

Die Arbeitswelt von morgen

ESSAY. Die Arbeitswelt wird sich grundlegend ändern. Thomas Sattelberger, ehemaliger Telekom-Personalvorstand, zeigt seine spitzen Thesen für HR-Zukunft und -Zunft auf.

Von **Thomas Sattelberger**

Die Arbeitswelt ist im Umbruch: Fachkräftemangel, Führungsversagen, Social Media, Burn-out, Wertewandel und Diversity sind nur einige Schlagworte. Sowohl Wissenschaftler als auch Politiker und Wirtschaftsvertreter sind sich einig: Die Status-quo-Sicherung ist schädlich; neue, andere Konzepte sind gefordert.

Doch wo wird die Entwicklung hingehen? Die folgenden zwölf Thesen spiegeln meine Sicht auf die Arbeitswelt im Jahr 2023 wider. Sie orientieren sich an vier zentralen HR-Handlungsfeldern, in denen die Initiative Neue Qualität der Arbeit aktiv ist: Personalführung, Gesundheit, Wissen und Kompetenz sowie Diversity. Ziel der Initiative ist eine Verbesserung der Qualität von Arbeit, von der Unternehmen und Beschäftigte profitieren. Sie wurde 2002 von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen ins Leben gerufen als überparteiliches Netzwerk und Kompetenzzentrum für die Arbeitswelt von morgen.

Führung: Mitarbeiter sind „Unternehmensbürger“ und wählen die Chefs.

Mitarbeiter werden 2023 „Unternehmensbürger“ sein, die über die Qualität von Führung abstimmen, also Führungskräfte wählen oder abwählen. Schon heute bewerten Mitarbeiter und Kunden in Befragungen die Güte von Führung. Nur hat ihre Stimme keinerlei Konsequenz für die Positionsinhaber.

In Zukunft werden sie ergebniswirksam entscheiden. Echte, demokratische Willenbildungs- und Entscheidungsprozesse werden sich auch bei wichtigen Geschäftsthemen etablieren.

Führung: Anliegen jenseits der Ökonomie sind kultureller Klebstoff.

Das Eintreten für gemeinsame Anliegen, auch und gerade jenseits von rein wirtschaftlichen Zielen, wird künftig entscheidend sein, um Mitarbeiter zu binden. Aus Belegschaften werden Freiwilligenkonföderationen, die den Geist von Non-Profit-Organisationen atmen. Unternehmen werden damit auch zu Finanziers von und Wegbereitern für Leidschaften von Betriebsmitgliedern.

Führung: Netzwerkstrukturen lösen steile Hierarchien ab.

Netzwerkstrukturen haben steile, pyramidenhafte Hierarchien und

Machtstrukturen zunehmend abgelöst. Alte Arbeitszeitregimes werden obsolet. Neue Karrierepfade beispielsweise für Projektvarietät, Beratung oder Lebensstilintegration entstehen. Und: Führungskräfte müssen täglich mit Vielfalt umgehen, denn die Diversität der Gesellschaft spiegelt sich im Betrieb.

Gesundheit: Der Individualisierungsirrtum wird überwunden.

Unternehmensleitungen werden künftig gefordert sein, Rahmen und Vorgaben für eine gesunde Unternehmenskultur zu setzen. Wir implementieren heute jede Menge auf das Individuum bezogener Präventions- und Reparaturprogramme wie Training, Coaching, oder Auszeiten. Dies ist der große Individualisierungsirrtum im Gesundheitsmanagement. Wir sourcen das Thema an den Einzelnen aus – und vernachlässigen die Verantwortung von Führung

© STUDIO LOSKE

Thomas Sattelberger wirft einen Blick in die Zukunft. Er sieht zwölf Entwicklungen auf HR zukommen.



für psychische Belastungen durch exzessive Veränderungsinitiativen, unrealistische Zielvorgaben und kooperationsbehindernde Arbeitsstrukturen.

Gesundheit: Reorganisationen hängen vom Belastungsempfinden ab.

Veränderungsgeschwindigkeit und -tiefe in Betrieben werden mit von Belastungsdiagnosen abhängig sein, die Fragen stellen wie: Ist die letzte Reorganisation schon abgeschlossen? Und: Wie ist das Veränderungs-Commitment der Mitarbeiter? Im Ergebnis werden Reorganisationen nur dann durchgeführt, wenn die Belastungen der Firmenleitung bekannt sind. Ziel ist eine „pädagogisch dosierte“ Veränderungskultur.

Gesundheit: Klug finanzierbare Auszeitmodelle sind Normalität.

Auch klug finanzierbare „Step out“- und Rückkehrprogramme werden im Themenfeld „Gesundheit“ bedeutend sein. Sie werden es den Mitarbeitern ermöglichen, für eine bestimmte Zeit aus ihrem Job auszusteigen, ohne damit ihr Karriereende zu besiegeln. In Kombination mit Souveränität bei täglicher Arbeitszeit und -ort werden sie dadurch angemessenen Raum für Privatleben, Familie, Pflege, Lernen, soziales und politisches Engagement sowie für persönliche Regeneration haben.

Gesundheit: Individuelle variable Vergütung ist abgeschafft.

Betriebe werden ihre Ziel-, Vergütungs- und Performance-Management-Systeme reformiert haben. Solidaritätsschaffende, kollektive Erfolgsbeteiligungssysteme haben die individuelle variable Vergütung abgelöst. Performance-Management-Systeme fußen dann überwiegend auf qualitativen, den echten Führungsdialog erfordernden Größen.

Wissen und Kompetenz: Lehrende erfahren Renaissance an Wertschätzung.

Lehrende jeder Couleur werden eine Renaissance an gesellschaftlicher und

betrieblicher Bedeutung und Wertschätzung erfahren. Grund hierfür ist ihre Kompetenz, mit unterschiedlichstem Talent zu arbeiten, sowie ihre Fähigkeit, dieses frühzeitig zu fördern. „Pädagogische Manufakturen“ werden an die Stelle von (Aus-)Sortiermaschinen und Reparaturbetrieben von heute treten.

Wissen und Kompetenz: Inklusion ist das Leitmotiv im Talentmanagement.

Das Aussieben von Talent durch frühe Selektion und bildungsbürgerliche Auswahlverfahren wird bis 2023 der Begegnung auf Augenhöhe weichen. Das gilt sowohl für das heutige obere Ende des Qualifikationsspektrums als auch für das heutige untere Ende, wo ganze Talentquellen vernachlässigt werden. 2023 werden Unternehmen selbst Bewerber sein. Ein bedeutender Prozentsatz bislang ausgegrenzter Talente wird dank einer veränderten Auswahlphilosophie als Nachwuchs gewonnen.

Wissen und Kompetenz: Bologna-Reform prägt betriebliche Bildung.

Die Idee der Bologna-Hochschulreform ist es, das modulare, mehroptionale, lebenslange, berufsbegleitende und persönlichkeitsbildende Lehren und Lernen zu fördern. Damit soll die bisherige Struktur der Hochschulbildung, die sich als kompakt, komplex, linear beschreiben lässt und eher unter dem Motto „einmal und dann nie wieder im Leben“ lief, ersetzt werden. Diese Idee wird bis 2023 auch die gesamte betriebliche Bildungslandschaft prägen. Die besten Unternehmen werden, um möglichst vielfältige Talente früh zu fördern, eigene oder Verbundschulen wie -hochschulen besitzen und sich damit zu Co-Investoren von (wissenschaftlicher) Bildung entwickeln.

Diversity: Vielfalt ist für Unternehmen Überlebensprinzip.

Das Thema „Diversität“ wird für Unternehmen im Jahr 2023 zum Überlebensprinzip. Erfolgreich werden vor

allem die Betriebe sein, die Raum für Individualität schaffen und Talente unterschiedlichster sozialer, ethnischer und kultureller Hintergründe – Frauen wie Männer, Jung wie Alt – entdecken und binden. Karriereestige werden entgegen der bisher dominanten Jungmänner-Karrieremuster zu jeglicher Lebensphase möglich sein. Nicht diskriminierende Auswahlverfahren prägen die Einstellungs- und Förderkultur. Der dafür notwendige Wandel in den Köpfen wird durch Zielgrößen flankiert. Sie machen die Vorzüge der Veränderung wahrnehmbar. Wo Selbstverpflichtungen nicht greifen, werden ordnungspolitische Quoten gesetzt.

Diversity: Die Antwort auf anhaltende Transformation lautet Diversity.

Diversity wird 2023 die Antwort auf anhaltende Transformation sein. Um dem zunehmend disruptiven, unvorhersehbaren und komplexen Wandel zu begegnen, müssen Organisationen in der Lage sein, aus unterschiedlichen Perspektiven heraus neuartige Lösungen zu schaffen, statt die alten Problemlösungsroutinen zu wiederholen. Diversity ist 2023 ein zentraler Hebel von Organisationen, um wetterfest und widerstandsfähig zu bleiben und um souverän auf die steigende Komplexität der Umwelt zu reagieren.

Fazit: Der Sinn spielt die Hauptrolle.

Im Jahr 2023 werden Menschen sehr klar unterscheiden zwischen sinnlosen, sinnvernichtenden, sinnsuchenden und sinnstiftenden Unternehmen. Und sie werden nicht mehr bereit sein, für Unternehmen zu arbeiten, deren Ziele sich nicht mit ihren individuellen Interessen, Bedürfnissen und Werten vereinbaren lassen. ■

THOMAS SATTELBERGER ist Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Er war bis Mai 2012 Personalvorstand der Deutschen Telekom.
