

Zukunft der Arbeit und warum wir heute einen Wandel der Arbeitskultur brauchen

Über Future Impacts / Zur Person:



Wenn mittelständische Unternehmen ihre Chancen nutzen wollen, braucht es insbesondere eine mutige Implementierung und Umsetzung von neuen Arbeitskulturen.

Cornelia Daheim ist seit 2000 beratende Zukunftsforscherin seit 2014 leitet sie ihr Unternehmen Future Impacts. Zu ihren Kunden zählen z. B. Alstom, BASF, Bayer, BBVA, Givaudan, Siemens, RWE, EnBW, Evonik, EWE, Hermes, katholischer Arbeitnehmerbund, Aktion Mensch, Caritas, oder auch das britische Ministerium DEFRA, das Europäische Parlament und die Europäische Kommission. Sie ist Präsidentin des Foresight Europe Network und gilt nach zwei unabhängigen Influencer-Analysen als „one of the world's leading women futurists“. Zudem leitet sie seit 2003 als Vorsitzende ehrenamtlich den „German Node“ von

The Millennium Project, der weltweit größten NGO der Zukunftsforschung. Für die Onlineplattform Piqd kuratiert sie die wichtigsten News zum Thema „Zukunft und Arbeit“.

Future Impacts bietet Kunden die Realisierung von Foresight-Projekten wie z. B. Szenario- oder Trendstudien, aber auch neuere kooperative Formate, die auf den Kompetenzaufbau interner Teams zielen – zum Beispiel Methodentrainings oder das sogenannte Agile-Foresight-Prozesscoaching. Frau Daheim hat als Coach und Expertin bereits den Aufbau von bzw. die Kompetenzerweiterung in Foresight-Teams in Dutzenden Organisationen betreut, von der südkoreanischen Telekom bis zu niederländischen Ministerien oder dem Foresight-Team des Joint Research Center der Europäischen Kommission. Seit über 15 Jahren beschäftigt Frau Daheim sich mit gesellschaftlichem und technologischem Wandel, und dabei insbesondere wegen ihres Hintergrunds in der Organisationspsychologie mit der Zukunft der Arbeit und der Digitalisierung. Zudem hat sie eine Vielzahl von Projekten im Kontext regionaler Vorausschau betreut, z. B. im Regierungsbezirk Düsseldorf.



In den letzten Jahren sind das Thema Zukunft der Arbeit und auch der heutige Wandel der Arbeitswelt immer mehr in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Fortschritte in Digitalisierung, Automatisierung und Robotik treiben die Veränderung rasch voran, schüren aber auch Ängste, ob Maschinen menschliche Arbeit ersetzen und es zu negativen sozialen Folgen kommt. Zugleich wird Arbeit zunehmend flexibilisiert, zum Beispiel in Bezug auf Arbeitsformen, -zeiten und -orte, aber auch hinsichtlich der Arbeitsorganisation – mit neuen Freiräumen, aber auch Belastungsfolgen. Während der genaue zukünftige Verlauf von Digitalisierung oder der Automatisierung von Aufgaben schwer einzuschätzen bleibt, zeigen praktische Erfahrungen jedoch bereits ebenso Chancen und „gute Beispiele“, wie sich der Wandel besonders auch im Sinne der Arbeitnehmer gestalten lässt. Eine aktuelle Studie belegt zum Beispiel, dass dazu besonders für mittelständische Unternehmen der Wandel der Arbeitskultur zentral ist. Ausschlaggebend ist dabei zum einem ein neues Führungsverständnis, zum anderen aber auch die Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeiten der Mitarbeiter.

Kontaktdaten

Cornelia Daheim

Future Impacts
E-Mail: info@future-impacts.de
www.future-impacts.de

Die Zukunft der Arbeit – und warum wir heute einen Wandel der Arbeitskultur brauchen

Future Impacts, Cornelia Daheim

Vortrag anlässlich der BGM-Netzwerktagung der AOK, 16.10.2018



Worum es geht

- Wie sich Arbeit heute schon verändert

- Wie sie sich (vielleicht) langfristig wandelt

- Was zentral ist für KMUs

- Was das für das BGM bedeutet

2 Fragen zum Einstieg

- Arbeiten Sie manchmal mehr, als Ihr Arbeitsvertrag oder Ihre Aufgabenbeschreibung „vorsieht“, übernehmen Sie zusätzlich Aufgaben, weil Sie sie interessant oder wichtig finden?
- Gibt Ihnen Ihre Arbeit – zumindest manchmal – ein Gefühl des Sinns, des Beitragens zum „größeren Ganzen“?

WIE SICH ARBEIT HEUTE VERÄNDERT

Studie: Mehrheit fürchtet sich vor Digitalisierung

Robocalypse now? Sorge wegen Automatisierung von Arbeitsabläufen

Roboter und KI: Angst vor Kontrollverlust, Armut und Arbeitslosigkeit

Fast 90 Prozent der Deutschen fühlen sich der Digitalisierung ausgeliefert

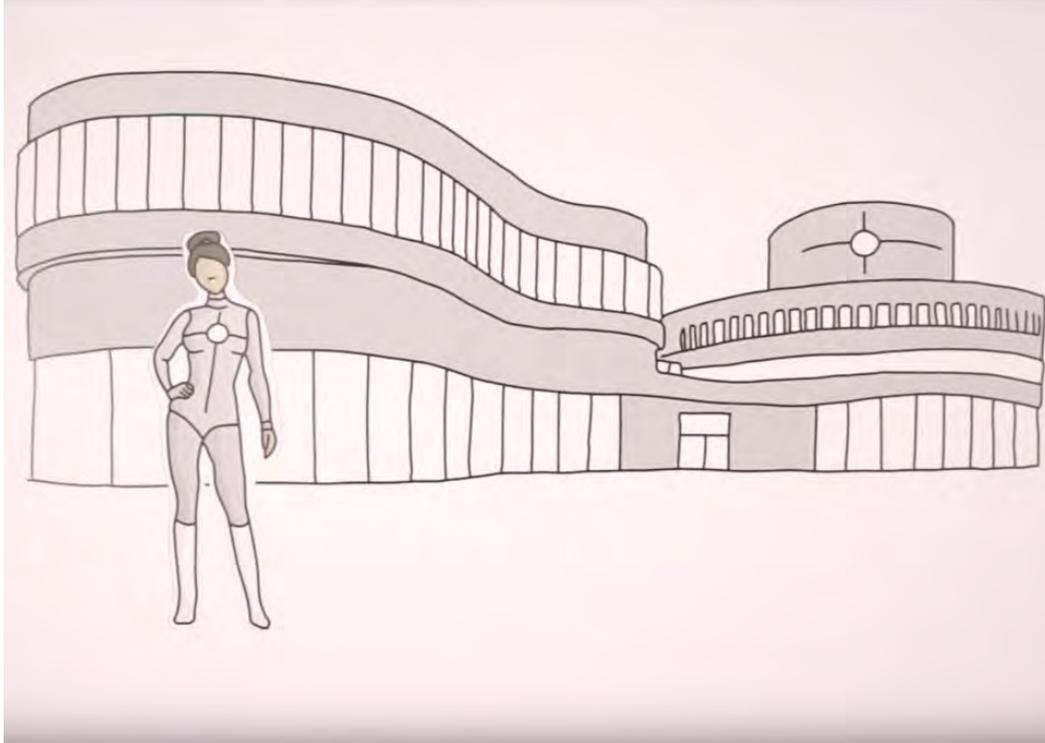
Die Zukunft der Arbeit

"Wir dekorieren auf der Titanic die Liegestühle um"

Die Digitalisierung der Arbeitswelt werde Millionen Arbeitsplätze kosten,

Quellen (von oben): Fuldainfo 2018. Unter: <https://bit.ly/2QnSAWK>; Zukunftsinstitut 2016. Unter: <https://bit.ly/2odNYaM>; GA 2018. Unter: <https://bit.ly/2p22Szm>; Heise 2017. Unter: <https://bit.ly/2CRm6S4>; Handelsblatt 2017. Unter: <https://bit.ly/2N8YSLW>; DLF 2017. Unter: <https://bit.ly/2QkGAFz>

Video „Schöne neue Arbeitswelt?!“



Quelle: ProGE 2016, Creative Commons. Unter: <https://bit.ly/2NEXMXB>

Digitalisierung wird als Bedrohung empfunden

Bedroht die Digitalisierung Arbeitsplätze?



Überwiegen die Chancen der Digitalisierung?



- V.a. ältere Arbeitnehmer fühlen sich bedroht
- Je höher der Bildungsgrad, desto geringer die Angst

Quelle: DIVSI 2018. Unter: <https://bit.ly/2QnScrg>

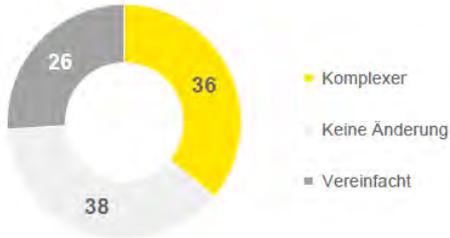
Arbeit verändert sich und wird (von etwa einem Drittel) als belastender wahrgenommen



„Hat sich Ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung insgesamt verändert?“



„Denken Sie an die vergangenen fünf Jahre: Was hat sich an Ihrem Job in dieser Zeit durch die Digitalisierung verändert?“



- Durch die Digitalisierung erhöht sich schon heute die Belastung für viele Arbeitnehmer
- Prozesse werden komplexer und erfordern ein höheres Maß an Fertigkeiten
- **Digitalisierung: 37% befürchten den Verlust von Arbeitsplätzen, 60% glauben, dass es in Zukunft nur noch wenige sichere Jobs geben wird**

Quelle: Ernst & Young 2017. Unter: <https://go.ey.com/2CPnvbK>

Einfache, aber auch komplexe Aufgaben werden schon heute automatisiert



Quelle: OSK-Blog, 2016. Creative Commons. Unter:
<https://bit.ly/2N9UyMr>

- **Einfache Tätigkeiten, z.B.:**
 - Rasenmähen durch Mähroboter
 - Zusammenstellung von Warenlieferungen durch autonome Gabelstapler (Bayer belädt in Dormagen LKWs vollautomatisch)
- **Komplexere Tätigkeiten:**
 - Veröffentlichung von Finanznachrichten (Textomatic erstellt für Focus Online 1000 Texte pro Tag)
 - Beantwortung von Fragen im Kundenservice

Beispiele für das Automatisierungspotential von Tätigkeiten

□

Projektleiter/in

Der Arbeitsalltag dieses Berufs besteht im Wesentlichen aus
6 verschiedenen Tätigkeiten,

2 davon und somit 33% könnten schon heute Roboter übernehmen. ⓘ

Die Automatisierbarkeit in
diesem Beruf ist

mittel

da zwischen 30% und 70% der Tätigkeiten
durch Roboter erledigt werden könnten.

□

Bürokräft/Kaufmännische Fachkraft

Der Arbeitsalltag dieses Berufs besteht im Wesentlichen aus
6 verschiedenen Tätigkeiten,

5 davon und somit 83% könnten schon heute Roboter übernehmen. ⓘ

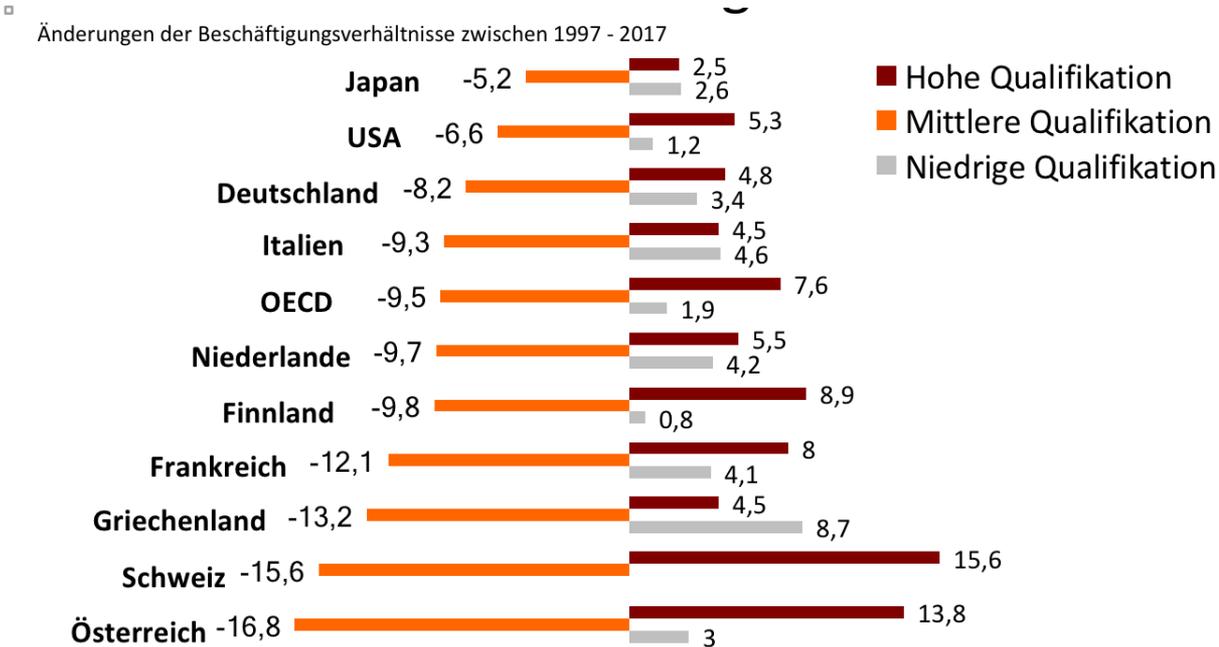
Die Automatisierbarkeit in
diesem Beruf ist

hoch

da mehr als 70% der Tätigkeiten
durch Roboter erledigt werden könnten.

Quelle: Futuromat. Screenshots 2018. Unter: <https://bit.ly/2DNmv33>

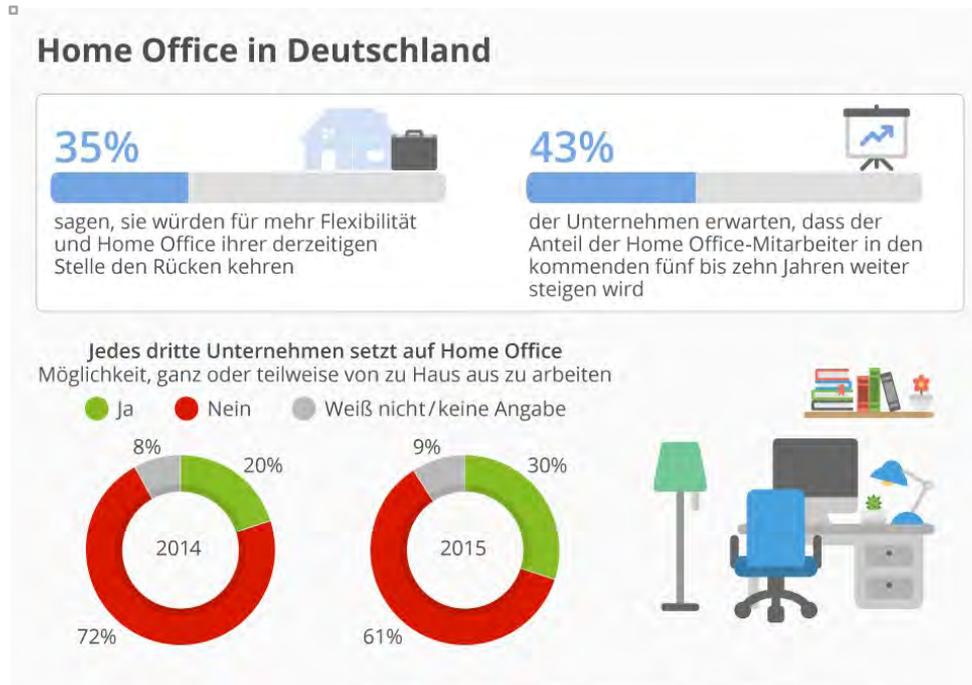
Die Beschäftigung hat sich polarisiert: Weniger Stellen mit mittlerer Qualifikation



Quelle: OECD 2017

- Weltweit geht der relative Anteil Stellen mittlerer Qualifikation zurück
- Gleichzeitig wächst der Anteil von Arbeitsplätzen mit niedriger und hoher Qualifikation

Arbeit hat sich tiefgreifend flexibilisiert: z.B. in Bezug auf Zeit, Ort, Funktion, Entlohnung

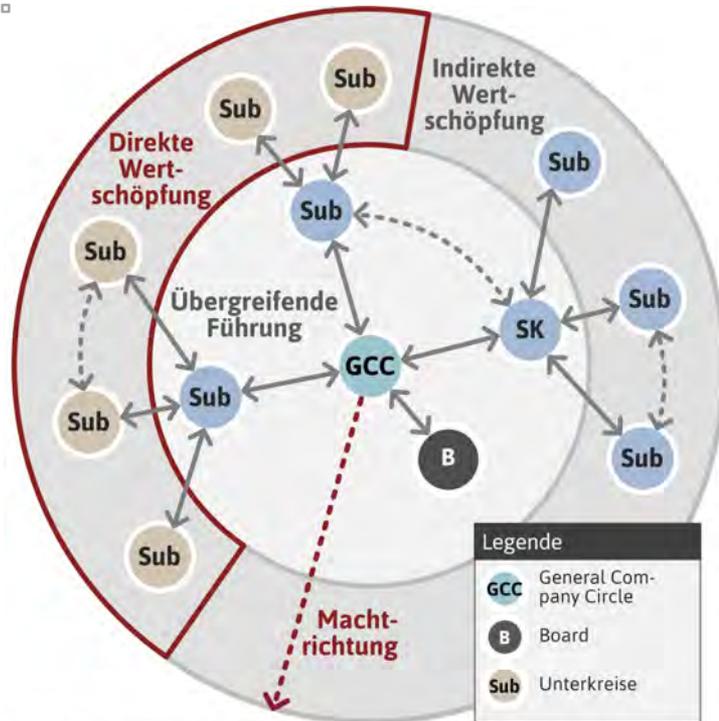


Quelle: Statista 2018. Unter: <https://bit.ly/2xDOtx6>

- **Zeitliche Flexibilisierung:** Teilzeit, Gleitzeit usw. u. Selbständigkeit
- **Räumliche Flexibilisierung:** Mobile, ortsungebundene Arbeit
- **Finanzielle Flexibilisierung:** Leistungslöhne, Gewinnbeteiligungen
- **Funktionale Flexibilisierung:** Rollen, Aufgaben und Funktionen werden immer wieder neu vergeben, Vernetzung
- **Numerische Flexibilisierung:** Agile Organisationen holen bei Bedarf zusätzliche Kräfte hinzu

Neue Organisations- und Führungsprozesse - "Ende der Hierarchie" bedeutet auch erhöhte Anforderungen an Selbststeuerung

□



- **Hierarchiefreie /-arme Organisationen / Holo- und Soziokratien:** Flache Organisation, möglichst wenig Ebenen
- **„Demokratisch“ geführte Unternehmen:**
 - Haufe-Umantis (Schweiz): Mitarbeiter wählen alljährlich Vorgesetzte, sprechen Kündigungen aus
 - Telekom / Abt. Unternehmens-Kommunikation: Wahl von Führungskräften

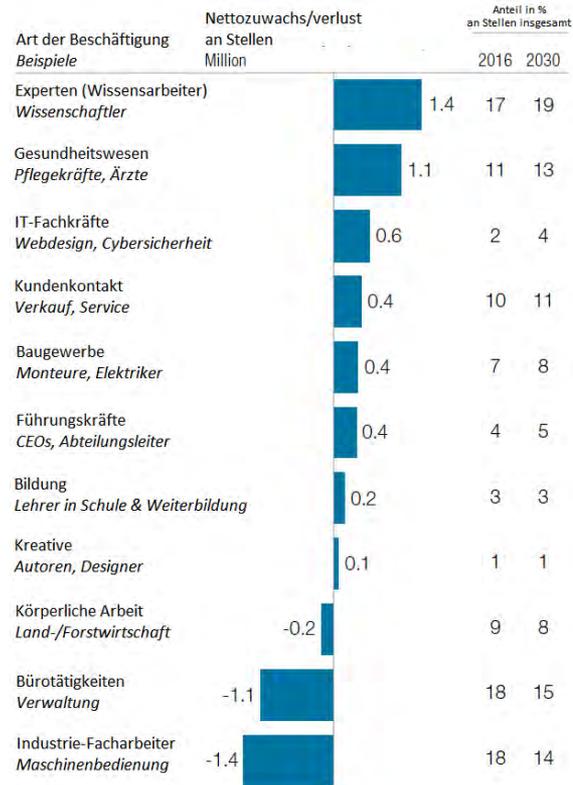
Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Quelle: Bernd Oestereich. Creative Commons. Unter: <https://bit.ly/2NBNpnC>

WIE SICH ARBEIT LANGFRISTIG VERÄNDERN WIRD

Bis 2030 muss sich ein Drittel der Bevölkerung beruflich umorientieren

□



Laut McKinsey:

- Bis 2030 in D: ca. 14 Mio. neue Stellen, ca 12 Mio. „alte“ Stellen verschwinden
- Bis zu 32% der erwerbstätigen Bevölkerung muss sich beruflich umorientieren
- Physische Tätigkeiten gehen zurück
- Zuwachs, wo direkter Kontakt mit Menschen erforderlich ist
- Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Weiterbildung ist zentral

Quelle: McKinsey, 2017. Unter: <https://mck.co/2x5785w>

Delphi-Studie: 2050 - Die Zukunft der Arbeit



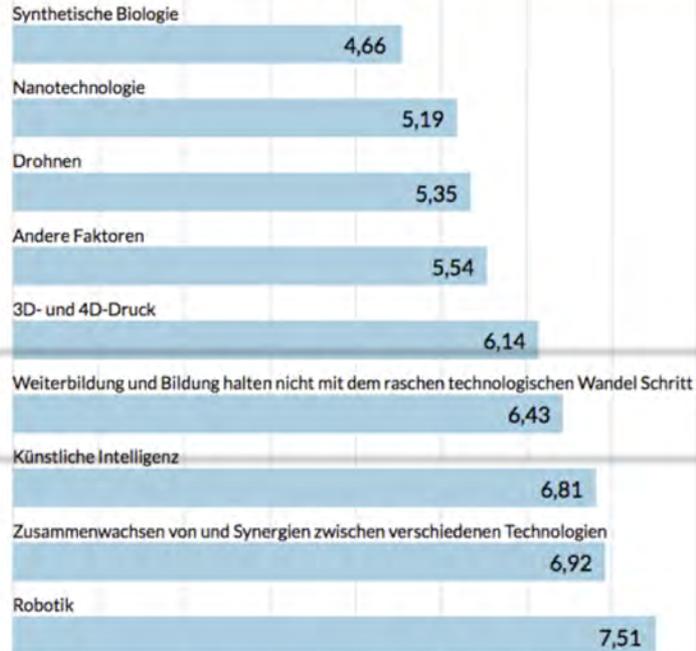
- Delphi-Studie mit über 300 Experten weltweit
- Durchgeführt von **The Millennium Project**, einer internationalen NGO zur Zukunftsforschung (s. <http://millennium-project.org>)

Quelle: Daheim / Wintermann 2016.

Unter: <https://bit.ly/25m47lc>

Bildung wird zentraler Faktor

Treibende Faktoren technologisch bedingter Arbeitslosigkeit



Wirkungsstärke (von 0 = keine Wirkung bis 10 = sehr starke Wirkung)

Quelle: Bertelsmann 2016. Unter: <https://bit.ly/25m47lc>

- Bildung alt:
 - Formell, größtenteils vor dem Berufseinstieg, dann punktuell
 - Feste, abgegrenzte Zeiten
- Bildung neu:
 - Während des Einstiegs in neue Berufe / Tätigkeiten
 - Bedarfs- und selbstgesteuert
 - „Ongoing“ = ständiges Lernen auch ohne Job- / Tätigkeitswechsel



Delphi-Studie: O-Töne der Experten zur Arbeit

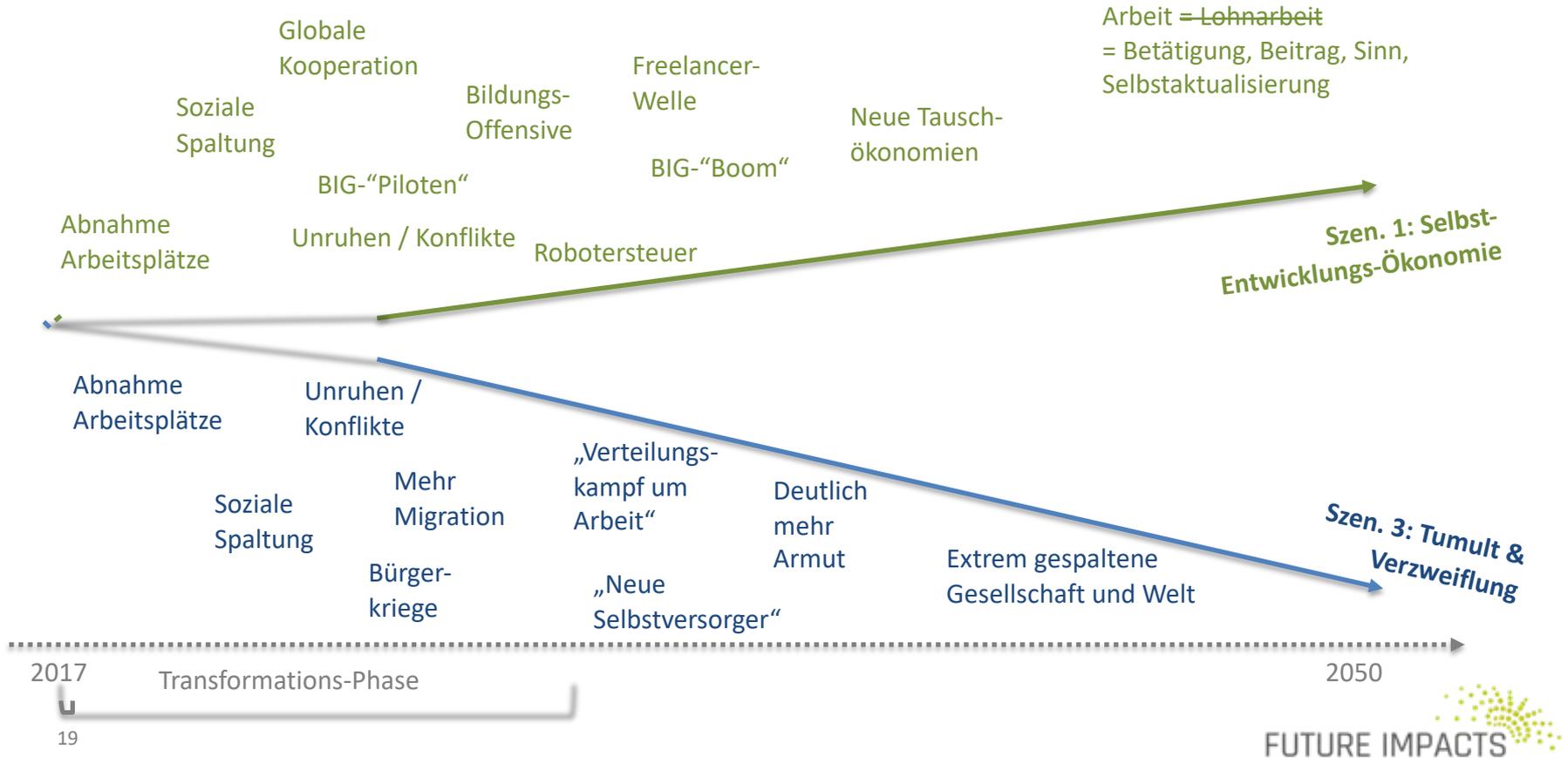
„Was wirklich passiert, ist an uns zu entscheiden, und wird nicht unwiderruflich vorherbestimmt durch den Weg, den die technologische Entwicklung nimmt.“

„Die technologische Entwicklung ist unausweichlich, und damit wird alles automatisiert, was automatisiert werden kann. Wir müssen daher schnell anfangen zu diskutieren, wie eine Welt ohne Arbeit aussehen kann.“

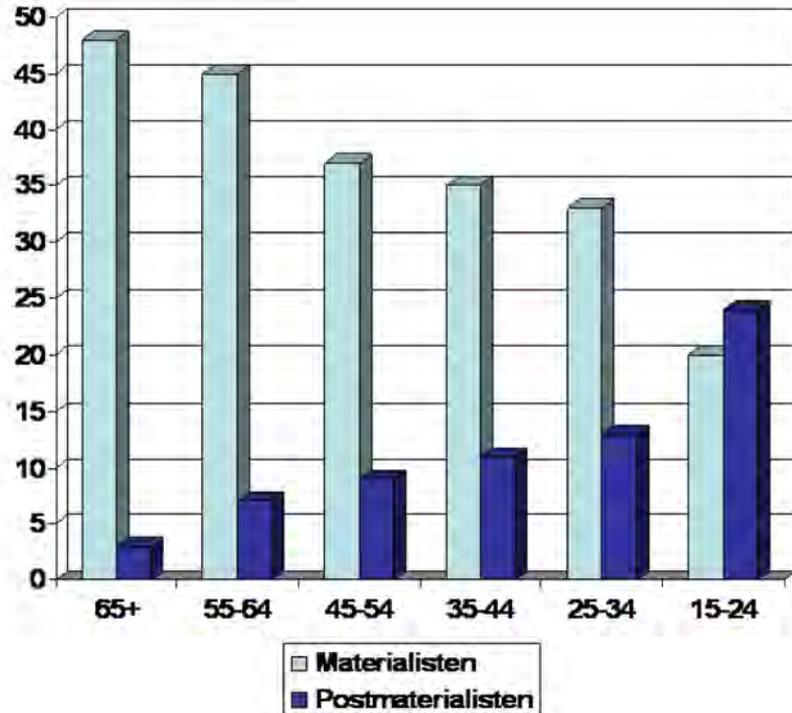
„Die Frage nach der Höhe der Arbeitslosigkeit, ja die Arbeitslosigkeit an sich wird irrelevant. Denn unsere Vorstellung von Arbeit wird sich so grundlegend ändern, dass es das heutige Konzept von Arbeitslosigkeit nicht mehr gibt.“



Zwei Szenariopfade: Positiv-Szenario = Neues, inklusiveres Verständnis von Arbeit



Delphi-Studie: Werte ändern sich Nicht-Materielles wird wichtiger



- Wertewandel hin zu einer nicht-materialistischen Orientierung
- Zwischenmenschlicher Kontakt und Solidarität wichtiger als Effizienz und Produktivität, Aufwertung sozialer Berufe
- Sinn und Kollegialität, Arbeitsatmosphäre, Flexibilität, Vereinbarkeit werden wichtiger



WIE SICH DER WANDEL BEWÄLTIGEN LÄSST

Studie „Mittelstand in der digitalen Transformation“

Metastudie und Interviews



| BertelsmannStiftung

- **Metastudie** mit 40 seit 2015 erschienenen Publikationen zu den Auswirkungen/Herausforderungen der Digitalisierung auf den Mittelstand
- Über 30 **Interviews** zu den Perspektiven mittelständischer Führungskräfte
 - Themen: Stand der Digitalisierung in ihren Unternehmen
 - Praktischen Erfahrungen mit der Umsetzung entsprechender Projekte

Quelle: Bertelsmann 2017. Unter: <https://bit.ly/2Mqg4HJ>

Studie „Mittelstand in der digitalen Transformation“ – Ergebnisse (I)

Digitalisierung erfordert Umdenken zur digitalen Logik



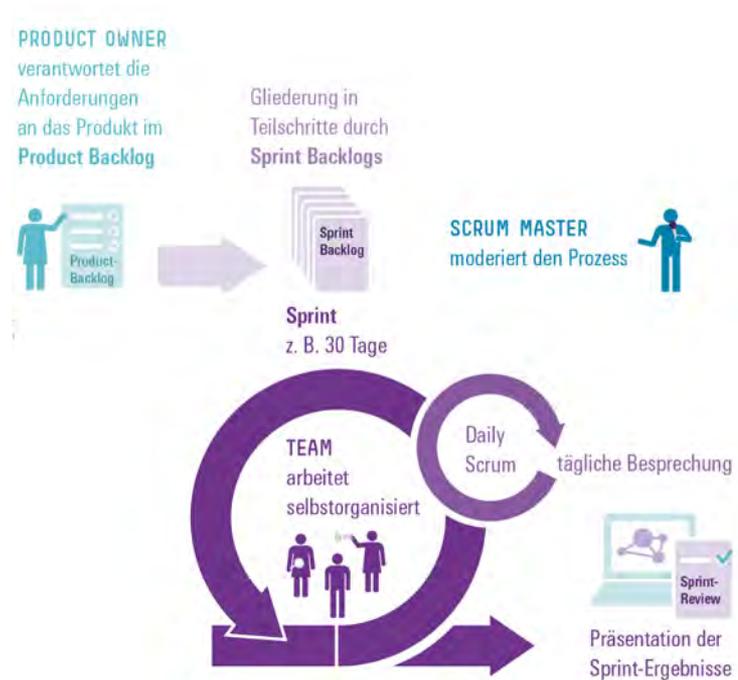
- Zentral sind nicht: neue Möglichkeiten der Effizienzsteigerung / des Kundenkontakts
- Ermöglicht eine neue Arbeitskultur, **erfordert aber ein komplettes Umdenken: weg von industrieller, hin zur „digitalen Logik“**
- Digitalisierung muss mit einer ganzheitlichen Strategie in die Hand genommen werden, mit **klarer Positionierung und digitaler Kompetenz der obersten Führungskräfte**

Quelle: Postbank 2017. Unter: <https://bit.ly/2x7NqWI>

Studie „Mittelstand in der digitalen Transformation“ – Ergebnisse (II)

Dezentralisierung, Enthierarchisierung = neue Kompetenzen nötig

Wie ein Scrum-Prozess abläuft



- Die Digitalisierung erfordert und ermöglicht eine neue Arbeits- und Lernkultur
- Neue Einstellung zu einer Arbeit, die von **Dezentralisierung, Ent-Hierarchisierung** (Beispiel: Scrum-Prozesse) und Flexibilisierung geprägt ist
- Dazu sind **andere, zunehmend informell erworbene Kompetenzen nötig**, die in die Unternehmen geholt werden bzw. dort mit neuen Lernformen aufgebaut werden müssen

Beispiele für erfolgreiche digitale Transformation (I): Hansa Meyer Global – Kulturwandel ist zentral



Quelle: Hansa-Meyer-Global, 2016. Unter: <https://bit.ly/2moBE7n>

- Logistikunternehmen Hansa Meyer Global:
 - Einführung von: Open Innovation & Internes Coaching-Programm (Aufbau digit. Kompetenzen)
 - Neue Arbeits- und Umgangskultur = Mittelpunkt des Prozesses
 - Entlastung der Mitarbeiter durch Flexibilisierung
 - „Viel wichtiger (ist), eine Kultur zu schaffen und zu fördern, die Innovationen und eine Strategieentwicklung im Prozess ermöglicht.“

Beispiele für erfolgreiche digitale Transformation (II): Arvato Führungskräfte als zentraler Hebel



- Arvato CRM Solutions Deutschland (3. Platz beim deutschen BGM Förderpreis 2017)
 - Projekt „Vom Apfelkorb zum Managementsystem“, Zielgruppe: alle Führungskräfte
 - Gezielte Unterstützung der MA in den Service-Centern bei Schicht- und Emotionsarbeit, zunehmendem digitalen Kundenkontakt und wachsender Arbeitsverdichtung
 - Früherkennung psychischer Probleme

Quelle: Bertelsmann Health, 2017. Unter: <https://bit.ly/2MrtRxB>

WAS DIGITALISIERUNG FÜR DAS BGM BEDEUTET

Auswirkung von Arbeiten 4.0 auf die Mitarbeitergesundheit

Starke Zunahme psychischer Belastungen

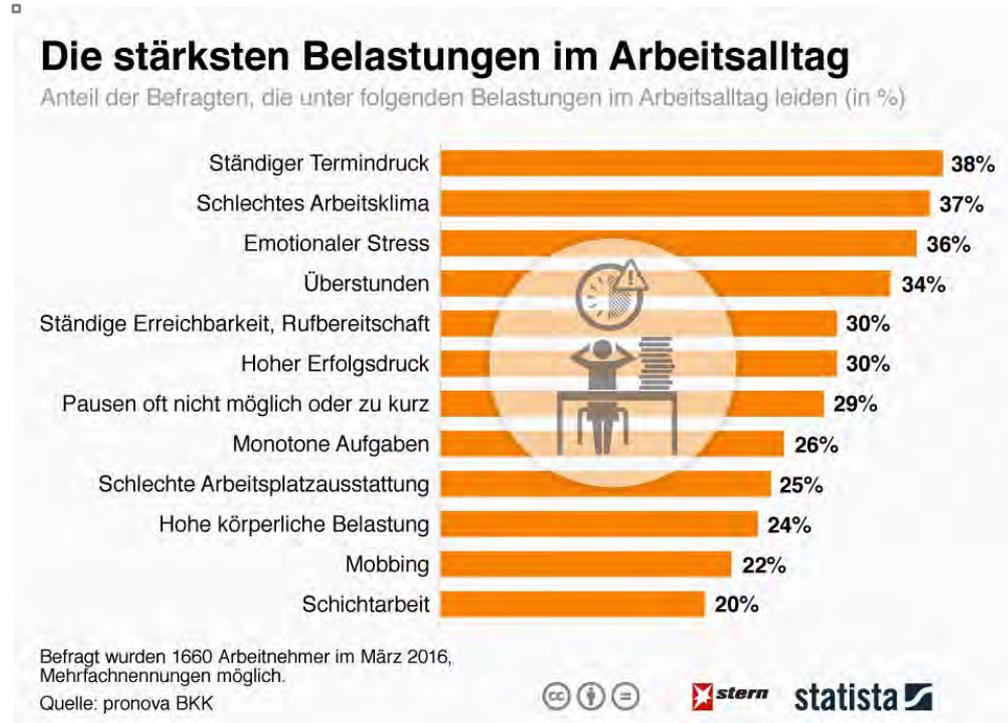


Abbildung 18 (Erwerbsperson TK; standardisiert)

Quelle: TK Gesundheitsreport, 2017. Unter: <https://bit.ly/2OhBWqc>

- Veränderung des Belastungs- und Beanspruchungsprofils
- Relative Abnahme der physischen Belastung bei gleichzeitiger Zunahme der psychischen Belastungsfaktoren
- Mitarbeiter fühlen sich zunehmend unter Druck und ihren Aufgaben nicht gewachsen

Zunehmend zentrale Themen für das digitale BGM

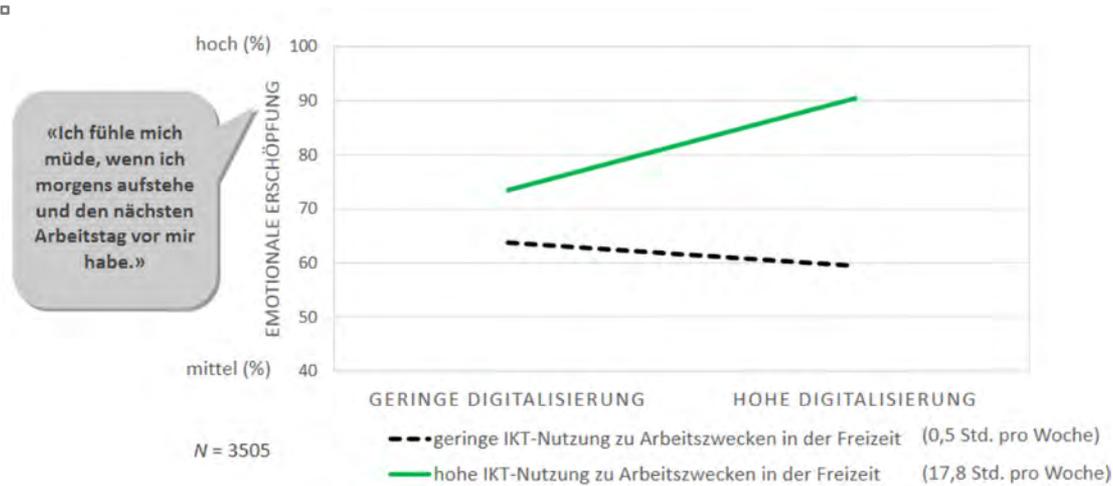


- **Alterung der Belegschaft:** Gerade hier entstehen am ehesten Probleme mit der neuen digitalen Vielfalt
- **Informationsmenge und -dichte:** Die Aufnahmekapazität des Einzelnen ist begrenzt
- **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben:** Flexibilisierung kann sowohl be- als auch entlastend wirken
- **Datenschutz:** u.a. bei Wearables muss auf den Schutz sensibler Daten geachtet werden

Quelle: Probova, 2017. Unter: <https://bit.ly/2QqGEDC>

Selbstwahrnehmungs- und Steuerungskompetenz werden zentral BGM kann, sollte, muss sich strategisch positionieren

Erschöpfung durch IT-Nutzung in der Freizeit



Quelle: Barmer, 2016. Unter: <https://bit.ly/2NcSe7m>

- Ergonomie- und Tool-Gadgets: ja, aber nur als Mittel zum Zweck
- **Zentral: BGM muss mit den Unternehmensstrukturen verschmelzen, sich strategisch positionieren (Chance & Bedarf)**
- Ressourcenstärkende Maßnahmen gewinnen an Bedeutung – **Kompetenzerwerb** als Schlüsselement

**Manchmal sind die Visionen des Vormittags die
Realitäten des Nachmittags.**

Lichtenberg

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!
www.future-impacts.de