



Stiftung
flexible Arbeitswelt

Die Zukunft der Arbeitswelt

Persönliche Positionen
aus Kuratorium und Vorstand

Band 4 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Die Stiftung

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Die demografische Entwicklung und die Digitalisierung werden die Arbeitswelt in den nächsten Jahrzehnten nachhaltig verändern.

Die Stiftung flexible Arbeitswelt möchte diesen Prozess im Austausch mit Wirtschaft, Wissenschaft und Politik begleiten und sich in den wissenschaftlichen und politischen Prozess einbringen. Es geht um Fragen wie: Wie wollen die Menschen morgen arbeiten? Was ist ihnen wichtig? Wie sehen junge Menschen ihre Perspektiven auf dem sich rasant verändernden Arbeitsmarkt? Und: Was braucht die Wirtschaft? Welche Anforderungen stellen die Unternehmen morgen an ihre Mitarbeitenden?

Als gemeinnützige Stiftung liegt der Fokus auf der Förderung von Bildung, insbesondere mit Blick auf die wachsende Flexibilisierung der Arbeitswelt, des Personaleinsatzes und der Beschäftigungsverhältnisse.

Vorwort



Die Zukunft der Arbeitswelt – diese Vorstellung ist geprägt von vielen Hürden, Problemen und Sorgen, aber auch Visionen und Lösungsmöglichkeiten. Mit dem vorliegenden vierten Band der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt geben die Mitglieder des Kuratoriums und Vorstands in verschiedenen Aufsätzen ihre persönlichen Ansichten und Einschätzungen zu den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen und Notwendigkeiten des deutschen Arbeitsmarktes wieder. Ergänzt werden die Betrachtungen durch einen Blick von außen durch Dr. Peter Jeutter, der sich seit vielen Jahren mit dem Thema Arbeit befasst.

Eine besonders zentrale Thematik in der gegenwärtigen Diskussion ist für die Stiftung dabei der Fachkräftemangel. Kaum ein Tag vergeht, ohne dass in den Medien oder auf Veranstaltungen die Probleme des Arbeitsmarktes aufgegriffen werden. In einer Studie von Boston Consulting (Oktober 2022) wird von einem Verlust von ca. 86 Milliarden Euro pro Jahr für die deutsche Wirtschaft gesprochen. Im zweiten Quartal 2022 waren in Deutschland ca. 1,9 Millionen Stellen unbesetzt, so das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (August 2022). Die zur Verfügung stehende Anzahl der Arbeitskräfte wird in den nächsten zehn Jahren weiter um mehrere Millionen sinken. Auch die Zahl der Zuwandernden wird diese Lücke nicht schließen können.

Wir müssen in der Betrachtung aber längst einen Schritt weitergehen: So herrscht in Deutschland nicht nur ein Fachkräfte-, sondern bereits ein Arbeitskräftemangel.

Von fehlenden Mitarbeitenden sind inzwischen alle Bereiche der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes betroffen. Das heißt: Die Suche nach Arbeitskräften muss viel breiter angelegt werden.

Mögliche Lösungen werden in vielen Beiträgen dargestellt. Die Empfehlungen sind größtenteils bekannt und vielfach auch Konsens. Das heißt aber auch: Wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.

Die Stiftung flexible Arbeitswelt hat sich in mehreren Fachgesprächen mit dieser Thematik befasst (siehe auch Bd. 3 der Schriftenreihe der Stiftung). Wichtige Eckpunkte und Bausteine zur Verbesserung der Situation sind dabei Weiterbildung und Qualifizierung, das Schulsystem sowie Arbeitskräfte aus Drittstaaten. Im Folgenden werden einige der so entstandenen Forderungen der Stiftung erörtert.

Die diskutierten Maßnahmen können jedoch nur Erfolg haben, wenn in Deutschland massiv, schnell und auch unkonventionell die Anwendung und Umsetzung von Methoden zur Gewinnung und Bindung von Fach- und Arbeitskräften durchleuchtet werden. So müssen bürokratische Abläufe auf den Prüfstand gestellt werden, um Anforderungen abzuschaffen bzw. zu bündeln und Vereinfachungen und deutlich schnellere Abläufe zu ermöglichen. Dies würde auch in der Verwaltung Ressourcen freisetzen und so dort wiederum das Potential vorhandener Arbeitskräfte erweitern. Auch ließe sich mit der Rationalisierung vieler Abläufe mehr Freiraum für die direkte Betreuung von Arbeitnehmenden ermöglichen. Das „Mitnehmen“ von Menschen in dieser Situation ist dringend notwendig.

Weiterbildung und Qualifizierung

Jede sechste Person in Deutschland hat inzwischen keinen Berufsabschluss – mit steigender Tendenz. Das ist ein Anteil von etwa 15 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, womit es ca. 4,5 Millionen Ungelernte am deutschen Arbeitsmarkt gibt (vgl. Bertelsmann Stiftung, April 2022). Dies ist eine fatale gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Entwicklung. Das heißt aber auch, dass die Basisarbeit immer mehr in die Betrachtung einbezogen werden muss. Basisarbeiten sind für unsere Wirtschaft essentiell, auch als Grundlage für komplexere Arbeitstätigkeiten. Doch inzwischen gibt es auch in diesem Bereich einen spürbaren Arbeitskräftemangel – ein Beleg dafür, dass das Problem mittlerweile deutlich über den Fachkräftemangel hinausgeht.

Wir finden Basisarbeit vor allem in der Industrie und den Dienstleistungen. So führt etwa ein Fünftel aller Beschäftigten in Deutschland Tätigkeiten aus, die keine berufliche Qualifikation erfordern (vgl. Bertelsmann Stiftung, April 2022). Hierbei hat sich jedoch eine oft einseitige Diskussion entwickelt, in der vielfach der Standpunkt zu hören ist, dass in der Basisarbeit tätige Menschen unbedingt weiterqualifiziert bzw. -gebildet werden müssten. Damit greift die Diskussion jedoch an der falschen Stelle an. Was fehlt, ist vielfach eine Wertschätzung für Basisarbeit. Es gibt viele Menschen, die diese Berufe gerne ausüben und für die jene eine sinnvolle Arbeitsalternative für ihre Lebensumstände darstellen. Das heißt nicht, dass es keine Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden in der Basisarbeit geben soll – dies ist notwendig. Aber die Angebote

müssen passgenau entwickelt werden und mit einer größeren Wertschätzung und Anerkennung von Basisarbeit einhergehen.

Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen müssen in jeder Branche des Arbeitsmarktes gestärkt und gefördert werden. Dazu gehört neben der intensiven Beratung für geringqualifizierte Personen und Menschen ohne Berufsabschluss etwa der beschäftigungsbegleitende Erwerb von Teilqualifikationen mit Zertifikat in Form einer berufsbezogenen Weiterbildung, über die ein Berufsabschluss erreichbar werden sollte sowie die staatliche Anreizunterstützung bei mittel- und langfristiger Qualifizierung, z.B. durch geförderten Lohnausgleich (bspw. durch die Bundesagentur) oder mehr Rentenpunkte zur Erhöhung der Rente bei erfolgreichem Abschluss.

Programme der Weiterbildung und Qualifizierung müssen zudem für Arbeitgebende transparenter und einfacher gestaltet werden, z.B. durch schnellere Lesbarkeit sowie klar strukturierte und organisierte Webseiten mit direkten Ansprechpersonen. Angebote zu sichten darf keine Belastung sein bzw. viel Zeit kosten.

Ein weiterer Baustein ist auch die stärkere Einbeziehung Älterer in den Arbeitsmarkt – ihre Erwerbstätigenquote hat sich zwischen 2013 und 2020 fast verdoppelt auf 71 %. Hier ist noch Potenzial vorhanden. Auf diese Altersgruppen sollten zugeschnittene Anreize entwickelt werden, wie z.B. flexible Arbeitszeiten, Flexirente, Arbeit im Homeoffice und spezielle Arbeitsbedingungen. Ziel muss es sein, mehr Menschen im eigenen Beruf – auch nach gesetzlichem Renteneintrittsalter – zu halten.

Schulsystem

Aufgrund der föderalen Struktur in Deutschland gibt es bei den Schülerinnen und Schülern keinen einheitlichen Wissensstand in allen Schulformen. Um einen solchen sicherzustellen, ist es dringend notwendig, die Messung und Dokumentierung eines bundesweit gültigen Bildungsniveaus zu ermöglichen.

Ziel muss es vor allem sein, dass keine Schülerin und kein Schüler ohne Abschluss die Schule verlässt. Dazu gehören die stärkere Verankerung der Berufsbildung und -orientierung. Notwendig ist die Einführung verpflichtender Beratungen in der Berufsauswahl und -vorbereitung in den Schulen sowie ein darin einfließender Prozess zur Ermittlung der Stärken und Schwächen der Schülerinnen und Schüler. Es bedarf schon frühzeitig in den Schulen intensiver Aufklärungsanstrengungen und Informationen zu den Möglichkeiten der dualen Ausbildung, bspw. sollte der Werkunterricht wieder Teil des Lehrplans werden, um jungen Menschen Themen des Handwerks – mit denen sie aktuell schulisch nur wenig in Berührung kommen – näher zu bringen. Nach Verlassen der Schule sollten Jugendliche durch Qualifizierungen mit sog. gezielter Unterstützung und Begleitung an Ausbildung oder Beschäftigung herangeführt werden, um Arbeitslosigkeit Jugendlicher zu vermeiden. So haben vier Jahren nach Verlassen der Schule weniger als die Hälfte aller jungen Menschen einen Abschluss erworben (vgl. Bertelsmann Stiftung, April 2022). Hier ist eine wesentlich intensivere Beratung bzw. Begleitung notwendig, womit wir ein erhebliches Potential für Ausbildung in unserer Arbeitswelt anheben können.

Arbeitskräfte aus Drittstaaten

Ein zentrales Thema – auch in der Gesetzgebung der Bundesregierung – sind die Arbeitskräfte aus Drittstaaten. Damit die gegenwärtige Situation des Arbeitskräftemangels in Deutschland mithilfe jener verbessert werden kann, bedarf es u. a. der gezielten Anwerbung, insbesondere von Fachkräften in Mangelberufen. Dabei könnte eine internationale Plattform zur Fachkräftegewinnung automatisiert Stellenangebote (z.B. der Bundesagentur) auf Englisch und weiteren Sprachen anbieten und auch bei der konkreten Umsetzung (finanziell, bei der Wohnungssuche etc.) unterstützend arbeiten.

Darüber hinaus sind klare rechtliche Rahmenbedingungen für die Fachkräfte-Zuwanderung und die Verringerung der rechtlichen und faktischen Hürden, z. B. durch eine digitalisierte Fachkräfte-Beratungsstelle als einheitliche Ansprech- und Entscheidungsstelle, erforderlich. Es bedarf schnellerer und verlässlicher, digitaler Verfahren zur Anerkennung ausländischer Berufs- und Studienabschlüsse ohne administrative Hürden sowie des Abbaus bürokratischer oder gesetzlicher Hindernisse bei Eingehen des Arbeitsverhältnisses (z. B. Zulassung der Erstbeschäftigung von Arbeitnehmenden aus Drittstaaten in der Zeitarbeit). Auch sollten die unterschiedlichen Voraussetzungen (bspw. bezüglich notwendiger Sprachkenntnisse und Abschlüsse) der einzelnen Bundesländer angeglichen und die Einreise von Fachkräften, deren Qualifikationen nur teilweise anerkannt sind, ermöglicht werden. Fehlende Weiterbildungen sollten parallel zur Arbeit nachgeholt werden können. Rechtlich sollten sog. Tryout-Arbeitsverhältnisse ermöglicht und gefördert werden: Dabei handelt es sich um eine

Rekrutierungsform, bei der Interessierte eine gewisse Zeit (z. B. wenige Monate) bei Arbeitgebenden verbringen, um dort berufsbezogene Arbeiten zu verrichten, bevor sie die Möglichkeit haben, reguläre Vollbeschäftigte zu werden.

Weiterhin sollte der Spracherwerb bereits im Ausland intensiv gefördert werden. Zudem ist bisher nicht geklärt, aus welchen Gründen Menschen aus Nicht-EU-Ländern wieder fortziehen. Hier müssen entsprechende Studien Klarheit schaffen, um darauf gezielte Betreuung aufbauen zu können.

Dies sind nur einige Beispiele von Notwendigkeiten im Rahmen des Arbeitskräftebedarfs. Zusätzliche Einblicke liefern die Kuratoriums- und Vorstandsmitglieder der Stiftung flexible Arbeitswelt im Folgenden mit ihren Beiträgen, die sich über die Problematik des Arbeitskräftemangels hinaus mit weiteren, veränderten Anforderungen und Bedarfen des Arbeitsmarktes, wie etwa Digitalisierung, Nachhaltigkeit und neuen Formen des Arbeitens und Führens, befassen und ihre persönlichen Visionen der Arbeitswelt von Heute und Morgen darlegen.

Thomas Hetz

Geschäftsführender Vorstand





Inhaltsverzeichnis

	Die Stiftung flexible Arbeitswelt	1
	Vorwort	3
1	Kerstin David Das einzig Stetige ist die Veränderung	13
2	Prof. Dr. Sascha Flemnitz Lernen und Weiterbildung in Zeiten der Transformation	25
3	Andrea Grudda Andere Menschen in verbesserten Systemen – Wie Führungskräfte sein sollen	31
4	Dr. Florian Keppeler Ausgewählte Fragen und Befunde zur künstlichen Intelligenz im Personalmanagement	43
5	Wilhelm Oberste-Beulmann Arbeitskräftebedarf in Deutschland – Von der Kita bis zur Beschäftigung	53
6	Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg Gedanken zur Arbeitswelt: Zukunftsfähig mit Nachhaltigkeit, Future Skills und dem passenden Arbeitsumfeld	65
7	Dr. Peter Jeutter Der Blick von außen: Wissen und Generationenmanagement – Wie kann das Wissen in Unternehmen erhalten bleiben?	75
	Autorinnen und Autoren	85
	Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt	93

Kerstin David

Das einzig Stetige ist die Veränderung

... das beschreibt aus meiner Sicht die derzeitige Veränderung der Gesellschaft und der Arbeitswelt von heute sehr gut. Arbeit, wie ich sie einmal kennengelernt habe, erfährt gerade einen rasanten Wandel. Was gestern noch Bestand hatte, ist morgen gefühlt „Schnee von gestern“. Themen und Trends beeinflussen in immer kürzeren Zeitabständen den Arbeitsmarkt und das notwendige Handeln in den Unternehmen.

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), Globalisierung, Demografie, Fachkräftemangel, Arbeit 4.0, Automatisierung, New Work, Coronakrise, Generationenwandel, Klimawandel, Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance, Kultur, Wandel von einer Industrie- zur Wissens- und Informationsgesellschaft, Agilität, lebenslanges Lernen, Lieferengpässe, Gesundheitsschutz, Diversity, Gendern, Krieg in Europa und Inflation sind nur einige der vielen Begriffe, die gerade im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Wandel, aber auch dem Umschwung der Arbeitswelt fallen.

Die Welt um uns herum wird als VUCA (ein Akronym für die Begriffe volatility [Volatilität, Unbeständigkeit], uncertainty [Unsicherheit], complexity [Komplexität] und ambiguity [Mehrdeutigkeit]) oder vielfach schon als BANI (als Akronym für die Begriffe brittle [brüchig, porös], anxious [ängstlich, besorgt], non-linear [nicht linear] und incomprehensible [unbegreiflich, unverständlich]) bezeichnet. Beide Begriffe stehen heute für den Versuch, den Wandel, in dem sich derzeit vieles befindet, beschreibbar und greifbar zu machen. Und beide sind irgendwie auch richtig.

Wir kennen seit Jahren Herausforderungen wie Demografie, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Generationenwandel. Zunehmend gibt es aber immer mehr unvorhersehbare Rahmenbedingungen, die sich häufig und schnell in einem großen Ausmaß verändern. Ausgelöst werden diese z.B. durch Trends, immer neue Technologien oder auch politische oder gesetzliche Einflüsse. Auch Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden ändern sich immer schneller durch veränderte Werte und Verhaltensweisen. Trends kommen und gehen sehr schnell. Diese rasanten Auswirkungen und Entwicklungen erfordern ständige Umdenkprozesse, die zwangsläufig auch immer neue Anforderungen an die Arbeitswelt stellen. Das gilt ebenso für unvorhersehbare Ereignisse, wie etwa die Coronakrise, die Klimakatastrophen oder jetzt auch den Krieg in Europa.

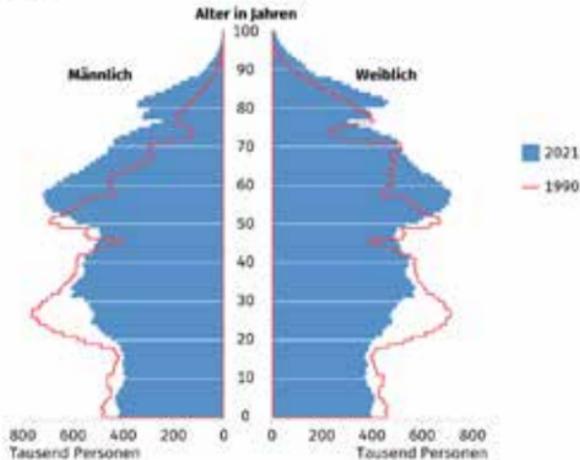
Die Flut an Informationen (über eine Vielzahl von Kanälen), die auf uns einprasseln, sind derart viel, dass es vielen Menschen Schwierigkeiten bereitet, diese eindeutig zu interpretieren. Zudem deuten Menschen die Informationen nach eigenen Wertevorstellungen und Interessenlagen unterschiedlich.

All diese Einflüsse führen dazu, dass es den Menschen immer schwerer fällt, notwendige Entscheidungen richtig bewerten zu können. Es fehlt der transparente Überblick. Alles hängt irgendwie mit allem zusammen, das macht es so komplex und unsicher.

Das erleben wir auch in der Arbeitswelt.

Altersaufbau der Bevölkerung 2021

im Vergleich zu 1990



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022

Arbeit in einer digitalen und damit schnellen, flexiblen, agilen, aber auch komplexen Welt muss attraktiv werden, damit die Unternehmen den demografischen Entwicklungen am Arbeitsmarkt und dem Fachkräftemangel standhalten können.

„Der demografische Wandel ist in Deutschland längst angekommen. Die sinkende Zahl der Menschen im jüngeren Alter und die gleichzeitig steigende Zahl älterer Menschen verschieben den demografischen Rahmen in bisher nicht gekannter Art und Weise. Jede zweite Person in Deutschland ist heute älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre. Andererseits hat sich die Bevölkerung im letzten Jahrzehnt durch mehr Zuwanderung und Geburten etwas ‚verjüngt‘“ (Statistisches Bundesamt 2022).

Dies spüren wir heute. Es stellt sich die Frage, wie dem Arbeitskräfte- bzw. Fachkräftebedarf (gerade in den MINT-Berufen) begegnet werden kann. Wie können neue Mitarbeitende rekrutiert werden? Was sind konkrete Angebote, um am Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden? In welchen Berufen muss zukünftig ausgebildet werden und was wird in die Ausbildungen investiert? Wie kann die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte erfolgreich organisiert werden? Welche Skills werden zukünftig in den Unternehmen benötigt?

Die Herausforderungen allein auf Grund der demografischen Entwicklung sind vielfältig. In einem immer schnelleren Tempo müssen sich die Unternehmen darüber hinaus auf die sich rasant verändernden Rahmenbedingungen einstellen. Die Aufgabe besteht darin, die Beschäftigten auf diesem Transformationsweg erfolgreich mitzunehmen, für neue Arbeitskräfte attraktiv zu sein und gleichzeitig Rahmenbedingungen zu schaffen, die allen Ansprüchen gerecht werden. Gefühlt eine Quadratur des Kreises. Auch für Betriebsräte (sofern es sie in Unternehmen gibt) und Gewerkschaften ist diese Schnelligkeit eine große Herausforderung.

Ich möchte in meinem Beitrag einmal die Seite der bereits in den Unternehmen Beschäftigten beleuchten.

In einer Arbeitswelt, die so volatil und hybrid geworden ist, sehnen sich die Beschäftigten, meiner Erfahrung nach, immer stärker nach Sicherheit – nicht nur finanziell, sondern auch nach dem sog. eingeschwungenen Zustand, nach Stabilität und Planbarkeit. Ich erlebe stattdessen allerdings vielfach genau

das Gegenteil: Angst, Unsicherheit, Unverständnis, Unverstandensein und Belastung. Das zeigt sich in Überforderung und Frustration bis hin zur inneren Kündigung.

Da es nach meiner Einschätzung den sog. eingeschwungenen Zustand nicht mehr geben wird, stellt sich die Frage, wie eine menschenzentrierte Arbeitswelt aussehen kann und was es für die Transformation braucht. Wie können sich Unternehmen, Organisationen und Beschäftigte widerstandsfähig gegen die stetigen Veränderungen machen?

Es geht also um die organisationale und persönliche Resilienz (Widerstandsfähigkeit) wie auch um die Frage: Wer kann hier welchen Beitrag leisten?

Mit der Frage der organisationalen Resilienz hat sich etwa eine Expertengruppe der International Organization for Standardization, ISO, befasst. Als Ergebnis wurde mit der ISO-Norm „ISO 22317:2017 Security and resilience – Principles and attributes“ ein hilfreicher Leitfaden entwickelt, mit dem sich die Verantwortlichen in Unternehmen, aber auch Betriebsräte befassen sollten.

„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren“ (ISO-Norm 22316:2017, Übersetzung Jutta Heller).

Resilienz ist der Weg, in einer VUCA- und BANI-Welt zu bestehen.

Für eine organisationale Resilienz ist es wichtig, dass Beschäftigte die Vision, die Werte und Ziele ihrer Arbeitgebenden verstehen, um so die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu erkennen. Wie soll die angestrebte Zukunft aussehen und warum sieht sie so aus?

Führungskräften kommt in der Frage der Resilienz ihres Verantwortungsbereiches eine zentrale Aufgabe zu. Es braucht ermutigende, unterstützende, fördernde und fehlertolerante Führungskräfte. Es braucht ein Umfeld von Vertrauen und Integrität, aber auch Raum für Fehler und ebenso für z.B. existenzielle Ängste. Mit Themen wie Wohlbefinden, Inklusion etc. werden sich Führungskräfte stärker befassen müssen. Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Vertrauen, Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung und andere Formen der Zusammenarbeit sorgen bei erfolgreicher Umsetzung für eine höhere Zufriedenheit von Beschäftigten und fördern den Mut, Verantwortung zu übernehmen und damit ihre Produktivität zu steigern.

Zusammenhalt, gemeinsame Werte und Überzeugungen sowie positive Einstellungen machen eine Organisation resilienter. Eine solche Kultur fördert die offene Kommunikation über erkannte Chancen und Gefahren, Kreativität und Innovation. Kultur schaffen steht dafür, dass grundlegende Überzeugungen und Werte in der Organisation allen bekannt sind, geteilt werden und diese fest in jeder und jedem Einzelnen verankert sind. Auch der Spagat zwischen Alt und Jung, zwischen Tradition und Zukunft muss regelmäßig beachtet werden.

Wissen ist nicht Macht. In einer resilienten Organisation werden Wissen und Informationen geteilt, damit alle in der Organisation daran partizipieren und davon profitieren können. Lernen voneinander und lernen aus Erfahrungen wird gefördert. Benötigte Ressourcen müssen sichergestellt und regelmäßig überprüft werden. In diesem Kontext sind Mitarbeitende in ihren beruflichen und individuellen Entwicklungen zu fördern und zu unterstützen. Für eine organisationale Resilienz ist es von Vorteil, wenn Bereiche auch miteinander kooperieren, z.B. in crossfunktionalen Teams. Sowohl individuell als auch gemeinsam können sich Organisationseinheiten auf die strategischen Ziele und Werte des Unternehmens ausrichten. Dies fördert auch die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Verbesserungsprozesse müssen kontinuierlich gefördert werden. Maßnahmen und Ergebnisse sollten regelmäßig evaluiert werden, um aus Erfahrungen zu lernen, Chancen zu erkennen und Hindernisse zu überwinden. Dafür braucht es die Entwicklung einer positiven und ermutigenden Diskussions- und Feedbackkultur. Und dann muss die Bereitschaft für Veränderungen gefördert werden. Eine resiliente Organisation besitzt die Fähigkeit, Umbrüche zu bewältigen und sogar vorherzusehen.

Leider haben die Unternehmen und Beschäftigten bei der gegenwärtigen Veränderungsgeschwindigkeit kaum die Möglichkeit, all diese Themen tiefgreifend zu planen und zu organisieren. Deshalb kommt gerade den Führungskräften in den Zeiten der Transformation und des Wandels eine besondere Aufgabe zu. Sie müssen für ein Arbeitsumfeld sorgen, in dem Soft Skills wie Wohlbefinden, Inklusion, Empathie, Wertschätzung, Offenheit und Umgang

mit Verletzlichkeit und Ängsten etc. einen hohen Stellenwert haben. So können sie ein psychologisch sicheres und gesundes Arbeitsumfeld bieten, in dem die Beschäftigten zusammen und leistungsfähig gehalten werden. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden muss sich verändern – sie muss emotionaler, fürsorglicher und unterstützender werden. Dafür müssen Führungskräfte ausreichend befähigt sein.

Resilienz – gerade die individuelle Resilienz der Beschäftigten – wird stark gefördert und in Teilen auch gefordert, was grundsätzlich richtig ist, objektive Belastungsfaktoren dürfen jedoch nicht umgedeutet werden. Anfälligkeiten von Erschöpfungserkrankungen bei Beschäftigten steigen durch dauernde Umstrukturierungen, Veränderungen in Organisationseinheiten, Aufgabenänderungen, aber auch Themen wie ständige Erreichbarkeit, hohe Arbeitsmengen und ungenügende Führung. Die von der europäischen Arbeitsschutzrichtlinie vorgeschriebene systematische Erhebung von Ausprägungen und Ursachen psychischer Fehlbelastungen im Betrieb wird vielfach mit dem Thema „Resilienz“ umgangen. Rahmenbedingungen von Arbeit – Personalbemessung, Arbeitsmengen, Arbeitszeiten, Führungsstile etc. – sind kaum verändert. Dieses Feld darf nicht unbetrachtet bleiben. Hier braucht es ebenfalls Transformationen.

Nur wenn an allen Rahmenbedingungen gearbeitet wird und diese verbessert bzw. verändert werden, sind Organisationseinheiten und Beschäftigte langfristig gesund und resilient und damit produktiv in den Unternehmen. So können die Unternehmen und Beschäftigten dem Wandel der Arbeitswelt erfolgreich begegnen.

In Unternehmen mit Betriebsrat werden nachweislich höhere Löhne bezahlt. Außerdem werden mehr Auszubildende eingestellt und die Arbeitsplätze sind sicherer, es wird mehr in Qualifizierung und Gesundheitsschutz investiert. Unternehmen sind produktiver und innovativer.

Die sozialpartnerschaftliche Gestaltung des Wandels der Arbeitswelt führt zu besseren Ergebnissen, als wenn man „Unternehmen alleine machen lässt“. Insgesamt arbeiten in der deutschen Privatwirtschaft nur noch rund 42 % der Beschäftigten in West- und 35 % in Ostdeutschland in Unternehmen mit Betriebsräten.

Betriebsräte – sofern vorhanden – sollten sich intensiv mit den Themenstellungen der veränderten Arbeitswelt und dem Thema Resilienz auseinandersetzen und überall dort den Finger in die Wunde legen, wo sie durch das Betriebsverfassungsgesetz heute schon Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitwirkung haben. Sie sollten eigene strategische Ansätze entwickeln und diese mit den Arbeitgebern beraten. Insbesondere das Thema Belastungsschutz muss aus meiner Sicht stark in den Fokus genommen werden. Bisher sind Belastungen nicht transparent und messbar.

Wünschenswert wäre auch eine größere Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, die den Betriebsräten bei dem Wandel der Arbeitswelt ausreichend Gestaltungs- und Mitbestimmungsrechte gibt. Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz ist ein erster Schritt in eine richtige Richtung, aber es genügt bei der Geschwindigkeit der Veränderungen am Arbeitsmarkt aus meiner Sicht nicht.

Auch die Gewerkschaften setzen sich für gute Arbeit ein. In Tarifverträgen werden neben Fragen der Gehälter und Arbeitszeiten beispielsweise auch Mindeststandards an Arbeitsbedingungen mit Arbeitgeberverbänden verhandelt. Für 44 % der Arbeitnehmenden war das Beschäftigungsverhältnis in 2019 durch einen Tarifvertrag geregelt, wobei die Tarifbindung in den alten Bundesländern höher ist als in den neuen Bundesländern. Die Tarifbindung nimmt allerdings wahrnehmbar weiter ab. In zukünftigen Tarifverhandlungen sollten die Anforderungen an den Wandel der Arbeitswelt stärker in den Mittelpunkt gerückt werden.

Der Wandel der Arbeitswelt ist erfolgreich gestaltbar, wenn alle Akteurinnen und Akteure an einem Strang ziehen.

Prof. Dr. Sascha Flemnitz

Lernen und Weiterbildung in Zeiten der Transformation

„Qualifizierung und Weiterbildung sind die zentralen Hebel einer zukunftsfähigen Fachkräftesicherung“, heißt es in der aktuellen Fachkräftestrategie der Bundesregierung¹ – begründet mit den „drei großen D“: Digitalisierung, Demografie und Dekarbonisierung, aber auch verstärkt durch die (noch nicht absehbaren) Auswirkungen der Pandemie, des Krieges in der Ukraine, des Klimawandels und der sich stetig zuspitzenden globalen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen. Die aktuellen Transformationsprozesse führen zu einem langfristigen und tiefgreifenden Wandel von Arbeitswelt, Berufsbildern und Kompetenzanforderungen, auf nationalem und internationalem Niveau. In der „VUCA“-Welt, die gekennzeichnet ist durch Volatilität (Unbeständigkeit, volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit, ambiguity), stellt Weiterbildung somit ein wichtiges Grunderfordernis dar, um mit den aktuellen und zukünftigen Anforderungen Schritt zu halten.

Wenn davon die Rede ist, Ressourcen für die Digitalisierung bereitzustellen, liegt der Fokus in der Regel stark auf der dazugehörigen technischen Infrastruktur. In Zeiten des Fachkräftemangels wird jedoch auch ein stetiges Aktualisieren und Aufbauen von Kompetenzen der Beschäftigten zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen. Es sind Kompetenzen gefordert, die Arbeitnehmende befähigen, mit Disruption umzugehen und

¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin. S. 17.

Ambiguitätstoleranz auf- und auszubauen. Dies erfordert auf Unternehmensseite auch einen integrierten Prozess von Lernen und Arbeiten, flexible Arbeitsstrukturen und regelmäßiges Feedback. Für die Kompetenzentwicklung in der digitalen Transformation sind insbesondere die folgenden Aspekte bedeutsam:

- ◆ Kompetenzentwicklung ist eng mit Unternehmensstrategie und -kultur verknüpft und kann nicht losgelöst davon gedacht werden.
- ◆ Sie erfordert ein gezieltes Kompetenzmanagement, das vorhandene und benötigte Kompetenzen analysiert, die Kompetenzentwicklung fördert und neu erworbene Kompetenzen misst.
- ◆ Es handelt sich nicht um einen zeitlich begrenzten Prozess, der irgendwann abgeschlossen ist, sondern es geht um die Förderung lebenslangen (und selbstgesteuerten) Lernens.
- ◆ Unabhängig von bereits im Unternehmen etablierten Lernformen und -formaten, müssen in diesem Zusammenhang neue Formate zum Einsatz kommen und die klassische Rolle von Lehrenden und Lernenden in Frage gestellt werden.
- ◆ Lebenslanges Lernen erfordert von den Lernenden Flexibilität, Eigenverantwortung und Vernetzung.

Weiterbildungsanbieter können diese Kompetenzentwicklung unterstützen, müssen sich dafür jedoch selbst grundlegend wandeln – in ihren Angeboten und Strukturen ebenso wie in ihrer Zusammenarbeit

mit den Unternehmen. Dabei befinden sie sich in einem Spannungsfeld von Einflussfaktoren: Politische Entwicklungen, Wettbewerbsintensivierung, gesellschaftlicher Wandel, Arbeitsmarktentwicklungen, ein verändertes Verständnis der eigenen Rolle, neue Technologien und finanzielle Restriktionen² sind zugleich Auslöser und Verstärker der Veränderungsprozesse, denen sie unterworfen sind. Die Förderung über öffentliche Mittel ist zudem oft nicht hinreichend gesichert und die Finanzierung über Teilnahmegebühren sehr krisen- und konjunkturanfällig. Das stellt die Weiterbildungsbranche und ihre Akteurinnen und Akteure vor ein Dilemma: Sie müssen über kurz oder lang bisher erfolgreiche Strategien und Produkte überdenken und sich weiterentwickeln, um nicht abgehängt zu werden. Zugleich fehlen oft die Mittel für größere Investitionen und auch viele Kundinnen und Kunden sind selbst noch in bestehenden Strukturen verhaftet. Personalentwicklung setzt noch immer stark auf „Weiterbildung aus dem Katalog“, sodass der überwiegende Teil der Umsätze von Weiterbildungsanbietern oft eher über die „klassischen“ Formate und weniger über neue innovative Angebote generiert wird. In Technologieunternehmen spricht man von Ambidextrie (wörtlich: Beidhändigkeit), wenn davon die Rede ist, gleichzeitig Neuland zu betreten (Exploration) und das bestehende Geschäft auszubauen (Exploitation). Die (Weiter-)Bildungsbranche steht vor ähnlichen Herausforderungen, für die es momentan noch keine einfachen Lösungskonzepte gibt.

² Vgl. P. Weber (2008): Analyse von Lern-Service-Geschäftsmodellen vor dem Hintergrund eines sich transformierenden Bildungswesens. Frankfurt am Main. S. 61.

Dies bedeutet aber auch eine Chance: Weiterbildungsanbieter müssen zu Partnern der Unternehmen werden und mit diesen gemeinsam individuelle und innovative Lösungen für Kompetenzentwicklung, kollaboratives Lernen und Performance Support entwickeln. Auch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und anderen Bildungsanbietern gewinnt durch die zunehmende Nachfrage nach digitalen Lernangeboten an Bedeutung, sodass Weiterbildungsunternehmen noch stärker als bislang im Netzwerk agieren müssen. Die Tatsache, dass das Lernen digitaler wird und immer mehr direkt am Arbeitsplatz stattfindet, führt zu neuen Anforderungen an Bildungscontrolling und Talent Management, die sich auch auf die Weiterentwicklung der Angebote von Bildungsdienstleistern auswirken³. Zudem verlangt dies auch Veränderungen in Kompetenzanforderungen und Mindset von Dozierenden, Beschäftigten und Führungskräften in der Weiterbildung. Neben Fachwissen sind zunehmend digitale Grundkompetenzen und überfachliche Fähigkeiten für den kompetenten Umgang mit Veränderungen gefragt.

Das „Kreidezeitalter“ liegt hinter uns – der zukünftige Weg der Weiterbildung führt über Bildungspartnerschaften zur Schaffung von Bildungserlebnissen für die Mitarbeitenden, weg von theorielastiger Wissensvermittlung, hin zu Kompetenzentwicklungsprozessen, die dazu befähigen, sich heutigen und zukünftigen Anforderungen zu stellen und diese gezielt zu bewältigen. Menschen wollen Bildung erleben – einerseits im Kontext der Einbettung in die

³ Vgl. Wuppertaler Kreis e.V. – Bundesverband betriebliche Weiterbildung (Hg.) (2022): Trends in der Weiterbildung. Verbandsumfrage 2022. Köln. S. 20ff.



individuelle Berufs- und Bildungsbiografie, andererseits jedoch in der Figuration von Arbeit, Leben und Lernen. Hierdurch gelangen die Bildungserlebnisse, welche durch die Justierung des Dreiecksverhältnisses einer „Work-Learn-Life-Balance“ entstehen, mehr denn je in den Fokus von erfolgreichen und vor allem nachhaltigen Bildungsdienstleistungen.

Unter Mitarbeit von Anett Stemmer, Referentin des Geschäftsführers der bbw Gruppe

Andrea Grudda

Andere Menschen in verbesserten Systemen – Wie Führungskräfte sein sollen

Andere Menschen braucht die Arbeitswelt. So etwas sagt sich leichter, als es umzusetzen ist. In den letzten Jahren konnte durch Anpassungen und Verbesserung von Systemen in den Organisationen und Betrieben viel bewegt werden. New Work, agiles Arbeiten u.v.m. sind dabei die typischen Stichworte. Aber auch die Einsicht, dass definierte Werte und Kultur notwendig sind für ein zeitgemäßes Unternehmen, dass ohne Digitalisierung kaum noch Fortschritt in den meisten Branchen möglich ist... und vieles mehr. All diese Erkenntnisse waren dazu da, unsere Systeme in der Arbeitswelt zu optimieren. Auch, wenn wir in vielen Bereichen des neuen Arbeitens noch lange nicht am Ende sind, müssen wir uns fragen, ob wir als Menschen, mit all den Eigenschaften, die wir bis jetzt für Führungskräfte als gut und ideal gehalten haben, noch richtig gerüstet sind.

Ein anderer Typ Mensch ist gefragt – dass es so ist, merken wir alle in unserem Alltag. Die vielen Erwartungshaltungen und Ansprüche, die Arbeitnehmende jetzt haben, treffen auf Führungskräfte, die mit aktuellen Herausforderungen, die uns die Wirtschaft, Geopolitik und der Arbeitsmarkt liefern, strapaziert sind. Der neue Alltag nach Corona und die Energiekrise haben die Karten neu gemischt. Auch müssen zahlreiche Unternehmen in so vielen Bereichen Grundsätzliches neu machen, dass Überforderung und Ratlosigkeit vorherrschen.

Was für Auswirkungen das neue Denken und Verhalten bei unseren Mitarbeitenden hat und welche Konsequenzen dabei zu sehen sind, ist in den USA als „the great resignation“ bekannt. Es „lohnt“ sich immer weniger, zu arbeiten. Somit bleibt die Schlussfolgerung: Wenn Arbeit sich kaum noch rentiert und ich eh nicht von dem erwirtschafteten Geld gut leben kann, sollte ich wenigstens etwas machen, das mir Freude und Erfüllung bringt. Aus diesem Grund haben viele Menschen, gerade im Dienstleistungs- und Niedriglohnsektor, „bewusst“ in die Arbeitslosigkeit hinein gekündigt, um sich etwas Neuem, Lohnenderem im Sinne von Bewusstsein, zu widmen. Das Thema „sinnhaftes Arbeiten“ – Purpose – ist nicht neu, hat aber in den letzten drei Jahren eine andere Dimension angenommen. Dass der Wunsch nach „Purpose“ da ist, haben unzählige Berichte und Studien gezeigt – dass Menschen aber lieber eine Zeit lang arbeitslos sind und den damit oft verbundenen Statusverlust in der Gesellschaft hinnehmen (und sich dieser Situation sogar freiwillig aussetzen), als unzufrieden zu sein, ist neu.

Es werden Arbeitsplätze gesucht, die genügend Zeit für bedeutende Interessen wie Familie, Musik, Kunst, Haustiere oder umfangreiche Hobbys lassen. Damit einher geht mittlerweile auch das für Arbeitgebende irritierende Phänomen, dass es immer häufiger abgelehnt wird, einen Job mit Führungsverantwortung anzunehmen, da dieser bei relativ geringen finanziellen Mehrwert für viele mit zu viel Verantwortung verbunden ist. Gerade dieses „keine größere Verantwortung übernehmen wollen“ ist für Arbeitgebende aus der Boomer Generation, die einen großen Teil ihres Verständnisses aus Karriere, Position und Status ziehen, völlig unbegreiflich. Dieses Verhalten

irritiert, galt es doch immer als ein wichtiges Ziel im Leben, Karriere zu machen. Und dafür wurden auch Opfer gebracht. Familien, Ehen, Kinder, Freundschaften und persönliche Interessen wurden über mehrere Manager-Generationen vernachlässigt. Jetzt sind Jobs interessanter, die weniger beanspruchend sind und mehr Zeit für andere Aktivitäten lassen.

Als würde das nicht reichen, kommen weitere Herausforderungen dazu: Denn jetzt geht es nicht nur darum, um die immer weniger zur Verfügung stehenden Menschen zu buhlen, sondern auch darum – und das ist in diesem Ausmaß neu – deren umfangreiche und neue Anforderungen zu erfüllen.

Begehrt und gesucht werden Unternehmen mit einer „super“ Ethik. Ethik im Sinne von Nachhaltigkeit. Wie hoch ist der CO₂-Abdruck? Werden Ressourcen gespart? Arbeitet die Firma papierlos? Mit welchen Produkten wird gereinigt? Wo kommen die Rohstoffe her und unter welchen Bedingungen werden sie produziert? Was jahrelang gerne als Besonderheit von Unternehmen vermarktet wurde, wird jetzt als Standard eingefordert. Dabei wird ein höherer Maßstab verlangt, als vielleicht selbst im Alltag gelebt wird. **Die Firma bzw. der Job wird dabei zur Möglichkeit, das „ideale Selbst“ auszuleben.** Das, was ich vielleicht zu Hause selbst nicht konsequent umsetze, wünsche ich mir am Arbeitsplatz und folglich suche ich mir Unternehmen, die diese Werte leben und nachweisen.

Diese Forderung nach Ethik in der Hardware wird ergänzt mit der im Zwischenmenschlichen, der Software. Das bedeutet hochwertige und wertschätzende Kommunikation nach Innen und Außen;

Bewusstsein und Motivation; die Möglichkeit, mitzugestalten und zu entscheiden; optimal gefördert zu werden und auf die aktuelle Lebenssituation angepasste Arbeitsbedingungen in Bezug auf Position, Zeitaufwand und Talent.

Das ist alles ziemlich viel. Wer sich darum nicht kümmert, wird allerdings in den Augen der Arbeitnehmenden unattraktiv. Allein die Worte Arbeitsplatz und Arbeitnehmende passen nicht mehr – es geht mehr um einen **Lebensplatz**.

In meinem Alltag sind es vor allem die Unternehmerinnen und Unternehmer im Alter zwischen 20 und 40 Jahren, die am meisten um Orientierung kämpfen. Groß geworden mit Führungskräften, die – meistens sehr erfolgreich – „top down“ arbeiteten, merken sie, dass das, was sie von ihren Vorbildern oder Vorgesetzten gelernt haben, nicht mehr funktioniert. Ein Team zeitgemäß zu leiten, bedarf vieler neue Fähigkeiten.

Zum Beispiel die Fähigkeit – als Mensch – zu faszinieren, wird eine der wichtigsten Fähigkeiten der Zukunft sein.

Dies ist etwas, das noch nie von Führungskräften erwartet wurde. Sie mussten fachlich immer gut sein, gerecht und gewissenhaft. Aber ob sie als Mensch sympathisch und faszinierend waren, spielte eine untergeordnete Rolle. Es war sehr willkommen, wenn es vorhanden war, doch heute ist es überlebensnotwendig.

Es gab Paradigmenwechsel in vielen Bereichen. Das heißt, dass sich unsere Haltung bestimmten

Dingen gegenüber grundsätzlich verändert hat. **„Wer bin ich?“ ist wichtiger als „Was mache ich?“.** Wir sehen immer mehr, dass eher der Arbeitsplatz gewechselt wird (insbesondere vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Überangebots), als dass das Kind noch länger in die Tagesbetreuung kommt oder der Hund in eine Pflegestelle. **Oder dass es hingenommen wird, mit anstrengenden oder unsympathischen Menschen zu arbeiten.**

Die Führungskraft als Mentorin oder Mentor

In dieser neuen Arbeitswelt brauchen wir Führungskräfte, die all jene Zusammenhänge verstehen und begreifen, dass gerade von ihnen als Person, wie sie sind, sehr viel abhängt. Menschen brauchen und lieben es, wenn sie sich an anderen orientieren können. Es macht das Leben leichter. Also suchen wir uns Vorbilder und das auch im Alltag am Arbeitsplatz. Viele „klassische“ Leitbilder sind einer ganzen Generation abhandengekommen: Kirche oder Politikerinnen und Politiker, zum Beispiel, haben sich in vielen Bereichen unglaublich gemacht. Familienmodelle werden immer komplizierter und Orientierung in der Welt fällt immer schwerer. Diese „Lücke“ wird oft mit neuen Ansprüchen an den Arbeitsplatz, vor allem an die Führungspersonen, kompensiert.

Deshalb ist die Haltung „Wer bin ich für mein Team?“ entscheidend und beeinflusst alles. Bis ins letzte Detail. Vereinfacht gesagt: Bei der klassischen Rollendefinition der Führungskraft ging es für das Team vor allem darum, die Vision und Ideen der Leitung oder des Unternehmens umzusetzen. In der „neuen“ Rolle sollten sich Führungskräfte als Mentorin bzw. Mentor verstehen.

Damit liegt der Fokus darauf, dass sich die Menschen in den Teams und im Unternehmen entwickeln – nicht nur ihre Fähigkeiten, sondern auch ihre Persönlichkeiten. Es geht darum, dabei eine Unterstützung zu sein. Mit dieser Haltung wird eine andere Art von Gesprächen geführt, andere Menschen eingestellt und andere Ziele verfolgt. Man kann auch sagen: Führungskräfte sind da, damit sich die Anderen entfalten können. Und immer dann, wenn Menschen sich verwirklichen, ihren Neigungen und Talenten nachgehen können, sind sie überaus gute Mitarbeitende, wachsen über sich hinaus und leisten Besonderes.

Doch sind die meisten von uns nicht in einem solchen Arbeitsumfeld, einem solchen Mindset, groß geworden. Wir mussten immer die Ideen und Anweisungen von Anderen umsetzen. Der Wunsch, Dinge endlich so realisieren zu können, wie man sie sich vorstellt und haben möchte, ist nicht selten die Motivation dafür, selbst Führungskraft zu werden. Und dieser Wunsch kann im Arbeitsalltag die Entwicklung der Teams bremsen. Viel zeitgemäßer agieren Führungskräfte, und werden den Erwartungen der Menschen gerechter, wenn sie sich selbst – das Ego – zurücknehmen und das Team sich entwickeln lassen. Sie unterstützen jetzt nicht nur die Arbeitskraft, damit sie gut performen kann, sondern auch den Menschen in seiner persönlichen Entwicklung. Das ist eine neue Form von Herausforderung, für die Führungskräfte anders ausgebildet sein müssen.

Mehr Rolemodel – weniger Chefin oder Chef

Dieser Wunsch, unterstützt zu werden, ist bei den Menschen da. Dabei geht es nicht nur um Fähigkei-

ten und Skills im Sinne von Training, Coaching und Wissensvermittlung, sondern auch um Werte, Ethik und Menschlichkeit. Das Wissen um Reifeprozesse, geistige Entwicklung und Einfühlungsvermögen sind entscheidend bei dieser Art von Unterstützung. Auch die Reflektion und das Verstehen der eigenen Mechanismen und Motivationen ist hilfreich, ebenso wie ein bewusstes „nicht von sich auf andere zu schließen“. Eine hohe Kompetenz in Psychologie, menschlichem Handeln und Verständnis wird in den nächsten Jahren unverzichtbar im Umgang mit Mitarbeitenden. Wer sich da nicht selbst weiterbildet, muss sich Unterstützung holen.

Wenn Führungskräfte bewusst mit der Haltung „ich bin Mentorin bzw. Mentor“ und nicht „Macherin bzw. Macher“ agieren, lernen die Menschen, dass es um sie und ihren Input geht. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die meisten Menschen im Arbeitsalltag unter geistiger Langeweile leiden. Sie werden aktuell zu „kurz“ gehalten, wenn es um Kreativität, Originalität, Abwechslung und Zeitgeist geht – alles Dinge, die Spaß machen und deshalb gerne von den Führungskräften selbst übernommen werden. Wir müssen in diesen Bereichen eine maximale Großzügigkeit entwickeln.

Die Notwendigkeit, als Mensch am Arbeitsplatz zu faszinieren, geht zukünftig sehr weit. Ich nenne das auch gerne Guru Leading. Der Begriff „Guru“ ist bei uns in der westlichen Welt oft negativ behaftet, weil wir ihn gerne mit Abhängigkeit und bizarren Sektenführenden in Zusammenhang bringen. In seiner ursprünglichen Verwendung, etwa in Indien oder Indonesien, hat der Begriff eine positive Bedeutung. Es handelt sich dabei um einen Ehrentitel für eine

spirituelle Lehrperson. Dabei geht es nicht nur um überdurchschnittliches Wissen und lange Erfahrung, sondern auch um charismatische Ausstrahlung. Und auch nicht darum, perfekt zu sein.

Bei all den Unternehmen, die ich kenne, haben gerade die, die eine solche „Guru-Figur“ als Führungskraft haben – interessante, spannende und inspirierende Personen mit Ecken und Kanten – kaum Probleme Mitarbeitende zu finden. Vielleicht haben wir uns in den letzten Jahren zu sehr angewöhnt, immer zu glatt zu sein, was auch berechenbar und uninteressant macht.

Am Ende ist die Frage „Wer bin ich und wie mache ich etwas?“ wichtiger als das, was ich erzähle. Viele Menschen in Führungspositionen reden gerne, aber Inhalte kann man nachlesen. Es gibt viele, die tolle Themen haben, aber wie eine Person ist, das inspiriert Menschen – die Art und Weise, wie mit kniffligen Situationen umgegangen, mit wie viel Humor Dinge erklärt werden, wieviel Geduld aufgebracht wird, wie kompetent und eloquent eine Person ist, wie positiv sie auftritt und wie interessant sie sich inszeniert.

„Die Fähigkeit, als Mensch zu faszinieren, das zu kultivieren und bewusst einzusetzen, ist eine Qualität, die zukünftig sehr vieles erleichtern wird.“

Andrea Grudda

Es muss uns klar werden, dass wir uns neu orientieren müssen. Es geht sehr viel mehr darum, wie wir als Mensch sind und nicht länger nur darum, wie

wir als Arbeitgebende agieren. Dafür gibt es jedoch keine herkömmliche Ausbildung – wir müssen uns selbst darum kümmern. Wir müssen unser Bewusstsein dafür schärfen und aktiv etwas tun.

Menschen mögen Menschen. Der Kampf um die immer weniger werdenden Arbeitnehmenden hat schon lange begonnen. Deshalb ist es entscheidend, sich nicht hinter System und Organisation zu verstecken, sondern deutliche Fußabdrücke als Mensch zu hinterlassen. Als Mentorin bzw. Mentor, als eine Person, die mit anderen daran arbeitet, dass sie sich als Menschen weiterentwickeln, als Fachkraft permanent gefordert und gefördert wird, in einem Umfeld, das Spaß macht, in dem alle glücklich sind.

Sich selbst kritisch zu betrachten und sich dementsprechend zu verändern, ist eine der härtesten Aufgaben, die uns schon im privaten Umfeld unglaublich schwerfällt, obwohl wir dort einen geschützten Rahmen haben. Es ist unerlässlich, diese in Zukunft auch in unseren Unternehmen umzusetzen. Das Verständnis für solche Bedürfnisse und die neue Haltung ist bei jüngeren Arbeitnehmenden viel selbstverständlicher, weshalb es Start-ups und junge Unternehmen oft leichter haben, Menschen zu finden, die mit ihnen etwas erreichen, erleben oder entwickeln möchten. In traditionellen Unternehmen und großen Firmen ist es deutlich schwerer, neue Wege zu gehen und sich selbst anders zu verhalten, als es bis jetzt ritualisiert ist. Wir müssen also Neues ausprobieren und vielleicht auch akzeptieren, dass einiges nicht klappt und wir uns im Zustand permanenter Improvisation befinden. **Dieses Aushalten von Improvisation gibt uns die Chance, neue Wege zu erkennen.**

Wenn wir zukunftsfähig werden wollen, müssen wir also bei uns selbst beginnen. Denn in einer Zeit, in der uns am Arbeitsmarkt viel geboten wird, können wir vor lauter Angeboten auch die Übersicht verlieren. Am Ende zählt vielleicht einfach, mit welchen Menschen wir unsere Zeit verbringen möchten.

www.andreagrudda.de

Dr. Florian Keppeler

Ausgewählte Fragen und Befunde zur künstlichen Intelligenz im Personalmanagement

„Die Angst, keine Mitarbeiter zu finden“⁴ stellt Arbeitgebende zunehmend vor Herausforderungen: Die Gewinnung von Fach- und Führungskräften auf einem umkämpften Arbeitsmarkt ist zu einer der zentralen, strategischen Herausforderungen für viele Arbeitgebende geworden. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2021) ermittelt derzeit in Deutschland ca. 1,7 Millionen unbesetzte Stellen. Vor dem Hintergrund dieser und weiterer Herausforderungen prüfen, diskutieren und pilotieren auch Personalverantwortliche den Einsatz von Anwendungen basierend auf künstlicher Intelligenz (KI) im Kontext des Personalmanagements – einerseits als Entlastung für das Personalmanagement-Team, andererseits auch für organisationsweite Wertschöpfungsbeiträge durch das Personalmanagement. Dieser Beitrag soll einen kleinen, nicht-abschließenden Einblick in aktuelle Fragen zur Rolle von KI-Anwendungen im Personalmanagement geben und ausgewählte Handlungsoptionen aufwerfen.

KI-Anwendungen werden in der Managementforschung definiert „als eine neue Generation von Technologien, die in der Lage sind, mit der Umwelt zu interagieren, indem sie (a) Informationen von außen (z. B. aus der Sprache) oder von anderen Computersystemen sammeln; (b) diese Informationen

⁴ Süddeutsche Zeitung, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/mitarbeiter-suche-schwierigkeiten-studie-1.5571645>, aufgerufen am 26.04.2022.

interpretieren, Muster erkennen, Regeln aufstellen oder Ereignisse vorhersagen; (c) Ergebnisse erzeugen, Fragen beantworten oder anderen Systemen Anweisungen geben; und (d) die Ergebnisse ihrer Handlungen bewerten und ihre Entscheidungssysteme verbessern, um bestimmte Ziele zu erreichen“ (Glikson und Woolley 2020, S. 631). KI-Basistechnologien fußen technisch in der Regel auf KI-Lernmethoden (z.B. Deep Learning), Systemarchitekturen (z.B. Quantenlogik-Systeme) und Technologien wie neuronalen Netzen (Etscheid et al. 2020).

Für die konkrete Anwendung ist die zugrundeliegende Technologie oft eine Hintergrundinformation. Im Fokus stehen Leistungsfähigkeit bzw. Einsatzzwecke von KI-Basistechnologien. Dazu zählen z.B. Muster-, Text-, Sprach- und Bild-/Gesichtserkennung sowie Übersetzung. Diese Technologien können z.B. in den nachfolgend dargestellten Basisanwendungen im Personalmanagement eingesetzt werden (vgl. ausführlicher Gesellschaft für Informatik e. V. 2020).



Wahrnehmen: KI-Anwendungen verarbeiten Daten aus ihrer Umwelt, zu Einstellungen oder auch zu Emotionen, z.B. mittels Text-, Sprach- oder Gesichtserkennung. Diese Daten werden Kategorien zugeordnet und zu Mustern aggregiert.

Anwendungsszenario für die Personalgewinnung: Eine lernende KI-Anwendung durchsucht Fortbildungen, z.B. für unterschiedliche Bezeichnungen eines Berufsbilds (Krankenschwester, Krankenpflegerin, Pflegefachkraft etc.). Die KI-Anwendung hilft, potenzielle Nachwuchskräfte zu identifizieren und direkt anzusprechen, da effizient sehr große Datenmengen durchsucht werden.



Benachrichtigen: Auf Basis von verarbeiteten Daten können KI-Anwendungen je nach Ereignis entsprechend andere Akteurinnen und Akteure auf unterschiedliche Weise benachrichtigen.

Anwendungsszenario: KI-Anwendungen werden zur Prüfung von Online-Profilen von Talenten eingesetzt und benachrichtigen Personalverantwortliche, wenn die potenzielle Fach-/Führungskraft wechselwillig oder auf Stellensuche ist bzw. wahrscheinlich sein könnte.



Empfehlen: Die Datenauswertung durch KI-Anwendungen kann dahingehend erweitert werden, dass Handlungsempfehlungen für Personen formuliert werden, nachdem Daten kategorisiert und erlernte Handlungsmuster umgesetzt werden.

Anwendungsszenario: Eine KI-Anwendung bewertet auf Basis der Verhaltensdaten von Personen auf einer Social Media Job-Plattform die Wechselwilligkeit einer Person, z.B. in Abhängigkeit davon, wie viele Stellenanzeigen das Talent sich ansieht. Passt das Talent zu offenen Stellen von anderen Arbeitgebenden, kann die KI-Anwendung entweder diese Stellen dem Talent anzeigen oder der bzw. dem entsprechenden Arbeitgebenden das Talent zur Direktansprache empfehlen.



Vorhersagen: Auf Basis der Datenauswertungen und Zusammenhangsanalysen kann eine KI-Anwendung Vorhersagen und Prognosen erstellen, die idealerweise hinreichend verlässlich sind.

Anwendungsszenario: Für Arbeitgebende ist die Einschätzung, wie geeignet für sie bzw. erfolgreich

bei ihnen ein Talent sein könnte, von Bedeutung. Eine KI-Anwendung könnte dazu beitragen, solche unsichere Eignungsprognosen auf Basis des Kompetenzprofils der Stelle für eine größere Anzahl an potenziellen Talenten zu treffen, als das im Vergleich mit der Masse an Daten aus Social Media Job-Plattformen für Personalverantwortliche effizient möglich wäre.



Vorsorgen: Ähnlich der Empfehlung bzw. Vorhersage erstellt die KI-Anwendung einen Soll-Ist-Vergleich, empfiehlt Menschen etwaige Handlungen, prognostiziert etwaige Abweichungen vom Soll-Zustand und zeigt Präventionsstrategien auf.

Anwendungsszenario: Eine KI-Anwendung analysiert und informiert im Sinne eines Frühwarnsystems, ob bestehendes Personal von Arbeitgebenden z.B. auf Social Media Job-Plattformen öffentlich als Statusangabe „Offen für Jobangebote“ einstellt – oder eine Person aus dem Bewerbungspool bereits lange auf eine Rückmeldung wartet und wahrscheinlich bald ein anderes Angebot akzeptieren könnte.



Entscheidungen treffen: Neben der Unterstützung bei der Entscheidungsfindung könnten KI-Anwendungen auch zum Treffen selbstständiger Entscheidungen eingesetzt werden, was gerade im Personalbereich allerdings besonders umstritten ist. Die KI-Anwendung würde dann eigenständig auf Datenbasis erlernte Handlungsmuster in Entscheidungen übersetzen und z.B. einen Prozess anstoßen.

Anwendungsszenario: Auf der Basis vordefinierter Auswahlkriterien schätzt eine KI-Anwendung die

Eignung von Talenten ein und entscheidet z. B. durch ein Ranking, welche Talente eine Direktansprache-Nachricht zuerst erhalten.

Aktuelle Forschung legt nahe, dass KI-Anwendungen das Potenzial haben, verschiedene Informations- und Analyseaufgaben des Managements zu übernehmen sowie die menschliche Entscheidungsfindung in datenintensiven Kontexten zu unterstützen und zu entlasten. So werden KI-Anwendungen vielfach bereits eingesetzt, da sie häufig präzisere Vorhersagen treffen als Menschen – vor allem bei klar definierten, strukturierten Aufgaben, die insbesondere auf Datenanalyse basieren. Studien haben gezeigt, dass KI-Anwendungen zu einer verbesserten organisatorischen Leistung und Qualität von Entscheidungen beitragen, z. B. im Zusammenhang mit medizinischen Diagnosen (Aron et al. 2011), Serviceaufgaben (Huang und Rust 2018) oder Übersetzungen (Brynjolfsson und Mitchell 2017). KI-Anwendungen werden im Personalkontext bereits dafür eingesetzt, die Arbeitseffizienz zu steigern, indem sie die Aufgabenzuweisung verbessern (Bai et al. 2020) oder Personal in Callcentern ein individualisiertes Feedback geben können (Tong et al. 2021).

Der Einsatz von KI-Anwendungen zur Personalgewinnung kann einen Effizienzgewinn versprechen, ist gleichzeitig aber auch Gegenstand kontroverser Diskussionen im Spannungsfeld der rechtlichen Regulierung, ethischer Fragen nach Fairness bzw. Diskriminierungsrisiken und Fragen der Akzeptanz solcher Technologien. So zeigt eine aktuelle Studie, dass KI-Anwendungen die Suche, Identifikation und Bewertung von Talenten in Social Media Job-Plattformen effizienter gestalten können (Keppeler und Borchert 2022).

Allerdings kann es bei der Einschätzung der Eignung von Talenten für eine Stelle sowohl bei menschlichen Vorgesetzten als auch bei der KI-Anwendung zu Verzerrungen kommen, die zu diskriminierenden Bewertungen führen könnten. Zudem ist die Wahrnehmung von KI-Anwendungen bei Beschäftigten nach Studienbefunden häufig von einer Algorithmus-Aversion geprägt (Tong et al. 2021). Fach- und Führungskräfte zeigen sich z. B. bei der digitalen Direktansprache signifikant weniger häufig an einem Stellenangebot interessiert, wenn in der Nachricht steht, dass sie mittels einer KI-Anwendung identifiziert wurden (Keppeler und Borchert 2022).

Für das Personalmanagement ist es nützlich, eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen, wenn über den Einsatz von KI-Anwendungen diskutiert wird. So verspricht deren Einsatz häufig Zugewinne in Sachen Effektivität und Effizienz, z. B. bei der Personalgewinnung mittels digitaler Direktansprache (Keppeler und Borchert 2022). KI-Anwendungen können Aufgaben, die die zeitintensive Aufbereitung und Auswertung von Daten nach klar definierten Kriterien erfordern, häufig effektiver und effizienter erfüllen als Menschen. Diese möglichen Vorteile müssen allerdings mit der Aversion unter den Beschäftigten und ggf. den anzuwerbenden Talenten abgewogen werden: Wenn das Personal aufgrund von Misstrauen oder Abneigung KI-Anwendungen nicht nutzt oder sich nicht für einen Job interessiert, weil der Faktor KI-Anwendung abzuschrecken scheint, kann das am Ende zu unerwünschten Effekten führen. Bei der Pilotierung von KI-Anwendungen sind also nicht nur deren Ergebnisse entscheidend, sondern auch deren Wahrnehmung unter den Nutzenden (z. B. Personal, Bewerbende, Kundinnen und Kunden, etc.).

Daneben ist sowohl für menschliche als auch für algorithmische Entscheidungen im Personalmanagement zwingend Diskriminierungsprävention erforderlich, denn Studien zeigen sowohl für menschliche als auch algorithmische Entscheidungen im Personalbereich Befunde für verzerrte Wahrnehmungen und diskriminierende Entscheidungen (Köchling und Wehner 2020; Hangartner et al. 2021; Keppeler und Borchert 2022). Verantwortlichkeiten, Weiterbildungen und Prozesse zur Professionalisierung des Personalmanagements und der Prävention von Diskriminierung sind bei menschlichen und algorithmischen Entscheidungen weiter erforderlich und noch nicht flächendeckend gegeben.

KI-Anwendungen sind kein Ersatz für professionelles Personalmanagement (Vogel 2022), aber können Unterstützung und Entlastung liefern. Sie sind weder Allheilmittel noch Schreckgespenst für Personal und Personalmanagement. Sie können ein nützliches Werkzeug sein, wenn sie richtig eingesetzt werden.

Zitierte Quellen:

Aron, Ravi, Shantanu Dutta, Ramkumar Janakiraman, und Praveen A. Pathak. 2011. The Impact of Automation of Systems on Medical Errors: Evidence from Field Research. *Information Systems Research* 22: 429–446.

Bai, Bing, Hengchen Dai, Dennis Zhang, Fuqiang Zhang, und Haoyuan Hu. 2020. The Impacts of Algorithmic Work Assignment on Fairness Perceptions and Productivity: Evidence from Field Experiments. *SSRN Electronic Journal* <https://doi.org/10.2139/ssrn.3550887>.

Brynjolfsson, Erik, und Tom Mitchell. 2017. What Can Machine Learning Do? Workforce Implications. *Science* 358: 1530–1534.

Etscheid, Jan, Jörn von Lucke, und Steffen Braun. 2020. Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung | Anwendungsfelder und Szenarien. Hrsg. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart.

Gesellschaft für Informatik e.V., Hrsg. 2020. Anwendungsszenarien: KI-Systeme im Personal- und Talentmanagement. Berlin.

Glikson, Ella, und Anita Williams Woolley. 2020. Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research. *Academy of Management Annals* 14: 627–660.

Hangartner, Dominik, Daniel Kopp, und Michael Siegenthaler. 2021. Monitoring Hiring Discrimination Through Online Recruitment Platforms. *Nature* 589: 572–576.

Huang, Ming-Hui, und Roland T. Rust. 2018. Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research* 21: 155–172.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 2021. IAB Stellenerhebung. Nürnberg.

Jarrahi, Mohammad Hossein. 2018. Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons* 61: 577–586.

Keppeler, Florian, und Jana Borchert. 2022. Erfolgsfaktoren für die KI-gestützte Personalgewinnung von Fach- und Führungskräften bei öffentlichen Arbeitgebern (KISS-Studie Kurzfassung). Hrsg. Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität und Verband kommunaler Unternehmen, Landesgruppe Baden-Württemberg. Friedrichshafen.

Köchling, Alina, und Marius Claus Wehner. 2020. Discriminated by an Algorithm: A Systematic Review of Discrimination and Fairness by Algorithmic Decision-Making in the Context of HR Recruitment and HR Development. *Business Research* 13: 795–848.

Tong, Siliang, Nan Jia, Xueming Luo, und Zheng Fang. 2021. The Janus Face of Artificial Intelligence Feedback: Deployment Versus Disclosure Effects on Employee Performance. *Strategic Management Journal* 42: 1600–1631.

Vogel, Dominik. 2022. »Auf ein Wort...« Bewahrt uns KI vor unseren Biases? Wahrscheinlich nicht. *Verwaltung & Management* 28: 50.

Wilhelm Oberste-Beulmann

Arbeitskräftebedarf in Deutschland – Von der Kita bis zur Beschäftigung

Wenn wir den deutschen Arbeitsmarkt analysieren, stellen wir fest, dass seit geraumer Zeit in vielen Branchen ein eklatanter Mangel an Fachkräften vorherrscht. Dieser hat sich inzwischen zu einem erheblichen Arbeitskräftemangel ausgeweitet. So gibt es kaum eine Branche, die nicht betroffen ist und dieses Problem wird sich auch in Zukunft noch weiter verschärfen, sodass viele Unternehmen ihre Produktionsabläufe nicht mehr sicherstellen können oder sogar ihre Dienstleistungen einschränken müssen.

Trotz vieler Hinweise auf diese Problematik hat die Politik bisher nur sehr schleppend reagiert. Auch die politischen Versuche, der Qualifizierung einen größeren Raum zu geben, werden nicht funktionieren, da sie zwar einen Weg aufzeichnen, aber nicht weit genug greifen.

Ich sehe daher zunächst die Steigerung der Motivation der zu Qualifizierenden und der Unternehmen als bedeutende Grundlage. Zusätzlich muss das gesamte mögliche Potenzial der Arbeitskräfte mobilisiert werden – dazu gehören vor allem Jugendliche mit und ohne Schul- und Berufsabschluss sowie auch kurz- und langzeitarbeitslose Personen. Auch der Umgang mit Migrantinnen und Migranten und deren Einbau in das Erwerbsleben bedürfen einer starken Veränderung.

Ich möchte hier nur einige Ansätze aufzeigen, wie mit Veränderungen andere Wege beschritten werden können und das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland gehoben werden kann.

Vorschulische Betreuung

Gerade in der heutigen Zeit wird zunehmend deutlich, dass unsere Kinder nicht optimal auf das spätere Leben vorbereitet werden. In den Kindertagesstätten und -gärten müssen die Betreuerinnen und Betreuer immer mehr Aufgaben übernehmen, die in den prekären Familienverhältnissen nicht geleistet werden (können). Daher ist es dringend notwendig, die Betreuungsleistung zu erhöhen und die dafür benötigten Mittel sicherzustellen, da ansonsten ein zukünftig erforderliches Arbeitskräftepotenzial verloren geht.

Nur wenn bereits im frühen Kindesalter angesetzt wird, kann später auch Erfolg eintreten. Unsere Kinder sollten daher bestens vorbereitet in den Schulalltag starten können, damit der Übergang in diesen einfacher gestaltet werden kann und Lehrkräfte an die vorher erbrachten Wissensstände anknüpfen und darauf aufbauen können.

Jugendliche ohne Schulabschluss

Immer mehr Jugendliche verlassen die Schule ohne Abschluss und werden demzufolge ohne Perspektive und auf sich allein gestellt in den Alltag entlassen, wodurch sie in die Arbeitslosigkeit einmünden. In früheren Zeiten haben sich vielfach die Eltern aktiv in den Prozess eingeschaltet, was jedoch heute nur noch selten passiert. Gerade Jugendliche aus prekären Haushalten, wie beispielsweise aus Hartz-IV-Familien, können aufgrund unterschiedlicher eigener Sichtweisen und Betrachtungen keine Hilfe vom Elternhaus erwarten.

Deutschland leistet es sich heute, diese jungen Mitmenschen mit staatlicher Unterstützung vom Arbeitsprozess fernzuhalten, ohne dass sie selbst eine Leistung aufbringen müssen. Das Prinzip von Fördern und Fordern hat damit keine Gültigkeit mehr. Vielmehr wird den Jugendlichen suggeriert, dass Arbeit und damit die Bestreitung des Lebensunterhaltes nicht mehr im Einklang stehen. Sie haben das Arbeiten noch nicht gelernt und werden es daher auch in Zukunft nicht verinnerlichen. Wer nicht weiß, was Verantwortung für das eigene Tun bedeutet, wird diese auch künftig nicht wahrnehmen können.

Aus meiner Sicht sollten keine Jugendlichen nach der Schule in die Arbeitslosigkeit gehen, sondern durch verpflichtende Praktika in Unternehmen den betrieblichen Alltag und die Berufe kennenlernen. Vielfach haben diese jungen Mitbürgerinnen und Mitbürger versteckte Potenziale, die nur so entdeckt werden können. Die Betriebe, die sie so über ein Praktikum kennenlernen, können auf Berufe und mögliche Ausbildungen aufmerksam machen. Ich glaube, dass dadurch eine große Anzahl von Personen in eine Ausbildung einmünden könnten. Sollte es im ersten Anlauf nicht zu einem erfolgreichen Ziel kommen, sollten weitere Praktika folgen.

Wenn Praktika in Anspruch genommen werden, könnten auch Sozialleistungen gewährt werden. Dies würde den Jugendlichen verdeutlichen, dass eigenes Zutun, Initiative und Engagement grundlegend für den Bezug staatlicher Hilfe sind. Auch die Betriebe könnten verpflichtet werden, einen kleinen, zusätzlichen Obolus zu leisten, da sie schlussendlich einen möglichen Ausbildungsplatz belegen

bzw. über Arbeitskräfte verfügen können, die bereits Leistung erbringen – auch, wenn sie noch weiterentwickelt werden müssen. Mit dem Übergang von Praktika zu Ausbildung und schließlich zum Berufsalltag müssten auch staatliche Unterstützungen nicht auf Dauer gewährt werden.

Das Prinzip Fördern und Fordern hätte wieder deutschlandweit Gültigkeit und die großen Potenziale von jungen Menschen könnten adäquat genutzt werden. Ein solcher Erfolg könnte zudem durch begleitende Qualifizierungen zum Erkennen und Fördern von Fähigkeiten und Stärken ergänzt werden.

Das föderale System in Deutschland

Durch das föderale Bildungssystem in Deutschland gibt es erhebliche Differenzen in den einzelnen Bundesländern. Gerade bei den Schulabgängerinnen und -gängern gibt es keinen einheitlichen Wissensstand und keine messbaren gleichlautenden Ergebnisse des Bildungsstandes. Daraus ergibt sich ein sehr unterschiedliches und dadurch nur schwer vergleichbares Bildungsniveau der Jugendlichen.

Auch die Betreuung und Hinführung in das Arbeitsleben ist in den Bundesländern nicht einheitlich geregelt. So gibt es in einigen verpflichtende Berufsvorbereitungen, während diese in anderen nur sehr halbherzig umgesetzt werden. Zudem wissen viele Jugendliche gar nicht, wie der Arbeitsalltag aussieht – sie haben keine Vorstellung von Berufen und deren Ausgestaltung. Gäbe es in Deutschland ein einheitlich abgestimmtes Verfahren der Berufsvorbereitung, wäre vielen schon geholfen. Dieses müsste zum einen verpflichtende Praktika und zum

anderen mehr Informationsveranstaltungen in den Schulen umfassen, sodass jede und jeder Jugendliche sich ein Bild von der Zukunft im Berufsleben machen kann.

Ein solcher Prozess kann gemeinsam mit den Agenturen für Arbeit sowie Unternehmen aus der Industrie, dem Handwerk und der Dienstleistungsbranche umgesetzt werden. Unternehmen könnten bereits in den Schulen über ihren betrieblichen Alltag und Berufe informieren, wodurch sie frühzeitig Kontakt mit den Jugendlichen aufnehmen und deren Interesse wecken können. Dies ist auch für die Betriebe vorteilhaft, denen schon heute Arbeitskräfte fehlen.

Auch die fehlenden theoretischen und fachlichen Eignungen können durch einen Change-Management-Prozess begleitet und am Ende auch wissenschaftlich ausgewertet werden. Zudem wäre bei einem in ganz Deutschland einheitlichen Bildungssystem auch ein Wechsel in ein anderes Bundesland ohne große Probleme zu bewältigen.

Kurz- und Langzeitarbeitslose

Mit der beabsichtigten Änderung auf das Bürgergeld wird nicht nur das Ausgabevolumen erhöht, sondern auch der falsche Anreiz gesetzt. Jede Person, die in die Arbeitslosigkeit gerät, sollte gezielt auf die berufliche Qualifikation weiter qualifiziert werden. Dass dieser Ansatz in Zukunft stärker verfolgt und umgesetzt werden soll, ist lobenswert, jedoch scheitert es heute vielfach daran, dass die Personen nicht für die gezielte Qualifizierung begeistert werden können und erhebliche Abbrüche erfolgen.

Ein Umsteuern ist dringend geboten und könnte mit verpflichtenden und berufsspezifischen Qualifizierungen erfolgen. Dabei muss allerdings deutlich hervorgehoben werden, dass gewollte Abbrüche nicht geduldet und mit Sanktionen belegt werden. Ansonsten würde ein erheblicher finanzieller Aufwand verpuffen und die Effekte für den Arbeitsmarkt nicht erzielt werden. Auch hier muss in Zukunft wieder Fordern und Fördern als Grundlage gelten.

Sanktionsmaßnahmen

Die Bundesregierung geht bei der Betrachtung und Beurteilung der arbeitslos gemeldeten Personen einen komplett anderen Weg als in der Vergangenheit. Sie geht davon aus, dass jede in die Arbeitslosigkeit geratene Person sehr schnell wieder in Beschäftigung kommen möchte. Das mag auch in vielen Fällen stimmen und man sollte den Personenkreis nicht zu schnell mit Vorurteilen belegen – aber es muss auch festgestellt werden, dass die heutige Verfahrensweise dazu führen kann, dass man sich in der Arbeitslosigkeit einrichtet. Gerade die Aussetzung der Sanktionsmaßnahmen führt zu einem Verharren in der aktuellen Lage und nicht dazu, schnellstmöglich wieder eine Beschäftigung zu beginnen. So können Personen, die eine Tätigkeitsaufnahme ablehnen, Leistungen beziehen, ohne negative Auswirkungen zu befürchten. Dabei werden nicht nur Lohnersatzleistungen gezahlt, sondern zusätzlich natürlich auch Rentenansparungen aufgebaut, ohne Leistungen erbracht zu haben.

Diese Verfahrensweise führt dazu, dass das Prinzip von Fordern und Fördern nicht mehr existiert und eine Denkweise vom Staat als zur Versorgung

verpflichtet begünstigt wird. Dieses Virus wird heute frühzeitig in die Köpfe der jungen Mitmenschen eingepflanzt und auch über die Landesgrenzen hinweg verbreitet. So denke ich, dass ein großer Teil der Geflüchteten nicht nach Deutschland käme, wenn anders verfahren würde. Zudem fördert eine solche Vorgehensweise die Gefahr der schamlosen Ausnutzung unseres Systems, bspw. in Form der gewachsenen Clanstrukturen und -kriminalität in Deutschland.

Je weiter wir uns vom Fördern und Fordern entfernen, desto schwieriger wird es uns fallen, diesen Missstand wieder zu korrigieren. Unser Sozialsystem wird in Zukunft die Belastungen nicht mehr tragen können und eine Umverteilung auf die Bürgerinnen und Bürger wird erfolgen müssen.

Migration

Ein möglicher Effekt zur positiven Veränderung des Arbeitskräftebedarfs könnte darin liegen, dass der Umgang mit Migrantinnen und Migranten verändert wird.

So werden bisher die verpflichtenden Deutschkurse gemeinsam, ohne Unterscheidung nach Vorkenntnissen und Berufsqualifikationen durchgeführt. Sinnvoller wäre es, insbesondere bei in Deutschland dringend gebrauchten Berufsgruppen wie bspw. im sozialen Bereich, in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen sowie in gewerblich, technischen oder kaufmännischen Berufen, differenziert vorzugehen und (höher) qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern getrennt von anderen Deutschunterricht zu geben. So könnte gerade dieser Personenkreis, der sich schnell

integrieren und eine Beschäftigung aufnehmen möchte, rasch und gezielt an die deutsche Sprache herangeführt werden.

Zusätzlich sollten diese Personen sofort in die Beschäftigung integriert werden. Dadurch könnten sie sich sofort mit dem Berufsalltag vertraut machen, eine gezielte Einarbeitung und zusätzlich die fachspezifischen Deutschkenntnisse vermittelt bekommen. Sie wären damit sofort als qualifizierte Hilfskräfte einsetzbar und könnten nach einer längeren Einarbeitungszeit, entweder nach Anerkennung der Qualifikation oder Ablegung von Prüfungen, adäquat beschäftigt werden.

Damit könnte sehr viel schneller als derzeit dem Fachkräftebedarf entgegengewirkt werden. Es wäre auch sinnvoll, dieses Verfahren für alle Migrantinnen und Migranten zu prüfen. So würden sie zum einen sofort dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und zum anderen wären die gewährten Lohnersatzleistungen sinnvoll angelegt.

Es wäre auch zu prüfen, inwieweit sich die Unternehmen finanziell beteiligen könnten, da eine solche Vorgehensweise auch für sie mit einem erheblichen Vorteil verbunden ist. Wenn auch die Personen zunächst noch nicht als Fachkräfte tätig werden können, leisten sie doch schon einen erheblichen Beschäftigungsanteil. Auch hier käme das vergessene Prinzip von Fördern und Fordern wieder zum Vorschein und es würde von Anfang an das Leistungsprinzip im Vordergrund stehen. Nur wer tätig wird und Beschäftigung absolviert, hat auch Anspruch auf staatliche Leistungen. Ich glaube, dass damit ebenfalls viele Mitnahmeeffekte hinfällig werden würden.

Unternehmen

Wie bereits zu Beginn geschildert, leidet fast jede Branche unter dem Arbeitskräftemangel – so werden nicht länger nur noch Fachkräfte, sondern generell auch Arbeitskräfte dringend gesucht und man sieht deutlich, dass sich die Situation immer weiter zuspitzt. Unternehmen, die sich bei der Rekrutierung nicht umstellen, werden nicht nur heute, sondern besonders in der Zukunft erhebliche Probleme bei der Besetzung ihrer freien Stellen haben.

Dementsprechend sollten Politik und Unternehmen bspw. Praktika oder gezielte Einarbeitungsprogramme für ein systematisches Hinführen auf die gesuchte Qualifikation in Betracht ziehen. Dabei können versteckte oder nicht erkannte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eignungen der Bewerberinnen und Bewerber, die ihnen zum Teil selbst gar nicht bewusst sind, gefördert werden. Auch mögliche Aufqualifizierungen und Spezialisierungen wären danach ohne weiteres möglich.

Diese Praktika oder Einarbeitungszeiten sollten in kleinem Maße gefördert werden, um die Motivation zu erhöhen. Für Unternehmen muss klar sein, dass all diese Maßnahmen nicht zum Nulltarif zu haben sind. Damit werden sowohl der öffentlich geförderte finanzielle Aufwand gemindert als auch die Unternehmen mit geringen Lohnzahlungen belastet, können aber sehr kurzfristig über Personal verfügen. Wenn auch durch solche Maßnahmen die Arbeitskräftelücke nicht gänzlich geschlossen werden kann, können sie dennoch zu einer Linderung des Problems beitragen.

Qualifizierungen

Der Ansatz der Bundesregierung, mehr Qualifizierungen zu ermöglichen ist der einzige Weg, mehr Beschäftigte zu integrieren. Allerdings werden die eingeschlagenen Wege leider nicht zum Erfolg führen.

Gründe dafür sind die ungenügende Motivation der möglichen Personen und das Fehlen des nötigen Nachdrucks, mit dem diese an die Thematik herangeführt werden, sowie die unzureichende Förderung durch Arbeitslosengeld bei Beschäftigten im Rahmen von Aufqualifizierung, die für die Sicherung des Lebensunterhaltes nicht ausreichend ist. Wer im Rahmen von Kurz-, Mittel- und Langzeitqualifizierungen auf rund 30 % der vorherigen Einkünfte verzichten muss, wird sich nicht qualifizieren lassen. Hier sollten und müssen weitere Anreize geschaffen werden, um die finanzielle Lücke zu schließen. Das kann etwa über gezielte Arbeitgeberzuschüsse bei Beschäftigten oder durch erhöhte Zuwendungen der Bundesagentur für Arbeit für alle geschehen. Auch wären erhöhte Rentenpunkte im Rahmen der Rentenanwartschaft für Beschäftigte denkbar, um später ein wenig mehr Alterssicherung zu erhalten. Solche Leistungen sollten natürlich nur dann erbracht werden, wenn grundsätzlich die Bereitschaft besteht, im Rahmen der heutigen Fördermodalitäten eine Qualifizierung zu beginnen und diese auch abzuschließen.

Gerade für Beschäftigte, die im Rahmen der Transformation von Veränderungen betroffen sind, muss die Motivationsbereitschaft signifikant erhöht werden. Andernfalls verlieren sie den Anschluss, landen später unweigerlich in der Arbeitslosigkeit und stehen dem Arbeitsmarkt dann nicht mehr zur Verfügung.

Zusammenfassung

In den vorangegangenen Punkten habe ich versucht, sowohl die derzeitige Situation als auch mögliche Vorschläge zur Veränderung zu skizzieren. Aufgrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen enormen Arbeitskräftemangels müssen dringend alternative Vorgehensweisen angedacht und eingeführt werden, sonst wird Deutschland seine enorme Stärke nicht nur zeitweilig, sondern auch dauerhaft verlieren. Alle heutigen Bemühungen bleiben nur Stückwerk und verfehlen sowohl kurz-, mittel- und auch langfristig ihr angestrebtes Ziel. Gerade jetzt haben wir noch für ein immer kleiner werdendes Zeitfenster die Chance, Veränderungen herbeizuführen. Nur mit einer sehr mutigen politischen Entscheidung wird Deutschland zu alter Stärke auferstehen, wobei das Prinzip von Fordern und Fördern unumgänglich im Vordergrund stehen muss.

Prof. Dr. Anabel Ternès
von Hattburg

Gedanken zur Arbeitswelt: Zukunftsfähig mit Nachhaltigkeit, Future Skills und dem passenden Arbeitsumfeld

Es sind viele Themen, die den hiesigen Arbeitsmarkt treiben – Fachkräftemangel, Technisierung, Digitalisierung, Diversity, Zufriedenheit bzw. Wechselhäufigkeit der Mitarbeitenden, Arbeitsumstände und Future Skills.

Letztendlich sind es aber die Faktoren Nachhaltigkeit, Future Skills und ein passendes Arbeitsumfeld, die an erster Stelle und grundlegend gefordert sind.

Nachhaltigkeit als Treiber und Garant von Zukunft

Nachhaltiges Management bestimmt die Arbeitswelt in allen Faktoren – sozial, ökonomisch und ökologisch. Zu oft betrachten Unternehmen Nachhaltigkeit noch immer als Belastung. Und zu oft reduzieren sie das Thema allein auf den ökologischen Bereich und auf Technologien.

In der Makroperspektive betrachtet, brauchen ein Arbeitsmarkt und eine Arbeitswelt der Zukunft die Nachhaltigkeit in allen drei Säulen.

Das sind an erster Stelle die Umweltaspekte. Für den Erhalt unserer Welt und deren Enkeltauglichkeit ist ein gesamtsystemisches Grundverständnis wichtig – alles hängt zusammen. Es gibt quasi keine

Entscheidungen, die sich nicht auf andere benachbarte Bereiche auswirken. Das verlangt vor allem ein Gleichgewicht, das ausgehend vom Konzept der planetaren Belastbarkeitsgrenzen verstanden werden kann, bei dem es um neun natürliche Systeme geht, deren Zerstörung schwere Folgen für das Leben auf diesem Planeten hat, darunter den Klima- und Landnutzungswandel.

Soziale Aspekte gehen die Gesellschaft an, beziehen sich auf Rechte, Wohlergehen und Bedarfe von Menschen sowie den Gemeinschaften, in die sie integriert sind. Darunter fallen Menschenrechte, Arbeitsschutz, betriebliches Gesundheitsmanagement oder auch Verbraucherschutz.

Ökonomische Aspekte letztendlich sind hier ebenso wichtig – Geschäftsethik, Kontrollen, Risikomanagement, Datenschutz oder die Struktur einer Organisation gehören dazu und sind elementar für die Arbeitswelt von heute – und von morgen.

Alle drei zusammen wirken synergetisch mit- und ineinander. Alle drei zeigen ihr Zusammenwirken letztendlich gut bei Querschnittsbereichen wie Finance, Verwaltung oder auch HR.

Nachhaltiges HR ist das Herz des zukunftsfähigen Unternehmens

Ein nachhaltiges HR versteht sich als das strategische Herz eines Unternehmens. Wo seit Jahren Wissensmanagement den Kern vieler Unternehmen ausmachen soll, sind es mit dem gesamtsystemischen Blick vor allem die Mitarbeitenden und die Kundinnen und Kunden selbst. Letztere fordern mehr und mehr das

transparente Unternehmen, wollen die Mitarbeitenden dahinter kennenlernen, um das Unternehmen für sich anfassbar, begreifbar werden zu lassen. Unternehmenskultur erhält in dem Zusammenhang eine weit größere Bedeutung als sie es aktuell in vielen Betrieben noch hat. Und da, wo man meinte, die Technisierung löse den Menschen ab, werden die Unternehmen gerade eines Besseren belehrt.

Eine Unternehmenskultur macht dann einen Unterschied, wenn sie Diversity lebt, die Mitarbeitenden in ihren individuellen Situationen ernst nimmt und unterstützt mit Angeboten flexibler Arbeitszeit und -orte (Stichwort Work from Anywhere), flexibler Arbeitsteilung, wie es z.B. Tandemploy mit Tandemarbeitsplätzen initiiert hat. Ebenso geht es um die Entfaltung der individuellen Potenziale jeder und jedes Einzelnen.

Neue Rollen zeigen Bedarfe – und Chancen für Unternehmen

Einspurig darf eine Arbeitswelt der Zukunft nicht sein. Die multioptionalen Verbrauchenden verlangen die differenziert denkenden Mitarbeitenden, das agile Unternehmen verlangt nach den Consumern, die ebenso als Presumer und Prosumer auftreten und sich in das Unternehmen und den Schaffungsprozess eines Produktes mit einbringen. Eine Arbeitswelt, die agil und nachhaltig aufgestellt sein möchte, um den Zukunftsfragen ganzheitlich und vorausschauend begegnen zu können, braucht eine strategische HR, die Weiterbildung in den Mittelpunkt des Talentmanagements stellt – für jede und jeden Mitarbeitenden. Letztendlich geht es um ein gesamtsystemisches Denken und kollaboratives

Handeln, das Personen und Organisationen zur Zukunft befähigt. Weiterbildung sollte gleiche Chancen für alle bereithalten, egal welcher Herkunft und welchen Alters. Sie sollte barrierefrei und niedrigschwellig sein, für alle Mitarbeitenden erreichbar. Die Themen sollten so breit angelegt werden, dass ein grundlegendes Verständnis von Nachhaltigkeit ebenso erworben werden kann, wie Grundkenntnisse der Digitalisierung und persönlich fokussierte Themen wie Resilienz in einer schnelllebigem, von Krisen geschüttelten Welt.

Von Wissensvermittelnden und Wissensorten: mehr als nur Datentransfer

Gleichzeitig zur Weiterbildung braucht eine neue Arbeitswelt ebenso passende Wissensvermittlung wie Wissensorte. Mitarbeitende sollten nicht nur als Human Ressource, sondern auch als Botschafterinnen und Botschafter sowie Wissenstragende wahrgenommen und im Unternehmen entsprechend eingesetzt werden. Methoden wie Storytelling, Best Practice Sharing, Wiki oder Peer-to-Peer-gesteuerte Verfahren stellen sicher, dass ein Unternehmen sein Wissen bewahrt und innovativ weiterentwickelt. Ein moderner Wissenstransfer braucht Digitalisierung, auch das ist klar. Tools, die verwendet werden, um Wissen weiterzugeben, sollten das papierlose Büro unterstützen, ein modulares System ermöglichen, das leicht zugänglich, wandel- und ausbaubar ist. Metaverse ist hier ein wichtiger Stichpunkt: Während Meetings heute zunehmend als virtueller Videocall stattfinden, wird Metaverse als neue virtuelle Arbeitswelt verstanden. In dieser treffen sich die Avatare der Teilnehmenden wie in einer zweiten Welt. Durch das Eintauchen in diese haben die virtuellen

Treffen deutlich mehr den Eindruck von Life-Treffen, sind effektiver und lassen es zu, in dieser virtuellen Welt produktiv komplexere Arbeiten im Unternehmensalltag, vor allem gemeinsam, zu erledigen – die Entwicklung neuer Produkte, die Lösung von Herausforderungen, die Besprechung zur Umsetzung von Strategien. Das Metaverse ist faszinierend. Die zufriedenstellende Verwendung scheidet allerdings oft am Internet. Das sollte in der Arbeitswelt der Zukunft keine Frage mehr sein. Ein guter Datendurchsatz, ein sicherer Datentransfer sollten zu grundlegenden Voraussetzungen von Unternehmen gehören. Und auch hier gilt: die Technik ist nur so gut, wie die Mitarbeitenden und die Leitung im Unternehmen mit ihr umzugehen wissen.

Die neue Arbeitswelt braucht neue Strukturen

Mitarbeitende sollten in der Arbeitswelt grundlegend in jedweder Position das Gefühl von Wertschätzung haben. Für Unternehmen heißt das nicht, widerwillig auf Unbequemes Rücksicht zu nehmen. Vielmehr eröffnet es Unternehmen die Chance, Mitarbeitende bei Entwicklungen, v. a. Change-Prozessen von Beginn an mitzunehmen, Herausforderungen dadurch früh erkennen zu können und Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Wer als Unternehmen so arbeitet, berichtet oft von anfänglich ungewohnten Verläufen, der Sorge um die Abgabe von Führung und um die Verlängerung und Verkomplizierung von Prozessen und Abläufen sowie dadurch von Verteuerung. Agile Prozesse und holokratische Strukturen allerdings, die zunehmend von Mitarbeitenden verlangt und damit im Arbeitsmarkt der Zukunft eine große Rolle spielen werden, brauchen Nachhaltigkeit – auch die soziale – wer

mitarbeiter- und menschenorientiert plant, ist als Unternehmen nachhaltig erfolgreicher, das ist jetzt schon klar.

Future Skills umfasst mehr als digitale Kompetenzen

Eine Arbeitswelt der Zukunft verlangt auch von den Mitarbeitenden neue Kompetenzen. Während man unter Future Skills bis vor kurzem vor allem digitale Kompetenzen verstanden hat, ist selbst dieser Begriff überarbeitet worden. Wir sprechen von digitaler Souveränität, wenn wir zeigen, welche umfassenden Kompetenzen notwendig sind, um sich in der digitalen Welt sicher zu bewegen. Das gilt für die einzelnen Mitarbeitenden ebenso wie für die gesamte Arbeitswelt. Wo einerseits der hohe Datendurchsatz eine zwingende Grundlage ist, um die digitale Kommunikation schnell und sicher zu ermöglichen, bietet dies andererseits das Einfalltor für Hackerangriffe, die ein Unternehmen elementar erschüttern können. Die Arbeitswelt der Zukunft braucht eine digitale Souveränität, zu der neben dem Wissen um Datensicherheit und entsprechende Vorsichtsmaßnahmen, die Reaktion auf Cybermobbing sowie Resilienz gehören, durch die der Umgang mit dem Digitalen so gestaltet werden kann, dass chronische Erschöpfungszustände bei Mitarbeitenden abnehmen. Future Skills – dazu gehören auch Kompetenzen wie Flexibilität, Kreativität, die Akzeptanz und das Leben von Diversity, der Umgang mit Krisen, das Vermögen zu virtueller Kommunikation, das Zuhören und Feedback-Geben, Achtsamkeit und Respekt im Umgang miteinander – und nicht zuletzt Leadership, das zuerst bei mir selbst beginnt.

Nachhaltiges Leadership macht die neue Arbeitswelt erfolgreich

Leadership bedeutet weit mehr als Management. Weniger geht es um das Verwalten und die Effektivität der Umsetzung von bereits Geplantem, das Anordnen und Ausführen lassen. Leadership bedeutet die Abkehr von einer traditionell verstandenen Arbeitswelt hin zu Formen, bei denen jede Person die Verantwortung für eigene Bereiche trägt, die Hierarchien flacher sind und das Gefühl ausgeprägter, mit der eigenen Arbeit auch als Angestellte und Angestellter etwas Eigenes mit voranzutreiben.

Mit dem Ansatz von Servant und agilem Leadership stellt die neue Arbeitswelt Führungskräfte vor eine große Aufgabe. Statt wie in den traditionellen Strukturen fordert es von ihnen, Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu begegnen, ihnen Verantwortung zu übertragen, ihre Potenziale zu fördern, ihnen Raum für eigene Ideen sowie ein klares Feedback und Wertschätzung zu geben. Es braucht die Führungskräfte, die sich neben ihrer Rolle als Führungskraft als Role Model, Coach, Gastgeber, Beratende, Unterstützende und Wegbegleitende verstehen, v. a. in Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsthemen. Auf dieser Grundlage kann es gelingen, den Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt zukunftsfähig zu machen.

Unser Arbeitsmarkt und unsere Arbeitswelt brauchen dringend eine ausgereifte, gesamtsystemisch orientierte Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategie – und deren Umsetzung in Organisationen bundesweit. Das ist eine notwendige Grundlage für die erfolgreiche Vermittlung, Weiterbildung, für das Wissen um Bedarfe und die vorausschauende

personelle Planung sowie für die Entwicklung von Produkten, die unsere Arbeitswelt für die Zukunft sicher aufstellen. Unser Arbeitsmarkt und unsere Arbeitswelt brauchen darüber hinaus grundlegende Werte: Einzeltauglich machen wir unseren Arbeitsmarkt nur, wenn wir den Menschen an erste Stelle stellen. Das Gleiche gilt für unsere Arbeitswelt. Ein motivierendes Umfeld ist eines, das von Menschlichkeit geprägt ist.

Dr. Peter Jeutter

Der Blick von außen: Wissen und Generationenmanagement – Wie kann das Wissen in Unternehmen erhalten bleiben?

Beschäftigte und Unternehmen

Kompetente und gut ausgebildete Mitarbeitende brauchten sich schon in der Vergangenheit wenig Sorgen um ihre berufliche Zukunft zu machen. Und der weiter zunehmende Arbeitskräftemangel bietet ihnen vielfache Wahlmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt.

Anders sieht es für die Unternehmen aus: Auch sie brauchen kompetente und gut ausgebildete Mitarbeitende, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dazu müssen sie vorhandene Mitarbeitende, die sie gegenwärtig und auch in Zukunft brauchen, erst einmal halten – eine ständige Aufgabe des People Managements und keine leichte, wenn man bedenkt, dass sich 37 % der Beschäftigten vorstellen können, 2023 den Arbeitgeber zu wechseln.⁵ Deshalb beschäftigen sich nicht wenige Unternehmen mit strategischer Personalentwicklung: Welche fachlichen und überfachlichen Anforderungen werden in Zukunft gebraucht?⁶ Wie können Unternehmen im

⁵ FORSA-Langzeitstudie, zit. in: HORIZONT, <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/fachkraeftemangel-so-hoch-ist-die-jobwechselbereitschaft-in-deutschland-205885>, 02.02.2023.

⁶ Studien zeigen: Die Unternehmensperformance und Innovationsleistung ist signifikant höher in Unternehmen, die ihre erfolgskritischen Zukunftskompetenzen klar definiert haben. Vgl. hierzu z. B. die Future Skills & Future Learning Studie des Kienbaum Instituts und StepStone vom März 2021.

Wandel der Arbeitswelt mit der Einführung neuer Technologien und den sich ändernden Arbeitsprozessen und Jobprofilen gewährleisten, dass ihre Mitarbeitenden ihre Aufgaben auch in Zukunft gut erfüllen können?

Der Handlungsdruck ist gewachsen: Arbeitgeber entwickeln für unterschiedlichste Bereiche betriebliche Weiterbildungskonzepte bzw. beauftragen dazu externe Dienstleister. Die beeindruckenden Trends in der beruflichen und persönlichen Weiterbildung (mit digitalen Tutoren und Avataren in der Augmented und Virtual Reality, mit KI-basiertem Erkennen von Lernbedürfnissen und -präferenzen etc.) bieten hier eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Gerade für neue und jüngere Mitarbeitende, um die schon lange ein „War for Talents“ entbrannt ist, müssen die künftigen Arbeitgeber attraktiv genug sein – ansonsten ist der vorhandene Arbeitskräftemangel nicht zu decken. Also: Was sind deren Erwartungen, Werte, Ansprüche und Wünsche (Fachleute konstatieren ihnen gewisse „Erwartungsradikalität“ etwa hinsichtlich der Digitalisierung)? Und welche Entwicklungsmöglichkeiten können ihnen angeboten werden? Wie sehen Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld aus? Gibt es individuell gestaltbare Arbeitszeitmodelle? Wie steht es um die gelebte Unternehmenskultur?

Wissen, Wissenserwerb, Wissensweitergabe und Generationenmanagement

Fachwissen, Organisationswissen, Kompetenzen, Erfahrungswissen und Fertigkeiten müssen ständig erneuert oder neu erworben werden. Doch – so ist zu fragen: Wie kann sichergestellt werden, dass Expertenwissen der ausscheidenden Mitarbeitenden⁷ auch weiterhin verfügbar bleibt, wenn sie kündigen oder gekündigt werden, wenn sie von betrieblichen Umstrukturierungen betroffen sind oder wenn sie in Rente gehen? Was ist überhaupt mit dem vorhandenen Wissen? Ist es noch aktuell? Wer weiß davon? Wo ist es zu finden? Wird es eingesetzt? Für wen kann, soll oder muss es verfügbar gemacht werden? Was ist mit brachliegendem Wissen? Wer kümmert sich darum, dass vorhandenes Wissen erhalten und weitergegeben wird? Wie kann und soll der Wissenstransfer von Mensch zu Mensch oder in ein Portal gestaltet werden? Und was ist mit dem Wissen der Menschen, die aus den Unternehmen ausscheiden – sei es durch Kündigung oder altersbedingt – ihren Kontakten, Erfahrungen und Netzwerken?

Diese Thematik ist nicht neu, Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich damit schon länger. Ein Motiv war die Frage, wie sich die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeitender verkürzen lässt. Ein anderer Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass Wissen häufig – wenn überhaupt – nur punktuell oder zufällig weitergeben wird, wenn dies nicht ausdrücklich verlangt wird und solange hierfür nicht vorbereitete

⁷ Spannend wird es, wenn man darüber hinaus auch den Generationenwechsel bzw. die Unternehmensnachfolge z. B. von Familienunternehmen oder überhaupt die Wissensweitergabe bei Vorständen und sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern betrachtet.

Prozesse oder mindestens eine Konzeption vorliegen. Und natürlich wurde auch darüber diskutiert, welche Gefahren mit einem Wissensabfluss von ausscheidenden Wissensträgern verbunden sind.

Aus diesen und anderen Überlegungen ergab sich die Forderung nach einer strukturierten Weitergabe, nach einem Wissensmanagement, das systematisch Wissen in einem Unternehmen sammelt, organisiert, speichert und verteilt. So wurden in den Unternehmen Konzepte zur Sicherung und Übertragung von Wissen erarbeitet, Wissensaustauschformate erprobt, Wissensnetzwerke aufgebaut, Wissenslandkarten erstellt und Wissensstafetten für Fach- und Führungskräfte entwickelt.⁸ Sehr viele Unternehmen haben Prozesse für die Wissens- und Erfahrungswweitergabe definiert, entsprechende Materialien ausgearbeitet und – ganz wichtig – hierfür Moderatoren und Wissenstransfer-Begleiter ausgebildet. Für dies alles gibt es eine Vielzahl von softwaregestützten Lösungen (Wissensmanagement-Software, Vernetzung der Mitarbeitenden, Collaboration-Tools, soziale Netzwerke etc.). Auch kommen unterschiedliche Wissensdatenbanken⁹ zum Einsatz, die meist mit erheblichem Aufwand und Kosten verbunden sind.

Besonders interessant wird es, wenn nicht nur die Jungen von den Älteren lernen, sondern auch die Älteren von den Jüngeren. Denn tatsächlich sind oft

⁸ Der Volkswagen Konzern beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit unterschiedlichen Werkzeugen für das Wissensmanagement. Die beispielgebende Wissensstafette wurde entwickelt, nachdem festgelegt worden war, welches Wissen weitergegeben werden sollte.

⁹ Ein Problem ist dabei die einfache Zugänglichkeit für alle Mitarbeitende sowie die notwendige laufende Pflege, so dass sichergestellt werden kann, immer auf das aktuelle Firmenwissen zuzugreifen.

mehrere Generationen in derselben Firma: Jüngere, Ältere, neu eingetretene Mitarbeitende, Mitarbeitende mit langjähriger Erfahrung, Babyboomer sowie die Generationen X, Y und Z. Sie alle sollen gut miteinander arbeiten und sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Eine solche auf gegenseitiges Verständnis ausgerichtete Zusammenarbeit sollte bewusst gemanagt werden, etwa durch das Vernetzen der Altersgruppen (altersgemischte Teams) oder durch Berücksichtigung der jeweiligen Erwartungen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Gruppen (z.B. Work-Life-Balance). Zu einem solchen Generationenmanagement gehört dann auch der Wissensaustausch von Jung zu Alt: Erfahrene Führungskräfte können von Digital Natives viel lernen.

Eine solche Art des Wissens- und Erfahrungsaustausches wird als „Reverse Mentoring“¹⁰ bezeichnet. Viele Firmen wie Allianz, Deutsche Telekom, Bosch und Lufthansa praktizieren einen solchen Ansatz und berichten von ermutigenden Erfahrungen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Deutsche Bahn. Nach einer 2-Staffel-Pilotierung im DB-Fernverkehr wurde ein spezielles Reverse-Mentoring bundesweit ausgerollt.¹¹ Von drei erreichten Zielen wird berichtet: ein Dialog auf Augenhöhe zwischen den Generationen, gekennzeichnet durch Offenheit und Vertrauen, verstärkte Bindung der Nachwuchskräfte und ein erfolgreicher Wissenstransfer in Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien wie z. B. Web 2.0 und Social Media. Die Einführung dieses zunächst unbekannt

¹⁰ Beim klassischen Mentoring geben ältere Mitarbeitende (Mentorinnen und Mentoren) ihr Fachwissen an jüngere Mitarbeitende (Mentees) weiter.

¹¹ Wenn aus Schülern Lehrer werden, in: Personalwirtschaft Sonderheft 12-2019, S. 22 ff.

Konzepts wurde nach ausgiebiger Planung zu Beginn ausführlich erklärt; ein Workbook mit den wichtigsten Informationen für Mentoren und Mentees leistete dabei gute Dienste.¹²

Die Unterschiede zum klassischen Generationenmanagement sind offensichtlich. Schwerpunkte haben sich verändert, weg von der Fragestellung, wie die Arbeitswelt lebensphasenorientiert und altersgerecht gestaltet werden kann: produktives Älterwerden im Arbeitsprozess – auch unter dem Aspekt, die ältere Generation möglichst lange im Arbeitsprozess zu behalten.

Demographische Entwicklung als besondere Herausforderung für das Generationenmanagement

Lange Zeit wurde die demographische Entwicklung – obwohl von Fachleuten seit Jahrzehnten prognostiziert – nicht zu Kenntnis genommen. Jetzt sind die Folgen zu spüren: Die Babyboomer-Generation (geb. 1955-1969) scheidet allmählich aus dem Arbeitsleben aus. Expertinnen und Experten rechnen mit fast 4 Millionen Menschen, die bis 2030 in den Ruhestand treten, und bis 2035 wird die erwerbstätige Bevölkerung in Deutschland um mehr als 7 Millionen schrumpfen.¹³ Über Jahre und manchmal Jahrzehnte aufgebaute Expertise wird so, wenn nicht gegengesteuert wird, verschwinden. Ihr vorhandenes Wissen – sei es Organisationswissen, Wissen über Unternehmens- und Marktentwicklungen oder

¹² Reverse Mentoring, ein Programm der DB FERNVERKEHR AG enthält auf 12 Seiten Hintergründe, Spielregeln, Programmablauf, Leitlinien, Tipps und Ansprechpartner (Stand: Oktober 2021).

¹³ Klinger, Sabine/Fuchs, Johann: Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt, IAB-Forum vom 02.06.2020, Nürnberg.

Erfahrungswissen über Prozesse und Personen (Kolleginnen und Kollegen, Zulieferer, Kunden etc.) droht verloren zu gehen. Zum Erfahrungswissen gehört auch implizites Wissen, das sich schlecht oder gar nicht erklären lässt, sondern nur gezeigt werden kann.

Was ist also zu tun? Wie kann dieser Wissensverlust sichtbar gemacht und vermieden werden? Wie kann die Wissens- und Erfahrungsweitergabe an die nachfolgende Generation organisiert werden? Wer sollte für diesen Wissenstransfer verantwortlich sein?

Als erster Schritt wäre eine Bestandsaufnahme naheliegend: Welches Wissen, das wegfällt, ist überhaupt wichtig und muss weitergegeben werden, damit es in Zukunft vorhanden ist? Aufgrund einer solchen Analyse ergeben sich die nächsten Fragestellungen: Wer ist zuständig für Wissensverbreitung und -transfer, und wie soll dieser Prozess organisiert werden? Welches Wissen kann und soll standardisiert erfasst und dokumentiert werden, welches nicht? Wie kann dabei neue Technologie unterstützen? Und wohin soll das Wissen transferiert werden? Wer kontrolliert dann anschließend diesen Wissenstransfer? Wie können die ausscheidenden Wissensträger motiviert werden, ihr Wissen weiterzugeben? Und wie kann Erfahrungswissen, das manchen oft gar nicht bewusst ist, zu explizitem Wissen gemacht werden?

All diese Themen führen zu einem erweiterten Verständnis von Generationenmanagement und Offboarding¹⁴. Das neue Generationenmanagement

¹⁴ Die traditionelle Vorgehensweise ist z. B. im Whitepaper „OFFBOARDING: So gelingt der Abschied von Mitarbeiter:innen strukturiert und wertschätzend“ (Haufe HR Services) beschrieben. Schwerpunkte sind der technisch-systematische Prozess der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses sowie der sozio-emotionale Bereich – oft in Form eines Abschlussgesprächs.

befasst sich explizit mit dem Wissenserhalt und -transfer vor dem Ausscheiden der älteren Mitarbeitenden. Dabei ist der Wissenserhalt ausdrücklich Teil des Offboarding-Prozesses. Audi benennt z.B. folgendes Know-how als relevant für die Sicherung von Wissen im Unternehmen: Netzwerk, Prozessexpertise, Fachexpertise und Erfahrungsschatz.

4. Zusammenfassung

Neben den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, wird Wissen zum entscheidenden Produktivfaktor. Damit werden nicht nur Wissenserhalt und Wissenserweiterung zur strategischen Managementaufgabe, sondern auch die Wissensweitergabe. Diese kann nur gelingen, wenn entsprechende Führungsverantwortlichkeiten festgelegt sind und wenn eine Unternehmens- und Lernkultur vorhanden ist, die einen solchen Wissenstransfer als ständige Aufgabe begreift und aktiv unterstützt. Eine Konsequenz daraus könnte sein, nicht mehr von Generationenmanagement, sondern von einer Mehrgenerationenkultur zu sprechen.

Nur unter Berücksichtigung der genannten Aspekte wird die vor uns liegende Transformation gelingen. Denn auch in der Arbeitswelt der Zukunft kommt es auf die Menschen an. Was sie wissen, und was sie können, macht den Unterschied.



Kerstin David

ist Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Konzernbetriebsratsvorsitzende bei dem öffentlichen Versicherungskonzern Provinzial. Schon seit der Ausbildung zur Versicherungskauffrau interessiert sie sich für Beschäftigungsinteressen, zunächst als Jugend- und Auszubildendenvertreterin, später dann als Personalrätin und Betriebsrätin. Sie ist Arbeitnehmervertreterin und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende in Aufsichtsräten des Konzerns. Darüber hinaus ist sie aktive Gewerkschafterin in Gremien auf Landes- und Bundesebene der Gewerkschaft ver.di. Im Bereich Versicherungen ist sie auf Bundesebene die ehrenamtliche Vorsitzende. Sie engagiert sich im Verein Provinzialer helfen e.V., einem sozialen Mitarbeiterverein als stellvertretende Vorsitzende.

Mitglied des Kuratoriums

Foto: Kerstin David



**Prof. Dr.
Sascha J. Flemnitz**

studierte Wirtschaftswissenschaften und BWL sowie ein promotionsvorbereitendes Studium der Soziologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. An der Georg-August-Universität Göttingen promovierte er schließlich in den Sozialwissenschaften. In Wissenschaft und Praxis setzt er sich mit den Themen Beschäftigung und Bildung auseinander. Er ist Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der bbw Gruppe, die alle Unternehmen des Bildungswerks der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg mit über 20 Bildungszentren sowie Standorten in China und Italien sowie der bbw Hochschule vereint. Er ist Professor für Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt Bildungsprozesse und Veränderungsmanagement an der Allensbach Hochschule Konstanz sowie kooptierter Professor für Bildungsmanagement an der Georgian National University (SEU), deren Ehrendoktorwürde er ebenfalls trägt. Darüber hinaus leitet er das Institut für Bildungsprozessforschung und Bildungsmanagement (IBfBm) in Berlin.

Mitglied des Kuratoriums

Foto: bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg/

Prof. Dr. Sascha J. Flemnitz



Andrea Grudda

ist Strategin, Coach, Autorin und Keynote Speakerin und kombiniert dabei Wissenschaft und Lifestyle-Themen mit Praxisnähe aus der „modernen Welt“. Seit über 15 Jahren ist sie etabliert in unterschiedlichen Branchen. Dabei begleitet sie Unternehmen bei der Transformation in die neue Welt. Sie hat ein großes Talent und Instinkt, zu erkennen, „was auf uns zu kommt“ und versteht genau, wie sich Menschen und Kunden entwickeln und verhalten. Andrea Grudda unterrichtet an der EMBA in Düsseldorf Trendmanagement und ist Dozentin an der DEHOGA. Sie veröffentlicht regelmäßig in Fachmagazinen und hat mehrere Bücher geschrieben.

Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes

Foto: Andrea Grudda



Dr. Florian Keppeler

ist seit 1. Mai 2022 Assistant Professor am Crown Prince Frederik Center for Public Leadership an der Aarhus University (Dänemark). Zuvor war er als Postdoktorand und Dozent am Lehrstuhl für Public Management & Public Policy (Prof. Dr. Ulf Papenfuß) an der Zeppelin Universität (ZU) Friedrichshafen tätig. Dort schloss er auch im Jahr 2021 seine Dissertation mit „Summa cum laude“ ab. Von 2017 bis 2021 war er zudem Mitglied der Geschäftsführung der PCG-gemeinnützige Forschungsgesellschaft gGmbH, die Vergütungsbenchmarks zu Top-Managementpositionen öffentlicher Unternehmen anbietet. Bis 2016 war er parallel zum Masterstudium an der ZU als Teamleiter Personal beim Landratsamt Lindau (Bodensee) tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Politik und Verwaltung mit Fokus Personalmanagement, insbesondere Personalgewinnung, Motivation und Vergütung im öffentlichen Sektor. Daneben ist er Mitgründer der LP- Lokalprojekte gemeinnützige GmbH, die Menschen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Rahmen von Projektarbeit mit Kommunalverwaltung zusammenbringt und so sektorübergreifendes Lernen und Zusammenarbeiten ermöglicht.

Mitglied des Kuratoriums

Foto: Dr. Florian Keppeler



**Wilhelm
Oberste-Beulmann**

absolvierte zunächst eine kaufmännische Ausbildung und begann seinen beruflichen Werdegang in der Industrie. Ab 1982 war er 15 Jahre für einen deutschen Maschinen- und Anlagenbaukonzern tätig, zunächst als Personalleiter, später auch als Geschäftsführer für mehrere Tochterunternehmen. 1997 stieß er zum zwei Jahre zuvor gegründeten Personaldienstleistungsunternehmen START Zeitarbeit NRW GmbH, heute START NRW GmbH, und übernahm den Vorsitz der Geschäftsführung. Im Jahr 2006 wurde er Vorstandsmitglied, später auch Vizepräsident des Bundesverbandes Zeitarbeit Personal- Dienstleistungen (BZA). Nach der Fusion des BZA mit dem Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) im Jahr 2011 zum Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) war er bis 2019 einer der Vizepräsidenten und für die Themen Bildung, Qualifikation und Soziales Engagement zuständig. Von 2009 – 2019 war er außerdem Mitglied des Vorstandes des Bundesverbandes der Dienstleistungswirtschaft (BDWi) und auch deren Vizepräsident.

Vorsitzender des Vorstandes

Foto: Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister e. V.



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg

ist eine der führenden Köpfe für Nachhaltigkeit und Digitalisierung – Zukunftsforscherin, Keynote Speakerin und Autorin. Die geschäftsführende Direktorin des Berliner Instituts für Nachhaltigkeitsmanagement ist mehrfache Gründerin (u. a. CoCarrier, HealthMedo, GetYour-Wings), Professorin für Kommunikationsmanagement und engagiert sich u. a. als Verwaltungsrätin der britischen Handelskammer in Deutschland, Vorstandsvorsitzende des Zukunftsrats Circular Economy und Beirätin von Plant for the Planet. Sie leitete mehrere Jahre das Business Development in internationalen Unternehmen.

Vorsitzende des Kuratoriums

Foto: Bettina Volke



Dr. Peter Jeutter

ist promovierter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Seit 1991 ist er mit JEUTTER CONSULTING zunächst in Bonn und seit 1999 in Berlin selbständig. Zuvor war er als Referent für Europa- und Entwicklungspolitik in der FDP-Fraktion im Deutschen Bundestag in Bonn sowie als Beauftragter der Geschäftsführung der Unisys tätig. Er ist Mitglied im BDI-Ausschuss „Internet der Energie“ sowie Mitglied im Kuratorium der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und dort Vorsitzender des Programmausschusses.

Experte zu Arbeitsmarktthemen

Foto: JEUTTER CONSULTING

50 Jahre

*Zeitarbeit in
Deutschland*

© 2013 IZA, Bonn

Band 1 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin 2019/2020, ISBN 978-3-00-066959-0

Volker Enkerts/Jutta Rump (Hg.):
50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland

Ein 308 Seiten starkes Standardwerk über die Zeitarbeit, das die Branche umfassend aus wirtschaftlicher, juristischer, historischer und politischer Perspektive in den Blick nimmt.

Herausgegeben von: Prof. Dr. Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen; Volker Enkerts, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)

Autorinnen und Autoren sind u. a.: Wolfgang Clement, ehem. Bundeswirtschaftsminister und Ministerpräsident von NRW †; Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln; Ingo Kramer, von 2013 bis 2020 Präsident der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA); Anette Kramme, MdB, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Arbeit und Soziales; Sebastian Lazay, Präsident des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister e. V. (BAP); Thomas Sattelberger, MdB, ehem. Personalvorstand bei Continental und der Deutschen Telekom; Prof. Dr. Gregor Thüsing, Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der sozialen Sicherheit, Universität Bonn; Johannes Vogel, MdB, Arbeitsmarkt politischer Sprecher der Fraktion der Freien Demokraten

Die digitale Transformation in
klein- und mittelständischen
Unternehmen (KMU)

Zukunftsfähigkeit durch Aus-
und Weiterbildung

Astrid Debus M.A.

Band 2 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 2 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin September 2021, ISBN 978-300-069710-4

Astrid Dirks M.A.:

Die digitale Transformation in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) – Zukunftsfit durch Aus- und Weiterbildung

In Band 2 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt beschäftigt sich Autorin Astrid Dirks M.A. mit der digitalen Transformation und damit verbundenen Veränderungsprozessen in Betrieben, die unter Einfluss digitaler Tools und Daten umgesetzt werden.

Ein solcher technologischer Wandel eröffnet auch Klein- und Mittelständlern aller Branchen die Möglichkeit, das eigene Geschäftsmodell an die Digitalisierung anzupassen und einen betrieblichen Mehrwert zu generieren. Wie kann das gelingen? Was müsste getan werden?

In diesem Band werden Arbeitsabläufe in klein- und mittelständischen Unternehmen unter den Einwirkungen der Begriffe der „Industrie 4.0 (I 4.0)“, „Digitalisierung“ und „künstlichen Intelligenz (KI)“ vorgestellt. Daran anschließend werden Aspekte zum Themenbereich der Aus- und Weiterbildungen erläutert und Handlungsempfehlungen gegeben.

Thomas Hetz, Geschäftsführender Vorstand der Stiftung: „Der Prozess der Digitalisierung wird in Zukunft beständig voranschreiten. Frau Dirks nimmt sich des Themas anhand von Praxisbeispielen aus dem Arbeitsalltag einer Firma an. Da jedes Unternehmen anders aufgestellt ist, handelt es sich hierbei nicht um ein universell übertragbares Konzept. Der vorliegende Text soll daher eine Hilfestellung sein und Anregungen zur Umsetzung der Digitalisierung liefern.“

Positionen
zum Thema Arbeit

Expertenrat 06. Juli 2021

Berat über Sachverständige
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 3 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin November 2021, ISBN 978-3-00-070752-0

Positionen zum Thema Arbeit

Band 3 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt präsentiert verschiedene Positionen zur Arbeitswelt und ist Ergebnis des Expertentages am 06. Juli 2021, in Berlin zum Thema „Situationen und Perspektiven des Arbeitsmarktes (nach Corona) und der Einbindung Jugendlicher in den Arbeitsmarkt“.

In einem Kreis mit Arbeitsmarktexpertinnen und -experten aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaften und anderen Institutionen wurde das Kernthema diskutiert. Dabei ging es auch darum, Lösungsansätze zu skizzieren. Thematisch wurden insbesondere die Lehren aus der und Veränderungen durch die Corona-Krise und im Zuge dessen die Digitalisierung und Zukunftsfähigkeit sowie mobiles Arbeiten behandelt. Aber auch der Wertewandel, die schulische Bildung und Ausbildung, das Problem der abgehängten Jugendlichen ohne Ausbildung, die Integration und die Attraktivität von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen standen im Fokus der Veranstaltung.

Dazu finden sich in diesem Band der Schriftenreihe die Beiträge der Teilnehmenden wieder, u.a. mit Statements von Jana Schimke, MdB der CDU/CSU-Bundestagsfraktion; Jörg Wirtgen, Vorsitzender des Hauptstadtboards; sowie von den Kuratoriumsmitgliedern, Bernd Becking, Kerstin David und Dr. Sascha J. Flemnitz und der stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Stiftung flexible Arbeitswelt, Andrea Grudda.





Impressum

Selbstverlag
Stiftung flexible Arbeitswelt

Geschäftsführender Vorstand
Thomas Hetz

Universitätsstraße 2-3a
10117 Berlin

www.flexible-arbeit.de

Band 4 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt

Druck
Wilfried Engel
Bernhard Kleinke Kopiertechnik e.K.
Ringbahnstr. 16/18/20
Aufgang III
12099 Berlin

ISBN 978-3-00-075561-3



ISBN 978-3-00-075561-3