

[Intro-Musik]

Marina Herzmayr: Herzlich Willkommen zu meiner zweiten Ausgabe mit meinem Gast Rainer Strack. Er ist *Senior Advisor* und ehemaliger *Managing Director* bei der *Boston Consulting Group*. Wir haben vor zwei Wochen schon darüber gesprochen, wie sich Digitalisierung und Künstliche Intelligenz auf die Arbeitswelt der Zukunft auswirken und welche Maßnahmen wir aktuell setzen müssen, um das Wachstum in der Wirtschaft weiterhin noch anzukurbeln oder zu halten.

Lieber Rainer Strack, herzlich willkommen noch einmal. Danke, dass Sie sich wieder die Zeit nehmen.

Rainer Strack: Herzlichen Dank, ich freue mich darauf.

[Musik]

Marina Herzmayr: Wir werden heute im zweiten Teil über Werte sprechen. Werte zum einen natürlich, die das Unternehmen betreffen, aber wir werden auch sehr viel auf die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen der Zukunft eingehen. Wir haben schon gehört, wir bräuchten oder brauchen definitiv mehr Menschen, die arbeiten. Also klare Folgerung: Man muss ihnen auch etwas bieten. Was will denn die Generation Y oder die Generation Z, die jetzt quasi nachkommen? Oder, Sie haben es auch letztes Mal angesprochen, wir wollen Pensionisten und Pensionistinnen oder über 65-Jährige wieder zurückholen oder länger in der Arbeitswelt lassen. Oder auch vermehrt, wie Sie gesagt haben, Frauen wieder mehr in die Arbeit bringen. Was brauchen diese Menschen? Was sind die Dinge, die man ihnen bieten muss, um sie zu halten?

Rainer Strack: Ja Frau Herzmayr, darüber haben wir eine spannende Studie gemacht. Oder genauer gesagt, wir haben drei spannende Studien gemacht. Wir haben das 2014 zum ersten Mal gefragt und haben damals über 200.000 Jobsuchende gefragt: „Was ist Ihnen am Job eigentlich wichtig? Wie möchten Sie arbeiten? Was sind die Kriterien?“ Wir haben das im Jahr 2018 wiederholt und wir wollten das ursprünglich im Jahr 2022 wiederholen, aber da kam uns Corona dazwischen. Und Corona ist wie so eine Art – wir würden das letztendlich als Anglizismus sagen – *Gamechanger*. Es hat vieles verändert in der Arbeitswelt und deswegen haben wir diese Studie bereits Ende 2020 gemacht; nach der ersten Coronawelle. Und da haben mehr als 200.000 Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus über 190 Ländern Fragen zu allen möglichen Themen beantwortet. Unter anderem auch, welche Jobpräferenzen sie haben. Aus einer Liste von über 25 Themen ... Was sind die Top 10 Kriterien, die ein guter Job für Sie ausmacht? Was ist wichtig, um jemanden im Job zu behalten oder in einen Job zu bekommen? Da gibt es zehn Themen. Das wichtigste Thema weltweit ist die gute Beziehung zu den Kollegen und Kolleginnen. Das zweitwichtigste Thema ist die gute Beziehung zu dem Boss, also zu der Führungskraft. Also die Top zwei Themen sind: Wie sieht eigentlich mein Mikroklima in meiner Abteilung und in meinem Bereich aus? Wenn das stimmt, ist das ein wesentlicher Treiber, dass ich in diesem Job bleibe. Wenn das nicht stimmt, ist es jedoch ein wesentlicher Treiber, dass ich das Unternehmen verlasse. Wie sieht auch Führung aus? Also im Wesentlichen auch, wie die Führung nach COVID-19 aussieht? Drittwichtigstes Thema aus über 25 Themen war das Thema *Work-Life-*

Balance. Wie schaffe ich es in meiner Arbeit eine ausgewogene *Work-Life-Balance* zu bekommen? Viertes Thema: Wie sieht das Thema Personalkompensation aus? Wie sieht mein Gehalt aus? Das sollte fair sein. Fünftes Thema – das ist natürlich auch ein bisschen COVID-19 bedingt: Ist eigentlich mein Arbeitgeber oder meine Arbeitgeberin finanziell stabil oder ist er krisenabhängig? Sechstes Thema aus 25 Themen ist die Anerkennung der Arbeit. Bekomme ich eigentlich ein „Dankeschön“ ... jeden Tag oder nur am Ende des Jahres mit meinem Bonus? Siebentes Thema: Wie sieht die Jobsicherheit aus? Das ist gekoppelt mit dem Thema finanzielle Stabilität. Achtens und Neuntens ist das Thema Training und Karriereentwicklung. Und das zehntwichtigste Thema ist: Habe ich eigentlich eine spannende Aufgabe? Also: Habe ich einen spannenden *Job-Content*? Und das sind zehn Themen, an denen sich jedes Unternehmen einfach einmal messen kann: Wie gut ist eigentlich mein Mikroklima? Wie gut ist meine Führung? Wie gut ist die *Work-Life-Balance*? Zahle ich fair? Wie sehen eigentlich meine Trainings- und Qualifizierungsmöglichkeiten aus? Habe ich genug interessante Jobs für meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Das wird ein wesentlicher Gradmesser dafür sein, ob ich zukünftig die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen halte oder eben in mein Unternehmen bekomme.

Marina Herzmayr: Gerade, wenn Sie von der *Work-Life-Balance* sprechen – das ist ja auch immer ein sehr, sehr spannendes Thema. Manche sagen, dass man keine *Work-Life-Balance* braucht, wenn man in der Arbeit völlig aufgeht. Ich habe auch ein spannendes Zitat auf Ihrem *LinkedIn*-Profil gefunden. Da hat Ihnen eine Kollegin zu Ihrem langsamen Ausstieg, wie ich es jetzt einmal nennen möchte, gratuliert die das auch seit drei Monaten macht. Und sie findet diese „späte Freiheit“ wunderbar. Was würden Sie denn sagen, gerade wenn es um die *Work-Life-Balance* geht. Haben Sie sich in Ihrer Arbeit frei gefühlt oder ist das wirklich schon etwas, wo man sich glücklich schätzen muss, wenn man das bei der Arbeit noch bekommt?

Rainer Strack: Also ich bin ja insgesamt 27 Jahre Vollzeit bei der *Boston Consulting Group* (BCG) geblieben und ich wäre nicht so lange geblieben, wenn ich nicht nahezu mit all diesen zehn Punkten zufrieden gewesen wäre. Ob das jetzt die Beziehung zu den Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzten – auch wenn man später direkt keine Vorgesetzten mehr hat – war, oder der interessante Inhalt oder die interessanten Entwicklungsmöglichkeiten. Ich habe mehr als 500 Projekte gemacht und habe mich letztendlich dadurch auch immer wieder auf einer neuen Lernkurve weiterentwickelt und ich hatte auch persönlich eine große Freiheit, wo man auch eigene Schwerpunkte setzen konnte. Also zum Beispiel bin ich einer der ersten *BCG Fellows* geworden. Als *BCG Fellow* darf man so 30 % seiner Zeit auf ein Forschungsthema verwenden; was ich total spannend fand. Es gibt aber aus meiner Sicht zwei große Herausforderungen, die man als Berater oder Beraterin in den Griff bekommen muss, wenn man das langfristig machen will. Das ist einmal die Reisetätigkeit. Ich glaube das erledigt sich gerade von selbst durch Corona, weil man jetzt auch viel mehr von zuhause arbeitet. Und das zweite ist das, was Sie gerade genannt haben: das Thema *Work-Life-Balance*. Weil der klassische Berater oder die klassische Beraterin eben in dem Ruf steht, überhaupt keine *Work-Life-Balance* zu haben. Und das muss ich sagen, habe ich ganz gut hinbekommen. Ich bin ja im Hintergrund, das hatten Sie ja auch schon gesagt, theoretischer Physiker. Und ich habe meinen Teams immer gesagt: „In der Physik ist

Leistung definiert als Arbeit pro Zeit und nicht als Arbeit mal Zeit.“ Also es kommt nicht auf die Stunden an, sondern es kommt vielmehr auf die Produktivität an. Und das zeigt sich auch gerade wieder in Corona. In Corona kann ich nicht mehr kontrollieren, wenn jemand von zuhause arbeitet, ob derjenige eigentlich das zeitliche *commitment* hat. Sondern ich muss mir vielmehr den *Output* anschauen: Was kommt dabei heraus? Und dafür ist jeder selbst verantwortlich, diese Produktivität auch zu managen und das hat bei mir einigermaßen gut funktioniert.

Marina Herzmayr: Das ist definitiv wieder ein sehr spannendes Thema. Ich denke mir oft, man sitzt manchmal acht Stunden ab, obwohl man schneller arbeiten würde. Es wäre so schön, früher nachhause gehen zu können [lacht]. Sie haben es auch angesprochen: Herausforderungen sind ein ganz wichtiges Thema. Ich habe auch Studien von Ihnen gefunden, wo Befragte geantwortet haben, dass sie deshalb auf der Suche nach einem neuen Job sind oder an einen Jobwechsel denken, weil sie wieder neue Herausforderungen brauchen. Was kann man da, gerade als Unternehmer oder Unternehmerin machen, um den Job spannend zu halten? Um diese Leute, die man aufgebaut hat und von denen man wirklich weiß, dass sie bereits gute Arbeit leisten, nicht zu verlieren?

Rainer Strack: Wir glauben, dass das Thema Rotation eine viel größere Rolle spielt. Und Rotation, also Veränderung, heißt jetzt nicht nur vertikal – von oben nach unten oder von unten nach oben – sondern viel stärker auch horizontale Rotation. Also, dass ich viel mehr spannende und neue Herausforderungen bekomme und nicht 20 Jahre im gleichen Job bin. Denn dann ist eine Ermüdung und eine gewisse Langeweile da und dann ist auch nicht die Produktivität da, die eigentlich vorhanden ist, weil ich nicht mit einem neuen Gesicht da drauf schaue. Das heißt, Rotation und Möglichkeiten, auch in anderen Bereichen tätig zu sein, sind wichtige Themen. Wir sehen bei BCG (*Boston Consulting Group*) auch gerade, dass eine neue Generation heranwächst, die sagt, dass sie jetzt nicht nur das Produkt des Unternehmens gestalten möchte, sondern vielleicht auch ein kleines Stück die Welt verbessern möchte. Und deswegen glauben wir auch, wenn wir als Unternehmen gerade in sozialen Tätigkeiten etwas anbieten ... Ich habe auch noch zehn Jahre bei uns in Deutschland unsere *Social Impact* Praxisgruppe geleitet, wo wir Sozialprojekte für verschiedene große NGO's (*Non-Governmental Organisations*) machen wie zum Beispiel *World Food Programme*, *Save the Children*, *Bill & Melinda Gates Foundation* und andere. Gerade in diesen Bereichen möchten unheimlich viele Berater und Beraterinnen arbeiten. Und im Kleinen kann ich das eine oder andere auch in Unternehmen einsetzen. Welche sozialen Aktivitäten habe ich, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren auch jenseits ihrer täglichen Arbeit?

Marina Herzmayr: Jetzt würde mich auch interessieren, ob Sie vielleicht dazu Erfahrungsberichte haben. Diese 5 bis 6-Tage-Arbeitswoche: Ist auch das etwas, das etwas antiquiert ist? Geht es zurück zu etwas weniger Arbeit und ist das vielleicht auch wieder ein Problem, weswegen man mehr Arbeitskräfte braucht, weil die jetzigen Arbeitskräfte nicht mehr fünf bis sechs Tage in der Woche verfügbar sind? Oder ist es, gerade auch jetzt mit *Home Office*, etwas ganz anderes geworden? Also dass man ohnedies eher mehr arbeitet als weniger?

Rainer Strack: Wir glauben, dass das Thema Flexibilität eine viel größere Rolle in der Zukunft spielen wird. Flexibilität heißt, wie lange ich arbeite, wo ich arbeite, wie ich arbeite etc. Wir haben zum Beispiel die über 200.000 Jobsuchenden gefragt, was denn ihre Präferenz wäre. Also zum Beispiel wie viele Tage in der Woche sie von zuhause arbeiten möchten. Da haben 24 % gesagt, dass sie das am liebsten fünf Tage, also komplett, machen würden; 9 % wollten vier Tage von zuhause arbeiten, 25 % drei Tage, 23 % zwei Tage und 7 % einen Tag. Wenn man diese Prozente aufaddiert, sind das 89 %, die zumindest teilweise von zuhause arbeiten wollen und 11 % sagten, sie möchten komplett woanders arbeiten. Das ist nicht in allen Bereichen immer so umsetzbar, weil ich teilweise die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch vor Ort brauche. Aber da sieht man, dass ein großer Wille da ist, letztendlich auch Flexibilität auf Mitarbeiterseite zu bekommen; und darauf muss ich als Unternehmen reagieren. Wenn ich da nicht reagiere, auch nach COVID-19, dann werde ich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlieren. Das heißt, das ganze Flexibilitäts-Thema wird ein riesen Thema werden. Auch wo und wie ich arbeite. Wir haben zum Beispiel auch gefragt, ob Leute es sich vorstellen können, *remote* für ein Unternehmen komplett zu arbeiten, aus einem anderen Land heraus? Und da sagen viele, dass sie sich das vorstellen können. Das heißt auch, dass aus unserer Sicht Talentmärkte viel globaler werden, weil wir viel eher Zugang zu globalen Talenten haben, und in diesem Wettbewerb muss ich mich als Unternehmen aber auch als Land bewähren, denn sonst werde ich nicht die besten Talente bekommen und damit auch nicht kompetitiv sein.

Marina Herzmayr: Wie ist da der Stand aktuell? Wenn jetzt mehr Offenheit und mehr Flexibilität gefordert werden, wie ist es da bei den Unternehmen? Stecken die noch eher in den alten Mustern fest oder gibt es da schon eine Bewegung hin, um das Ganze zu öffnen und um das Ganze etwas – ich nenne es jetzt salopp – „lockerer“ zu sehen?

Rainer Strack: Also durch COVID-19 war man letztendlich gezwungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Hause zu schicken und von zuhause zu arbeiten. Für viele war es schon sehr überraschend, dass das auf einmal doch funktioniert und auch, dass teilweise die Produktivität hoch war. Aber dann auf einmal auch viel, viel größere Herausforderungen da waren, weil ich teilweise dann eben Kinder zuhause hatte, die herumliefen, weil sie nicht in die Schule gehen konnten, weil ich mich vielleicht gerade um Ältere kümmern musste, weil ich vielleicht auch Führung ganz anders erleben muss, weil ich auf einmal als Führungskraft eben nicht mehr kontrollieren kann, weil ich eben nicht mehr im Büro nebenan sitze und eben ganz anders auch motivieren muss. Das heißt, man ist durch COVID-19 dazu gezwungen worden; die Frage ist nur was davon nach COVID-19 bleibt. Wir glauben, dass einiges bleiben wird – aus Sicht des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin sowieso und da muss ich eben als Unternehmen reagieren. Wenn ich das nicht anbiete und alle wieder zurückhole wie in einer Vor-COVID-19-Zeit, werde ich viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesen knappen Talentmärkten verlieren.

Marina Herzmayr: Werfen wir einen Blick in die Zukunft. Zum Beispiel Prof. Dr. Michael Hüther, der Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft, und auch Sie haben vor zwei Wochen gesagt: „Wenn wir es nicht schaffen, diesen Fachkräftemangel auszumerzen, ist unser Wohlstand gefährdet.“ Wie würde denn ein Leben dann aussehen, wenn unser Wohlstand

gefährdet ist? Betrifft das alle Menschen oder nur gewisse Schichten oder Arbeitsgruppen?

Rainer Strack: Also, wenn ich im Prinzip die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht habe, die zukünftiges Wachstum generieren, also Bruttoinlandsprodukt generieren, dann werde ich dieses Bruttoinlandsprodukt nicht erwirtschaften und dann wird quasi mein Bruttoinlandsprodukt pro Kopf abnehmen. Weil ich eben einen größeren Teil vielleicht in Rente habe und nur noch einen kleineren Teil in der arbeitenden Bevölkerung. Und wenn das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf abnimmt, also ein Indikator für Wohlstand, dann wird auch der Wohlstand im Land abnehmen. Das heißt, umso mehr muss ich daran arbeiten, eben auf der Personalbestandsseite etwas zu machen: mehr von Teilzeit zu Vollzeit, mehr Frauen in Arbeit, Rentenalter erhöhen, mehr Migration, aber gleichzeitig auch viel mehr in Digitalisierung und Qualifizierung hineinstecken. Weil gerade Digitalisierung eben Produktivität erhöhen wird und Qualifizierung auch noch Produktivität erhöhen wird, und damit wird mein Bedarf zukünftig anders. Also es ist ein absolutes Muss, auf dieser Personalseite als Land aber auch als Unternehmen zu arbeiten, weil ich sonst nicht mehr kompetitiv sein werde.

Marina Herzmayr: Und wenn das aber, wie Sie schon angemerkt haben, mehrere Länder betrifft, wie sieht das dann aus, wenn ich nicht mehr wettbewerbsfähig bin? Und vor allem wenn das wirklich länderübergreifend ist? Ist das dann wieder ein Leben wie vor 40 Jahren oder wie kann man sich das in der Praxis vorstellen?

Rainer Strack: Wir glauben schon, dass sich durch COVID-19 Themen wie Digitalisierung und Zugang zu globalen Talentmärkten radikal verändern. Gleichzeitig gibt es Personalknappheit in vielen Ländern. Die Frage ist dann, wie ich als Land eigentlich auch Talente anziehen kann. Und da haben wir in dieser Studie mit 200.000 Teilnehmern und Teilnehmerinnen gefragt: „In welches Land würden Sie am liebsten hineingehen?“ Und da war 2014 und 2018 immer die USA ganz oben. USA ist jetzt nur mehr Nummer 2. Das mag durch die politische Veränderung in den letzten Jahren ursächlich bedingt sein. Weltweit Nummer 1 ist Kanada, zweites Land ist USA, drittes Land ist Australien. Das sind weltweit die Top-3-Talentmagnete, so würden wir es sagen. Das vierte, also erste nicht englischsprachige Land, ist Deutschland. Das ist erstmal für Deutschland auch eine positive Nachricht. Dann kommen England, Japan, Schweiz, Singapur, Frankreich und Neuseeland. Das heißt, ich muss auch als Land attraktiv werden. Das kann ich natürlich einmal durch meine politischen Äußerungen, aber ich kann das auch durch diverse Großveranstaltungen wie eine Olympiade, oder eine Fußballweltmeisterschaft, wo vielleicht auch eine andere Kultur als Land hinüberkommt. Wir haben übrigens auch gefragt, wenn ich nicht in dieses Land ziehen möchte, sondern nur von zuhause *remote* arbeiten würde, aus welchen Ländern wären denn dann meine liebsten Unternehmen? Und da ist die USA nach wie vor die Nummer 1. Also am liebsten würde man dann für amerikanische Unternehmen arbeiten, aber nicht unbedingt in Amerika. Australien ist Nummer 2, Kanada ist Nummer 3 und Deutschland ist Nummer 4. Und da ist Österreich übrigens, obwohl es ein relativ kleines Land ist, die Nummer 10. Das heißt, Österreich wird schon weltweit als attraktives – auch wenn es eher ein kleineres Land ist – Land gesehen. Und wir glauben als Land, genauso wie als Unternehmen, brauche ich auch eine

wettbewerbsfähige Talentstrategie. Ich muss schauen, wie sieht eigentlich mein *Employer Branding* aus? Wie bekomme ich die Talente in diesen knappen Markt? Und wenn ich sie nicht bekomme, werde ich eben nicht wettbewerbsfähig sein, weil die Produktivität dann durch hervorragende Talente in anderen Ländern höher sein wird.

Marina Herzmayr: Jetzt bin ich natürlich sehr neugierig und ich bin der Meinung, dass es, egal von was, immer eine positive und eine negative Seite gibt oder, wie Sie es genannt haben, zwei Seiten einer Medaille gibt. Angenommen, das würde jetzt nicht funktionieren mit Migration, mit Digitalisierung und Co. Gibt es auch Vorteile oder positive Seiten an dem Ganzen, wenn wir es quasi „nicht schaffen“ würden? Kann man dem auch etwas Gutes abgewinnen?

Rainer Strack: Naja ... „nicht schaffen“ ... Welchen Bereich davon nicht schaffen? Wir denken, dass die Digitalisierung einfach in vielen Bereichen durch den technologischen Fortschritt vorankommen wird und, wie gesagt, COVID-19 hat uns nochmals zehn Jahre in die digitale Zukunft katapultiert. Wenn ich das Personalknappheits-Thema nicht schaffe und letztendlich die Talente nicht selber entwickle und qualifiziere oder vielleicht auch in das Land hineinbekomme, dann habe ich als Land ein Wettbewerbsproblem. Also wenn ich das einmal für ein Unternehmen sehe und für ein Unternehmen nicht die besten Leute bekomme oder nicht die besten Leute trainiere, ausbilde und qualifiziere, dann werde ich irgendwann einmal als Unternehmen im Wettbewerb verlieren, weil es eben andere Wettbewerber sind, die höher produktiv sind, die bessere Angebote schaffen, die innovativer sind etc. Und dann werde ich als Unternehmen vielleicht in den nächsten Jahren keine Daseinsberechtigung haben. Und im Grunde genommen gilt vieles davon auch für ganze Länder. Das heißt, Themen wie Qualifizierung, Lernen, Migration, Digitalisierung vorantreiben, sind eigentlich ein Muss, um als Land in einem globalen Markt auch wettbewerbsfähig zu sein.

Marina Herzmayr: Mhm. Dann kommen wir noch zu diesem Bereich „Wir schaffen das“. Wir bekommen mit allen Maßnahmen, die Sie genannt haben, diese Lücke mehr oder weniger geschlossen. Ist nicht auch da dann irgendwann ein Punkt erreicht, an dem wir nicht mehr weiterkommen? Ist das eine Lösung die langfristig gilt oder ist das jetzt einmal ein Plan, um die nächsten zehn Jahre zu überleben als Land und als Unternehmen?

Rainer Strack: Also das ist sicherlich etwas für die nächsten zehn Jahre und auch die nächsten 15 Jahre. Was in 20 Jahren sein wird, wie schnell auch Künstliche Intelligenz Dinge übernehmen wird, ist natürlich ein bisschen Kristallkugel. Da gibt es sehr unterschiedliche Voraussagen. Allerdings werden Digitalisierung und Künstliche Intelligenz eine ganz große Rolle in den nächsten Jahren spielen, um eben auch Produktivität nach vorne zu bringen. Gleichzeitig habe ich auf der Personalbestandsseite natürlich auch schon noch ein Reservoir im Sinne von „Wo habe ich letztendlich eigentlich noch Mitarbeiterwachstum weltweit?“ und da ist vor allen Dingen den afrikanischen Kontinent zu sehen. Denn dort gibt es noch eine relativ hohe Geburtenrate. Sonst in vielen anderen Regionen der Welt weniger. Das heißt, auch Migration ist sicherlich über zehn Jahre hinaus noch ein ganz, ganz wesentliches Thema. Daneben habe ich aber nicht nur das Personalknappheitsthema, sondern ich habe gleichzeitig auch noch ein anderes großes Thema. Ich habe nämlich in

manchen Bereichen zwar zu wenig, das sind zum Beispiel IT-Berufe, das sind vielleicht Lehrkräfte oder medizinische Berufe, Pflegeberufe, das sind teilweise Ingenieure etc.... das kam jedenfalls aus unserer Studie heraus. Aber dann habe ich in anderen Bereichen auch große Überhänge also beispielsweise Berufe in der Metall- und Kunststoffverarbeitung, teilweise in der Landwirtschaft, Gebäudereinigung, Materialtransport etc. Das heißt, ich habe nicht insgesamt ein Personalknappheitsthema, sondern ich habe teilweise auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den falschen Qualifikationen. Das heißt, ich habe neben einem Knappheitsthema auch noch eine riesen Herausforderung, sowohl als Unternehmen als auch als Land, bei dem Thema Qualifizierung oder Umqualifizierung von Überhängen zu Unterdeckung. Deswegen wird dieses ganze Thema des lebenslangen Lernens eine riesen Herausforderung sein. Auch die Themen Ausbildung und Qualifizierung werden eine riesen Herausforderung in den nächsten Jahren für Unternehmen, wie auch für ganze Länder.

Marina Herzmayr: Das bringt mich schon zu meiner letzten Frage. Ich hätte gerne von Ihnen als Experte drei Empfehlungen für ein Unternehmen. Was sind Ihre drei wichtigsten Empfehlungen für ein Unternehmen, für die nächsten Jahre?

Rainer Strack: Also ich würde fast zehn sagen. Also als Unternehmer oder Unternehmerin würde ich sagen, konzentrieren Sie sich auf diese zehn Kriterien, die ich eben gesagt habe, für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Also sehen Sie zu, dass Sie ein gutes Klima in Ihren Bereichen haben, dass Sie eine vernünftige Führung haben, dass die Führungskräfte jetzt auch nicht führen wie im letzten Jahrhundert, sondern eigentlich wie im 21. Jahrhundert. Sehen Sie zu, dass die *Life-Work-Balance* stimmt, sehen Sie zu, dass Sie fair und gut bezahlen, anerkennen und wertschätzen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Also im Wesentlichen die zehn Punkte von vorher. Und da kann sich jedes Unternehmen einfach einmal daran messen. Bin ich entlang dieser zehn Punkte gut? Bin ich da *Best-in-Class*? Werde ich meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den nächsten Jahren halten? Dann wäre das ein wesentlicher Schritt nach vorne.

Marina Herzmayr: Wunderbar, danke sehr. Dann hätte ich gerne drei Empfehlungen für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die in der Kategorie Über 40 sind. Vielleicht gerade in Bezug auf Ausbildung und Fortbildung. Manche denken in diesem Alter schon an die Pension. Welche Empfehlungen haben Sie für diese Menschen?

Rainer Strack: Das haben Sie eigentlich schon genannt. Meine drei Themen sind da *upskilling*, *upskilling* und *upskilling*. Also im Prinzip das gleiche. Also die Frage auch an die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen über 40: Wann haben Sie sich das letzte Mal fortgebildet? Es gibt heute so viele Möglichkeiten, auch online. Beispielsweise *Udacity* ist eine der größten Onlineakademien, wo man sehr schnell auch irgendwelche kleinen Zertifikate machen kann. Nehmen Sie sich jede Woche ein paar Stunden für das Thema Lernen Zeit. Und wenn Sie insbesondere Ihre digitalen Fähigkeiten weiterentwickeln, dann ist das umso besser. Wir brauchen in der Zukunft zwar sicherlich zu 100 % auch Digitalexperten und Digitalexpertinnen, wie UX-Designer und -Designerinnen (*User Experience Design*) oder Roboter-Ingenieure und -Ingenieurinnen oder

Data-Scientists; aber wir brauchen auch, was ich nenne, digitale Brückenbauer und Brückenbauerinnen, die sowohl Fähigkeiten in ihrem Fachgebiet beherrschen, aber sich auch zusätzlich digitale Fähigkeiten erworben haben. Beispielsweise der Radiologe, der sich ein bisschen mit Künstlicher Intelligenz auskennt. Das heißt, diese digitalen Brückenbauer und Brückenbauerinnen werden ganz wichtig sein; und *upskilling, upskilling, upskilling*. Denn lebenslanges Lernen – das ist ein altes Schlagwort im Personalbereich – wird in den nächsten Jahren absolut relevant sein.

Marina Herzmayr: Und dann komme ich zu meinem letzten Bereich und das sind quasi die *Digital Natives*, also diejenigen, die mit dem ganzen Digitalen aufgewachsen sind. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen um die 20. Ist es jetzt für die von Vorteil, in vielen Bereichen breit aufgestellt zu sein, oder sich zu spezialisieren? Was gibt man denen mit auf den Weg?

Rainer Strack: Also wir würden sagen, jüngere Personen sollten sich nicht zu schnell spezialisieren, sondern eher so ein *T-Modell* verfolgen. Also eine gewisse breite Qualifizierung mitbringen, aber schon das eine oder andere an Tiefenbohrung, wo ich eben nicht nur oberflächlich etwas kann, sondern einfach Etwas auch tiefer kann. Also so ein bisschen wie ein „T“ in gewisser Weise. Gleichzeitig sollten die sich fragen, ob der Beruf in 20 Jahren noch existieren wird und ob es den noch so geben wird. Und dann sollten sie, wie die 40-plus-Jährigen, möglichst parallel fahren und sich zusätzlich mit digitalen Themen auseinandersetzen. Natürlich sind sie schon in diesem Umfeld aufgewachsen, aber da kann man erheblich viel mehr machen. Also insbesondere in MINT-Themen wie Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik werden wir in den nächsten Jahren massive Unterdeckung haben. Gerade in diesen Bereichen gibt es sehr gute Aussichten auf dem Arbeitsmarkt. Und dann sollten sie, das klingt jetzt ein bisschen platt, das Lernen lernen. Lebenslanges Lernen wird sie immer begleiten, weil sich die Welt massiv ändern wird. Also wir sehen das gerade durch COVID-19. COVID-19 ist so ein exponentieller Effekt. Wir haben alle zum ersten Mal exponentielles Wachstum verstanden. Ein amerikanischer Physiker hat einmal gesagt: Eigentlich versteht der Mensch das überhaupt nicht, weil er eigentlich immer nur linear denkt. Und das zweite große exponentielle Thema ist nun mal die Digitalisierung; damals von *Gordon Moore* in den 60er-Jahren vorhergesagt, dass sich die Computerkapazität alle 18 Monate verdoppeln wird (ursprünglich hat er einmal jedes Jahr gesagt, dann alle zwei Jahre, jetzt würde man sagen alle 18 Monate); und Verdoppelung alle 18 Monate bedeutet exponentielles Wachstum. Das heißt, Digitalisierung um uns herum ist auch exponentiell, neben Corona. Das heißt, die Welt verändert sich exponentiell, sehr schnell. Und da muss ich adaptiv sein und muss mir gewisse neue Fähigkeiten im Laufe meines Lebens, nicht nur mit Ende der Ausbildung, sondern mein Leben lang, aneignen. Und deswegen ist lebenslanges Lernen ganz essenziell für die nächsten Jahrzehnte.

Marina Herzmayr: Wenn ich mir Sie ansehe, dann würde ich noch eines hinzufügen: Spaß und Freude sollen auch dabei sein, oder?

Rainer Strack: Das stimmt! Und man soll auch ein bisschen offen sein für Überraschungen, weil das Leben eigentlich nicht linear ist. Sie können auch nicht alles planen. Als Physiker habe ich einmal gelernt, dass man nur ganz schwierig Vorhersagungen machen kann in nicht linearen –

und das sind teilweise auch chaotische – Systemen. Also Sie müssen auch offen sein für neue Wege und dann auch zugreifen. Bei mir war das von der theoretischen Physik zu *HR (Human Resources)* ein komplett nicht linearer Weg, aber auch lineare oder überraschende Dinge können super spannend sein und super bereichernd.

Marina Herzmayr: Es bleibt auf jeden Fall sehr, sehr spannend in den nächsten Jahren in der Arbeitswelt.

Vielen herzlichen Dank Rainer Strack für Ihre Expertise.

Rainer Strack: Vielen Dank, Frau Herzmayr!

[Intro-Musik]

Marina Herzmayr: Herzlichen Dank auch an alle Zuhörerinnen und Zuhörer. Wenn euch der Podcast gefallen hat bewertet ihn bitte auf Apple Podcast und wenn ihr der Meinung seid, diese Folgen sollten mehr Menschen zu hören bekommen, dann empfiehlt unser Format gerne weiter.

[Musik klingt aus]