

3. Zukunftsdialog

# Perspektiven der Arbeitswelt 2.0

**Wie wollen Menschen in Zukunft arbeiten?**

**Welche Organisationsformen bieten geeignete Rahmenbedingungen dafür?**

**Welche konkreten Ideen und Projekte könnten diese erwünschte Zukunft Realität werden lassen?**

# Dialog schafft Impulse

Die randstad stiftung setzt sich dafür ein, dass Menschen und Organisationen die Veränderungen in der Lern- und Arbeitswelt erkennen, verstehen und in konstruktive Handlungen umsetzen können. Das Thema „Zukunft der Arbeit“ und die damit verbundenen vielfältigen Fragen stehen daher im Fokus unterschiedlicher Projekte, Studien und Veranstaltungen der Stiftung.

Die Stiftung möchte Impulse für eine Zukunft initiieren, in der alle Akteure – Staat, Gesellschaft, Unternehmen und jeder Einzelne – unsere Arbeitswelt verantwortungsvoll und lösungsorientiert mitgestalten.

## Unser Ziel: Dialog der Generationen über alle Fachgrenzen hinweg

Alle reden davon, wie wir in Zukunft arbeiten werden, und jeder hat ein eigenes Bild dazu im Kopf: Diese unterschiedlichen Vorstellungen zusammenzubringen und aus ihnen Impulse für unsere Arbeitswelt zu entwickeln, ist das Anliegen des Zukunftsdialogs der randstad stiftung. Die Veranstaltungsreihe bietet eine interaktive Diskussionsplattform für die Veränderungen der Arbeitswelt und ihre Bedeutung für Menschen und Unternehmen. Dabei steht der Dialog unterschiedlicher Akteure der Lern- und Arbeitswelt über Fach-, Branchen- und Altersgrenzen hinweg im Vordergrund. Beim Zukunftsdialog treffen sich engagierte Vertreter von Unternehmen, New Work, Wissenschaft und Forschung, Schülern und Studenten, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Politik – und geben ein Beispiel für das konstruktive Potential eines mehrdimensionalen Blickwinkels.

Der Zukunftsdialog setzt auf das Wissen und den Erfahrungsschatz der Menschen, die unsere Lern- und Arbeitswelt in ihrem Alltag und in ihren unterschiedlichen Lebens-, Lern- und Arbeitssituationen formen. Er will in einem gesetzten Rahmen – 30 Experten an einem Tag in einem Raum – und einem moderierten Prozess neue Perspektiven zur konkreten Gestaltung der Lern- und Arbeitswelt aufzeigen. Diese Perspektiven

© 2013 randstad stiftung

Die randstad stiftung ist eine  
gemeinnützige Körperschaft  
Helfmann-Park 7  
65760 Eschborn

Telefon: 06196. 777 13 56  
Fax: 06196. 777 13 58  
info@randstad-stiftung.de  
www.randstad-stiftung.de

Vorstandsvorsitzende  
Heide Franken  
Geschäftsführender Vorstand  
Heinz-Otto Mezger

Gestaltung und Satz: Crolla Lowis, Aachen  
Fotos: J. Wlodarski S. 32 ff., T. Rafalzyk S. 36 ff.  
Schriften: Frutiger und Lyon  
Druck: Leën Print, Hasselt, Belgien / HP Indigo  
Papier: 225, 120 g/m<sup>2</sup> Römerturm Funktional  
FSC-zertifiziert und chlorfrei

entstehen durch den interdisziplinären, handlungsfokussierten und lösungsorientierten Dialog zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Dabei umfasst der Zukunftsdialog das Gespräch sowohl im großen als auch im kleinen Kreis.

### **Die Entwicklung des Themenspektrums**

Der Zukunftsdialog wurde vom Unternehmen Randstad Deutschland initiiert, um künftige Handlungsfelder des Themengebiets „flexible Arbeit“ zu identifizieren.

Eine wichtige Erkenntnis aus dem 1. Zukunftsdialog ist, dass flexible Arbeit einen Aspekt bildet, wenn es darum geht, die Arbeitswelt von morgen zu gestalten. Doch gilt es, auch andere Faktoren zu berücksichtigen, wie zum Beispiel das Verhältnis von Familie und Beruf, Konzepte des lebensbegleitenden Lernens und des Übergangsmanagements sowie eine Neudefinition des Begriffs „Arbeit“. Ein Dialog, der sich mit der Zukunft der Lern- und Arbeitswelt profund und umfassend auseinandersetzen und im besten Fall konkrete Handlungsempfehlungen ableiten will, muss die größtmögliche Vielfalt an Stimmen, Standpunkten und Perspektiven zum Ausdruck bringen. Diese Erkenntnis hat das Stifterunternehmen dazu bewogen, den Zukunftsdialog in die Hände der randstad stiftung zu legen.

Im 2. Zukunftsdialog ging es darum, sich auf Rahmenbedingungen und Handlungsfelder für „Arbeit 2.0“ zu verständigen. Im Fokus stand das gesellschaftliche Verantwortungsdreieck zwischen Individuen, Unternehmen und Staat, in dem Rollen, Aufgaben und Verantwortungen neu verhandelt werden. Die aus den Diskussionen abgeleiteten Zukunftsimpulse bildeten die Grundlage für den 3. Zukunftsdialog.

### **3. Zukunftsdialog: gemeinsame Projektarbeit und lebendige Auseinandersetzung**

Ziel des 3. Zukunftsdialogs war es, auf Grundlage der beiden vorangegangenen Veranstaltungen Handlungsoptionen zu konkretisieren sowie praxisorientierte Lösungsansätze und umsetzbare Projektideen

zu entwickeln. Das Interaktionsverhältnis zwischen Individuen und Unternehmen stand im Fokus.

Dafür hatte die randstad stiftung 30 Akteure der Lern- und Arbeitswelt eingeladen, die sich aus Teilnehmerinnen und Teilnehmern der ersten beiden Dialogveranstaltungen und neuen Akteuren aus dem Stiftungsnetzwerk zusammensetzten.

Alle Eingeladenen haben eine Gemeinsamkeit: Sie zeichnen sich durch ihr hohes Interesse an den Fragen zur Zukunft der Arbeit aus. Dennoch bringt jeder eine eigene Perspektive in die Diskussion ein, die vom jeweiligen beruflichen Hintergrund und persönlichen Erfahrungsschatz geprägt ist.

Moderiert und gebündelt wurden die vielfältigen „Perspektiven der Arbeitswelt 2.0“ vom Zukunftsexperten Dr. Stefan Bergheim und seinem Team.

### **Zukunftsfelder**

„Lebens-Arbeits-Balance“, „Kommunikation“, „Talentrecruiting“, „Sinnhaftigkeit der Arbeit“ und „Weiterentwicklung“: Diese Zukunftsfelder hat die Stiftung im Vorfeld des Dialogs identifiziert. Innerhalb dieser Themenbereiche muss sich etwas bewegen, damit eine wünschenswerte Vision der zukünftigen Arbeitswelt Wirklichkeit werden kann. An fünf Thementischen wurden in einem World-Café anhand der beiden Leitfragen „Wie sieht eine wünschenswerte Arbeitswelt aus?“ und „Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?“ jeweils eine Vision und konkrete Handlungsfelder entwickelt. Auf der Grundlage der wichtigsten Handlungsfelder wurden in Projektgruppen erste Ideen dazu entwickelt, wie eine Umsetzung in die Praxis aussehen könnte, damit die vorab definierte Vision realisierbar wird. Die wichtigsten Aspekte zu den entwickelten Projektideen stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten vor.

- × *Work-Life-Balance*
- × *Learn-Life-Work-Health-Balance*
- × *Vereinbarkeit von beruflichen, familiären und zivilgesellschaftlichen Tätigkeiten*
- × *Ratio zwischen Arbeitszeit und Leisure Time*
- × *Wichtigkeit der Familie betonen dürfen*
- × *Beruf und Privatleben in Einklang*
- × *Genug Zeit und Aufmerksamkeit für das Privatleben*
- × *Familie gegenüber der Arbeit mehr Bedeutung*

- × *Sich weiterentwickeln*
- × *Regelmäßige Weiterentwicklung*
- × *Verwirklichung der Entwicklungswünsche*
- × *Persönliche Entwicklung*
- × *Berufliche Perspektive*

- × *Verantwortungsvoll*
- × *Selbstverantwortung*
- × *Eigenverantwortlich*
- × *Selbstbestimmung*
- × *Selbstbestimmtheit*
- × *Selbstverantwortung*

- × *Genügend Geld*
- × *Angemessen entlohnt*
- × *Gut bezahlt*
- × *Materielle Sicherheit*

- × *Teamorientiert*
- × *Sozialkompetenz*
- × *Kommunikation ohne Hürden*
- × *Flache Hierarchien*
- × *Konstruktiv zusammenarbeiten*
- × *Authentischer miteinander umgehen*
- × *Vertrauen*
- × *Vertrauensvoller Umgang miteinander*

**Wenn Sie an das Jahr 2030 denken – welche drei Eigenschaften hätte die berufliche Tätigkeit, die Sie Ihren Kindern oder Enkeln wünschen?**

× *Voll digitalisierte Arbeitsumwelt*

× *Ergebnisorientierung*

× *Bewertung nach Output*

× *Flexibilität in Zeit und Ort*

× *Freie Arbeitszeiteinteilung*

× *Freie Zeiteinteilung*

× *Arbeit von überall möglich*

Vorabbefragung: I/III

- × *Teamorientiert*
- × *Sozialkompetenz*
- × *Kommunikation ohne Hürden*
- × *Flache Hierarchien*
- × *Konstruktiv zusammenarbeiten*
- × *Authentischer miteinander umgehen*
- × *Vertrauen*
- × *Vertrauensvoller Umgang miteinander*

- × *Weniger global ausgerichtet und sozial verträglicher*

- × *Mit einer Generation zu arbeiten, die Fragen stellt und Meinungen äußert, unabhängig vom „Hierarchie-Grad“ ihres Gegenübers*

- × *Freiheit zu Entscheidungen*
- × *Flexibilität*
- × *Unabhängigkeit*
- × *Eigenverantwortliches Handeln*
- × *Entscheidungsfreiheit*
- × *Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit („Kreativität“)*
- × *Gestaltungsspielraum*

- × *Sinnhaftigkeit*
- × *Sinnvoll sein/Positives bewirken*
- × *Sinn und Leidenschaft*
- × *Bezug zu gesellschaftspolitischen Debatten*

- × *Zu sich selber stehen können*

- × *Neue Kontakte*
- × *Menschen kennenlernen*
- × *Vielfalt menschlicher Begegnungen*
- × *Kontakt zu externen Stellen*
- × *Neue Kontakte und Einflüsse*
- × *Netzwerken*

- × *Kreativität*
- × *Individualität*
- × *Spannend*
- × *Innovativ*
- × *Intellektuell herausfordernd*
- × *Abwechslungsreich*
- × *International*
- × *Persönliche Kompetenzen leben*
- × *Inhaltliche Fragestellungen*
- × *Neue Themen*
- × *Themenvielfalt Tätigkeitsinhalte*

- × *Verquickung von Nachhaltigkeit und Profitgenerierung*

- × *Dass nicht nur die Leistung, sondern auch der Mensch mit all seinen Facetten im Vordergrund steht*

- × *Individuell optimale Arbeitsanforderung*

### Vielfalt von Ressourcen

- × Diversität/Vielfalt
- × Diversität als Ganzes begreifen und nicht beim Thema „Geschlecht“ aufhören
- × Mixed Teams: Wie können männliche und weibliche Stärken im Team besser verstanden und genutzt werden?
- × Frauenerwerbstätigkeit erhöhen – mehr Frauen in Führungspositionen

### Bildung

- × Know-how-Förderung
- × Bildung muss vom Staat hochwertig angeboten werden
- × Know-how-Transfer
- × Wissensmanagement
- × Hochwertige Infrastruktur zu wettbewerbsfähigen Preisen (Mobilität, Telekommunikation, Energie)

### Alterung & Arbeitgeberattraktivität

- × Demografische Entwicklung
- × Demografie
- × Integration
- × Attraktivität für junge Menschen, alte Menschen und für Migranten

# Bei welchen drei Themenfeldern rund um die Zukunft der Arbeit sehen Sie den größten Handlungsbedarf in Unternehmen?

Vorabbefragung: II/III

### Balance Arbeit & Familie & Engagement

- × Work-Life-Balance
- × Herstellung der Work-Life-Balance
- × Familie und Arbeit – Versorgung von Kindern
- × Wertschätzung der Aufgabe, Kinder großzuziehen, auch von Unternehmensseite (sowohl für Frauen als auch für Männer)
- × Familienfreundlichkeit, z. B. Firmenkitaplätze und Familienarbeitszimmer
- × Gleitzeit und/oder mehr Heimarbeit, wenn der Wunsch besteht
- × Integration nichtvergüteter Tätigkeitsformen in die Gestaltung unternehmerischer wie gesellschaftlicher Wertschöpfungsstrategien

### Führung & Motivation

- × Mitarbeitermotivation statt Druckausübung
- × Mitarbeitermotivation
- × Neue Art der Führung
- × Führungskompetenz der Vorgesetzten: Personal wird nicht als Erfolgsfaktor Nr. 1 wahrgenommen, Kontrollwahnsinn
- × Führungspersönlichkeiten entdecken, anerkennen und entwickeln
- × Digitalisierung von Kommunikationsprozessen, totaler Revamp von HR-Fragen, Flexibilität

### Arbeitsformen & Arbeitsorganisation

- × Schneller werden
- × Schnellere Projektrealisierung
- × Kernaufgaben in Organisationen erkennen, ausarbeiten und daran festhalten
- × Aufgeben der „Stechuhr-Mentalität“ und Übergang zur Ergebnisorientierung
- × Innovationsführerschaft/Creative Work
- × Innovationen

### Individualisierte & gerechte Arbeit

- × Individuelles Arbeitsumfeld
- × Neue Karrierewege/berufliche Laufbahnen
- × Ermöglichung der Umsetzung individueller Lebensentwürfe im Unternehmen, neben dem Unternehmen und über es hinaus
- × Flexiblere Ideen von Arbeit, Zugehörigkeit zu Unternehmen
- × Organisationsformen bzw. Formen der Zusammenarbeit entwickeln, die „Empowerment“, Gemeinwohl-Orientierung und Mitarbeiterentwicklung fördern
- × „Einer für alle, alle für einen!“
- × Nachhaltiger und demokratischer Umgang mit der Ressource Arbeit
- × Gesundes, stressfreies Arbeiten fördern
- × Sozial verträglich: gerechte Bezahlung
- × Angemessene Bezahlung für geleistete Inhalte (vielfach arbeitet man entweder inhaltlich oder gut bezahlt)
- × Faire Ökonomie

# Welches Buch, welche Studie, welcher Meinungsführer oder Experte ist aus Ihrer Sicht besonders relevant für ein besseres Verständnis der Zukunft der Arbeit?

📊 Christian Hohendanner & Stefanie Gundert: IAB-Studien zur „Qualität der Arbeit“

📖 G. Günter Voß: Arbeiten zum Thema „Subjektivierung der Arbeit“

📖 enorm

📖 Claudia Weinkopf

Vorabbefragung: III / III

👤 Ursula Staudinger – Jacobs University Bremen/Jacobs Center on Lifelong Learning

📖 Richard Sennett: *Der flexible Mensch/Handwerk*

📖 brand eins

📖 G. Günter Voß: *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie* (1999)

📖 *work:design, rework, Getting Results from Crowds, Crowdsourcing Report – neue digitale Arbeitswelten*

📖 Alexandra Wagner – Hans-Böckler-Stiftung

📖 Ulrich Beck: *Schöne neue Arbeitswelt* (2007)

📖 Gerhard Bosch

👤 Gunter Dueck

📊 McKinseys Quarterlys u. a. über den Social Media Impact in Organisationen

📊 Trendbüro-Studie zur New-Work-Order

👤 Jutta Rump

📖 Christian Lebrecht – FH Augsburg: Artikel in FAZ über Personalmanagement

📖 Linda Gratton: *The Shift. The future of work is already here*

👤 Ulrich Bröckling – The Work Foundation UK/Young Foundation UK

# 1. Leben, Lernen und Arbeit in Balance

## Vision

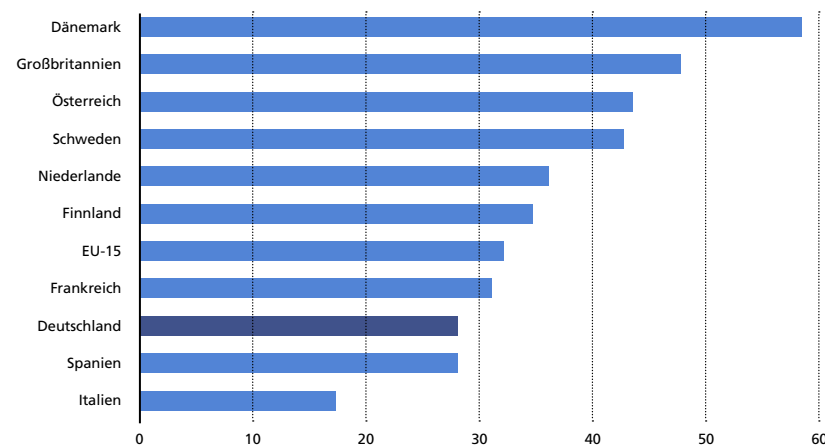
Das Arbeitsleben lässt sich so flexibel gestalten, dass Familie und Privatleben ebenso ihren Platz finden wie Weiterbildung, unbezahlte Arbeit und gesellschaftliches Engagement.

## Handlungsfelder

Damit diese Vision Wirklichkeit werden kann, muss sich die Unternehmenskultur in kleinen, leicht implementierbaren Schritten ändern. Den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter muss in ihr Rechnung getragen werden. Zudem sollte sich die Entlohnung an Ergebnissen statt an geleisteter Arbeitszeit orientieren, um eine größere Zeitautonomie der Mitarbeiter zu bewirken. Und die Menschen sollten nicht auf die Initiative der Unternehmen oder des Staates warten, sondern ihre Bedürfnisse aktiv einfordern.

## Wie gut passen Arbeitszeiten zu Familie und anderen Engagements?

Zustimmungsangaben in Prozent / Quelle: European Working Conditions Survey 2010



## Gelungene Erwerbsbiographien mit (Auf-)Brüchen sichtbar machen

### Projektidee

Diese Projektidee entstand am Tisch „Lebens-Arbeits-Balance“. Ihre Zielsetzung ist es, Brüche im (Arbeits-)Leben positiv zu bewerten; eher als Aufbrüche zu neuen Ufern denn als Situationen des Scheiterns. (Auf-)Brüche im Erwerbsleben gibt es bezüglich ausgeübter Funktionen und Berufsbilder. Selbstgewählte und unfreiwillige Veränderungen können genauso zu beruflichen Neuorientierungen führen wie Innovationsprozesse in Unternehmen. Die Projektgruppe hat sich auf Aufbrüche in Unternehmensstrukturen konzentriert.

### Welche Einflussfaktoren in Unternehmen führen zu (Auf-)Brüchen?

- » Disruptive Innovationen in Unternehmen gehen mit Veränderungen der Arbeitsprozesse und Personalstruktur einher
- » Die Lebensdauer von Unternehmen verkürzt sich; Existenzkrisen sind nicht Folgen eines schleichenden Prozesses, sondern treten schlagartig (z. B. als Folge einer verpassten Innovation) auf
- » Innovationszyklen beschleunigen sich, wohingegen Qualifizierungsphasen länger werden
- » Der Werte- und Kulturwandel in Unternehmen führt dazu, dass Mitarbeiter nach anderen Kriterien ausgewählt werden
- » Dieser Wandel verändert Recruiting-Prozesse; neben fachlichen Kompetenzen stehen abstrakte Skills im Fokus von Talentsuchern
- » Personalabteilungen bieten Interplacementberatung, suchen versteckte Kompetenzen, deren Entwicklung gefördert werden kann, und fragen ihre Mitarbeiter, welche neuen Aufgaben sie persönlich interessieren
- » Unternehmensstrukturen, die an Komplexität gewinnen, erfordern mehr Durchlässigkeit. Offene und flexible Strukturen werden mehr und mehr zum Organisationsstandard

### Welche Wirkung soll das Projekt entfalten?

- » Erweiterte Kompetenzen, Wertewandel und Sinndimension im Lebenszyklus werden verankert



- » Brachliegende Potentiale werden aktiviert und sichtbar gemacht
- » Substantielle Persönlichkeitsentwicklung (vs. Personalentwicklung) steht im Vordergrund

#### Welche Personen und Gruppen sind involviert?

- » Bildungsträger
- » Sparringspartner und Coaches
- » Aufgeklärte Personaler/Personalvermittler

#### Mit welchen Hürden und Gegenspielern ist zu rechnen?

- » Psychologische Hemmnisse: Um Brüche als Aufbrüche wahrnehmen zu können, benötigen Mitarbeiter vielerlei Skills wie Stressresistenz, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Kommunikations-, Konflikt- und Kritikfähigkeit
- » Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz von „bunten“ Lebensläufen, die nicht nach einem Plan oder Muster verlaufen
- » Mangelnde Akzeptanz von Bogenkarrieren im letzten Drittel des Berufslebens und weniger Möglichkeiten des beruflichen Aufbruchs
- » Mangel an Förderern, familiäre Rahmenbedingungen und Zulassungsbeschränkungen im Bildungssystem erschweren die soziale Durchlässigkeit

#### Was ist zu tun?

- » Breitere bewusstmachende Basisbildung (ab Schulausbildung durch Lehrer/Professoren)
- » Life-Long-Learning mit definierten Weiterbildungsphasen etablieren
- » Erfahrungsimpulse vermitteln: Dass Brüche auch Aufbrüche sind, die neue Chancen und Perspektive eröffnen, soll erlebbar sein
- » Reflexionsstufen mit Eltern und Freunden zur Ausbildungswahl und zum Berufsbeginn einbinden, um eine realistische und von Zuversicht geprägte Perspektive auf Brüche zu entwickeln
- » Vorbildentwicklungen aufzeigen
- » Offene Hochschulstrukturen schaffen und Zugänge zu Bildung und Weiterbildung erleichtern
- » Akzeptanz von „bunten“ Lebensläufen erhöhen

## 2. Dialogische Kommunikationskultur

#### Vision

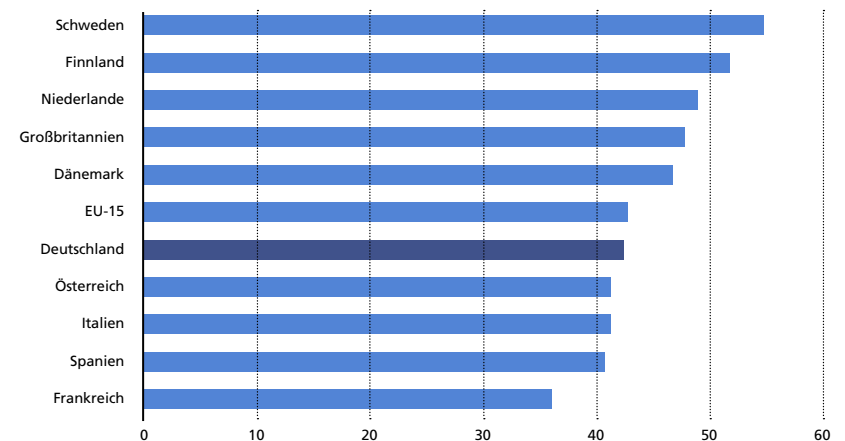
Menschen arbeiten vertrauensvoll und konstruktiv in bunt gemischten Teams und flachen Hierarchien. Sie erhalten so mehr Verantwortung und Gestaltungsspielraum.

#### Handlungsfelder

Damit diese Vision Wirklichkeit werden kann, muss sich in erster Linie etwas an den Unternehmensstrukturen ändern. Kommunikation sollte in gleichberechtigten Prozessen ablaufen, um möglichst alle Mitarbeiter und ihre Kenntnisse, Ideen und Vorstellungen einzubinden (Crowdsourcing statt Top-down-Kommunikation). Zudem ist eine neue Arbeitssozialisation notwendig: Menschen sollten ihre Arbeit von vornherein durch Handlungsautonomie und Selbstorganisation gestalten können und sich über die ständige Veränderbarkeit von Arbeitssituationen im Klaren

#### Ermutigt Sie Ihr Chef, sich in Entscheidungen einzubringen?

Bestätigungsangaben in Prozent / Quelle: European Working Conditions Survey 2010



sein (Veränderungskompetenz). Unternehmen, die eine dialogische Kommunikationskultur entwickeln wollen, brauchen auch ein neues Verständnis von Führung, das eher einer Mentorenschaft ähnelt, in der Führungskräfte den organisatorischen Rahmen herstellen und dafür sorgen, dass Abstimmungsprozesse reibungslos ablaufen können.

## Skilling me softly

### Wie sieht die Führungskultur der Zukunft aus?

#### Projektidee

Die Projektidee entstand aus der Diskussion am World-Café-Tisch „Kommunikation“. Hier wurden Anforderungen definiert, die von Führungskräften und Unternehmensstrukturen erfüllt werden müssen, damit vertrauensvolle Zusammenarbeit in Projektteams möglich wird.

#### Hintergrund

Führungskräfte müssen sich damit auseinandersetzen, dass in neuen Formen der Zusammenarbeit und der Kommunikation Hierarchien abgebaut werden. Wer heute für ein Projekt der Teamleiter und Projektverantwortliche ist, kann morgen die Rolle eines „normalen Teilnehmers“ einnehmen. Führungskräfte werden sich also stärker als Koordinator und Mentor verstehen denn als „Chef“, dessen Führungsaufgabe und -anspruch nicht übertragbar sind. Moderne Führungskräfte sollten besser in ihrer Führungsaufgabe geschult werden, wobei ein besonderer Fokus auf den Soft Skills liegt. Was kann man außerhalb der Organisation, innerhalb der Organisation verändern und was können Führungspersonen selbst lernen, um fit für die Führung 2.0 zu sein? Es geht also um ein Zusammenwirken und passgenaues Ineinandergreifen von Führungsstruktur und Selbstorganisation.

#### Führungskräfte der Zukunft werden ...

- » Visionen vorleben und Vorbilder sein
- » empathisch sein (Qualitäten und Talente erkennen und erspüren) und allen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenbringen

- » offen und transparent kommunizieren und Verantwortung abgeben/verlagern können
- » ein psychologisches Führungs-Motivationsprofil aufweisen (soziale/emotionale Intelligenz)
- » eine Talent-Cloud für alle Mitarbeiter bereitstellen; also einen Marktplatz/eine Plattform, auf der sie von Führungskräften gefunden werden und sich untereinander austauschen und vernetzen können
- » konfliktfähig sein
- » sich weg von Top-down-Strukturen und hin zu partizipativer, konsensueller Führung entwickeln
- » eine Dialogkultur pflegen („Social“ und „Business“ verbinden)
- » Vertrauen statt Präsenzkontrolle vorleben
- » zu ergebnisorientiertem Arbeiten ermuntern
- » die Rahmenbedingungen der Arbeitsresultate kommunizieren
- » (Mit-)Arbeit(er) organisieren
- » Arbeitsprozesse begleiten und kontrollieren

#### Ideen zum Werkzeugkoffer

- » Wertetraining
- » 180-Grad-Feedback durch das Team
- » Führung lernen durch Studium, Ausbildung sowie in Vereinen und Jugendgruppen; durch das Ausüben eines Ehrenamtes
- » Erlebnispädagogik
- » Reflexionsstufen im Gespräch zum Führungsstil
- » Assessment für Recruiter
- » Kommunikations-Enabler als Unterstützung der Führung oder Co-Führung
- » Workshadowing: Führungskräfte erfahren selbst, woran und wie Mitarbeiter arbeiten, und können sich ihre Arbeitssituation so besser vorstellen
- » Fragenkatalog zur internen Führungskultur (Status-quo-Analyse)
- » Dreistufiger Prozess: von „Führung total“ zu Rahmen- vs. Selbstorganisation (Rahmen - Organisation - Inhalte)

# 3. Talentrecruiting

## Vision

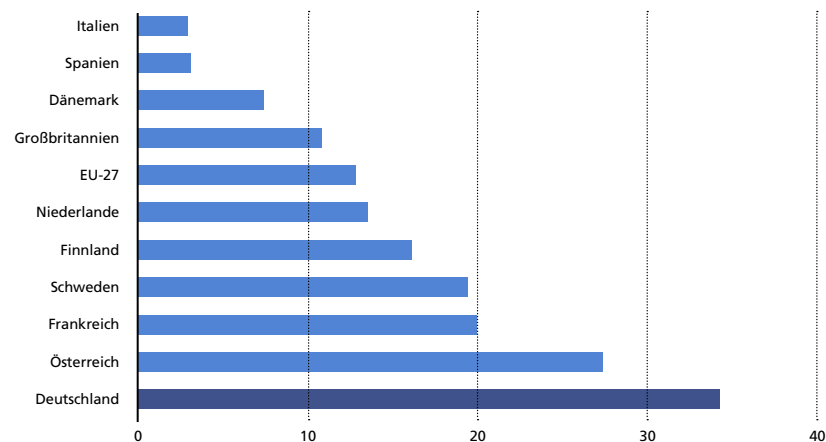
Unternehmen nutzen ein breites Spektrum von Wegen und Methoden, um Mitarbeiter zu identifizieren und an sich zu binden, die zur eigenen Kultur passen und das Unternehmen mittel- und langfristig zukunftsfähig halten.

## Handlungsfelder

Damit diese Vision Wirklichkeit werden kann, soll die Persönlichkeit gegenüber formalen Bildungsabschlüssen/Qualifikationen aufgewertet werden. Dafür müssen sich die unternehmensinternen Strukturen der Rekrutierung ändern. Den Personalabteilungen kommt damit eine größere Rolle zu; zugleich stellt sich die Frage danach, wie der Erfolg von Rekrutierung gemessen werden kann.

## Fachkräftemangel ist das Hauptproblem für unser Unternehmen

Auswahl 2011 in Prozent / Quelle: Survey on the Access to Finance of Small and Medium-sized Enterprises (SAFE)



## Toolbox Recruiting

### Projektidee

Wie können Arbeitgeber ihre passenden Mitarbeiter finden; wie können diese erfolgreich zusammengeführt werden? Hierauf kann es natürlich keine einheitliche Antwort geben. Idee der Projektgruppe war es daher, anhand von Best-Practice-Beispielen ein möglichst ganzheitliches Angebot zu schaffen, mit dem sich vor allem die Haltung gegenüber den Mitarbeitern verändert.

### Zielvorgaben: Welche Anforderungen sollten Matching-Angebote erfüllen?

- » Die Einstellung der Arbeitgeber sollte sich insofern ändern, als sie Verständnis für die Arbeitswelt der Zukunft aus Sicht des Talents bzw. des potentiellen Mitarbeiters aufbringen und sich zum Beispiel auf seine Vorstellung vom Verhältnis Lebens-/Arbeitszeit einlassen müssen
- » Im Mittelpunkt steht damit die Selbstreflexion des Arbeitgebers: Welche Komponenten machen ihn für Mitarbeiter attraktiv?
- » Der Arbeitgeber soll dem Talent mit Vertrauen und Wertschätzung begegnen, damit das Recruiting auf Augenhöhe stattfinden kann

### Ideen zum Werkzeugkoffer

Der erste Schritt zur Entwicklung eines Werkzeugkoffers könnte darin bestehen, ein Forschungsprojekt aufzusetzen, um anerkannte Elemente des Recruitings mit neuen Methoden abzugleichen. Erforderlich sind Investitionen in das Personalentwicklungs-Budget und in neue Arbeitssysteme. So kann die Attraktivität der Arbeitgeber gesteigert werden. Auch müssen Instrumente zur Findung und Bindung von Talenten – sowohl auf fachlicher (Hard Skills) als auch auf persönlicher Ebene (Soft Skills) geschaffen werden.

# 4. Sinnhaftigkeit

## Vision

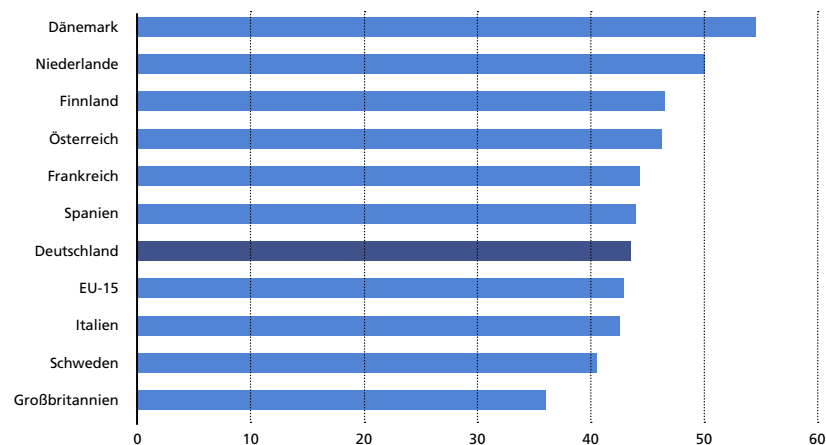
Die eigene Arbeit generiert nicht nur Einkommen, sondern leistet auch einen sinnvollen Beitrag für die Gemeinschaft.

## Handlungsfelder

Damit diese Vision Wirklichkeit werden kann, muss sich unser Verständnis von dem, was wir mit Arbeit bezeichnen, erweitern. Unternehmen sollten zwei Perspektiven berücksichtigen: Neben der täglichen Arbeit gilt es, auch Zeitfenster für externe Netzwerke einzuräumen. Unternehmen müssen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ganzheitliche Menschen wahrnehmen und nicht nur als Arbeitskraft „verwalten“ (Spagat und Gefahr, dass zu viel Privatheit offenbart wird!). Eine Diskussion über die Sinnhaftigkeit von Arbeit ist notwendig. Unternehmen können sich, wenn sie sich aktiv an dieser Diskussion beteiligen und nach neuen Leitwerten der Arbeitsorganisation suchen (Respekt, Begeisterung, Gestaltungsfreiheit), als „Sinnproduzenten“ positionieren.

## Umfrage: Haben Sie das Gefühl, dass Sie sinnvolle Arbeit machen?

Antwort „immer“ oder „fast immer“ in Prozent / Quelle: European Working Conditions Survey 2010



## Neue Parameter des Unternehmenserfolgs

Unsere Vorstellung davon, was erfolgreiches Arbeiten ausmacht, verändert sich grundlegend: Wirtschaftlichkeit und Gehaltsmaximierung sind nicht die einzigen Faktoren, die Erfolg ausmachen. Vielmehr wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Menschen mit individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten wahrgenommen und geschätzt werden, um aus ihrer Arbeit Sinn für ihr eigenes Leben schöpfen zu können.

Für den Zieldualismus zwischen Wirtschaftlichkeit einerseits und Sinnerleben der Arbeit andererseits sollten Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam einen goldenen Mittelweg finden. Arbeit sollte so organisiert sein, dass sie das Sinnerleben fördert. Ein würde- und respektvoller Umgang zwischen allen Mitarbeitern gehört genauso dazu wie Anerkennung und Transparenz in der Kommunikation.

Wenn der Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Sinnstiftung gelingt, kann das Organisationskonzept der „Psychological Ownership“ greifen und fruchtbar gemacht werden: Mitarbeiter handeln als verantwortliche Miteigentümer ihres Unternehmens und bringen sich engagiert für das Wohl und die Weiterentwicklung ihrer Organisation ein.

# 5. Weiterentwicklung im Spannungsfeld von Persönlichkeit und Berufsleben

## Vision

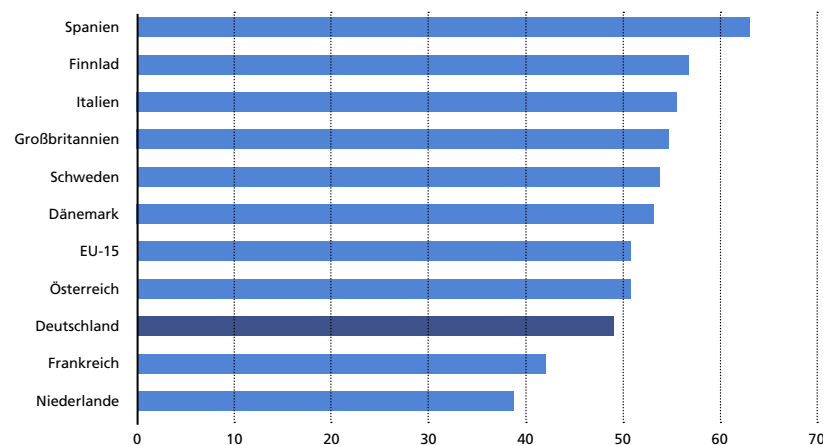
Menschen sind willens und in der Lage, eigene Perspektiven für ihre Laufbahn zu entwickeln, immer wieder zu überprüfen und sich die Kompetenzen und Qualifikationen anzueignen, die sie für den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit brauchen.

## Handlungsfelder

Damit diese Vision Wirklichkeit werden kann, ist ein Mentalitätswandel in der Arbeitswelt erforderlich. Dieser wird sich einstellen, wenn die Bereitschaft, die Fähigkeit und die Notwendigkeit zur Veränderung bestehen. Noch ist es allerdings so, dass wir uns in einer Pseudosicherheit

## Meine Beschäftigungschancen sind durch Weiterbildung gestiegen

Zustimmung in Prozent / Quelle: European Working Conditions Survey 2010



der Arbeitswelt wiegen. Das Versprechen des Normalarbeitsverhältnisses, das auch den arbeitsfreien Lebensabend sichern kann, ist in den Köpfen der arbeitenden Bevölkerung noch vorherrschend.

Gefordert ist ein an Lebensphasen orientierter Wertewandel, bei dem Flexibilität und Mobilität gegenüber Sicherheit aufgewertet werden. Auch ist fraglich, ob die monothematische Fixierung in Bildungsbiographien auf Gering- und Hochqualifizierte eine geeignete Segmentierung ist, um die Arbeitswelt zu beschreiben. Der Wandel kann aus zwei Richtungen unterstützt werden: von oben (Unternehmensleitung/Change Process) und von unten (Schulen/Sozialisation): Unternehmen müssen sich zu „lernenden Organisationen“ entwickeln und Individuen „Lernen lernen“. Damit dies gelingt, sind Selbsterkenntnis, Selbstreflexion, Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung und Selbstorganisation notwendig.

## Social Learning System

### Projektidee

- » Die Grundidee eines Social Learning Systems ist es, dass Lernen gemeinsam viel mehr Spaß macht und motivierender ist als im stillen Kämmerlein
- » Das Projekt ist ein technologiebasierter Ansatz, der das Life-Long-Learning-Konzept mit dem Do-It-yourself-Ansatz und dem klassischen Weiterbildungsmarkt verbindet
- » Drei Anforderungen muss das Social Learning System erfüllen, um Erfolg zu haben:
  - » Social Learning muss als Baukasten aufgebaut sein, bei dem auch Zwischenergebnisse festgehalten werden
  - » Social Learning muss einfach und leicht zu bedienen sein (anytime, anywhere and on any devices)
  - » Social Learning muss Spaß machen (Gamefaktor)

### **Konkret bedeutet das in der Umsetzung, dass ...**

- » der Content visuell einfach und ansprechend aufbereitet wird (Nutzerfreundlichkeit)
- » das Lernangebot nicht zu viel kosten darf (Apps)
- » es Urkunden und Zertifikate geben sollte, die motivierend wirken

### **Folgende Unternehmensbereiche betreuen die Umsetzung des Social Learning Systems**

Das Social Learning System sollte im Personalentwicklungsbereich angesiedelt sein. Die Einführung muss eng mit Betriebsrat und der IT-Abteilung abgestimmt werden, damit das Angebot flächendeckend umgesetzt werden kann.

### **Nächste Schritte**

- » Raus aus dem Unternehmen (unabhängige Entwicklung)
- » Raus aus dem Intranet
- » Frei zugängliche Open-Source-Learning-Plattformen und -Angebote
- » Selbstentwicklung macht keinen Sinn
- » Sprach- und Kommunikationsregeln definieren, nach denen gemeinsam gelernt wird

## **Ausblick**

Im 3. Zukunftsdialog wurde eine Reihe von Ideen und Projektansätzen diskutiert, deren Weiterentwicklung für eine von Zuversicht geprägte Arbeitswelt der Zukunft von hohem Wert ist. In der Abschlussrunde sind zudem noch viele weitere Themen angestoßen worden, die bei der Gestaltung von Arbeit in Zukunft nicht fehlen dürfen; zum Beispiel eine umfassende Diskussion zur Bewertung von Arbeit und Wirtschaftswachstum, die Einbindung in den Dialog von Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen und Akteuren, die sich für sie stark machen, oder die Frage, wie man mit negativen Gefühlen wie zum Beispiel Eifersucht oder Neid im Arbeitskontext umgeht.

Die randstad stiftung wünscht sich, dass die Impulse, die aus der Begegnung und dem Dialog von unterschiedlichen Akteuren der Lern- und Arbeitswelt angestoßen wurden, weitergetragen werden – gerne auch über den Teilnehmerkreis des Zukunftsdialogs hinausgehend. Denn mit Sicherheit gibt es in Deutschland eine Vielzahl engagierter Akteure, die sich konstruktiv und wegweisend mit der Zukunft von Bildung und Arbeit beschäftigen und sie positiv gestalten wollen. Der 3. Zukunftsdialog hat einmal mehr gezeigt, dass in der Begegnung zwischen unterschiedlichen Denkern und Machern mit verschiedenen Hintergründen, Wertvorstellungen und Erfahrungsschätzen das Potential dafür liegt, die Zukunftsweichen so zu stellen, dass die Gesellschaft in ihrer Vielfalt eingebunden werden kann. Nur gemeinsam können wir starke und konsensfähige Ideen und Projekte für die Gestaltung unserer Lern- und Arbeitswelt zur Entfaltung bringen.

In diesem Sinne bedankt sich die randstad stiftung herzlich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die mit ihrem Engagement und ihrer Begeisterung, ihrem Wissen und ihrer Erfahrung, ihren Werten und Gedanken zum 3. Zukunftsdialog konstruktiv beigetragen haben.



Am Vorabend des 3. Zukunftsdialogs trafen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Get-together im Coworking Space Betahaus Berlin, wo sie einen lebendigen und atmosphärischen Einblick in eine mögliche Arbeitswelt von morgen erhielten, die schon heute für viele Menschen Wirklichkeit ist.



Anstatt in klassischen Einzelbüros mit Schreibtisch, Telefon und Zimmerpflanze arbeiten vor allem junge Menschen gemeinsam im „Coworking Space“ in großen, hellen Räumen; jeder kann sich stunden-, tage- oder monatsweise einen mobilen Arbeitsplatz mieten, an dem er sein Notebook aufklappt; der Internetzugang wird mit Latte macchiato im haus-eigenen Café bezahlt und die Räume sind so gestaltet, dass der Austausch mit anderen Coworkern jederzeit möglich ist. Das Betahaus-Konzept ist ein lebendiges Beispiel dafür, wie wichtig Kommunikation und Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinaus und gedankliche Freiräume für eine innovative und engagierte Arbeitskultur sind.







**Wie Unternehmen und Individuen die Zukunft der Arbeitswelt gemeinsam gestalten können, stand im Fokus des 3. Zukunftsdialogs im Quadriga Forum Berlin.**

Für mehr Menschlichkeit in der Lern- und Arbeitswelt. Für nachhaltiges Handeln und kompetentes Handeln von Menschen und Organisationen. Für mehr und bessere Wissenstransfer und Innovationen. – Wir initiieren in Kooperation mit der Initiative „Arbeitswelt der Zukunft“ einen Dialog für die Zukunft der Arbeitswelt.

2011



Der Dialog in Kleingruppen am Vormittag widmete sich in Form eines World-Cafés den Themen „Lebens-Arbeits-Balance“, „Kommunikation“, „Berufliche Weiterentwicklung“, „Talentrecruiting“ und „Sinnhaftigkeit“.





Der 3. Zukunftsdialog bot vielfältige Gelegenheiten zum gegenseitigen Austausch und zur Vernetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.



Die in den Workshop-Gruppen erarbeiteten Handlungsfelder bildeten die Basis für die Projektentwicklung am Nachmittag, die folgende fünf Ideen konkretisierte: „Gelungene Erwerbsbiographien mit (Auf-)Brüchen“, „Skilling me softly: Wie sieht die Führungskultur der Zukunft aus?“, „Toolbox Recruiting“, „Neue Parameter des Unternehmenserfolgs“ und „Social Learning System“.

# Teilnehmerliste

<b>Markus Albers</b>	Partner › rethink GmbH
<b>Sascha Altenhoff</b>	Gesellschafter und Prozessmoderator › Egopreneurship
<b>Jochen Bader</b>	Kurator › Work in Progress
<b>Dr. Michael Baer</b>	Leiter Studienförderwerk Klaus Murmann › Stiftung der Deutschen Wirtschaft e.V.
<b>Dr. Alexander Böhne</b>	Betriebliche Personalpolitik/Arbeitsmarkt › BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
<b>Uwe Döring-Katerkamp</b>	Vorstand/Privatdozent › Institut für angewandtes Wissen e.V. (IAW)
<b>Dr. Richard Everett</b>	Leiter Kundenbetreuung › GLS Treuhand e.V.
<b>Ibrahim Evsan</b>	Founder › Ibrahim Evsan 3rd Place GmbH
<b>Helga Falk-Zarse</b>	Bereichsleiterin Personal und Interne Services › ElectronicPartner GmbH
<b>Anna-Lena Garde</b>	Kommunikation › Väter gGmbH
<b>Birgit Gebhardt</b>	Director › Trendbüro
<b>Oliver Gentges</b>	Manager Innovation › Deutsche Post
<b>Alexandra Götze</b>	Sourcing & Scouting Lead ASG › Accenture Dienstleistungen GmbH
<b>Detlef Hollmann</b>	Senior Project Manager › Programm Unternehmenskultur in der Globalisierung, Bertelsmann Stiftung
<b>Christine Kosanovic</b>	Wissenschaftliche Mitarbeiterin › Fakultät für Rechtswissenschaft/Lehrstuhl öffentliches Recht und Politik, Universität Regensburg
<b>Bernhard Küppers</b>	Buchautor/Beirat › Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
<b>Michael Meyer</b>	Vorentwicklung OE/PE › Robert Bosch GmbH
<b>Claudia Neuendorf</b>	sdw-Stipendiatin, Studium der Psychologie › Friedrich-Schiller-Universität in Jena
<b>Max-Georg Neufeind</b>	Wissenschaftlicher Mitarbeiter › Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
<b>Claudia Pelzer</b>	Founder › crowdsourcingblog.de

<b>Susanne Ransweiler</b>	Inhaberin › we me corporate social networks
<b>Stephan Ritter</b>	Managing Director › Fork Unstable Media
<b>Maria Rost</b>	sdw-Stipendiatin, Promotion in Sprache und Kultur Südasiens › Humboldt-Universität zu Berlin
<b>Barbara Schwaibold</b>	Kommunikation › BSO
<b>Andreas Seeringer</b>	sdw-Stipendiat, Promotion in Strategy and International Management › Technische Universität Berlin
<b>Dr. Alexander Spermann</b>	Director Talent Management Flexworker & Public Affairs › Randstad Deutschland
<b>Bernd Stahl</b>	Abteilung Tarifpolitik › IG BCE
<b>Dr. Oliver Stettes</b>	Referent für Arbeitsorganisation und Mitbestimmung › Institut der Deutschen Wirtschaft Köln
<b>Uwe Westphal</b>	Director › newest productions ltd

## Mitarbeiter der randstad stiftung

<b>Ilona Battenfeld</b>	Projektmanagement
<b>Heinz-Otto Mezger</b>	Geschäftsführender Vorstand
<b>Dr. Laila Nissen</b>	Projektmanagement und Kommunikation

## Mitarbeiter Fortschrittsconsult

<b>Dr. Stefan Bergheim</b>	Direktor › Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt
<b>Kirsten Brühl</b>	Coaching, Moderation, Training



