

**Reha-Forum 2025 - Rehabilitation im Wandel**

## **Megatrends und Konsequenzen für das HR Management**

Prof. Margit Geiger  
Hochschule Bochum

01.04.2025

## Agenda:

- I. Arbeitswelt 4.0
- II. Megatrends - Die Treiber des Wandels im HR Management
- III. New Work
- IV. Umgang mit der Generationenvielfalt
- V. Ausblick: Konsequenzen für das HR Management - Was ist relevant in der neuen Arbeitswelt?

## I. Arbeitswelt 4.0

Agile Organisationen und holokratische Strukturen

- Einsatz agiler Methoden  
[Agiles Projektmanagement / Scrum, Kanban, Lean Hospital, Buurtzorg Modell...]
  - 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 nehmen in vielen Branchen zu
  - HR-Management im Kontext der digitalen Transformation: Die Digitalisierung gelingt mit aktiv gestaltenden Mitarbeitenden und Führungskräften
- ⇒ Trotz guter Absichten fehlt es bisher an Umsetzungskompetenz

## II. Megatrends - Die Treiber des Wandels für das HR-Management



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

## II. Megatrends - Die Treiber des Wandels für das HR-Management

- **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 - Die Treiber des Wandels für das HR-Management

- **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/>

## II. Wechselwirkung von Megatrends - Herausforderungen für die Fachkräftegewinnung und -bindung

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

- Altersstrukturanalysen [Identifikation der Bereiche mit ausgeprägten Renteneintrittsalterswellen]
- Aufbau von Laufbahnmodellen [Fach- und Führungskräftenachfolgeplanung]
- Generationenvielfalt, Anpassung der Personaleinsatzplanung - lebensphasenorientiert
- Mitarbeitende benötigen Freiraum für zu pflegende Angehörige
- Ausbau betriebliches Gesundheitsmanagement

### Spannungsfelder in der Klinik

- Fehlende Sensibilität für Altersstrukturanalysen
- Standardisierte Laufbahnmodelle fehlen
- Generationenkonflikte werden ignoriert - 5 Generationen in den Unternehmen

## II. Wechselwirkung von Megatrends - Herausforderungen für die Fachkräftegewinnung und -bindung

**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 Coaching, ...]
- 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 sozialer Netzwerke]
  - E-Recruiting löst zunehmend traditionelle Personalbeschaffung, „One Click Recruiting“

### Spannungsfelder in der Klinik

- Fehlende technische Voraussetzungen: Hardware, Software, Datenschutz- und Sicherheit
- Personalmarketingmaßnahmen sind nicht ausreichend fokussiert und nicht generationengerecht

## II. Wechselwirkung von Megatrends - Herausforderungen für die Fachkräftegewinnung und -bindung

### Megatrend Gender Shift wirkt auf folgende HR-Prozesse

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

### Megatrend Urbanisierung und Mobilität

- Strukturschwache Regionen erleben einen Anstieg ihrer Wiederbesetzungszeiten.
- Stellenwert überbetrieblicher Leistungen steigt [eBike, ÖV-Tickets, ...]

### Spannungsfelder in der Klinik

- Die Standardisierung von Eingruppierungs- und Entgeltstrukturen ist nicht immer sichergestellt
- Die Anforderungsprofile von Führungspositionen sind nicht kompatibel mit Job Sharing

### III. New Work

- Bestandteile und zentrale Werte:  
[Selbstständigkeit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung, Jobsharing, hybrides Arbeiten, ...]
- New Work braucht ein verändertes Führungsverständnis.  
[Führung 4.0, Remote Leadership, ...]
- Begründer in 80er Jahren: Prof. Frithjof Bergmann \*1930 †2021
- „...immer mit der Vision, eine Welt zu schaffen, in der „Arbeit, die man wirklich wirklich will“ nicht eine Frage von Glück oder Privilegien, sondern der Normalfall ist.“
- Krise der US Automobilhersteller  
[Michigan]



<https://www.youtube.com/watch?v=mW5mUosKalk>

- Buutzorg - Modell [Ambulante Pflege, sinnstiftende Arbeit im selbstorganisierten Team, ...]
  - Begründer Jos de Blok: „neu“ entwickeltes Unternehmen, Prinzipien New Work
  - Herausforderungen und Restriktionen: Umsetzungsmöglichkeiten sind abhängig von der Führungs- und Unternehmenskultur und dem Mindset der Mitarbeitenden
- ⇒ Organisations- und Teamentwicklung braucht eine inspirierende Führung



<https://www.youtube.com/watch?v=8pU5R-gLjRo>

## IV. Umgang mit der Generationenvielfalt

### Führen im Generationenmix\*

... Generation Z:	Jahrgänge ab ca. 2000
... Generation Y:	Jahrgänge 1980 - ca. 2000
... Generation X:	Jahrgänge 1965 - 1979
... Baby Boomer:	Jahrgänge 1950 - 1964
... Silver Worker:	Personen nach dem Renteneintrittsalter

\* <https://simon-schnitzer.com/generation-xyz/#:~:text=2.-,Woher%20kommen%20die%20Bezeichnungen%20XYZ%2C%20Alpha%20und%20Beta%3F,X%20in%20Nordamerika%20popul%C3%A4r%20mache.>

## Die Generation Z | Zoomer

- Jahrgänge ab ca. 2000
- Umfangreiche Kenntnisse Social Media
- Technikaffin, Lernformate (AR-/VR Technologie)
- Prof. Scholz 2014  
[Mindestens 20 verschiedene Arbeitgebende prognostiziert, persönliche Einkommens- und Lebenslustmaximierung]
- [...] „Was die Gen Z auch eint ist die Idee, ein Recht auf Arbeit und das eigene Leben zu haben. Doch dies aus ganz unterschiedlichen Gründen. Den einen geht es um Komfort, den anderen um Revolution. Um Gerechtigkeit, Demokratie und Freiheit...“ \*
- Global Hiring Trends 2024: Generation Z verzeichnet höchstes Gehaltswachstum aller Generationen  
[Z: 9%; X, Baby Boomer: 5%]
- Unternehmen aller Branchen setzen auf junge Talente  
[Digitale Affinität und offen für KI]

\*Neue Züricher Zeitung August 2024: In Asien und Afrika kämpft die Generation Z ums Überleben



2014



2024

# Die Generation Y

- Jahrgänge 1980 bis ca. 2000
- Generation Y = „Generation Why“
- Optimale Nutzung von Technologien
- Umfassende Kenntnisse über Social-Networks
- Wahlmöglichkeiten gewohnt\*:  
[sehr hoher Lebensstandard, viele Urlaubsmöglichkeiten, viele Freunde, virtuelle Welten und soziale Netzwerke...]



**F**ür viele ist Pippi Langstrumpf die Heldin der Kindheit. Sie können ihre Nennungen nur einem anderen Job machen. ...  
**Die Generation hat erfahren: Alles ist möglich, nichts bleibt.**  
 Der Berliner Jugendforscher Klaus Harrelmann spricht von der dritten Generation nach 1945, die Deutschland veränderte. ...  
 Die Generation Y ist anspruchsvoll. Sie will sich nicht für die Arbeit verschlaven. ...

Die Generation der Umdreißigjährigen, die jetzt voll Selbstbewusstsein auf den deutschen Arbeitsmarkt schlendert, könnte man durchaus als Generation Pippi bezeichnen. Denn diese Generation macht sich die Welt, widdewidde wie sie ihr gefällt. Es ist, als sei Pippi tausendfach erwachsen geworden und im Berufsleben angekommen: Die Neuen wollen Spaß haben, schnell vorwärtskommen und dabei weniger Zeit in ihrem Job verbringen. Und nebenbei wollen sie auch noch die Welt retten.



\* 2006 Vorab-Interviews mit Generation Y- Personen aus D, Österreich, Schweden, Belgien, Spanien, Mexiko, USA, Indien  
 2007 474 Studierende: Generation Y Fragebogen  
 2008 534 Studierende: Employer Branding Fragebogen

- Arbeitsmarkt und Karriere
  - Traditionen verlieren an Einfluss
  - Arbeit ermöglicht Selbstverwirklichung - wird nicht mehr als Pflicht gesehen.
  - Für Generation Y ist das soziale Netzwerk wichtig bei Produktentscheidungen oder Jobs [Generation Y lässt sich von Freunden beeinflussen].
- Typische Denkweisen:
  - Informationsüberschuss ist der Normalzustand
  - Ältere Mitarbeiter haben nicht mehr von vornherein Autorität - sie müssen sich Autorität verdienen
  - Generation Y ist loyal gegenüber sozialen Netzwerken



## Die Generation X

- „Der Begriff Generation X leitet sich aus dem Roman von Coupland (1991) „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ ab.
- Traditionelle Kernelemente [Eltern, Familie, Arbeit...]
- Häufig berufstätige Elternteile
- Steigende Arbeitslosigkeit
- Werte: streben nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit



\* Eberhardt 2016, 2024  
 \*\* C. E. Schmidt, 2011, S. 51  
 \*\*\* Anders Parment, 2009, S.16

## Die Generation Babyboomer

- „Die Babyboomer (Geburtsjahrgänge 1946 - 1964 oder im engeren Sinne 1955 - 1965) gelten als die Workaholics oder easy riders. (...) Die Babyboomer folgen in ihrem Fortschrittsglauben und ihren Verlustängsten z.T. ihren Eltern und haben als Werte eine Ausrichtung auf das Materielle und auf Sicherheit.“ \*
- Für Boomer gehört es zum Alltag , auf Hab und Gut zu achten.
- Arbeit wird als Pflicht gesehen
- Die Generation Babyboomer ist von einer Vernunftskultur gekennzeichnet, legt weniger Wert auf Emotion im Konsumverhalten
- Haben oft mehrere Geschwister, übervolle Schulklassen, hoher Wettbewerb bei Studien-/ Ausbildungsplätzen
- Wirtschaftliche Stagnation, Ölpreiskrise, Arbeitslosigkeit und berufliche Unsicherheit
- Werte der Babyboomer: gelten als Workaholic mit ausgeprägter Arbeitsorientierung

\* Eberhardt 2016, 2024

## Die Generation Silver Worker

- Sogenannte Nachkriegsgeneration (Geburtsjahrgänge 1946-1955) oder Mitarbeitende nach dem Renteneintrittsalter
- Werte: Tradition, Fleiß, Sparsamkeit, Pflichtbewusstsein, traditionelles Familienmodell
- Stärken: Berufserfahrung, selbständige Arbeitsweise, Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein



### MAN LERNT NIE AUS

Robert DE NIRO  
Anne HATHAWAY

Ihr neuer Praktikant hat viel Erfahrung

### manager magazin

Politik • Karriere • Arbeit statt Rente

25.02.2014  
Silver Worker

### Im Unruhestand

Von Mark Bösch und Klaus Werle

Teilen:



Bloß nicht in Rente gehen: Ab 65 wollen es viele Leistungsträger noch einmal wissen. Selbstbestimmtes Arbeiten bringt Spaß - und Geld. Die

## V. Ausblick: Konsequenzen für das HR Management - Was ist relevant in der neuen Arbeitswelt?

- Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur und Einsatz von Feedbackinstrumenten
  - ⇒ Innere Kündigung oder Fluktuation
  - ⇒ Bereitschaft der Mitarbeitenden neue Ideen und Verbesserungen einzubringen oder umzusetzen
  
- 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
  - ⇒ Ausbau der Nutzung von sozialen Netzwerken [Instagram, TikTok]
  - ⇒ Ausbau Schul- und Hochschulmarketing

## V. Ausblick: Konsequenzen für das HR Management - Was ist relevant in der neuen Arbeitswelt?

- Professionalisierung der Personalentwicklung
  - ⇒ Leistungsstarke und motivierte Mitarbeitende verlassen die Organisation, um ihre „eigene“ Personalentwicklung zu gestalten
  - ⇒ Ausbau von zertifizierter Weiterbildung [Berufsbegleitend: CAS, BA, Master, ...]
  
- Beachtung von Altersstrukturanalysen
  - ⇒ Engpass in der qualifizierten Nachbesetzung von Fach und Führungskräften
  
- Hybrides Arbeiten und mobile Arbeitsformen werden erwartet
  - ⇒ Bindungsproblematik der Generationen Y und Z
  - ⇒ „Problematik Absentismus“
  
- Transparente und innovative Entgeltstrukturen
  - ⇒ Unzureichend transparente Entgeltstrukturen lässt die Arbeitgeberattraktivität sinken

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

