

30 Jahre Lurse

AUTOMATION
ALGORITHMEN
BIG DATA
HR-ANALYTICS
ARBEITSWELTEN
KÜNSTLICHE
INTELLIGENZ

30 Jahre Zukuntt

30) whre Luse

30) ahre Lukuntt

WER ES BEWUSST ERLEBT HAT, WIRD SICH AN DAS JAHR 1989 IN ALLER KLARHEIT ERINNERN. ALS DIE MAUER FIEL UND SICH DER EISERNE VORHANG HOB, WURDE DER BLICK FREI AUF EINE ZUKUNFT, DIE SO NIEMAND ERWARTET HATTE. IM SELBEN JAHR GRÜNDETE KLAUS LURSE UNSER UNTERNEHMEN. SEIT NUNMEHR 30 JAHREN UNTERSTÜTZT DIE LURSE AG IHRE KUNDEN UND PARTNER DABEI, MIT STRATEGISCHEM PERSONALMANAGEMENT IHRE ZUKUNFT ZU GESTALTEN. DAHER DER TITEL DIESES JUBILÄUMSHEFTS "30 JAHRE LURSE - 30 JAHRE ZUKUNFT".

Das Ein-Mann-Unternehmen, das Klaus Lurse 1989 im westfälischen Salzkotten gegründet hat, gehört in Sachen HR-Strategieberatung heute zu den Top 4 seiner Branche in Deutschland. Nach dem stetigen, organischen Wachstum der vergangenen Jahre setzen wir 2019 zu einem großen Sprung nach vorn an. Mit der Akquisition der Deutschen Pensions Group GmbH (DPG) erweitern wir unser Portfolio im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge.

Lurse wird damit zu einem Komplettanbieter, wie es ihn so hierzulande kein zweites Mal gibt. Im Jubiläumsjahr wächst unsere Belegschaft dadurch auf mehr als 120 engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Sie sind an sieben Standorten für unsere Kunden da: in Frankfurt, Paderborn, Köln, Hannover, München, Zürich und nun auch in Düsseldorf.

Der Erwerb der DPG ist aber nur ein – wenn auch wichtiger – Meilenstein in unserer 30-jährigen Firmengeschichte. Andere bedeutende Wegmarken waren:

2000	die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft
2005	die Übergabe der Geschäftsführung von Firmengründer Klaus Lurse an Birgit Horak und Anton Stockhausen
2011	die Berufung von Matthias Edelmann in den Vorstand sowie die Gründung der Lurse Benefits Consultans AG und der Lurse Benefits Brokers GmbH
2015	die Eröffnung der ersten Auslandsniederlassung in Zürich
2016/17	die Gründung der MRH Trowe & Lurse GmbH und der Global Board Services GmbH

Damit ist unser historischer Exkurs auch schon zu Ende. Albert Schweitzer hat einmal gesagt: "Mich interessiert nur die Zukunft, denn das ist die Zeit, in der ich leben werde." So wollen auch wir es auf den folgenden Seiten halten. Statt 30 Jahre zurückzuschauen, wollen wir etwas riskieren und den Blick bis zu 30 Jahre in die Zukunft richten auf die Welt – genauer gesagt: auf die Arbeitswelt – von morgen. Ob alles exakt so kommt oder doch ganz anders, das wird sich spätestens 2049 zeigen. Wir hoffen, Ihnen zumindest einige Anregungen zum Nach- und Weiterdenken zu liefern und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Wir freuen uns auf die Zukunft mit Ihnen Ihr Lurse-Team

INHALT

- 04 Smart Data
- 05 Lurse Mitarbeiter
- 06 Trends -Arbeitswelt 2049
- 10 Expertenmeinungen
- 20 Arbeitswelten International
- 22 Berufe -Ein Kommen und Gehen
- 24 Interview mit den Managing Partnern

IMPRESSUM

HERAUSGEBER Lurse AG Winkhauser Str. 15 33154 Salzkotten info@lurse.de

MANAGING DIRECTOR Birgit Horak

PROJECT MANAGER Juliana Link

REDAKTION Cathrin Bruhn Heidi Schmitt Stefan Volk

CREATIVE DIRECTOR Stefanie Schwary

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt.



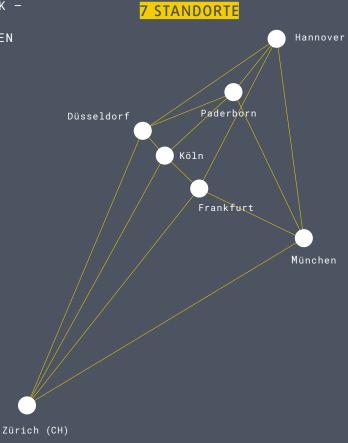


ZAHLEN. BITTE!

DIE LURSE AG SCHAUT AUF 30 JAHRE ZURÜCK -AUF EINE ZAHLENREICHE GESCHICHTE. WERFEN SIE MIT UNS EINEN BLICK AUF EINEN KLEINEN AUSSCHNITT UNSERER STATISTIK.

Durchschnittliche Beschäftigungsdauer der HR-Consulting-Mitarbeiter:

Statistische Erfassung von über **1 Million Datensätzen** jährlich





AUF DEN PUNKT GEBRACHT

"WARUM GERADE LURSE?"
DAS HABEN WIR ZUM 30-JÄHRIGEN
UNSERE MITARBEITER GEFRAGT.





"Im Lurse-Team stimmt die Chemie!"

Thomas Aleweld, Partner, 2017

"Nach 4 Jahre<mark>n Lurse ka</mark>nn ich sagen: Es pas<mark>st einfach a</mark>lles."

Sandra Kn<mark>oblich, Man</mark>ager, 2014



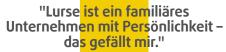
Sabine Tix, Datamanagement, 2004





"Lurse hat mi<mark>r ab der er</mark>sten Sekunde das Gefühl ge<mark>geben, das</mark>s selbst junge Consultants große Freiräume genießen und ihren Arbeitsalltag selbstorganis<mark>iert gestal</mark>ten können."

Maximilian Rahn, Consultant, 2016



Anika Ort, <mark>Senior Cons</mark>ultant, 2013



Miroslaw S<mark>taniek, Par</mark>tner, 2014

"Nach fast elf Jahren in einem amerikanischen Unternehmen wollte ich wieder in einem Umfeld arbeiten, das nicht ausschließlich durch den wöchentlich realisierten Umsatz, sondern durch innovative Projekte gesteuert wird."

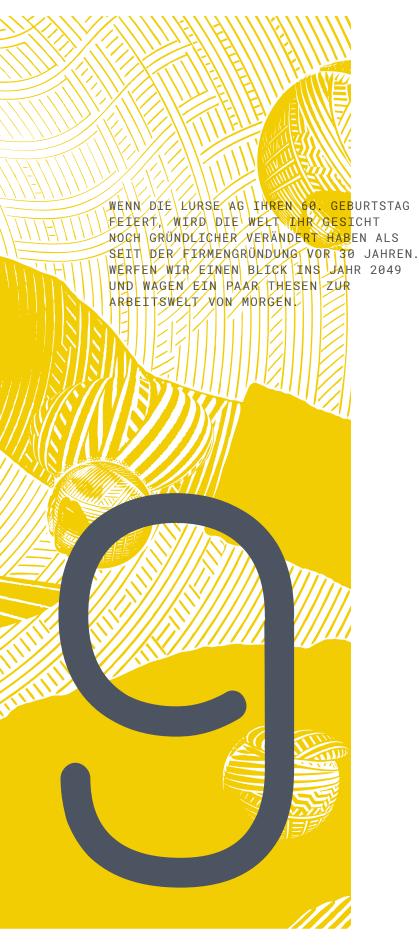
Stefan Würz<mark>, Senior Ma</mark>nager, 2015











Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie einmal war. Was hat man der Menschheit nicht schon für den Anbruch des dritten Millenniums versprochen? Vom Sieg über den Krebs bis zum Fusionsreaktor war alles dabei. Eine Anfang der 90er Jahre von der Bundesregierung in Auftrag gegebene Studie kündigte für das Jahr 2020 Sonnenkraftwerke an, die im Erdorbit kreisen, künstliche, mit den Nerven verbundene Muskeln, die Gelähmten wieder das Laufen ermöglichen und Reinigungsanlagen, die Treibhausgase aus der Atmosphäre saugen. Die Futurologie ist dank solch unerfüllter Prognosen ins Gerede gekommen. Und nach wie vor gilt der Mark Twain zugeschriebene Satz: "Vorhersagen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen."

Was lässt sich also über die Arbeitswelt des Jahres 2049 sagen, ohne pure Science Fiction zu schreiben? Zumindest können wir Trends benennen, die sich heute schon abzeichnen und die Arbeitswelt von morgen mit einiger Wahrscheinlichkeit prägen werden.

WELTUNTERGANG ODER PARADIESISCHE ZUSTÄNDE?

Über die wesentlichen Treiber der Entwicklung besteht weitgehend Einigkeit. Da ist zum einen der technologische Fortschritt, vor allem auf den Gebieten der Künstlichen Intelligenz (KI), der Digitalisierung und Konvergenz, der Robotik und Automatisation. Dazu kommen die demographische Entwicklung, der Klimawandel und die Globalisierung.

Uneins sind sich die Experten dagegen über die Folgen, insbesondere über die des technologischen Wandels. Das geht u. a. aus der Studie "Future of Work" hervor, die der weltweite Think Tank "Millennium Project 2016" veröffentlicht hat. Werfen wir kurz einen Blick auf die Extreme. Die einen - nennen wir sie die Apokalyptiker – rechnen mit Massenarbeitslosigkeit, mit sozialen Unruhen bis hin zum Bürgerkrieg aufgrund der Spaltung der Gesellschaft in die wenigen, die noch Jobs haben, und die vielen, die überflüssig sein werden. Die Gegenseite, die ganz auf die Kräfte des Marktes und technologischer Lösungen vertraut, sieht vielmehr die Befreiung der Menschheit von sinnentleerter Arbeit voraus. Ihr Zukunftsbild ähnelt ironischerweise der Utopie der klassenlosen Gesellschaft, in der nach Marx jeder befähigt ist, "heute dies, morgen jenes zu tun, morgens zu jagen, nachmittags zu fischen, abends Viehzucht zu treiben, nach dem Essen zu kritisieren (...), ohne je Jäger, Fischer, Hirte oder Kritiker zu werden".

Mit der Vielzahl von Prognosen, Spekulationen, hoffnungsvollen und bedrohlichen Szenarios, die sich zwischen diesen Extremen bewegen, lassen sich schon heute ganze Bibliotheken voller Science Fiction-Literatur füllen. Beschränken wir unseren Ausblick auf das 60-jährige Jubiläum von Lurse auf einige grundlegende Thesen, die von einem Großteil der Experten geteilt werden und zumindest eine 50:50-Chance haben, der Realität des Jahres 2049 nahezukommen.

Kollege Roboter -Helfer oder Arbeitsplatzvernichter?



THESE

TECHNOLOGIE IST DER ENTSCHEIDENDE GAME CHANGER

Es war ein schwerer Schlag für das menschliche Selbstwertgefühl, als sich 1997 der damalige Schachweltmeister Garri Kasparow dem IBM-Computer Deep Blue geschlagen geben musste. Aber Deep Blue war immerhin von Menschen entwickelt und mit menschlichem Schachwissen gefüttert worden. Am 7. Dezember 2017 wiederum besiegte das Google-Programm AlphaZero das bis dahin führende Computerschachprogramm Stockfish 8. Das Besondere daran: AlphaZero hatte sich die Schachregeln mit Hilfe der neuesten Techniken maschinellen Lernens innerhalb weniger Stunden selbst beigebracht.

Das Beispiel macht deutlich, dass der anstehende, technologische Wandel, vor allem durch KI, disruptiver sein wird als die Industrielle Revolution, mit der die Digitalisierung oft verglichen wird. Zwei gravierende Unterschiede gibt es hier.

ERSTENS: Die Maschinen des Industriezeitalters haben nur die körperliche Arbeit ersetzt, nun aber geht es um das, was den Menschen eigentlich ausmacht – seine kognitiven Fähigkeiten und seine Kreativität. Das heißt: Bis 2049 werden nicht nur zahlreiche Tätigkeiten in der Fertigung wegfallen, etwa durch 3D-Druck, sondern auch viele der sogenannten White-Collar-Jobs.

ZWEITENS: Anders als Menschen lassen sich Computer relativ leicht zu komplexen Netzwerken verbinden. Individuen werden also nicht durch einzelne Computer ersetzt, sondern durch integrierte Netzwerke. Der entscheidende Vorteil etwa des autonomen Fahrens besteht darin, dass die entsprechende Technologie nicht nur das einzelne Auto, sondern den gesamten Verkehrsfluss steuern kann. Automation und KI beeinflussen und beschleunigen sich dank zunehmender Konvergenz wechselseitig.

THESE 2

DIE GLOBALE ARBEITS-Losigkeit Könnte auf 24 prozent Steigen

Die Experten des Millennium-Projects sind sich einig: Alles, was sich automatisieren lässt, wird automatisiert. Bis 2049 und weit darüber hinaus werden immer mehr Aufgaben von Rechnern und Maschinen übernommen. Das könnte die weltweite Arbeitslosigkeit bis zur Jahrhundertmitte auf 24 Prozent oder mehr ansteigen lassen. Selbstverständlich werden neue Technologien auch neue Jobs schaffen wie schon in der Vergangenheit. Automatisierte Systeme – wie autonome Fahrzeuge – erfordern beispielsweise neue Stellen in den Bereichen Instandhaltung, Fernsteuerung, Datenanalyse und Cybersicherheit. Aber - und auch dies ist ein Unterschied zur Industriellen Revolution - Menschen, die aufgrund des technologischen Wandels einen Routinejob verlieren, werden nicht ohne weiteres in eine andere Tätigkeit wechseln können. Die Bauern und Handwerker des 19. Jahrhunderts konnten in kurzer Zeit zu Industriearbeitern werden. Dagegen lassen sich die arbeitslosen Busfahrer oder gar Piloten, Ärzte und Journalisten von morgen nicht in kurzer Zeit zu Datenanalysten umschulen. Die pessimistischen Szenarios beruhen jedoch auf der Annahme, dass sich das politische und soziale Umfeld nicht ändern wird. Die Autoren der Millennium-Studie rechnen hingegen mit einer Transformationsphase von etwa 20 Jahren, in der sich die Arbeit zunehmend wandelt, bis sich zur Jahrhundertmitte ein völlig neues System des Wirtschaftens und ein neues Verständnis von Erwerbsarbeit durchsetzen wird. Das Problem der Arbeitslosigkeit im heutigen Sinne wird dann womöglich weitgehend irrelevant sein.



Big Data -Bedrohung oder Verheißung?

THESE

BILDUNG MUSS TECHNOLOGIEFREUNDLICHER WERDEN

selbstverständlich nicht nur KI-Experten. Data-Analysten oder Innenausstatter für virtuelle Arbeitsräume beschäftigen. Nach wie vor wird es Berufe geben, in denen es vor allem auf Kreativität, Empathie und menschliches Einfühlungsvermögen ankommt. Künstler, Erzieher oder beispielsweise Mediziner müssen Fähigkeiten beweisen, die auf absehbare Zeit kein Rechner oder Roboter zeigen wird. Aber auch sie werden in sehr viel stärkerem Maße als heute technologiefähig sein müssen. Vernetzte KI-Ärzte werden mehr über Krankheiten und mögliche Therapien wissen als alle heutigen, medizinischen Fakultäten. Und die Krankenpfleger von morgen werden bei körperlich schweren Arbeiten vom Kollegen Roboter unterstützt. Grundlegende, technologische Kompetenzen werden in 30 Jahren in praktisch jedem Berufsfeld unverzichtbar sein. Da aber der technologische Wandel sich eher noch beschleunigen wird, etwa durch Quantencomputer, ist lebenslanges Lernen eine zusätzliche Notwendigkeit. Das Bildungssystem muss seine Schwerpunkte stärker auf Informationsund Kommunikationstechnologien legen. Statt Fertigkeiten für starre Berufsbilder muss es seinen Schülern und Studenten eine breite Palette von Problemlösungskompetenzen vermitteln. Nur wer programmieren kann, wer versteht, was Algorithmen sind und wie man selbständig und unternehmerisch arbeitet, wird auf dem volatilen Arbeitsmarkt von 2049 flexibel agieren können.

Die Unternehmen des Jahres 2049 werden

EINE NEUE ART DER GRUNDSICHERUNG FÜR ALLE MUSS KOMMEN

Die aute Nachricht lautete schon zu Beginn des Industriezeitalters: Die Maschinen befreien die Menschen zunehmend von schwerer, körperlicher Arbeit. Aber die Industriegesellschaften mussten Jahrzehnte des Massenelends überstehen, bis das Versprechen eines besseren Lebens für die große Mehrheit tatsächlich eingelöst wurde. Die entscheidende Frage der kommenden Jahrzehnte wird sein, ob es gelingt, die anstehende Transformation zu bewältigen, ohne dass es zu gravierenden, sozialen Verwerfungen kommt. Der Philosoph Richard David Precht hat sein jüngstes Werk nach dem eingangs zitierten Satz von Karl Marx "Jäger, Hirten und Kritiker" genannt. Als Konsequenz aus der technologischen Transformation plädiert er darin für ein bedingungsloses Grundeinkommen. Auch die große Mehrheit der Experten, die für die Millennium-Studie befragt wurden, sehen dies ähnlich: Wenn es immer weniger klassische Erwerbsarbeit gäbe, müsse der erwirtschaftete Reichtum besser verteilt werden. Ein Grundeinkommen - ob bedingungslos oder gekoppelt an gesellschaftlich erwünschte, aber heute unbezahlte Arbeit – sei unerlässlich.

Gut möglich also, dass wir im Jahr 2049 in einer Welt leben, in der Arbeit grundsätzlich anders bewertet und vergütet wird, wo Arbeitslosigkeit nicht Armut, sondern auch Freiheit bedeuten kann. Fazit: Wir haben es in der Hand, in den nächsten 30 Jahren dafür zu sorgen, dass die schöne neue Welt der Arbeit keine Bedrohung darstellt, sondern eine Verheißung.

UNTERNEHMEN, DIE FLEXIBILITÄT FÖRDERN, GEHÖRT DIE ZUKUNFT

Neue Formen des Arbeitens mithilfe von Computern, Robotern und Datennetzwerken bringen zwangsläufig auch neue Formen der Arbeitsorganisation mit sich. Was in einzelnen Branchen schon heute der Fall ist, wird die Arbeitswelt des Jahres 2049 ganz allgemein prägen: Ein Großteil der Tätigkeiten wird von Wissensarbeitern unabhängig von Ort und Zeit erledigt. Es wird immer weniger Festangestellte und immer mehr Freiberufler und Selbständige geben. Ohne sich je persönlich zu begegnen, werden sie in Teams zusammenarbeiten, die sich je nach Projekt immer neu gruppieren. In virtuellen Arbeitsräumen tauscht sich der Produktdesigner aus Mailand mit dem Marketingexperten in Boston und dem Spezialisten für 3D-Druck in Seoul aus. Unternehmen, die hierarchische Führungsstrukturen auflösen, werden zu den Gewinnern der neuen Arbeitswelt gehören. Es wird darauf ankommen, die Kooperation unter freien Mitarbeitern und Angestellten zu fördern und allen ein flexibles, ortsunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen, vor allem aber lebenslanges Lernen im Arbeitsprozess.

WIR HABEN FÜNF PERSÖNLICHKEITEN, DIE SICH MIT DER ZUKUNFT BESCHÄFTIGEN, NACH VERSCHIEDENEN ASPEKTEN DER MODERNEN ARBEITSWELT BEFRAGT. LESEN SIE, WIE DIE WELT VON MORGEN AUS DER SICHT KLUGER DENKER VON HEUTE AUSSIEHT.

ILLUSTRATOR Iker Garcia Barrenetxea



"Alexa wird nicht lange alleine bleiben. Kaffeeautomaten, Heizungssysteme oder Röntgenapparate – sie alle werden ihren Zustand weitermelden und uns beraten und begleiten. Ganze Industriezweige und Produktionsprozesse werden in den kommenden Jahren Schritt für Schritt von Maschinen und intelligenten Algorithmen übernommen. Aber: Keine andere Technik wirft so viele ethische Fragen auf wie die Künstliche Intelligenz. Es gilt daher, die Sinnhaftigkeit und mögliche Konsequenzen der Künstlichen Intelligenz auszuloten. Die Dynamik der Entwicklung braucht den ständigen, ethischen Prozess auf der Basis klarer, gemeinsamer Werte."

Ranga Yogeshwar ist Wissenschaftsjournalist, Physiker und TV-Moderator. In seinem 2017 erschienenen Buch "Nächste Ausfahrt Zukunft" durchleuchtet er verschiedene Aspekte unserer Welt im Wandel.

DIETMAR EIDENS Vorangeher

WELCHE EIGENSCHAFT BRINGT UNS IN ZUKUNFT AM WEITESTEN?

"Wir haben die Zukunft der Arbeit untersucht, indem wir Arbeitnehmer fragten, in welchem Ausmaß ihrer Meinung nach die Neugier eine Rolle für den Umgang mit weltweiten Herausforderungen spielt. Insgesamt sagen die Ergebnisse, dass die Neugier eine entscheidende Rolle für das spielen wird, was vor uns liegt. Wir sind neugierig und werden z.B. die Roboterfrau "Elenoide" am Arbeitsplatz testen, um unsere Belegschaft auf den Einsatz neuester Technologien vorzubereiten."

Als Chief HR-Officer der Merck KGaA ist Dietmar Eidens seit 2016 für die Personalbelange des Pharmaunternehmens zuständig. Der Systemingenieur und Wirtschaftswissenschaftler sorgte 2018 mit dem Test einer "androiden Mitarbeiterin" für Aufsehen.

JANINA KUGEL Role Model

WIE REALISIEREN WIR DIE DIGITALISIERUNG AM BESTEN?

"Es liegt an uns, die digitale Transformation so zu gestalten, dass wir davon profitieren. Denn am Ende geht es bei der Digitalisierung nicht um Technologie, sondern um den Menschen. Technologie ist nur das 'Wie', also das Mittel. Der Grund, das 'Warum', für technologische Innovation ist der Mensch – und sollte darin bestehen, unser Leben und das von zukünftigen Generationen ein Stück besser zu machen. Und das schaffen wir nur, wenn wir gemeinsam vorgehen, indem wir unseren Kopf einsetzen und unserem Herzen folgen."

Janina Kugel ist Vorstandsmitglied der Siemens AG und dort für das Personalwesen verantwortlich. Ihre besondere Leidenschaft gehört den Themen Leadership, Diversität und soziale Innovationen.





Richard David Precht
Berufsdenker

WAS HALTEN SIE VOM BEDINGUNGSLOSEN GRUNDEINKOMMEN?

"Wir brauchen mehr Mut, um den gesellschaftlichen Veränderungen entgegenzublicken. Die Besteuerung der Arbeit wird in Zukunft nicht ausreichen, um die große Zahl derjenigen, die nicht arbeiten, zu finanzieren. Deshalb plädiere ich für ein bedingungsloses Grundeinkommen und gegen den Versuch, das Umlagesystem, das wir jetzt noch haben, zu retten."

Philosoph, Publizist, Autor: Richard David Precht wurde durch sein Buch "Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?" einem breiten Publikum bekannt. 2018 erschien: "Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft".

CHRISTIAN VETTER

Technik-Enthusiast

WIE BEEINFLUSST KI DIE ARBEIT VON HR?

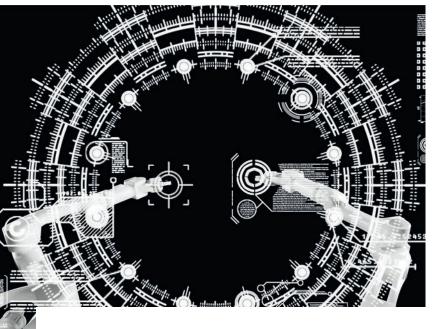
"Manager sehen HR heute oft als administrativ, reaktiv und langsam an. Ein Großteil der heutigen HR-Prozesse und -Aufgaben wird durch Digitalisierung bzw. Automatisierung wegfallen. Das eröffnet eine riesige Chance für HR. Denn die Künstliche Intelligenz übernimmt die repetitiven und administrativen Aufgaben, so dass mehr Zeit und Platz für Kreativität und einen klaren Wertbeitrag für das Business bleiben. Künstliche Intelligenz ist somit sicherlich nicht der einzige, aber definitiv einer der großen Hebel zum Erfolg auf der Reise von HR als Administrator auf den Fahrersitz der Transformation."

Christian Vetter ist Gründer und CEO von HRForecast. Das Unternehmen beschäftigt sich mit der Zukunft des Personalmanagements auf Basis von Big Data Analytics-Technologien und Künstlicher Intelligenz.



WORK IN PROGRESS

WÄHREND DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT ÜBER DEN FACHKRÄFTEMANGEL KLAGT, FINDEN IN VIELEN LÄNDERN SELBST BESTENS AUSGEBILDETE AKADEMIKER KEINEN JOB. WIE SIEHT DIE ARBEITSSITUATION AUF ANDEREN MÄRKTEN AUS? SCHLAGLICHTER AUF EINIGE AUSGEWÄHLTE LÄNDER MACHEN BESONDERHEITEN SICHTBAR.



CHINA

DAS LAND DER INDUSTRIEROBOTER

China will Vorreiter der Industrie von morgen sein. Doch der Weg dorthin ist steinig: Viele Universitäts-Absolventen entsprechen nicht den aktuellen Erfordernissen des Arbeitsmarkts. Das Land setzt daher verstärkt auf Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die sich dem Arbeitsmarkt anpassen.

Von der US-Regierung argwöhnisch beäugt, hält China einen bemerkenswerten Spitzenplatz. Allein 2019 werden dort rund 160.000 Industrieroboter neu angeschafft. Das bleibt nicht ohne Folgen für den Arbeitsmarkt: 55,4% der Industriearbeitsplätze in China gelten als automatisierbar. Damit liegt China weltweit vorn – noch vor Thailand und Malaysia.

Der "chinesische Traum", den Staats- und Parteichef Xi Jinping formuliert, dreht sich nicht um die Selbstverwirklichung des Einzelnen, sondern um die Wiedergeburt der Weltmacht China. Den Preis dafür zahlt die arbeitende Bevölkerung. Fest etabliert, wenn auch nicht offiziell, ist das 996-System: Arbeiten von 9 Uhr morgens bis 9 Uhr abends, an 6 Tagen in der Woche.

USA

WIRTSCHAFTSWUNDER ODER SCHUMMELSTATISTIK?

Die Arbeitslosigkeit in den USA war im Sommer 2018 auf dem niedrigsten Stand seit 18 Jahren. Der Kampf um Arbeitskräfte treibt bemerkenswerte Blüten: Walmart, der größte private Arbeitgeber, kündigte an, seinen 1,4 Millionen Mitarbeitern auf Wunsch die College-Ausbildung zu finanzieren. Wahr ist allerdings auch, dass die Supermarktkette bereits Roboter einsetzt, die Regale scannen und Ware selbsttätig nachbestellen. Die Automatisierung schreitet in den USA deutlich schneller voran als etwa in Europa. Die Statistik wird auch dadurch verzerrt, dass die Erwerbsbevölkerung insgesamt schrumpft. Viele arbeitsfähige Menschen haben die Suche nach einem Job längst eingestellt und fallen aus der Berechnung heraus. Und auch das ist ein typisch amerikanisches Phänomen: 7,6 Millionen Amerikaner hatten zuletzt mehr als einen lob, weil sie ihre Ausgaben nicht anders decken können. Die Prognosen für die nächsten Jahre sind ungewiss, der Handelsstreit mit China gefährdet Konjunktur und Arbeitsplätze. Am besten, man wird Anästhesist, Chirurg, Gynäkologe oder Psychologe: Nach einer Umfrage des U.S. Bureau of Labor sind dies die Berufe mit dem höchsten Verdienst in den USA.







22

EIN KOMMEN UND GEHEN

DIE DIGITALISIERUNG MACHT ZAHLLOSE BERUFE ÜBERFLÜSSIG. ABER ES WERDEN AUCH GANZ NEUE ENTSTEHEN. DAS WELTWIRTSCHAFTSFORUM SCHÄTZT: 75 MILLIONEN WEGFALLENDEN JOBS WERDEN 133 MILLIONEN NEUE GEGENÜBERSTEHEN.

Sehen wir zunächst die Rote Liste der bedrohten Arten an:











FINANZANALYSTEN

CALL-CENTER-MITARBEITER

KONDITOR

VERKÄUFER

BRIEFZUSTELLER



übergehen wird.

Alexas Verwandtschaft bleibt immer cool und höflich, ist gegen Beschimpfungen und Beleidigungen immun und vertippt sich nie - bereits heute sind Teile von Call-Centern ins digitale Ausland ausgelagert. Tendenz stark steigend.

Bäcker und Konditoren kämpfen schon länger gegen die Automatisierung. letzt kommt die Präzision von Robotern und 3-D-Drucktechnik hinzu. Eine Torte entwerfen und "ausdrucken" lassen wird künftig ein Leichtes sein. Die zunehmende Ächtung von zuckerhaltigen Lebensmitteln macht es Konditoren nicht einfacher.

Nicht nur der E-Commerce bedroht die Berufsgruppen im Verkauf und an der Kasse. Auch der Einsatz von Apps und Digitaltechnik vor Ort lässt die Zahl der Verkäufer weiter schrumpfen. Beratung ist bald vielleicht nur noch eine Sache von Bots.

Während der Bedarf an Paketzustellern steigt, werden Briefträger zu einem Randphänomen. Bereits bis 2022 wird die Zahl der Einstellungen voraussichtlich um 28 % sinken. Der Grund: Der Briefverkehr geht stetig zurück, und gegen E-Mails helfen auch keine F-Bikes

Welche neuen Jobs entstehen in Zukunft? Lassen wir die Phantasie ein wenig spielen:



Die Anschaffung elektronischer Geräte wird immer aufwändiger. Sind Kühlschrank und TV kompatibel? Welche Systeme passen zu den eigenen Bedürfnissen und wer installiert das Ganze? Der E-Consultant analysiert den Bedarf, übernimmt die Kaufberatung und macht die Geräte betriebsfertig.

Algen gewinnen zunehmend an Bedeutung in der Biomedizin, der Umwelttechnik und der Lebensmittelindustrie. Der Algen-Ingenieur ist auf Eukaryoten spezialisiert und orchestriert ihren Einsatz wahlweise als Biokraftstoff, für die Energiegewinnung, zur Krebstherapie oder für die Ernährung der Weltbevölkerung.

Wer es sich leisten kann, setzt statt auf Roboter auf das Original aus Fleisch und Blut. Menschliche Zuwendung und echte Gespräche werden zu einer gut bezahlten Dienstleistung. Professionelle Gesprächspartner hören zu, berichten aus ihrem Leben und erzählen Witze, die garantiert noch aus der Zeit vor der Digitalisierung stammen.

Verschlüsseln ist das Gebot der Stunde. Nicht nur Unternehmen müssen sich in Zukunft vor Hacks und Lauschangriffen schützen. Gefragt sind Experten, die virtuelle Tresore für das gesamte digitale Leben einrichten. Die Zeiten, als Router "WLAN von Familie Schneider" hießen, sind endgültig vorbei. Die Mensch-Maschine-Schnittstellen sind im Jahr 2049 fast perfekt. Fast. Denn manchmal fällt es dem PDA, dem Persönlichen Digitalen Assistenten, immer noch schwer, die Launen und Gefühlsausbrüche seines Besitzers zu verstehen. Ein Glück, dass es den Empathie-Berater gibt: Er erklärt den Maschinen das UMA, das "unverständliche, menschliche Ausnah-



"BESTE AUSGANGS-SITUATION FÜR WEITERES WACHSTUM"

INTERVIEW MIT DEN MANAGING PARTNERN DER LURSE AG, BIRGIT HORAK UND MATTHIAS EDELMANN

<u>Mitarbeiter mit</u>

Ecken und

Kanten erwünscht

Lurse wird in diesem Jahr 30 Jahre alt. Sie, Frau Horak, waren von Anfang an dabei. Was waren damals Ihre Aufgaben?

Birgit Horak: Von Anfang an – das stimmt nicht ganz. Ich gehöre dem Unternehmen seit 27 Jahren an. Während meines BWL-Studiums habe ich unseren Firmengründer Klaus Lurse kennengelernt, und 1993 bin ich bei ihm eingestiegen. Nach Ingrid Hoeschen, die bis heute in der Buchhaltung für uns arbeitet, war ich erst die Vierte an Bord. Zunächst habe ich mich mit Gehaltsvergleichen befasst, was später in den Aufbau des Benchmarkbereichs gemündet ist. Dazu kam die Durchführung von Zielvereinbarungs-Trainings.

Wie haben Sie die Anfänge von Lurse erlebt?

Birgit Horak: Für mich als Berufseinsteigerin war das eine faszinierende Zeit. Es herrschte eine tolle Arbeitsatmosphäre auf dem Bauernhof in Salzkotten, den Klaus Lurse sich als Firmensitz ausgesucht hatte. Es ging einerseits sehr familiär zu, aber gleichzeitig waren wir alle ganz auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Ein kleines Beispiel: Als ich 1995 Mutter wurde, war es möglich, meinen Sohn mit zur Arbeit zu bringen. So konnte ich schon kurz nach der Geburt wieder am Schreibtisch sitzen. Ein Baby im Büro war für Klaus Lurse überhaupt kein Problem. Im Gegenteil – er hat es unterstützt.

Matthias Edelmann: Das ist übrigens heute noch so. Allen Mitarbeitern eine möglichst gute Work-Life-Balance zu ermöglichen, gehört zur Kultur von Lurse. Das betrifft nicht nur Eltern mit Kindern. An allen Standorten gibt es z.B. Büro-Hunde, wir sind sogar als hundefreundlicher Arbeitgeber zertifiziert. Die Menschen arbeiten gerne für Lurse. Das zeigt sich an vielen Kleinigkeiten. Einige Kollegen etwa machen in einer Lurse-Band gemeinsam Musik, andere starten im Sommer regelmäßig zu einem Segeltörn.

In Sachen Mitarbeiterführung praktizieren Sie also selbst, was Sie Ihren Kunden raten?

Matthias Edelmann: Selbstverständlich. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein und leben daher viele Dinge, von denen man heute sagen würde, dass es agile Arbeitsformen sind. Bei uns gilt Vertrauensarbeitszeit, unsere Mitarbeiter haben große Freiräume und können ihre Arbeitsinhalte weitestgehend eigenverantwortlich gestalten. Das alles ist uns sehr wichtig. Wir wollen auch keine Ja-Sager, sondern im Gegenteil, wir setzen auf Menschen mit Ecken und Kanten, die auch einmal aus der Schablone herausfallen und klar Position beziehen. Wir erleben, dass dies auch unsere Kunden sehr wertschätzen. Birgit Horak: Die Pluralität und die "Ecken und Kanten" machen es durchaus anspruchsvoll, dieses Unternehmen zu führen, aber auch ungemein reizvoll. Ich sehe uns als Managing Partner in der Rolle und in der Pflicht, für unsere Mitarbeiter die bestmöglichen Rahmenbedingungen bereitzustellen, so dass jeder Kollege seine Stärken optimal entfalten kann. Das geht einher damit, dass wir sehr hohe Ansprüche an unsere Berater haben: an ihr Commitment gegenüber den Kunden, an ihren Einsatzwillen und ihre Leistungsbereitschaft. Nur so entstehen bestmögliche Lösungen, die den Bedürfnissen unserer Kunden gerecht werden.

Was sind die wichtigsten Eigenschaften, die man in der HR-Strategieberatung mitbringen muss?

Birgit Horak: Die HR-Beratung lebt davon, dass die Kunden häufig ein eher diffuses Problem haben. Man muss schnell in der Lage sein, komplexe Dinge einfach und strukturiert aufzuarbeiten, zu analysieren und anschließend konsequent zu bearbeiten. Nach meiner Erfahrung aus 27 Jahren sind das mit die wichtigsten Fähigkeiten, die ein Berater mitbringen muss, verbunden mit einer gehörigen Portion Empathie.

Der Charakter ändert sich, die Kultur bleibt

> Wie sehen - Ihrer Erfahrung nach - die Kunden auf Lurse?

> > Matthias Edelmann: Unsere Kunden wissen es, denke ich, sehr zu schätzen, dass Lurse etwas anders ist als die klassischen Beratungsunternehmen. Wir pflegen zu vielen Kunden ein eher kollegiales statt eines Dienstleisterverhältnisses, Das führt dazu, dass unsere Berater beim Kunden häufig so agieren, als wären sie Teil von deren Organisation. Zusätzlich haben wir viele sehr langjährige Kundenbeziehungen, aus denen sich mittlerweile auch eine Reihe persönlicher Freundschaften entwickelt haben.

> > Birgit Horak: Im Umgang mit unseren Kunden geht es uns um Augenhöhe, Fairness, Wertschätzung, Transparenz und – ganz wichtig – um Zuverlässigkeit. Das sind für uns seit jeher ganz zentrale Werte für unser Beratungsgeschäft. Die Kunden wissen das sehr zu schätzen. Kleine Anekdote dazu: Klaus Lurse war vor 30 Jahren der Meinung, dass wir eigentlich gar keine Verträge mit Kunden benötigen. So lange ein Kunde sich mit uns wohl fühlt, wird er bleiben, und wenn er unzufrieden ist, hilft uns auch ein Vertrag wenig, so seine Logik. Selbstredend hat sich das heute aufgrund vieler Rahmenbedingungen zwangsläufig und sinnvollerweise – geändert.

Werfen wir noch einmal einen kurzen Blick zurück, bevor wir auf die Zukunft zu sprechen kommen. Wer waren die ersten Kunden und was die Wendepunkte in der Entwicklung von Lurse?

Birgit Horak: Da Klaus Lurse ursprünglich bei Nixdorf tätig war, kamen die ersten Kunden aus dem IT-Umfeld. Dann folgten bald Versicherungen, für die wir einen Gehaltsbenchmark entwickelt haben, der heute immer noch durchgeführt wird. Wir sind über die Jahre langsam aber stetig organisch gewachsen. Der erste bedeutende Meilenstein war sicherlich der Stabwechsel im Jahr 2005. Damals hat unser Gründer die Leitung des Unternehmens an Anton Stockhausen und mich übergeben. Anton Stockhausen ist mittlerweile im Ruhestand. Der nächste große Meilenstein war 2011 der Einstieg von Matthias Edelmann als Managing Partner. Er kommt aus dem Umfeld der betrieblichen Altersversorgung und hat aus früheren Arbeitsbeziehungen einige neue Mitarbeiter mitgebracht. Mit ihnen hat er bei Lurse kontinuierlich den Bereich bAV aufgebaut.

Akquisition der DPG befördert uns in eine neue Liga

In diesem Geschäftsfeld tut sich ia zurzeit Entscheidendes?

Matthias Edelmann: Ja, wir haben im Mai 2019 die Mehrheit an der Deutschen Pension Group in Düsseldorf übernommen. Das ist der dritte bedeutende Schritt in der Unternehmensgeschichte und er befördert uns in eine ganz neue Liga. Durch diese erste große Akquisition ist nicht nur die Zahl unserer Mitarbeiter von 70 auf mehr als 120 gestiegen, sondern wir verändern auch ein wenig die DNA von Lurse. Bisher haben sich die Geschäftsbereiche HR/ Benchmarking und bAV in etwa die Waage gehalten. Ab jetzt macht bAV rund zwei Drittel unseres Geschäfts aus.

Was bedeutet das für Lurse und Ihre Kunden?

> Birgit Horak: Wir sind jetzt in Deutschland das einzige Unternehmen, das die Geschäftsfelder Benchmarking, HR-Consulting und bAV komplett abdecken kann. Zudem stärkt der Zukauf der DPG unsere technologischen Fähigkeiten. Wir können die nötige Kommunikation in allen Geschäftsfeldern digitalisiert und zentra lisiert anbieten und die Umsetzung von Maßnahmen bereits bei der strategischen Planung mit einbeziehen.



Matthias Edelmann: Wie ich es sehe, haben wir damit in Deutschland ein echtes Alleinstellungsmerkmal: Unsere Kunden können ab jetzt die unterschiedlichsten HR-Dienstleistungen aufeinander abgestimmt aus einer Hand erhalten. Spezialisten in Sachen Vergütung kennen sich oft im Bereich bAV nicht aus und umgekehrt. Bei Lurse dagegen setzen sich bei Bedarf Experten aus beiden Bereichen zusammen, um Lösungen aus einem Guss zu erarbeiten.

Ein weiterer Vorteil für unsere Kunden aus dem Inland: Wir beherrschen das internationale Geschäft, aber wir sind eben ein Unternehmen mit deutschen Wurzeln. Wenn es um Compliance, Datenschutz und verwandte Themen geht, beherrschen wir die hier gültigen Spielregeln. Unsere IT-Systeme sind ISO 27001 zertifiziert. Und vor allem: Die sensiblen HR-Daten unserer Kunden bleiben sicher in Deutschland.

Wo wird Lurse in den nächsten 10 oder 20 Jahren stehen?

Birgit Horak: Konkrete Voraussagen über so lange Zeiträume zu machen, wäre etwas gewagt. Klar ist, dass wir auf Wachstumskurs bleiben und das Thema Digitalisierung vorantreiben werden. Unter beiden Aspekten hat uns die Akquisition der DPG in eine gute Ausgangsposition gebracht.

Matthias Edelmann: Wir zählen heute schon zu den Top 4 unserer Branche in Deutschland. Mal sehen, ob wir in 5 Jahren nicht ein Stück weiter sind. Die jetzt erreichte Größe erleichtert es uns, zusätzliche Geschäftsbereiche zu integrieren. Wir wollen die spezielle Lurse-Kultur auf jeden Fall bewahren, jedoch wird sich der Charakter unseres Unternehmens weiter verändern.

Was sind in Ihren
Augen die unmittelbaren
Herausforderungen,
vor denen Lurse steht?

Birgit Horak: Es kommt jetzt darauf an, den nächsten großen Schritt vorzubereiten. Wir wollen den Erfolg von Lurse auf Dauer sicherstellen und das Unternehmen generationenfähig machen. Konkret heißt das: Wir wollen in den kommenden drei Jahren eine Struktur schaffen, die gewährleistet, dass Lurse auch den nächsten Generationswechsel an der Spitze erfolgreich bewältigt. Idealerweise wird es so laufen wie 2005, so dass wir beide irgendwann von Mitarbeitern aus dem eigenen Haus abgelöst werden.

Matthias Edelmann: Ich kann das nur bestätigen, Lurse soll als Partnerunternehmen dauerhaft generationenfähig sein.

Es wird Lurse also auch 2049 noch geben?

Matthias Edelmann: Da bin ich mir sehr sicher.

Birgit Horak: Wenn es nach uns geht, auf jeden Fall.



www.lurse.de

LURSE AG

DÜSSELDORF

Immermannstraße 51 40210 Düsseldorf

Tel: +49 211 54236-0

FRANKFURT

Friedberger Landstraße 8 60316 Frankfurt/Main Tel: +49 69 6783060-0

HANNOVER

Heiligerstraße 2 30159 Hannover Tel: +49 511 545566-0

KÖLN

Lohmarer Straße 9a 53840 Troisdorf Tel: +49 2241 97990-0 MÜNCHEN

Leopoldstraße 81 80802 München Tel: +49 89 1222341-0

PADERBORN

Winkhauser Straße 15 33154 Salzkotten Tel: +49 5258 9818-0

ZÜRICH (CH)

Lavaterstrasse 65 CH-8002 Zürich Tel: +41 44 2878080