



„ALLE MITARBEITER IN VOLLZEIT“

IBE-DIREKTORIN JUTTA RUMP ÜBER EINEN ZIELKONFLIKT IN DER ZEITPOLITIK UND WECHSELWIRKUNGEN VON MEGATRENDS



Die Veränderung der Arbeitswelt hat viele unterschiedliche Treiber. Jutta Rump warnt davor, die Megatrends und Akteure isoliert voneinander zu betrachten. Sie sprach mit DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer über die Notwendigkeit, die Themen Fachkräftesicherung und Arbeitszeitpolitik zu verknüpfen, und erklärt im Interview, warum der derzeitige Mainstream von Arbeitszeitflexibilisierung und -reduktion nicht zukunftsfähig ist. Rump schreibt gerade HR eine Schlüsselfunktion zu, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Dazu gehört auch, über die Unternehmensgrenze hinaus Stellung zu beziehen.

Katharina Heuer traf Professorin Jutta Rump Ende Juni in Ludwigshafen.

PROF. DR. JUTTA RUMP, 49, ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule Ludwigshafen. Sie ist Mitglied der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und deren Themenbotschafterin zur Diversity und Demografie. Sie war außer-

Frau Professorin Rump, Sie waren unter anderem Mitglied in der Kommission „Zukunft der Arbeit 2030“, die die verschiedenen auf die Arbeitswelt einwirkenden Trends einer genauen Betrachtung unterzogen hat. Haben Sie das Gefühl, dass in der Fachöffentlichkeit und insbesondere in den Unternehmen wirklich alle relevanten Themen zur Zukunft der Arbeitswelt diskutiert werden?

PROF. DR. JUTTA RUMP Ich stelle fest, dass oft nur ein bestimmtes Segment herausgegriffen wird. Vor Jahren begannen wir beispielsweise, ausschließlich über Demografie zu diskutieren, derzeit beherrscht die Digitalisierung die Diskussion, bei ande-

die technologische und ökonomische Entwicklung bestimmt. Erst wenn man auf der einen Seite den demografisch sinkenden Bestand an Fachkräften dem gleichzeitig, aufgrund von Digitalisierung und Industrie 4.0, veränderten Bedarf an Arbeitskräften gegenüberstellt, wird die Dimension der Thematik sichtbar. Einige Experten gehen so weit, dass sie in der Digitalisierung einen sinkenden Bedarf an Fachkräften vermuten, was die Fachkräftelücke reduzieren könnte. Eilig sind sich aber alle, dass mit den technologischen und ökonomischen Trends die Anforderungen an Fachkräfte steigen werden, was wiederum für eine Verschärfung des Fachkräftemangels sprechen würde.



dem in der Kommission „Zukunft der Arbeit 2030“ der Robert Bosch Stiftung tätig, die 2013 einen umfassenden Bericht vorgelegt hat*, sowie Mitglied der Kommission „Industrie 4.0“ des BDI und des BDA. In zahlreichen Unternehmen ist Rump als Prozessbegleiterin tätig, sie hält regelmäßig Vorträge und ist Autorin und Herausgeberin diverser Fachbücher. Rump stammt aus Siegen und studierte Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft in Bochum und Köln.

ren Experten steht nur der gesellschaftliche Wertewandel im Fokus. Was mir zu kurz kommt, sind die gemeinschaftliche Betrachtung und Analyse der unterschiedlichen Megatrends, die unsere Arbeitswelt prägen werden. Denn sie bedingen einander und widersprechen sich teilweise auch. Wenn wir die Lupe nur auf einzelne Trends legen, ohne die Wechselwirkungen zu betrachten, kann es sein, dass wir zu falschen Implikationen kommen.

Wie sehen diese Wechselwirkungen aus?

RUMP Am Beispiel des Fachkräftemangels kann man die Zusammenhänge wunderbar erkennen: Die demografische Entwicklung nimmt im ersten Schritt nur Einfluss auf das Angebot des Arbeitsmarkts, nicht aber auf die Nachfrage. Ausnahme ist sicherlich die Gesundheitswirtschaft. Die Nachfrage nach Arbeitskräften und deren Qualifikation werden hingegen vor allem durch

Eine differenzierte Betrachtung kann also zu anderen Schlussfolgerungen führen.

RUMP Das bringt uns direkt zum gesellschaftlichen Wertewandel, der hier unbedingt mit einbezogen werden muss. Die Generation Y, die nach 1985 geboren wurde, und deren Nachfolger, die Generation Z, die ab dem Jahr 2000 Geborenen, stoßen auf einen Arbeitsmarkt, der von Knappheit geprägt ist und der sich zu ihren Gunsten dreht, zumindest in vielen Bereichen und Branchen sowie einigen Regionen. Das bedeutet, dass die Werte der Jungen keinem großen Anpassungsprozess unterzogen werden. Diese junge Generation trifft nun auf die Babyboomer, die über 45-Jährigen. Es kann zum Generationen-Crash kommen, wenn die Generationen nicht sensibilisiert werden. Gleichzeitig ist heute erkennbar, dass die Älteren von den Jüngeren lernen, zum Beispiel in

der Frage der Work-Life-Balance. Die Einstellung der Jüngeren, dass Arbeit Freude machen muss, Perspektiven gegeben werden und Entscheidungen nachvollziehbar sind und Berufs- und Privatleben vereinbar sein sollte, ist vor dem Hintergrund der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie der Beschleunigung und der Verdichtung in unserem Leben durchaus vernünftig und rational. Das realisieren mittlerweile auch die Babyboomer für sich selbst.

AUCH KRANKENKASSEN VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN

Gibt es Themen, die Sie in der aktuellen öffentlichen Diskussion vermissen?



RUMP Vor dem Hintergrund der verschiedenen Trends in der Arbeitswelt wird auch die Krankenversicherung mit einer neuen Situation konfrontiert werden. Der gesetzlichen Krankenversicherung wird zunehmend die Basis entzogen. Die meisten Menschen sind

gesetzlich versichert, und die Demografie wirkt hier enorm. Darüber redet kaum jemand. Die Politik beschäftigt sich mit diesem Thema noch hinter verschlossenen Türen, weil es ein heißes Eisen ist. Ich bin davon überzeugt, dass die Bürgerversicherung und Kopfpauschale nur aufgeschoben sind, nicht aufgehoben.

Welche Erkenntnisse aus Ihrer Arbeit am IBE, in den Kommissionen und in zahlreichen Expertengesprächen sollten in den Diskussionen der Fachwelt stärker berücksichtigt werden?

RUMP Unsere Hypothese ist, dass alle Reserven gehoben werden müssen, um Mangelsituationen zu begegnen, dazu gehören auch die Zeitreserven. Das heißt, es besteht eine volkswirtschaftliche, gesellschaftliche und betriebliche Notwendigkeit, alle Mitarbeiter an Bord zu halten, am besten in Vollzeit, ein Arbeitsleben lang,

unter Berücksichtigung der Verlängerung der Arbeitszeit. Gesellschaftlich und individuell haben wir jedoch einen klaren Gegenstand hin zur Individualisierung, zur Flexibilisierung, zur Reduktion. Wir reden über Auszeiten, Balance und lebensphasenorientierte Personalpolitik. Damit treffen Entwicklungen aufeinander. Wir nennen dies den Zielkonflikt in der Zeitpolitik.

Die Steigerung der Erwerbstätigkeit von Frauen soll in Deutschland fast ausschließlich über flexible Arbeitszeitmodelle und insbesondere über Teilzeitmodelle erreicht werden. Ist das der richtige Weg?

RUMP Es ist ein fataler Fehler. Dieser Tunnelblick auf die Arbeitszeit der Frauen verschärft den Konflikt. Dabei gehen andere Länder mit gutem Vorbild voran, wie sich die Erwerbstätigkeit von Frauen über Betreuungsangebote, eben die Zeitreserven, ankurbeln lässt. Indem wir immer mehr reduzieren, machen wir alles nur noch schlimmer. Das werden die Unternehmen spätestens 2018 begreifen müssen, wenn eine Welle des kollektiven Ausstiegs aus Altersgründen auf sie zurollt.

Warum findet der Blick auf die Zeitreserven in der Politik und in der Wirtschaft keine Aufmerksamkeit?

RUMP Vielleicht, weil es eben im Moment gesellschaftlich nicht en vogue ist. Die Reaktionen bei meinen Vorträgen gehen von „Oh, da ist was dran“, bis hin zu „Das ist nachdenkenswert“, und spätestens in der anschließenden Podiumsdiskussion fallen wir in dieses Denkmuster zurück: Wir müssen Arbeitszeit flexibilisieren und reduzieren sowie lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung anbieten, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Die notwendige Infrastruktur für die Kinderbetreuung kommt mir in der Diskussion zu kurz.

RUMP Ja. Es funktioniert nur mit dem Ausbau der Kinderbetreuung. Unser Blick auf die Arbeitszeit von Frauen hat uns in der Kommission viele Diskussionen einge-

bracht. Wir haben unseren Bericht der Politik vorgestellt, waren zu Gast bei den Fraktionsvorsitzenden des Deutschen Bundestags und bei der damaligen Arbeits- und Sozialministerin Ursula von der Leyen. Wir haben deutlich gemacht: Wenn man die Bewältigung des Fachkräftethemas mit der Zeitpolitik verknüpft, wird man zwingend mit der Tatsache konfrontiert, dass es vor allem gut ausgebildete Frauen sind, die in Teilzeit berufstätig sind. An diesem Punkt wurde wohl auch den Politikern klar, dass wir beim Thema Kinderbetreuung nicht nur über Familien-, Frauen- oder Bildungspolitik reden, sondern auch über Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftspolitik und damit letztlich auch über Finanzpolitik.

POLITISCHE BESTREBUNGEN GEHEN IN DIE FALSCHER RICHTUNG

Ist die Politik derzeit gut unterwegs?

RUMP Die Politik hat zwar im Moment ganz viel im Köcher, was die Arbeitszeit angeht, aber vieles geht in die falsche Richtung. Die Politik folgt einem Mainstream, der eigentlich schon ein veralteter Mainstream ist, und sucht nach Lösungen für die Zukunft, mit Instrumenten, die bei genauerer Betrachtung eine Situation der Vergangenheit abbilden. Es ist ein Mainstream, der nicht zukunftsfähig ist. Teilweise tendiert man sogar wieder zur 35-Stunden-Woche. Wir sollten an dieser Stelle die Frage stellen, ob die Politik der richtige Ansprechpartner ist. Sind es nicht eher die Sozialpartner und die Betriebe, die sich mit Lösungsansätzen beschäftigen sollten? Denn der Zielkonflikt schlägt zuerst im Unternehmen auf, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und HR und Belegschaft. HR ist gefragt, eine Lösung in beiderseitigem Interesse zu erarbeiten. Wir müssen politisch und unternehmerisch in anderen Dimensionen denken, sonst fällt uns das auf die Füße. Es sei denn, wir erleben eine massive Wirtschaftskrise und wir brauchen nicht mehr so viele Arbeitskräfte, oder aber die Digitalisierung schlägt so kräftig zu, dass wir flächendeckend ein Automatisierungsszenario realisieren –

über alle Wertschöpfungsketten hinweg. Dann können wir es uns leisten, weiterhin so unterwegs zu sein wie bisher.

Die digitale Arbeitswelt wird unser Verständnis von Zeit verändern und damit auch große Implikationen auf unser heutiges Arbeitsrecht haben. Wie erleben Sie diese Diskussion?

RUMP Dies ist genauso ein Tabuthema wie das angesprochene Zeitpotenzial. Wer immer es anspricht, steht in dem Verdacht, er wolle auch die Sozialpartnerschaft gefährden. Derzeit sind alle unsere Gesetze auf die Schutzbedürftigkeit der Mitarbeiter ausgelegt – was ja im Prinzip nicht falsch ist. Doch in unserem System ist es überhaupt nicht vorgesehen, in bestimmten Situationen Grenzen aufzuzeigen oder sich gar von Mitarbeitern zu trennen. Neben dem Schutzprinzip sollte das Leitbild in der Arbeitswelt von morgen auch Eigenverantwortung lauten. Künftig wird das Individuum mehr und mehr für sich selbst entscheiden.

Die Digitalisierung prägt bereits Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Dies verändert auch die bestehenden Jobs und schafft kontinuierlich neue Berufsbilder.

RUMP Wir müssen damit rechnen, dass sich Jobprofile wandeln werden – weil sich die Anforderungen an Arbeitsplatz, Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen ändern. Wenn das Hybridmodell „Mensch kommuniziert mit Maschine“ ergänzt wird durch das Modell „Maschine kommuniziert mit Maschine“, stellt sich auch die Frage, welche Arbeitsplätze in welcher Form übrig bleiben werden. Wird es den berühmten Facharbeiter noch geben? Sicher nicht mehr so, wie wir ihn heute kennen.

Wird die duale Berufsausbildung noch ein Erfolgsmodell sein, und brauchen wir nicht eine generelle Veränderung in der Aus- und Weiterbildung?

RUMP Die Dualität in der Ausbildung ist ein schneller Stellhebel, um die klassi-

schen Berufsbilder an neue Anforderungen anzupassen. Die schulische Seite ist eher dogmatisch und traditionell beständig. Über die betriebliche Ebene können wir sehr viel flexibler reagieren und die Anforderungen durch die Digitalisierung und Industrie 4.0 so schnell wie möglich implementieren. Experten sind heute schon der Meinung, dass beide Seiten, die schulische und die betriebliche, sich stark auseinanderentwickeln.

Welche Rolle muss HR bei der Gestaltung eines zukunftsfähigen Bildungs- und Arbeitssystems spielen?

RUMP Wir reden über ein völlig neues Rollenverständnis von HR. Die Personalmanager nehmen die Trends und Entwicklungen in der Regel als Erste wahr. Sie stehen direkt an dieser Schnittstelle. Entscheidend ist, dass HR es schafft, diese Themen in das Unternehmen, in die Linienfunktionen und in das Management hineinzutragen, sodass diese Thematik nicht nur eine personalpolitische bleibt, sondern eine unternehmenspolitische wird.

Womit wir beim Standing von HR sind...

RUMP HR hatte noch nie eine so große Chance, seinen Stellenwert in der Unternehmenspolitik, in der Strategie und im Topmanagement zu verankern. Die großen Veränderungen, die das Geschäft beeinflussen, sind zum großen Teil HR-Themen. Jetzt muss HR Brücken bauen zur Unternehmenspolitik – aber auch hinübergehen.

HR MIT BUSINESSKOMPETENZ UND DURCHSETZUNGSKRAFT

Erleben Sie, dass HR diese Brücken baut?

RUMP Es bewegt sich schon etwas. Personalmanager bauen schon an diesen Brücken, es gibt mehr und mehr Personalmanager, die die Gunst der Stunde auch für sich persönlich nutzen. Dies sind jedoch vor allem diejenigen, die schon etwas anderes gesehen haben als HR, die aus dem Business kommen und einen Managementgedanken in sich tragen. Es sind Menschen,

die Stellung beziehen, die neben Konfliktfähigkeit und Konfliktbereitschaft auch Businesskompetenz mitbringen.

Wir müssen uns also fragen, ob wir es in den letzten Jahren geschafft haben, genau diesen Managementtypus für unsere Profession zu begeistern.

RUMP Ich bin jetzt fast 16 Jahre an dieser Hochschule. Es gibt immer noch eine starke Feminisierung bei HR, aber der Anteil der Männer nimmt zu. Männer wie auch Frauen entdecken, dass HR in seiner neuen Rolle durchaus karriereversprechend ist. Meiner Meinung nach ist das Business-Partner-Modell bereits veraltet. HR muss vielmehr Teil der Strategie sein.

Setzen wir dafür beim akademischen Nachwuchs die richtigen Akzente? Personalmanagement fällt doch immer häufiger als fester Bestandteil des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums weg, und immer mehr Lehrstühle und Institute mit HR-Schwerpunkt werden nicht nachbesetzt.

RUMP Es ist auch in Zukunft wichtig, den Bachelorbereich möglichst breit aufzustellen. Und dazu gehört ohne Frage auch das Personalmanagement, das den gleichen Stellenwert besitzt wie Controlling oder Marketing. Der professionelle Umgang mit Personal ist eine zentrale Querschnittsfunktion im Unternehmen und muss daher zwingender Teil des Curriculums sein. Fortschrittliche Universitäten und Hochschulen handeln dementsprechend. Aber ich bin auch überzeugt, dass so mancher Studiengangleiter sich noch keine Gedanken darüber gemacht hat, wie die Digitalisierung und gesellschaftliche Trends wie Wertewandel und Individualisierung unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung die Prozesse im HR-Bereich verändern und ob die Inhalte, die wir heute lehren, morgen überhaupt noch relevant sind. Derzeit werden Personalmanager immer noch häufig dahingehend ausgebildet, dass sie möglichst nicht anecken, weil sie im Konsens mit den Sozialpartnern handeln müssen.

EIGENVERANTWORTUNG ALS NEUES LEITBILD

Ein Trend, den wir derzeit erleben, ist die Individualisierung der Personalarbeit, damit steigt aber auch die Komplexität in der Personalarbeit.



FORSCHUNGSARBEIT MIT GANZHEITLICHEM ANSATZ

Das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule Ludwigshafen erforscht unter der Leitung von Professorin Dr. Jutta Rump personalwirtschaftliche Fragestellungen. Einer der Tätigkeitsschwerpunkte sind die Trends in der Arbeitswelt. Die Forschungsarbeit basiert auf einem ganzheitlichen, systemischen Ansatz. Das IBE berät zudem Unternehmen und Institutionen in arbeitsmarktpolitischen, personalwirtschaftlichen und sonstigen beschäftigungsrelevanten Fragen. Aktuelle Forschungserkenntnisse werden evaluiert und direkt in die Praxis umgesetzt.

RUMP Die starke Vereinzelung führt dazu, dass es nicht mehr die eine Lösung für alle geben kann. Diese Vielfalt im Unternehmen abzubilden und lebbar zu machen, ist eine der größten Herausforderungen. Mit der Individualisierung steigen die Verhandelbarkeit und damit auch das Konfliktpotenzial. Nun stehen die Unternehmen eh schon vor großen Herausforderungen: Sie müssen innovativ sein, Wertschöpfungsketten neu definieren, sie müssen die Märkte im Blick haben, und sie müssen investieren. Und dann kommen wir vonseiten des Personals und sagen, auch dort wird die Komplexität zunehmen. Ich sehe durchaus das Risiko, dass wir mit unseren bisherigen Instrumenten und Konzepten in einem Paradigmenwechsel steckenbleiben.

Wie lassen sich Unternehmensinteressen und Individualinteressen unter einen Hut bringen?

RUMP Dies wird eine zentrale Aufgabe der Sozialpartnerschaft sein. HR hat hier eine Schlüsselfunktion. Es müssen Mindeststandards durch die Tarifparteien ausgehandelt werden. Innerhalb dieser Leitplanken ergeben sich Handlungsspielräume für die betriebliche Situation und die individuellen Bedürfnisse – bis hin zu Verhandlungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Mit der Modularisierung von Tarifverträgen ist es möglich, die Individualität des Unternehmens einerseits und die der Belegschaft andererseits abzubilden. Wenn Führungskräfte und HRler in dieser Thematik ein einheitliches Verständnis haben, wird auch die Komplexität handhabbar.

Und zum Schluss: Welche Rolle sollte HR 2030 spielen?

RUMP Ich wünsche mir eine HR-Profession, die eine Speerspitze für gesellschafts- und wirtschaftspolitische Fragen bildet und die als Part of Business mit am Tisch sitzt. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht HR neben dem Bewusstsein für die neue Rolle auch eine gehörige Portion Selbstreflexion sowie den Mut, über Unternehmensgrenzen hinweg Stellung zu beziehen.

Frau Professorin Rump, vielen Dank für das Gespräch. ●

* Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission „Zukunft der Arbeitswelt“ der Robert Bosch Stiftung mit Unterstützung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE, 2013