



Arbeitswelt und Arbeitsmarkt der Zukunft



1. Mega-Trends in der Arbeitswelt

Demografische Entwicklung

- Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften
- Schrumpfung der Gesellschaft
- Verknappung der Nachwuchskräfte
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Technisch-ökonomische Entwicklungen

- Globalisierung / Internationalisierung
- **Digitalisierung/** Industrie 4.0
- Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität
- Innovationsdruck + Kostendruck
- Wissens-/ Innovationsgesellschaft

Gesellschaftliche Entwicklungen

- Sensibilisierung für Nachhaltigkeit
- **Diversität**
- Feminisierung
- Individualisierung
- Wertewandel
- Work-Life-Balance als Lebensentwurf
- Urbanisierung
- Polarisierung der Gesellschaft

Digitalisierung



Soziale Transformation

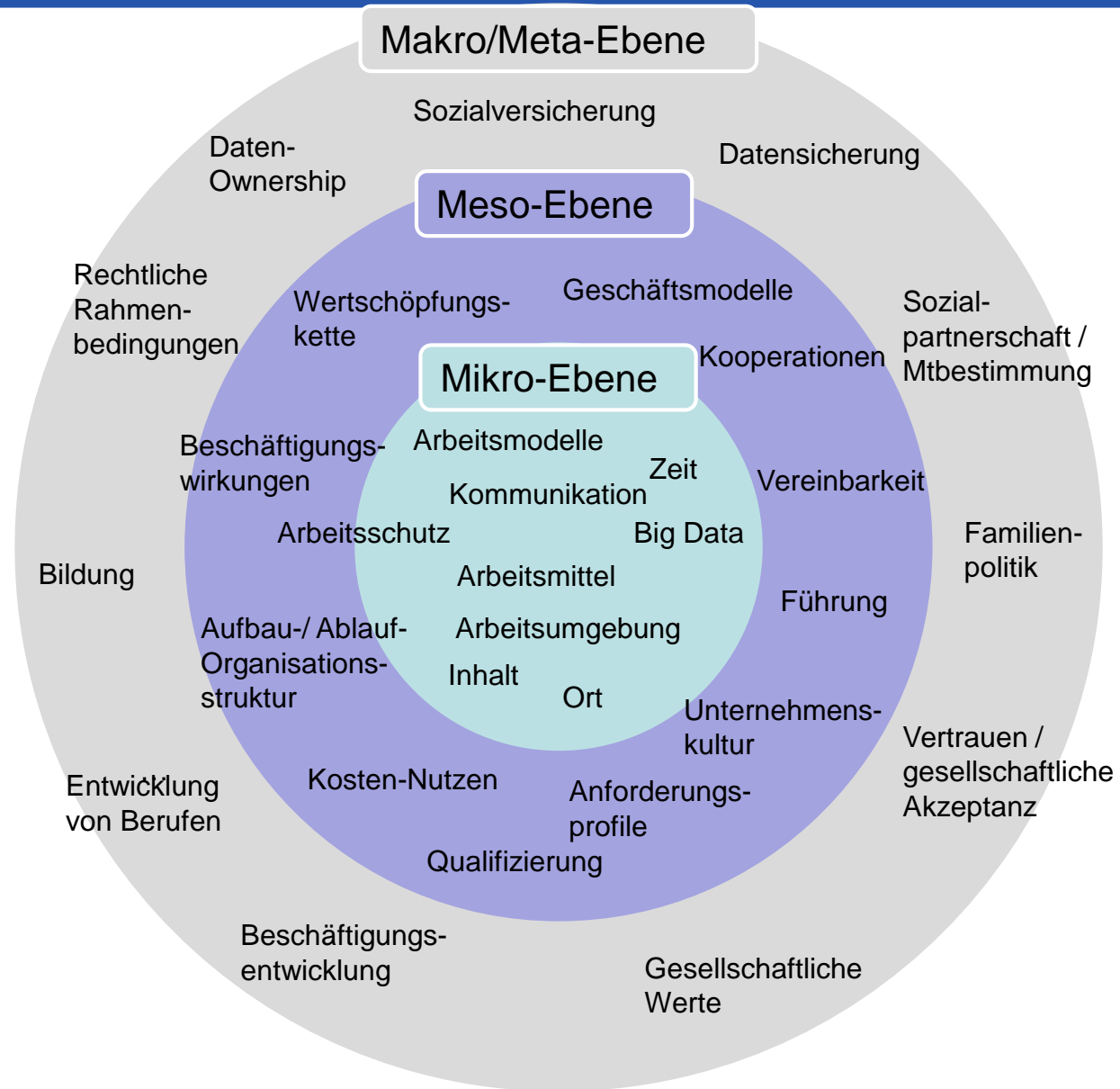
Technische Innovationen werden seit jeher mit Innovationen in Geschäftsmodellen und Prozess-Innovationen begleitet.

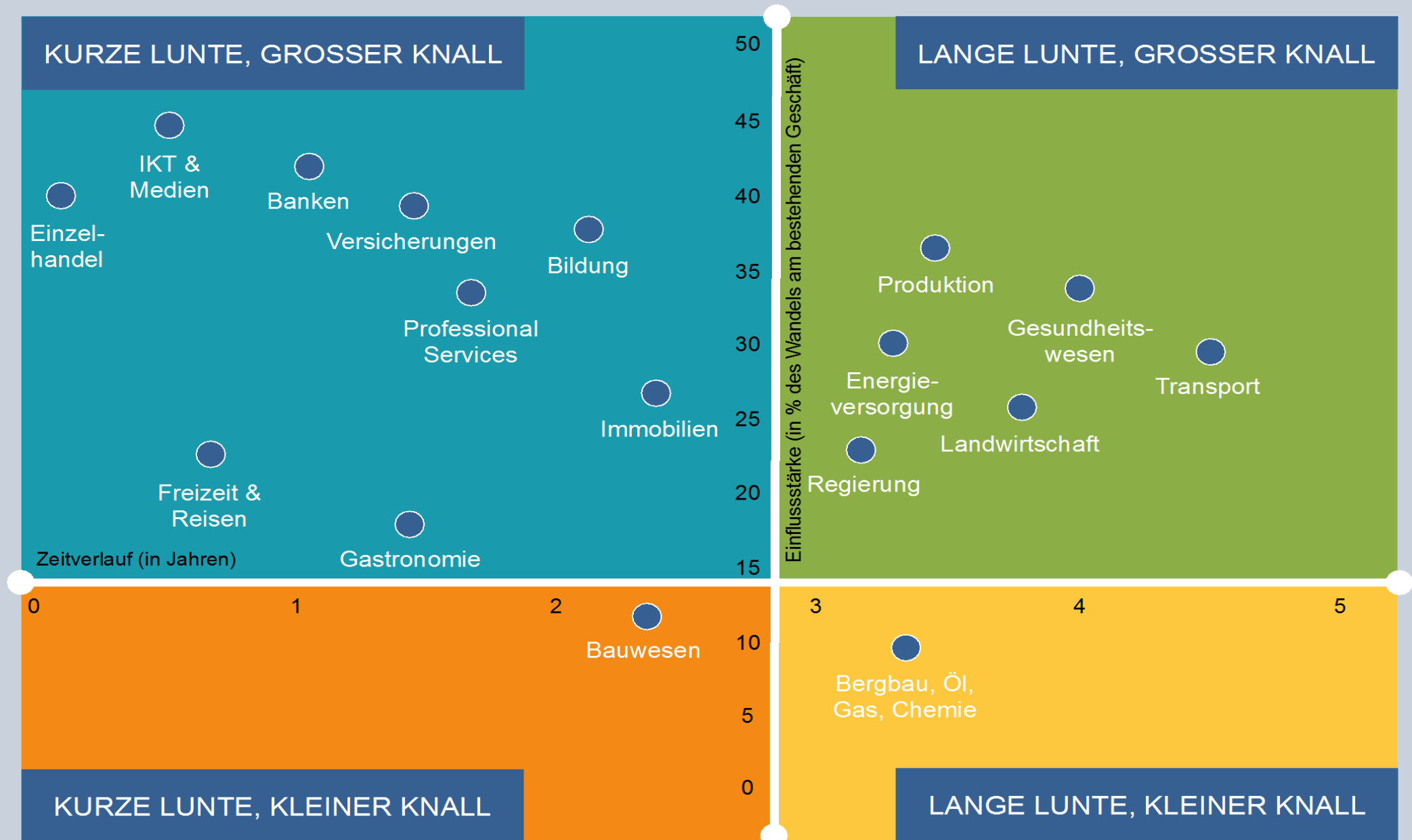
Häufig wird jedoch unterschätzt:

Technische Innovationen und Geschäftsmodell-/Prozessinnovationen bedürfen IMMER sozialer Innovationen (Umgang mit Personal).



**Konsequenzen der Digitalisierung in
Bezug auf HR 4.0, Organisation 4.0
und Arbeiten 4.0**





*Basierend auf Analysen von Heads! und Deloitte Digital

Quelle: Deloitte Digital: Überlebensstrategie „Digital Leadership“, Solothurn 2017

Diversität



Diversität als Megatrend

Wird Vielfalt zu Ende gedacht, resultiert die Individualisierung.

Jede Person in seiner/ihrer Einzigartigkeit wahrzunehmen wird zur Philosophie.



Diversität als Megatrend

Zudem:

- Die Megatrends sind vielfältig.
- Die Konsequenzen der Megatrends sind vielfältig.
- Die Konsequenzen der Digitalisierung jenseits der Technik (Arbeiten 4.0) sind vielfältig.
- Die Veränderungsdynamiken in Gesellschaft und Wirtschaft erfordern mehr Perspektiven und mehr Potenziale. Das lässt sich nur mit Vielfalt erreichen.
- ...





2. Anforderungen an Unternehmen: Agieren in Spannungsfeldern

Spannungsfelder

1. Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle
2. Bewahren – Verändern
3. Qualitätsdruck - Kostendruck
4. Linienorganisation – Agile Organisation
5. „Stationäre“ Arbeit - Mobile Arbeit
6. Erreichbarkeit – Verfügbarkeit
7. Berufliche Situation - Private Lebenssituationen
8. Digital Immigrants – Digital Natives
9. Homogene Teams – Heterogene Teams
10. Personalanpassung - Frachkräfteengpass
11. Transaktionaler Führungsstil (Management) – Transformationaler Führungsstil (Leadership)



Bezug zu Diversity

**Umgang mit den Spannungsfeldern =
DIVERSITÄT in allen Dimensionen und auf allen
Ebenen (geschäftspolitisch, organisational,
persönlich...)**





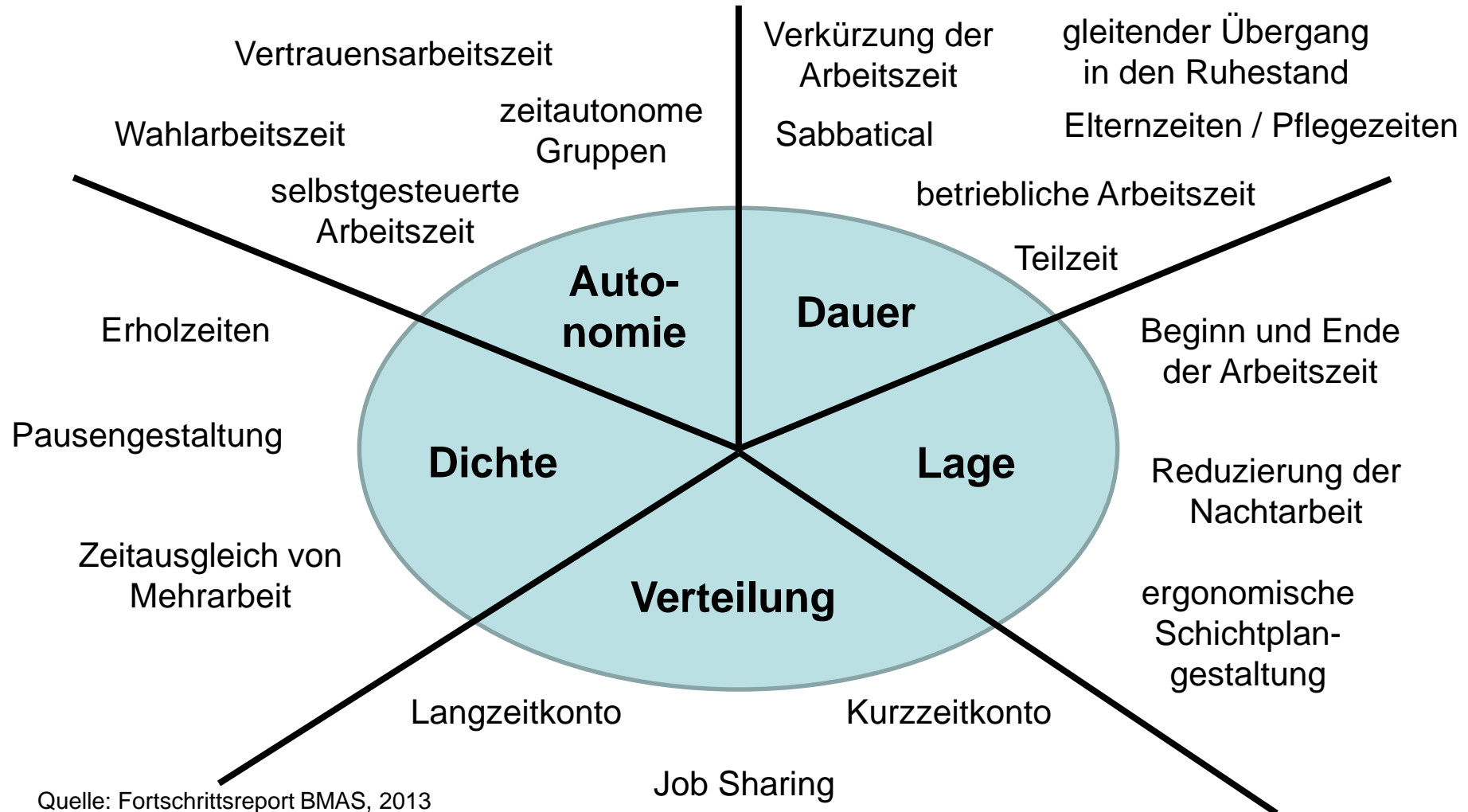
3. Anforderungen an Organisation – flexibel, mobil, agil

Externe Flexibilisierung und Verlagerung des unternehmerischen Risikos nach Außen

Ausprägungen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation



Flexibilitätsfaktor Arbeitszeit



Flexibilitätsfaktor Arbeitszeit

Die Zeitpolitik geht einher mit 5 Dimensionen.

- Zeitsouveränität
- Zeitsynchronisation
- Zeit(um)verteilung
- Zeitkompetenzen
- Zeitpräferenzen

Führungskräfte sollten diese Dimensionen im Blick haben, um Lösungen **für / mit den Mitarbeitern/innen sowie für sich selbst** zu entwickeln und zu implementieren.

Es gilt den Zielkonflikt in der Zeitpolitik zu beachten

Es gibt jedoch nicht DIE Lösung !



Flexibilitätsfaktor Arbeitsort

Verglichen mit dem stationären Arbeiten ist mobiles Arbeiten mehr als nur der dezentrale Arbeitsort. Mobiles Arbeiten braucht

- ❖ eine **Vertrauenskultur** und eine Abkehr von der Präsenzkultur,
- ❖ Regelungen zur **Erreichbarkeit und Verfügbarkeit**,
- ❖ Verbindliche **Kommunikations- und Kooperationsstandards**,
- ❖ **Zielvereinbarungen** und definierte **Arbeitspakete**,
- ❖ **Selbstmanagement**.



Agilität und Flexibilität

Agile Organisation

Kennzeichen:

- Selbstorganisiert
- Kommunikationsintensiv
- Iterativ
- Adaptiv
- Hierarchiefrei
- Reaktionsschnell
- Markt- und Kundenorientiert
- Innovationsgetrieben

Flexible Organisation

Kennzeichen:

- Vereinbarkeitsorientiert
- Zeit- und / oder ortsflexible Arbeitserbringung
- Selbstbestimmt (im Kontext der Mitarbeiter-flexiblen Organisation)
- Disponibel (im Kontext der Betriebs-flexiblen Organisation)
- (Arbeits-)Marktorientiert

Bezug zu Diversity

Organisationen und Arbeitsmodelle sind divers und erfordern gleichzeitig die Vielfalt in den Belegschaften.

Agilität bedingt Diversity. Ohne Diversity funktioniert das Organisationsprinzip der Agilität nicht.





4. Anforderungen an Beschäftigte: Qualitative und quantitative Beschäftigungseffekte

Qualitative Beschäftigungseffekte





Das „magische“ Dreieck der Nachhaltigkeit im System Arbeit

Eigenverantwortung und Arbeitgeberverantwortung

Kompetenzen /
Qualifikationen

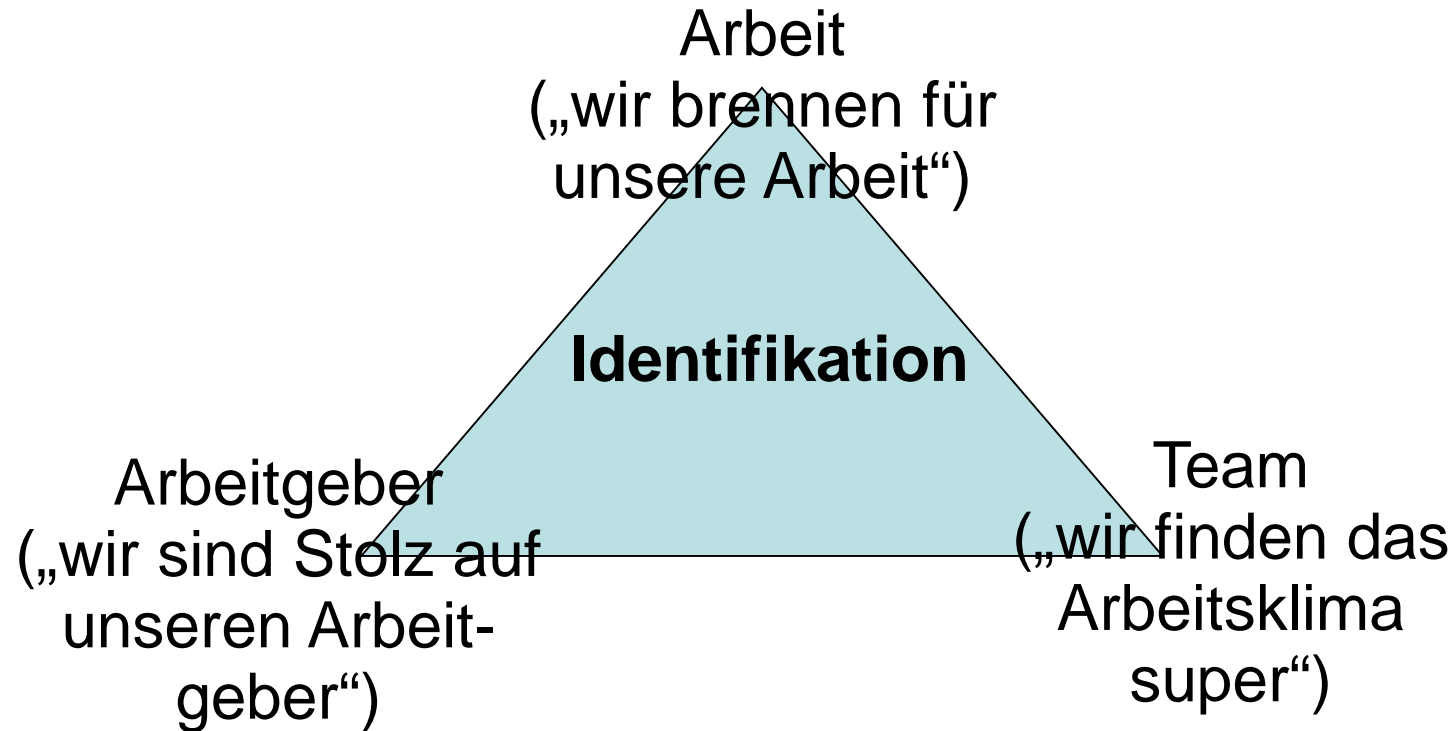
Beschäftigungsfähigkeit

Identifikation /
Motivation

Gesundheit /
Wohlbefinden

„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“

Bedeutung von Identifikation



Die Qualifikationsanforderungen an alle Beschäftigten ...

Steigende Bedeutung von

- IT-Grundkompetenz und Medienkompetenzen
- Methoden- und Social-Skills
- Emotionaler Kompetenz
- Kreativer Kompetenz
- Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie –fähigkeit
- Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität
- Selbst-Management
- Lebenslangem Lernen



Bezug zu Diversity

**Wer ist dazu in der Lage?
Es stellt sich somit die Frage, ob eine Person allein oder homogene Personengruppen diese Herausforderungen bewältigen können oder ob es der Vielfalt in Perspektiven, Potenziale, Erfahrungshintergründen, Sozialisationsmustern, Lebenssituationen bedarf.**



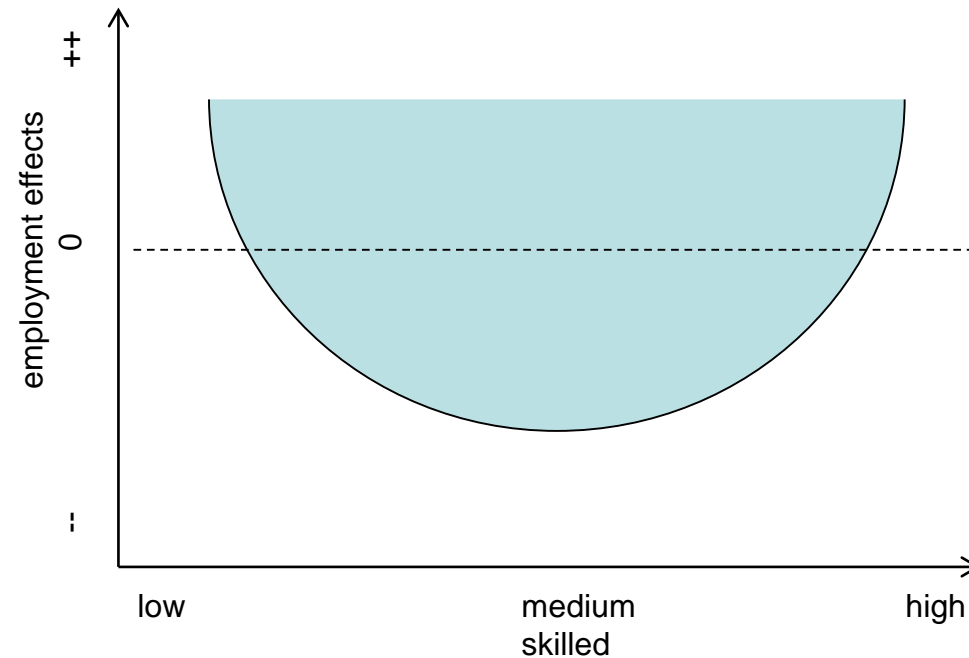
Quantitative Beschäftigungseffekte



Das mittlere Segment

Wir erwarten, dass kognitive und manuelle Routine Aufgaben auch in sehr komplexen Prozessen zunehmend durch Algorithmen und Roboter übernommen werden. Dies betrifft vor allem Mitarbeiter des mittleren Qualifikationssegments.

Die bisher als selbstverständlich betrachtete Annahme, dass mit der Entwicklung moderner Technologien die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften steigt scheint nicht mehr zu gelten.



Wichtige Fragen

1. Finden die Veränderungen in den Anforderungsprofilen bereits Berücksichtigung in der Aus- und Weiterbildung?
2. Was bleibt für uns an Arbeit übrig, wenn kognitive und manuelle Routine-Tätigkeiten durch Algorithmen und Roboter erledigt werden?
3. Was ist die Perspektive für Mitarbeitende im mittleren Qualifikationssegment?
4. Was ist die Perspektive für diejenigen, die sich über ihr Fachwissen und ihr Erfahrungswissen definiert haben?
5. Wie lassen sich 8 h Arbeitszeit ohne Routinen bewältigen?



Mögliche Antworten: Neue Arbeitsfelder

Übernahme von kognitiven und manuellen Routine-Tätigkeiten durch Algorithmen und Roboter.

- Schaffung von „Zeitwohlstand“ für Menschen.
- „Kluges“ Investieren dieser nun vorhandenen Zeit z.B. in neue Geschäftsfelder, in die individualisierte Kundenansprache.
- Entstehen von neuen Arbeitsplätzen und von neuen Arbeits- und Berufsfeldern.



Mögliche Antworten: Sichere Arbeitsfelder

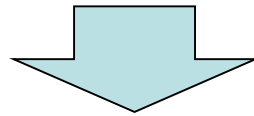
- Nicht Routine Tätigkeiten.
- Aufgaben im Umgang mit Menschen.
- Aufgaben verbunden mit Kreativität und Individualisierung.
- Aufgaben mit der Notwendigkeit der Intuition.
- Strategische Aufgaben.
- Gestalterische Aufgaben.
- Aufgaben mit hoher Spezialisierung UND Individualität.



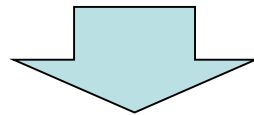
Mögliche Antworten: Notwendigkeit v. Stärken- und talentorientierten Personalentwicklung

Jeder/jede ist ein Talent
Jeder/jede hat Talente

Identifizierung von Stärken und Talenten



Förderung der Stärken und Talente



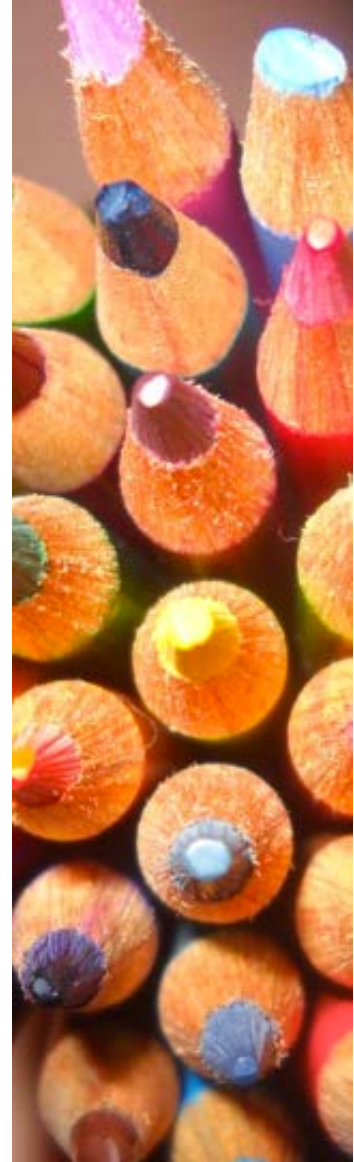
Personaleinsatz nach Stärken und Talenten



Bezug zu Diversity

Kluges Investieren des gewonnenen „Zeitwohlstands“ ist meist mit Innovationen verbunden. Eine wesentliche Zutat für Innovieren ist Vielfalt.

Die „sicheren“ Arbeitsfelder braucht per se Diversität. Sie ist quasi ex definitione mit diesen Aufgabefeldern verbunden.





5. Anforderungen an Führungskräfte:

...

„Wirksame“ Führungsstile sind...

Fachorientierter Führungsstil (Transaktionaler Führungsstil)

Es gelten folgende Prinzipien:

- Ziele setzen.
- Leistungskontrolle.
- Systematisches Feedback.
- Anreize gestalten.

Vgl.: Bruch, Heike: Emotionale Arbeitgeberattraktivität-Mitarbeiter gewinnen, begeistern und binden!, St. Galler Leadership – Tag März 2012

Mitarbeiterorientierter Führungsstil (Transformationaler Führungsstil)

Es gelten folgende Prinzipien:

- Vorbildhandeln.
- Inspirieren.
- Fördern.
- Entwickeln.

Vgl.: Bruch, Heike: Emotionale Arbeitgeberattraktivität-Mitarbeiter gewinnen, begeistern und binden!, St. Galler Leadership - Tag März 2012

Nicht selten müssen Führungskräfte entsprechend der situativen Führung beide Führungsstile beherrschen und je nach Situation anwenden.

Das Aufgabenprofil von Führungskräften ...

- Führungskräfte als Gestalter des operativen Tagesgeschäfts
- Führungskräfte als strategischer Partner
- Führungskräfte als normativer Bewahrer
- Führungskräfte als Change Agent
- Führungskräfte als Personalentwickler
- Führungskräfte als Coach
- Führungskräfte als Manager von Diversität / Diversity (Generationen, unterschiedliche Kulturen, ...)
- Führungskräfte als Protagonist zur Gestaltung von Work-Life-Balance
- Führungskräfte als „Manager in eigener Sache“



Daraus ergibt sich das Anforderungsprofil ...

- Managementkompetenzen
- Leadershipkompetenzen
- Ganzheitliches, systemisches Denken und Handeln
- Interkulturelle Kompetenzen
- Übergreifendes Denken und Handeln / Kompetenzen zum Schnittstellenmanagement
- Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit
- Lernbereitschaft und –fähigkeit
- Analytische Fähigkeiten (nicht zuletzt im Kontext von Daten- und Informationsvielfalt)
- Entscheidungsfähigkeit
- Revidierbarkeitskompetenz
- Selbstmanagement,...

EIERLEGENDE WOLLMILCHSAU?



Es besteht die Herausforderung die Aufgaben zu bewältigen und den Anforderungen gerecht zu werden

LÖSUNG:

Die Demokratisierung von Führung?!
Bedeutungszuwachs von gemischten Teams ?!

Bezug zu Diversity

Das Grundprinzip von Partizipation und der Demokratisierung ist eng mit dem Grundprinzip von Diversity Management verwoben.

Um den Anforderungen an Führung gerecht zu werden, braucht es mehr Potenziale und mehr Perspektiven.





6. Schlussbetrachtung

Nicht zuletzt...

Diversität ist ein eigenständiger Megatrend.

**Und gleichzeitig resultiert Diversität aus den
Megatrends.**

**Diversität gehört zur Arbeitswelt und zum
Arbeitsmarkt der Zukunft.**





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!