

Zukunftsagenten GmbH
Making Future Work
Judith Klups
Rommerscheiderstr. 85
D-51465 Bergisch Gladbach

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
17. WAHLPERIODE

STELLUNGNAHME
17/1429

A40

FDP-Landtagsfraktion NRW
Platz des Landtages 1
40221 Düsseldorf

Anhörung von Sachverständigen
Enquetekommission I
„Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen im digitalen Zeitalter“

1. Welche Chancen und Risiken bestehen im Aufbrechen traditioneller Arbeitsmuster, einer Entwicklung weg von Präsenz- hin zu Ergebnisorientierung sowie der Auflösung von Unternehmens- und Betriebsgrenzen?
 - Durch die Loslösung von „Arbeit“ von festen Orten und Zeiten entstehen neue & vielfältige Formen der Beschäftigung
 - Ein neues Verständnis von „Normalarbeit“ kann entstehen: „normal“ sind heterogene Arbeitsformen und -modelle. Arbeit kann von Ort und Zeit getrennt werden: Potenzial für neue Berufsgruppen, Freiheit bei der Lebensgestaltung für MitarbeiterInnen kann zu mehr Zufriedenheit und einer besseren Vereinbarkeit/Integration von Arbeit und Leben führen
 - Talente suchen Partner anstelle von Arbeit „Gebern“
 - Führung wird demokratischer, kooperativer und flexibler
 - Das Portfolio von Unternehmen ändert sich – Die Differenzierung findet nicht mehr über das Produkt/ den Service statt, sondern über den Mehrwert rund um das Produkt/ den Service
 - Wenn das Arbeitsergebnis die Arbeitszeit ablöst, braucht es neue Messgrößen und Regeln: Was ist, wenn nur noch das Ergebnis zählt, ich dieses aber nicht erbringe und trotzdem viele Stunden gearbeitet habe? Was ist mit den Aufgaben, die immer noch zu festen Zeiten und vielleicht an festen Orten erledigt werden (müssen): wie kann für die Menschen trotzdem ein „mehr“ an Selbstbestimmung und Flexibilität erzielt werden?
 - Arbeit muss sich einzelnen Lebensphasen anpassen, um attraktiver zu werden und damit Menschen über alle Lebensphasen weg beschäftigungsfähig bleiben
 - Unternehmen müssen sich in Teilen neu definieren und bewährte Muster überwinden. Sie müssen sich fragen, ob eine virtuelle Zusammenarbeit einer physischen gleichzusetzen ist – ob sie „besser“, „schlechter“, „gleich“ – „anders“ ist.

ZUKUNFTSAGENTEN GMBH
Making Future Work
Rommerscheider Str. 85
D-51465 Bergisch Gladbach

Fon +49-(0)2202-95 77 827
Mob +49-(0)172 – 193 85 10
Email: info@Zukunfts-Agenten.com
<http://www.Zukunfts-Agenten.com>

Bankverbindung
Kreissparkasse Köln
IBAN: DE69 37050299 0000 438096
BIC: COKSDE33XXX

Geschäftsführer
Markus Klups

Führung muss neu gedacht werden: wenn das Ergebnis zählt und Arbeit über Zeit-Raum-Grenzen hinweg stattfindet, sind andere Führungsqualitäten gefragt

2. Welche Dimensionen von Umbrüchen in den Tätigkeitsprofilen zeichnen sich ab? Welche Konsequenzen hat dieses für die Personal- und Organisationsentwicklung?
 - Neue Organisationsstrukturen brauchen neue Modelle und Prozesse. Alte Jobbeschreibungen müssen hinterfragt und neu gedacht werden. –
 - Innovationszyklen werden kürzer, dadurch verändern sich Aufgaben und Tätigkeitsbereiche schneller
 - Bestehende Vergütungsmodelle sollten kritisch betrachtet werden und Transparenz soll geschaffen werden
 - Die klassische Personalentwicklung denkt oftmals noch sehr langfristig: Führungskräfteentwicklungsprogramme sind auf Jahre angelegt, Experten-Programme ggf. auch. Entwicklungsangebote werden oft am generellen Bedarf ausgerichtet: Digitalkompetenzen, New Leadership, Agile Arbeitsmethoden. Wichtig für die PE/OE ist es jedoch, in diesen Zeiten des Umbruchs ein Zukunftsbild der Organisation zu entwickeln und daraus – rechtzeitig – Handlungsbedarfe abzuleiten: wenn das Zukunftsbild aufzeigt, dass ganze Bereiche sich komplett verändern werden/müssen/können, einige ggf. ganz wegfallen (zumindest für Menschen) und dafür aber völlig neue Tätigkeitsbereiche/Aufgaben hinzukommen, gilt es im IST gezielte Maßnahmen anzustoßen.

3. Mit Blick auf die prognostizierte Erosion von Tätigkeiten, die eine „mittlere Qualifikation“ erfordern: Welche spezifischen Anforderungen an die Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen können für hoch und gering qualifizierte Tätigkeiten identifiziert werden? Welche spezifische Rolle kann die Personalentwicklung dabei spielen?
 - Wie unter Punkt zwei beschrieben ist es erforderlich, dass Organisationen mit Weitblick und strukturiert analysieren, welche Aufgabenbereiche sich in Zukunft verändern/wegfallen/hinzukommen. In diesem Kontext gilt es zu erarbeiten, welche Qualifikationen es in Zukunft für diese Aufgabenbereiche braucht: ist eine bestimmte Erfahrung erforderlich? Ein Abschluss? Eine Ausbildung – Studium? Welche Fähigkeiten braucht es, z.B. die, sich schnell auf neue Situationen einstellen zu können? Ist das, was ich für die Erledigung der Aufgaben brauche, erlernbar – für jede/n – in welcher Zeit? Ist gilt zu eruieren, ob bestimmte Aufgaben z.B. von jemandem mit „geringerer“ Qualifikation durch die Anwendung bestimmter Devices wie z.B. Virtual Reality Brillen ausgeführt werden können, ob ein (digitales) Shadowing dabei unterstützen kann, Aufgaben schnell zu erlernen und/oder ein Bit-Sized Learning Ansatz oder Learning-on-demand. Dafür muss aber sehr klar sein, was die Aufgaben erfordern. Hoch qualifizierte Tätigkeitsfelder gilt es ggf. zu zerteilen: in Aufgabenbereiche, die auch von anderen Personen übernommen werden und solche, die explizit eine bestimmte Art der Qualifizierung erfordern. Hier gilt es z.B. durch Tandemlösungen oder den Einsatz digitale Devices (zur Übersetzung, zum Zeigen in Echtzeit etc.) neue Arbeitsformen und Modelle auszugestalten.

4. Welchen Beitrag kann die digitale Transformation für die Humanisierung und qualitative Anreicherung von Arbeit leisten?

- Zusammenarbeit kann virtuell stattfinden, Teams sitzen über die gesamte Welt verteilt → Vernetzung und Kommunikation werden zu neuen Erfolgskriterien (On- und Offline)
- Nicht mehr in Arbeit, sondern in Aufgaben denken → Umdenken muss stattfinden
- Neue Lernstrategien: digital, innovativ, selbstgesteuert, Learning by Doing
- Bestimmte Aufgaben können und werden in Zukunft von Maschinen übernommen werden, teil-automatisiert, voll-automatisiert, durch den Einsatz von KI etc. Dadurch werden Menschen bestimmte Aufgaben nicht mehr tun/müssen: körperlich belastende Aufgaben oder solche, die durch einen hohen repetitiven Charakter oder sonstige erschwerende Arbeitsbedingungen belastend sein können. Dadurch entsteht Zeit, die der Mensch (wieder) für andere Tätigkeiten nutzen kann: für den Austausch, das Kümern um andere, das gemeinsame Entwickeln von Ideen. Der Mensch hält also die Chance, neue, bereichernde Aufgaben zu übernehmen, die genau sein Mensch-Sein erfordern und eben keine Maschine. Arbeitszeiten und -orte können besser zum Leben der Menschen passen, der Mensch kann viel stärker zum Subjekt werden. Die große Herausforderung ist, dass dies nicht nur für einen elitären Bereich der Arbeitsgesellschaft möglich ist, sondern für möglichst viele Menschen: ob am Band, in der Arztpraxis, an der Kasse: wir haben die große Chance, Arbeit für alle zu verändern, und die große Verantwortung, rechtzeitig zu agieren, wenn wir z.B. sehen, dass bestimmte Tätigkeitsfelder verschwinden. Eine große Chance liegt auch darin, Menschen (wieder) in den Arbeitsmarkt zu integrieren, die heute kein „normales“ Arbeitsverhältnis eingehen können, aufgrund unterschiedlichster Gründe: dank digitaler Devices und Tools können sie vielleicht Aufgaben übernehmen, an die früher nicht zu denken gewesen wäre.

5. Wie ändern sich betriebliche Abläufe durch die Digitalisierung? Wie sollten sich Organisationsstrukturen entsprechend anpassen? Welche Herausforderungen sind damit für Führungskräfte und das Personalmanagement verbunden?

- Positionierung von HR als strategischer Partner der Geschäftsführung
- Strategische Personalplanung, modernes Employer Branding & Optimierung des Recruitings
- Neue Personalentwicklung und betriebliche sowie flexible Lernkonzepte
- Strategische Nutzung von Big Data & digitalen Werkzeugen
- Die Digitalisierung erfordert ein komplettes Neu- und Umdenken der bisherigen Abläufe. Von einer klassischen Organisationsstruktur hin zu einer fluiden, holokratisch orientierten Struktur könnte ein Weg sein, muss aber nicht für jede Organisation der „richtige“ sein. Genau hier ist wieder das Zukunftsbild gefragt: wie sieht „Arbeit“ bei uns in Zukunft aus – und was bedeutet das für die benötigte Organisationsstruktur, die Führung, die Zusammenarbeit? In Zukunft kann ich als MitarbeiterIn vielleicht parallel in unterschiedlichen Aufgaben-Familien arbeiten, die alle ein anderes „Arbeitsprofil“ haben: 20 Stunden in einer Arbeits-Familie, die Präsenz erfordert, geführt ist und für die Zeit eine Rolle spielt und zusätzliche 8-10 Stunden in einer Arbeits-Familie, deren Profil

projekthaft, losgelöst von Zeit und Raum und ergebnisorientiert gestaltet ist. Dies würde aber erfordern, dass heutige „Stellen“ neu gedacht werden, in Aufgaben-Familien zum Beispiel, und diese durchlässig sind. Dies würde aber auch erfordern, dass Vergütungsmodelle, Führung und Personalplanung anders gedacht werden.

6. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit berufliche Tätigkeiten flexibler (z. B. in Teilzeit oder mobil) ausgeführt werden können? Wie können diese Voraussetzungen geschaffen werden? Welche rechtlichen Anpassungen sind dafür erforderlich?
 - Eine Grundvoraussetzung stellt dar, dass die Tätigkeiten im Kern durchdacht bzw. analysiert werden. Hierfür können bestimmte Kriterien herangezogen werden, um eine solche Analyse vorzunehmen. Über die letzten Jahre haben wir als Zukunftsagenten GmbH eine eigene SaaS Lösung entwickelt, mit der genau dies möglich ist: Workforce Evolution®. Zunächst werden auf Basis der Megatrends und branchenspezifische Trends die zukünftigen Aufgaben in Form sogenannter „Future Families“ erarbeitet, für jede dieser Families wird dann anhand von 8 Dimensionen und ca. 100 Attributen ein spezifisches Profil erarbeitet. Themen sind dann beispielsweise, ob die Aufgaben projekthaft sind, die physische (oder virtuelle) Zusammenarbeit mit anderen erfordern, ob sie dauerhafte Erreichbarkeit erfordern, Zeit oder Ergebnis zählen und z.B. wie hoch der Individualisierungsgrad der Aufgaben ist. Auch z.B., welche Qualifikationen, Fähigkeiten, Talente es braucht, um sie zu erledigen und welche Haltung zu und Vorstellung von Arbeit. Auf einer solchen Grundlage lassen sich Entscheidungen transparent und fair treffen. Oftmals geht es dann auch um technische Anpassungen, z.B. braucht es Collaboration-Tools und andere Devices, es braucht aber auch andere Anpassungen wie Vereinbarungen und Regeln zum Mobilen Arbeiten etc.

7. Wie können die Potenziale der Digitalisierung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehoben werden? Wie können mögliche positive Effekte (z. B. zeitliche Flexibilität) gestärkt und mögliche negative Effekte (z. B. Entgrenzung u. permanente Erreichbarkeit) vermieden werden?
 - Hier verweise ich sehr gerne auf einen Artikel von mir:
<https://www.linkedin.com/pulse/new-parentsnew-work-warum-das-nicht-digitalisierbare-kind-klups/>
 - Möglichst viel digitalisieren, automatisieren, individualisieren & flexibilisieren damit die Zeit effektiv genutzt wird & für die Familie mehr Zeit bleibt
 - Das Sharing-Modell → alles wird geteilt: Verantwortung, Rollen und Zeit; täglich wird priorisiert und geplant; jede einzelne Aufgabe wird neu bedacht
 - Arbeits-Familien-Wochenplan erstellen

8. Wie bewerten Sie das Arbeitszeitgesetz im Kontext der digitalen Transformation der Arbeitswelt? Stehen die Interessen der Erwerbstätigenseite und Arbeitgeberseite im Sinne von Schutz und Flexibilität im Rahmen des derzeitigen Rechts in einem angemessenen Verhältnis? Sehen Sie Anpassungsbedarf im Arbeitszeitgesetz?

9. Möglichkeiten zur Flexibilisierung bestehen im Rahmen von Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen? Wie bewerten Sie in diesem Kontext den Innovationstarifvertrag der Robert Bosch GmbH oder den Tarifvertrag zum mobilen Arbeiten der IG Metall?

10. Welche rechtlichen Möglichkeiten zum Aufbau von Langzeitkonten bestehen derzeit? Gibt es Anpassungs- oder Änderungsbedarf?

11. Wie können existenzsichernde Einkommen, insbesondere mit Blick auf gering qualifizierte Tätigkeiten, sichergestellt werden, ohne Beschäftigungschancen zu gefährden? Welche Rolle kann die Tarifbindung dabei spielen?

12. Wie sollte dem Fachkräftemangel begegnet werden? Welche Bedeutung hat dies für die Wettbewerbsfähigkeit von NRW?