



Arbeitswelt 2030

7

Wie wir in Zukunft arbeiten
werden
von Horst W. Opaschowski

Die Zukunft der Arbeit und
die Sicherung des
Fachkräftebedarfs
von Nikolaus Landgraf

„Unsere Messlatte liegt hoch“
von Frank Widmayer

Demografische Trends
hinterlassen deutliche Spuren
von Johann Fuchs und Gerd Zika

Machtwechsel am Arbeitsmarkt
von Martin Claßen

„Jeder Arbeitsplatz bietet
Freiraum für Innovation“
von Rudolf Kast

Inhalt

RATIO Nr. 7 · 2010



Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (0711) 22998-0
Telefax (0711) 22998-10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger,
Alexander Zipperle

Gestaltung

Stankowski + Duschek, Stuttgart
Franziska Blei

Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH
Löffelstraße 1
70597 Stuttgart
Telefon (0711) 769637-0
Telefax (0711) 769637-29

Bildrechte

Titelbild: Mauritius / André Pöhlmann

Nachdruck oder Fotokopien der
veröffentlichten Beiträge
(auch auszugsweise) nur mit
Genehmigung des
RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer
Mitgliedschaft.

3 Editorial

4 RKW-Notizen

5 Titelthema

Wie wir in Zukunft arbeiten werden
von Horst W. Opaschowski

7 Titelthema

Die Zukunft der Arbeit und
die Sicherung des Fachkräftebedarfs
von Nikolaus Landgraf

9 Unternehmensporträt

„Unsere Messlatte liegt hoch“ –
die CAS Software AG
von Frank Widmayer

11 Fachbeitrag

Demografische Trends hinterlassen
deutliche Spuren
von Johann Fuchs und Gerd Zika

13 Fachbeitrag

Machtwechsel im Arbeitsmarkt
von Martin Claßen

16 Fachbeitrag

„Jeder Arbeitsplatz bietet Freiraum
für Innovation“
von Rudolf Kast

18 RKW-Seminare

19 RKW-Forum



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer

Auf dem Weg in eine andere Normalität

Aufatmen nach der Krise: Die Wirtschaft wächst wieder, und viele Branchen erleben nach dem tiefen Einbruch zurzeit einen regelrechten Boom. Was allerdings nicht bedeutet, dass nun in großer Zahl neue Arbeitsplätze entstehen.

Unser Titelfoto zeigt einen der jungen Menschen, die in einer sich verändernden Arbeitswelt zu den Gewinnern gehören: gut ausgebildet, kreativ, hoch motiviert. Dank Laptop und Smartphone überdies jederzeit einsatzbereit – auf der grünen Wiese, am Palmenstrand, bei der Wochenendtour im Hochgebirge. Doch ist das normal? Immer lauter werden die Klagen über eine zunehmende Entgrenzung von Privat- und Arbeitsleben und die damit einhergehende Überforderung, nicht nur der Führungskräfte.

Dass die Rund-um-die-Uhr-Beschäftigung zur neuen Norm werde, hatte der Zukunftsforscher Prof. Dr. Horst W. Opaschowski bereits in den 1990er-Jahren prophezeit. Nun wagt er einen Blick in die gar nicht so ferne Zukunft des Jahres 2030 – schlaglichtartig in dieser *RATIO*, sehr umfassend in seinem Standardwerk „Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben“.

Wie wir im Jahr 2030 arbeiten werden, wollen wir auf unserem diesjährigen *RKW-Forum* beleuchten. Prof. Opaschowski wird das Einführungsreferat halten und uns als kenntnisreicher Experte für die Podiumsdiskussion zur Verfügung stehen.

Elke Strathmann, Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin der Nestlé Deutschland AG, ist eine der wenigen Frauen in deutschen Vorstandsetagen – noch, möchte man sagen, denn vieles spricht für einen Bewusstseinswandel. Aktuelle Studien zeigen, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams deutlich erfolgreicher sind – mit ein Grund dafür sei, dass Frauen über eine bessere Balance von rationaler und emotionaler Intelligenz verfügen. Bezieht man den demografischen Wandel als Triebkraft mit ein, könnte sich eine weitere Prognose von

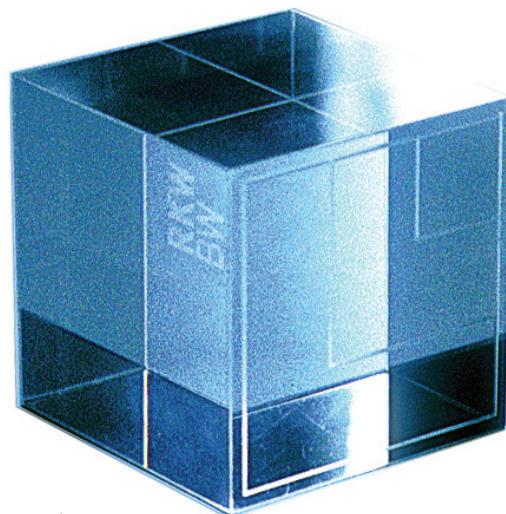
Prof. Opaschowski erfüllen: Er erwartet für 2030 eine von Frauen geprägte Arbeitswelt und dazu eine Renaissance der Familie. Für die Firmen wird deshalb Familienfreundlichkeit zum wichtigen Argument im Wettbewerb um die besten jungen Nachwuchskräfte. Wie sich Nestlé als attraktiver Arbeitgeber positioniert, wird Elke Strathmann bei unserer Podiumsdiskussion erläutern.

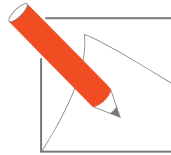
Beim Blick auf die neue Arbeitswelt zeigen sich freilich auch Schattenseiten. Besonders deutlich: die sogenannten „atypischen Arbeitsverhältnisse“. Befristete Arbeitsverträge, Zweit- und Minijobs – Nikolaus Landgraf, der Vorsitzende des DGB-Bezirks Baden-Württemberg, sieht diese Entwicklung mit Sorge und mahnt an, dass Erwerbsarbeit sozial abgesicherte und gut bezahlte Arbeit bleiben müsse. Seinen Standpunkt lernen wir in seinem *RATIO*-Beitrag und im Rahmen der Podiumsdiskussion beim *RKW-Forum* kennen. Dieter Fritz, Moderator der Sendung „Baden-Württemberg aktuell“ beim SWR-Fernsehen, wird die Diskussion leiten. Allen Akteuren schon jetzt herzlichen Dank!

Danke auch den Autoren, die darüber hinaus in dieser *RATIO* Einblicke in ihr Wirken geben und uns an ihrem Wissen teilhaben lassen: Dr. Johann Fuchs und Dr. Gerd Zika vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB, dem Personalberater Martin Claßen und den beiden Unternehmensvertretern Frank Widmayer von der CAS Software AG sowie Rudolf Kast von der SICK AG.

Bleibt mir noch, Sie herzlich zu unserem *RKW-Forum* am 19. Oktober 2010 in der L-Bank einzuladen – lassen Sie uns gemeinsam einen Ausblick auf die Arbeitswelt 2030 wagen!

Ihr





Jean-Claude Juncker (links) erhielt in Düsseldorf die RKW-Medaille. Dr. Otmar Franz, Vorsitzender des Vorstands und des RKW-Kuratoriums, gratulierte dem Premierminister des Großherzogtums Luxemburg und Präsidenten der Eurogruppe.

RKW-Medaille für Jean-Claude Juncker

Am 30. Juni 2010 wurde Jean-Claude Juncker, Premierminister des Großherzogtums Luxemburg und Präsident der Eurogruppe, für seine Verdienste um Rationalisierung und Innovation mit der RKW-Medaille ausgezeichnet. Die Verleihung fand im feierlichen Rahmen im Schloss Eller in Düsseldorf statt und war der Auftakt zur RKW-Jahrestagung am folgenden Tag. Die Laudatio hielt der Staatssekretär im Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, Dr. Michael Stückradt. „Mit Jean-Claude Juncker erhält ein Mann die RKW-Medaille, der in Europa ein Vordenker ist und zu den profiliertesten Wirtschafts- und Finanzpolitikern zählt“, so der Laudator. Die RKW-Medaille erhielt er nicht nur wegen seiner Verdienste um unsere Gemeinschaftswährung, sondern vielmehr, weil er damit hierzulande Beschäftigung sichert sowie Innovationen und vernünftiges Wirtschaften ermöglicht. Mit der RKW-Medaille wurden bisher elf Persönlichkeiten ausgezeichnet, darunter Prof. Dr. Kurt Biedenkopf, Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger sowie der Ehrenvorsitzende des RKW Baden-Württemberg Sen. e.h. Richard G. Hirschmann.



Das Netzwerk automotive-bw ist gestartet (von links): Dr. Albrecht Fridrich (Geschäftsführer RKW BW), Wilfried Porth (Mitglied des Vorstands der Daimler AG), Wirtschaftsminister Ernst Pfister, Wolfgang Dürheimer (Mitglied des Vorstands der Porsche AG), Martin Peters (Vorstandsvorsitzender des RKW BW und geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Eberspächer).

Stärke bewahren mit automotive-bw

„Für Baden-Württemberg ist die hohe Dichte an Fahrzeugbauunternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen eine wertvolle Stärke. Diese Stärke gilt es zu erhalten und wo nötig auszubauen“, betonte Wirtschaftsminister Ernst Pfister auf der Kick-Off-Veranstaltung des landesweiten Netzwerks automotive-bw in Stuttgart am 1. Juli 2010. Die Förderung des Auf- bzw. Ausbaus landesweiter Netzwerke ist Bestandteil der Cluster- und Netzwerkstrategie des Landes. Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg hat dem RKW Baden-Württemberg als Projektträger für die nächsten drei Jahre einen Zuschuss in Höhe von 500.000 Euro aus Mitteln des Europäischen Strukturfonds „Regionale Wettbewerbsfähigkeit“ für den Aufbau eines landesweiten Netz-

werks automotive-bw bewilligt. Das neu geschaffene landesweite Netzwerk im Umfeld „Automotive“ ist ein Verbund des RKW Baden-Württemberg mit acht regionalen Clustern im Land.

- Nähere Informationen: Verena Krauer, Tel. (0711) 2 29 98-37, krauer@rkw-bw.de, www.rkw-bw.de

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft

2007 beschloss die Bundesregierung zur Unterstützung der Kreativschaffenden die Gründung der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft zu stärken und das Arbeitsplatzpotenzial noch weiter auszuschöpfen. Darüber hinaus sollen die Erwerbschancen innovativer kleiner Kulturbetriebe sowie freischaffender Kreativunternehmer verbessert werden. Mit der Gründung eines zentralen Kompetenzzentrums und acht regionalen Büros im Jahr 2010 werden Kultur- und Kreativschaffende konkret durch persönliche Beratung, Vernetzung und Begleitung unterstützt. Die Aufgabe der Regionalbüros besteht in der Information und Beratung. Organisiert werden Angebote wie Orientierungsberatungen, Sprechtag und die Vernetzung der Akteure. In persönlichen Einzelgesprächen und in Veranstaltungen werden Informationen zu passenden Förderprogrammen, Markt und Arbeitsbedingungen sowie zur kaufmännischen Professionalisierung vermittelt. Das Regionalbüro Baden-Württemberg des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft hat seinen Sitz beim RKW Baden-Württemberg in Stuttgart. Die Ansprechpartnerin, Bianca Poppke, bietet Sprechtag vorausichtlich in den Städten Stuttgart, Mannheim, Karlsruhe, Freiburg, Friedrichshafen, Ulm und Schwäbisch Hall an. Beratungstermine können direkt telefonisch oder per E-Mail vereinbart werden.

- Nähere Informationen: Bianca Poppke, Tel. (0711) 2 29 98-34, poppke@rkw.de und www.rkw.de/kreativ

Wie wir in Zukunft arbeiten werden

Die Zukunft der Arbeit hat längst begonnen, atypische Beschäftigungsverhältnisse breiten sich aus.

In den neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts veröffentlichte ich das Buch „Feierabend“ – und meinte es wörtlich: Feierabend in der Arbeitswelt? Gehen in der Industriegesellschaft die Lichter aus? Werden wir zu Job-Nomaden, für die der Berufswechsel zur Regel wird?

Unbequeme Wahrheiten und Prognosen fasste ich seinerzeit in fünf Thesen zusammen: 1. Das Industriezeitalter ist tot. 2. Das Leitbild der Vollzeitbeschäftigung ist überholt. 3. Der Berufswechsel wird zur Regel. 4. Das Normalarbeitsverhältnis stirbt. 5. Die Rund-um-die-Uhr-Beschäftigung wird zur neuen Norm. Genauso ist es gekommen: Die Forschungsabteilung der Bundesagentur für Arbeit sorgte im Frühjahr 2010 für vermeintliches Aufsehen: Fast jeder zweite neue Arbeitsvertrag wird nur noch befristet abgeschlossen. Atypische Beschäftigungsverhältnisse breiten sich aus.

Die Prognose ist Wirklichkeit geworden: Es gibt so viele Zeitverträge wie noch nie. Gebrochene Erwerbsbiografien werden Normalität: Full-time-Job, Elternzeit, Teilzeitarbeit, Arbeitslosigkeit, Pflegezeit, Zweite Karriere, Berufswechsel, Rente mit 70 oder lebenslang – mal mehr, mal weniger – beschäftigt bleiben. Das ist Gegenwart und Zukunftswirklichkeit zugleich.

Arbeitswelt 2030: Zwei mögliche Szenarien

Szenario I: Hamburg, 10. September 2030, 14 Uhr: Der Manager Alexander Urban unterbricht seine Arbeit am Laptop und geht zur Videokonferenz. Teilnehmer der Konferenz sind Kollegen aus Berlin, Mailand, London, Hongkong und New York. Danach begibt sich Urban in die Recreation Lounge des Bürogebäudes zum Fitnesstraining. Anschließend duscht er und trinkt einen Espresso im Casino... Der Arbeitsalltag be-

kommt eine andere Struktur: Abschied von starren Arbeitszeiten, flexible Teams, flache Hierarchien und Work-Life-Balance, in der Arbeit und Freizeit zusammenwachsen. Und viele Bürogebäude haben eine eigene Piazza mit Kiosk, Blumenladen, Friseur und Reiseberatung. Wohlbefinden rundum.

Szenario II: Hamburg, 10. September 2030, 6.30 Uhr: Vor der Angestellten Martha Michael liegt ein langer Arbeitstag – zwei Arbeitsstellen mit einmal acht und einmal zwei Stunden, dazwischen vier Busfahrten mit Umsteigen, anschließend Einkaufen und Kochen für die Kinder. Und das Ganze in Eile – nur um als „working poor“ nicht unter das Sozialhilfeniveau zu geraten. Lieber während einer Busfahrt fast im Stehen einschlafen als beim Sozialamt betteln müssen... Das ist der Alltag einer McJobberin im Jahr 2030.

Zwei Szenarien, zwei Zukunftswirklichkeiten, zwei Gesichter von vielen in der Arbeitswelt von morgen.

0,5 x 2 x 3: Die Arbeitsformel der Zukunft

Für die privilegierten Vollzeitbeschäftigten wird die Arbeit immer intensiver und konzentrierter, zeitlich länger und psychisch belastender, dafür aber auch – aus der Sicht der Unternehmen – immer produktiver und effektiver. Die neue Arbeitsformel für die Zukunft lautet: $0,5 \times 2 \times 3$; das heißt, die Hälfte der Mitarbeiter verdient doppelt so viel und muss dafür dreimal so viel leisten wie früher. Die ständige Produktivitätssteigerung bewirkt, dass immer weniger Mitarbeiter immer mehr leisten müssen. Die Verwirklichung der Arbeitsformel $0,5 \times 2 \times 3$ begann in Deutschland in den neunziger Jahren. Die Deutsche Bahn hatte beispielsweise 1994 über 500.000 Mitarbeiter – zehn Jahre



Autor: Prof. Dr. Horst W. Opaschowski ist wissenschaftlicher Leiter der renommierten BAT Stiftung für Zukunftsfragen in Hamburg und Autor des Standardwerks der Zukunftsforschung „Deutschland 2030“, das im Gütersloher Verlagshaus erscheinen ist. Im In- und Ausland hat sich Opaschowski als „Mr. Zukunft“ (dpa) einen Namen gemacht. Beim RKW-Forum wird Professor Opaschowski einen Vortrag halten (vergl. Seite 19).

Buchtip:
Deutschland 2030.
Wie wir in Zukunft leben
von Horst W. Opaschowski,
1. Auflage 2008, München

Im Zeitalter von Globalisierung und Beschleunigung wird Zukunftsungewissheit eine immer größere Herausforderung. Umso mehr sind Konzepte gefragt, um diese Herausforderung anzunehmen und die Zukunft zu gestalten. In diesem Standardwerk gibt Horst W. Opaschowski auf wissenschaftlicher Basis eine Vorausschau auf die Zukunft unserer Gesellschaft und gibt Antworten auf die Fragen: Wo stehen wir heute? Was kommt morgen auf uns zu? Er bietet damit die Möglichkeit, Handlungsperspektiven für ein lebenswertes Deutschland 2030 zu entwickeln.

später nur mehr knapp die Hälfte (2004: 240.000) und das bei gleicher Leistung bzw. erhöhter Produktivität.

2030 müssen immer weniger Mitarbeiter immer mehr leisten. In ein Bild der Automobilindustrie gebracht: Jeder Arbeiter muss dann pro Jahr 42 Autos (und nicht mehr wie bisher 14) bauen. Die Produktivität verdreifacht sich in 20 Jahren, obwohl im gleichen Zeitraum höchstens 50 Prozent mehr Autos benötigt werden. Daraus folgt: Die Produktivität steigt in Zukunft schneller als der Absatz und die Nachfrage – oder (wie das VW-Beispiel zeigt): Es werden mehr Autos in China als in Deutschland verkauft.

Die „Schöne neue Arbeitswelt“ findet vorerst nicht statt


Die Mitarbeiter von morgen werden etwa zwanzig bis dreißig Jahre lang Höchstleistungen in der Erwerbswelt erbringen und danach nicht mehr gebraucht, verbraucht oder nur schwer vermittelbar sein, obwohl noch etwa dreißig Lebensjahre auf sie warten.

Die vielfach propagierte „Schöne neue Arbeitswelt“ findet vorerst nicht statt. Sie erweist sich als ein Mythos wie die Verheißungen der „New Economy“ auch. Wohl haben sich in den letzten Jahrzehnten einige Branchen der Arbeitswelt fast revolutionär gewandelt (zum Beispiel aus „PREUSSAG“ wurde „TUI“), fast unverändert geblieben aber sind die Organisations- und Motivationsstrukturen in den Betrieben. Unternehmen stellen zugleich – teilweise bis zur Überforderung – immer höhere Anforderungen an die Mitarbeiter.

Ein Ausblick: Wirtschaft braucht Werte

Langfristig wirtschaftlich erfolgreich können nur Unternehmen sein, die auf Nachhaltigkeit – ökonomisch, ökologisch und sozial – angelegt sind und so dem Gemeinwohl dienen. Wer im Beruf dauerhaft oben ankommen will, braucht einen sozialen Kompass. Wirtschaft braucht Werte: Wertorientierte Unternehmensführung wird in der nächsten Zeit verstärkt gelehrt und trainiert werden. Eine solche Werte-Diskussion geht weit über das kurzfristige Renditedenken von Aktienwerten hinaus. Es ist allerdings noch ein langer Weg bis zu dem Tag, an dem der soziale Ertrag eines Unternehmens gleichwertig neben dem ökonomischen Gewinn steht. Oder wird es immer mehr „Ethikbanker“ geben, die „Social Banking“ und „Social Finance“ propagieren und auch realisieren?

Nach den Prognosen der Europäischen Zentralbank (EZB) werden die EU-Staaten noch etwa zwanzig Jahre für die Finanzkrise zahlen müssen. Erst dann wird die durchschnittliche Verschuldung wieder ein Niveau erreichen, das mit den Regeln des Maastrichter Stabilitätspaktes vereinbar ist. In den nächsten Jahren ist das Modell der permanenten Wachstumsgesellschaft („Wachstum. Wachstum. Wachstum“) nicht mehr realistisch und der bisherige Wachstumswahn illusorisch. Damit ist auch der expansive Sozialstaat infrage gestellt und die Bürger sind wieder mehr in der Pflicht zur Eigen- und zur Gemeinschaftsleistung.

In die Zukunft projiziert: Die Entstehung und Verbreitung einer sozialen Ökonomie zwingt zum volkswirtschaftlichen Umdenken: Das Soziale hört auf, nur als der unproduktive, das heißt der kostenverursachende Bereich zu gelten. Es wird in Zukunft eine doppelte Produktivität geben – eine Produktivität des Ökonomischen und eine Produktivität des Sozialen. 

Die Zukunft der Arbeit und die Sicherung des Fachkräftebedarfs

„Die beste Art, die Zukunft vorauszusagen, ist, die Zukunft zu erfinden“. (Alan Kay, Informatiker)

0. An den Anfang stelle ich meine Skepsis gegenüber der Alternativlosigkeit langfristiger Prognosen. Diese sind immer abhängig von den darin enthaltenen Modellannahmen. Es gibt verschiedene Pfade in die Zukunft. Sie kann und muss gestaltet werden. Das Ziel des DGB heißt „Gute Arbeit“, das heißt qualifizierte, sozial abgesicherte, gut bezahlte, gesund erhaltende Arbeit, mit Mitbestimmung und ohne Diskriminierung, unter Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit. Eine Neudefinition des „Normalarbeitsverhältnisses“ ist notwendig.

1. Arbeit spielt – zumindest für die meisten Menschen – weiter eine zentrale Rolle. Die Zahl der Erwerbstätigen hat sogar noch zugenommen. Arbeit ist genug da. Es stellt sich nur die Frage, wie sie organisiert und verteilt wird.

2. Erwerbsarbeit wird weiter der Kernbereich von Arbeit sein (müssen). Bürgerarbeit, Ehrenamt oder die Vision einer Zukunft jenseits der Arbeitsgesellschaft mit dem Schwerpunkt eines „Dritten Sektors“ sind keine Alternativen. Nichts gegen die Erweiterung des Arbeitsbegriffs und die Anerkennung dieser Tätigkeiten. Sie bergen aber die Gefahr, dass bisher sozialstaatlich organisierte Leistungen lediglich ehrenamtlich/billiger organisiert werden, sind also lediglich geschickt verpackte Strategien zum Abbau des Sozialstaats.

3. Säkularer Trend ist das Anwachsen des Dienstleistungssektors, darunter auch viele industriennahe Dienstleistungen. „Tertiarisierung“ meint nicht nur das Anwachsen des Dienstleistungssektors, sondern auch die Zunahme von qualifizierter Dienstleistungsarbeit in der Industrie. Zunehmen werden auch soziale Dienstleistungen.

4. Der Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung nimmt zu. Produktivitätsgewinne sind künftig mehr denn je von Innovationen abhängig. Unser erweiterter Innovationsbegriff ist nicht ausschließlich auf Technik oder Technologie fokussiert, sondern setzt vor allem auf „weiche“ Faktoren

wie Bildung, Qualifikation, Netzwerke, Kommunikation und Information, Organisationsstrukturen und soziale Kompetenz.

5. Alle Prognosen gehen von einem weiteren Rückgang der Nachfrage nach gering Qualifizierten und einer steigenden Nachfrage nach Hochqualifizierten aus. Unser Bildungssystem ist für diese Herausforderung nicht ausreichend gerüstet. Eine Bildungsoffensive vom Kindergarten bis zur Hochschule und zur Weiterbildung ist nötig. Die Bundesrepublik hat hier erheblichen Nachholbedarf. Bildungschancen sind in Baden-Württemberg viel zu stark von der sozialen Herkunft abhängig. Bildung darf auch nicht vorrangig unter Kostengesichtspunkten gesehen werden. Bildung ist eine Zukunftsinvestition.

6. Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt wird zunehmend schwieriger. Die Zahl der Ausbildungsplätze im dualen System geht zurück. Die Übernahmequoten sinken. Immer weniger münden direkt in eine duale Ausbildung ein, viele landen in einem staatlich angebotenen Übergangssystem. Mit dem Ausbau der Dualen Hochschulen und dem Bachelor tauchen neben dem dualen Ausbildungssystem neue Wege in den Beruf jenseits der dualen Ausbildung auf. Die Wege in die Facharbeit werden vielfältiger.

7. Die Halbwertszeit von Wissen nimmt ab, das „Haltbarkeitsdatum“ für formale Qualifikationsnachweise auch. Training on the job und Weiterbildung gewinnen an Bedeutung. Hier gibt es große Defizite, sowohl in den Betrieben wie auch in der öffentlichen Weiterbildung.

8. Die Informationstechnologie spielt eine zentrale Rolle bei der weiteren Entwicklung. Neue Formen des Arbeitens am Netz entstehen mit der Folge der Entgrenzung der Arbeitswelten, was Ort und Zeit betrifft. „Virtuelle Arbeit“ verändert die Wertschöpfungsprozesse. Sie erfordert neue Kompetenzen und muss sozial gestaltet werden.

9. Die demografische Entwicklung ist nur eine, wenn auch sehr wichtige, Einflussgröße. Wie sich Produktivität und Einkommen entwickeln, ob die Wochenarbeitszeit verringert, die Lebensarbeitszeit verlängert



Autor: Nikolaus Landgraf, Vorsitzender des DGB-Bezirks Baden-Württemberg. Beim RKW-Forum wird Nikolaus Landgraf an der Podiumsdiskussion mitwirken (vergl. Seite 19).

wird, ob die Grenzen für eine weitere Zuwanderung geöffnet werden sollen und wie stark, wie das Frauen- und Familienbild sein soll, welche Zukunftsinvestitionen z.B. bei der Bildung durch eine restriktive Haushaltspolitik unterlassen werden – all dies hat Einfluss auf die weitere Entwicklung.


10. Die Einwohnerzahl in Baden-Württemberg und Bayern wird erst noch weiter ansteigen und ab 2020 langsam – aber langsamer als anderswo – zu sinken beginnen. Die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter zwischen 20 und 65 Jahren nimmt im Land in den nächsten zehn Jahren noch um rund 100.000 Personen zu, prognostiziert das Statistische Landesamt. Angenommen wird dabei, dass die Zuwanderung aus anderen Bundesländern anhält. Dennoch prognostiziert die IHK-Region Stuttgart einen Fachkräftemangel von 370.000 nichtakademischen und 180.000 akademischen Fachkräften im Land. Zentrale Aufgabe bleibt: Es muss alles getan werden, um im Wettbewerb um die besten Köpfe zu bestehen.

11. Aktuell ist der Fachkräftemangel kein die Regionen, Branchen, Berufe und Betriebsgrößen übergreifendes Problem. Lediglich auf Teilmärkten gibt es „Mismatches“ zwischen Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften. Man muss bei der Rede vom Facharbeitermangel genau hinschauen: Geht es bei den Klagen darum, dass keine (geeigneten) Fachkräfte gefunden werden oder soll lediglich die Besetzung schnell erfolgen? Eine Personalpolitik mit hoher Arbeitsverdichtung führt bei Auftragssteigerungen naturgemäß schnell zu Engpässen. Allzu oft suchen die Betriebe zudem nur junge, erfahrene, dynamische Leute. Und schließlich steckt hinter der Klage vom Facharbeitermangel auch die Sorge, dass wegen der Knappheit das Lohnniveau steigt.

12. Der Rückgang und die Alterung von Bevölkerung und Erwerbstätigenstruktur sind kurz- bis mittelfristig nicht veränderbar. Es ist aber möglich, die Auswirkungen wenigstens zum Teil abzumildern. Es müssen alle Arbeitskraftreserven und Qualifikationspotenziale mobilisiert

werden. Notwendig ist ein Mix verschiedener Politiken inklusive der Finanz-, Steuer-, Industrie- und Beschäftigungspolitik.

Es gibt weniger ein Erkenntnisproblem als deutliche Handlungsdefizite. Die Bausteine einer solchen Strategie sind wohlbekannt, hier sind nur Stichworte möglich:

- Erhöhung der Frauenerwerbsquote; Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch ein familien- und kinderfreundliches Umfeld; Abschaffung des Ehegattensplittings
- Aktivierung Erwerbsloser; aktive Arbeitsmarktpolitik
- Optimierung des dualen Systems; Ausbau der Beruflichen Schulen; Umlagefinanzierung für mehr Ausbildungsplätze; Übergangs- und Ausbildungsplatzmanagement; Senkung der Abbrecherquoten
- Steigerung der Erwerbsbeteiligung Älterer; altersgerechte Arbeitsplätze (aber keine Rente mit 67, wohl aber Neuaufgabe der Altersteilzeit als Beschäftigungsbrücke)
- Erhalt der „Beschäftigungsfähigkeit“ durch Gesundheitsprävention; altersgerechte Arbeitsplätze über die gesamte Erwerbsbiografie – ein Zukunftsthema!
- Bildungsoffensive: Bis 2020 greifen die meisten der Maßnahmen, wie sie z.B. in der von der Robert Bosch Stiftung herausgegebenen Studie „Zukunftsvermögen Bildung“ enthalten sind, nicht rechtzeitig. Der Handlungsbedarf ist aber erheblich.
- Hochschulen: Erhöhung der Studierendquote; Reduzierung der hohen Anzahl an Studienabbrechern und Fächerwechslern; Abschaffung der Studiengebühren
- Massive Anstrengungen für mehr Weiterbildung; lebenslanges Lernen
- Arbeitsmarktmonitor. 

„Unsere Messlatte liegt hoch“ – die CAS Software AG

Im vergangenen Jahr wurde CAS Software AG zum Arbeitgeber des Jahres bei TOP JOB ausgezeichnet. Wie sieht das Personalmanagement bei CAS konkret aus? Wie greifen Bewusstsein, Methoden und Werkzeuge zu einem ganzheitlichen Ansatz ineinander, der den Mitarbeiter als Menschen in den Mittelpunkt stellt?

Dr. Walter Döring, Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg a. D. und Laudator bei der Preisverleihung fasste das Urteil des Gremiums wie folgt zusammen: „Das Personalmanagement der CAS Software AG zeichnet das Bild eines runden Ganzen mit einer ausgesprochen soliden Grundlage und einer äußerst vielversprechenden Perspektive. CAS ist ein gutes Vorbild für alle Mittelständler, die nicht nur aus Rekrutierungsgründen ein guter Arbeitgeber sein wollen, sondern die die strategische Personalarbeit als produktive, treibende und gestaltende Kraft im Unternehmen sehen.“

Die richtigen Mitarbeiter finden

Die Basis unseres Personalmanagements lässt sich am besten anhand der folgenden drei Kernpunkte für die Mitarbeiterentwicklung erläutern: 1. Die Richtigen finden. 2. Richtig einsetzen. 3. Fördern und fordern.

Seit Bestehen der CAS Software achten wir als Grundprinzip bei der Einstellung neuer Mitarbeiter darauf, dass „die Chemie stimmt“. Neben der fachlichen Qualifikation ist es uns also mindestens genauso wichtig, dass die neuen Mitarbeiter auch menschlich passen. Denn die besten Zeugnisse und Zertifikate nützen nichts, wenn die Chemie im Team nicht stimmt. Im Zweifelsfall warten wir auf den wirklich passenden Kandidaten, auch wenn das oft mit zusätzlicher Belastung für die bestehenden Mitarbeiter verbunden war.

Unsere Messlatte liegt hoch: Wir suchen positiv denkende, selbstbewusste Menschen, die bereit sind, sich laufend weiterzuentwickeln. Denn nur das Bewusstsein, dass das eigene Handeln selbstbestimmt ist, versetzt Menschen in die Lage, dieses Handeln auch

zu verändern. Die Psychologen sprechen hierbei von der Selbstwirksamkeit, d.h. dass Erfolg oder Misserfolg nicht mit Zufall oder Umständen, sondern mit der eigenen Einflussnahme erklärt werden. Menschen, die sich stets als Opfer ihrer Umgebung verstehen, sind weniger in der Lage, ihre eigene Position zu hinterfragen und dadurch lebenslanges Lernen zu ermöglichen.

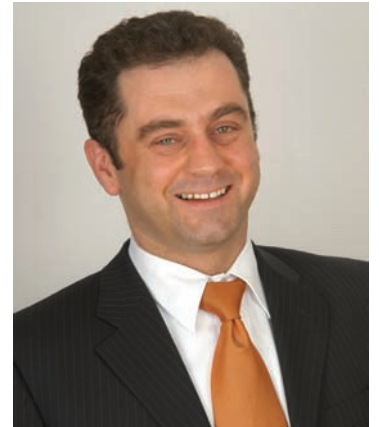
Die Mitarbeiter richtig einsetzen

Auch wenn es relativ einfach klingt, hier liegt die wahre Herausforderung. Denn die Motivationsforschung zeigt: Motivation kann nicht erzwungen werden, sondern sie entsteht automatisch dann, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Wesentlich hierbei ist die Frage, ob Aufgaben und Ziele zu Talenten und Stärken des Mitarbeiters passen. Schon Augustinus wusste: „Die Seele nährt sich von dem, woran sie sich freut.“ Es geht also darum, die eigenen Leidenschaften zu erkennen und möglichst nach passenden Herausforderungen zu suchen – im privaten wie auch im beruflichen Umfeld. Auch die Flow-Theorie zeigt: Passen Person und Situation optimal zusammen, entsteht Flow – das Gefühl, in einer Aufgabe völlig aufzugehen und dabei Zeit und Raum zu vergessen.

Im ersten Schritt geht es darum, die echten Stärken und Talente zu entdecken. Wir achten bereits bei der Auswahl darauf, dass neue Mitarbeiter sich dieser Stärken möglichst bewusst sind. Im Weiteren sollten ausreichend Freiräume vorhanden sein, um beispielsweise Dinge ausprobieren zu können und dadurch neue Stärken an sich selbst zu entdecken.

Fördern und fordern

Hand in Hand mit den passenden Aufgaben erfolgt die laufende, individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Hierbei gilt es, jeweils das richtige Maß zwischen Fördern und Fordern zu finden. Aufgaben und Ziele sollten herausfordernd, aber nicht überfordernd sein, keinesfalls dürfen sie als bedrohend empfunden werden. Denn Angst lähmt



Autor: Frank Widmayer studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (TH) und begann seine berufliche Laufbahn bei der CAS Software AG im Jahr 1990 als Software-Ingenieur. Seit 2000 ist er Mitglied des CAS-Vorstands und zuständig für Finanzen, Personal und Organisation. Sein Schwerpunkt liegt auf den Themen Führungskräfteentwicklung und -coaching. Er ist Lehrbeauftragter für „Leadership and HR Management“ an der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe.

Kontaktdaten:

CAS Software AG
Wilhelm-Schickard-Str. 8-12
76131 Karlsruhe
Tel.: (07 21) 96 38-0
www.cas.de

und hemmt die kreative Schaffens-Kraft, die wir so dringend brauchen.

Entscheidend beim Fördern und Fordern ist, die laufende Weiterentwicklung an die Anforderungen der Aufgabe anzupassen, somit Lerninhalte und Aufgabeninhalte abzustimmen. Denn wie die Hirnforscher herausgefunden haben: Man kann nicht Nicht-Lernen, d.h. alles, was wir tun, formt die Synapsen in unserem Gehirn. Was wir oft denken und tun, wird verstärkt. Und was wir nicht denken oder tun, verkümmert auch schnell wieder. Deshalb funktioniert auch Lernen auf Vorrat nicht!

Ausrichtung für die Zukunft

Wir versuchen, die Lerninhalte über verschiedenste Wege anzubieten: Nicht nur durch Seminare, sondern auch durch Literatur, Internetrecherche, Networking, Coaching, Lernpartnerschaften und Workshops. Doch der wichtigste Lernraum ist die Arbeit selbst, das tägliche Wachsen an fordernden, aber nicht überfordernden Aufgaben.

Innovation im Sinne von Agilität ist der wichtigste Garant für die nachhaltige Überlebensfähigkeit jedes Unternehmens. Schon Darwin stellte fest: „Nicht die Stärksten überleben oder die Intelligentesten, sondern die, die am meisten bereit zum Wan-




Die CAS Software AG mit Sitz in Karlsruhe.

del sind.“ Da keiner weiß, was die Zukunft bringen wird (außer, dass sie anders sein wird als die Gegenwart), ist die Organisation des Unternehmens so zu gestalten, dass relevante Änderungen der Umgebung möglichst früh erkannt werden und sich daraus ergebende Chancen genutzt bzw. Risiken vermieden werden können. Gleichzeitig ist eine konsequente Ausrichtung aller Unternehmensteile auf den Markt und den Kunden wichtig.

Welche Rahmenbedingungen im Unternehmen gewährleisten dies? Wir meinen, dass eine Organisationsform hierfür ideal ist, die wir „moderierte Netzwerkorganisation“ nennen. Kleine, agile, auf den Markt ausgerichtete Einheiten nutzen leistungsfähige zentrale Dienste und bilden zusammen ein Gesamtnetzwerk, das eine gemeinsame Marke und somit ein Leistungsversprechen für den Kunden bietet. Wichtig hierbei ist die gemeinsame, einheitliche Zielfunktion, nämlich der Wertbeitrag jeder Einheit zum Erfolg des Ganzen.

Welche Trends sind zu erwarten?

Der demografische Wandel, der steigende Bedarf an Fachkräften, Defizite im Schul- und Hochschulwesen sind nur drei Beispiele, die gerade mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Hier gilt es, für junge Talente attraktiv zu sein und gleichzeitig das Talent der bestehenden Mitarbeiter laufend zu entdecken und nachhaltig zu entwickeln. Hierarchische Organisationen werden in der Zukunft durch moderierte Netzwerkorganisationen abgelöst, die schneller, agiler und leistungsfähiger sind, weil sie Eigenverantwortlichkeit fordern und fördern. Gerade die Wissensarbeiter brauchen ein kreativitätsförderndes Umfeld, das Unternehmenskultur, Organisation, Führungsprinzipien und viele weitere Bausteine umfasst. Eines wird deutlich: Personalmanagement, das den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt bzw. „strategische Personalarbeit als produktive, treibende und gestaltende Kraft im Unternehmen“ ist und bleibt für Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. 

Demografische Trends hinterlassen deutliche Spuren

Die Talfahrt der deutschen Wirtschaft scheint im zweiten Quartal 2010 ihr Ende gefunden zu haben. Offen ist noch, ob es nun mit einem starken Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum weitergeht oder ob die Krise vielleicht langfristig nachwirkt. Für die längerfristigen Perspektiven des deutschen Arbeitsmarktes sind jedoch zwei Megatrends ausschlaggebend: der demografische Wandel und der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft.

Über viele Jahre ist das Potenzial an Arbeitskräften, das den Betrieben in Deutschland insgesamt zur Verfügung steht, gestiegen. Im letzten Jahrzehnt stagnierte dieses sogenannte Erwerbspersonenpotenzial jedoch. Das Niveau im Jahr 2009 entsprach mit 44,3 Mio. Erwerbspersonen dem von 2001. Der Grund dafür ist die demografische Entwicklung. Die demografischen Trends hinterlassen am Arbeitsmarkt deutliche Spuren.

Arbeitskräftepotenzial sinkt und altert demografisch bedingt

Künftig wird mit abnehmender Bevölkerungszahl die Zahl der arbeitsfähigen Menschen zurückgehen. Vor allem – und noch schneller – führt eine „alternde“ Bevölkerung zu einem höheren Altersdurchschnitt bei den Arbeitskräften.

- Aus ausschließlich demografischen Gründen sinkt das Potenzial an Arbeitskräften von rund 44,7 Mio. Personen im Jahr 2010 auf 41,1 Mio. im Jahr 2025.
- Im Jahr 2010 zählen fast 9,8 Mio. jüngere Menschen (15 bis 29 Jahre) zum Erwerbspersonenpotenzial. Als Folge der seit Jahren viel zu niedrigen Geburtenziffern geht dieses „junge“ Erwerbspersonenpotenzial bis 2025 auf 7,8 Mio. zurück. Anders dagegen bei den Älteren: Zwischen 2010 und 2025 steigt die Zahl der 50- bis 64-Jährigen von 11,9 auf fast 13,7 Mio. Die Baby-Boom-Generation geht bald in Rente!
- Die Zunahme der Erwerbsbeteiligung von Frauen leistet nur noch einen geringen Bei-

trag, um den demografischen Effekt abzuschwächen, denn die Frauenerwerbsquoten sind inzwischen bereits auf einem sehr hohen Niveau. Um ein Beispiel zu geben: 87 % der 30- bis 49-jährigen deutschen Frauen zählen heute bereits zum Arbeitskräftepotenzial. Für das Jahr 2025 wird ein Wert von 94 % vorausgeschätzt. Im Zuge des demografisch bedingten Rückgangs sinkt das Erwerbspersonenpotenzial der Frauen von 20,4 auf 18,9 Mio. Ihr Anteil am gesamten Erwerbspersonenpotenzial bleibt fast unverändert bei 46 %.

Struktureller Wandel und Entwicklung des Bedarfs an Arbeitskräften

Durch den weiteren Ausbau des europäischen Binnenmarktes und die fortschreitende weltwirtschaftliche Verflechtung (Globalisierung) von Industrie, Handel und Dienstleistung wird der wirtschaftliche Strukturwandel forciert. Aktuelle Modellrechnungen zeigen, dass in den Dienstleistungssektoren, vor allem in den unternehmensbezogenen Diensten, die Erwerbstätigkeit steigen wird, während sie im produzierenden Gewerbe teilweise massiv abgebaut wird:

- Im verarbeitenden Gewerbe wurde im Verlauf der letzten Weltwirtschaftskrise der Produktivitätsfortschritt nicht ausgeschöpft, im Gegenteil: Durch das massive „Labour-Hoarding“ sank die Stundenproduktivität. Weil die Unternehmen dies erst wieder ausgleichen, geht eine deutlich zunehmende Wertschöpfung dennoch mit einem Beschäftigungsabbau von rund 0,9 Millionen einher. Die überwiegende Zahl der Wirtschaftszweige ist davon mehr oder weniger stark betroffen.
- Im Baugewerbe wird es nach dem leichten Anstieg der letzten Jahre bis 2025 wieder zu einem Beschäftigungsrückgang von rund 0,3 Millionen kommen.
- Mit Beschäftigungsverlusten ist auch in den produktivitätsstarken Branchen des Dienstleistungsgewerbes wie dem „Kredit- und Versicherungsgewerbe“ (-0,1 Millionen), der „Verkehr- und Nachrichtenübermittlung“ (-0,3 Millionen) sowie im Bereich „Handel,



Autoren: Dr. Johann Fuchs (oben) und Dr. Gerd Zika sind als Referenten tätig im Forschungsbereich „Prognosen und Strukturanalysen“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit.

Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern“ (-0,5 Millionen) zu rechnen.

- Im Bereich der „Öffentlichen Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ wird weiterhin Beschäftigung abgebaut (-0,3 Millionen).
- Besonders stark werden die Beschäftigungsgewinne (1,6 Millionen) in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen wegen des anhaltenden Prozesses der Ausgliederung von Unternehmensteilen und Betriebsfunktionen („Outsourcing“) sein. Hierzu zählen u.a. Softwarehäuser, Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen etc., Forschung und Entwicklung, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Markt- und Meinungsforschung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Ingenieurbüros, Werbeagenturen und auch die gewerbsmäßige Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften (Zeitarbeit).
- Sehr gute Beschäftigungsperspektiven (+0,6 Millionen) zeichnen sich auch im Gesundheits- und Sozialwesen ab. Hauptgrund hierfür ist die Alterung der Gesellschaft.
- Bei den sonstigen öffentlichen und privaten Dienstleistern und den Anbietern häuslicher Dienste stagniert die Beschäftigung. Hierbei handelt es sich um einen sehr heterogenen Beschäftigungsbereich (Rundfunk- und Fernsehanstalten, Dienstleistungen für private Haushalte wie etwa Reinigung, Tagesbetreuung etc., politische Organisationen wie Parteien, Verbände, Gewerkschaften, religiöse Vereinigungen).

Für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs ergibt sich aus dem projizierten wirtschaftlichen Strukturwandel, dass die Zahl der Erwerbstätigen erst zur Mitte dieses Jahrzehnts wieder die Größenordnung von 2008 erreichen wird. Dieses Niveau wird danach einige Zeit gehalten, bevor ab etwa 2020 die demografische Entwicklung per saldo zu einer weniger

beschäftigungsintensiven Produktion in den Unternehmen führt. Die Zahl der Erwerbstätigen beginnt daraufhin zu sinken. Laut den vorliegenden Modellrechnungen wird bis zum Jahr 2025 die Zahl der Erwerbstätigen um etwa 0,1 Millionen unter dem Niveau von heute liegen. Aufgrund des schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials könnte die Unterbeschäftigung bis 2025 auf rund ein Viertel des heutigen Niveaus zurückgehen.

Von der Massenarbeitslosigkeit zum Fachkräftemangel?

Der projizierte Rückgang der Unterbeschäftigung setzt voraus, dass der projizierte Arbeitskräftebedarf auch tatsächlich gedeckt werden kann und es zu keinen größeren Stellenbesetzungsproblemen kommt. Die abnehmende Zahl jüngerer Arbeitskräfte bei gleichzeitigem Stillstand der Bildungsentwicklung könnte jedoch schon bald – vor allem auf regionaler Ebene – zu einem Mangel an qualifizierten Fachkräften führen.

Dies gilt umso mehr, je niedriger die Bereitschaft der Wirtschaft ist, ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen. Künftig werden sie das größte Reservoir bilden, aus dem qualifiziertes Personal zu gewinnen wäre. So müssten beispielsweise Geringqualifizierte mittels geeigneter Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen das mittlere Qualifikationsniveau erreichen oder die Bildungssysteme durch Anerkennung von in der Arbeit erworbenen Qualifikationen durchlässiger werden. Weitere zusätzliche Potenziale sind noch bei der Arbeitszeit zu sehen: Fast die Hälfte der Frauen arbeitet Teilzeit und die ist noch zu häufig „Halbzeit“.

Wenn es nicht gelingt, zusätzliche Potenziale an qualifizierten Arbeitskräften zu erschließen, besteht die Gefahr, dass es langfristig zu einem Fachkräftemangel bei gleichzeitig hoher Unterbeschäftigung kommen könnte. ☐

Machtwechsel im Arbeitsmarkt

„Gute Leute“ werden peu à peu weniger, die Bindekräfte von Unternehmen geringer, die Arbeitsprozesse erfahren eine Virtualisierung, Erfahrung erlebt eine Renaissance. Darauf sollten sich Unternehmen vorbereiten.

Veränderungen im Arbeitsmarkt – also den Austauschbeziehungen zwischen „Arbeit-Gebern“ und „Arbeit-Nehmern“ – wirken meist langfristig. Sie sind eher selten den aktuellen Moden unterworfen, sieht man einmal vom konjunkturellen Verlauf ab. Viele der kommenden, langfristig wirkenden Veränderungen sind heute bereits offenkundig. Gleichwohl sind deren Tragweite und die besten Lösungsansätze (aus Unternehmenssicht) noch keineswegs deutlich. Dies gilt ganz besonders für mittelständische Unternehmen mit ihren begrenzten Möglichkeiten zur Problemanalyse und -lösung. Auf welche Entwicklungen sollen sich solche Unternehmen bereits heute einstellen und wie damit umgehen?

Talente zieht es nicht in die Provinz

Welche nachhaltigen Veränderungen im Arbeitsmarkt sind heute bereits absehbar? Als Erstes fällt vielen der demografische Wandel oder das damit eng verbundene Talent Management ein. Dabei geht es im Grunde um Instrumente wie Personalbeschaffung, -beurteilung und -entwicklung in einem zunehmend enger werdenden Arbeitsmarkt. Viele Unternehmen, gerade auch aus dem Mittelstand, spüren bereits heute die „People“-Dimension als Engpass für ihre künftigen Entwicklungsziele. „Gute Leute“ werden peu à peu weniger, ein scheinbar unaufhaltsamer Trend. Die Quantität und Qualität des Personalkörpers ist gerade im Südwesten Deutschlands in vielen nachgefragten Berufsgruppen zu einem wachstumshemmenden Problem in den Zentren geworden; und in die Provinz möchten die lifestyle-orientierten Talente ohnehin immer weniger.

Eine zweite Veränderung sind die veränderten Einstellungen jüngerer Mitarbeiter

zu ihrem momentanen Beschäftigungsverhältnis. Dieses ist, wie andere Lebensbeziehungen, viel weniger bindend als früher. Der traditionelle, oft implizite Vertrag zwischen Unternehmen und Belegschaft (Arbeitsplatzsicherheit als Gegenleistung für Motivation und Engagement) ist heute selbst in vielen mittelständischen Firmen aufgekündigt worden, musste wegen des steigenden Drucks in den Kundenmärkten gelöst werden. Die Generation der Zwanzig- und teilweise auch die der Dreißigjährigen erwartet nicht mehr viel von ihrem „Arbeit-Geber“. Sie fühlt sich für ihre eigene Karriere alleine verantwortlich. Zum immer häufigeren Schritt in die Selbstständigkeit ist es dann nicht mehr weit. Klassische Karrieremodelle verlieren ihre Attraktivität. Bewusst wird das nur scheinbar höhere Risiko der eigenständigen Karrieremodellierung beschritten. Damit sind die Bindungskräfte von Unternehmen gering geworden. Viele Betriebe verlagern sogar ihre Verantwortung für – nunmehr nicht mehr „ihre“ Belegschaft – unter dem Stichwort „Employability“ ganz auf die Mitarbeiter. Diese greifen das fast schon erfreut auf. Mit Freude deswegen, da sie ihre „Work-Life“-Balance ohnehin am besten selbst gestalten möchten und die Verpflichtungen gegenüber dem aktuellen „Arbeit-Geber“ nicht allzu groß werden sollten.

Zum Dritten erfahren wir eine Virtualisierung von Arbeitsprozessen, ja vielerorts eine Entgrenzung des Unternehmens. Das Drinnen und Draußen wird immer unschärfer. Oft ist kaum mehr zu erkennen, ob in den komplexen Arbeitsprozessen der eine Mitarbeiter bei der Organisation fest angestellt ist oder für ein bestimmtes Projekt (z.B. Berater), für eine gewisse Phase (z.B. Zeitarbeiter) oder für eine begrenzte Leistung (z.B. Outsourcer) beschäftigt wird. Die emotionalen und faktischen Bindungen der Beteiligten entwickeln sich dann oft stärker entlang der gerade relevanten Aufgabenstellung als hinsichtlich eines oft weit entfernten „Arbeit-Gebers“.

Wir erleben als vierte Veränderung eine Renaissance von Seniorität und Erfahrung. Während noch vor wenigen Jahren



Autor: Martin Claßen ist selbstständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkt Personalentwicklung. Bis 2010 war er als Vice President bei Capgemini Consulting tätig, ab dem Jahr 2000 mit der Leitung der Human Resources und der Change Management Beratung betraut. Sein aktuelles Buch „HR Business Partner – Die Spielmacher des Personalmanagements“ ist 2010 im Luchterhand-Verlag, Köln, erschienen. Weitere Informationen zum Autor: www.people-consulting.de

der Jugendwahn die Unternehmen umtrieb und alle Führungskräfte wie Mitarbeiter so etwa ab 40 Jahren am liebsten in den Ruhestand befördert hätte (bzw. die vom Staat subventionierten Vorstufen), hat sich inzwischen die Einsicht breitgemacht, dass es so nun auch nicht geht. Einerseits gibt es schlicht und ergreifend zu wenige Junge als Nachwuchs. Andererseits erfuhr die entwicklungspsychologische Erkenntnis eine zunehmende Beachtung, dass Lernen auch noch in späteren Lebensphasen möglich sei. Zudem treffen jüngere Verantwortliche aufgrund fehlender Praxiserfahrung, geringerem Risikobewusstsein und stärkerer Karriereorientierung nicht unbedingt die besseren Entscheidungen.

Überhaupt: Die Qualität von Entscheidungen hat abgenommen; mit unübersehbaren Konsequenzen für viele Unternehmen. Meist liegt dies an der Überforderung, Überlastung und Überarbeitung von Führungskräften durch eine beständig ansteigende Erwartungshaltung von allen Seiten. Daraus – so die Prognose aufmerksamer Experten – erwächst die Gefahr einer nächsten Blase in der Wirtschaft: Die „Leadership Bubble“. Inzwischen entziehen sich viele Spitzenkräfte diesem einfältigen Spiel oder sie fallen einfach aus, durch Krankheit, durch Verweigerung, durch Auswechslung.

Arbeitgeber als Bittsteller

Insgesamt ist ein Machtwechsel im Arbeitsmarkt zu konstatieren. Die guten Mitarbeiter stehen nicht mehr Schlange im Bewerbungsverfahren. Sie sind auch immer weniger bereit, sich den Spielregeln der Macht, einem als unzureichend empfundenen „Leadership“ und weiteren Enttäuschungen zwischen der geschönten Illusion im Personalmarketing und der erlebten Realität im Berufsalltag zu beugen. Sie machen ganz einfach ihr Ding. Mal so und mal so, insgesamt aber unberechenbar und nur selten für längere Zeit konstant. Die „Arbeit-Geber“ werden mehr und mehr zu Bittstellern im Arbeitsmarkt, die vieles bieten müssen, um überhaupt noch etwas von den „Arbeit-Nehmern“ zu bekom-

men. Eine Alternative haben Unternehmen freilich nicht. Wer anders als kompetente, motivierte und engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter sollen denn die Erwartungen an verbesserte Produkte und Produktion erfüllen, die unabdingbar für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sind?

Motivation kommt von innen

Sinnvolle Antworten auf diese ziemlich neuartige Konstellation orientieren sich am besten am Hexagon-Modell des Human-Resources-Managements (vergl. Abbildung S. 15). Da die fähigsten Mitarbeiter ohnehin von selbst die Verantwortung für ihre eigene Karriere übernehmen und weil Motivation weitgehend von innen heraus kommt (und nicht von außen auferlegt werden kann), muss das Unternehmen verdeutlichen, für was es sich überhaupt noch als zuständig empfindet. Und was in die Eigen-Verantwortung jedes Einzelnen fällt; mit allen Vor- und Nachteilen, die in dieser Rückdelegation auf das eigene Ich stecken. Wenn diese Trennlinie zumindest halbwegs klar wird, ist vieles gewonnen. Die Mitarbeiter wissen, was sie vom Unternehmen erwarten können und was nicht. Wenn das Unternehmen seinen Verantwortungsbereich für das Wissen, Wollen, Können und Handeln seiner Belegschaft – in bewusster Abgrenzung zu deren Eigen-Verantwortung – festgelegt hat, muss es entsprechend aktiv werden (und seine Versprechen auch einlösen). Maßnahmen zur Information, Motivation und Qualifizierung sind hierfür erforderlich. Wobei dies nur in Teilen die Angebote des „Systems“ Unternehmen sind.

Für den einzelnen Mitarbeiter wird stets dessen direkter Vorgesetzter zum wichtigsten Repräsentanten einer oft anonymen Organisation. Der jeweilige Chef, dies sagen eigentlich alle Studien und auch die praktische Erfahrung, ist für die Qualität seines Bereiches hauptverantwortlich. Dies fängt bereits bei der Unterschrift unter einen Arbeitsvertrag an. Zu einem wirklich guten Vorgesetzten zieht es die Besten weit eher als zu einem Vertreter veralteter Führungsstile.

Es setzt sich im konkreten Berufsalltag fort: Für einen fordernden und fördernden Chef arbeitet es sich leichter und besser. Zudem ist die Neigung zum Gehen weitaus geringer. Noch deutlich mehr als in der Vergangenheit kommt der Forderung nach exzellenten Führungskräften in Zukunft eine entscheidende Bedeutung zu. Ein Unternehmen ist gut beraten, in die Auswahl, Beurteilung und Entwicklung seiner Führungskräfte zu investieren. Zudem muss es zwei wichtige Grenzen im Blick behalten: Führungskräfte können nicht beständig mit weiteren Aufgaben und höheren Zielsetzungen belastet werden; ansonsten wird „Leadership“ zur Nebensächlichkeit. Zudem können die entsprechenden Personalinstrumente einer Führungskraft das Leben schwer machen und ihre Zeit stehlen; weniger und einfacher ist oft mehr.

Übertreibung beim Kostensenken

Zwei der sechs Elemente im HRM-Hexagon sind ganz bewusst als „Spiel“ bezeichnet. Zum einen ist es das „HR Kräftespiel“, bei dem es um das politische Ausreizen von Argumenten geht; gerade in der Auseinandersetzung mit dem Sozialpartner. Zum zweiten geht es um das „HR Effizienzspiel“, bei dem es sich um das ökonomische Ausreizen von Kosten handelt, gerade in der Auseinandersetzung mit dem Finanzbereich. Keine Frage, beides ist nötig. Sowohl die Personalfaktorkosten (also die Aufwände für das Personal) als auch die Personalfunktionskosten (also die Aufwände für den Bereich) müssen stets im Blick behalten werden. Doch Übertreibungen beim Kostensenken erweisen sich mittel- und langfristig als fatal. Viele Unternehmen agieren in Krisen gerade mit Blick auf die People-Dimension in einer Art und Weise, als ob es kein Morgen mehr gäbe. Sie verbauen sich mit allzu harschen Maßnahmen jedoch gerade damit ihre eigene Zukunft. Wenn gute Mitarbeiter eine Möglichkeit zum Wechsel haben – und die haben sie mehr und mehr – sind unangemessene Maßnahmen im „HR Kräftespiel“ und im „HR Effizienzspiel“ für Spitzenkräfte die Einladung zur Kündigung.

Gestaltung von Human Resources

Der „HR Business Partner“ hat sich zu einem der wichtigsten Gestaltungselemente im Personalmanagement entwickelt. Im Wesentlichen zeigt er den Anspruch moderner Personalbereiche auf, nicht bloß bei den administrativen Themen wie Vergütung saubere Ergebnisse abzuliefern. Vielmehr geht es darum, die People-Dimension ganz bewusst zu formen. Einerseits geht es um die aktive Gestaltung der Human Resources – im Sinne von Wertschöpfung. Genauso bedeutsam ist die positive Einstellung zu Mitarbeitern – im Geiste der Wertschätzung. Damit das Unternehmen noch besser wird. Hierzu braucht ein ambitionierter Personalbereich die richtigen Leute und muss die richtigen Themen erkennen und umsetzen.

Das sechste Element im HRM-Hexagon sind personalwirtschaftliche Projekte für situative Aufgaben und Ad-hoc-Themen. Solche Projekte sind oft wichtig, keine Frage, damit Herausforderungen begegnet werden kann. Aber Vorsicht! Viele Unternehmen überfordern sich und ihre Führungskräfte mit der Flut an zeitkritischen Projekten und oftmals deren Widersprüchen untereinander. In modernen Unternehmen gibt es einige nicht gerade kleine Hürden, bis aus einem vermeintlichen Problem dann zur Lösung ein tatsächliches Projekt werden kann.

Im Grunde ist die Entwicklung im Personalbereich ziemlich klar. Die Entwicklungen im Arbeitsmarkt liegen auf dem Tisch. Auch zeichnen sich im Human-Resources-Management keine neuartigen Themen ab. Es geht also nicht um das „Neu finden“, sondern um das „Gut machen“ von bekannten Themen rund um das Personal. Sie müssen jetzt angegangen und gelöst werden. Natürlich, so hört man den Einwand, könne sich niemand in dieser Gemütlichkeit unveränderter Themen einrichten; Überraschungen durch neuartige Herausforderungen könne es stets geben. Ja schon, aber lassen Sie uns erst einmal die gegenwärtigen und absehbaren Aufgabenstellungen beiseiteräumen. Dies wird die meisten von uns ein Berufsleben lang beschäftigen. ☐



- Human-Resources-Management
- ▲ Ausreizen der Argumente „HR Kräftespiel“
- ▲ Ausreizen der Kosten „HR Effizienzspiel“
- ▲ Motivation & Steuerung durch Unternehmen „Vorgesetzter“
- ▲ Wertschöpfungsorientiert „HR Business Partner“
- ▲ Situative Aufgaben „HR Projekte“
- ▲ Motivation & Steuerung durch Mitarbeiter „Eigen-Verantwortung“

„Jeder Arbeitsplatz bietet Freiraum für Innovation“



Rudolf Kast, der Autor dieses Beitrags, ist mit der Geschäftsleitung Human Resources der SICK AG betraut.

Kontaktdaten:

SICK AG
Erwin-Sick-Str. 1
D-79183 Waldkirch
Tel.: (0 76 81) 2 02-36 39
Fax: (0 76 81) 2 02-50 24
www.sick.com

Sehen wir die sich verändernde demografische Situation weltweit, dann wird sehr schnell klar, dass dies eine der größten Herausforderungen für das Personalmanagement der Zukunft sein wird.

SICK als Hightech-Unternehmen steht für innovative Produkte, mit denen wir die technologische Marktführerschaft behaupten. Innovation als ein Kernsatz der Unternehmenskultur ist aber nicht auf Forschung und Entwicklung beschränkt, sondern jeder Arbeitsplatz bei SICK bietet Freiraum für Innovation.

Mitdenken, über den eigenen Tellerrand hinausschauen, intelligent mit Ressourcen umgehen – diese Fähigkeiten sind überall gefragt. Innovativ zu sein bedeutet immer auch, etwas zu wagen und mit Mut, Neugier, Intelligenz und Lust auf Neues an die Dinge heranzugehen. In diesem Kontext ist die Förderung und Entwicklung der Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements.

Nur wenige der personalpolitischen Maßnahmen der SICK AG sind auf die Zielgruppe der älteren Beschäftigten ausgerichtet. Nicht das Alter selbst, sondern vielmehr die Frage des Lebenslaufs, also der Prozess des Alterns, steht bei der Personalpolitik des Unternehmens im Vordergrund. Dieser Perspektive kommt insbesondere vor dem Hintergrund sich verändernder institutioneller Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel dem Auslaufen der Altersteilzeit seit 2009 oder aber der sukzessiven Erhöhung des Renteneintrittsalters von heute 65 auf das 67. Lebensjahr ab 2012, eine besondere Bedeutung zu.

Die Maßnahmen der SICK AG zur Vorbereitung auf die Veränderung der Arbeitsgesellschaft werden im Folgenden an drei Beispielen besprochen.

1. Zukunftsorientierte Ausbildung

Als internationaler Konzern mit Tätigkeiten auf dem globalen Markt sind internationale und interkulturelle Kenntnisse und Werthaltungen, vor allem auch in beruflicher Hinsicht, unabdingbar. SICK legt großen Wert darauf, dass die jährlich 30 bis 35 neu eingestellten Auszubildenden und DH-Studenten (Duale Hochschule) bereits während der Berufsausbildung darauf vorbereitet werden.

Das Angebot an interkulturellen Qualifizierungsbausteinen ist nach dem Cafeteria-System aufgebaut und kann dem Interesse und dem Ausbildungs- und Leistungsstand der Auszubildenden und DH-Studenten angepasst und durchgeführt werden. Zu den Qualifizierungsbausteinen gehören folgende Programme:

- Sprachkurse
- Dreiwöchige Sprachreise nach Wales mit Erlangen des SEFIC-Zertifikats
- Auszubildenden-/Studenten-Austausch mit einer Berufsschule in Finnland
- Ablegen des KMK-Sprachenzertifikats
- Teilnahme am Bundeswettbewerb Fremdsprachen
- Ausbildung von Industriekaufleuten mit Zusatzqualifikation europäisches Wirtschaftsmanagement
- Seminare: Interkulturelle Kompetenz Einführung, USA, China, Indien, Türkei, Russland
- Ausbildungseinsätze bei ausländischen Tochterunternehmen
- Auszubildenden-Austausch mit der Firma Unaxis in Liechtenstein/Schweiz
- Theoriesemester von BA-Studenten im Ausland

2. Zielgruppen für maßgeschneiderte Qualifikation

Durch die täglich fortschreitenden Veränderungen im Unternehmen und in Verbindung mit den täglich steigenden Anforderungen an die Produktion und Logistik verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter. Die Bereiche der Logistik und des Produktionsbereichs Division 02 der SICK AG haben sich in den letzten Jahren sowohl technologisch als auch personell sehr stark entwickelt. Dies steht in direkter Verbindung mit dem stetigen Wachstum des Unternehmens, steigenden Auftragseingängen, größerem Kostendruck, anspruchsvollen Arbeitsplätzen, steigendem Bedarf an Qualifizierung und mit dem Bekenntnis des Unternehmens zum Produktionsstandort Deutschland. Früher prägte die einzelnen Bereiche ein stark funktionales Denken – heute muss übergreifend gedacht und gearbeitet werden.

Flexibilität und Arbeitsmethodik werden heute von jedem Mitarbeiter in der Logistik und Produktion abverlangt. Es konnte seitens des Unternehmens und des Managements parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung beobachtet werden, dass die Mitarbeiter den stetigen Anforderungen nicht mehr gewachsen waren. Dies führte zur Überlegung, den Mitarbeitern eine logistik- bzw. produktionsspezifische Basis zu schaffen, sie „über den Tellerrand hinaus“ zu qualifizieren, sodass die Mitarbeiter zukünftige Entwicklungen des Unternehmens begleiten, steuern, mitgestalten und unterstützen.

Im Bereich Logistik wurde der Schulungsbedarf mit der regionalen IHK-BiZ Südlicher Oberrhein GmbH entwickelt. Hier wurde beim Konzept genau auf die Belange, Wünsche und Erwartungen von SICK eingegangen und weiter durch die externe, erfahrene IHK-Sichtweise befruchtet. Daraus entstand die „Logistik-Qualifizierungsoffensive – LoQuo“ von der Basis bis zur Führungsebene.

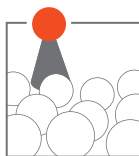


3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit und Weiterbildung

Blick auf das Betriebsrestaurant der SICK AG in Waldkirch. Foto: sick

Die Entwicklung der Arbeitsgesellschaft hin zu längerer Lebensarbeitszeit erfordert innovative Modelle zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit. Weiterbildungs-, Familien- und Pflegezeiten müssen durch entsprechende Gestaltung der Arbeitszeit möglich sein, und die Unternehmen müssen sich auf diese Bedürfnisse der Beschäftigten einstellen. Diesen Zielsetzungen dient das SICK-Gleitzeitmodell in Verbindung mit den „ZeitWert-Konten“.

Im Gleitzeitmodell der SICK AG kann der Mitarbeiter bei entsprechendem Kapazitätsbedarf in Absprache mit seinem Vorgesetzten maximal 120 Stunden pro Jahr auf dem Gleitzeitkonto speichern. Die SICK Mitarbeiter verwenden ihr Guthaben überwiegend, um eine ruhestandsnahe Freistellung vor der Rente zu finanzieren. Insgesamt nutzen heute ca. 50 Prozent der Berechtigten diese Möglichkeit, überwiegend durch Einzahlung in die Lebenszyklusmodelle zur Finanzierung der ruhestandsnahen Freistellung. Diese positive Entwicklung hat sich angesichts des Auslaufens der Altersteilzeit im Jahr 2009 und der Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre verstärkt, denn das ZeitWert-Konto ist derzeit die einzige gestalterische Alternative zur Planung lebensphasenorientierter Arbeitszeit. □



Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Nicole Jung, Telefon (07 11) 2 29 98-23.

Informationen über das gesamte Seminarangebot erhalten Sie auf unserer Homepage www.rkw-bw.de.

Betriebswirtschaft kompakt

7.10. – 8.10.2010

Auch in den technischen Bereichen wird betriebswirtschaftliches Denken und Handeln immer wichtiger. Nicht allein die beste technische Lösung wird heute favorisiert, sie muss auch wirtschaftlich sinnvoll sein. Deshalb brauchen zum Beispiel technische Führungskräfte betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Wer mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen und Entscheidungen vertraut ist, kann sie in der Praxis anwenden, was heute unerlässlich ist. Das Seminar wendet sich an Führungskräfte in technischen Funktionen, Ingenieure und Sachbearbeiter. Die Teilnehmer lernen die Begrifflichkeiten kennen. Sie erhalten mehr Sicherheit und Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Fragen. Sie wissen, wie sie ihren Bereich besser steuern können, sie können mit dem Controlling reden.

Management im Mittelstand III Geschäftsjahr systematisch planen

11.10.2010

Die systematische Planung des Geschäftsjahres ist die Grundlage für das Handeln aller Bereiche im Unternehmen – von Vertrieb, Produktion, Einkauf, Entwicklung usw. Eine gute Planung stimmt dieses Handeln der Funktionen aufeinander ab und stellt die Budgets für sie bereit. Damit die typische mittelständische Flexibilität nicht verloren geht, lässt die Planung natürlich Spielräume zu – in Grenzen wohlgemerkt. Mit einer Planung für das Geschäftsjahr ist es leichter, das Unternehmen sowie die Bereiche ziel- und ergebnisorientiert zu führen. Sie fordert und fördert die Disziplin der Führungskräfte und schärft den Blick für das Zusammenspiel der Funktionen. Die Teilnehmer erfahren, warum jedes Unternehmen eine Geschäftsplanung, ausgehend vom Marketing, braucht. Sie lernen ein Instrumentarium kennen, das sie bei der Erarbeitung und Aufstellung eines Geschäftsplanes unterstützt. Das Seminar richtet sich an Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte der oberen Führungsebene.

Erfolgreich im Verkauf I

Voraussetzungen und Grundlagen

12.10. – 13.10.2010

Was tut ein Verkäufer? Er überzeugt Menschen und schreibt Aufträge. Besonders dann, wenn Produkte und Unternehmen immer vergleichbarer werden, schlägt seine Stunde. Sein Handeln macht den Unterschied, er beeinflusst die Kaufentscheidung. Auch im Verkauf fallen die Meister nicht vom Himmel. Erfolgreich ist nur, wer über solides Handwerkszeug verfügt und es richtig einsetzt. Gute Produktkenntnisse, professionelles Kontaktverhalten, systematisches Arbeiten: Das sind die Grundlagen des Verkaufserfolges. Gerade für Neueinsteiger ist es beruhigend zu wissen, dass man Verkaufen lernen kann, ja lernen muss. Und schaden wird es dem Erfahrenen nicht, seinen Handlungsspielraum zu überprüfen. Das Seminar richtet sich an Verkäufer, Nachwuchsverkäufer, Mitarbeiter technischer Abteilungen, die Verkaufsaufgaben wahrnehmen. Sie üben die einzelnen Phasen des Verkaufsgesprächs und verbessern sich durch Feedback. Außerdem lernen Sie, Ihre Arbeitszeit effektiv zu gestalten.

Liquiditätsmanagement

19.10.2010

Die langfristige Sicherstellung der Liquidität gehört zu den wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung. Ein- und ausgehende Zahlenströme müssen überwacht und in ein Gleichgewicht gebracht werden. Deshalb sind langfristige Liquiditätsplanung und kurzfristige Liquiditätssteuerung unverzichtbare Steuerungsinstrumente. Auch legen Banken mehr denn je Wert auf transparentes Liquiditätsmanagement. Das Seminar beschäftigt sich mit den verschiedenen Arten der Finanz- und Liquiditätsplanung sowie den anzuwendenden Planungsinstrumenten. Das Seminar wendet sich an Unternehmer, Geschäftsführer und Mitarbeiter des Finanz- und Rechnungswesens. Die Teilnehmer erfahren, wie aus den Zahlen der Rentabilitätsplanung eine mittel- und langfristige Liquiditätsplanung entwickelt werden kann.

Die Arbeitswelt 2030 – wie wir in Zukunft arbeiten werden

Am Rednerpult



Prof. Dr. Horst W. Opaschowski
Der renommierte Zukunftsforscher untersucht seit einem Vierteljahrhundert die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland und ist für seine fundierten Prognosen bekannt. Prof. Opaschowski ist Wissenschaftlicher Leiter der BAT Stiftung für Zukunftsfragen in Hamburg und Autor des Standardwerks „Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben“. Im In- und Ausland hat er sich als „Mr. Zukunft“ (dpa) einen Namen gemacht.

Auf dem Podium der Referent sowie:



Elke Strathmann
Die Diplom-Mathematikerin ist seit 2007 Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin der Nestlé Deutschland AG. Als einzige Frau im fünfköpfigen Unternehmensvorstand repräsentiert sie schon heute die von weiblichen Führungskräften geprägte künftige Arbeitswelt. Bei Nestlé initiierte sie ein weitreichendes Gesundheitsmanagement, basierend auf gesunder Ernährung, Bewegung und Prävention.



Nikolaus Landgraf
Der Vorsitzende des DGB-Bezirks Baden-Württemberg ist seit 30.01.2010 im Amt. Er fordert die Unternehmen zu einer vorausschauenden Personalpolitik auf. Sein Ziel: „Gute Arbeit“ im Sinne von qualifizierter, sozial abgesicherter

und gut bezahlter Arbeit. Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und weil gering Qualifizierte immer weniger Chancen hätten, mahnt er massive Investitionen in Bildung an.



Dieter Fritz
Der erfahrene Journalist und Redakteur beim SWR-Fernsehen dürfte den meisten Menschen im Land als Moderator der Sendung „Baden-Württemberg aktuell“ bestens bekannt sein. Dem TV-Profi und Vater dreier Kinder liegt viel daran,

Familien- und Berufsleben unter einen Hut zu bringen. Dieter Fritz weiß also, wovon er spricht, wenn er bei unserem RKW-Forum die Podiumsdiskussion moderiert.

Zum Thema

„Arbeit ist das halbe Leben“ – man spürt die Tragweite dieses Satzes, den der Volksmund seit Jahrhunderten bewahrt: Arbeit soll Sinn stiften, sie soll ein materiell gesichertes Leben ermöglichen – aber eben auch ein Leben außerhalb des Arbeitsalltags.

Ist das heute noch so? Zumindest ergibt sich ein zwiespältiges Bild: Für immer mehr Arbeitnehmer drohen die Anforderungen ins Übermenschliche zu wachsen; für zu viele andere scheint es keine angemessen bezahlte Arbeit zu geben. Prof. Dr. Horst W. Opaschowski leitet daraus seine Arbeitsformel der Zukunft ab: $0,5 \times 2 \times 3$. In Worten: Die Hälfte der Mitarbeiter verdient doppelt so viel und muss dafür dreimal so viel leisten wie früher.

Eine ungesunde Relation – für den Einzelnen wie für die Gesellschaft im Ganzen. Doch auch die Unternehmen sollten sich vom Nonplusultra an Produktivität und Effektivität nicht blenden lassen: In einem Klima permanenter Überforderung leidet nicht nur die Qualität; früher oder später wird es zu einer Verweigerungshaltung kommen, basierend auf der Erkenntnis, „dass Geld allein nicht glücklich macht“.

Wie geht es weiter? Die große Studie „Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben“ zeichnet das Bild einer Gesellschaft, die durchaus veränderungsbereit ist, im Gegenzug aber auch neue Freiräume einfordert. „Freiwillig länger arbeiten statt Zwangsverrentung mit 65 oder 67“ ist eines der Stichworte. Die „besten Köpfe“ einer äußerst leistungsbereiten jungen Generation nehmen ihre Karriere selbst in die Hand – im Wissen, dass sie von ihren Arbeitgebern keine lebenslange Loyalität erwarten können. Umso mehr fordern sie Sinn und Glaubwürdigkeit.

Im Zuge des demografischen Wandels und eines allgemeinen Bewusstseinswandels sagt Horst W. Opaschowski überdies den „Re-Start mit 50“ und eine weiblich werdende Arbeitswelt voraus – Frauen, die in großer Zahl Führungspositionen erobern und trotzdem Familie wollen. Eine Arbeitswelt, die im Jahr 2030 Realität sein könnte. Denn meist behält der renommierte Zukunftsforscher mit seinen Prognosen recht.

RKW-Forum 2010

Termin 19. Oktober 2010
17:00 Uhr
Ort L-Bank
Börsenplatz 1
70174 Stuttgart

Programm

Grußwort
Dr. Manfred Schmitz-Kaiser,
Mitglied des Vorstands der L-Bank

Begrüßung
Martin Peters,
Vorstandsvorsitzender des
RKW Baden-Württemberg

Referat
Die Arbeitswelt 2030 –
wie wir in Zukunft arbeiten werden
Prof. Dr. Horst W. Opaschowski

Podiumsdiskussion
zwischen
Prof. Dr. Horst W. Opaschowski
Elke Strathmann
Nikolaus Landgraf
Dieter Fritz (Moderation)

Musikalische Umrahmung
Anschließend Imbiss

RKW-Mitgliederversammlung 2009/2010

Termin 19. Oktober 2010
15:30 Uhr
Ort L-Bank
Börsenplatz 1
70174 Stuttgart

Programm

Begrüßung und Bericht über die Tätigkeit des Vereins
Martin Peters,
Vorstandsvorsitzender

Überblick zu Ergebnissen und Leistungen der RKW Baden-Württemberg GmbH
Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer der
RKW Baden-Württemberg GmbH

Wahl des Vereinsvorstandes

Diskussion, Anregungen und Vorschläge der Mitglieder

Hinweis:
Die Mitgliederversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der erschienenen Mitglieder beschlussfähig.
(Gäste sind herzlich willkommen)

Automobilstandort Baden-Württemberg

12. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg

Datum: 25.11.2010
Zeit: 9:30 Uhr – 17:00 Uhr
Ort: Haus der Wirtschaft, Stuttgart
Veranstalter: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Organisation: RKW Baden-Württemberg

Referenten

Profitieren Sie von Vorträgen mit aktuellen Branchenthemen und individuellen Kooperationsgesprächen.

Begleitende Ausstellung:

Unternehmen aus der Branche stellen sich vor. Sie wollen mitmachen? Dann sprechen Sie uns an!

Anmeldung/Information:

RKW Baden-Württemberg
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10
Ansprechpartner ist Josef Schuler
E-Mail: schuler@rkw-bw.de

Klaus Bräunig
Geschäftsführer, VDA e.V., Berlin

Dr. Karl Durst
Technologieentwicklung AUDI
Leichtbauzentrum, AUDI AG,
Neckarsulm

Dr. Holger Findeisen
Leiter Kompetenzcenter Produkte
Prozesse und Materialien,
MANN+HUMMEL GMBH, Ludwigsburg

Dr. Hans Freudenberg
Ministerialdirektor im
Wirtschaftsministerium
Baden-Württemberg, Stuttgart

Dr. Albrecht Fridrich
Geschäftsführer,
RKW Baden-Württemberg, Stuttgart

Dr. Thomas Heckenberger
Leiter Technologie- und Methoden-
center, Behr GmbH & Co. KG, Stuttgart

Prof. Dr. Andreas Knie
Geschäftsführer, Innovationszentrum für
Mobilität und gesellschaftlichen Wandel,
Berlin

Markus Mettler
Technischer Betriebsleiter,
ebm-papst GmbH & Co. KG, Mulfingen

Dr. Klaus Neb
Vorsitzender des Vorstands,
Automotive Engineering Network
Südwest, Karlsruhe

Andreas Renschler
Mitglied des Vorstands der
Daimler AG Trucks and Buses,
Daimler AG, Stuttgart

Dr. Heike Sarstedt
Beauftragte für das Umwelt- und
Sicherheitsmanagement,
MAN Nutzfahrzeuge, München

Prof. Peter Schmid
Fachbereich Fahrzeugtechnik,
Hochschule Esslingen, Esslingen

Alexander Strube
Chief Program Engineer eDRIVE,
GETRAG Corporate Group,
Untergruppenbach

Alfred Weber
Vorsitzender der Geschäftsführung,
MANN+HUMMEL GMBH, Ludwigsburg



Baden-Württemberg
WIRTSCHAFTSMINISTERIUM



RKW
BW