

**Personalforum**

## **New Work - Herausforderungen an das Peoplemanagement**

**Prof. Margit Geiger  
Hochschule Bochum**

18.10. 2023

# Agenda

- I. Arbeitswelt 4.0 - Peoplemanagement - New Work
- II. Megatrends - Die Treiber des Wandels für das Peoplemanagement
- III. Wechselwirkung von Megatrends - Herausforderungen für das Human Resource Management
- IV. Ausblick: Was ist substantiell neu - ein Hype oder mittel und langfristig relevant?

# I. Arbeitswelt 4.0 - New Work - Peoplemanagement

- Agile Organisationen, holokratische Strukturen
- Automatisierung, Robotik, ...
- Metaverse Geschäftsmodelle verändern die Arbeitswelt - virtuelle und physische Realität wachsen in eine digitale Welt zusammen [Ausbau von Virtual Reality und Augmented Reality]
- Flexibilität von Ort und Zeit - Mobile Arbeitsformen
- Peoplemanagement im Kontext der digitalen Transformation: Die Digitalisierung gelingt mit aktiv gestaltenden Mitarbeitenden und Führungskräften
- New Work  
„New Work braucht einen anderen Typ an Führungskräften. Stichwort: New Leadership beziehungsweise Führung 4.0. Eine Führungskraft in einem Unternehmen, das das Konzept von New Work verinnerlicht, sieht sich längst nicht mehr als eine Kontroll- und Weisungsinstanz...“ \*
- „Hiring on demand“ hoch spezialisierter Fachkräfte [Jobsharing...]

\* <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/> 1981 Center for New Work Frithjof Bergmann

## II. Megatrends - Die Treiber des Wandels für das Peoplemanagement



<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

## II. Megatrends

- **Megatrend Gender Shift**  
[veränderte Rollenmuster, Aufbrechen von Geschlechterstereotypen]
- **Megatrend Gesundheit**  
[Gesundheit als Fundamentalwert]
- **Megatrend Globalisierung**  
[Zusammenwachsen der Weltbevölkerung]
- **Megatrend Konnektivität**  
[Prinzip der Vernetzung auf Basis digitaler Infrastrukturen - neue Lebensstile, Verhaltensmuster und Geschäftsmodelle]
- **Megatrend Individualisierung**  
[Zunahme persönlicher Wahlfreiheiten und individueller Selbstbestimmung]
- **Megatrend Mobilität**  
[Neue Perspektiven auf die Nutzung von Verkehrsmitteln]

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

## II. Megatrends

- **Megatrend New Work**  
[Klassische Karriere verschiebt sich. Die Sinnfrage steht im Vordergrund...]
- **Megatrend Neo-Ökologie**  
[Neues Werte Set: Nachhaltigkeitsparadigma]
- **Megatrend Sicherheit**  
[Paradoxe Megatrend: „Je sicherer wir tatsächlich sind, umso intensiver nehmen wir Unsicherheit wahr.“]
- **Megatrend Silver Society**  
Die demografische Transformation benötigt neue Rahmenbedingungen und einen neuen Zugang zum Thema Altern]
- **Megatrend Urbanisierung**  
[Städte sind die wichtigsten Lebensräume der Zukunft]
- **Megatrend Wissenskultur**  
[Bildung wird digitaler. Dezentrale Strukturen zur Wissensbildung nehmen zu]

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

### III. Wechselwirkung von Megatrends - Herausforderungen für das Human Resource Management

#### Demografischer Wandel wirkt auf die Megatrends Silver Society, Gesundheit und Individualisierung

- Notwendigkeit der Durchführung von Altersstrukturanalysen  
[Identifikation der Bereiche mit ausgeprägten Renteneintrittsalterswellen]
- Aufbau von Laufbahnmodellen in traditionellen bzw. agilen Organisationsstrukturen  
[Notwendigkeit einer konsequenten Fach- und Führungskräftenachfolgeplanung]
- Generationenvielfalt - Führen im Generationenmix
- Mitarbeitende benötigen Freiraum für zu pflegende Angehörige
- Ausbau betriebliches Gesundheitsmanagement
- Anpassung der Personaleinsatzplanung, Flexibilisierung der Arbeitszeiten

#### Spannungsfelder

- Fehlende Ressourcen und Sensibilität für Altersstrukturanalysen
- Standardisierte Laufbahnmodelle bestehen bereits, aber sie werden nicht konsequent umgesetzt
- Generationenkonflikte werden ignoriert

### III. Wechselwirkung von Megatrends - Herausforderungen für das Human Resource Management

#### **Megatrend New Work wird stark geprägt durch die Zunahme der digitalen Vernetzung [Konnektivität]**

- Erwartung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (Restriktionen beachten: Home Office, Job Sharing)
- Veränderung der Personalentwicklung, Wissensmanagement  
[Ausbau von Mentoring und Coaching anstelle traditioneller Seminarformate]
- Ausbau von Augmented Reality (Physische Realität wird weiterhin wahrgenommen, Erweiterung um virtuelle Objekte) im Onboarding und in der Personalentwicklung
- Veränderungen im Bereich der Rekrutierung
  - Veränderte Personalmarketingmaßnahme [Ausbau soziale Netzwerke]
  - E-Recruiting löst zunehmend traditionelle Personalbeschaffungsmaßnahme ab
  - Bewerberauswahlverfahren werden vielfältiger [Personalfragebögen, AC online,...]

#### **Spannungsfelder**

- Digitale Formate werden unzureichend genutzt, es fehlt an geeigneten Plattformen
- Fehlende technische Voraussetzungen: Hardware, Software, Datenschutz- und Sicherheit
- Personalmarketingmaßnahmen sind nicht ausreichend fokussiert und nicht generationengerecht



# III. Wechselwirkung von Megatrends - Herausforderungen für das Human Resource Management

## Megatrend Gender Shift wirkt auf folgende HR Prozesse

- Entgeltpolitik [equal pay]
- Laufbahnmodelle [Jobsharing auch in Führungspositionen]
- Ausbau von Diversity

## Megatrend Urbanisierung und Mobilität

- Organisationen in strukturschwachen Regionen erleben einen Anstieg ihrer Wiederbesetzungszeiten. Die Mobilität der Mitarbeitenden verändert sich.
- Stellenwert überbetrieblicher Leistungen steigt [eBike, ÖV-Tickets, ...]

## Spannungsfelder

- Die Standardisierung von Eingruppierungs- und Entgeltstrukturen ist nicht immer sichergestellt [Problematik: HR Bereich - Linienfunktion]
- Die Anforderungsprofile von Führungspositionen sind nicht kompatibel mit Job Sharing

## IV. Ausblick: Was ist substantiell neu - ein Hype oder mittel und langfristig relevant?

- Kurzfristig relevant: Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur und Einsatz von Feedbackinstrumenten
  - ⇒ Innere Kündigung oder Fluktuation
  - ⇒ Bereitschaft der Mitarbeitenden neue Ideen und Verbesserungen einzubringen oder umzusetzen
  
- Hype: E-Recruiting und Employer Brand
  - ⇒ Geschwindigkeitsnachteile, insbesondere in der Zielgruppe der Generationen Y und Z
  - ⇒ Image der Organisation ist nicht zeitgemäß und hält potenzielle Bewerbende ab
  
- Mittel- und langfristig relevant: strukturierte Potenzialerschließung und Laufbahnmodelle
  - ⇒ Leistungsstarke und motivierte Mitarbeitende verlassen die Organisation, um ihre „eigene“ Personalentwicklung zu gestalten

## IV. Ausblick: Was ist substantiell neu - ein Hype oder mittel und langfristig relevant?

- Mittel- und langfristig relevant: Beachtung von Altersstrukturanalysen
  - ⇒ Engpass in der qualifizierten Nachbesetzung von Fach und Führungskräften
- Substantiell neu: Hybrides Arbeiten und mobile Arbeitsformen werden erwartet
  - ⇒ Bindungsproblematik der Generationen Y und Z
- Mittelfristig relevant: transparente und innovative Entgeltstrukturen
  - ⇒ Unzureichende Kommunikation der Entgeltstrukturen lässt die Arbeitgeberattraktivität sinken

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

