

# Zukunft der Arbeit – Personalwirtschaft im 21. Jahrhundert

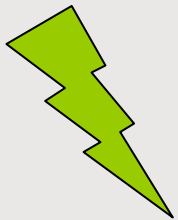
IHK Saarbrücken 05.09.2007

Sascha Hertling/ RKW Kompetenzzentrum

[hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)

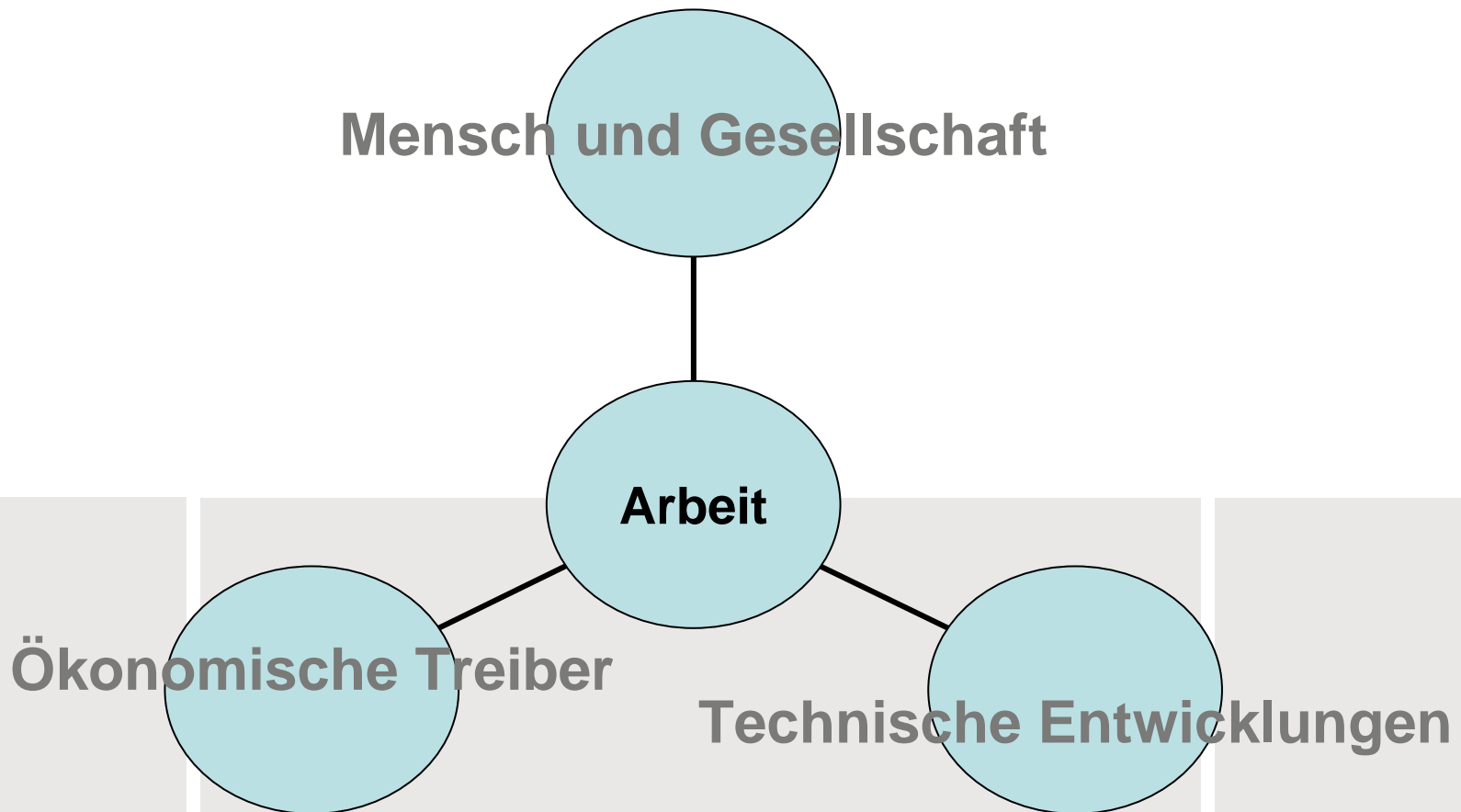
# Arbeit und Personalpolitik im Wandel

- Seit 1990 wirkt ein tief greifender, lang anhaltender globaler Strukturwandel
- Die über Jahrzehnte bewährten Praktiken und Strategien reichen nicht mehr aus, um die Herausforderungen zu bewältigen
- Entscheider müssen unter dieser Vielzahl von Einflüssen die Wettbewerbsfähigkeit sichern: eine zentrale Rolle wird dabei die „**Personalkompetenz**“ der Unternehmen spielen



**PE erhält weitere Handlungsfelder/ Vorgesetzte müssen zu Personalentwicklern werden**

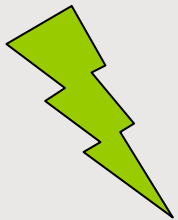
# Entwicklungen und Treiber



# Ökonomische Treiber

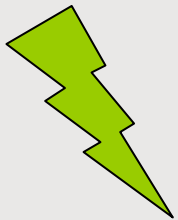
- Globalisierung
- Tertiärer Sektor
- Internationalisierung
- Rohstoffe und Ressourcen

- EU-Osterweiterung begünstigt Verlagerung durch Kostenvorteile (von arbeitskostenintensiver Produktion mit geringem Innovationsgrad)
- Asiatische Länder erstarben technologisch und setzen neben Low-Tech zunehmend auch auf komplexere Produkte
- Kosten- und Innovationsdruck sowie beschleunigte Märkte und Entwicklungszyklen setzen Unternehmen unter Druck



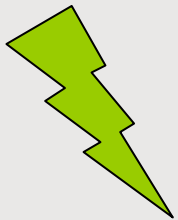
**Wettbewerbsvorteile liegen in Sicherung und Generierung von Kompetenzen und Innovationen**

- Der Beschäftigtenanteil der Industrie ist von 50% auf 22% gefallen (63% aller Beschäftigten derzeit im Dienstleistungsbereich tätig)
- Ehemals dienstleistungsferne Bereiche erschließen sich zunehmend neue Geschäftsfelder durch produktbegleitende Dienstleistung (Logistik, IT-Services, Beratung, Ingenieur-leistungen)
- Zunehmende Anzahl von Beschäftigten sind an der kritischen Schnittstelle Kunde im Einsatz



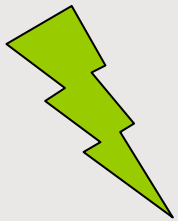
**Kundenschnittstelle erfordert besondere Kompetenzen und ist gleichzeitig Innovationsquelle**

- hohe Exportquote, steigende Investitionen und Geschäftsaktivitäten im Ausland (Repräsentanzen, Tochterunternehmen, Sourcing)
- Zunahme der Mitarbeiterentsendung um 72%
- Erschließung neuer Märkte und Gründung von Niederlassungen bedingen zunehmende internationale Verflechtung und Geschäftskontakte
- wichtige Erfolgsfaktoren: Produktqualität, Netzwerke und qualifizierte Mitarbeiter (DIHK Studie 2006)



**Kontakt mit anderen Kulturen sowie Aufbau von Standorten und Kooperationen**

- Material- und Energiekosten liegen im verarbeitendem Gewerbe bei 43% der Gesamtkosten (VDI)
- Durch Verknappung und Verteuerung der Rohstoffe wird der Anteil weiter steigen
- Nutzung ressourceneffizienter Technologien und Prozesse wird zum Wettbewerbsfaktor

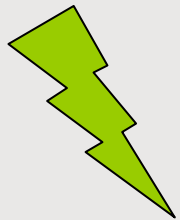


**Mitarbeiter sind (neben der Technik) Träger und Quelle zur Steigerung der Ressourceneffizienz**

# Mensch und Gesellschaft

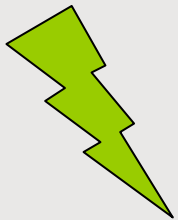
- Wertewandel
- Demografische Entwicklung
- Arbeitsmarkt
- Motivation und Gesundheit

- Anspruchshaltung an die Arbeitswelt verändert sich (mehr Lebensqualität und Freizeit)
- Immaterielle Werte nehmen an Bedeutung zu (Entfaltung in verschiedenen Lebensbereichen)
- Abnehmende Identifikation mit den Unternehmen
- Klassische Karriereorientierung verliert an Attraktivität



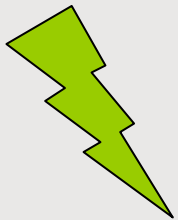
**Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sowie individuell ausgerichtete Personalentwicklung (relevant als Ansatzpunkt zur Bindung von Fachkräften)**

- Gleiche oder höhere Leistung muss in Zukunft mit älteren Belegschaften erbracht werden
- dabei müssen sie innovativ und arbeitsfähig bleiben
- gleichzeitig erzeugen Veränderung zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sowie die Bildungsplanung einen Fachkräftemangel
- Ausländische, ältere und weibliche Mitarbeiter werden wichtige Zielgruppe der Personalentwicklung werden



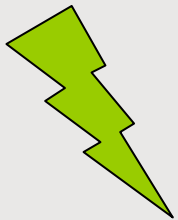
**heterogenere Belegschaftsstrukturen, dauerhafte Weiterbildung und zielgruppenspezifische und vorausschauende PE**

- Das Volumen an bezahlter Arbeit nimmt überproportional in den niedriger qualifikatorischen Sektoren ab (Überangebot gering-qualifizierter)
- In den höher qualifikatorischen Sektoren ist Potenzial für ein steigendes Volumen an bezahlter Arbeit (hohe Nachfrage hoch-qualifizierter)
- Qualifikationsniveau der Jüngeren nimmt tendenziell ab (vergl. OECD Schnitt)



**Zielgruppenspezifische PE: Fachkräftesicherung und -entwicklung sowie Lernkonzepte für Geringqualifizierte**

- Arbeitsverdichtung, mangelnde Anerkennung von Leistungen und Führungsfehler wirken auf Motivation und Gesundheit der Beschäftigten
- 87% aller Arbeitnehmer spüren keine Verpflichtung gegenüber ihrem Arbeitgeber (Gallup 2006)
- 28% der Arbeitnehmer berichteten über stressbedingte Gesundheitsprobleme (mittlerweile das zweithäufigste Problem nach Rückenschmerzen)



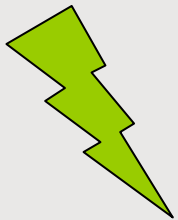
**Leistungsbereitschaft durch Führungsverhalten, guter Unternehmenskultur und Work-Life Balance erhalten**

# Technische Entwicklungen

- Komplexere Produktionstechnologien
- Steigende Innovationsdynamik und kürzere Produktzyklen
- Virtualisierung der Arbeitsplätze

# Komplexere Produktionstechnologien

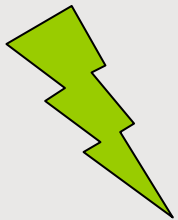
- Technischer Wandel wirkt auf Produktionstechnik (IuK-Technologie, Miniaturisierung, Prozesssteuerung)
- Beschleunigung der technischen Entwicklungen und Entwicklungszyklen
- Arbeit wird wissensintensiver bei gleichzeitiger Steigerung der Halbwertszeit von Wissen
- Steigender Innovations- und Wettbewerbsdruck
- Abnahme der verfügbaren Fachkräfte



**Permanente Weiterbildung erforderlich, Gestaltung von Wissens- / Technologietransfer und der Kooperations- /Netzwerkfähigkeit**

# Steigende Innovationsdynamik

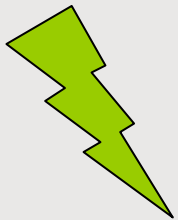
- rohstoffarme BRD ist auf Innovationen angewiesen
- Innovationsfähigkeit (inkrementell und revolutionär) ist maßgeblich an der Zukunftssicherung von Unternehmen beteiligt
- Kompetenzen der Fach- /Führungskräfte bestimmen die Entwicklungsfähigkeit
- Humankapital gilt als kritischer Engpass für Innovationen



**OE, PE und Mitarbeiterführung schaffen geeignete Rahmenbedingungen, Netzwerke geben Impulse**

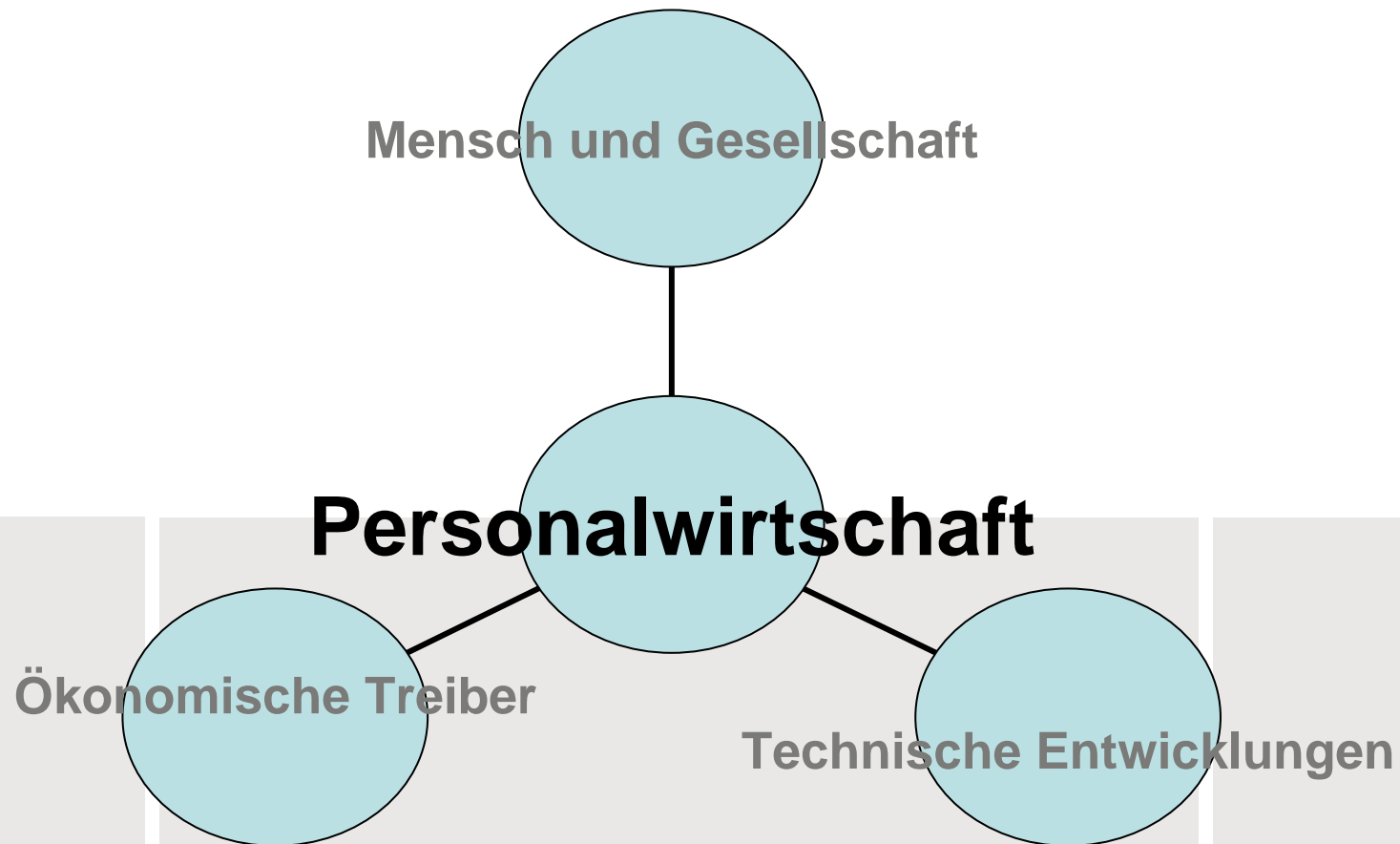
# Virtualisierung der Arbeitsplätze

- Moderne Kommunikationstechnologie begünstigt die Virtualisierung der Arbeitsplätze in wissensintensiven Bereichen
- Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen wird begünstigt
- „Ortlosigkeit“ und „räumliche Verteiltheit“ erhöhen die Autonomie der Mitarbeiter und bedingen eine Führungs- und Koordinationsproblematik



**neue Koordinations- und Organisationskonzepte**

# Entwicklungen und Treiber



# Anforderungen an die Personalpolitik

- Die Vielzahl an Entwicklungen und Treibern erfordert eine neue Form der Personalpolitik
- Die aktuelle Situation in vielen Unternehmen ist durch traditionelle Maßnahmen wie AZ-Flexibilisierung und Konzentration der PE auf Fach- und Führungskräfte gekennzeichnet
- Personalentwicklung muss über das Verständnis von Qualifizierung und Weiterbildung hinaus wachsen (Gestalter von Rahmenbedingungen)
- Antworten auf die „Fehler“ der Vergangenheit finden (Führungsfehler, Lernentwöhnung, gesundheitlicher Verschleiß, Wissens- und Kompetenzverluste)

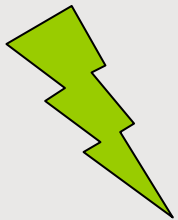
- Zielgruppenspezifische PE, da einseitige Fokussierung auf die Gruppe der Höherqualifizierten Personalressourcen verschwendet
- Ausländische, ältere und weibliche Mitarbeiter werden wichtige Zielgruppen der Personalentwicklung
- Vorgesetzte werden verstärkt zu Personalentwicklern
- Unternehmens- und Führungskultur als Ziel und Medium von Personalentwicklung (Lösen von „Bremsen“)
- Erhalt von Motivation und Arbeitsfähigkeit in allen Lebensstufen
- Team- und unternehmensübergreifende Kooperationen (Innovationen, Internationalisierung)

# Konsequenzen II

- Demografiemanagement (Leistungserhaltung, MA-Bindung, Rekrutierung, lebensbegleitendes Lernen)
- Neu Kompetenzen (ständiger Wandel, Internationalisierung, Innovationsfähigkeit) und neue Lernformen müssen entwickelt werden (Lernen am Arbeitsplatz, Selbstgesteuertes Lernen, Lernendes Unternehmen)
- Personalarbeit muss erweitert geplant und ausgeführt werden (Führung, Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Unternehmenskultur) und in thematische Zusammenhänge gebunden werden (Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit)
- Berücksichtigung von Spannungsfeldern

# Spannungsfelder der Personalpolitik

- Mehr Leistung vs. Gesundheit
- Employability vs. Mitarbeiterbindung (Retention)
- Kostendruck vs. Innovationsfähigkeit
- Flexibilität vs. Stabilität und Sicherheit
- Privatleben vs. Beruf



**Die Spannungsfelder müssen unternehmensindividuell auf betrieblicher Ebene gelöst werden**

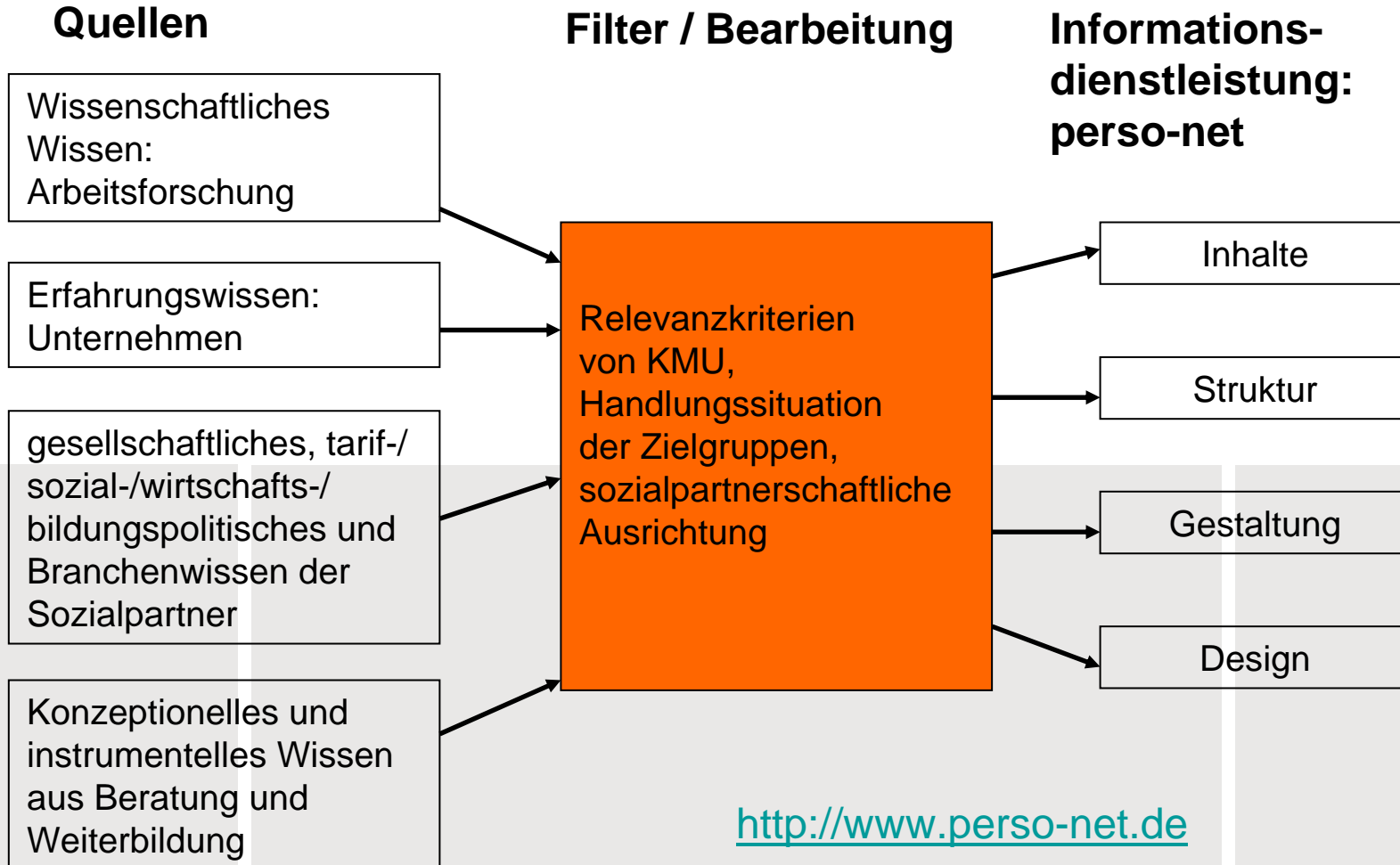
# Informationdienstleistung: perso-net

- Vielfältiges Aufgabenspektrum für die Personalwirtschaft erfordert Fach- und Erfahrungswissen
- KMU verfügen oftmals über geringere Ressourcen (Zeit und Personal)
- perso-net stellt als neutrale Informationsdienstleistung ein breites Spektrum an Fach- und Erfahrungswissen zur Verfügung
- Die Inhalte (1) informieren, (2) unterstützen in der Entscheidungsfindung und (3) geben Umsetzungshinweise

# Aufbau von perso-net

- internetgestützte Informationsdienstleistung für KMU
- vielfältiges Themenspektrum
- flexibles Kompendium des Personalentwicklungswissens
- aktuelles Wissen auf hohem Niveau
- breite Beteiligung von Experten aus Wissenschaft und Praxis
- perso-net greift neun Zielgruppen der betrieblichen Personalarbeit auf und bietet Wissen für vier Handlungsfelder

# Informationdienstleistungen des RKW-Kompetenzzentrums



## ■ Beteiligung an perso-net Umfrage?

Um perso-net weiterzuentwickeln, sind wir an Ihrer Meinung interessiert. Dazu müssen Sie lediglich ab und zu perso-net besuchen. Teilen Sie uns Ihre Daten mit und wir nehmen Kontakt mit Ihnen auf.

Allen Beteiligten Unternehmen bieten wir als kleines Dankeschön eine Veröffentlichung des RKW an.

### **Kontakt:**

Sascha Hertling / Projektleiter Personalentwicklung

RKW Kompetenzzentrum Eschborn

[hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)

Tel: 06196/ 495-3211