

IBE-Reihe

Jutta Rump
Silke Eilers *Hrsg.*

Strategische Personalplanung

Aktuelle Trends und Entwicklungen

**ibe**

 Springer Gabler

IBE-Reihe

Reihe herausgegeben von

Jutta Rump

Hochschule Ludwigshafen

Inst. für Beschäftigung & Employability

Ludwigshafen, Deutschland

Der demografische Wandel, technologische wie ökonomische Entwicklungen, knapper werdende Ressourcen und Rohstoffe, der gesellschaftliche Wertewandel, der Trend zu Individualisierung sowie der Zuwachs an Vielfalt beeinflussen in erheblichem Maße die Arbeitswelt. Unter diesen Bedingungen werden Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung zu investitionspolitischen Grundsatzentscheidungen. Die IBE-Reihe beleuchtet - basierend auf den Trends und Entwicklungen – aktuelle und zukunftsrelevante Themen zu Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Dabei wird die jeweilige Thematik umfassend und ganzheitlich dargestellt, es werden Handlungsempfehlungen gegeben und Best-Practice-Beispiele präsentiert. Anspruch der IBE-Reihe ist es, neueste Erkenntnisse in Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung mit Umsetzungsmöglichkeiten zu kombinieren, die eine hohe Praxisrelevanz und Praktikabilität haben.

Weitere Bände in dieser Reihe: <http://www.springer.com/series/11964>

Jutta Rump • Silke Eilers
Hrsg.

Strategische Personalplanung

Aktuelle Trends und Entwicklungen



Hrsg.

Jutta Rump

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung &
Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

Silke Eilers

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung &
Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

ISSN 2199-269X

IBE-Reihe

ISBN 978-3-662-61902-5

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61903-2>

ISSN 2199-3009 (electronic)

ISBN 978-3-662-61903-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung und Hintergründe

Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur strategischen Personalplanung	3
Jutta Rump und Silke Eilers	

Teil II Grundlagen

Praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen	95
Jutta Rump, Stefan Stracke, Gaby Wilms und David Zapp	
Strategische Personalplanung: ein Thema für Betriebs- und Personalräte!	127
Stefan Stracke, Cornelia Rieke und Katharina Schöneberg	

Teil III Stimmen aus der Praxis

Einführung in die strategische Personalplanung in der Altenhilfe	153
Melanie Riester	
Erfahrungen im Einführungsprozess der Strategischen Personalplanung	181
Traudel de la Roi und Jasmin Krabat	
Strategische Personalplanung und agile Teams im Amt für Soziale Dienste der Stadt Bremen	199
Frank Nerz, Jutta Rump und Silke Eilers	
Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	205
Cornelia Malisi und Jürgen Ley	
Personalpolitik in der Corona-Krise	217
Jutta Rump, Marc Brandt und Silke Eilers	

Teil I

Einführung und Hintergründe



Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur strategischen Personalplanung

Jutta Rump und Silke Eilers

Zusammenfassung

In einer Arbeitswelt, die sich im beständigen Wandel befindet, ist es unerlässlich einschätzen zu können, welche Trends und Entwicklungen das eigene Unternehmen und die eigene Belegschaft in welchem Ausmaß beeinflussen und welche Maßnahmen gegebenenfalls zu ergreifen sind, um mit den anstehenden Herausforderungen adäquat umzugehen. Zum einen zeigt sich bei näherer Betrachtung der Trends, dass kein Unternehmen – und sei es noch so klein – umhin kommt, strategisch in die Zukunft zu planen, um das richtige Personal in ausreichender Quantität zur Verfügung zu haben und so seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Zum anderen stellt eine solche eingehende Auseinandersetzung das Fundament einer jeden strategischen Personalplanung dar.

1 Einführung

Wie auch der Beitrag von Jutta Rump, Stefan Stracke, Gaby Wilms und David Zapp („Praktische Umsetzung einer strategischen Personalplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen“) verdeutlicht, besteht der erste Schritt einer strategischen Personalplanung darin, die langfristige Strategie des Unternehmens zu definieren. Dazu gehört auch, sich mit den relevanten Trends und Entwicklungen auseinanderzusetzen und eine Einschätzung vorzunehmen, in welchem Maße diese die künftige Situation in Bezug auf Personalbestand und Personalbedarf beeinflussen.

J. Rump · S. Eilers (✉)

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung & Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

E-Mail: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de; silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

Das folgende Trendscanning liefert einen kurzen Überblick über die Trends, die derzeit absehbar sind und Einfluss auf eine strategische Personalplanung nehmen (können). Ebenso wird veranschaulicht, wie diese Trends auf Beschäftigung wirken. Sei es durch die Veränderung von Geschäftsmodellen oder Produktpaletten infolge der Digitalisierung und Globalisierung, durch veränderte Kompetenzanforderungen im Kontext sich wandelnder Arbeitsmodelle, durch neuartige Erwartungen von Nachwuchskräften an einen „guten Arbeitgeber“ bedingt durch die gesellschaftlichen Entwicklungen und vieles mehr. Letztlich ist es an jeder und jedem Unternehmens- oder Organisationsverantwortlichen, Ableitungen für die eigene Zukunftsfähigkeit zu treffen und sich mit einer strategischen Personalplanung entsprechend aufzustellen.

2 Trendscanning – Zentrale Trends und Entwicklungen

Im Zusammenhang mit den zentralen Trends und Entwicklungen, die Einfluss auf unser Leben und Arbeiten nehmen, wird nicht selten von den „3 Ds“ gesprochen – Demografie, Diversität und Digitalisierung. An diesen drei großen Bereichen soll sich die folgende Trendbetrachtung orientieren. Hinzu kommen ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen, die ebenfalls eine große Rolle spielen (Abb. 1).

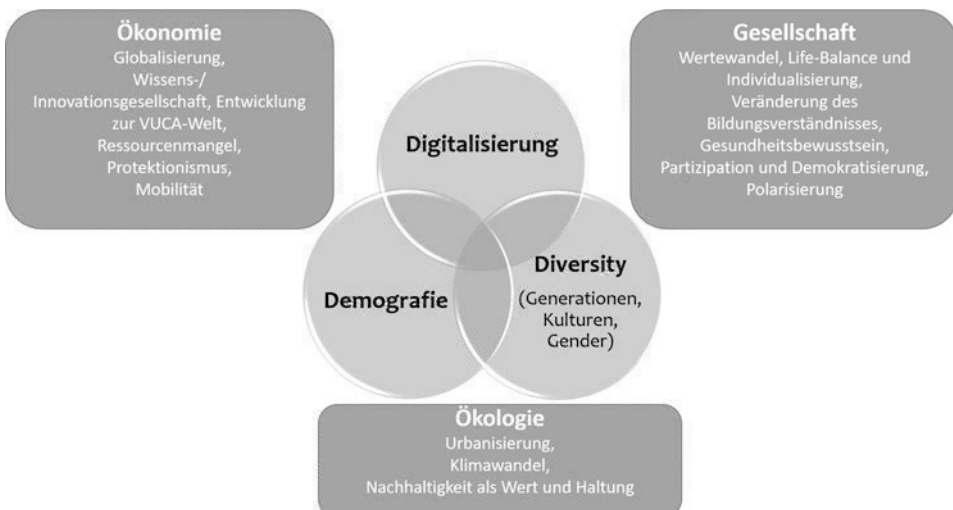


Abb. 1 Zentrale Trends und Entwicklungen (eigene Darstellung)

2.1 Demografie

Die Altersstruktur in Deutschland verändert sich weg von einer jüngeren hin zu einer zunehmend älteren Bevölkerung. So lag der Altenquotient¹ im Jahr 1970 noch bei 25, im Jahr 2000 bereits bei 27 und 2010 schließlich bei 34 – Tendenz steigend (Statistisches Bundesamt 2015a, 2019).

Blickt man auf die drei zentralen Einflussfaktoren des demografischen Wandels – die Geburtenrate, die Lebenserwartung und die Zuwanderung –, so ist zu konstatieren, dass sich die ersten beiden Faktoren vergleichsweise gut vorhersehen bzw. berechnen lassen. Die Zuwanderung jedoch schwankt stark, wie insbesondere die unmittelbar nach der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung einsetzende Flüchtlingswelle des Jahres 2015 zeigt, die weit über den getroffenen Annahmen lag. Allerdings schreitet die Alterung der Bevölkerung trotz deutlich höherer Zuwanderungszahlen weiter voran. So wird die Altersgruppe der ab 67-Jährigen von 15,9 Mio. im Jahr 2018 auf mindestens 21 Mio. im Jahr 2039 wachsen, danach allerdings bis 2060 relativ stabil bleiben. Anders bei der Zahl der ab 80-Jährigen, bei denen das Niveau von 5,4 Mio. im Jahr 2018 moderat ansteigt bis auf 6,2 Mio. in 2022 und dann zunächst stabil bleibt bis Anfang der 2030er-Jahre. Danach erfolgt allerdings hier der große Zuwachs auf 8,9–10,5 Mio. im Jahr 2050 (je nach angenommener Lebenserwartung) (Statistisches Bundesamt 2019).

Bis zum Jahr 2035 wird sich die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter (20–66 Jahre) in Deutschland auf 45,8–47,4 Mio. (je nach Szenario bezüglich der Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Nettozuwanderung) reduzieren. Zum Vergleich: 2018 waren es noch 51,8 Mio. Nach 2035 folgt zunächst eine Phase der Stabilisierung, bevor 2060 die Zahl auf 40–46 Mio. (abhängig von der Nettozuwanderung) absinkt. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen im Alter bis 18 Jahre wird bis zum Jahr 2030 voraussichtlich noch ansteigen. Danach sind je nach Nettozuwanderung und Geburtenrate unterschiedliche Szenarien denkbar. Bei einer steigenden Geburtenrate wäre eine Stabilisierung möglich, für eine Steigerung bedürfte es zusätzlich eines dauerhaft hohen Wanderungssaldos von durchschnittlich mehr als 300.000 Personen pro Jahr. Ausgehend von einer eher moderaten Entwicklung beziehungsweise einem Sinken der Geburtenhäufigkeit würde nach 2030 die Zahl junger Menschen wieder abnehmen (Statistisches Bundesamt 2019).

Seit der Jahrtausendwende steigt der Anteil der 55- bis 64-Jährigen an den Erwerbstätigen stetig an. 2014 erreichte er erstmals eine nahezu ausgeglichene Bilanz zum Anteil der 20- bis 25-Jährigen. Zu deren Anteil ist zu konstatieren, dass dieser nicht nur aufgrund demografischer Entwicklungen gesunken ist, sondern vielmehr auch durch die Tendenz zur Akademisierung und den dadurch immer längeren Verbleib im Bildungssystem. Was

¹Der Altenquotient gibt das Verhältnis der Anzahl von Personen, die nicht im erwerbstätigen Alter sind, zur Anzahl von Personen im erwerbstätigen Alter an.

den Erwerbsumfang derer, die auch im Alter zwischen 65 und 74 Jahren – also nach dem regulären Renteneintritt – erwerbstätig sind, anbelangt, so zeigt sich, dass dieser in der Regel reduziert wird. Im Jahr 2012 war nur etwa ein Viertel dieser Gruppe in Vollzeit erwerbstätig, zwei Drittel arbeiteten in Teilzeit mit einem Umfang von weniger als 20 Stunden in der Woche (41,1 Prozent der letztgenannten Gruppe sogar mit einem Umfang von weniger als 10 Stunden in der Woche). Unter den Vollzeitbeschäftigten wiederum finden sich besonders viele Selbstständige, Menschen mit höherem Bildungsabschluss sowie deutlich mehr Männer als Frauen (Esselmann und Geis 2015). Es gibt also eine wachsende Zahl gut ausgebildeter Menschen, die sich vorstellen können, über das Renteneintrittsalter hinaus beruflich aktiv zu sein – wenngleich nicht zwangsläufig in den gleichen Strukturen beziehungsweise im gleichen zeitlichen Umfang oder auf der gleichen Hierarchieebene wie bisher (Rump und Eilers 2020).

2.2 Diversität

Im Bereich Diversität sind unterschiedliche Trends zu differenzieren. Nachfolgend soll der Fokus auf der Generationendiversität, der kulturellen Diversität sowie der Genderdiversität liegen.

2.2.1 Generationendiversität

Die demografische Entwicklung bedingt unweigerlich auch eine größere Vielfalt an Generationen, die in Gesellschaft und Arbeitswelt aufeinandertreffen und teils sehr unterschiedliche Sozialisationserfahrungen mitbringen. So ist bereits bei den späten Babyboomern ein deutlicher Wandel in der Sozialisation im Vergleich zu deren Elterngeneration zu beobachten. Während diese noch von der schwierigen Kriegs- und Nachkriegszeit geprägt war, sind die Babyboomer in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs aufgewachsen, wodurch sie deutlich mehr Optimismus und Tatendrang erlebt haben (Appel und Michel-Dittgen 2013). Überwiegend herrschten hier materieller Wohlstand und Eigeninitiative, was sich auch auf ihre Haltung im späteren Berufsleben niederschlug, wo Ehrgeiz und Konkurrenzfähigkeit, neben hoher Sozialkompetenz, diese Jahrgänge charakterisieren (Oertel 2007). Heutzutage befindet sich ein Teil dieser Generation bereits im Rentenalter, während andere noch in Fach- und Führungspositionen agieren und den Wandel der Arbeitshaltung in den nachfolgenden Generationen miterleben (Appel und Michel-Dittgen 2013). Denn bereits die darauffolgende Generation, die Generation X (1970–1984), wuchs in einem veränderten Umfeld auf. Diese Zeit war durch einen Anstieg der Unsicherheiten im privaten und beruflichen Kontext (wie z. B. steigende Arbeitslosenquote, steigende Scheidungsrate, Wiedervereinigung Deutschlands) geprägt (Bruch et al. 2010; Appel und Michel-Dittgen 2013). Dadurch ist auch die Arbeitseinstellung der in dieser Zeit geborenen und aufgewachsenen Personen typischerweise dadurch bestimmt, dass nun eher Sicherheit im Beruf, zur selben Zeit jedoch auch die berufliche Weiterentwicklung und materieller Wohlstand angestrebt werden. Gleichzeitig geht es nun nicht mehr primär darum,

die Arbeitsleistung zu erbringen und dem Arbeitgeber durch Fleiß seine Loyalität zu beweisen, sondern Arbeitnehmende dieser Generation fordern inzwischen vielmehr einen Ausgleich zum Berufsleben. Zudem scheut die oder der „moderne“ Arbeitnehmende nun nicht mehr davor zurück, auch andere Arbeitgeber in Betracht zu ziehen, um die persönlichen Ziele zu erreichen (Oertel 2007). Der technologische Wandel prägte die berufliche Sozialisation der Angehörigen dieser Generation bereits merklich und führte nicht zuletzt auch zu der veränderten Grundhaltung, sich fachlich weiterzuentwickeln und zunehmend nach Wissen zu streben (Bruch et al. 2010). Diese Tendenzen, die sich in der Generation X erst allmählich entwickelten, stellten für die nachfolgende Generation Y (1985–2000) bereits eine Selbstverständlichkeit dar und intensivierten sich noch. Diese Generation profitiert von der Globalisierung sowie von der demografischen Entwicklung und nutzt die Vorteile zu ihren eigenen Gunsten in der Berufsfindung, sodass nicht zuletzt häufigere Berufs- oder Arbeitgeberwechsel stattfinden und die Erfüllung der eigenen Grundbedürfnisse im Vordergrund steht (Bruch et al. 2010). Spannende Arbeitsaufgaben, immer wieder neue Herausforderungen und interessante Fragestellungen machen bei der Wahl eines Arbeitgebers und bei der Entstehung von Motivation und Bindung für viele Vertreterinnen und Vertreter dieser Generation den Unterschied. Zu einem interessanten und herausfordernden Arbeitsumfeld gehört für sie auch die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen und „Autonomie“ zu erfahren (Rump und Eilers 2015). Für die meisten ab dem Jahr 2000 geborenen Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z steht der Einstieg in das Berufsleben erst noch bevor. Ihnen werden in der aktuellen Shell-Jugendstudie ein hoher Pragmatismus, eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit sowie der Wunsch nach Sicherheit und sozialen Beziehungen sowie nach der Möglichkeit, im späteren Berufsleben genügend Zeit für Familie und Freizeit zu haben, bescheinigt (Albert et al. 2015). Verschwimmende Grenzen zwischen Beruf und Privatleben entsprechen nicht ihren Vorstellungen, vielmehr streben sie ein angemessenes Maß an tatsächlich freier Zeit an (XING 2018). Prognosen über die darauffolgende Generation Alpha, geboren etwa ab 2015, abzugeben, erscheint noch eher kühn.

2.2.2 Kulturelle Diversität

Die Globalisierung ist eng mit der Internationalisierung von Gesellschaften und Belegschaften und deren kultureller Vielfalt verknüpft. So nimmt der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu. Zum einen ist die Rekrutierung im Ausland ein Treiber, um den Bedarf an Fachkräften zu decken. Zum anderen ist die zunehmende Mobilität von Menschen für die kulturelle Vielfalt verantwortlich. Zum dritten tragen offenere Grenzen und Wanderungs- bzw. Flüchtlingsprozesse zum Trend der Internationalisierung bei. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass technologische Möglichkeiten der Vernetzung eine Internationalisierung von Belegschaften befördern, die mit einer Entkoppelung vom Ort verbunden ist. Ohne dass Mitarbeitende ihren Wohn- und Arbeitsort (wo auch immer auf dieser Welt) verlassen, ist eine Zusammenarbeit im Team machbar.

In der Konsequenz gilt es, in unterschiedliche Gruppen zu differenzieren, durch die kulturelle Vielfalt in die Unternehmen kommt. So werden zum einen nicht wenige Unternehmen auch im Ausland aktiv nach Fach- und Führungskräften suchen, um sie ins Land zu holen. Die zweite Gruppe stellen die in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund dar, durch die sich die kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt erhöht. Dies ist für Deutschland durchaus kein neues Phänomen. So kam es durch die gezielte Anwerbung von Arbeitnehmenden aus dem Mittelmeerraum zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs in der Nachkriegsökonomie in den 1950er- und 1960er-Jahren und zu Beginn der 1990er-Jahre durch die Grenzöffnung der damaligen Ostblockstaaten zu einem massiven Anstieg des Ausländeranteils an der Wohnbevölkerung. Gleichzeitig verstärkte sich auch die Zuwanderung von Geflüchteten, vor allem aus Asien und Afrika sowie im späteren Verlauf der 1990er-Jahre aus dem ehemaligen Jugoslawien. Das Jahr 2015 schließlich war gekennzeichnet von einem nie da gewesenen Zustrom geflüchteter Menschen nach Deutschland, während in den Folgejahren die Zuwanderung allerdings wieder deutlich zurückging (Rump und Eilers 2019b). Heute leben in Deutschland rund 19,3 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund, etwas mehr als die Hälfte von ihnen sind Ausländerinnen und Ausländer (Statistisches Bundesamt 2018d). Die Herausforderung besteht darin, das Potenzial der bereits in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund besser als bislang zu nutzen und bei neu Ankommenden zunächst so schnell und umfassend wie möglich eine Integration in das deutsche Bildungs- und Arbeitssystem und in die deutsche Gesellschaft zu erreichen.

2.2.3 Genderdiversität

Eine der tief greifendsten Veränderungen in der deutschen Gesellschaft seit den 1970er-Jahren stellt der Wandel der Geschlechterrollen dar, der sich insbesondere in Bezug auf die Bildungsverläufe und die Ausübung einer Erwerbstätigkeit manifestiert. Bereits 2005 postulierte der Trendforscher Matthias Horx: „Frauen sind auf dem Vormarsch“ (Horx 2005). Bedingt wird dies nicht zuletzt durch den stetig steigenden Bildungs- und Qualifikationsstand von Frauen. Während 1950 nur etwa ein Drittel der Abiturienten in Deutschland weiblich waren, trifft dies seit Mitte der 2010er-Jahre auf mehr als die Hälfte zu (Statistisches Bundesamt 2014; SPIEGEL ONLINE Schulspiegel 2011; WSI 2017). Der Anteil weiblicher Studienanfänger stieg von 36,9 Prozent im Jahr 1975 auf 50,7 Prozent im Jahr 2017 (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018). Innerhalb einer Generation hat sich auch das Geschlechterverhältnis in Bezug auf akademische Abschlüsse gedreht: Unter den heute 60- bis 64-Jährigen haben noch deutlich mehr Männer als Frauen einen entsprechenden Abschluss, während es unter den 30- bis 34-Jährigen mehr Frauen sind (Statistisches Bundesamt 2018b).

In beruflicher Hinsicht ist zu konstatieren, dass die Erwerbstätigenquoten von Frauen seit den 1970er-Jahren kontinuierlich gestiegen sind, auf heute 75 Prozent (Statistisches Bundesamt 2018a). Neben den besseren Bildungsabschlüssen von Frauen ist diese Entwicklung auch dem sektoralen Wandel geschuldet. Denn gerade in den Wirtschaftsbereichen, in denen sich besonders häufig Frauen finden – wie beispielsweise dem Dienstleistungssektor –, hat die Beschäftigung in dem Betrachtungszeitraum stark zugenommen, während sie in traditionell eher männlich besetzten Branchen wie dem produzierenden

Gewerbe rückläufig war. Zudem kam es durch den Ausbau des Sozialstaats in den 1960er-Jahren dazu, dass unter anderem Versorgung und Pflege in bezahlte Arbeit im öffentlichen Sektor umgewandelt wurde. Dadurch weiteten sich „klassische Frauenberufe“ wie Erzieherin, Krankenpflegerin oder Verwaltungsangestellte aus (Statistisches Bundesamt 2005, 2010).

Mit zunehmender Erwerbstätigkeit der Frauen verlor das Alleinverdienermodell in Familien immer mehr an Bedeutung. Es wurde ersetzt durch das sogenannte Zuverdienermodell mit einem (meist männlichen) Hauptverdiener und einem (meist weiblichen) Zuverdiener im Sinne einer Teilzeitbeschäftigung oder einer geringfügigen Beschäftigung. Die ökonomische Abhängigkeit der Frauen von ihren Ehemännern ging damit deutlich zurück. Allerdings hat sich bis heute an dem o. g. Zuverdienermodell nicht entscheidend etwas verändert, das heißt, die durchschnittlichen Arbeitszeiten von Frauen liegen auch heute noch deutlich unter denen von Männern (jede zweite Frau arbeitet nicht in Vollzeit), und unter den Müttern sind 69 Prozent in Teilzeit beschäftigt (verglichen mit 6 Prozent der Väter) (Statistisches Bundesamt 2018c). Und so ist der starke Anstieg der Erwerbstätigenquote unter Frauen insbesondere einem ebenfalls starken Anstieg der Teilzeitbeschäftigung im gleichen Zeitraum geschuldet. Charakteristisch für Teilzeitbeschäftigung in Deutschland ist die vergleichsweise geringe durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von rund 19 Stunden. Diese findet sich wiederum insbesondere bei westdeutschen Frauen, während sowohl der Anteil an vollzeitbeschäftigten Frauen als auch das Stundenvolumen der Teilzeitbeschäftigten in Ostdeutschland deutlich höher sind (Holst und Wieber 2014). Zwar zeigen Umfragen unter jungen Menschen bereits seit Ende der 1990er-Jahre den Wunsch nach einer gleichberechtigten Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit, jedoch findet sich mit der Geburt des ersten Kindes nach wie vor in der Mehrzahl der Partnerschaften das beschriebene Zuverdienermodell. Diese Entwicklung ist allerdings nicht nur gesellschaftlichen Traditionen, insbesondere in Westdeutschland, geschuldet, sondern vielmehr auch einer in vielen Regionen Deutschlands nach wie vor unzureichenden Kinderbetreuungsinfrastruktur sowie rein wirtschaftlichen Überlegungen. Zum einen besteht noch immer ein sogenannter Gender Pay Gap mit geringeren Verdienstmöglichkeiten von Frauen bei gleicher Qualifikation, zum anderen fördert das sogenannte Ehegattensplitting auf steuerlicher Ebene Alleinverdienerehen. Zudem selektieren sich Frauen nach wie vor überdurchschnittlich häufig in Berufsfelder, die mit einem geringeren Einkommen und verringerten Aufstiegschancen einhergehen. So finden sich neun von zehn berufstätigen Frauen im Dienstleistungsbereich wieder (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018). Auch zahlreiche Initiativen zur stärkeren Integration von Frauen in die sogenannten MINT-Berufe sowie in Führungspositionen, die seit den 1990er-Jahren im Zuge der bereits angesprochenen Gender-Mainstreaming-Bewegung angestoßen wurden, zeigen zwar Erfolge, haben jedoch nicht zu durchschlagenden Veränderungen geführt. Vielmehr stagniert der Anteil von Frauen in Führungspositionen seit Jahrzehnten auf einem Niveau von etwa 30 Prozent (Statistisches Bundesamt 2015b; Schmidt und Stettes 2018).² Der Frauen-

²Unterschiedliche Studien verwenden verschiedene Klassifizierungen und kommen daher auch zu leicht abweichenden Zahlen.

anteil nimmt dabei mit zunehmender Hierarchieebene ab – man spricht auch vom „Glass Ceiling“, einer unsichtbaren Decke, die den Weg nach oben blockiert, ein Begriff, der schon in den 70er-Jahren in den USA geprägt wurde und noch heute Bestand hat.

2.3 Digitalisierung

Die Digitalisierung wird vielfach als Oberbegriff für die Konsequenzen genutzt, die sich durch verschiedenste moderne Instrumente der Informations- und Kommunikationstechnologie sowohl im täglichen Leben als auch im Arbeitskontext ergeben. Der Terminus digitale Transformation beschreibt dabei den Vorgang, mit dem die Möglichkeiten, die sich durch diese Technologien bieten, zu einer Neugestaltung von Prozessen, Strukturen, Geschäftsmodellen und nicht zuletzt auch gesamtgesellschaftlichen Verhaltensweisen führen. Der Begriff Transformation weist bereits darauf hin, dass es sich um ein Phänomen handelt, das keinen Anfang und kein Ende hat (Rump und Eilers 2020).

Vielfach wird die Digitalisierung als alleinige Ursache für zahlreiche Entwicklungen in Bezug auf Organisationsstrukturen, Lernen sowie Kompetenzanforderungen und Berufsbilder gesehen. Dies ist durchaus richtig und wichtig, doch greift es zu kurz, da die Digitalisierung in vielen Fällen eher der Treiber oder „Enabler“ ist, um Veränderungen umzusetzen oder Verhaltensweisen zu unterstützen, die letztlich in anderen Megatrends begründet liegen (Mazari 2018; Stalder 2016). Ein Beispiel stellt die Zunahme des ortsflexiblen Arbeitens dar, das erst durch moderne Kommunikationstechnologie möglich wurde, aber letztendlich in einem engen Zusammenhang zu gesellschaftlichen Trends hin zu mehr Selbstbestimmtheit und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben steht. Umgekehrt sind viele Konsequenzen der Digitalisierung nicht primär technischer Natur. Vielmehr verändert sie auch das soziale Miteinander in entscheidender Weise. Zu denken ist nur an die sozialen Netzwerke und Messengerdienste, die gerade für die jüngere Generation eine alltägliche Form des Austauschs darstellen, die den persönlichen Kontakt deutlich reduziert (Mazari 2018; Rump und Eilers 2020).

Das Weltwirtschaftsforum definiert insbesondere das allgegenwärtige mobile Hochgeschwindigkeitsinternet, künstliche Intelligenz, die umfängliche Anwendung von Big-Data-Analysen sowie Cloud-Technologie als die entscheidenden Treiber für Wirtschaftswachstum in den Jahren 2018–2022 (WEF 2018).

So wird das Internet in Zukunft noch stärker als bisher das Leben und Arbeiten der Menschen durch virtuelle Vernetzung sowie flexible Kooperations- und Organisationsformen durchdringen. Der Cisco Visual Networking Index geht bis zum Jahr 2022 von einem weltweiten Datentransfer über das Internet von mehr als 150 TB pro Sekunde aus (Cisco 2019). In der Konsequenz verschmelzen reale und virtuelle Welt immer mehr miteinander, man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „Internet der Dinge“. Dieses bringt Entlastungen durch intelligente Umgebungen und interagierende Objekte mit sich. Geschäftspotenziale durch das „Internet der Dinge“ ergeben sich vor allem in den Bereichen Automatisierung, Logistik, Automobil, Gesundheit, alternde Gesellschaft, Um-

welt, Energie, Geschäftsprozesse und Sicherheit. Im betrieblichen Kontext entstehen neue Möglichkeiten zur Automatisierung bestehender und Schaffung neuer digitaler Prozesse, beispielsweise durch intelligente Sensoren und automatisierte Steuerungssysteme, sowie Entwicklung smarter Produkte und Dienstleistungen (Lemke 2019). Heute schon und in Zukunft noch stärker können Mitarbeitende jederzeit und von jedem Ort aus auf Daten und Informationen zugreifen und so auch neues kontextbezogenes Wissen erzeugen. Mit diesen wissensbasierten Systemen und einem entsprechenden Wissensmanagement ist es möglich, in Echtzeit Prozesse und ganze Unternehmen global zu steuern. Die zunehmende Informationsflut wird damit beherrschbar gemacht, interdisziplinäre Entwicklungen vereinfacht. Ebenso ist es möglich, Entscheidungen und Handlungsoptionen rechnergestützt zu modellieren, um Effizienz, Flexibilität und Beschleunigung zu erreichen. Infolge der umfassenden Informatisierung entstehen auch neue Geschäftsmodelle, die agiler und stärker auf Vernetzung ausgerichtet sind. In diesem Zusammenhang ermöglicht z. B. „Crowdsourcing“ eine neue Form des Outsourcing und erzielt Kostenvorteile bei gleichzeitiger Steigerung des Leistungsumfangs. Durch die unkomplizierte Vernetzung von Datenbanken können Kunden- oder Konstruktionsdaten ausgetauscht werden. Immer häufiger arbeiten Expertenteams aus aller Welt gemeinsam an Projekten. Durch die Vernetzung von Menschen, insbesondere aber durch die immense Ausweitung der Vernetzungsmöglichkeiten, lassen sich unterschiedliche Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen optimal miteinander kombinieren. Hinzu kommt, dass in einem funktionierenden Netzwerk Anzeichen für Veränderungen des relevanten Umfelds vergleichsweise schnell erkannt werden, sodass eine beschleunigte und flexiblere Reaktion auf Marktveränderungen erfolgen kann. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Konnektivität oder auch Hyperkonnektivität. Dabei geht es nicht zuletzt um die Befähigung und Ermutigung von Mitarbeitenden und Führungskräften, an neuen Austauschformaten aktiv teilzunehmen und digitale Tools zu nutzen, um die Zusammenarbeit auch auf virtuellem Wege, über Landesgrenzen hinweg und in mobilen Arbeitssituationen zu fördern. Kundenwünsche und -bedürfnisse lassen sich über den gesamten Produktzyklus hinweg einbinden, sodass die Kundenzentrierung erheblich erhöht wird. Ein weiterer Aspekt der Konnektivität ist darin zu sehen, dass zuvor eigenständige Funktionalitäten und Technologien zu Gesamtangeboten verschmelzen und Nutzerprofile auf den unterschiedlichsten Endgeräten das gleiche Angebot verfügbar machen. Ein digitales Gut wie ein Dokument, ein Foto oder auch ein Tweet lassen sich nahezu kostenfrei millionenfach vertreiben und erzielen dadurch immense Netzwerkeffekte, die wiederum eine digitale Wertschöpfung nach sich ziehen (Lemke 2019).

Derzeit in aller Munde ist die künstliche Intelligenz, kurz KI oder im englischen Sprachgebrauch auch AI (Artificial Intelligence) genannt. Sie versetzt Computer oder Roboter in die Lage, menschliches Verhalten zu simulieren und infolgedessen entsprechende Aktionen durchzuführen. Mehr und mehr ergeben sich daraus Potenziale zur Substitution intellektueller menschlicher Denkleistungen und in der Konsequenz auch zur Automatisierung bestimmter intellektuell anspruchsvoller Tätigkeiten, wenngleich nicht davon auszugehen ist, dass in absehbarer Zukunft eine Art Superintelligenz existieren wird (Lemke

2019; Bostrom 2014; BCG 2018). In einigen Bereichen übertrifft KI zwar bereits das menschliche Vorbild, in anderen ist aber noch nicht absehbar, ob das jemals möglich sein wird (KPMG 2018). Wissensbasierte Systeme können Daten so verarbeiten, dass Assistenz- und Wissensdienste individualisiert an die Vorkenntnisse des Anwenders oder der Anwenderin angepasst werden und im Arbeitskontext dadurch die richtigen Informationen und Hilfestellungen zur Verfügung stehen (Igel 2018). Um all diese Potenziale bestmöglich auszuschöpfen, bedarf es einer intelligenten Kombination der automatischen Systeme mit den menschlichen Fähigkeiten (Abele und Reinhart 2011; BDI/Z_Punkt 2011; Hofmann et al. 2007; Dapp 2011; Scheer 2009). Künftig wird sich durch den Einsatz von KI aus Sicht der Beschäftigten zudem die Flexibilität noch weiter erhöhen, Tätigkeiten werden anspruchsvoller, monotone Routinetätigkeiten leichter zu bewältigen (Stowasser 2019). Der WEF-Studie zufolge erwarten Unternehmen im Zeitraum zwischen 2018 und 2022 eine erhebliche Verschiebung der Grenzen zwischen Mensch und Maschine, wenn es um vorhandene Arbeitsaufgaben geht, auch in Bereichen wie Kommunikation und Interaktion sowie bei Koordinations- und Managementfunktionen, in der Entwicklung und Beratung bis hin zur Entscheidungsfindung (WEF 2018). Heute bezieht sich der KI-Begriff in der Regel auf die sogenannte schwache künstliche Intelligenz, die aber in wenigen Jahren sehr viel weiter gefasst werden muss und bis hin zu starker künstlicher Intelligenz reichen kann, die im Handlungs- und Entscheidungsvermögen dem Menschen gleicht und selbstständig logisch denkt, plant, lernt und kommuniziert. Starke KI ist derzeit allerdings noch ein Zukunftsszenario. Wie sich KI entwickelt, hängt in hohem Maße von der Akzeptanz und Gestaltung ab. Denn es ist nicht von der Hand zu weisen, dass mit KI auch nicht unerhebliche Unsicherheiten und Befürchtungen einhergehen (KPMG 2018; Rump und Eilers 2020). Auch der globale Markt für Roboter wächst. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Informatikern und Informatikerinnen, die in der Lage sind, sie zu programmieren. Denkbar ist künftig eine Entwicklung hin zu intelligenten Programmen, die es „jedermann“ ermöglichen, einen Roboter zu programmieren, oder aber zu einer Weiterbildung im digitalen Bereich, die Fachkräfte in die Lage versetzen, komplexe Software bedienen oder auch konfigurieren zu können (Hoffmann 2019).

Für Unternehmen und Organisationen ist es eine große Herausforderung, die technologischen Potenziale, die sich ihnen bieten, zu überblicken, sie realistisch einzuschätzen und auch entsprechend zu nutzen. Dazu bedarf es neben einer modernen IT-Infrastruktur weiterer Voraussetzungen wie einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur, agilen Arbeitsmethoden, der Optimierung von Geschäftsprozessen und einer adäquaten Innovationsentwicklung und -Realisierung (Kofler 2018). Nicht zuletzt ist es entscheidend, genügend Mitarbeitende in der Belegschaft zu haben, die über ein hohes Verständnis für die neuen Prozesse verfügen und sie steuern können. Auch Kooperationen mit anderen Unternehmen können hilfreich sein, um von den wechselseitigen Erfahrungen zu profitieren. Nicht zuletzt gilt es, zielgerichtet in KI zu investieren (KPMG 2018; Rump und Eilers 2020).

Die immensen Effekte der Digitalisierung zeigen sich insbesondere in disruptiven Technologien, die Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle unwiederbringlich verän-

dern. Als Beispiele seien die Verdrängung der Analog- durch die Digitalfotografie oder der fortschreitende Abbau von Bankfilialen zugunsten von Onlinebanking genannt. Dazu trägt auch bei, dass das Internet Verbraucherinnen und Verbrauchern die Möglichkeit gibt, Preise und Strukturen zu vergleichen und mündig ihre eigenen Entscheidungen auf Basis einer hohen Informationsdichte zu treffen (Lemke 2019; Rump und Eilers 2020).

2.4 Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen

2.4.1 Ökonomie

Unter den ökonomischen Trends finden sich die Globalisierung sowie die Entwicklung zur sogenannten VUCA-Welt. Eng damit verknüpft ist der Übergang zur Wissens- und Innovationsgesellschaft. Weitere entscheidende Entwicklungen im ökonomischen Bereich sind der voranschreitende Ressourcenmangel, aber auch weltweite Tendenzen zum Protektionismus sowie die Steigerung von Mobilität.

Globalisierung

Die Globalisierung spielt eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die ökonomische Entwicklung Deutschlands. Kaum eine andere große Volkswirtschaft profitiert ähnlich stark von ihr (Böhmer et al. 2016). Nach dem KOF Index of Globalization belegt Deutschland aktuell Rang 8 der am stärksten globalisierten Länder (Statista 2018).³ Seit einigen Jahren zu beobachten, kommt es zunehmend zu einer Machtverschiebung von West nach Ost mit einem Erstarren des asiatischen Raumes (Z_Punkt 2019). Zunehmend überschreitet die Arbeit auch geografische, sprachliche und kulturelle Grenzen, das heißt, vermehrt werden Produktionsschritte oder Dienstleistungen an Orten ausgeführt, an denen dies zu vergleichsweise günstigen Kosten möglich ist oder an denen ausgewiesene Expertinnen und Experten zu der jeweiligen Thematik zu finden sind. Gleichzeitig ist es in einer globalisierten digitalisierten Welt immer einfacher möglich, von nahezu jedem Punkt der Erde bestimmte Tätigkeiten, insbesondere in wissensintensiven Bereichen, auszuüben.

Nach Jahrzehnten des Offshoring ist inzwischen auch ein Gegentrend zu erkennen: Zunehmend entscheiden sich Unternehmen für das sogenannte Inshoring oder Reshoring, das heißt, ausgelagerte Prozesse werden zurück in das Ursprungsland geholt. Hintergrund ist, dass die Kostenvorteile in den klassischen Offshoring-Ländern vielfach schwinden, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Errungenschaften der Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 ebenfalls zu deutlichen Kostenreduktionen und Kapazitätsverbesserungen führen können. Die Boston Consulting Group (BCG 2015) stellt in einer Studie

³Der KOF Index of Globalization misst 3 Hauptdimensionen der Globalisierung: ökonomische Globalisierung, soziale Globalisierung und politische Globalisierung. Diese Dimensionen werden in weitere Unterdimensionen untergliedert. Je höher der Indexwert, desto globalisierter ist ein Land.

beispielsweise bei einer steigenden Zahl US-amerikanischer Unternehmen die Bereitschaft zum Reshoring fest (Rump und Eilers 2020).

Als Gegentrend zur Globalisierung wird nicht selten die Begrifflichkeit der Glokalisierung (engl. Glocalisation) ins Spiel gebracht. Interessanterweise finden sich hierzu unterschiedliche Interpretationsansätze. So verstehen einige Autoren unter Glokalisierung eine Zusammenführung der scheinbar widersprüchlichen Begriffe Globalisierung und Lokalisierung. Dabei geht es in einem Interpretationsansatz (u. a. Seibert 2016) um die Auswirkungen der Globalisierung auf lokale Entwicklungen, Prozesse und Kulturen und das Bestreben danach, trotz der voranschreitenden Globalisierung nationale und individuelle Identitäten und Charakteristika zu bewahren. Für Robertson (1995) ist das Lokale Teil der Globalisierung bzw. beide Elemente bedingen einander. So wird seinem Erachtens nach beispielsweise die Sehnsucht der Menschen nach „Heimat“ und „Wurzeln“ von der Globalisierung getrieben. Die ökonomische Perspektive betonen u. a. Haas und Neumair (2007) im Sinne des Verhältnisses zwischen der globalen Ausrichtung von Organisationen und Unternehmen und der vielfach lokal verorteten industriellen Produktion sowie lokal angepassten (Produktions)strategien. Dahinter steht die Rückbesinnung auf regionale Märkte und deren Vernetzung mit internationalen Märkten bei gleichzeitiger transnationaler Ausrichtung von Unternehmen. Andere Autoren wiederum stellen diesen Begriff in den Kontext der Urbanisierung (vgl. Abschn. 2.4.2).

Wissens-/Innovationsgesellschaft

Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeitenden werden immer mehr zum erfolgskritischen Faktor, um als Unternehmen auf einem zunehmend vielfältigeren und komplexeren Markt zu überleben. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit von Wissen rapide, und es wird in der Folge zunehmend zur Herausforderung, Wissen und Kompetenzen „ein Leben lang“ aktuell zu halten und die Komplexität zu überblicken. Zudem finden Innovation und wissenschaftlicher Fortschritt nicht mehr nur in den hoch entwickelten Wirtschaftsnationen, sondern – nicht zuletzt bedingt durch die rasante Ausbreitung digitaler Technologien – in zunehmendem Maße auch in Schwellenländern statt. Und so wird auch Wissensarbeit immer stärker weltweit verteilt. Dadurch gehen gerade im mittleren Qualifikationssegment in den hoch entwickelten Wirtschaftsnationen Arbeitsplätze verloren (IZA 2015; Astheimer 2015), und für Arbeitgeber findet der Wettbewerb um die besten Fachkräfte vermehrt global statt. Hier zeigt sich eine enge Verbindung zur Globalisierung.

Bereits heute investiert die deutsche Wirtschaft mehr in Wissenskapital als in klassische Anlagegüter. Dieses umfasst neben den Kompetenzen der Mitarbeitenden auch entsprechende Software und Datenbanken, um mit der digitalen Transformation Schritt halten zu können. Im internationalen Vergleich stellen sich diese Investitionen allerdings nur durchschnittlich dar, zudem ist der Wissenskapitalstock aufgrund der demografischen Entwicklung überdurchschnittlich alt. Was die Art des Wissenskapitals angeht, hapert es insbesondere an Investitionen in Führungskompetenzen und die Aus- und Weiterbildung der

Mitarbeitenden, bei denen Deutschland auf dem letzten Platz zu finden ist (Stühmeier 2019; Rump und Eilers 2020).

Entwicklung zur VUCA-Welt

Die Arbeitswelt der Zukunft ist charakterisiert durch die zunehmende Instabilität von Märkten, die sich unter anderem in kürzeren Produktlebenszyklen und schnelleren Innovationszyklen manifestiert. Entwicklungen werden immer schwerer vorhersehbar, eindeutige Zuordnungen sind häufig nicht mehr möglich. Die Steuerung von Unsicherheiten sowie einer nie da gewesenen Dimension der Komplexität wird dadurch zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor (BDI und Z_Punkt GmbH 2011). Es gilt, bestehende Geschäftsmodelle zu transformieren, neue zukunftssträchtige Geschäftsfelder zu besetzen und gleichzeitig auch das noch profitable Kerngeschäft so effizient wie möglich zu verfolgen. Strategische Allianzen im Sinne von Wertschöpfungspartnerschaften erlangen dabei eine zunehmende Bedeutung, da es immer schwieriger wird, alleine Innovationen zu erarbeiten und am Markt durchzusetzen. Durch die Zunahme an integrierten Produkten und Dienstleistungen verschwimmen die Grenzen immer stärker, es entstehen hoch flexible Prozesse und Strukturen. Auch die Ziele der Geschäftstätigkeit wandeln sich und schließen immer häufiger auch positive Effekte auf Gesellschaft und/oder Umwelt ein (Z_Punkt 2019; BMWI 2018). Ebenso gilt es, sich auf neue Kundenbeziehungen einzustellen. Denn Kundinnen und Kunden werden „mündiger“, sind besser informiert und erwarten, dass ihre Bedürfnisse in hohem Maße durch kompetente Ansprechpersonen und individualisierte „Rundumlösungen“ umgesetzt werden, und kommunizieren in sozialen Medien offen über ihre Erfahrungen (Rump und Eilers 2020). All diese Entwicklungen führen dazu, dass sich Unternehmen zunehmend im Zustand der Ambiguität befinden, die sich in Bezug auf unterschiedlichste Spannungsfelder äußert (Tab. 1).

Tab. 1 Spannungsfelder in den Bereichen Business, Führung, Beschäftigte und Organisation (Rump und Eilers 2019a)

Business	Führung	Beschäftigte	Organisation
Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle	Change – Transformation	Bewahren – Verändern	Linienorganisation – Agile Organisation
Kostendruck – Innovationsdruck	Transaktionale Führung – Transformationale Führung	Personalanpassung – Fachkräfteengpässe	Agilität – Flexibilität
Security – Flexibility (Flexicurity)	Kontrolle – Vertrauen		Mobile Arbeit – Stationäre Arbeit
			Erreichbarkeit – Verfügbarkeit
			Beruf – Privatleben

In aller Munde ist im Zusammenhang mit diesen Entwicklungen das Akronym VUCA. Dieses stammt ursprünglich aus dem Kontext der US Army. Dort diente es in den 1990er-Jahren auf dem US Army War College dazu, die ungewohnte Situation nach dem Ende des Kalten Krieges begrifflich zu erfassen (Gläser 2018; Bartlett-Mattis 2017). Im aktuell diskutierten Kontext geht es vor allem darum, anhand einer vorgegebenen Struktur mit definierten Begrifflichkeiten die Rahmenbedingungen von Organisationen den Umfeldbedingungen anzupassen.

Hinter dem Akronym VUCA verbergen sich unterschiedliche Zusammenhänge (Tab. 2).

Der entscheidende Treiber für die VUCA-Welt ist sicherlich die Digitalisierung. Es ist allerdings nicht von der Hand zu weisen, dass auch die Globalisierung und die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft einen erheblichen Einfluss nehmen. So haben sich globale Abhängigkeiten stark erhöht und aus lokalen Ereignissen oder Krisen können schnell weltweite disruptive Phänomene werden (Z_Punkt 2019). Digitale Technologien sind dabei nicht nur Ursache, sondern auch Mittel zum Zweck, wenn es darum geht, diese Herausforderungen der VUCA-Welt zu meistern (Lemke 2019).

Grundsätzlich lassen sich folgende Implikationen ableiten (Lindner 2016; Bennett und Lemoine 2014; Bartlett-Mattis 2017; Rump und Eilers 2020):

- Untätigkeit und Unentschlossenheit können schwerwiegende Folgen haben.
- Probleme und Herausforderungen sind stets aus mehreren Perspektiven zu betrachten.

Tab. 2 Zusammenhänge der VUCA-Welt (Rump und Eilers 2020 in Anlehnung an Gläser 2018; Bartlett-Mattis 2017; Lindner 2016; Bennett und Lemoine 2014)

Volatility	Volatilität/Flüchtigkeit	Die (Arbeits)welt unterliegt einem permanenten Wandel, Veränderung wird zum Normalzustand. Die Veränderungsgeschwindigkeit steigt rasant an, vielfach ist die Dauer einer Herausforderung nicht absehbar.
Uncertainty	Unsicherheit/ Ungewissheit	Entwicklungen werden immer schwerer vorhersehbar und/oder berechenbar. Erfahrungen verlieren ihre Relevanz als Grundlage für Prognosen.
Complexity	Komplexität/ Unübersichtlichkeit	Es kommt zur Vermischung verschiedener Ebenen, zahlreiche Variablen sind miteinander verknüpft. Hierarchien und traditionelle Muster werden vielfach obsolet. Viele Prozesse sind nicht mehr standardisierbar oder vereinfachbar. Die verfügbaren Informationen sind teils im Überfluss vorhanden und schwer zu überblicken.
Ambiguity	Ambiguität/ Mehrdeutigkeit	Vielfach ist das Verstehen der Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung nur schwer möglich. Es gibt keine „One-fits-all“-Lösungen mehr. Entscheidungen erfordern Mut, Fehlertoleranz und die Bereitschaft, sie jederzeit zu revidieren.

- Vielfach ist „trial and error“ der einzige Weg, mit unvorhersehbaren Situationen umzugehen. Dazu gehört auch ein hohes Maß an Fehlertoleranz.
- Alternative Realitäten und Herausforderungen zu antizipieren, wird essenziell. Es braucht einen „Plan B“ oder gar einen „Plan C“.
- Führungskräfte müssen befähigt werden, den Mitarbeitenden Orientierung zu geben, auch wenn sie selbst die Rahmenbedingungen oder das Ziel noch nicht absehen können.
- Lineare Entscheidungsprozesse anhand fest definierter Rahmenbedingungen und anhand bestimmter Tools sind nicht mehr zielführend.

Ressourcenmangel

Unter natürlichen Ressourcen verstehen wir die materielle, energetische und räumliche Grundlage des Lebensstandards. Sie in Anspruch zu nehmen, ist unweigerlich mit Belastungen für die Umwelt verbunden, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zeigen (Umweltbundesamt 2019). Infolge einer wachsenden Weltbevölkerung zeichnet sich eine weiterhin stark zunehmende Nutzung natürlicher Ressourcen, ein Ungleichgewicht zwischen der Nutzung und der Regenerationsfähigkeit der Erde und infolgedessen auch die Verknappung und Verteuerung bestimmter Rohstoffe bzw. Energiequellen ab, die für Unternehmen strategische Ressourcen bedeuten. Dieser Prozess wird durch das voranschreitende Erstarken von Schwellen- und Entwicklungsländern zusätzlich befördert. Hinzu kommen zunehmende Reglementierungen mit Bezug zum Klimaschutz. Für Unternehmen ziehen Veränderungen bei der Rohstoffsituation und Energieversorgung nicht selten auch Konsequenzen bei der Wahl von Standorten sowie bei der Prozessgestaltung nach sich. Energiesysteme umzubauen bzw. die Effizienz der vorhandenen Ressourcen zu steigern, bedeutet hohe Kosten und ein nicht unerhebliches Risiko, wenn es nicht gelingt, die beteiligten Kompetenzfelder und Industrien miteinander zu verzahnen. Zudem kommt es zu sozialen Ungleichgewichten, wenn der Pro-Kopf-Konsum an Rohstoffen in den Industrienationen etwa viermal höher ist als in weniger entwickelten Ländern und hier auch der Großteil der Wertschöpfung aus der Ressourcennutzung liegt, die weniger entwickelten Länder jedoch am stärksten von den negativen ökologischen und sozialen Folgen betroffen sind (BDI/Z_punkt GmbH 2011; Hofmann et al. 2007; Abele und Reinhart 2011; Umweltbundesamt 2019). Allerdings sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass aus der historischen Perspektive in immer wiederkehrenden Zyklen Rohstoffverknappungen zu beobachten sind, die durchaus nicht nur negative Folgen mit sich bringen, sondern vielmehr Motor für innovative Ideen zur Energiegewinnung sind.

So ist auch heute eine schonende und effiziente Ressourcennutzung Gegenstand zahlreicher Strategien, die sich insbesondere auf die Bereiche Produktion und Konsum beziehen. Dazu bedarf es jedoch nicht zuletzt verbindlicher Nachhaltigkeitsstandards und Zertifikate (Umweltbundesamt 2019).

Protektionismus

Ein zunehmendes Phänomen unserer Zeit ist eine Form des Protektionismus, der sich seit einigen Jahren in unterschiedlichen Facetten zeigt. Am eindringlichsten wohl auf politischer

Ebene, wo insbesondere die USA eine umfangreiche Abschottungsstrategie verfolgen, die sich in Plänen wie Zöllen und Steuern bis hin zum plakativen Bau einer Mauer an der Grenze zu Mexiko äußert. Doch auch in China gelten strenge Reglementierungen in Bezug auf ausländische Unternehmen, und der Brexit spricht ebenfalls eine deutliche Sprache. Aus ökonomischer Sicht lässt sich die Tendenz zur Abschottung auf unterschiedliche Art erklären. So bringt ein sehr stark liberalisierter Außenhandel zwar nachweislich mehr Wohlstand, doch verteilt sich dieser nicht gleichmäßig auf alle Bevölkerungsgruppen – beispielsweise wenn es um die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland oder die Verdrängung von Unternehmen durch ausländische Wettbewerber geht. Diese betroffenen Bevölkerungsgruppen erwarten dann von ihrer Regierung, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen oder die Liberalisierung zumindest einzuschränken. Hinzu kommt der Wunsch von staatlicher Seite, aufstrebende Unternehmen bzw. Branchen zunächst vor den internationalen Wettbewerbern zu schützen, im Sinne einer sogenannten Infant Industry Protection (Armbruster 2017).

Einer DIHK-Umfrage zufolge wird Protektionismus für deutsche Unternehmen zunehmend zu einem Problem in Bezug auf ihre Auslandsgeschäfte (DIHK 2019). Dies bestätigt auch UniCredit-Konjunkturopernte Andreas Rees in einem Interview. Handelsbarrieren bzw. die Bevorzugung eigener Unternehmen finden sich in der DIHK-Befragung erstmals unter den Top 5 der Risiken, die für die weitere Entwicklung des Auslandsgeschäfts in den kommenden 12 Monaten gesehen werden. Durch Handelsbarrieren, die auch für Länder wie Südkorea, Indonesien, Saudi-Arabien und Russland befürchtet werden, kommt es zu einer erheblichen Störung internationaler Wertschöpfungsketten und infolgedessen auch zu einer negativen Einschätzung in Bezug auf Wachstum in Industrienationen (DIHK 2019; BME 2018). Die Prognos AG hat berechnet, dass 2030 alleine in den G20-Ländern das Handelsvolumen um 470 Mrd. Euro niedriger ausfällt (als bei gleichbleibenden Handelshemmnissen), wenn die Handelsbarrieren weiterhin so zunehmen wie im vergangenen Jahrzehnt. Für die deutsche Volkswirtschaft würde das einen Verlust von 31 Mrd. Euro in Bezug auf das Bruttoinlandsprodukt bzw. 64 Mrd. Euro des Handelsvolumens für das Jahr 2030 bedeuten. Das heißt, die vermeintlichen Vorteile des Protektionismus werden sich durch den Aufbau von Handelsbarrieren und Regulierungshemmnissen mittel- bis langfristig negativ auf alle auswirken (Prognos 2017). Deutschland ist insofern stark betroffen, als die USA der wichtigste und China der drittgrößte Exportmarkt für deutsche Produkte sind (BME 2018).

Mobilität

Im Kontext dieser Trendbetrachtung soll Mobilität nicht aus technischer Sicht (z. B. im Hinblick auf die Entwicklungen auf dem Feld der Elektromobilität), sondern im Hinblick auf die internationalen Wanderungsbewegungen von Personal verstanden werden.

Immer mehr Migrantinnen und Migranten aus aufstrebenden Schwellenländern kehren nach einer Ausbildung und dem Sammeln beruflicher Erfahrung in entwickelten Ländern in ihre Heimat zurück und stärken diese deutlich mit ihrem erweiterten Know-how. Dadurch nimmt auch der politische Einfluss dieser Länder vor dem Hintergrund einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung zu (Fischer et al. 2013).