



Die Zukunft der Arbeit

Ergebnisse einer empirischen Studie

Management Summary

Prof. Dr. Alexander Cisik

März 2018

Inhalt

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	05
Die Entwicklung der Arbeitswelt	05
Die Entwicklung der Unternehmen	10
Die Entwicklung des Personalmanagements	15
Fazit	20
Ausblick	25
Handlungsempfehlungen	32
Impressum	34

Die neue Arbeitswelt wird variabler, aber nicht schöner.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes haben wir in insgesamt 30 Thesen ein Szenario der Arbeitswelt im Jahr 2030 entworfen. Diese Thesen haben wir Mitarbeitern, Führungskräften und „Personalern“ in Deutschland im Februar/März 2018 online vorgelegt und gefragt, für wie wahrscheinlich sie diese Thesen halten und wie sie diese bewerten.

Teilgenommen haben 601 Berufstätige. Sie glauben, dass die Arbeitswelt der Zukunft grundlegend anders aussehen wird als heute: 2030 ist alles digital, die Konstante heißt Veränderung und Arbeits- und Privatleben verschmelzen. Unternehmen sind virtuell, nur die Ergebnisse zählen und Selbststeuerung ersetzt Führung. Beim Personalmanagement überwiegen strategische Aufgaben, es wird mehr zugekauft als selbst gemacht, und es gibt weniger interne „Personalern“.

Insgesamt betrachtet rechnen die Befragten damit, dass das Personalmanagement wichtiger wird und dass Unternehmen erfolgreicher werden. Man befürchtet aber auch, dass der Mensch verloren wird.

Untersucht wurde, wie die Menschen die Zukunft der Arbeit sehen und wie sie diese bewerten.

Hintergrund. Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem radikalen Umbruch: Digitalisierung, Globalisierung, Individualisierung und demografischer Wandel bestimmen bereits heute unser Arbeitsleben. Was werden die kommenden Jahre bringen? Worauf werden wir uns freuen dürfen, wovor müssen wir Sorge haben? In analogen wie digitalen Quellen findet sich hierzu eine unüberschaubare Zahl substanzieller, aber teils auch wirrer und skurriler Annahmen und Mutmaßungen. Im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Hochschule Niederrhein haben wir uns deshalb jetzt einmal systematisch mit den möglichen Entwicklungen der Arbeitswelt beschäftigt. Auf Grundlage einer umfangreichen Quellenanalyse haben wir in insgesamt 30 Thesen ein Szenario der Zukunft der Arbeit entworfen, in dem wir beschreiben, wie sich Arbeitswelt, Unternehmen und Personalmanagement bis zum Jahr 2030 voraussichtlich entwickeln werden. Diese Thesen haben wir Mitarbeitern, Führungskräften und „Personalern“ in Deutschland vorgelegt und gefragt, für wie wahrscheinlich sie diese Thesen halten und wie sie diese bewerten.

Zielsetzung. Unser Ziel war es, herauszufinden, was aus Sicht der Befragten wirklich ernst zu nehmende Trends sind und wie sie diese wahrnehmen. Neben der Erstellung eines allgemeinen Stimmungsbildes war uns besonders wichtig, etwaige Einschätzungsunterschiede zwischen Funktionen (Mitarbeiter/innen, Führungskräfte, Personal), Generationen („Baby Boomer“, Generationen X und Y), Unternehmensgrößen und Geschlechtern herauszuarbeiten.

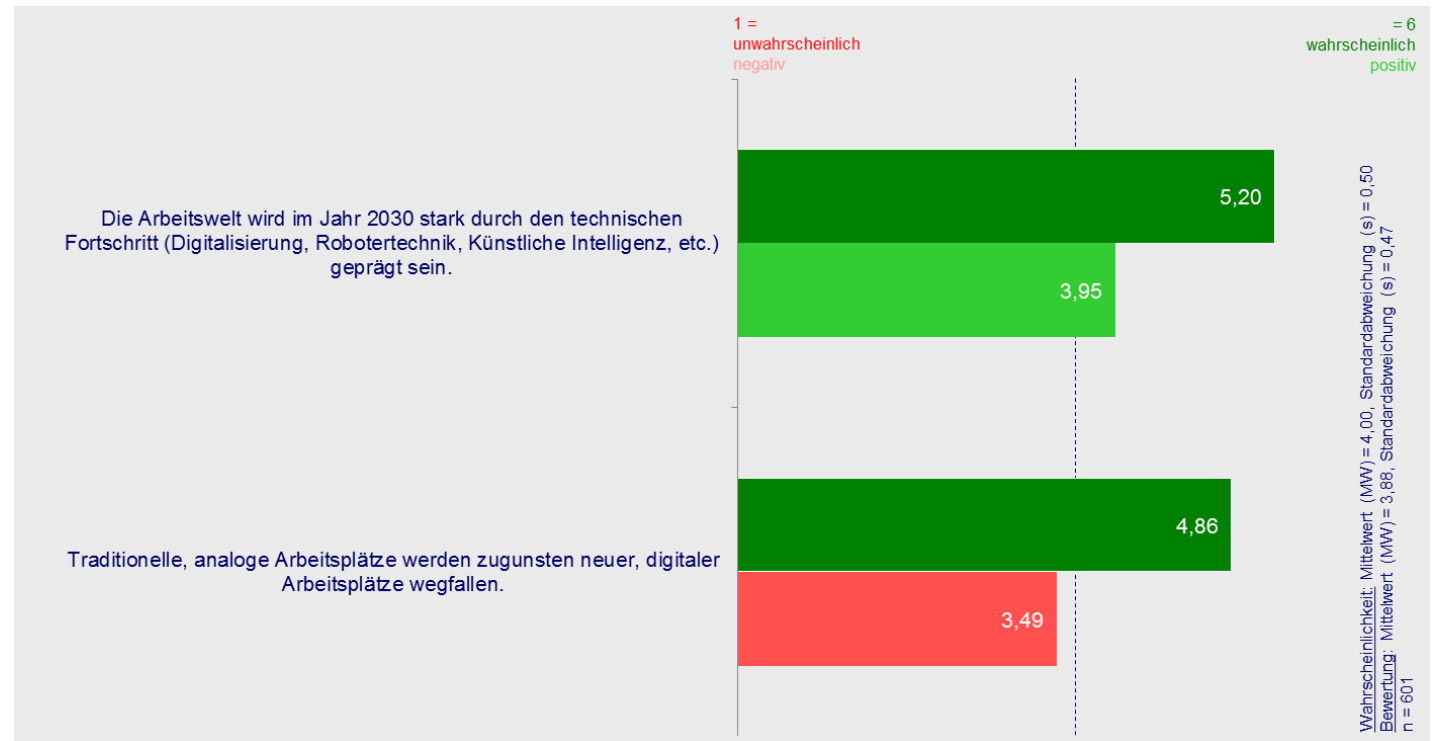
Untersuchungsdesign. Zielgruppe unserer Untersuchung waren prinzipiell alle Arbeitnehmer/innen in Deutschland. Als Untersuchungsinstrument nutzten wir einen Online-Fragebogen. Die potenziellen Teilnehmer/innen wurden durch unterschiedliche Kanäle auf die Befragung aufmerksam gemacht: Im Wesentlichen waren dies kurze redaktionelle Hinweise in Print- und Online-Medien sowie ein virales Marketing der Projektgruppe, u.a. über die einschlägigen elektronischen sozialen Medien (z.B. Facebook) und Business-Netzwerke (z.B. XING, LinkedIn). Die Datenerhebung fand ausschließlich online in der Zeit vom 19. Februar bis zum 05. März 2018 statt. Teilgenommen haben insgesamt 601 Berufstätige aller Funktionen, Generationen, Unternehmensgrößen und Geschlechter, was als repräsentative Stichprobe gelten kann.

Ergebnisse. Im vorliegenden Management Summary stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse für die gesamte Stichprobe vor; der besseren Übersichtlichkeit halber in grafischer Form anhand von Mittelwerten. In den begleitenden Texten finden sich darüber hinaus auch prozentuale Häufigkeitswerte. Dort, wo sich deutliche Wahrnehmungsunterschiede zwischen den o.g. Gruppen ergeben haben, werden diese ebenfalls kurz dargestellt. Auf einen Branchenvergleich haben wir aufgrund der sehr unterschiedlichen Stichprobengrößen verzichtet. Auf Grundlage von Wahrscheinlichkeits- und Bewertungsranglisten wird schließlich ein Ausblick auf die Zukunft der Arbeit gegeben.

Die Entwicklung der Arbeitswelt

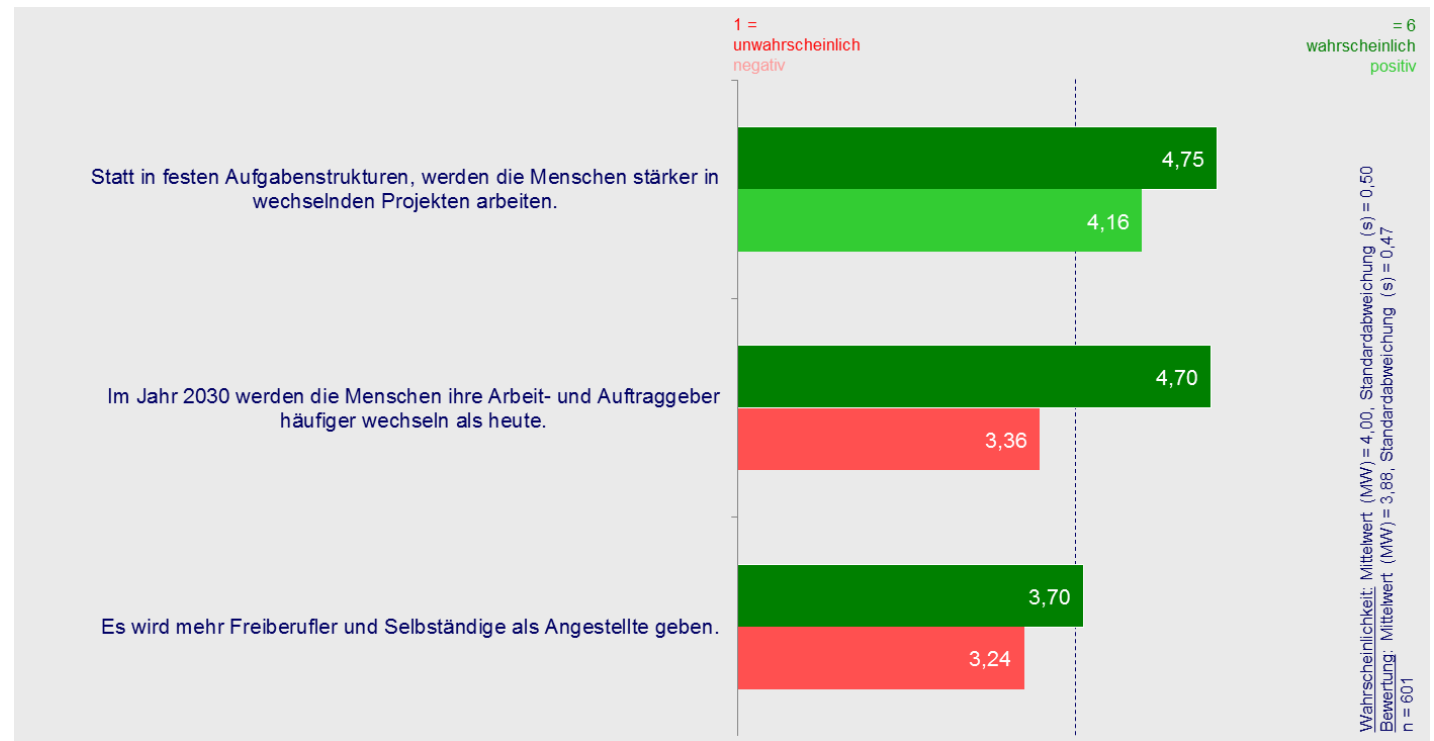
Alles ist digital.

Nach Ansicht der überwiegenden Mehrheit der Befragten (92,16%) wird der technische Fortschritt (Digitalisierung, Robotertechnik, Künstliche Intelligenz, etc.) unsere Arbeitswelt 2030 prägen. Dabei werden traditionelle analoge Arbeitsplätze zugunsten neuer, digitaler Arbeitsplätze wegfallen (89,29% Wahrscheinlichkeit), was von knapp der Hälfte der Untersuchungsteilnehmer (48,58%) negativ bewertet werden würde.



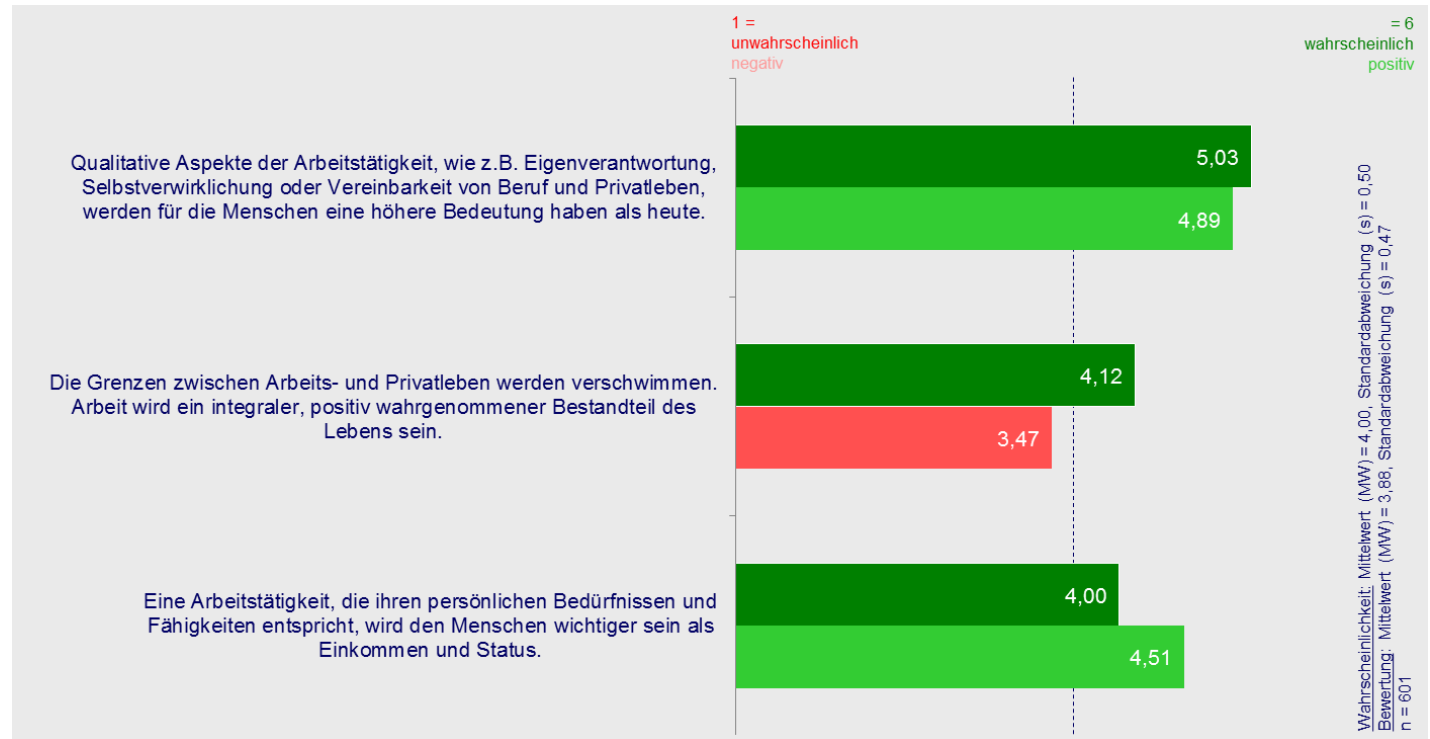
Die Konstante heißt Veränderung.

Statt in festen Aufgabenstrukturen, werden die Menschen nach Meinung von 88,27% der Studienteilnehmer stärker in wechselnden Projekten arbeiten, was von nahezu drei Viertel der Befragten (72,15%) positiv beurteilt würde. Dass die Menschen im Jahr 2030 ihre Arbeit- und Auftraggeber häufiger wechseln werden als heute, hält eine überwältigende Mehrheit (85,07%) für wahrscheinlich, beileibe aber nicht für positiv (53,20% negative Bewertungen). Darüber hinaus gehen 55,55% davon aus, dass der Anteil der Freiberufler und Selbständigen ansteigen wird, was ebenfalls von der Mehrheit der Befragten kritisch beurteilt werden würde (63,78%).



Arbeits- und Privatleben verschmelzen.

Knapp 90% der Befragten (89,06%) sind davon überzeugt, dass qualitative Aspekte der Arbeitstätigkeit, wie z.B. Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung oder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, für die Menschen eine höhere Bedeutung haben werden als heute, was ebenfalls von fast 90% (87,01%) als sehr positiv empfunden werden würde. Dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben wahrscheinlich verschwimmen werden und Arbeit ein integraler, positiv wahrgenommener Bestandteil des Lebens sein wird, glauben 71,6%, fände jedoch nur knapp die Hälfte der Befragten (47,73%) positiv. Dass eine Arbeitstätigkeit, die ihren persönlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten entspricht, den Menschen wichtiger sein wird als Einkommen und Status, hält eine deutliche Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer (67,40%) für wahrscheinlich und ebenfalls für positiv (79,43%).



Die Entwicklung der Arbeitswelt im Vergleich

Mitarbeiter sehen die Entwicklung verhaltener und sorgen sich stärker.

Das gilt - im Vergleich zu Führungskräften und „Personalern“ - vor allem für den erwarteten häufigeren Wechsel der Arbeit- und Auftraggeber, die Tendenz zu mehr Freiberuflern und Selbständigen, das Verschwimmen der Grenzen von Arbeits- und Privatleben und den Wegfall analoger Arbeitsplätze zugunsten digitaler Arbeitsplätze.

Die Generation Y findet die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben problematischer.

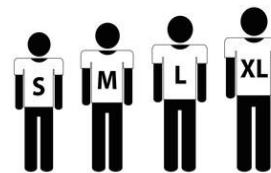
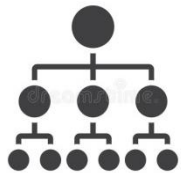
Generell sähen die unter 30-Jährigen im Vergleich zur Generation X (30 – 50 Jahre) und den „Baby Boomern“ (älter als 50 Jahre) progressive Entwicklungen (z.B. mehr digitale Arbeitsplätze, häufigere Arbeit- und Auftraggeberwechsel) negativer als die übrigen Altersgruppen, was sie - trotz ihres vergleichsweise „jugendlichen“ Alters - als eine eher wertkonservative Generation ausweist.

Große Unternehmen sind entspannter.

Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern empfänden - im Gegensatz zu kleinen (bis 500 Mitarbeiter) und mittleren Unternehmen (bis 2500 Mitarbeiter) - insbesondere den häufigeren Wechsel von Arbeit- und Auftraggebern und die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben positiver.

Frauen sind progressiver und flexibler.

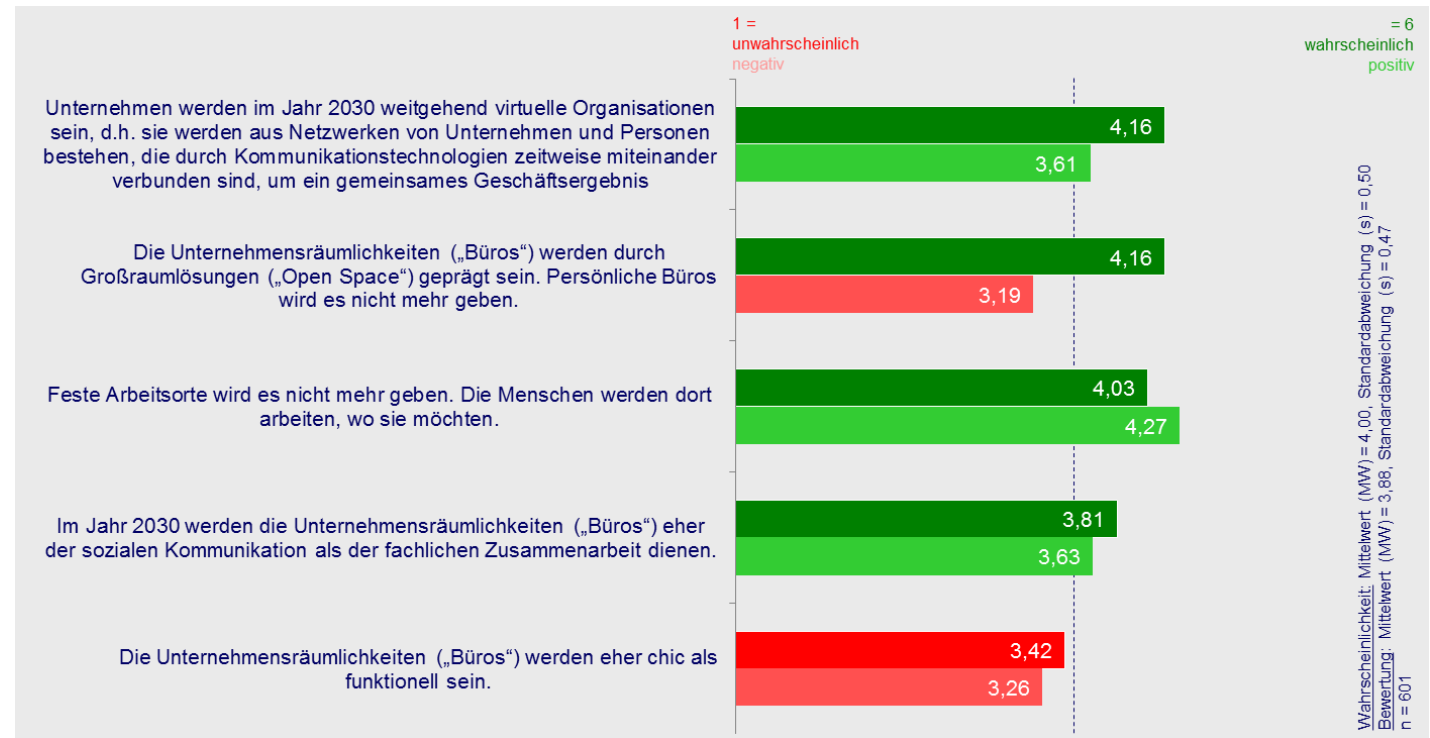
Sie halten die skizzierten Entwicklungen tendenziell für wahrscheinlicher als Männer und fänden diese tendenziell attraktiver. Das gilt vor allem für den häufigeren Wechsel von Arbeit- und Auftraggebern, aber auch für die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben.



Die Entwicklung der Unternehmen

Unternehmen sind virtuell.

Knapp drei Viertel der Befragten (72,62%) geht davon aus, dass Unternehmen im Jahr 2030 weitgehend virtuelle Organisationen sein werden, d.h. sie werden aus Netzwerken von Unternehmen und Personen bestehen, die durch Kommunikationstechnologien zeitweise miteinander verbunden sind, um ein gemeinsames Geschäftsergebnis zu produzieren. Allerdings fände das nur eine knappe Mehrheit (54,96%) positiv. Dass die Unternehmensräumlichkeiten durch Großraumlösungen („Open Space“) geprägt sein werden und es persönliche Büros nicht mehr geben wird, glauben 72,26%; nur 40,36% fänden dies allerdings gut. 59,64% gehen davon aus, dass die Unternehmensräumlichkeiten 2030 eher der sozialen Kommunikation als der fachlichen Zusammenarbeit dienen werden. Man glaubt allerdings mehrheitlich nicht (52,35%), dass die Unternehmensräumlichkeiten zukünftig eher chic als funktionell sein werden und 58,10% fänden das auch nicht erstrebenswert. Demgegenüber sind jedoch 68,66% davon überzeugt, dass es keine festen Arbeitsorte mehr geben wird und die Menschen dort arbeiten werden, wo sie möchten, was 71,59% der Befragten sehr begrüßen würden.



Nur die Ergebnisse zählen.

Knapp zwei Drittel (63,18%) der Untersuchungsteilnehmer glauben, dass die Menschen zukünftig nicht mehr nach der Dauer ihrer Arbeitszeit, sondern nach Qualität und Quantität ihrer Arbeitsergebnisse, d.h. nach dem Grad der Zielerreichung, bezahlt werden, was immerhin 61,34% positiv fänden.

Die Menschen werden nicht mehr nach der Dauer ihrer Arbeitszeit, sondern nach Qualität und Quantität ihrer Arbeitsergebnisse, d.h. nach dem Grad der Zielerreichung, bezahlt werden.

1 =
unwahrscheinlich
negativ

= 6
wahrscheinlich
positiv

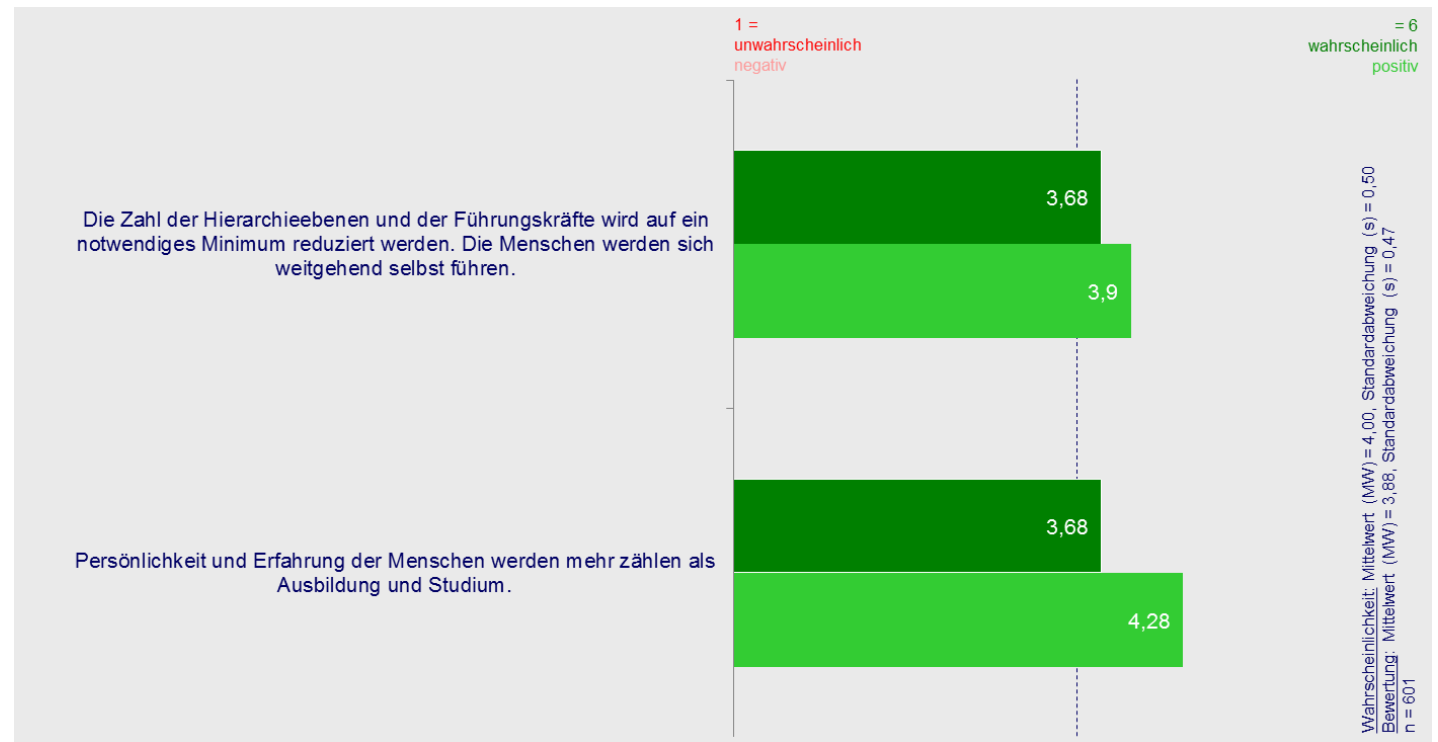
3,87

3,9

Wahrscheinlichkeit: Mittelwert (MW) = 4,00, Standardabweichung (s) = 0,50
Bewertung: Mittelwert (MW) = 3,88, Standardabweichung (s) = 0,47
n = 601

Selbststeuerung ersetzt Führung.

Da eine leichte Mehrheit (55,78%) davon ausgeht, dass die Zahl der Hierarchieebenen und der Führungskräfte auf ein notwendiges Minimum reduziert werden wird, und die Menschen sich weitgehend selbst führen werden, glaubt man - gleichsam folgerichtig - auch, dass Persönlichkeit und Erfahrung der Menschen mehr zählen werden als Ausbildung und Studium (55,70% Wahrscheinlichkeit). Und gerade das fände eine überwiegende Mehrheit (71,74%) der Untersuchungsteilnehmer positiv.



Die Entwicklung der Unternehmen im Vergleich

Die „Personaler“ sehen der Unternehmensentwicklung am entspanntesten entgegen.

Insbesondere die prognostizierten Großraumlösungen („Open Space“) werden von ihnen deutlich positiver beurteilt als von Mitarbeitern und Führungskräften.

„Baby Boomer“ lehnen virtuelle Organisationen eher ab.

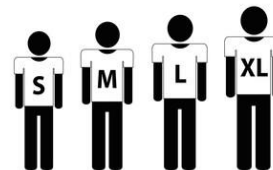
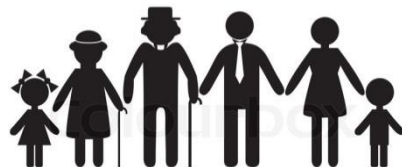
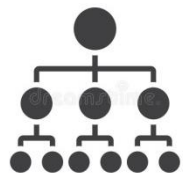
Sie präferieren vielmehr das Bild des klassischen, „real-existierenden“ Unternehmens. Dementsprechend halten es die über 50-Jährigen - ebenso wie die Angehörigen der Generation X - auch für eher unwahrscheinlich, dass Unternehmensräumlichkeiten zukünftig eher chic als funktionell sein werden.

Kleine Unternehmen mögen es kuschelig und funktionell.

Gerade im Vergleich mit großen Unternehmen (über 5000 Mitarbeiter) lehnen kleine Firmen Großraumlösungen („Open Space“) und Büros, die in erster Linie chic sind, eher ab.

Männer bevorzugen es klassisch.

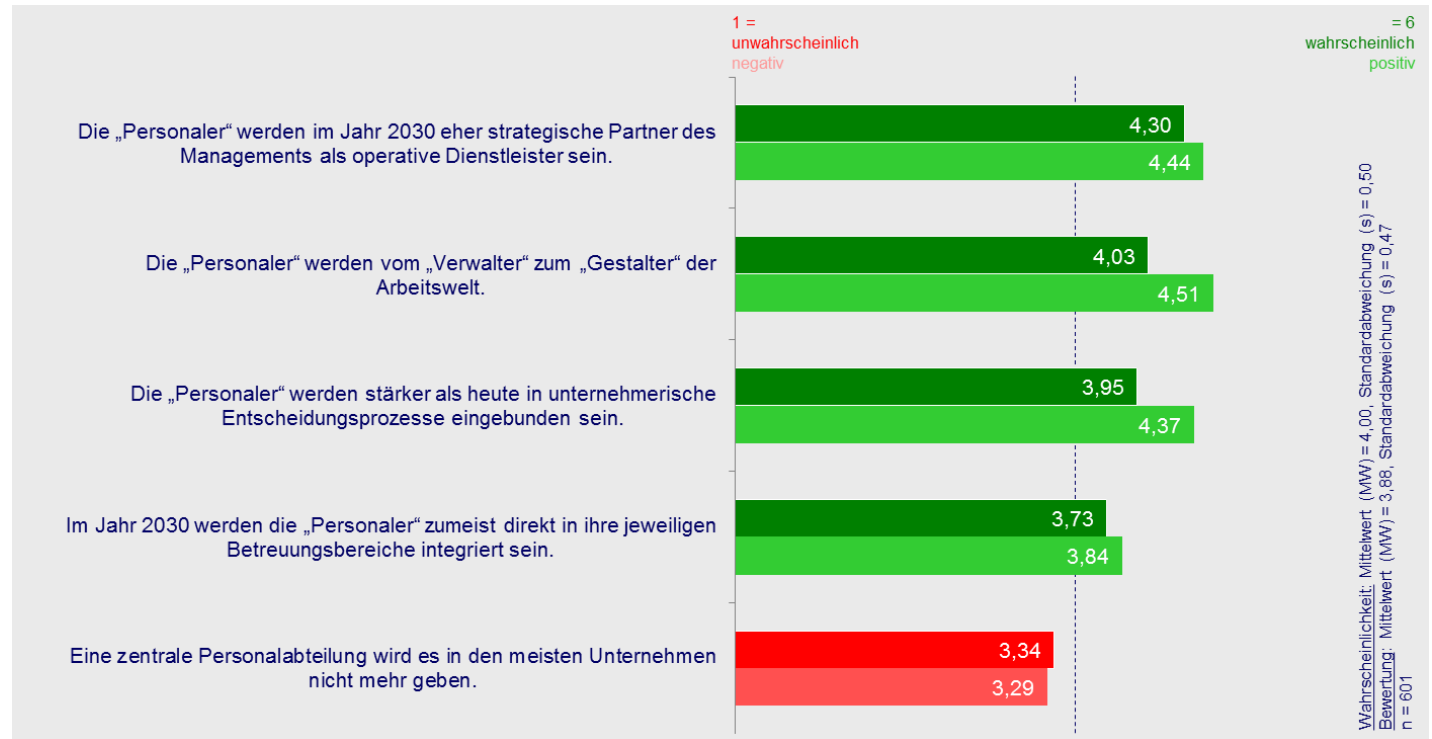
Vor allem virtuellen Organisationen, aber auch Großraumlösungen („Open Space“) stehen sie reservierter gegenüber als Frauen.



Die Entwicklung des Personalmanagements

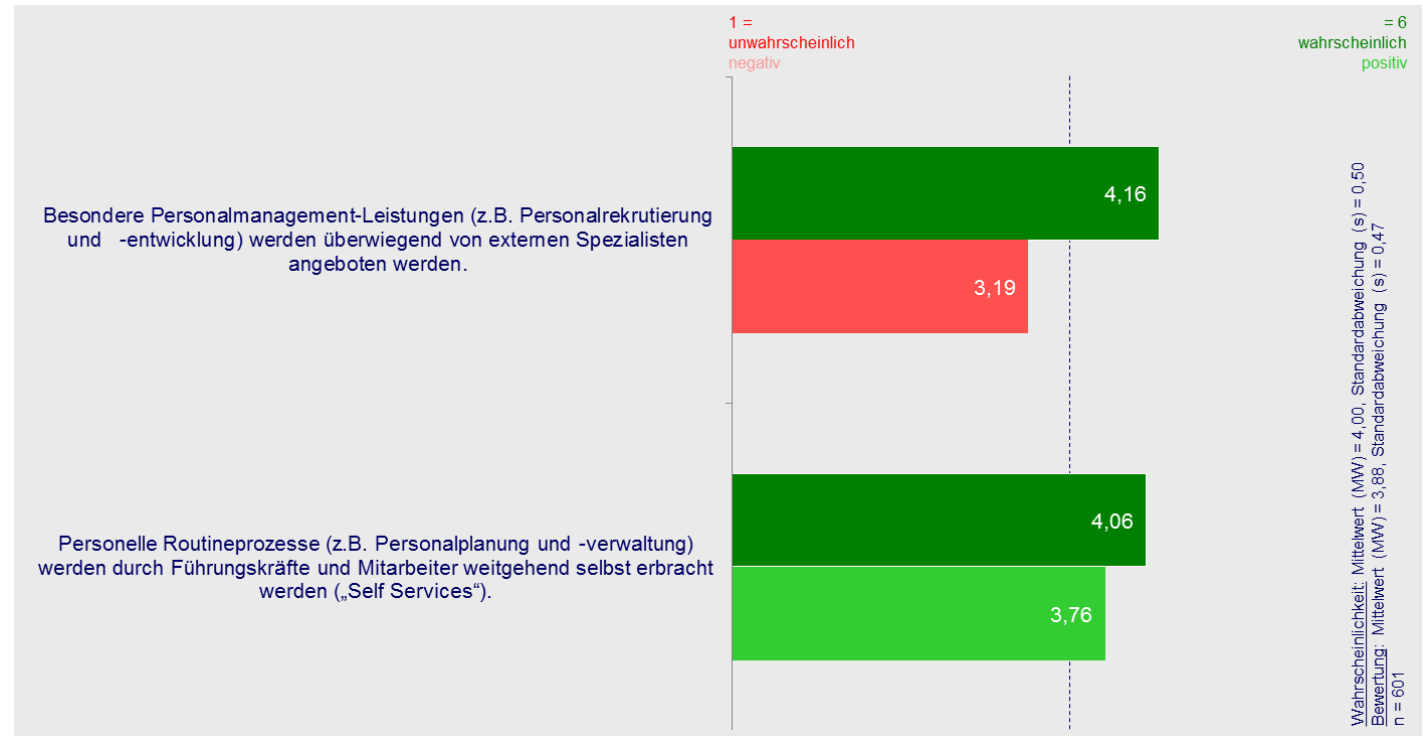
Strategische Aufgaben überwiegen.

Drei Viertel der Befragten (74,28%) halten es für wahrscheinlich, dass die „Personaler“ im Jahr 2030 eher strategische Partner des Managements als operative Dienstleister sein werden und würden dies auch begrüßen (73,56% positive Bewertungen). Überwiegend (67,94%) geht man davon aus, dass die „Personaler“ vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ der Arbeitswelt werden und stärker in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden sein werden, was beides als positiv empfunden würde (75,86% bzw. 74,10%). Der strategische Gestaltungsanspruch der „Personaler“ könnte auch deshalb realisiert werden, weil die diese im Jahr 2030 nach Ansicht von 60,43% der Befragungsteilnehmer zumeist direkt in ihre jeweiligen Betreuungsbereiche integriert sein werden. Dennoch hält es nur eine Minderheit (43,96%) für wahrscheinlich, dass es eine zentrale Personalabteilung in den meisten Unternehmen nicht mehr geben wird, was man zudem auch nicht gut finden würde (59,62% negative Bewertungen).



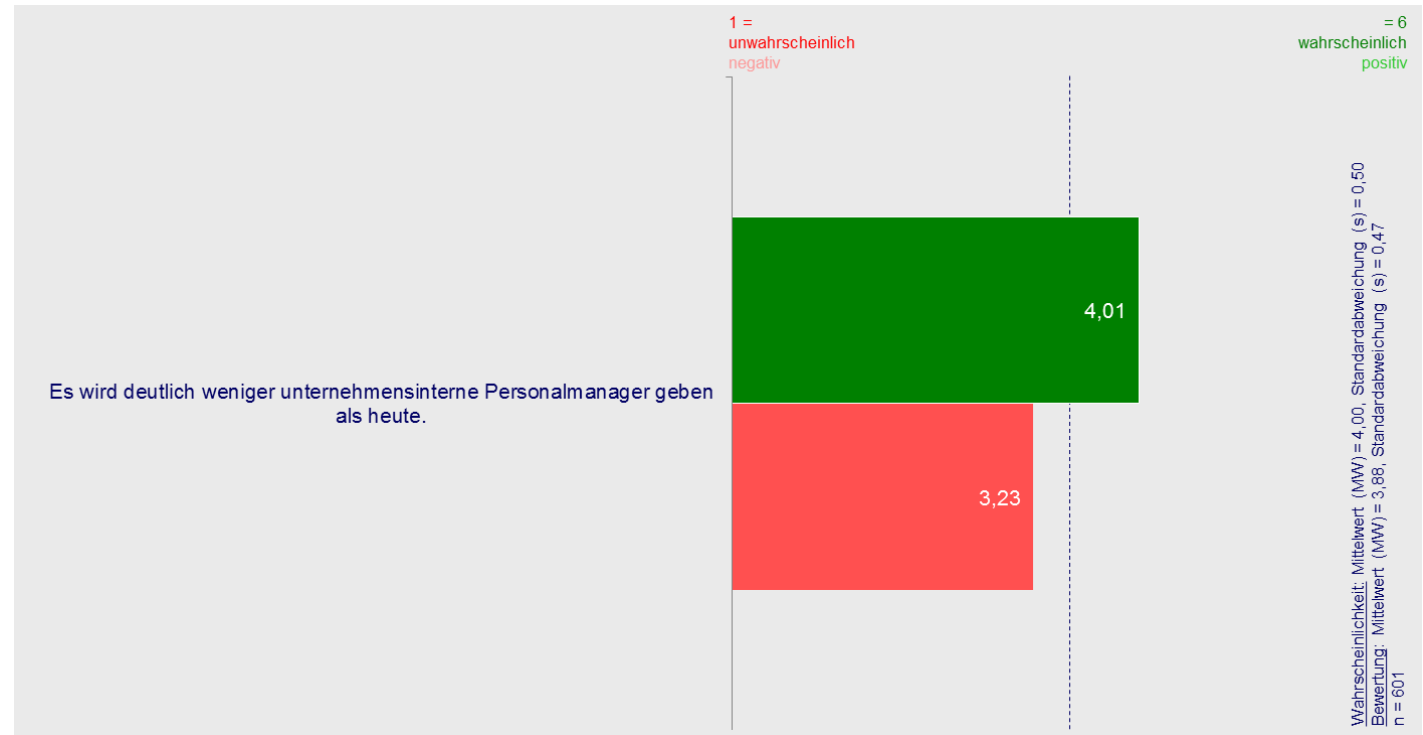
Mehr „Buy“ als Make“.

Besondere Personalmanagement-Dienstleistungen (z.B. Personalrekrutierung und -entwicklung) werden nach Einschätzung von 69,49% der Untersuchungsteilnehmer überwiegend von externen Spezialisten angeboten werden, was ein Großteil der Befragten negativ beurteilen würde (62,12%). Zudem glauben 65,78%, dass personelle Routineprozesse (z.B. Personalplanung und -verwaltung) durch Führungskräfte und Mitarbeiter weitgehend selbst erbracht werden („Self Services“); dies würde jedoch von einer knappen Mehrheit (56,06%) positiv gesehen werden.



Weniger interne „Personaler“.

64,63% der Befragten glauben, dass es deutlich weniger unternehmensinterne Personalmanager geben wird als heute, was überwiegend negativ beurteilt werden würde (64,23%).



Die Entwicklung des Personalmanagements im Vergleich

Insbesondere die „Personaler“ würden eine strategischere und gestaltungsorientiertere Ausrichtung ihrer Rolle sehr begrüßen.

Sie befürchten aber auch stärker als Mitarbeiter und Führungskräfte, dass die Zahl der internen „Personaler“ damit zurückgehen wird.

Die Generation Y plädiert für internes Personalmanagement.

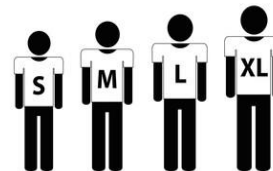
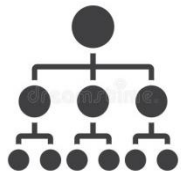
Vor allem ein „Outsourcing“ besonderer Personalmanagement-Leistungen beurteilen die unter 30-Jährigen negativ.

Großunternehmen hängen weniger am internen Personalmanagement.

Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern können sich deutlich stärker als kleine und mittlere Betriebe vorstellen, dass personelle Routineprozesse durch Führungskräfte und Mitarbeiter selbst erbracht werden, besondere Personalmanagement-Leistungen von externen Spezialisten angeboten werden und es demzufolge insgesamt deutlich weniger unternehmensinterne Personalmanager geben wird.

Frauen sind offener.

Sie können sich z.B. deutlich eher als Männer vorstellen, dass es in Unternehmen zukünftig keine zentrale Personalabteilung mehr geben wird.



Ergebnisse

Fazit

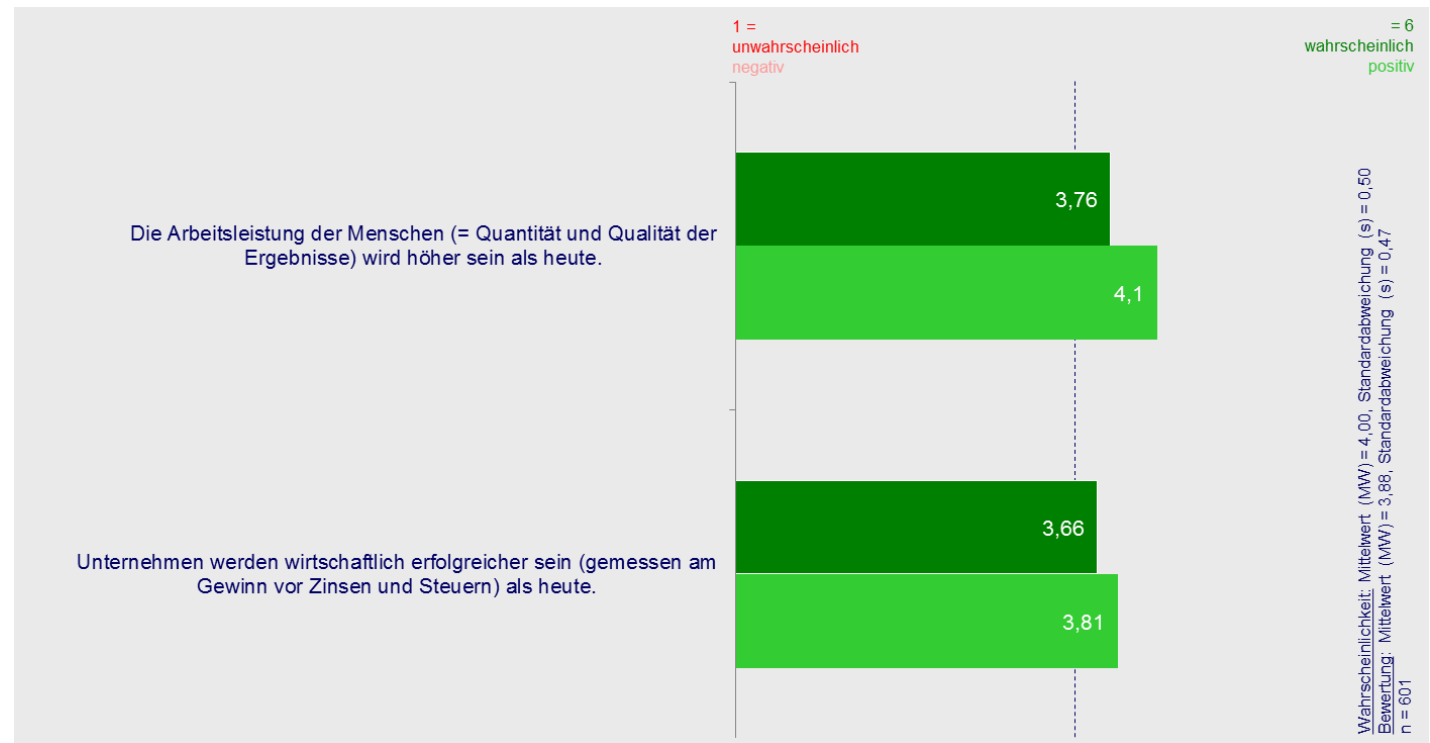
Das Personalmanagement wird wichtiger.

63,87% der Befragten sind davon überzeugt, dass das unternehmensinterne Personalmanagement zukünftig einen höheren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten wird, was 71,86% zudem positiv sahen.



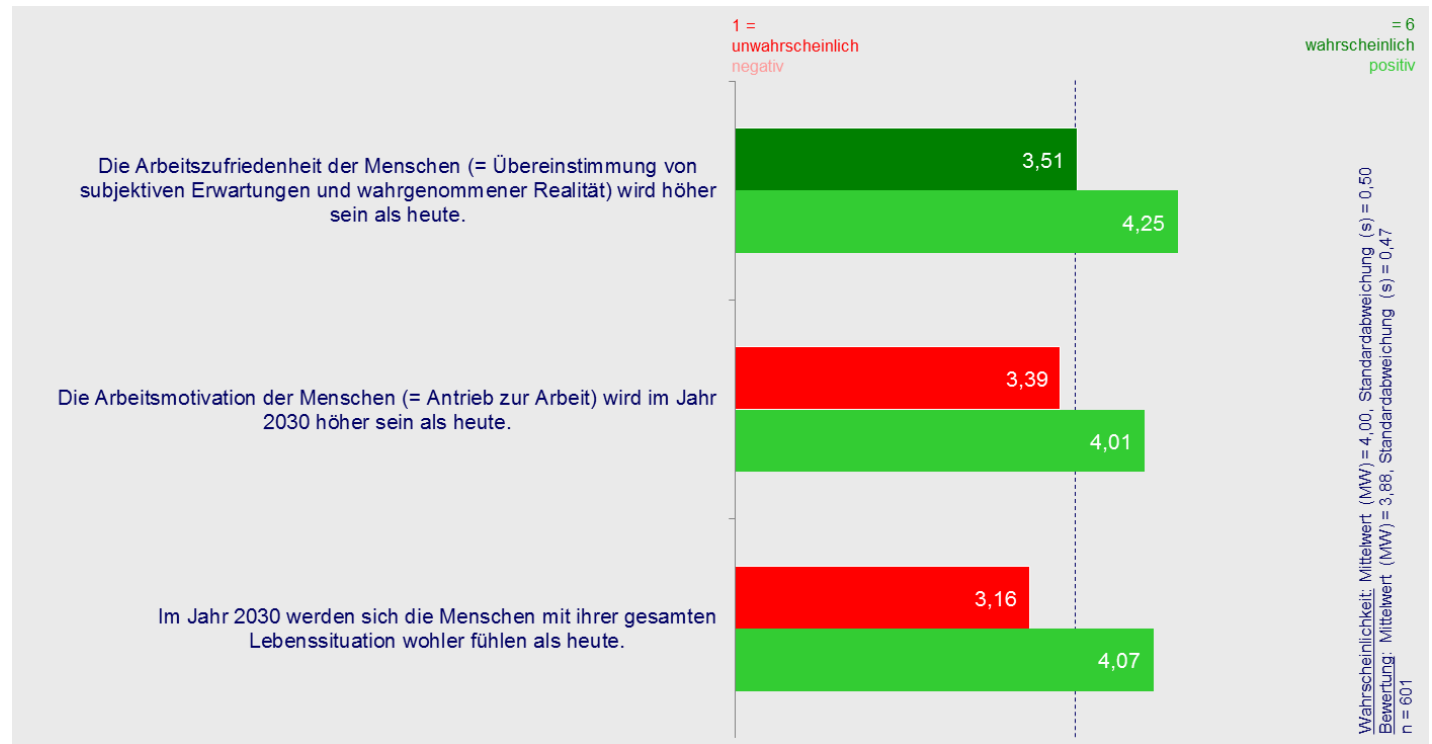
Die Unternehmen werden erfolgreicher.

Die Arbeitsleistung der Menschen wird nach Ansicht von 61,67% der Untersuchungsteilnehmer höher sein als heute, was von 69,54% positiv bewertet würde. 52,03% glauben auch, dass die Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sein werden (gemessen am Gewinn vor Zinsen und Steuern) als heute; 58,44% fänden das positiv.



Der Mensch wird verlieren.

Dass die Arbeitszufriedenheit der Menschen (=Übereinstimmung von subjektiven Erwartungen und wahrgenommener Realität) höher sein wird als heute, glaubt nur eine knappe Mehrheit der Befragten (52,38%), 69,48% würden das aber begrüßen. Gut die Hälfte (51,99%) ist nicht davon überzeugt, dass die Arbeitsmotivation der Menschen (=Antrieb zur Arbeit) im Jahr 2030 höher sein wird als heute, 63,84% fänden das aber wünschenswert. Und schließlich glauben auch nur etwas mehr als ein Drittel der Studienteilnehmer (37,34%), dass die Menschen im Jahr 2030 sich mit ihrer gesamten Lebenssituation wohler fühlen werden als heute; 61,91% fänden das aber positiv.



Fazits im Vergleich

„Personaler“ sind optimistischer.

Sie gehen stärker als Mitarbeiter und Führungskräfte davon aus, dass die Arbeitszufriedenheit zukünftig höher sein wird.

„Baby Boomer“ sehen die Dinge kritischer.

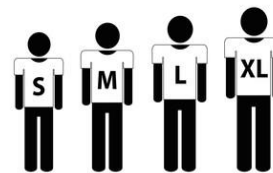
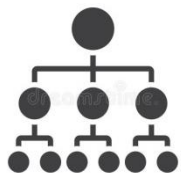
Sie glauben vor allem nicht, dass sich die Menschen 2030 mit ihrer gesamten Lebenssituation wohler fühlen werden als heute. Aber auch Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation werden ihrer Einschätzung nach nicht steigen. Demgegenüber gehen die unter 30-Jährigen davon aus, dass in Zukunft alles besser sein wird – sowohl für die Unternehmen als auch für die Menschen.

Kleine und mittlere Unternehmen blicken sorgenvoller in die Zukunft.

So denken kleine Unternehmen im Gegensatz zu mittleren und großen Unternehmen, dass die Arbeitszufriedenheit der Menschen nicht höher sein wird als heute. Und mittlere Unternehmen zweifeln daran, dass Unternehmen zukünftig wirtschaftlich erfolgreicher sein werden als heute.

Männer hängen an Konventionen.

Sie beurteilen die Entwicklungen tendenziell zurückhaltender als Frauen und glauben nicht, dass die Arbeitszufriedenheit der Menschen zukünftig höher sein wird als heute.



Ausblick

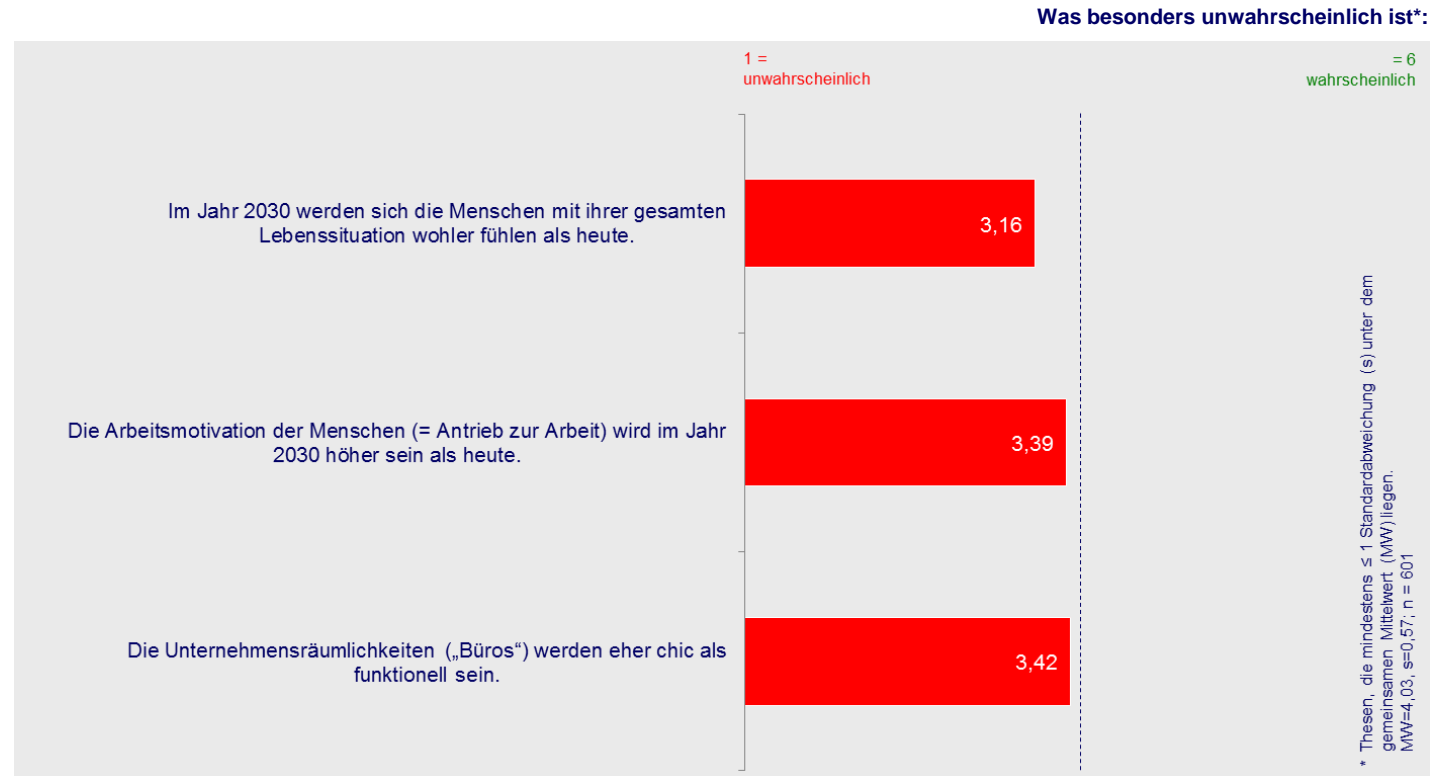
Arbeit wird flexibler...

Arbeit wird nach Einschätzung der Befragten im Jahr 2030 grundlegend anders organisiert sein als heute. Der technische Fortschritt wird unsere Arbeitswelt prägen und traditionelle analoge Arbeitsplätze werden zugunsten neuer, digitaler Arbeitsplätze wegfallen. Gleichzeitig werden qualitative Aspekte der Arbeitstätigkeit für die Menschen eine höhere Bedeutung haben als heute. Statt in festen Aufgabenstrukturen werden die Menschen stärker in wechselnden Projekten arbeiten und auch ihre Arbeit- und Auftraggeber häufiger wechseln als heute.



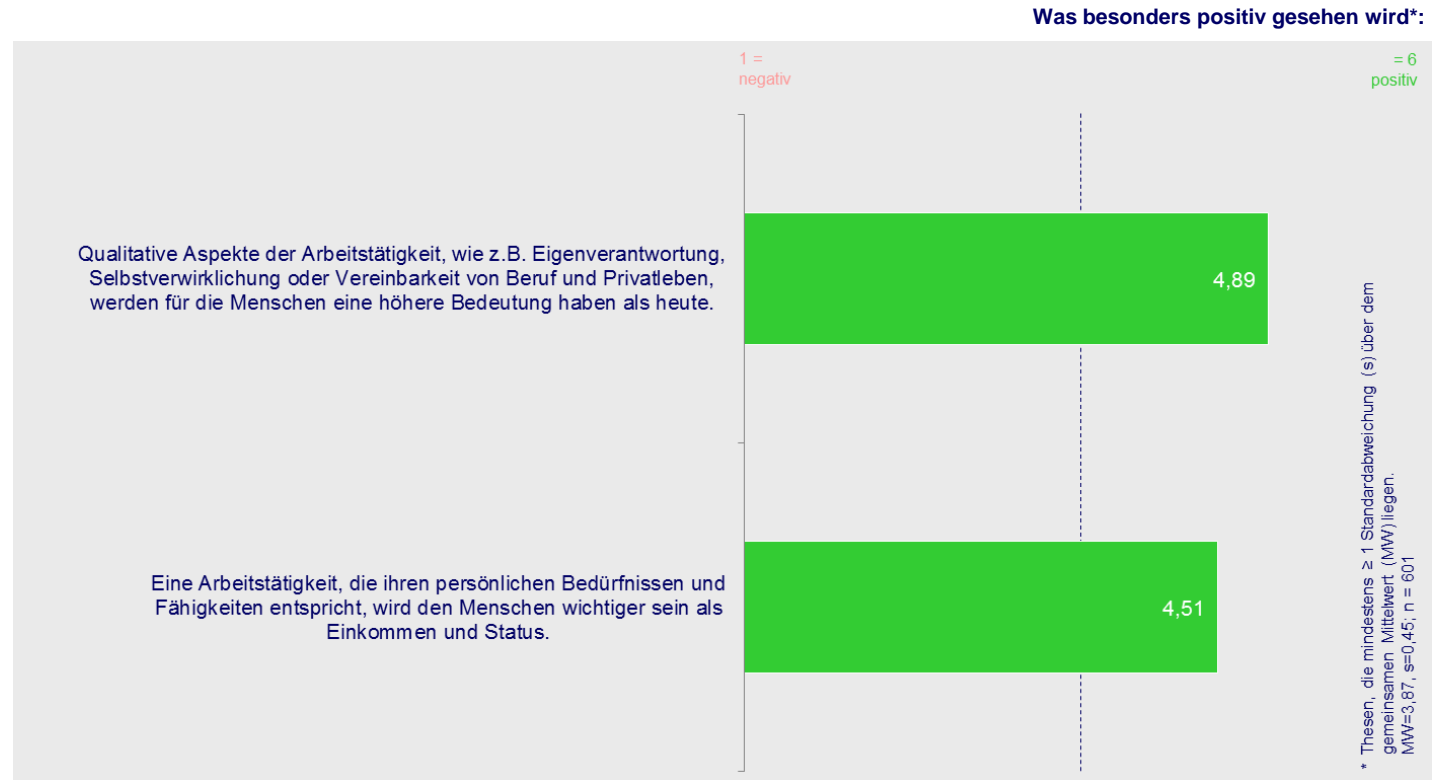
...aber nicht angenehmer.

Die Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass sich die Menschen im Jahr 2030 mit ihrer gesamten Lebenssituation nicht wohler fühlen werden als heute. Insbesondere die Arbeitsmotivation wird nicht höher sein. Darüber hinaus glaubt man auch eher nicht, dass die Unternehmensräumlichkeiten eher chic als funktionell sein werden.



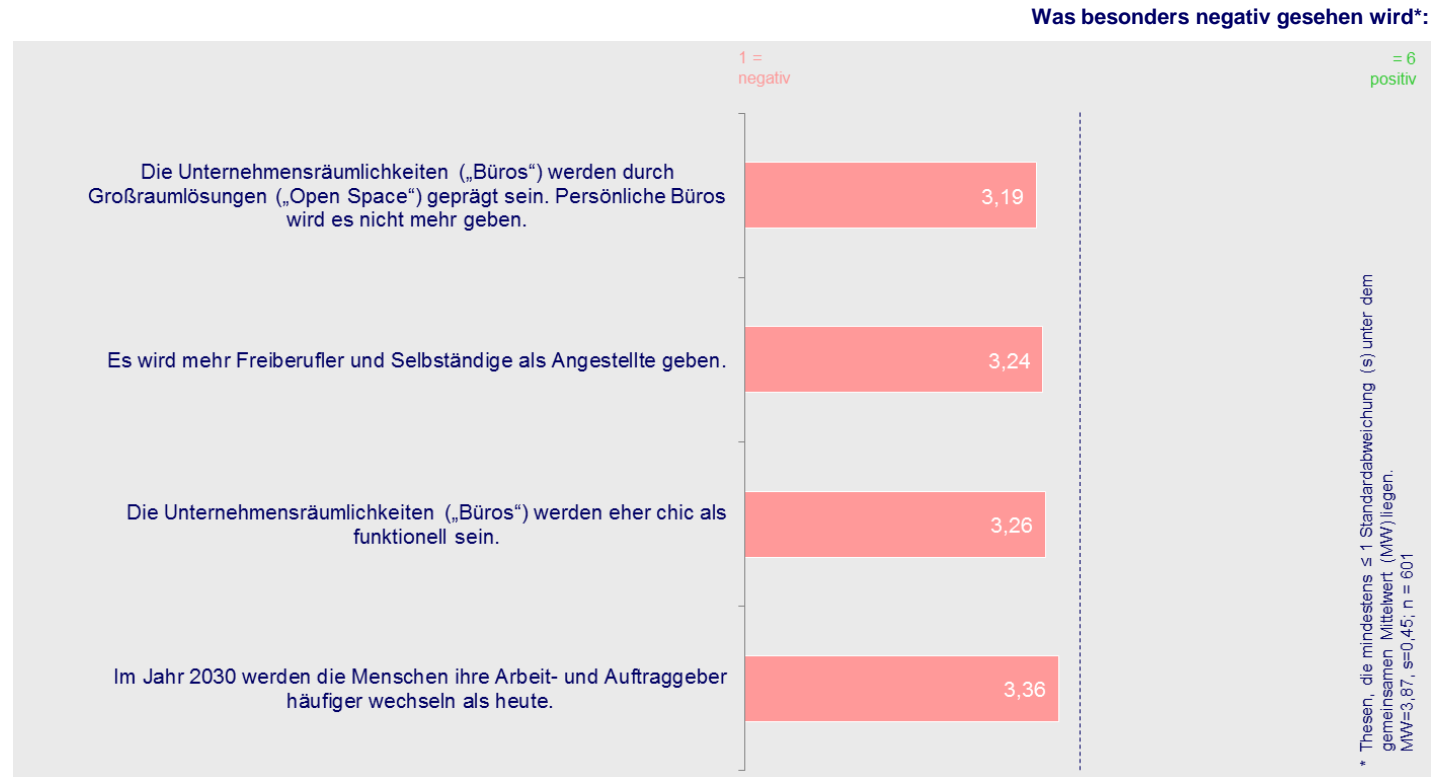
Die Menschen wünschen sich eine erfüllende Tätigkeit...

Die Befragten würden es sehr begrüßen, wenn die qualitativen Aspekte der Arbeitstätigkeit (z.B. Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung oder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) zukünftig eine höhere Bedeutung hätten. Ebenso fände man es sehr positiv, wenn eine Arbeitstätigkeit, die ihren persönlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten entspricht, den Menschen wichtiger wäre als Einkommen und Status.



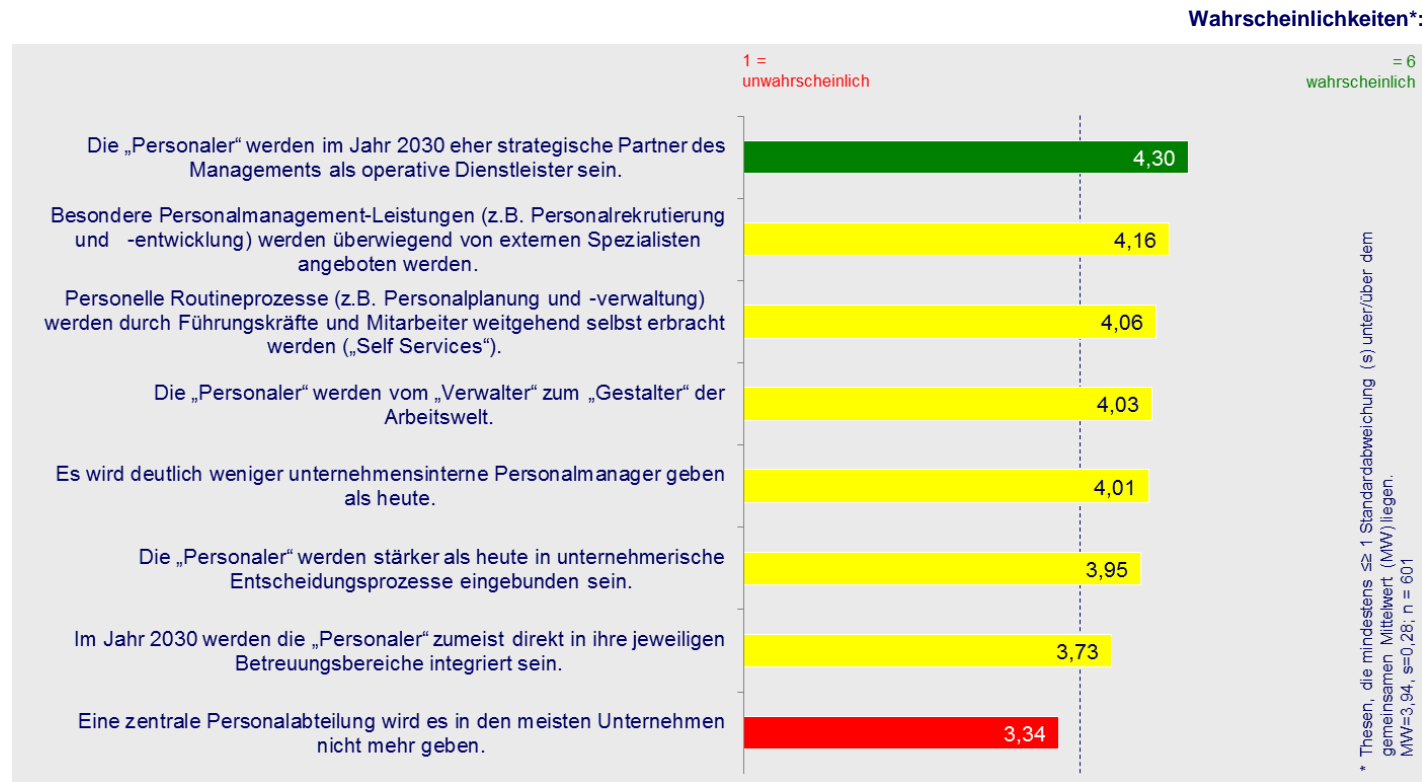
...fürchten aber Veränderungen.

Was die Menschen überhaupt nicht mögen würden ist, wenn es keine persönlichen Büros mehr gäbe und die Unternehmensräumlichkeiten eher chic als funktionell wären. Ebenso wäre man nicht davon angetan, wenn es mehr Freiberufler und Selbständige als Angestellte geben würde und man seine Arbeit- und Auftraggeber häufiger als heute wechseln würde.



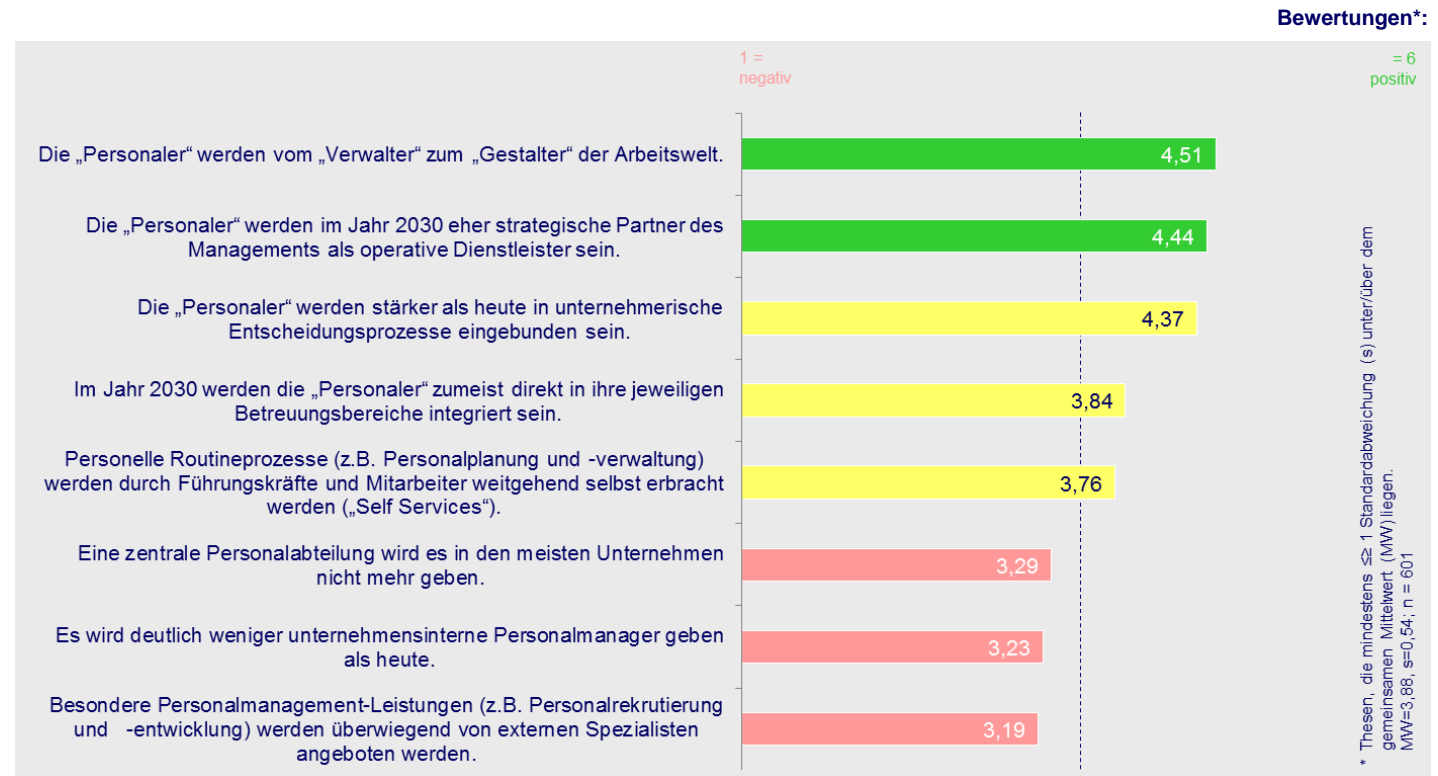
Die „Personaler“ werden strategische Partner...

Die Befragten sind sich sehr sicher, dass die „Personaler“ im Jahr 2030 eher strategischer Partner des Managements als operative Dienstleister sein werden. Dass es dann keine zentrale Personalabteilung in den meisten Unternehmen mehr geben wird, hält man für recht unwahrscheinlich.



...haben aber Sorge vor „Outsourcing“.

Besonders positiv fände man, wenn die „Personaler“ vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ der Arbeitswelt werden und eher strategische Partner des Managements als operative Dienstleister sein würden. Negativ würde gesehen werden, wenn besondere Personalmanagement-Leistungen überwiegend von externen Spezialisten angeboten werden würden, es deutlich weniger unternehmensinterne Personalmanager gäbe und eine zentrale Personalabteilung in den meisten Unternehmen nicht existieren würde.



Handlungsempfehlungen

Führungskräfte, Mitarbeiter und „Personaler“ müssen komplementäre Partner werden.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird grundlegend anders aussehen als heute: 2030 ist alles digital, die Konstante heißt Veränderung und Arbeits- und Privatleben verschmelzen. Unternehmen sind virtuell, nur die Ergebnisse zählen und Selbststeuerung ersetzt Führung. Beim Personalmanagement überwiegen strategische Aufgaben, es wird mehr zugekauft als selbst gemacht, und es gibt weniger interne „Personaler“. Insgesamt betrachtet wird das Personalmanagement wichtiger und Unternehmen werden erfolgreicher. Zu befürchten ist aber auch, dass der Mensch verlieren wird.

Um die zukünftige Arbeitswelt erfolgreich und erfüllend gestalten zu können, werden Führungskräfte, Mitarbeiter und „Personaler“ ihre jeweiligen Rollen ändern und ein homogenes Ganzes bilden müssen.

Führungskräfte müssen vom Vorgesetzten zum *Managing Partner* werden. Ihre Kernaufgabe wird darin bestehen, ihren Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit in unbeständigen Zeiten zu bieten. Dies erfordert zunächst die Schaffung einer Vertrauens- und Wertekultur mit „qualitativen Leitplanken“. Auf dieser Basis können dann die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt und berücksichtigt werden. Operativ werden Führungskräfte via „smarter“ Technologien vor allem auf Distanz führen, sollten aber dennoch soziale Kontakte ermöglichen und erhalten.

Mitarbeiter müssen vom Arbeitnehmer zum *Operating Partner* werden. Um die richtigen beruflichen Entscheidungen treffen und ihren erweiterten Handlungsspielraum konstruktiv gestalten zu können,

müssen sie zunächst ihre Leidenschaften und Neigungen erkennen und berücksichtigen. Nur so kann Arbeit zu einem positiv wahrgenommenen, integralen Bestandteil des Lebens werden. Im Tagesgeschäft müssen Mitarbeiter ihre Ziele und Maßnahmen eigenverantwortlich definieren, aber auch höheren Ergebnis-, Veränderungs- und Wettbewerbsdruck aushalten. Damit dies gelingt, sollten sie ihre Bildung maximieren und lebenslang weiterlernen.

„Personaler“ müssen vom Administrator zum *Creating Partner* werden. Das setzt zunächst ein tiefes Verständnis für das Business und die dort tätigen Menschen voraus. Darauf aufbauend müssen „Personaler“ Kooperationsmodelle für wertschöpfendes und erfüllendes Arbeiten im Sinne reibungsloser Aufbau- und Ablauforganisationen schaffen, Führungskräfte wie Mitarbeiter auf ihrem Weg aber auch stets organisatorisch und persönlich begleiten. Zeitgemäße Organisations- und Personalentwicklungsoptionen, wie z.B. gleichwertige Karrierepfade für Führungskräfte, Spezialisten und Projektmanager, böten attraktive Perspektiven. Und nicht zuletzt sollten die „Personaler“ auch organisationale und individuelle Verhaltensmuster und Gewohnheiten unaufhörlich infrage stellen und so zu einer notwendigen, kontinuierlichen Neuerfindung des Unternehmens aktiv beitragen.

Die zukünftige Arbeitswelt bietet uns allen unendlich viele Optionen. Das ist gut, weil wir auswählen können. Das ist aber auch schwer, weil wir auswählen müssen. Profitieren werden zukünftig vor allem diejenigen, die in der Lage sein werden, schnell und sicher die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Impressum

Projektleitung: Prof. Dr. Alexander Cisik
Teamleitung: Anna Lena Brender
Stellv. Teamleitung: David Bausch
Team: Anne Bruysten Amna Sarwar
 Anne Daumen Raphaele Weinhold
 Sabine Esser

Kontakt: Prof. Dr. Alexander Cisik

Hochschule Niederrhein
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

Webschulstraße 41 - 43
D – 41065 Mönchengladbach

Telefon 02161 186 - 63 44
Telefax 02161 186 - 63 13
Mobil 0160 977 14 355

alexander.cisik@hs-niederrhein.de
<https://web.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen/cisik>