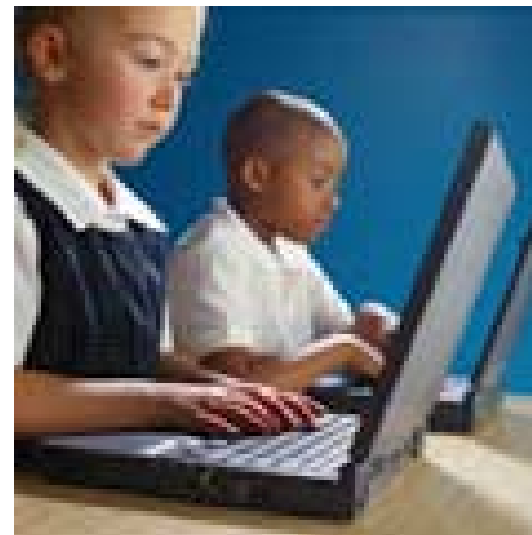
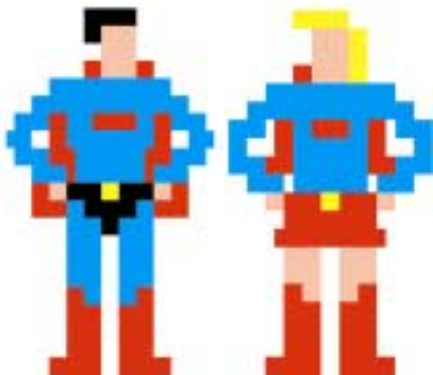




Unternehmen im Wandel: Den kleinen Unterschied nutzen

Männer und Frauen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts

Impulstagung DIEZE, Castrop-Rauxel



Michael Astor
24.9.2002

Gliederung des Vortrags: „Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts“

- Die Prognos AG
- Ökonomische Rahmendaten bis 2020
- Die demographische Entwicklung
- Strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft
- Arbeit im betrieblichen Kontext
- Individuelle Chancen und Risiken
- Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft

Die Prognos AG:

Zukunft als Herausforderung – Tradition als Referenz

- 1959, Basel: Gründung von Prognos als „Think Tank“, der eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schlägt
- Erster deutscher Standort in Köln 1979
- 1981: Das erste „Prognos Zukunftsforum“
- Gründung des Berliner Büros 1986
- weitere Standorte kommen in den 90er Jahren dazu (Brüssel, Bremen)

Heute zählt Prognos in seinen Themenfeldern zu den führenden Beratungsunternehmen in Europa.

Gut 100 Mitarbeiter beraten in über 150 Projekten Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen.

In vielen Vorträgen, Veröffentlichungen und Medienbeiträgen vermitteln Prognos-Experten Ihre Kompetenz.

Die Prognos: Fokus Zukunft – Orientierung für das Morgen

Prognos entwickelt – auf der Basis fundierter Analysen und Prognosen – interdisziplinär, unvoreingenommen und unabhängig Problemlösungen zu Zukunftsfragen für internationale Kunden aus Wirtschaft und Politik.

Die Stärke der Prognos liegt in der umfassenden Analyse und Bewertung von Zukunftstrends durch systematische Vernetzung von natur-, geistes- und sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen.

Die Zukunft ist vielschichtig

Deutschland Report, World Reports, Transport Report,
mediareports



Prognos Zukunftsforum, Trenddinner, Konferenzen

„Wer plant, braucht eine Vorstellung von der Zukunft. Die Prognos Reports helfen uns, diese Vorstellung zu entwickeln.“

Prof. Dr. Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutsche Bank Gruppe

Der Deutschland Report

Die umfassende Entscheidungshilfe zur Zukunft der Bundesrepublik auf der Grundlage eines konsistenten Szenarios



Die Prognos mediareports

Das Planungspaket zu den Kommunikations- u. Medienmärkten: 7 Themenreports und der Premiumreport für den integrierten Überblick



Die World Reports

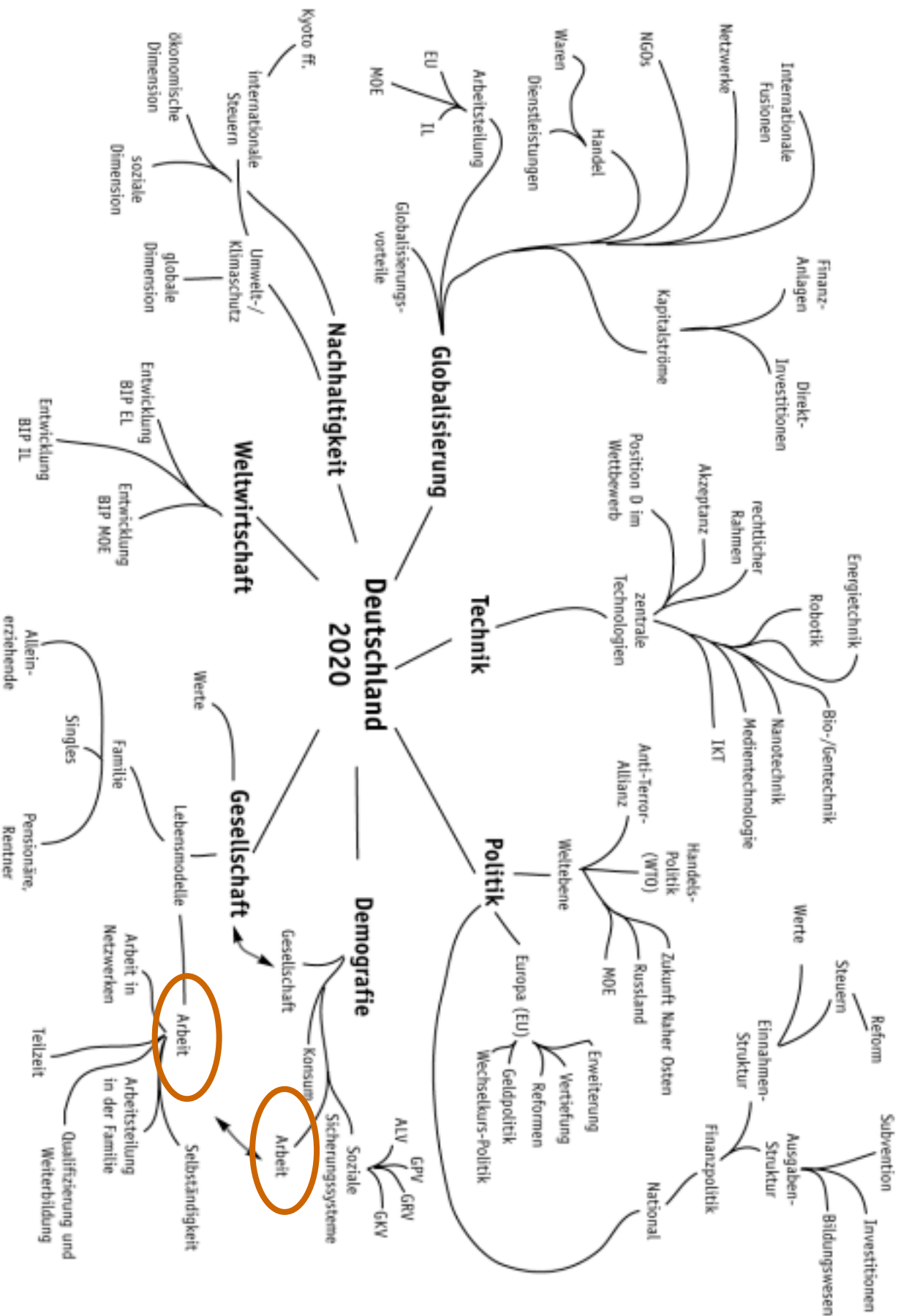
Kurz-, Mittel- und Langfristprognosen zu Volkswirtschaften und Märkten für 90% der Weltwirtschaft



Der European Transport Report

Analyse- und Prognosedaten zur Entwicklung der Verkehrsnachfrage im Personen- und Güterverkehr in 22 europäischen Ländern





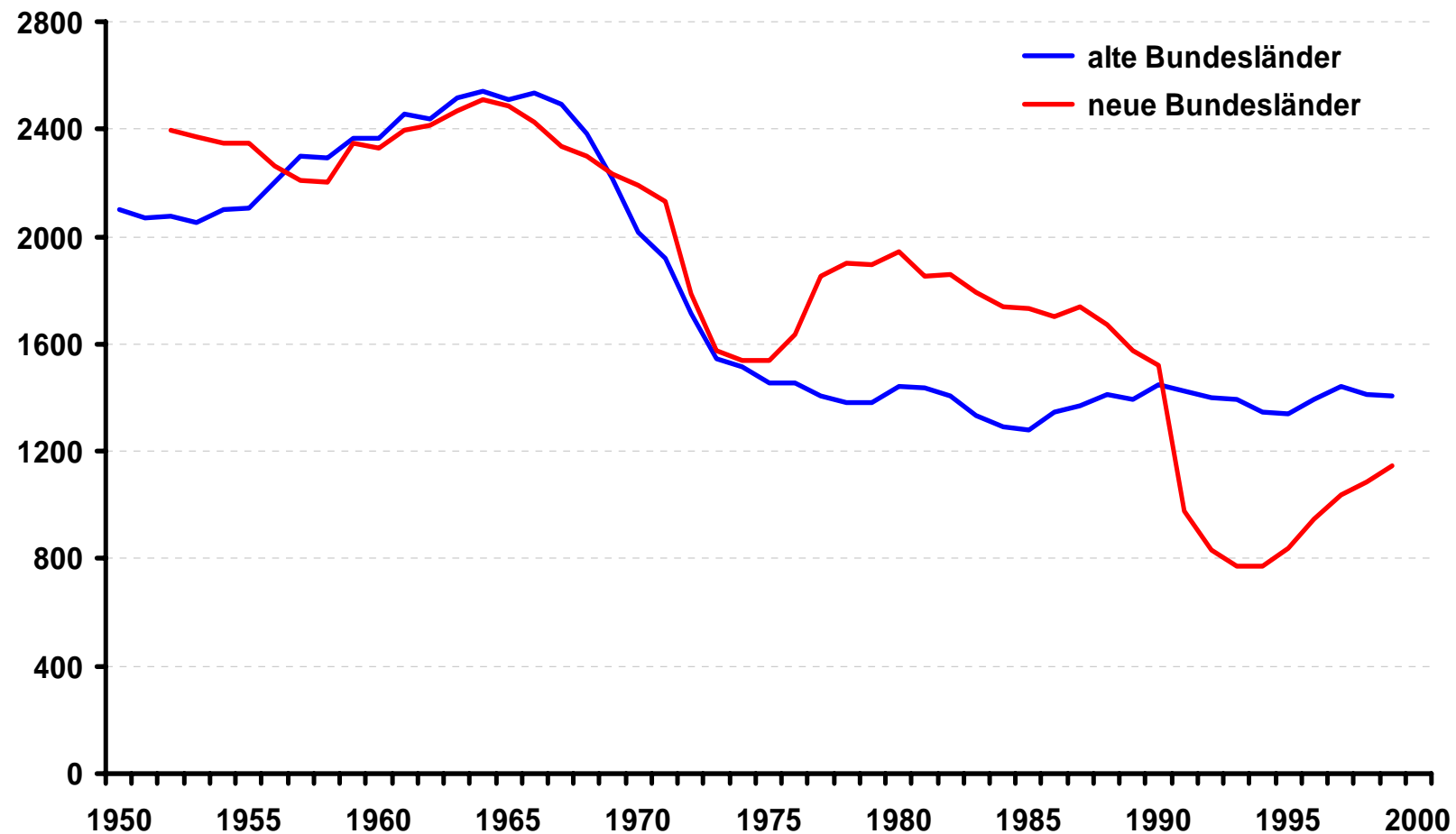
Deutschland bis 2020: Die Rahmenbedingungen (I)

- Globalisierung
 - Internationale Arbeitsteilung setzt sich fort
 - Weitere Liberalisierung der Güter- und Finanzmärkte
 - Protektionistische Tendenzen werden zurückgedrängt
- Weltwirtschaft
 - Langfristiges Wachstum der Weltwirtschaft von 2,6 % p.a.
 - Vergleichsweise stärkeres Wachstum des Welthandels (4,3 % p.a. bis 2020)
 - Wirtschaftswachstum in Europa 2000-2010: 2,1 % p.a., 2010-2020: 1,8% p.a.
- Weltmarktpreise
 - Intensiver Wettbewerb schränkt Preiserhöhungsspielräume ein
 - Keine ressourcenbedingte Verknappung bei Rohöl im Prognosezeitraum
 - Tendenzielle Aufwertung des Euro
- Geldpolitik
 - Tendenziell niedrige Zinsen im Euro-Raum
 - Angesichts niedriger Preise keine restriktive Geldpolitik der EZB
 - Haushaltskonsolidierung in EU-Mitgliedsstaaten setzt sich fort

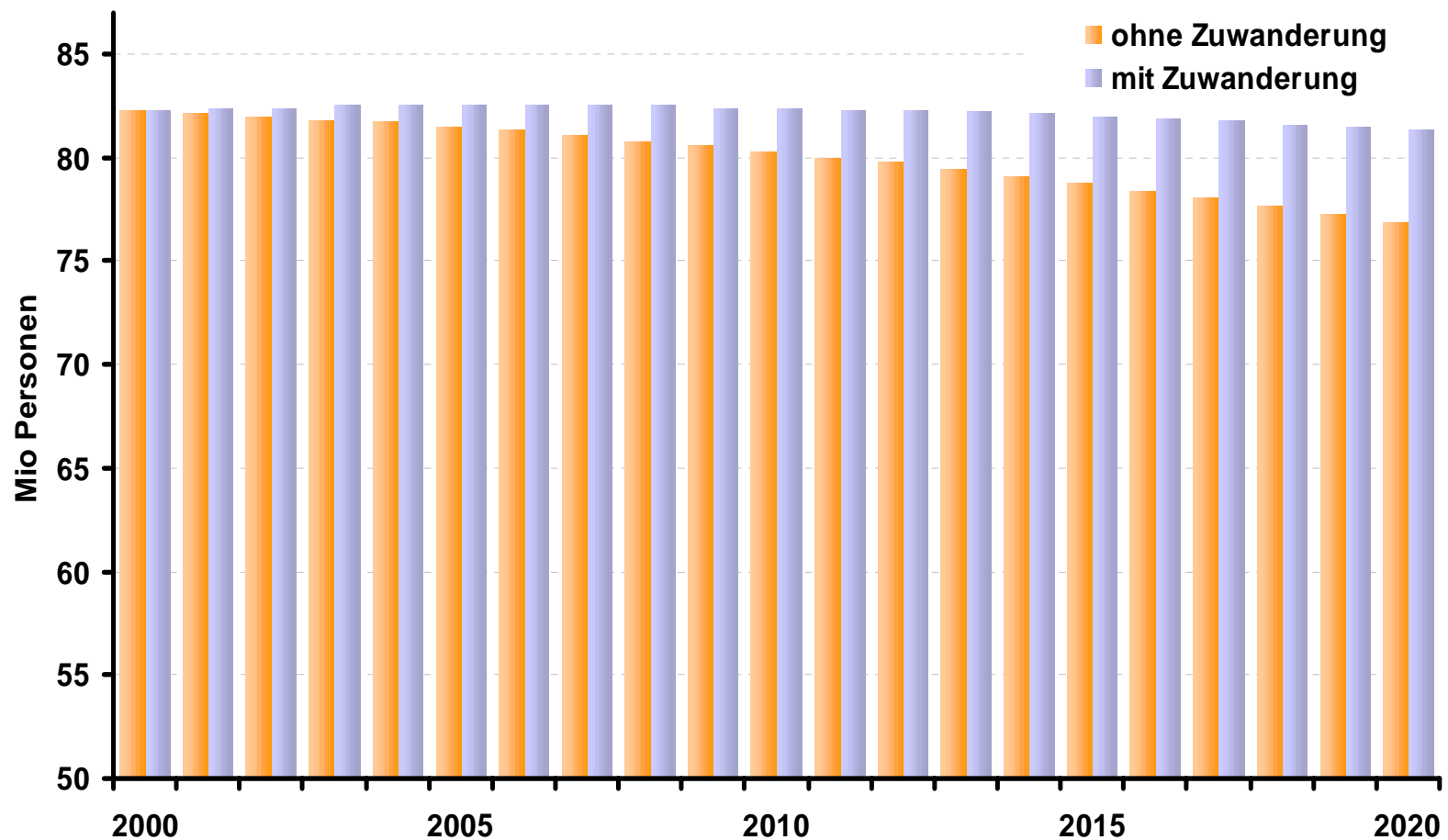
Deutschland bis 2020: Die Rahmenbedingungen (II)

- Lohnpolitik
 - Angesichts hoher Arbeitslosigkeit bleiben Lohnsteigerungen moderat
 - Produktivitätsorientierte Lohnpolitik
 - Weitere Flexibilisierung betrieblicher Arbeitszeitgestaltung
- Technischer Fortschritt
 - Potenzial ist vorhanden, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen
 - Innovationsfreundliche Strukturen ermöglichen eine zügige Umsetzung technischer Neuerungen in neue Produkte und neue Produktionsprozesse
 - Grundsätzlich positives Investitionsklima (niedrige Zinsen, Lohn- und Preissteigerungen)
- Sozialpolitik
 - Zukünftige Reformen in der Sozialversicherung wahrscheinlich
 - Grundsätzlich geltendes Recht (tendenziell einnahmeorientierte Ausgabenpolitik)
- Steuerpolitik
 - Ausstehende Stufen der Steuerreform und Ökosteuer treten in Kraft
 - Tendenz hin zu verbrauchsbezogenen Bemessungsgrundlagen
 - Langfristige Freistellung der Arbeitnehmerbeiträge zur Rentenversicherung

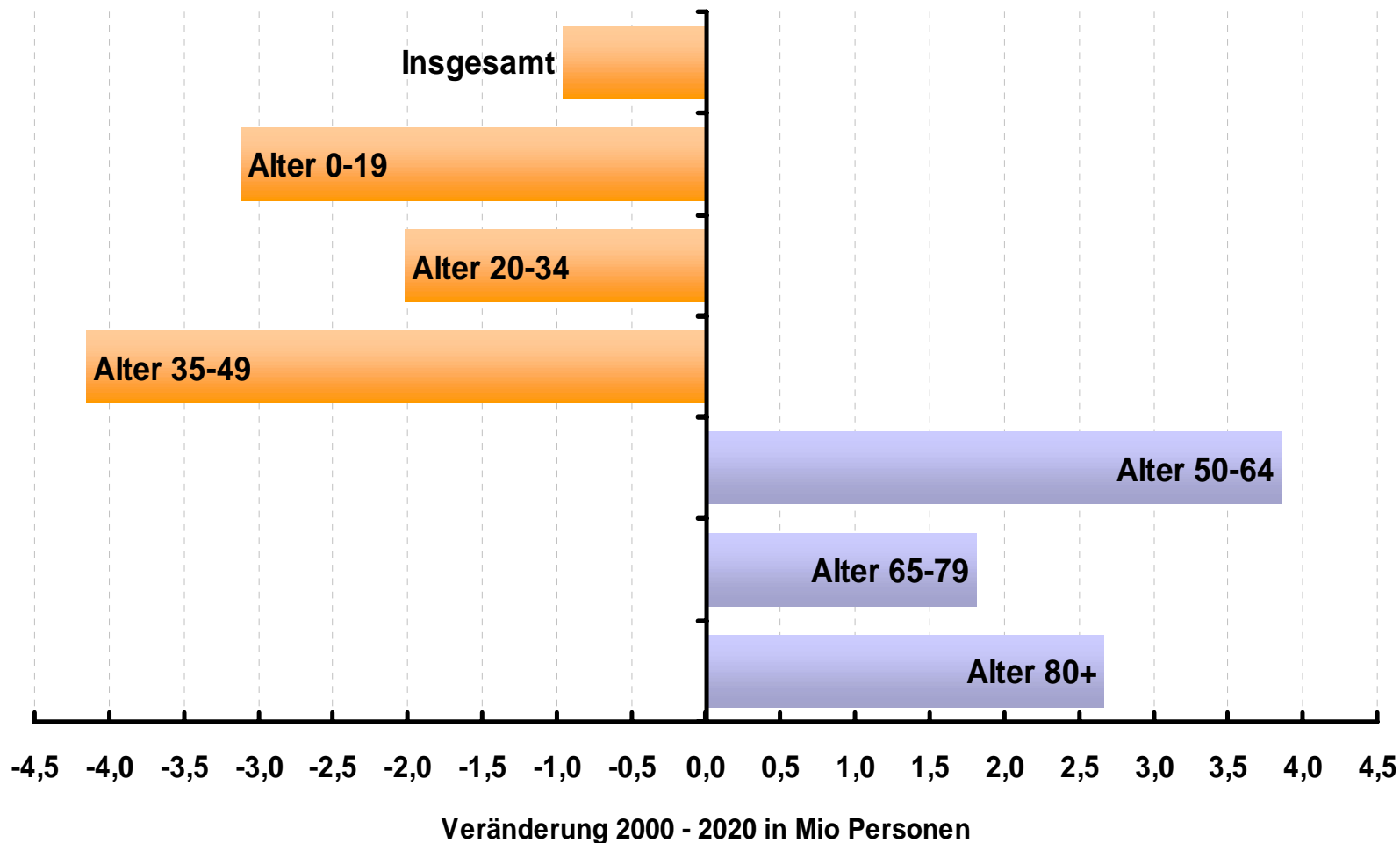
Zusammengefasste Geburtenziffer (Lebendgeborene je 1000 Frauen)



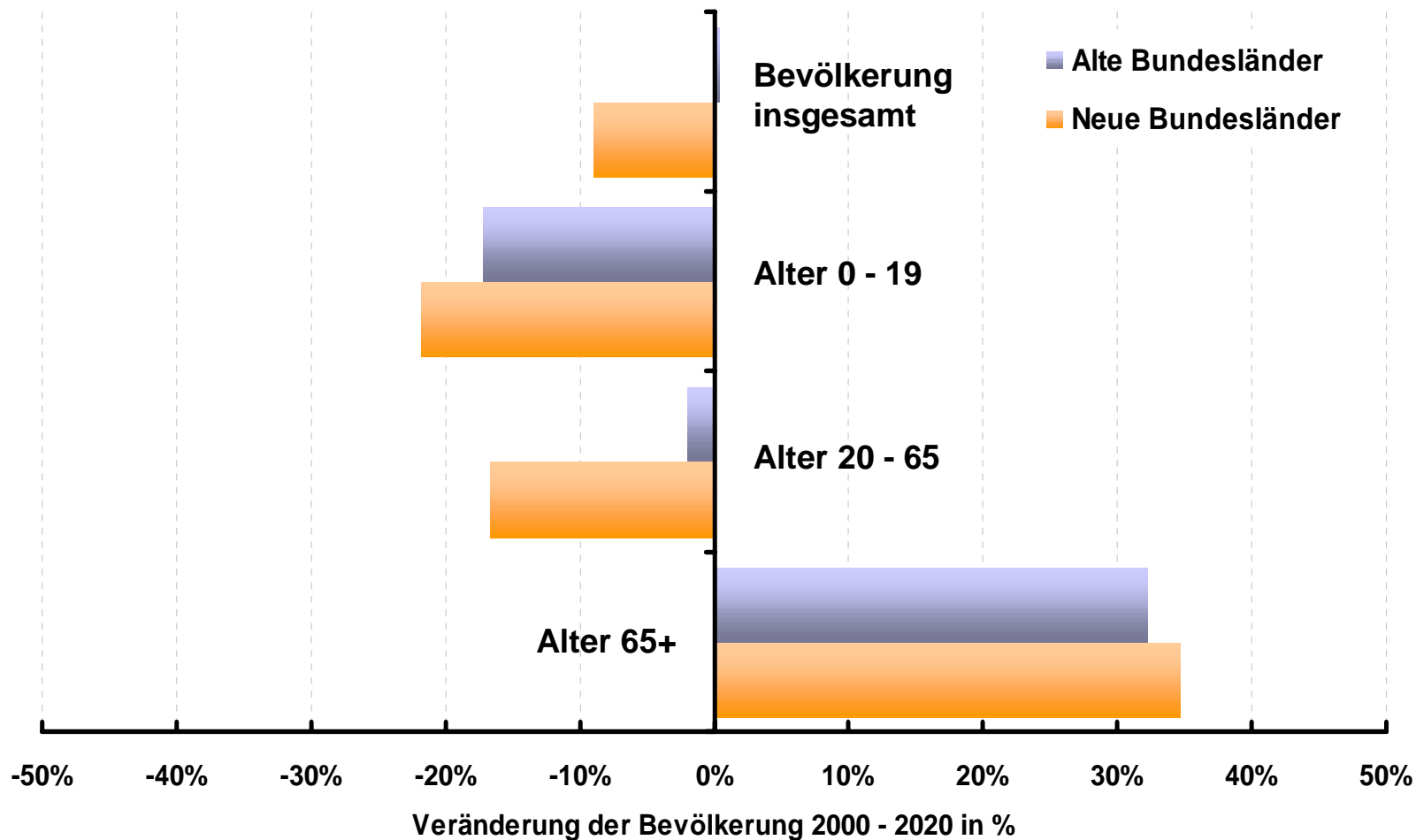
Deutschland ohne Zuwanderung: 77 Mio Einwohner in 2020



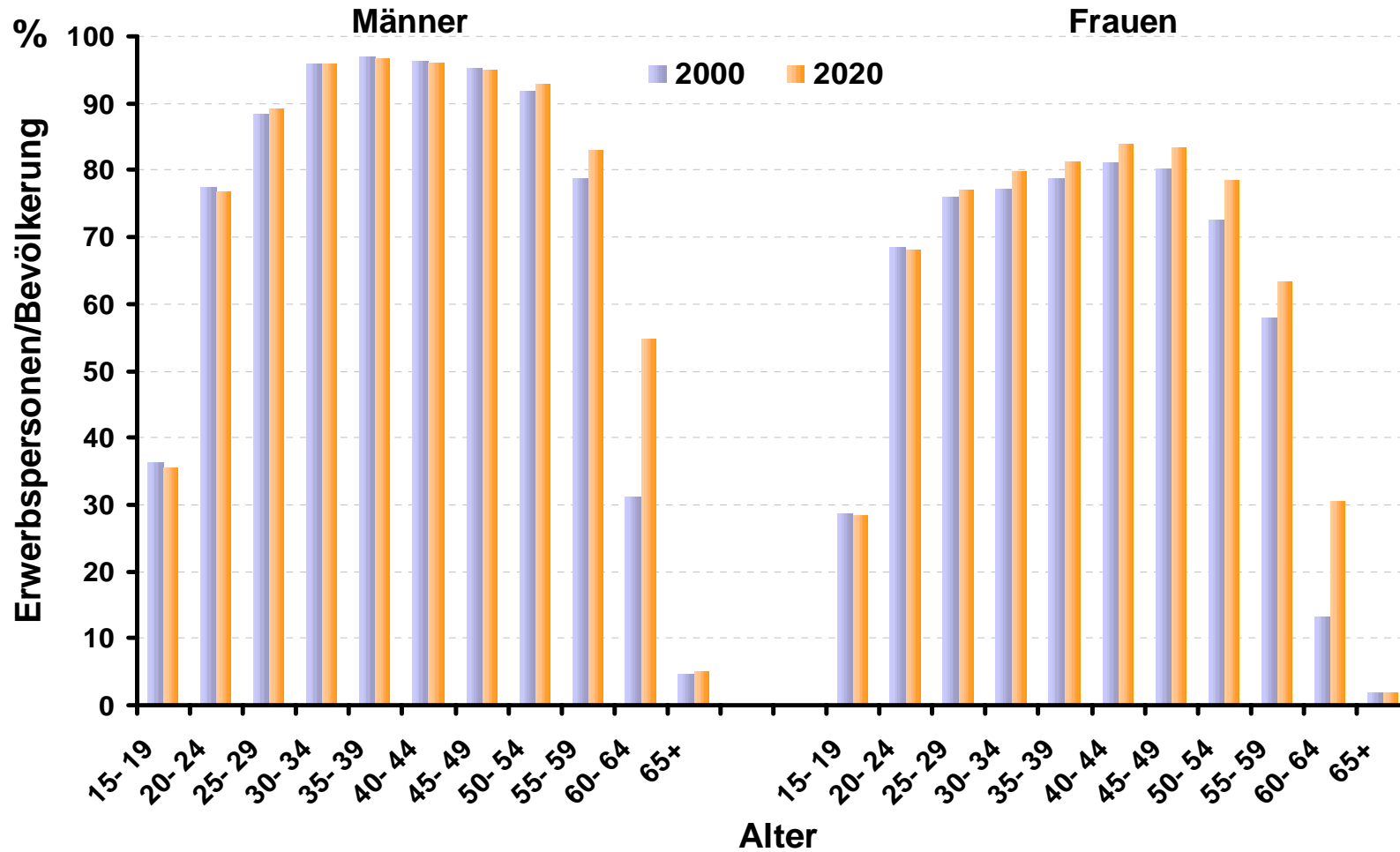
Bevölkerung in Deutschland unter 50 Jahren: minus 9,3 Mio



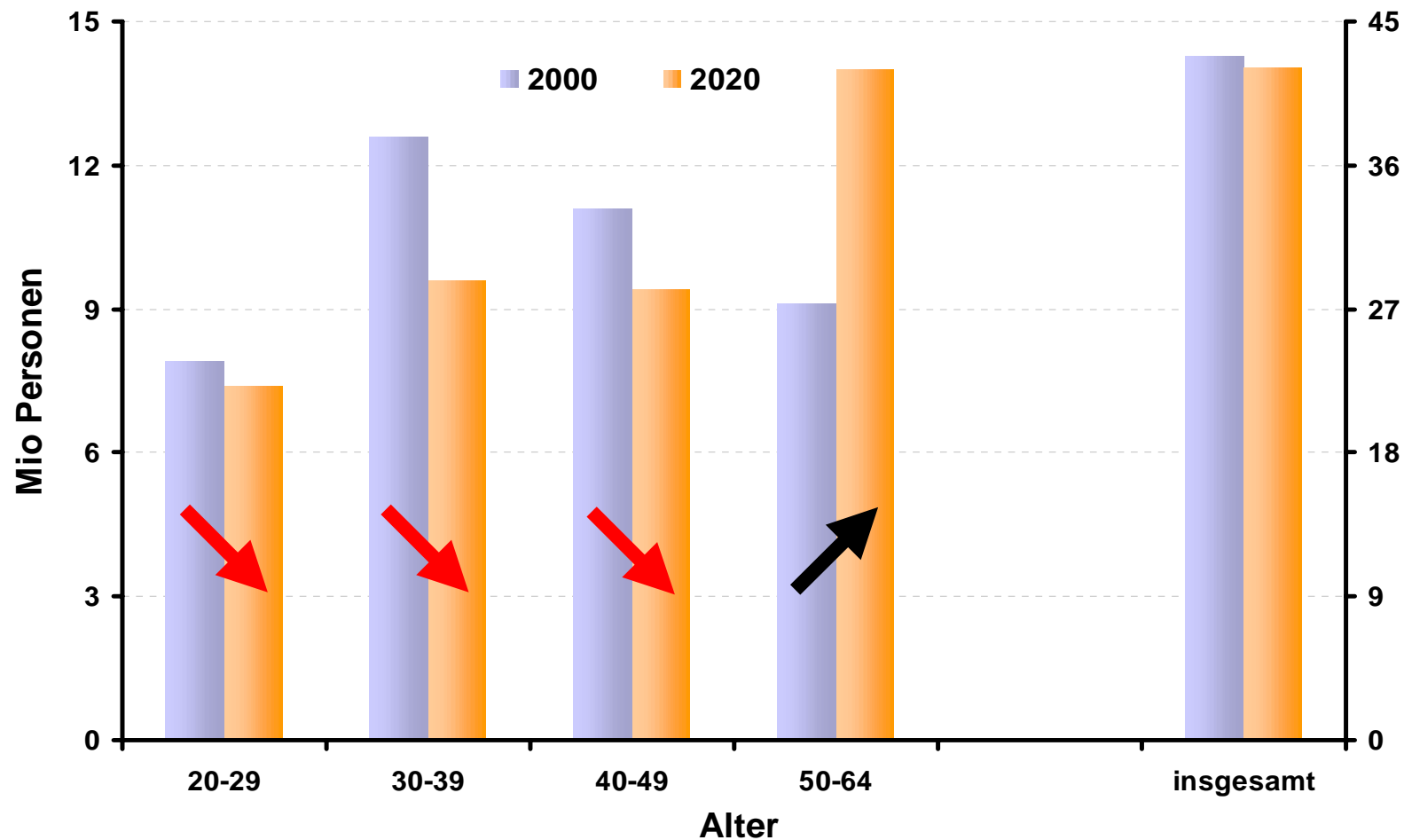
Deutliche Zunahme der Bevölkerung im Alter 65+



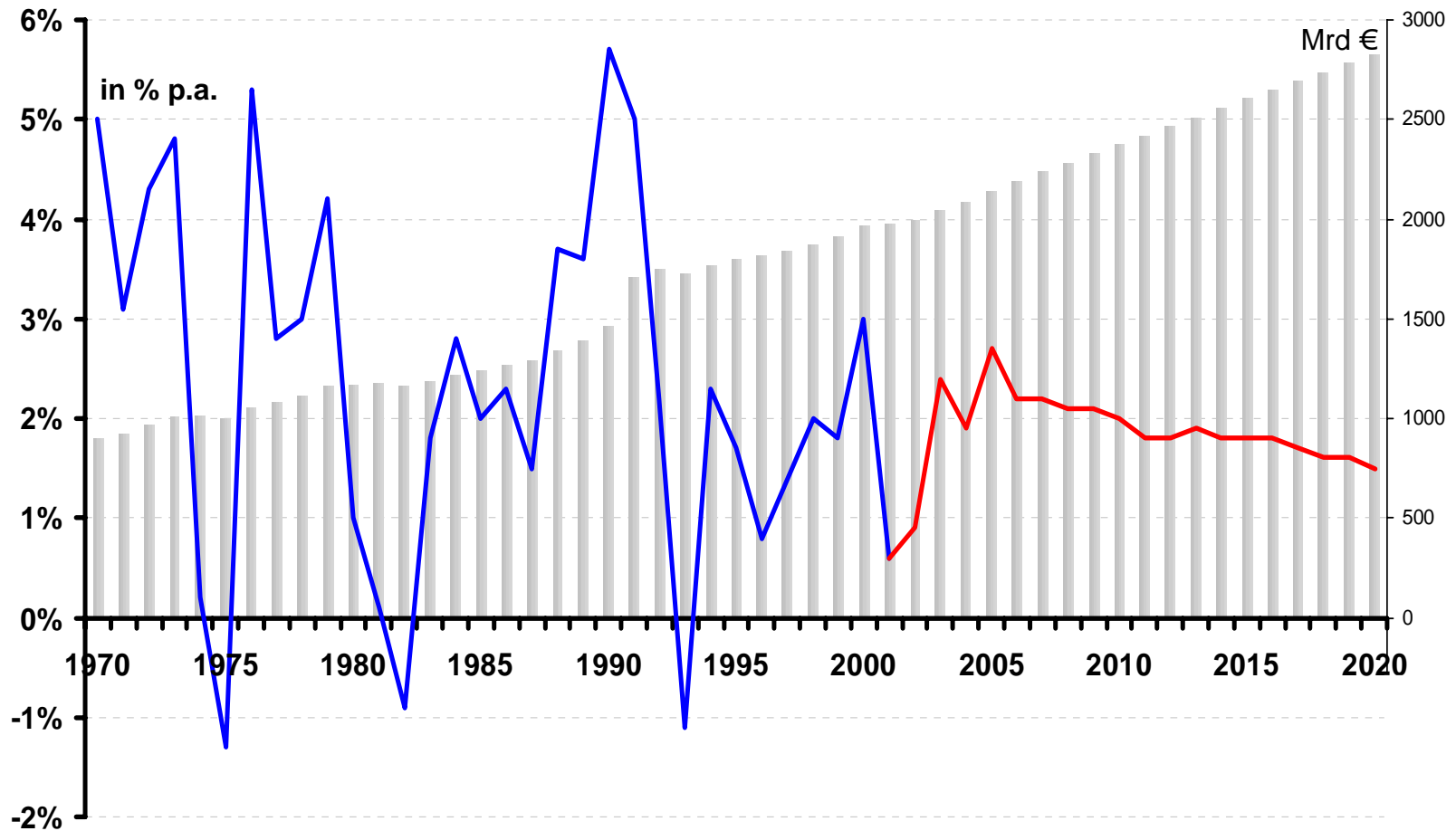
Erwerbsquoten Deutschland



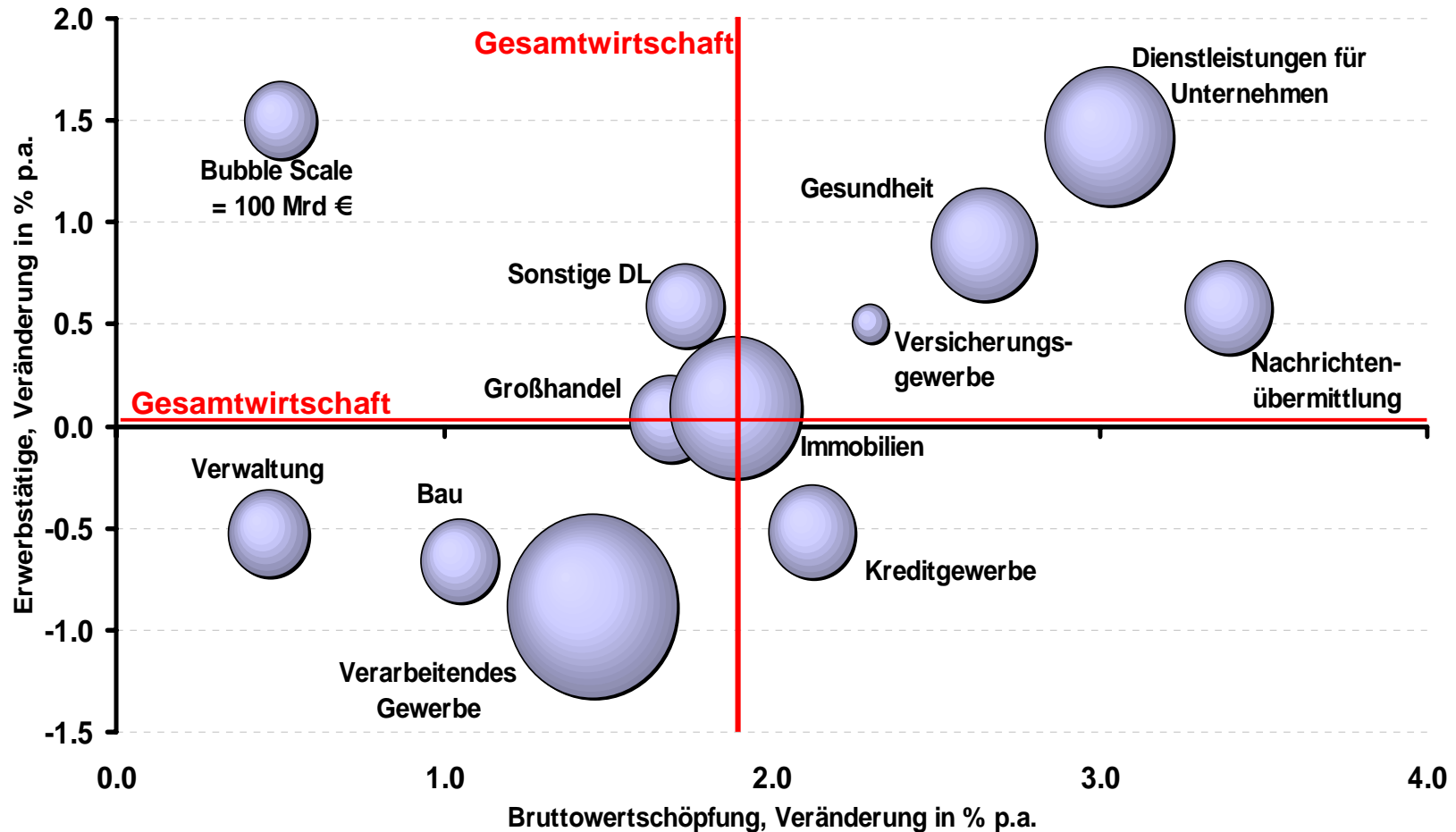
Arbeitskräfte Deutschland 2020: -5 Mio unter 50, +5 Mio über 50



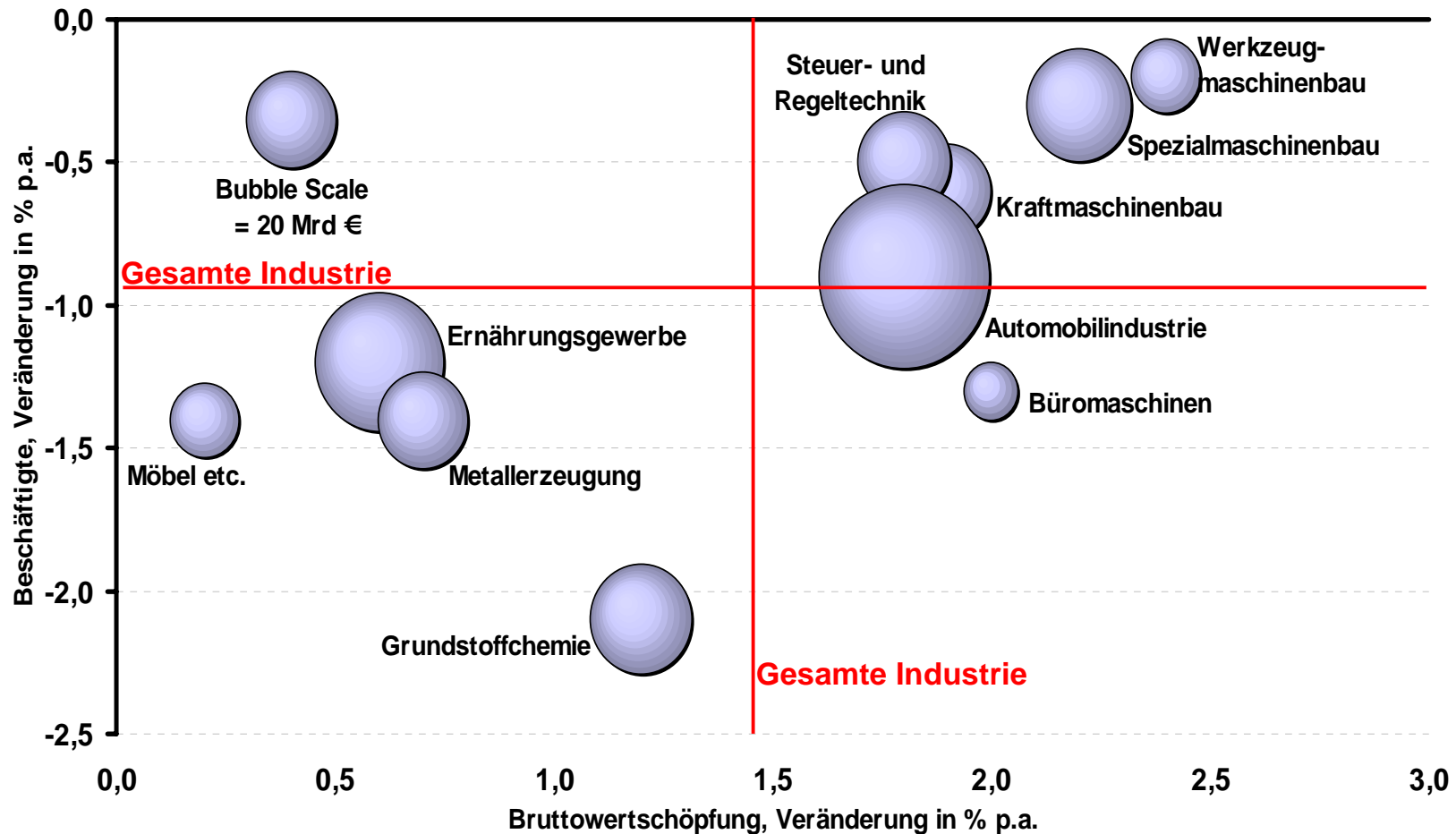
Das Wirtschaftswachstum geht zurück



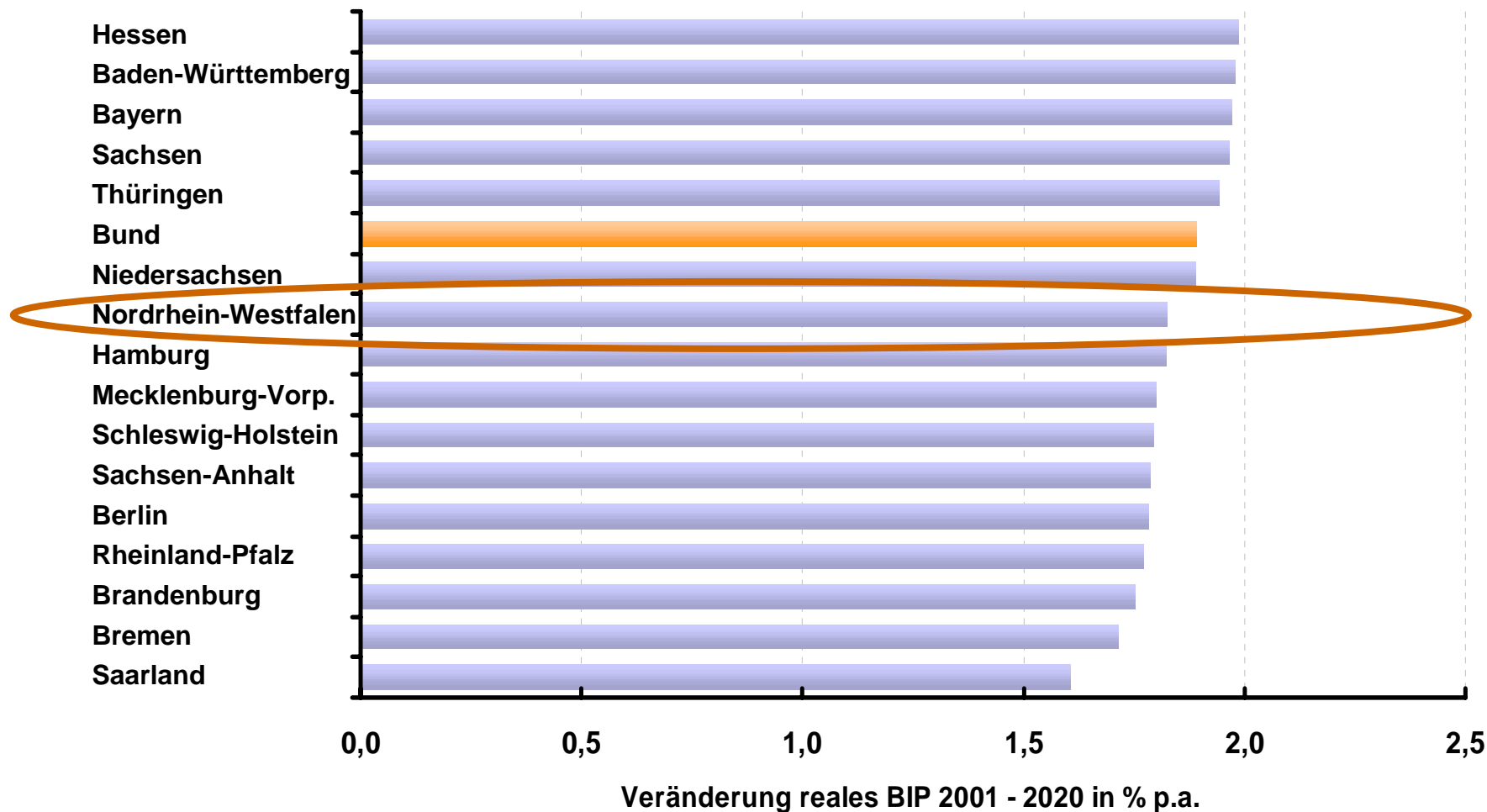
Dienstleister gewinnen im Strukturwandel



Gewinner und Verlierer in der Industrie



Wirtschaftswachstum: Hessen, Baden-Württemberg & Bayern vorne



Unternehmen im 21. Jahrhundert

Haupttrend: Verwissenschaftlichung und Globalisierung

- Beschleunigung: schnellere Abfolge der Innovationszyklen
- Erweiterung von Service- und Dienstleistungsangeboten
- Notwendigkeit zu interdisziplinären Kooperationen (intern und extern, national und international)
- hoher Wettbewerbsdruck: Kosten / Preise, Qualität, time to market

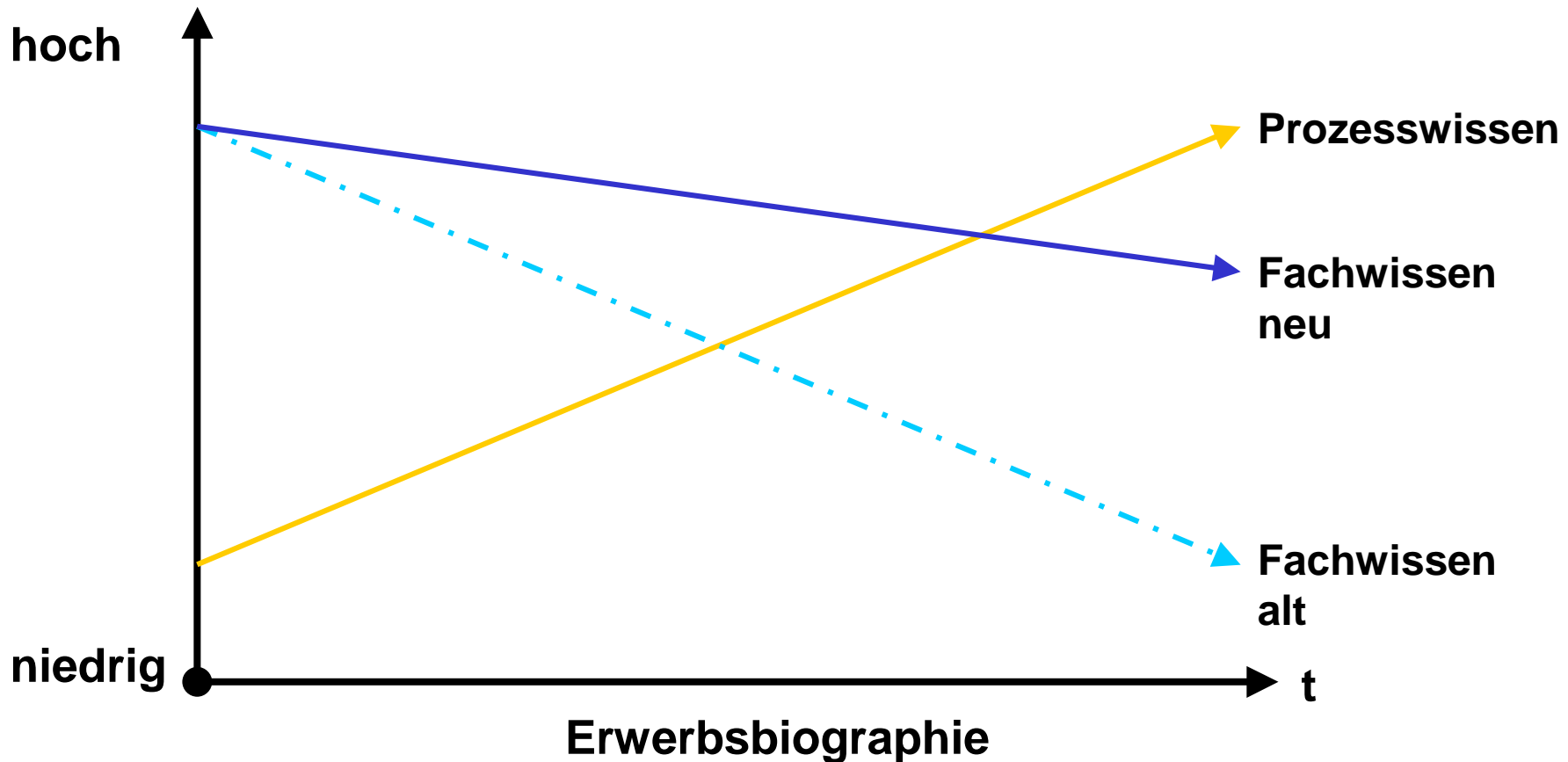
Organisationsstrukturen im Wandel

- Förderung von Interdisziplinarität und funktionsübergreifender Zusammenarbeit
- Auflösung starrer Strukturen: erhöhte Flexibilität
- Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Systematische Organisation des inner- und zwischenbetrieblichen Wissenstransfers
- Kundenorientierung als Leitbild der Organisation

ArbeitnehmerInnen im 21. Jahrhundert

- Schnellerer Verfall des Wissens und Notwendigkeit zu lebenslangem Lernen
- Hohe Anforderungen an fachliche Qualifikationen
- Betreuung der Produkte über gesamten Entwicklungs- und Lebenszyklus
- Kommunikative und sprachliche Fähigkeiten
- Bedeutung von Erfahrungswissen und sozialen Kompetenzen in komplexen Prozessen
- Notwendigkeit zu mehr Eigenverantwortung und Selbststeuerung (prozessbezogen, Karriere-Laufbahnplanung)

Prozesswissen und Fachwissen bilden das Spannungsfeld betrieblichen und individuellen Handelns.



Innovative Unternehmen: nutzen die Potentiale aller Belegschaftsmitglieder

- Betriebe sind nicht deshalb innovativ, weil sie das “Problem ältere Mitarbeiter” durch Ausgliederung und Vorruhestand lösen, sondern weil es ihnen gelingt, Arbeitnehmer aller Altersstufen in den organisatorischen, hoch innovativen betrieblichen Gesamtzusammenhang zu integrieren.
- Ergo: Neue Innovations- und Managementleitbilder (z.B. *managing diversity*) berücksichtigen das Know how und die Entwicklungspotentiale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Befunde aus der Demographie-Forschung – Parallelen zur Gender Frage?

Untersuchungsfragestellung: Wird das betriebliche Innovationsgeschehen durch alternde Belegschaften beeinflusst? In welcher Form?

- Aufgaben des Innovationsmanagements und des Wissenstransfers wird hohe Bedeutung beigemessen
- Wissenstransfer und Teambildungsprozesse vernachlässigen bisher sowohl die Auswirkungen des demographischen Wandels als auch generative Effekte
- Personalmanagement nimmt in der strategischen Unternehmensentwicklung zumeist einen geringen Stellenwert ein
- Personalentwicklungsplanung und Rekrutierungsstrategien sind altersselektiv

Wahrnehmungsmuster prägen den Blick auf die "Alten" im Betrieb

- Festzustellen ist ein Widerspruch zwischen der allgemeinen Charakterisierung des Leistungspotentials und individuellen Beispielen
- Ältere Beschäftigte unterliegen spezifischen Qualifizierungsrisiken (Dequalifizierung, Einengung der Qualifikation, intergenerative Unterschiede, Leistungswandel)
- Ältere Beschäftigte sind nicht notwendigerweise weniger innovativ als Jüngere

Good Practice-Elemente eines innovationsorientierten Personalmanagements

- Projektorientierte Organisationsformen
- Teamempowerment
- Horizontale KuK-Strukturen
- Simultaneous Engineering
- Fähigkeit zur Prozeß- und Technologiebeherrschung
- Kooperationsmanagement
- Dynamische Fähigkeiten
- Erzeugung von komplementärem Wissen durch Teambildung (Erfahrungswissen und analytisch-wissenschaftliches Wissen)
- Förderung cross-funktionaler Kompetenzen
- Langfristige Laufbahnplanung (horizontal/vertikal)
- Teamorientierte Leistungssysteme
- Anforderungsbezogene Qualifizierung ohne Altersmarken

„Bad Practice“ - Vernachlässigung der Humanressourcen

- **Starre Organisation**
- **Hierarchisch orientierte Kommunikationsstrukturen**
- **Sequentialität mit zahlreichen Schnittstellen**
- **Management zementiert Strukturen**
- **Wissen wird als Machtquelle angesehen**
- **Unproduktive Konkurrenz zwischen Erfahrungsträgern und neuen MitarbeiterInnen**
- **Arbeitsteiligkeit verhindert Interdisziplinarität**
- **Fehlende Perspektiven für MitarbeiterInnen**
- **Keine / rudimentäre Personalentwicklungs- und Qualifikationsplanung**
- **Fehlende Anreizsysteme**

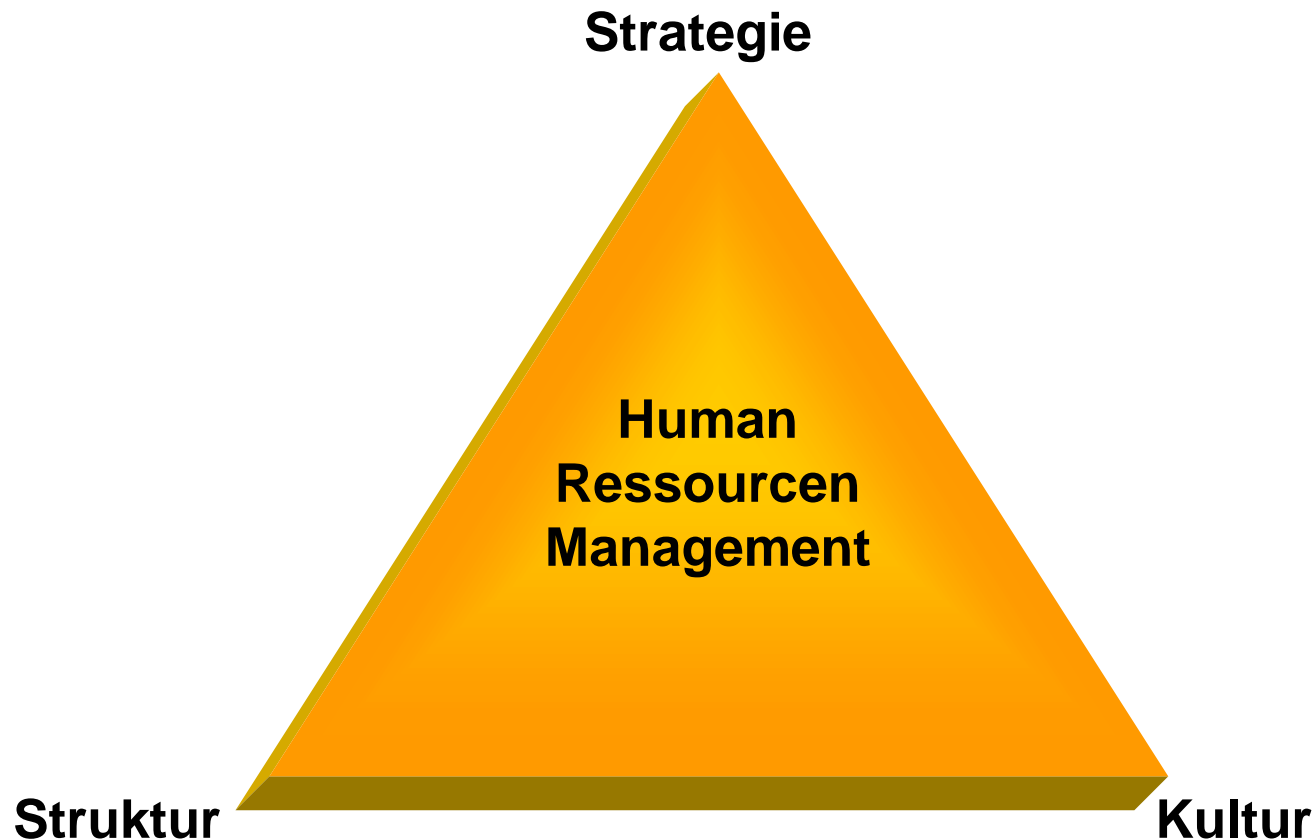
Teambildung als Weg zur Erschließung ungenutzter Ressourcen

- Bewußte Gestaltung von Teambildungsprozesse findet vor allem bei *souveränen Innovatoren* statt
- explizit formulierte Zielsetzung der Kombination von Erfahrungswissen mit neuen Wissensinhalten
- Wissenstransfer findet im konkreten Produktentwicklungsprozess statt
- Qualifizierungsangebote richten sich an alle Beschäftigte
- Gleichzeitig: kein „Zwang“ zur Alterserwerbsarbeit – Recht auf Ruhestand

Umsetzung in eine innovations- und personalorientierte Unternehmensstrategie

- Notwendigkeit einer engeren Verzahnung und einer präventiven Ausrichtung von betrieblicher Innovations- und Personalpolitik
- Stärkere Koordination und Kooperation erforderlich
- Berücksichtigung intergenerativer Aspekte auch im Sinne der Zusammenführung unterschiedlicher Wissenskulturen
- Neuorganisation von Teambildungsprozessen
- erforderliche Moderation und Begleitung von Maßnahmen und Prozessen
- Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, ist unbedingt zu fördern

Innovationsorientiertes Personalmanagement muss die unterschiedlichen Handlungsebenen berücksichtigen.



Vielen Dank!