



**MANAGEMENTSCHRIFTEN**

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein – Hochschule für Wirtschaft

JUTTA RUMP  
SILKE SCHMIDT

# Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen

Verlag Wissenschaft & Praxis



Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen

# Managementschriften

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein  
Hochschule für Wirtschaft

HERAUSGEGEBEN VON

BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER  
HARTMUT WALZ

## Sonderband 1

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Jutta Rump  
Silke Schmidt

# **Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen**

Verlag Wissenschaft & Praxis



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

ISBN 3-89673-234-X

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2004  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# VORWORT

„Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen“ – ein zentrales Motto, das heute und in Zukunft die Business Welt bestimmt bzw. bestimmen wird. Welche große Bedeutung es hat, zeigt, dass die Themen, die mit Wandel und Lernen verbunden sind, die Medien beschäftigen und auf Konferenzen, Tagungen und Kongressen zur Sprache kommen. So auch auf der Konferenz „Women in European Business“ (WEB) der Deutschen Bank am 04. März 2004. Sie hatte den Titel „Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen“ und fokussierte u.a. auf die Themenfelder Demografische Trends, Wissensmanagement, Changemanagement, Lebenslanges Lernen, Interkulturelle Kompetenz und Work-Life-Balance. Wir, die an diesem Buch arbeiteten, fühlten uns bestärkt, einige der ‚richtigen‘ Fragestellungen thematisieren zu haben. Zu diesem Zeitpunkt suchten wir noch nach einem geeigneten Titel für unser Buch. Der Titel der Konferenz schien in einfacher aber prägnanter Weise das auszudrücken, was uns wichtig ist.

Wir möchten deshalb den Mitgliedern des Executive Komitees der WEB-Konferenz danken, dass wir den Titel der Veranstaltung auch für unser Buch verwenden dürfen und dass sie als Impulsgeberinnen zur Verfügung standen.

Des Weiteren danken wir Sibylle Groh, ohne deren Unterstützung dieses Buch niemals zu Stande gekommen wäre. Ob als Diskussionspartnerin, bei Literaturrecherchen und Formatierungen oder als ‚gute Fee im Hintergrund‘ – Sie war stets da und half.

Unser Dank gilt auch Christiane Ratka und Beate Gerlach, die uns – vor allem in Phasen des ‚Durchhängens‘ – immer wieder mental unterstützten.

Nicht zuletzt möchten wir Prof. Dr. Beate Kremin-Buch, Prof. Dr. Fritz Unger und Prof. Dr. Hartmut Walz danken, die für die Managementschriften der Fachhochschule Ludwigshafen verantwortlich sind und als deren Herausgeber fungieren. Sie haben es ermöglicht, dass wir mit diesem Buch die Reihe der Sonderbände eröffnen.

Ludwigshafen, im März 2004

Jutta Rump

Silke Schmidt

# **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>Vorwort</b>	5
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	7
<b>Über die Autoren</b>	9
<b>A</b>	
<b>Wandel in der Arbeitswelt – Trends und Herausforderungen für Mensch und Organisation</b>	11
<b>B</b>	
<b>Ausgewählte Themenfelder</b>	
(1) Management von erfolgskritischem Wissen	67
(2) Intergenerative und lebensphasen- orientierte Personalpolitik – Der Einfluss der demografischen Entwicklung	169



- (3) Employability Management - Ein ganzheitlich-integrativer Ansatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter 219
  
- (4) Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil zukunftsorientierter Unternehmen 313

## **Über die Autoren:**

**Dr. Jutta Rump** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Ludwigshafen. Neben ihrer Tätigkeit als Vizepräsidentin der Fachhochschule Ludwigshafen (Bereich Forschung und Technologietransfer) leitet sie das hauseigene Institut für Beschäftigung und Employability und ist Mitglied des Vorstandes des gemeinnützigen Vereins „Wege zur Selbst GmbH“.

**Diplom-Betriebswirtin (FH) Silke Schmidt** studierte im berufsintegrierenden Studiengang (BIS) an der Fachhochschule Ludwigshafen Betriebswirtschaftslehre und ist derzeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Beschäftigung und Employability der Fachhochschule Ludwigshafen tätig.



# **WANDEL IN DER ARBEITSWELT – TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR MENSCH UND ORGANISATION**

---

## Abbildungsverzeichnis

1. Einleitung
2. Trends
  - 2.1 Ökonomische Trends
  - 2.2 Technologische Entwicklungen: Die mobile Arbeitswelt
  - 2.3 Gesellschaftliche Trends
  - 2.4 Die demografische Entwicklung
  - 2.5 Trends auf dem Arbeitsmarkt

3. Konsequenzen für Unternehmen

3.1 Unternehmensführung

3.2 Personalführung

3.3 Organisation

3.4 Personalmanagement

3.5 Personalentwicklung

4. Konsequenzen für den Einzelnen

5. Fazit

Literaturverzeichnis

---

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

- Abbildung 1** Die Anyplace / Anytime-Matrix
- Abbildung 2** Die quantitative Bevölkerungsentwicklung bis 2050
- Abbildung 3** Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung
- Abbildung 4** Volumen an bezahlter Arbeit im Zeitablauf
- Abbildung 5** Entwicklung der Berufsabschlüsse
- Abbildung 6** Das Spannungsfeld des Arbeitsmarktes
- Abbildung 7** Merkmale zur Abgrenzung von Management und Leadership
- Abbildung 8** Entwicklung der leistungsabhängigen Gehaltskomponenten
- Abbildung 9** Ausgangssituation für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Staat

# **1 Einleitung**

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Täglich werden in den Medien Hiobsbotschaften vom Arbeitsmarkt vermeldet, Globalisierungseffekte diskutiert, die Entwicklung zur Wissensgesellschaft und der gesellschaftliche Wertewandel thematisiert sowie demografische Veränderungen und ihre Konsequenzen beschrieben. Was verbirgt sich hinter diesen Entwicklungen, welchen Einfluss haben sie und welche Herausforderungen ergeben sich für Unternehmen und den Einzelnen?

## **2 Trends**

Es ist davon auszugehen, dass die Arbeitswelt in den nächsten 10 Jahren durch eine Reihe von ökonomischen und technischen Trends, durch die Veränderung von gesellschaftlichen Werten, durch die demografische Entwicklung sowie durch Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst wird.

### **2.1 Ökonomische Trends**

#### **Internationalisierung / Globalisierung**

Inwieweit die Internationalisierung in der deutschen Wirtschaftslandschaft fortgeschritten ist, zeigen vor allem Indikatoren wie die Exportquote, Auslandsinvestitionen sowie die Anzahl getätigter Fusionen bzw. deren Kapitalwert.

- Von je her wird Deutschland als Exportland, manchmal sogar als Exportweltmeister bezeichnet. Seit den 70er Jahren ist die Exportquote kontinuierlich gestiegen. 1980 betrug sie 36%, 1990 fast 40% und im Jahr 2000 49%. Heute hängt jeder 3. Arbeitsplatz vom Export ab. Zum Vergleich: in den USA ist es nur jeder 11. Arbeitsplatz. Für das Jahr 2010 wird eine Exportquote von annähernd 60% erwartet.<sup>1</sup>
- Ca. 40% der deutschen Unternehmen investierten 2001 im Ausland. Laut einer Umfrage der DIHK werden 34% dieser Unternehmen in den nächsten Jahren ihr Budget für Auslandsinvestitionen aufstocken, 54% planen mit einem gleichen oder ähnlichen Budget. Lediglich

---

<sup>1</sup> Institut der Deutschen Wirtschaft (2002), S. 40ff.



12% beabsichtigen, ihre Auslandsinvestitionen zu reduzieren. Hinsichtlich des Investitionsmotivs zeigen die im Ausland investierenden Unternehmen Veränderungen: Während in der Vergangenheit vielfach in die Produktion investiert wurde, gewinnt in Zukunft der Funktionschwerpunkt ‚Vertrieb und Kundendienst‘ an Bedeutung.<sup>2</sup>

- Die Anzahl der Fusionen weltweit ist in einem Zeitraum von 1990 bis 2000 von rund 9.000 auf 25.000 gestiegen. Ihr Wert hat sich von 290 Mrd. \$ auf 2.350 Mrd. \$ verachtfacht. Allein bei der Europäischen Kommission hat sich die Zahl der Fusionsanmeldungen im Jahr 2000 (292) verglichen mit den Anmeldungen 1997 nahezu verdoppelt. Fusionen – seien sie nun sinnvoll und / oder ökonomisch erfolgreich oder nicht – haben nicht unerheblich zu einer Ausweitung der internationalen Vernetzung beigetragen. Zwar ist die Zahl der Fusionen seit Mitte 2001 deutlich zurückgegangen, und für die nächsten Jahre ist ein erneuter Anstieg nicht prognostiziert. Es verändert jedoch nicht den Status-Quo der internationalen Vernetzung, die heute und in Zukunft die Unternehmensstrategien und –tätigkeiten wesentlich beeinflusst.<sup>3</sup>

Es wird deutlich, dass Internationalisierung betriebliche Realität ist und die deutsche Wirtschaft im Vergleich zu vielen anderen Ländern in der höchsten Liga der internationalen Wirtschaftsbeziehungen spielt. Dies wird sich in den nächsten Jahren nicht ändern.

---

<sup>2</sup> Vgl.: DIHK (2001), S. 1, 2.

<sup>3</sup> Vgl.: Bundesministerium für Wirtschaft (2002).