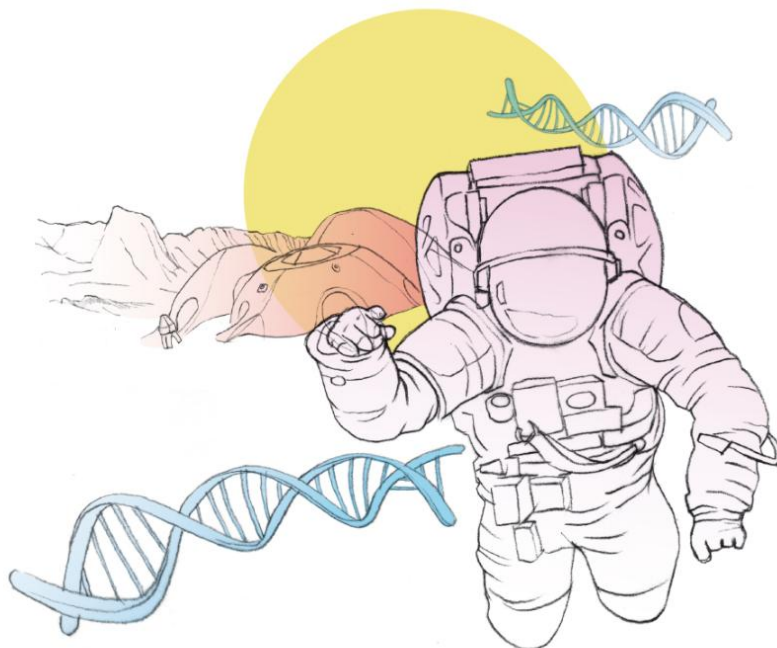


Dieser Arzt operiert über eine Internetverbindung, indem er Roboter steuert, vielleicht von einem anderen Kontinent aus. Irgendwann operiert er seine Patienten vielleicht auf einem anderen Planeten.

Gemessen an den offiziellen Zahlen ist hierzulande bisher nicht viel zu spüren von diesen Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt. Gemäss Angaben des Bundesamts für Statistik sind in der Schweiz 12 Prozent der Arbeitenden selbständig erwerbend – die Quote ist seit Jahren ziemlich stabil. Ist die Schweiz also eine Art Insel? Nein, sagt Ökonom Luc Zobrist. Er hat für die Unternehmensberatung Deloitte untersucht, wie sich unsere Arbeitsplätze verändern. In der Schweiz gebe es für den ganzen Berufszweig der Freelancer keine Definition, sagt er.

Angestellte, die nebenbei Aufträge für andere Firmen erledigten, fehlten in den Statistiken. Das heisse jedoch nicht, dass es sie nicht gebe. Deloitte Schweiz hat deshalb eine repräsentative Umfrage in Auftrag gegeben. Jede vierte Person gab an, in den letzten 12 Monaten mindestens einmal einen Auftrag als Freischaffender erledigt zu haben. «Viele Leute probieren derzeit einfach einmal aus, wie es wäre, selbständig zu sein», sagt Zobrist. Diese Gruppe werde weiter wachsen.

Gentech-Astronaut



Mit gentherapeutischen Methoden wird das Erbgut von Astronauten so stark verändert, dass ihre Körper weniger anfällig sind. Auf kosmische Strahlung zum Beispiel, die krebserregend sein kann.

Wie kann man sich für eine solche Zukunft rüsten, wie sollen wir unsere Kinder darauf vorbereiten? Das Gute ist, sagt Venkatesh Rao, dass im Universum der Selbständigen die Karten neu gemischt würden. Alte Gewissheiten wie die Ausbildung an einer Eliteuniversität verlören an Wert. Er selber würde nie mehr so viel Zeit in eine Doktorarbeit investieren. «Anstatt fünf Jahre zu studieren, würde ich eine kürzere Ausbildung machen und dafür immer wieder etwas Neues lernen.» Lebenslang. Die Arbeitskraft der Zukunft, sagt Rao, «muss sich permanent neu erfinden».

Das tönt auch anstrengend. Die gute Nachricht ist: Immer mehr Schulen sind auf solche Anforderungen eingestellt. Das Projektlernen, bei dem die Schüler sich selber neues Wissen erarbeiten, oder der kompetenzorientierte Unterricht, der die Anwendung von Wissen ins Zentrum stellt, zielen auch darauf ab: Die Kinder sollen in der Lage sein, selbständig zu denken. Wichtiger als stures Auswendiglernen, so sagt es Venkatesh Rao, seien Neugier und Kreativität.



Stephan Sigrist – Gründer der Zürcher Denkfabrik Wire.

Stephan Sigrist, 42, hat seine eigene Firma gegründet, weil er «keinen Ort fand, der seiner Vorstellung entsprach, wie man sich mit der Zukunft auseinandersetzen sollte». Die Denkfabrik Wire in Zürich gibt es mittlerweile seit zehn Jahren. Die digitale Wirtschaft ist eines ihrer Spezialgebiete. Der Strukturwandel der Banken und Versicherungen sei in vollem Gang, sagt Sigrist. Er unterscheidet zwei Typen von Selbständigen: Neben Unternehmern, die eine eigene Geschäftsidee verwirklichen, werde es mehr Freischaffende geben, die ihre bisherige Arbeit auslagern. Sie führten als Selbständige ähnliche Aufgaben aus wie vorher als Festangestellte in einem Unternehmen.

Bei Grafikdesignern oder Softwareentwicklern funktioniert dies heute bereits so. Laut Sigrist wird sich dieses «Modell verbreiten und dazu führen, dass Banken, Versicherungen oder Beratungsunternehmen für klar abgrenzbare Aufgaben auf Freelancer setzen». Aus Sicht der Firmen reduziert dies Kosten und erhöht die Flexibilität. Sigrist ist mit seiner Prognose weniger radikal als Venkatesh Rao: Dieses Modell habe auch Grenzen, sagt er.

Nano-Koch



Mithilfe von Nanopartikeln können Gerichte verfeinert werden. So werden etwa Pommes frites gemacht, die weniger Fett und Salz enthalten, aber ebenso gut schmecken wie die ungesunden Vorbilder.

«Mitarbeiter, die mit ihren Kompetenzen zur Einzigartigkeit eines Produktes beitragen, wollen Unternehmen kaum mit Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt teilen.» In vielen Branchen spielten Vertrauen, die Identifikation und Loyalität zu einem Unternehmen eine wichtige Rolle. «Wir werden deshalb noch länger Modelle sehen, in denen sich Mitarbeiter langfristig an Unternehmen binden.»

Ganz schön anstrengend

Ramona Herrmann, die Designerin der Sackmesser, hat sich für den anderen Weg entschieden. Sie hat sich nach ihrer dreijährigen Elternzeit selbständig gemacht und ihre Agentur «Denkdifferent» gegründet. Von dem Geld, das sie bei der Crowdfunding-Plattform Jovoto verdient, könnte sie nicht leben, es ist für sie ein Zusatzverdienst. Jovoto bietet ihr die Chance, für globale Marken zu arbeiten. Die beiden Victorinox-Sackmesser haben ihr insgesamt 4500 Euro eingebracht.

In den letzten fünf Jahren hat sie sich für 104 Projekte beworben und insgesamt 285 Ideen und Entwürfe bei Jovoto hochgeladen. Finanziell belohnt wurde sie am Ende für 35 ihrer Einreichungen. Die selbständige Art-Direktorin lebt primär von Direktaufträgen, die sie in der analogen Welt über ihre eigene Firma erhält. Manchmal sei ihr Alltag ganz schön anstrengend, sagt sie. «Doch dieses Modell ist meine beste Chance, Arbeit und Familie unter einen Hut zu bekommen.» Die flexiblen Arbeitszeiten ermöglichten es ihr, möglichst viel Zeit mit ihrem Kind zu verbringen.

Newsletter

Lassen Sie sich immer freitags von der Redaktion informieren und inspirieren. [Jetzt abonnieren](#)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von NZZ am Sonntag ist nicht gestattet.

