



Schöne, neue Arbeitswelt?

Zukunftsbilder für Arbeit, Führung und Unternehmen

Thomas Sattelberger
Hays-Forum 2015

Transformationsphasen im Zeitraffer



Digitalisierung und
Wandel der Arbeitswelt



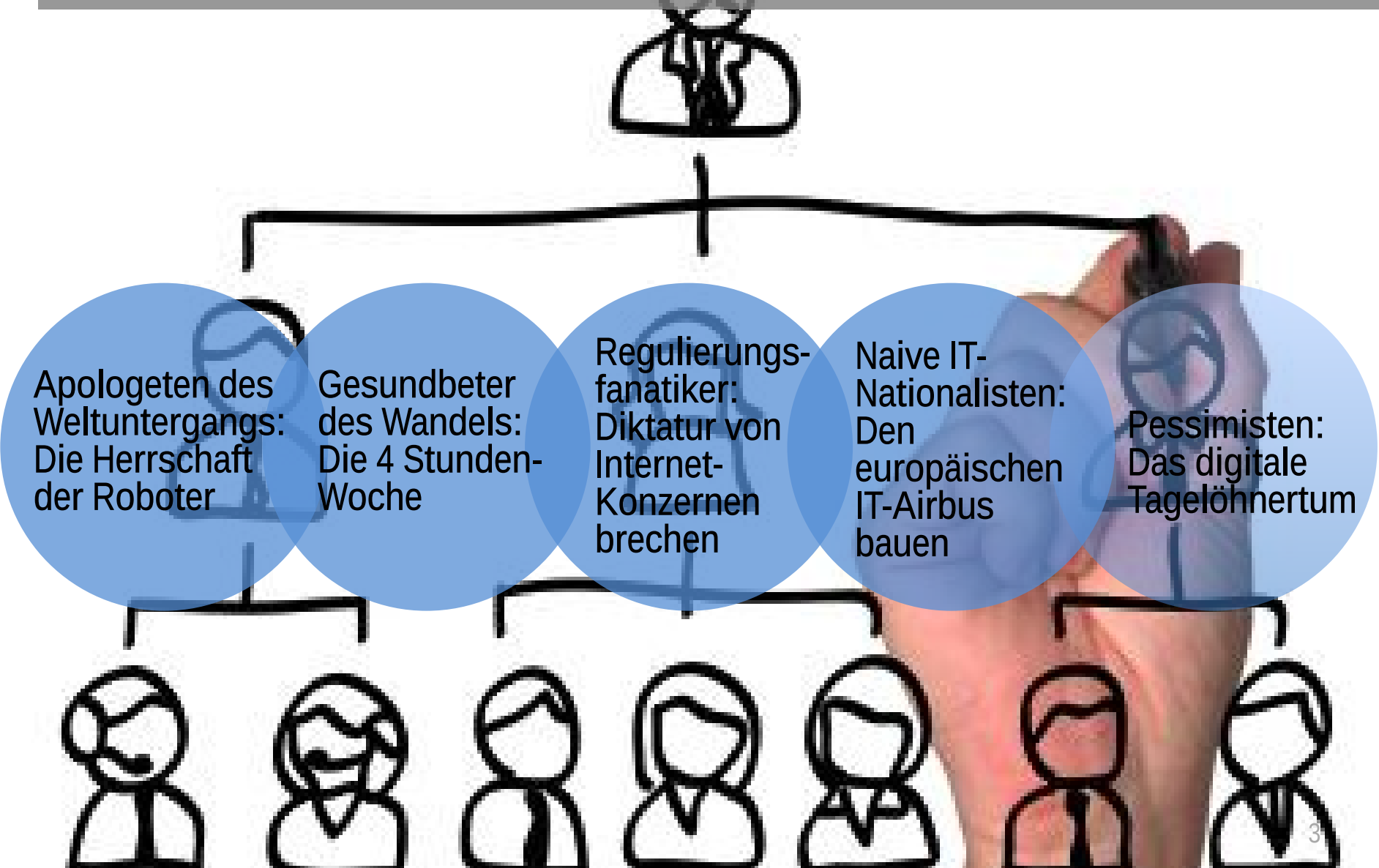
Effizienz- und
Globalisierungs-
schübe



Privatisierungs-
Wellen

Deutschland AG
und ihre Auflösung

Verschiedene Debattenkulturen zum Wandel der Arbeitswelt in der Ära der Digitalisierung



□ Weckruf: Deutschland im Sandwich?

- Megatrends adressieren die Wirtschaftswelt:
Soziale Innovation oder Reformstarre
 - Janusköpfige "Grenzenlosigkeit" der Arbeitswelt
 - Optimistischer Ausblick: Leitbild "Soziale Innovation"
-

Deutschland im Sandwich: Land der Effizienzinnovation, nicht der Basisinnovation



... von unten bedroht – von oben abgehängt?

Deutschland im Sandwich – Mythen bröckeln

Mythos 1: Der Mittelstand bildet auch zukünftig das Rückgrat der Deutschen Wirtschaft.

Wahrheit: Deutschlands Mittelstand verharret in klassischen Industrien und ist in Zukunftsbranchen kaum vertreten.

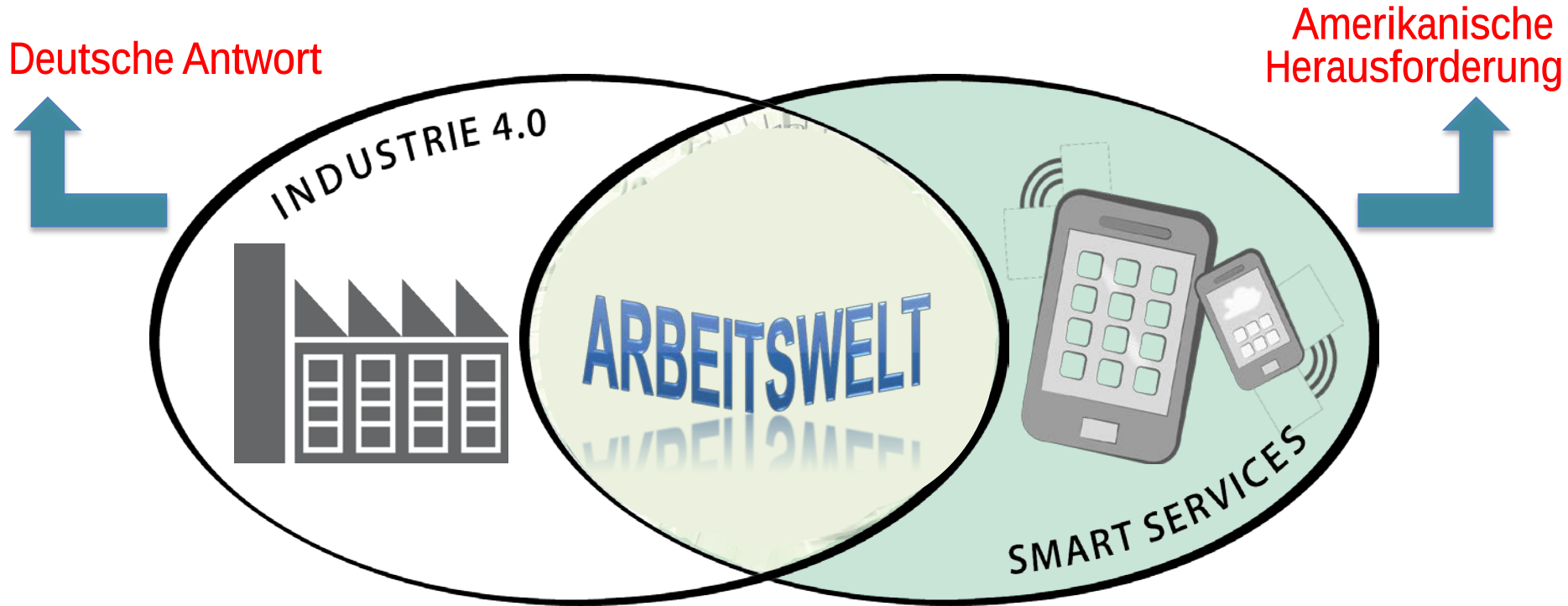
Mythos 2: Die produzierende Industrie sichert Wohlstand und Beschäftigung in Deutschland.

Wahrheit: Nur noch ca. 1/5 der deutschen Arbeitsplätze in der produzierenden Industrie und kontinuierlich weiterer Abbau.

Deutsche Wirtschaft disruptiv bedroht: Im Sandwich zwischen Chinas "Maschinenhaus" & dem "Digital House" USA



Digitale Transformation: Industrie 4.0 und Smart Services – Die Grenzen verschwimmen



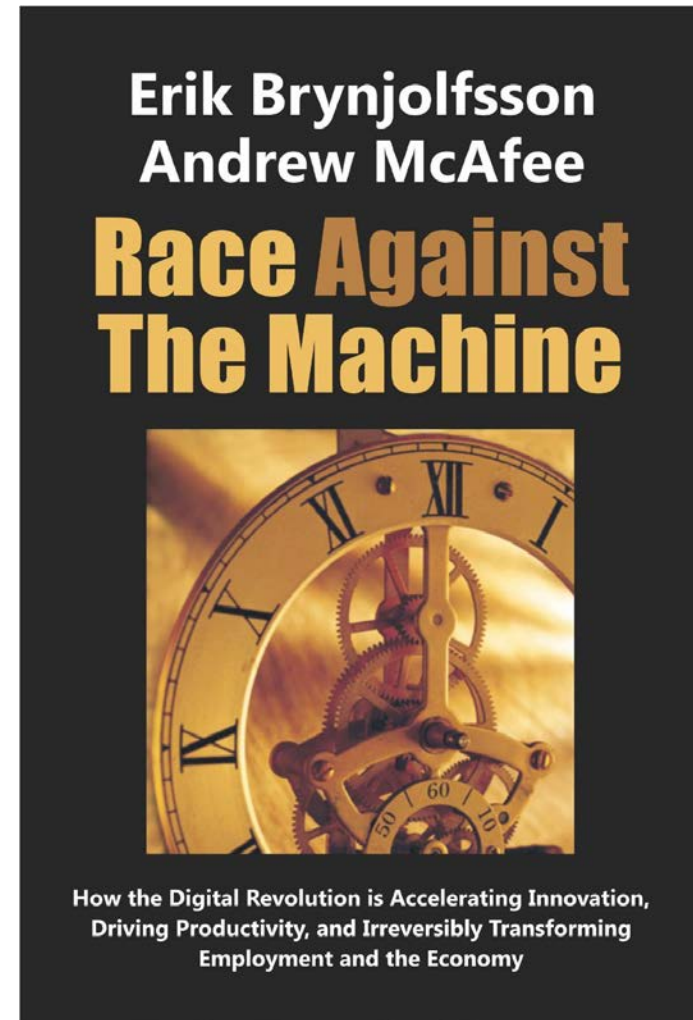
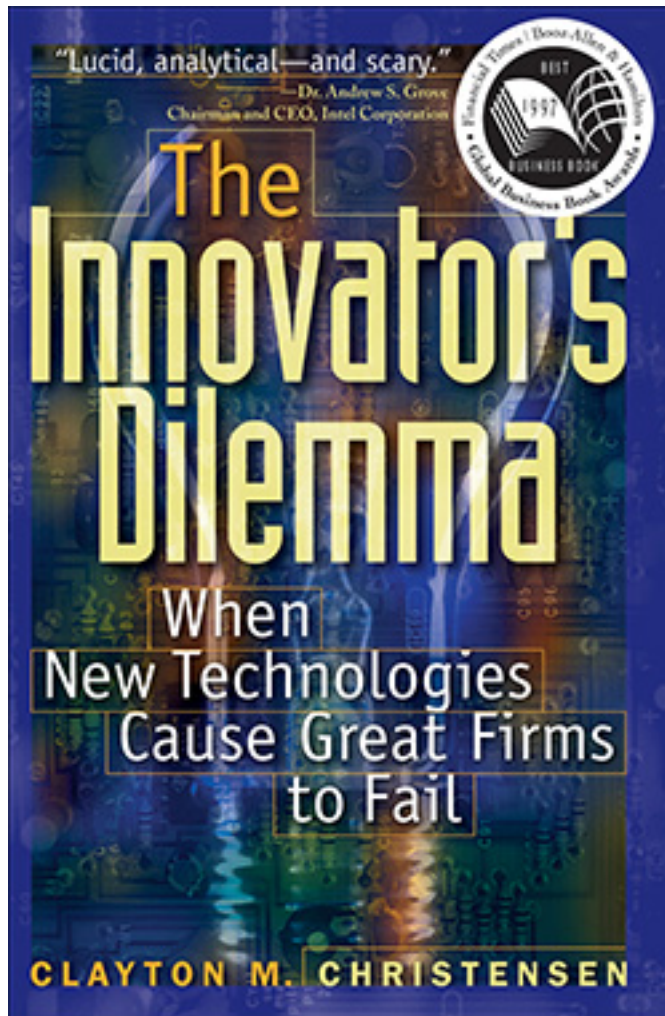
Denken aus dem Maschinenraum:

Deutsche Wirtschaft
denkt als Nachzügler
pfadabhängig
im Korsett 'Industrie 4.0'

Denken aus dem Informationsraum:

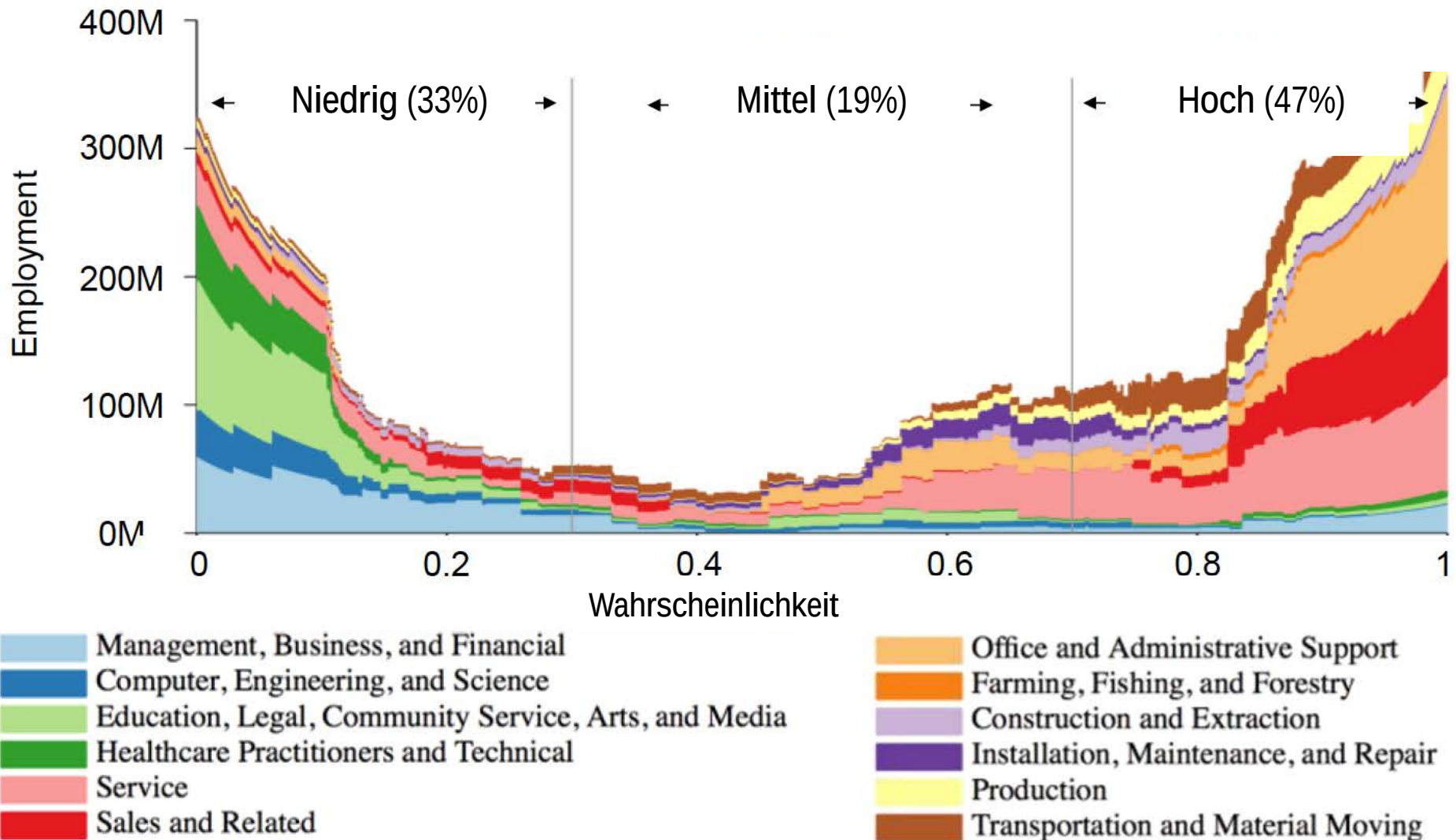
Smart Services haben Potential
der Dominanz über Realwelt,
mit (Ver-)Rücktheit,
Raffinesse und Raffgier

Das Ende der alten Arbeit? Das Ende der Arbeit?



Tsunami an Arbeitsmärkten?

Wahrscheinlichkeit der Computerisierung verschiedener Berufe



Deutschland im Sandwich:

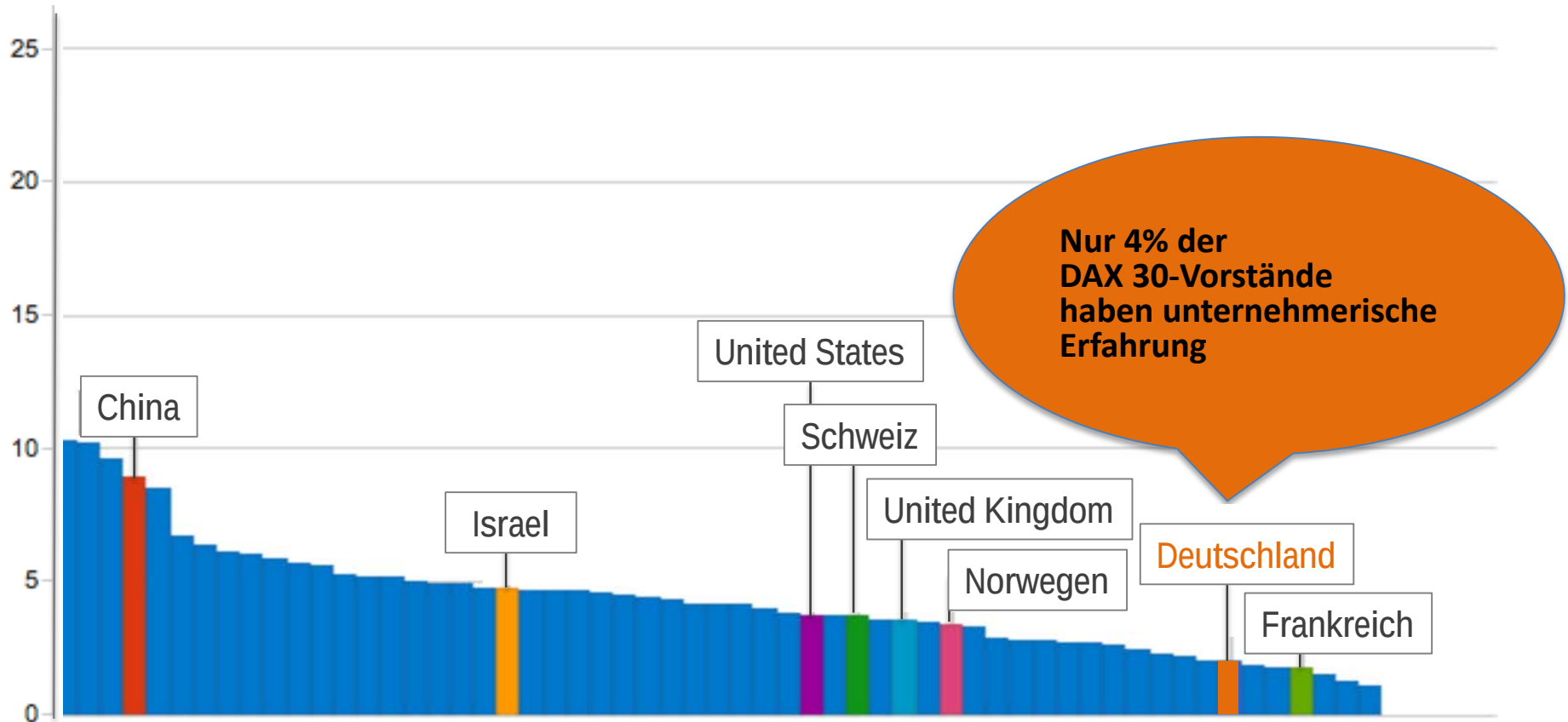
Mystifizierung von Normalarbeit & Managerlaufbahn,
"sicherem" Angestelltentum & Risikovermeidung



Schwacher Entrepreneurship-Geist und zurückgehende Gründungsintensität

Neugründungen 2013 im internationalen Vergleich

Prozent der 18-64jährigen, die seit mindestens 3, nicht mehr als 42 Monaten ein eigenes Geschäft führen*

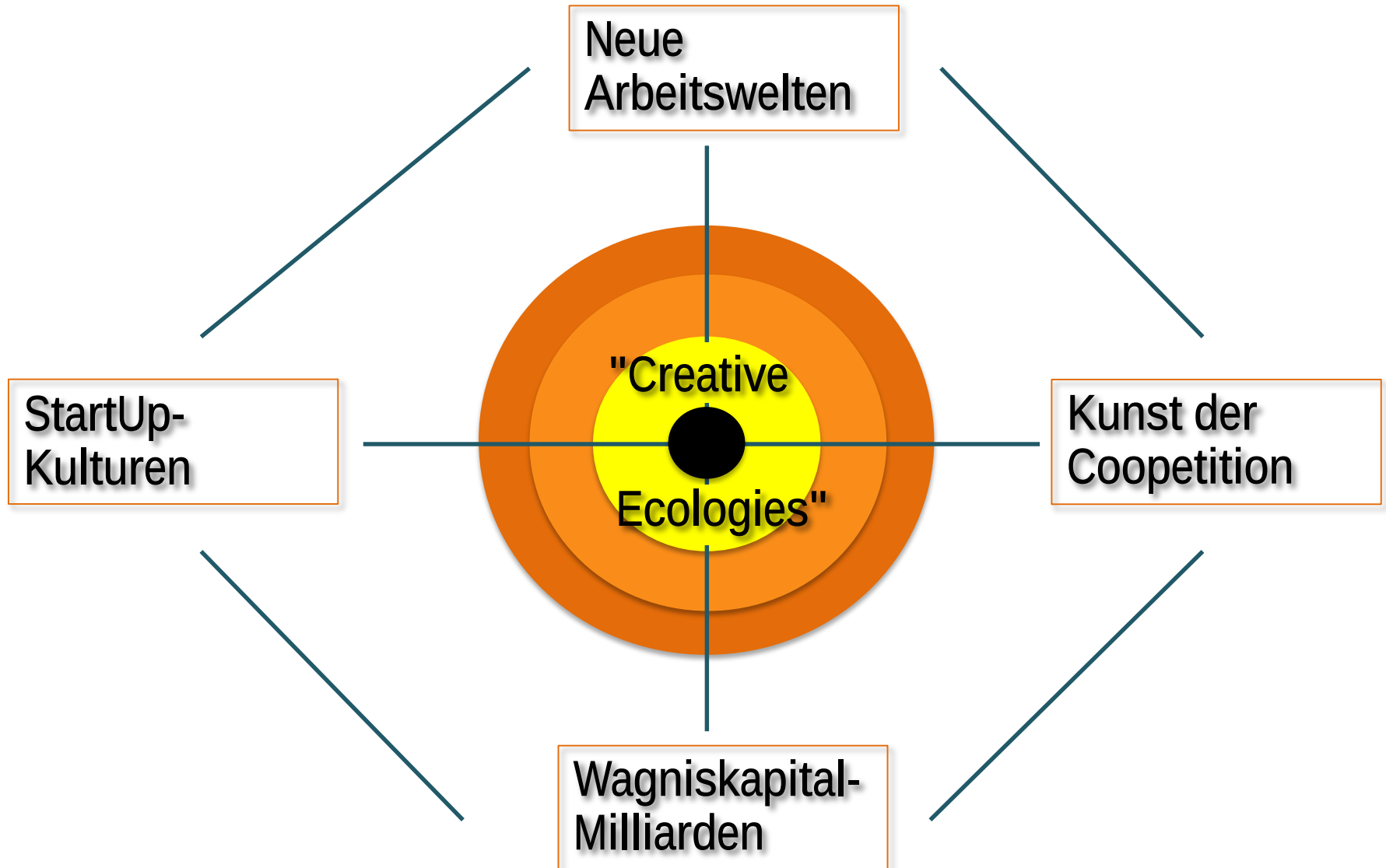


Quellen:

*Global Entrepreneurship Monitor, 2014; <http://www.gemconsortium.org/visualizations>

** Gewerbliche Gründungen, Liquidationen und deren Saldo 2003-2013 in Deutschland, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2014; <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=0>

Fadenkreuz des Erfolgs

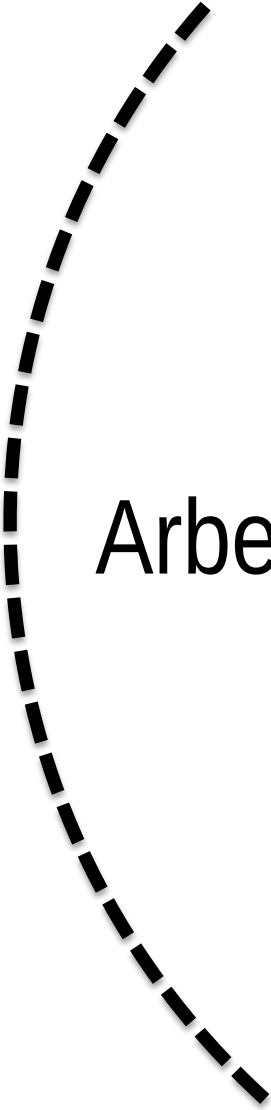


-
- Weckruf: Deutschland im Sandwich?
 - Megatrends adressieren die Wirtschaftswelt:
Soziale Innovation oder Reformstarre
 - Janusköpfige "Grenzenlosigkeit" der Arbeitswelt
 - Optimistischer Ausblick: Leitbild "Soziale Innovation"
-

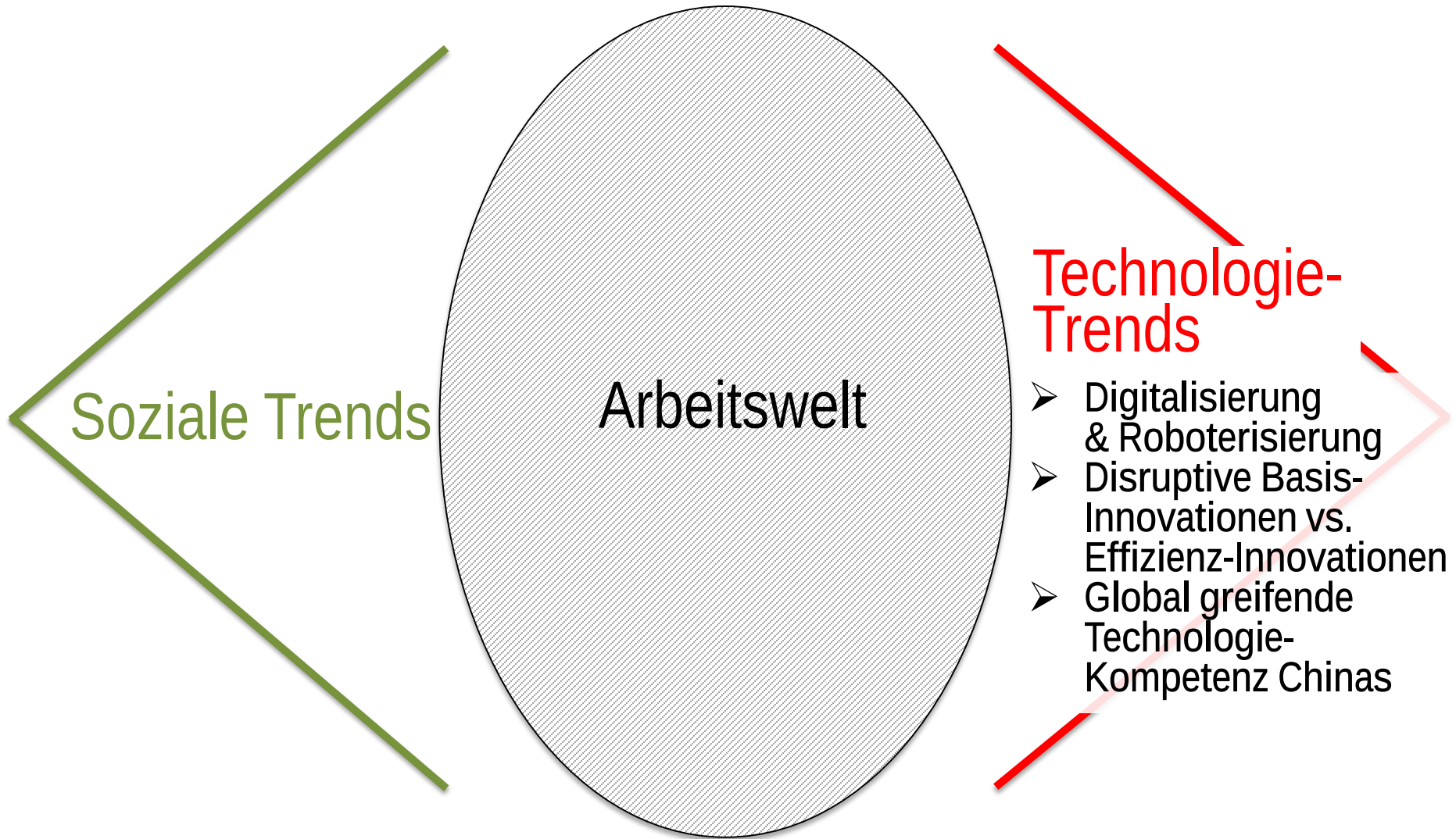
Two solid green lines, one sloping upwards from left to right and one sloping downwards from left to right, framing the 'Soziale Trends' section.

Soziale Trends

- Wertewandel
- Machtveränderung am Arbeitsmarkt
- Talentwanderung ('Gain & Drain')
- Druck von Zivilgesellschaft & Politik
- Migrationsbewegungen

A large, thick, dashed black arc on the right side of the slide, partially enclosing the 'Arbeitswelt' text.

Arbeitswelt



Vier Stufen der Industriellen Revolution & der Arbeitswelten

Ende des 18. Jhdt.

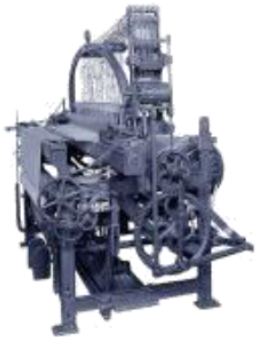
Beginn des 20. Jhdt.

Beginn der 70er Jahre

heute

1. Industrielle Revolution

Erster mechanischer Webstuhl 1784



2. Industrielle Revolution

Erstes Fließband in den Schlachthöfen von Cincinnati 1870



3. Industrielle Revolution

Erste Speicher-programmierbare Steuerung (SPS), Modicon 1969



4. Industrielle Revolution

Cyber-physische Systeme (Industrie 4.0) und Internet der Dinge (Smart Services)



Arbeitswelt 1.0

Mechanisierung der Arbeit

Arbeitswelt 2.0

Fordismus / Fließarbeit

Arbeitswelt 3.0

Computerisierung der Arbeit / Toyotismus

Arbeitswelt 4.0

Digitale Humanisierung & Demokratisierung vs. Digitaler Taylorismus

Soziale
Trends

Gesunde
Organisation

Demokratisierung
in Führung &
Organisation

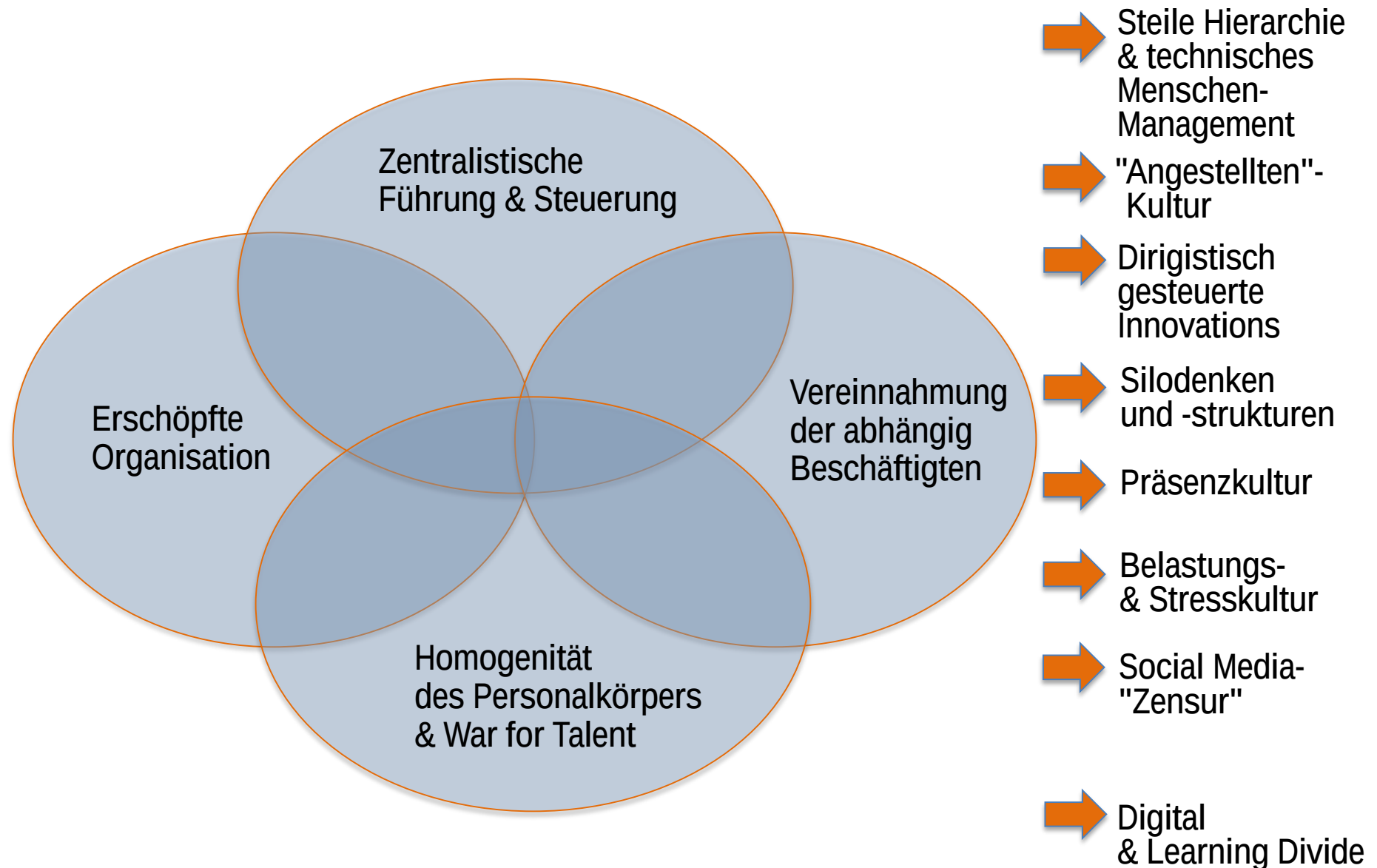
Souveränität
von
'Unternehmens-
Bürgern'

Diversität
& Inclusion

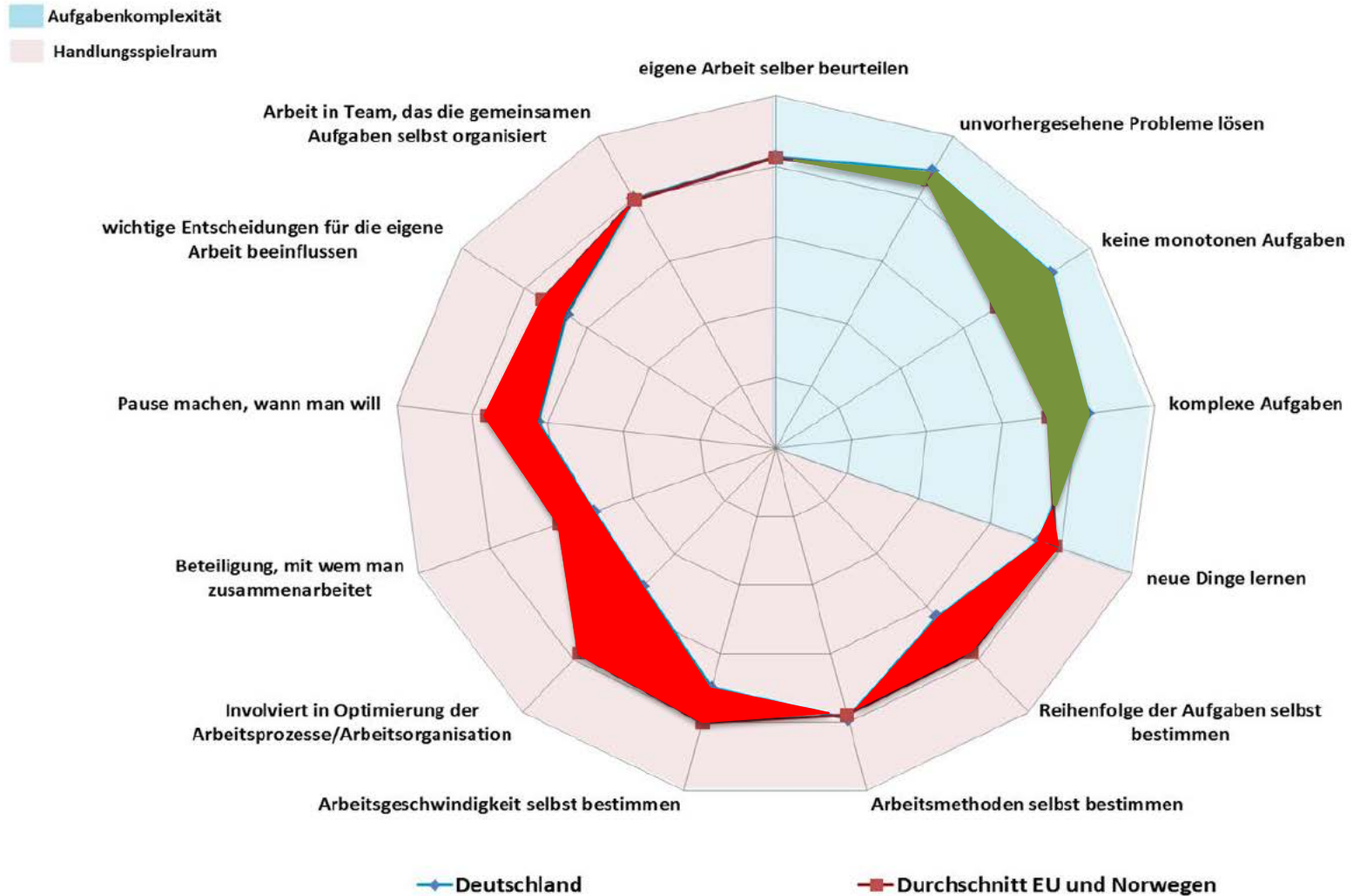
Technologie-
Trends

Zerrbild:

Heutige alte Arbeitswelt 1.0 trifft Industrie 4.0 & Smart Services

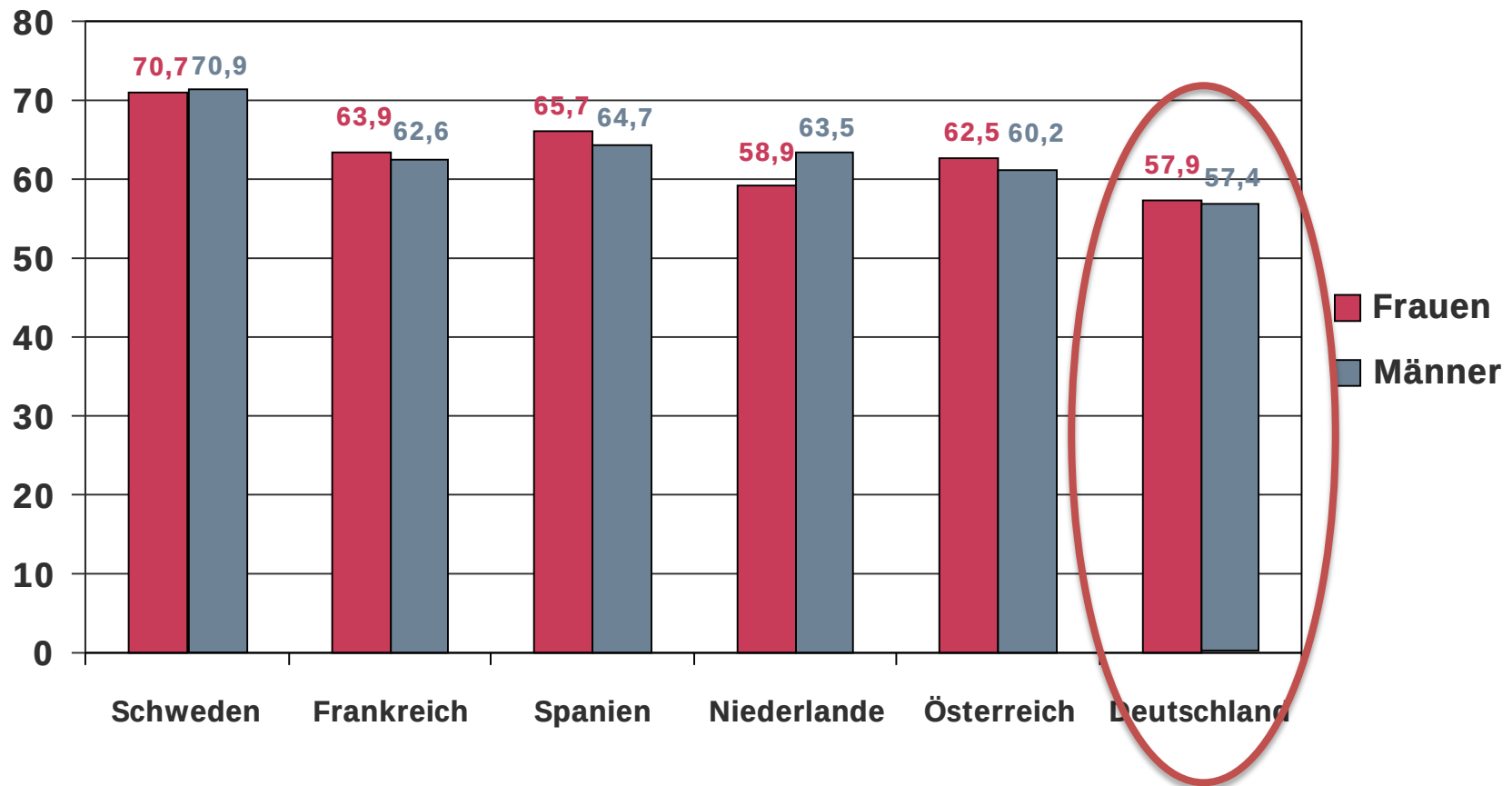


Innovationsförderliche Arbeit: Mehr Schwächen als Stärken Deutschlands



Beschwerdefreie Lebenserwartung: Deutschland Schlusslicht

Angaben in Jahren



'Preis des wirtschaftlichen Spitzenerfolgs' (Prof. Dr. Badura)

Quelle: Eurostat, aktuellste Zahlen von 2012

Qualität der Führung ist weit unterdurchschnittlich: Im Mittelstand wie in Konzernen

Rückgang kooperativer Führungsstil
Ihren Führungsstil empfinden als kooperativ:
1998: 86% der Männer und Frauen
2003: 71% der Männer / 67% der Frauen
Heute: 39% der Männer / 35% der Frauen

1/3 Zweck heiligt Mittel:
58% Männer, 64% Frauen
haben autoritäre Seite

13% weniger Unterstützung
durch Vorgesetzte als Ø EU 27
(47% zu 60%)

76% der deutschen
Vorgesetzten helfen
selten oder nie
bei großen Problemen

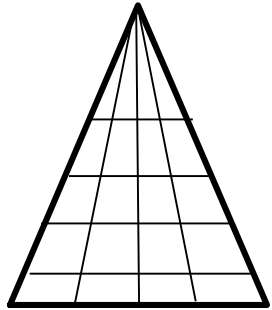
Schwierigere Arbeit, aber
weniger Freiheit als Ø EU27:
- 5% bzgl. Arbeitstempo,
- 7% bzgl. Arbeitspausen,
- 9% bzgl. Priorisierung von Aufgaben

Signifikante Belastung durch
Restrukturierungen: 53% klagen
über Erschöpfung & Müdigkeit

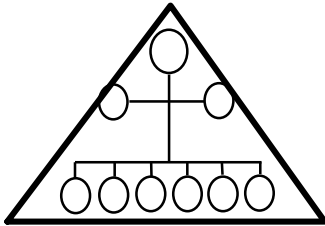
2/3 der Deutschen sind
unzufrieden mit Führungsstil

-
- Weckruf: Deutschland im Sandwich?
 - Megatrends adressieren die Wirtschaftswelt:
Soziale Innovation oder Reformstarre
 - Janusköpfige "Grenzenlosigkeit"
der Arbeitswelt
 - Optimistischer Ausblick: Leitbild "Soziale Innovation"
-

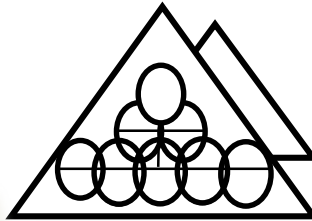
"Entgrenzte Organisation" - Struktureller & digitaler Wandel lässt Grenzen verschwimmen



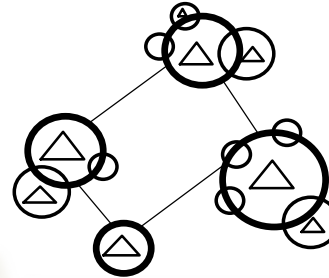
Bis in die
1980er
Funktionale
Hierarchien



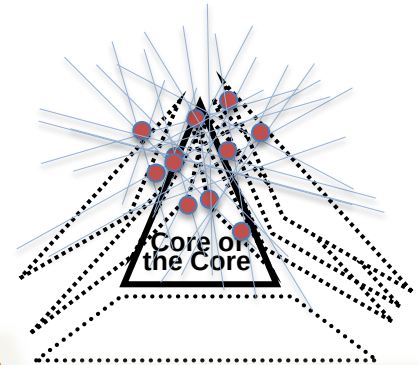
Späte 1980er
Lean Management
& Dezentralisierung



Frühe 1990er
Supply Chains,
Allianzen &
Joint Ventures,
M&A's, LuZ



Heute
(Business Process-)
Outsourcing,
Service Portfolios
& On-, Near-,
Offshoring,
Werksverträge



Morgen
Virtuelle &
digitale
Organisation,
Netzwerke &
Satelliten,
New Work &
Prosumenten

... Halbwertzeiten stabiler Organisationsstrukturen nehmen rapide ab

Kleine Kernbelegschaft steuert 'Liquid Workforce':

Frei schwebend in der Wolke

Der Software-Konzern IBM plant eine Radikalreform seiner Belegschaft.

Wirtschaft

DER SPIEGEL 6/2012

Virtuelle Arbeitswelt

Unternehmen könnten zukünftig einen Großteil ihrer Belegschaft in die sogenannte Wolke auslagern



Kernbelegschaft

Dazu gehören Mitarbeiter, die die Strategie bestimmen oder die Kundenbeziehung pflegen. Sie zahlen Lohn- und Einkommensteuer und beziehen Sonderleistungen des Arbeitgebers.

Kunde

Talentsuche

Wie auf einer Auktion konkurrieren Fachkräfte um die Teilnahme an Projekten.



Fachkräfte-Community

In der Wolke rekrutiert das Unternehmen Gruppen von Arbeitskräften, die auf die jeweils benötigten Leistungen spezialisiert sind.



„Gefällt mir“
Wie bei Facebook wird der Arbeitserfolg per Maus-klick bewertet.

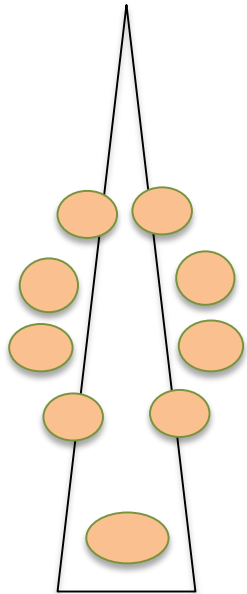


Zertifizierte freie Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter in der Wolke wird zertifiziert: Entspricht sein Know-how internationalen Branchenstandards? Hat er sich bei früheren Projekten bewährt? Ist er korrekt und zuverlässig? Mit positiven Bewertungen steigt seine „digitale Reputation“. Die höchste Auszeichnung ist das Goldsiegel.

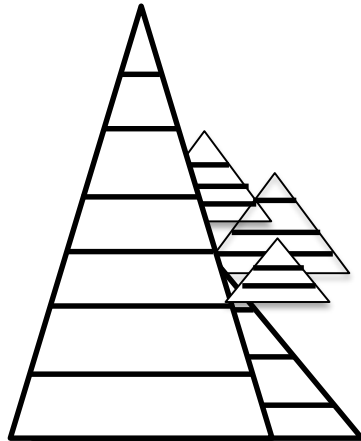


Unternehmensentwicklung der Zukunft wird zu "Systemkonkurrenz": Vom Söldner über Demokratisierung bis zu Neo-Feudalisierung

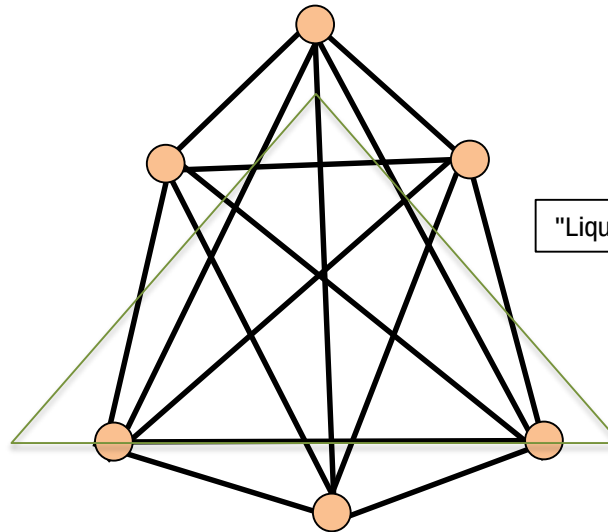


Söldnertruppen Ozeandampfer

Machtbasierte
Nomaden-
& Satelliten-
Organisation

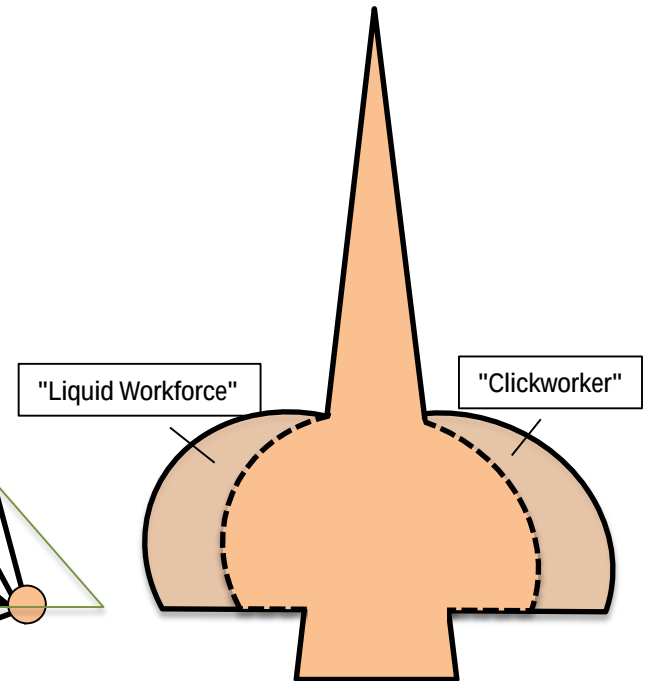


Traditionelle
(aber flachere,
dezentralere)
Macht-Pyramide



"Neuer Mittelstand"

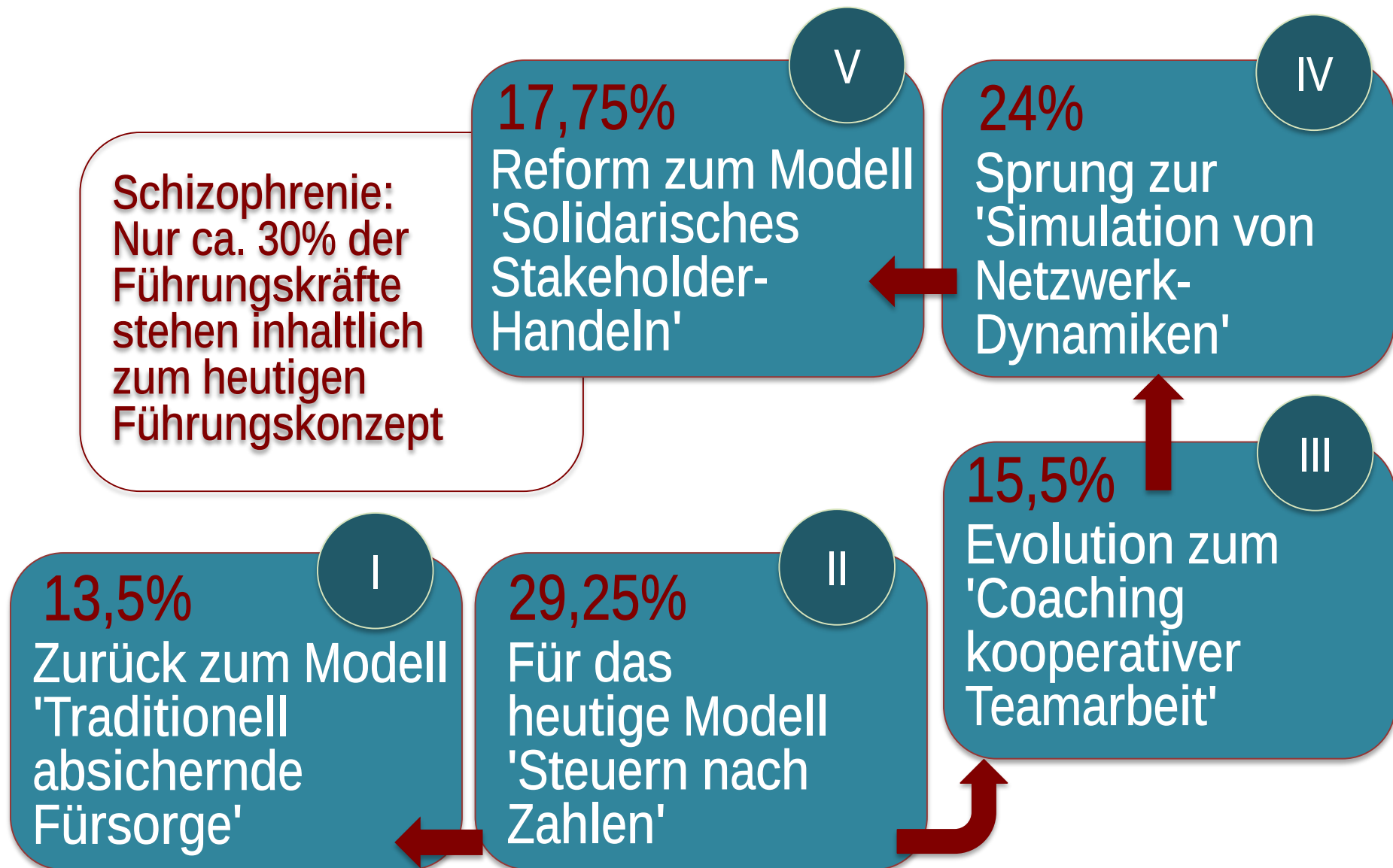
Machtverteilung in
Netzwerk-Organisation



Hybrid

Feudalistisch
& demokratisch

-
- Weckruf: Deutschland im Sandwich?
 - Megatrends adressieren die Wirtschaftswelt:
Soziale Innovation oder Reformstarre
 - Janusköpfige "Grenzenlosigkeit" der Arbeitswelt
 - Optimistischer Ausblick:
Leitbild "Soziale Innovation"
-



Am Horizont sichtbar: Menschen- und innovationsfreundliche Führung, Kultur & Organisation

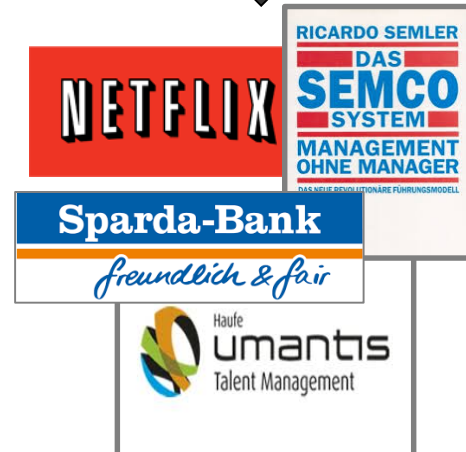


Innovations-Räume
20%-Regel (Google)
15%-Regel (3M)

Hierarchie-Armut,
Demokratisierung
& lockere dezentrale
Kopplung

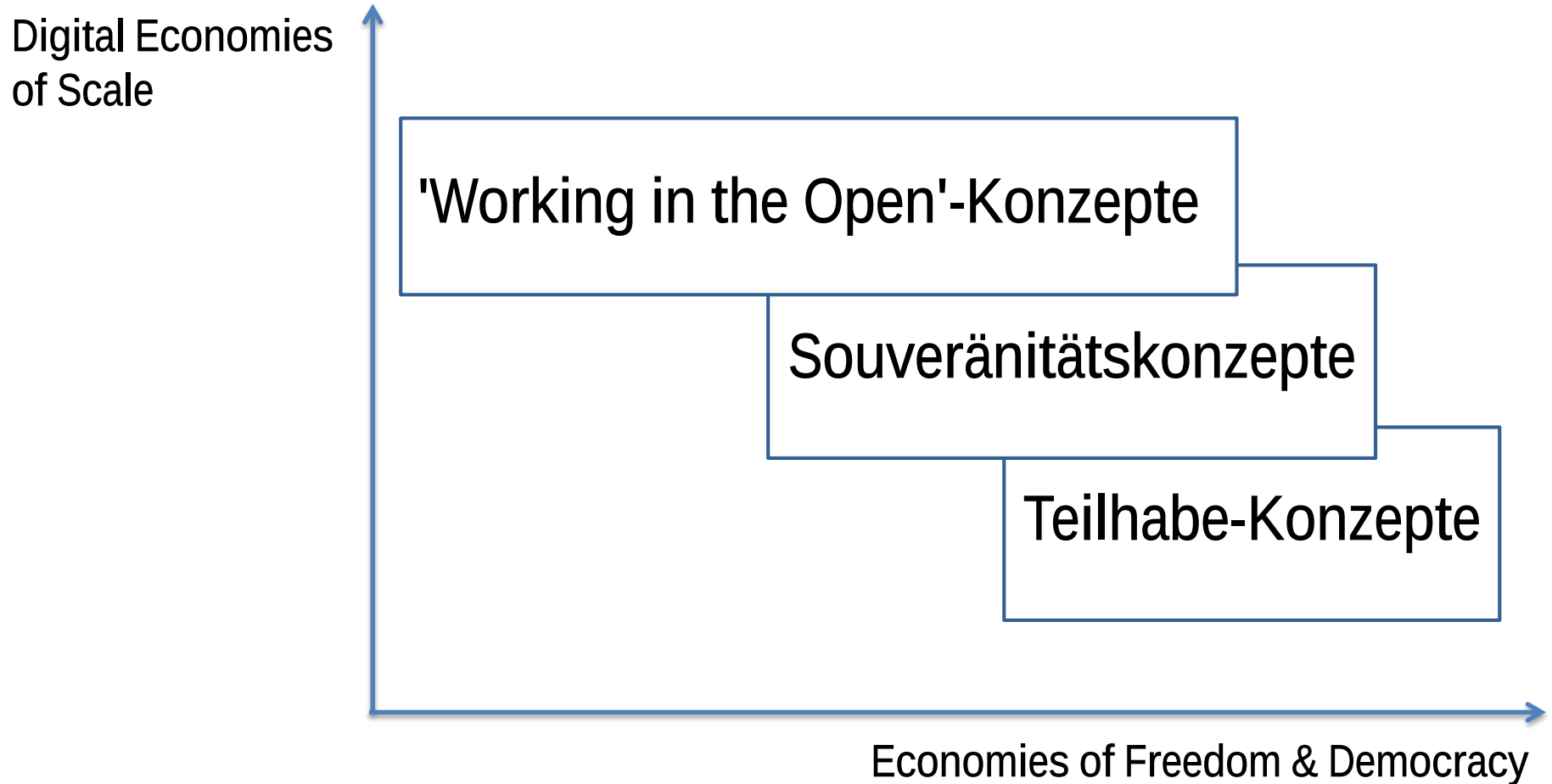
Souveränität &
Selbstverantwortung

Open Innovation



**'Einige der wichtigsten
Innovationen entstehen nicht
durch neue Technologien,
sondern durch andere Arten
zusammenzuarbeiten
und Arbeit zu organisieren'.
(Tom Malone, MIT)**

Tom Malone (MIT): "Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren".



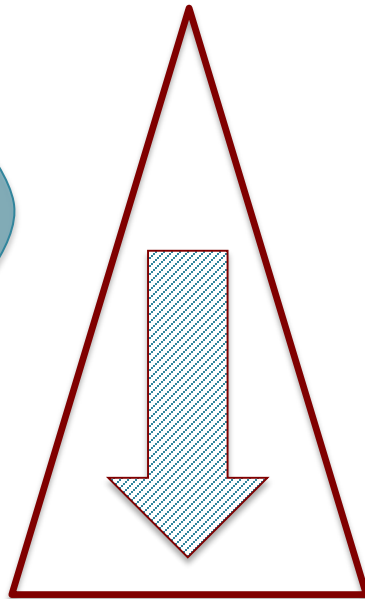
Vier grundsätzliche Strategien der Veränderung

Insel-Strategie



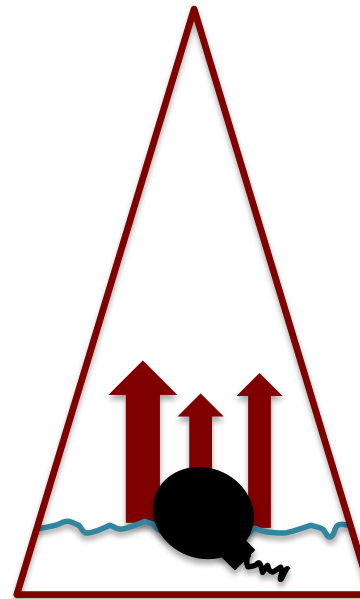
Strahlkraft
von 'Leuchttürmen'

Kaskaden-Strategie einsichtiger Mächtiger



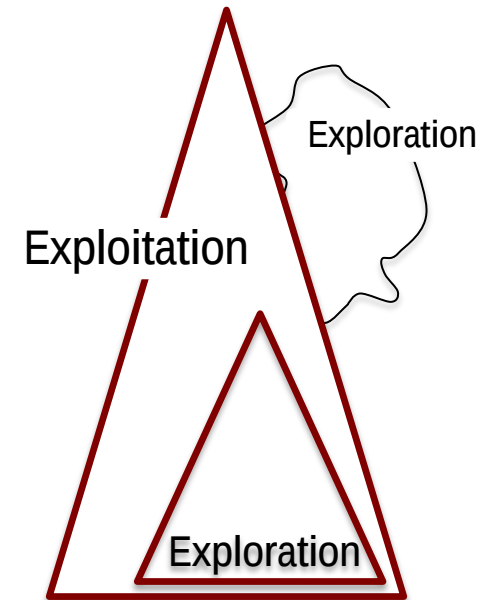
Topdown-
Modell des
Kulturwandels

Graswurzel- Bewegung



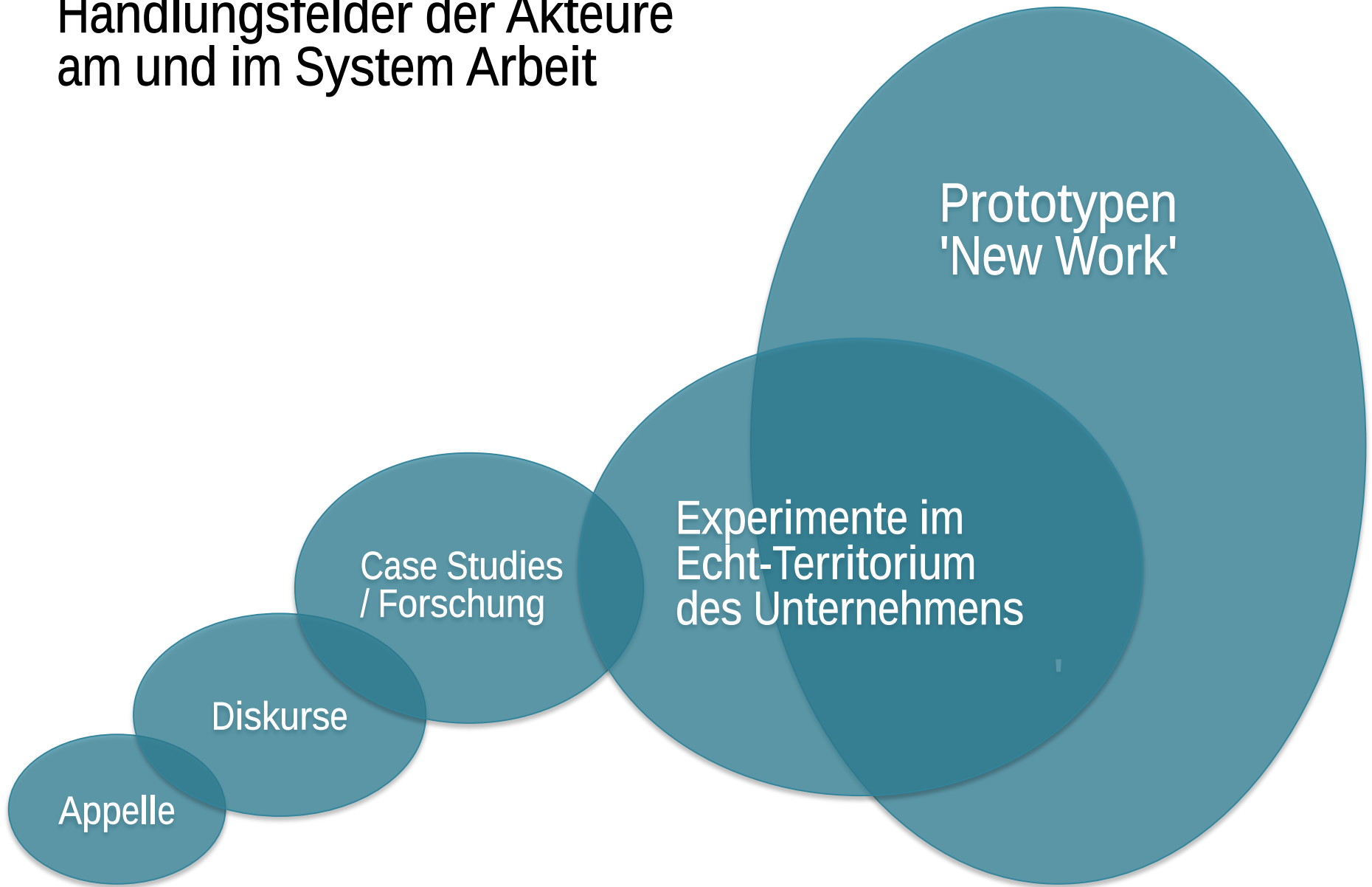
Evolutionärer
& revolutionärer
Druck 'von unten'

Ambidextre Organisation



Kultur- u./o.
strukturpolitische
'Zweihändigkeit'³²

Handlungsfelder der Akteure am und im System Arbeit



Die Welle surfen oder dem Tsunami davon rennen

