



Arbeitswelt und Arbeitsmarkt der Zukunft

Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
0621 / 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de



1. Mega-Trends in der Arbeitswelt

Demografische Entwicklung	Technisch-ökonomische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none">• Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften• Schrumpfung der Gesellschaft• Verknappung der Nachwuchskräfte• Verlängerung der Lebensarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none">• Globalisierung / Internationalisierung• Digitalisierung/ Industrie 4.0• Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität• Innovationsdruck + Kostendruck• Wissens-/ Innovationsgesellschaft	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilisierung für Nachhaltigkeit• Diversität• Feminisierung• Individualisierung• Wertewandel• Work-Life-Balance als Lebensentwurf• Urbanisierung• Polarisierung der Gesellschaft

Digitalisierung



Soziale Transformation

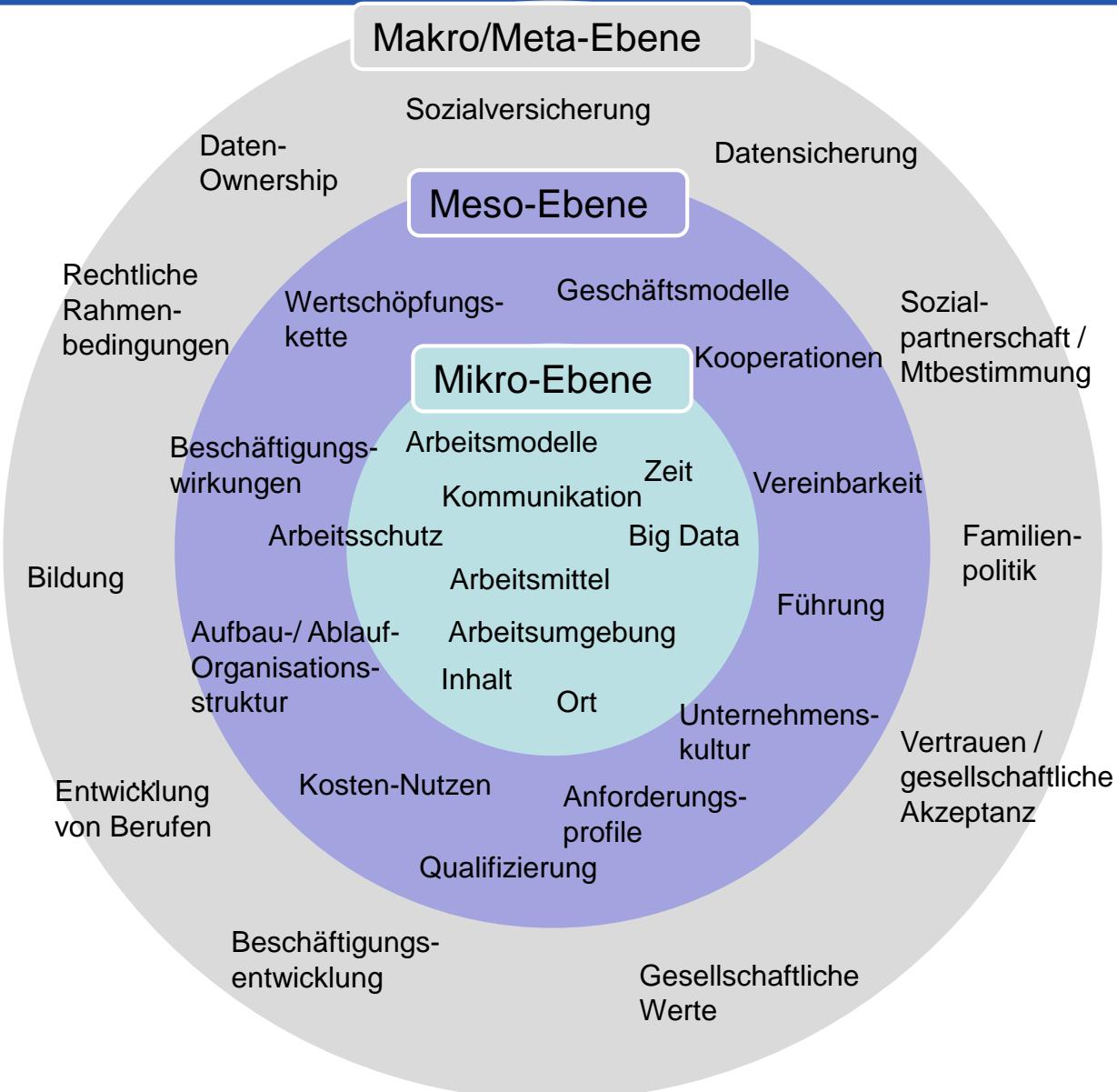
**Technische Innovationen werden seit jeher mit
Innovationen in Geschäftsmodellen und
Prozess-Innovationen begleitet.**

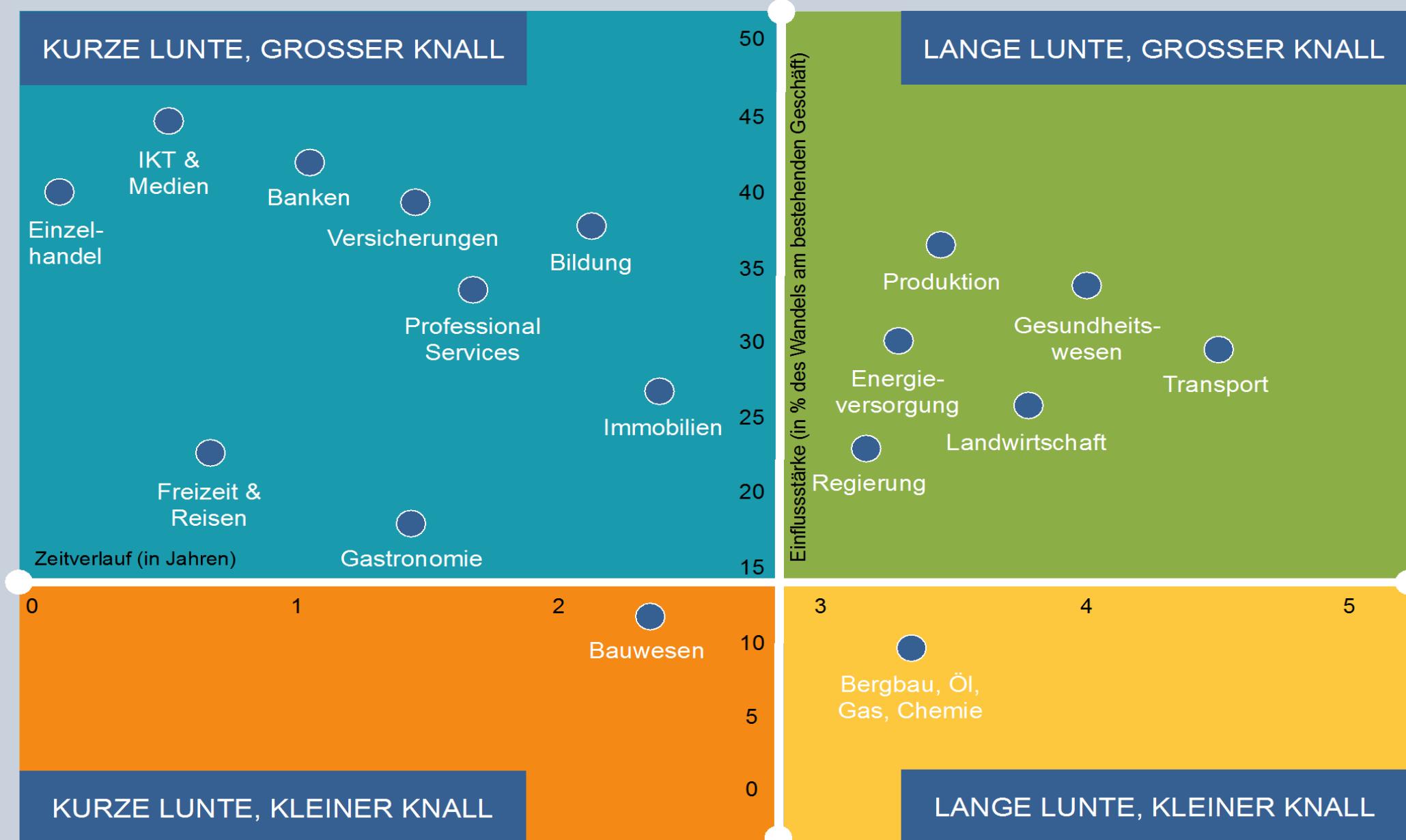
Häufig wird jedoch unterschätzt:

**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 - Frachkräfteeengpass
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...)**

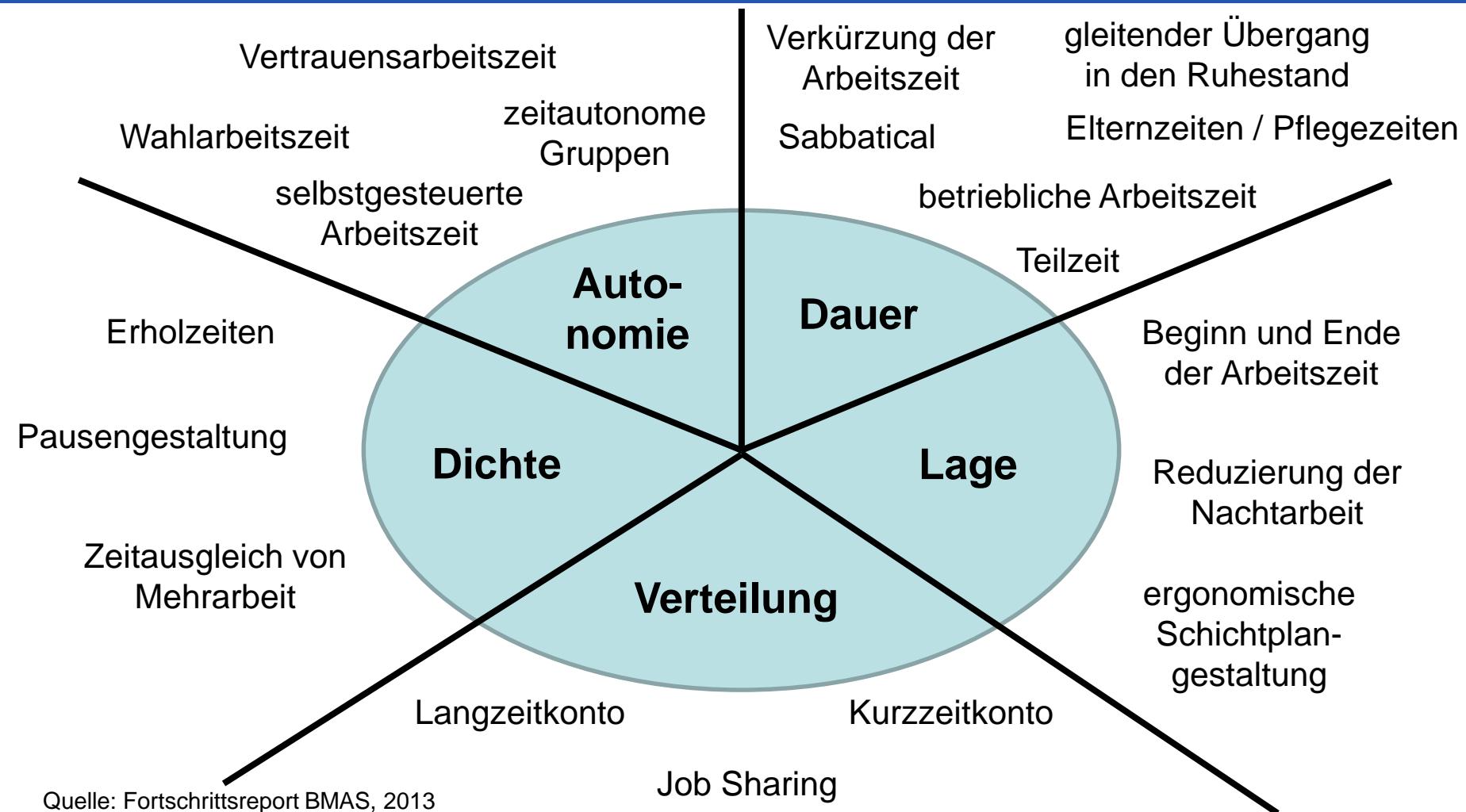




3. Anforderungen an Organisation – flexibel, mobil, agil



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

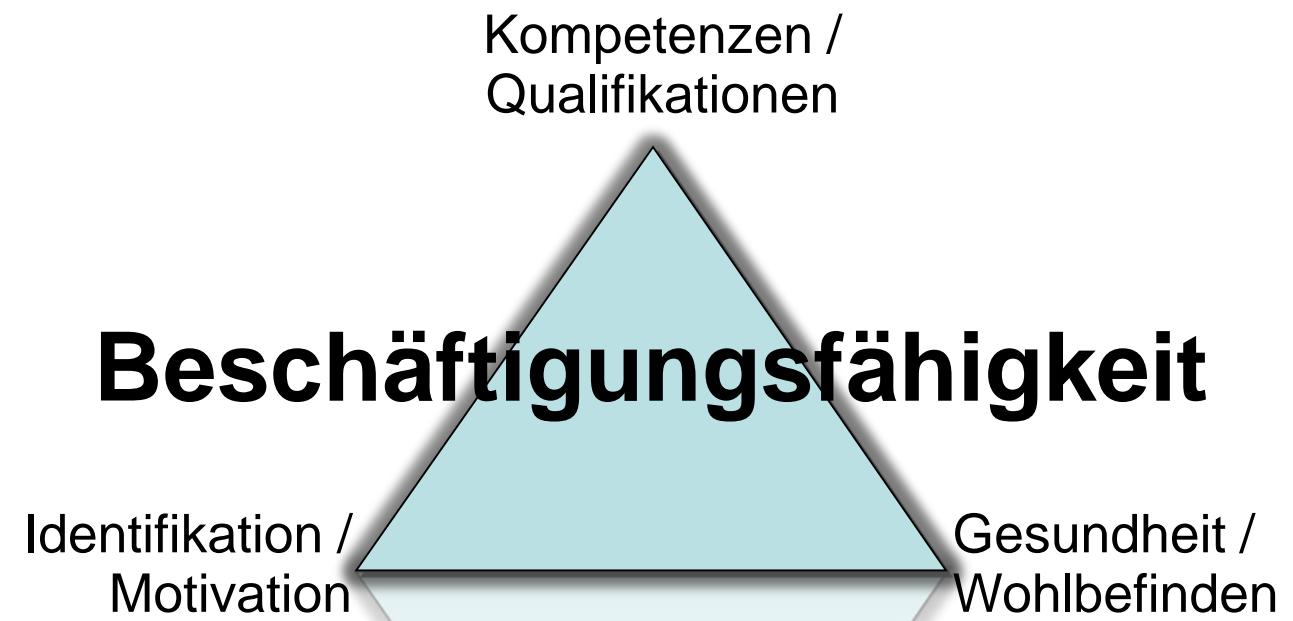
Qualitative Beschäftigungseffekte



Das „magische“ Dreieck der Nachhaltigkeit im System Arbeit

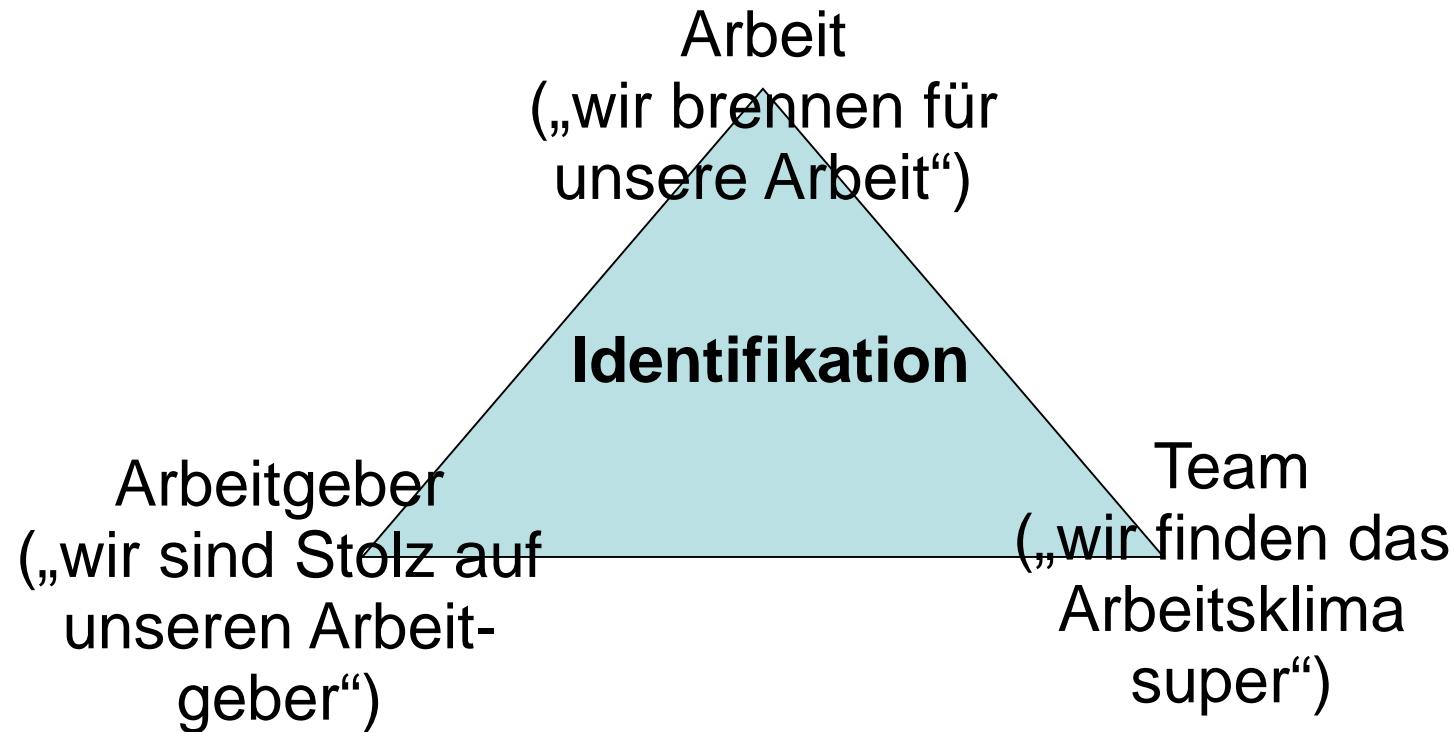


Eigenverantwortung und Arbeitgeberverantwortung



„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 Personen-
gruppen diese Herausforderungen bewältigen können oder ob es der Vielfalt in Perspektiven, Potenziale, Erfahrungs-
hintergründen, Sozialisationsmustern, Lebenssituationen bedarf.



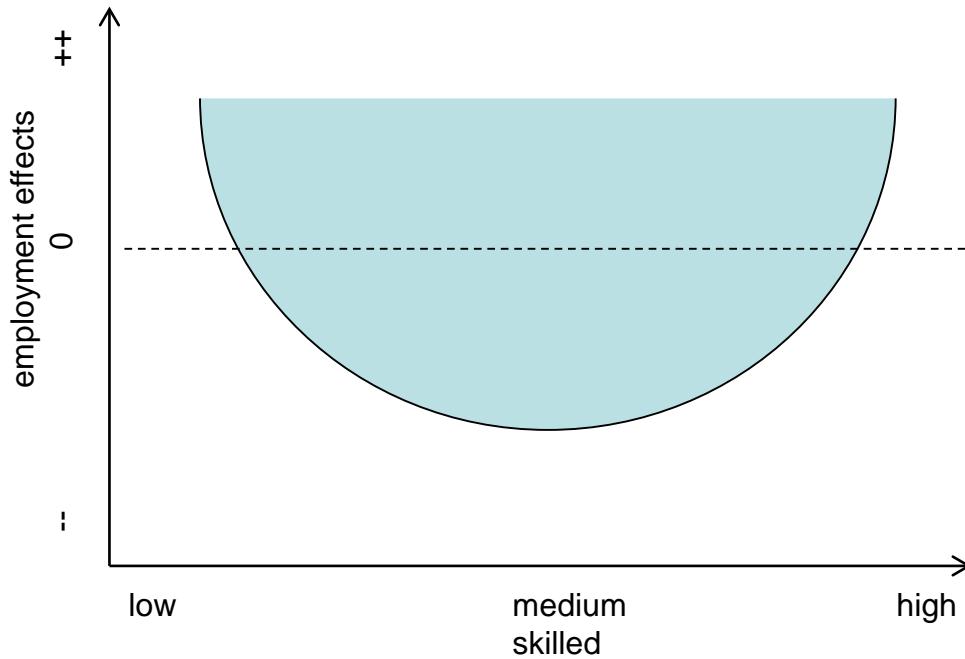
Quantitative Beschäftigungseffekte



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 selbst-verständlich 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

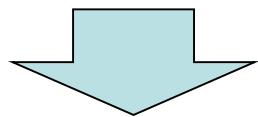
- Nicht Routine Tätigkeiten.
- Aufgaben im Umgang mit Menschen.
- Aufgaben verbunden mit Kreativität und Individualisierung.
- Aufgaben mit der Notwendigkeit der Intuition.
- Strategische Aufgaben.
- Gestalterische Aufgaben.
- Aufgaben mit hoher Spezialisierung UND Individualität.



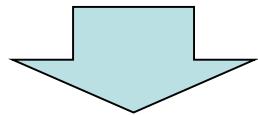
Mögliche Antworten: Notwendigkeit v. Stärken- und talentorientierten Personalentwicklung

**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 Aufgabenfeldern verbunden.





5. Anforderungen an Führungskräfte:

...

„Wirksame“ Führungsstile sind...

Fachorientierter Führungsstil (Transaktionaler Führungsstil)

Es gelten folgende Prinzipien:

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

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.
- LEADERSHIP**

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!