

# Klärt die zukünftigen Anforderungen von Märkten und Gesellschaft

Wer bei der Arbeit der Zukunft allein an Digitalisierung denkt, wird im Wandel zu kurz springen. Schließlich ist Digitalisierung kein Selbstzweck. Richtig eingesetzt hilft Digitalisierung, die Anforderungen von Märkten, Gesellschaft und Menschen zu erfüllen.

Diese Anforderungen werden sich in den nächsten Jahren tiefgreifend verändern. Jedes Unternehmen steht vor der Aufgabe, die dadurch entstehenden Chancen zu ergreifen, will aber gleichzeitig Risiken geringhalten.

Eine unternehmensspezifische Klärung, welche kommenden Veränderungen für den zukünftigen Erfolg relevant sind, steht an. Denn ein Unternehmen, das für die heutigen Anforderungen gestaltet wird, sieht morgen alt aus.

Um Arbeit zukunftsfähig zu gestalten, braucht es also eine Abschätzung der bevorstehenden Veränderungen sowie der Anforderungen an das Unternehmen, die daraus resultieren. Da beides niemand langfristig vorhersagen kann, wird die Beschäftigung mit der Zukunft zur Daueraufgabe in jedem Unternehmen.

## Welche Veränderungen werden für den Erfolg Ihres Unternehmens relevant?

### Globaler Wettbewerb



- Vielfalt
- Welthandel
- Disruption

### Gesellschaftliche Trends



- Gesundheit
- Individualität
- Nachhaltigkeit

### Demografischer Wandel



- Altersschnitt
- Leistungspreizung
- Frührente

### Digitalisierung



- Sensorik
- Vernetzung
- Big Data, KI

Ihr kompetenter Ansprechpartner:  
**Axel.Korge@IAO.fraunhofer.de**

## Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>



Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Wohnungsbau



Universität Hohenheim  
Soziologie



Institut Arbeitswirtschaft und  
Organisation

## 1. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft Klärt die zukünftigen Anforderungen von Märkten und Gesellschaft

Die Zukunft wird spannend. Wie man im Bild oben erkennen kann, zeichnen sich im Umfeld der Unternehmen vielfältige Veränderungen ab. Analysieren Sie, welche Veränderungen Ihr Geschäft beeinflussen könnten und bringen Sie die Anforderungen, die daraus für Ihr Unternehmen entstehen, auf den Punkt. Eine Hilfestellung geben die folgenden Ausführungen.

### Globaler Wettbewerb

Globalisierung und Hyperwettbewerb verlangen ein besonderes Augenmerk. Denn der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird maßgeblich von der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Leistungen auf den Absatzmärkten, aber auch von der Verfügbarkeit von Fremdleistungen auf den Beschaffungsmärkten bestimmt.

Der Verdrängungswettbewerb auf den weltweiten Absatzmärkten wird sich weiter verschärfen. Schneller, höher, billiger - die bisher übliche Strategie der Leistungssteigerung wird oftmals nicht mehr ausreichen. Denn die Kunden fordern zunehmend innovative Leistungen und kundenspezifische Lösungen bis hin zur Losgröße 1. Wettbewerbsvorteile realisieren Unternehmen dann durch höheren Kundennutzen auf Basis von Innovation und Kundennähe.

Die Wirtschaftssysteme werden enger vernetzt und internationale Abhängigkeiten nehmen zu. Neue Produkte und Dienstleistungen, aufstrebende Marktführer oder politische Entscheidungen können die Absatz- und Beschaffungsmärkte über Nacht verändern. Störungen wirken sich kurzfristig oft weltweit aus. Wir werden spüren, wenn in China der sprichwörtliche Sack Reis umfällt. Als Folge wird sich die Komplexität der Arbeit stark erhöhen. Man spricht von VUKA, das ist die Abkürzung von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Agil mit nicht planbaren Ereignissen umzugehen, lautet die neue Herausforderung auch für traditionell organisierte Unternehmen.

### Gesellschaftliche Megatrends

Können sich die Beschäftigten mit ihrem Unternehmen identifizieren? Hat das Unternehmen einen guten Ruf in der Öffentlichkeit oder eckt es an? Das hängt maßgeblich davon ab, ob das Unternehmen die Werte unserer Gesellschaft widerspiegelt. Weil sich einige dieser Werte verändern, sollten Unternehmen ihre Kultur überdenken.

Megatrends nennt man langfristige Entwicklungen, die für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind. Aktuelle Megatrends, die Unternehmen über Jahrzehnte hinweg beeinflussen werden, sind Gesundheit, Individualisierung und Nachhaltigkeit.

Gesundheit wird zum Synonym für ein gutes Leben und Arbeiten. Gleichzeitig erzeugen Krankheitskosten Druck auf die gesunde Gestaltung der Arbeit. Dabei bleibt Ergonomie wichtig, zusätzlich gewinnen psychische Gesundheit und Aspekte wie Lebensqualität oder Work-Life-Balance an Bedeutung in den Unternehmen.

Der Trend zur Individualisierung bedeutet, dass Wertorientierungen und Lebensstile sich verändern und ausdifferenzieren. Die Bevölkerung wird vielfältiger. Besonders die junge

## 1. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft Klärt die zukünftigen Anforderungen von Märkten und Gesellschaft

Generation fordert vor allem Sinn und Abwechslung in der Arbeit. Außerdem gewinnen Work-Life-Balance und Selbstverwirklichung in Arbeit und Freizeit an Bedeutung. Dadurch entsteht, neben der Nachfrage an kundenspezifischen Produkten, auch Druck auf eine individuelle Gestaltung der Arbeit, die Stärken und Interessen der Beschäftigten nutzt.

Zunehmend wird die Nachhaltigkeit von Produkten und Produktionsprozessen zum Verkaufsargument. Ethik beeinflusst das Image eines Unternehmens. Themen wie Ressourcenverbrauch, Klimaschutz oder die Arbeitsbedingungen bei Zulieferern werden die Arbeitsgestaltung in den Unternehmen zunehmend beeinflussen.

### Demografischer Wandel

Dass jedes Unternehmen genügend geeignete Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt braucht, ist eine Binsenweisheit. Der demografische Wandel erreicht jetzt die Unternehmen. Ein heftiger Generationswechsel bei den Beschäftigten steht unmittelbar bevor. Um diesen ohne Einbrüche bei Kapazitäten und Know-how zu bewältigen ist ein aktiver Umbau der Beschäftigtenstruktur wichtig. Denn nicht nur außergewöhnlich viele erfahrene Beschäftigte müssen durch Nachwuchs ersetzt werden, sondern zusätzlich muss dabei das an die Person gebundene Wissen übertragen werden.

Über die nächsten 20 Jahre hinweg werden wesentlich mehr Beschäftigte in Rente gehen, als Nachwuchs ins arbeitsfähige Alter kommt. Weil die Belegschaft insgesamt altert, wird der Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zur Rente zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das erfordert lebenslanges Lernen, also eine kontinuierliche und systematische Kompetenzentwicklung auf allen Unternehmensebenen. Eine Zunahme von Krankheitstagen aufgrund des höheren Altersdurchschnitts wird den Druck auf eine gesunde und alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung weiter erhöhen.

Mit steigendem Alter nimmt die Unterschiedlichkeit der Menschen zu. Es gilt, den an die Person gebundenen Erfahrungsschatz der älteren Beschäftigten individuell zu nutzen, aber auch ein Ausufern von Schonarbeitsplätzen zu vermeiden. Dadurch wird die Bedeutung einer personenunabhängigen Standardisierung abnehmen und einer Individualisierung der Arbeitsbedingungen Platz machen.

Im Kampf um Talente und Fachkräfte rücken motivierende, attraktive Arbeitsbedingungen in den Fokus vieler Unternehmen. Jüngere anzuziehen, aber auch die heute weit verbreitete Flucht in die Rente oder in die innere Kündigung zu verhindern, lauten die Herausforderungen. Falls ein Arbeitskräftemangel entsteht, wird sich die Verhandlungsmacht verschieben und die Attraktivität der Arbeitsbedingungen bekommt einen neuen Stellenwert.

### Digitalisierung

Wie eingangs erwähnt, ist Digitalisierung kein Selbstzweck, sondern hilft dem Unternehmen, die zukünftigen Anforderungen von Märkten, Gesellschaft und Menschen zu erfüllen. Aufgrund des Wandels im Unternehmensumfeld und der Innovationsgeschwindigkeit

## 1. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft Klärt die zukünftigen Anforderungen von Märkten und Gesellschaft

bei den Technologien wird es zur permanenten Aufgabe für Unternehmen, neue Technologien frühzeitig aufzuspüren, zu erproben und einzuführen. Trotz hoher Innovationsgeschwindigkeit müssen die Unternehmen eine ausreichende Zuverlässigkeit im produktiven Einsatz sichern, denn bei Störungen droht eine schlechte Gesamtanlageneffektivität und der starke Anstieg indirekter Aufwände.

Die Bedeutung von Datensicherheit und Datenschutz wird steigen. Denn Sensoren erfassen zukünftig unzählige Informationen, die auf Dauer gespeichert werden können. Die digitalen Systeme sind unternehmensintern und -extern vielfach vernetzt und Big Data ermöglicht vielfältige Auswertungen. Eventuell können Quantencomputer sogar irgendwann heutige Verschlüsselungen knacken.

Unternehmen können die sich abzeichnenden Technologien in unterschiedlicher Weise anwenden. Das macht strategische Antworten auf grundlegende Fragen erforderlich. Sollen Computer und Maschinen menschliche Arbeit ersetzen (Automatisierung) oder sollen sie die Menschen bei der Arbeit unterstützen (Assistenzsysteme)? Soll die Technik die Menschen anleiten oder wird Technik von den Menschen gesteuert? Eine erste Richtungsentscheidung legt die Unternehmenskultur nahe. Grenzen setzt die technische Machbarkeit in Abhängigkeit von der Komplexität der Leistungsprozesse und Produkte. Entscheidend ist meist die Wirtschaftlichkeit, die stark von der Varianz und Wiederholungshäufigkeit der Arbeitsschritte beeinflusst wird. Aber aufgepasst: Wie aufgezeigt muss die innovative Technologie nicht die heutigen, sondern die veränderten Anforderungen der Zukunft bewältigen. Diese gilt es zu klären.

Dr.-Ing. Axel Korge  
Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)  
Stuttgart, April 2019

[Sie wollen sich weiter einlesen?](#)

Die Leitsätze für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft werden in den nächsten Wochen in loser Folge veröffentlicht.

Vertiefte Ausführungen zu den Projektergebnissen, die im aktuellen Leitsatz skizziert wurden, finden sich in:

**Band 2:** Korge, Axel/ Schlund, Sebastian / Marrenbach, Dirk (2016): Szenario-basierte Use-Cases und Zukunftsszenarien für den Maschinenbau. Stuttgart: Fraunhofer IAO. [PDF](#)

**Band 12:** Zirnic, Christopher; Klein, Birgit (2018): Gute Arbeit in Baden-Württemberg 2018. DGB-Index Gute Arbeit. Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Soziologie. [PDF](#)

**Band 13:** Zirnic, Christopher; Klein, Birgit (2018): Digitalisierung und Arbeitsqualität in Baden-Württemberg. Vergleichsdaten auf Basis der bundes- und landesweiten Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018. Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Soziologie. [PDF](#)