

Wie wir arbeiten werden

Szenarien für zukünftige Arbeitsmärkte

Im in jeder Hinsicht besonderen Jahr 2020 war die Zukunft der Arbeit nicht nur in der eigenen Umsetzung seitens der ScMI AG ein Thema. Bereits in den vergangenen Jahren haben wir uns in vielen Szenarioprojekten mit zukünftigen Arbeitswelten beschäftigt – zum Beispiel bei den »KI-basierten Arbeitswelten 2030« des Fraunhofer IAO. Gemeinsam mit dem foresightlab sowie der Bürgermeisterin a.D. und Strategieberaterin Birgit Simon widmete sich die ScMI AG erneut dem spannenden Themenfeld der Arbeitswelt der Zukunft. In Verbindung mit der Betrachtung auf regionalspezifischer Ebene ergaben sich gewinnbringende Einblicke – die auch durch Corona nicht getrübt werden konnten. Im Gegenteil, so wurde der Prozess sogar um einen Corona-Stresstest ergänzt.

Wird über die zentralen Zukunftsherausforderungen der Arbeitswelt gesprochen, so wird in der Regel der klassische Dreiklang aus »Globalisierung«, »demografischem Wandel« und »Digitalisierung« aufgerufen, häufig erweitert um das Thema »Wissensökonomie«, das mit der Digitalisierung eng verbunden ist. Es handelt sich dabei um große Megatrends, die sich, obwohl inzwischen vielfach gehört und gelesen, angesichts ihrer Komplexität und ihren vernetzten Wirkungen doch nur schwer fassen lassen.

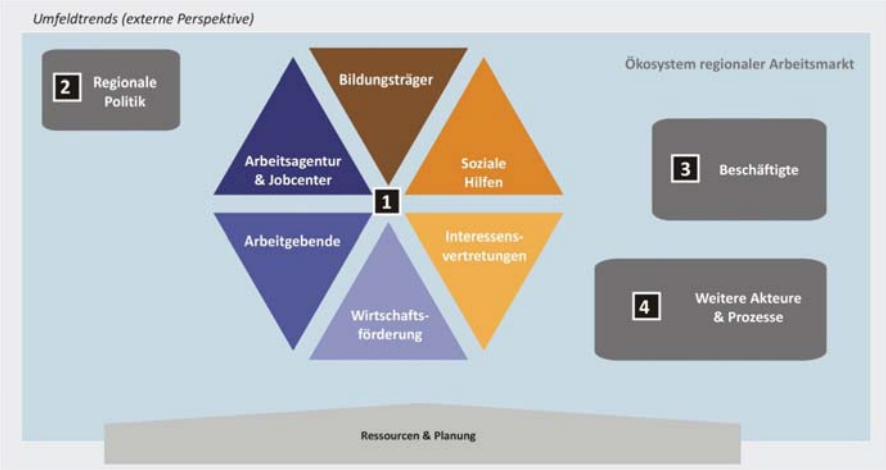
Bezogen auf den Arbeitsmarkt und Arbeitskräftebedarf der Zukunft gelten insbesondere die Demografie und die Digitalisierung als zentrale Entwicklungstreiber. Sie haben einen entscheidenden Einfluss darauf, in welchen Branchen und Berufen Arbeitsplätze in Zukunft Bestand haben, sich verändern, neu entstehen oder wegfallen.

Infolge des Rückgangs der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter werden sich die bereits heute in vielen Branchen beobachtbaren Fachkräfteengpässe weiter verschärfen – nicht nur in den technischen und Handwerksberufen, sondern insbesondere im Gesundheits- und Pflegesektor, in dem der demografische Wandel selbst Ursache für einen Mehrbedarf an Arbeitskräften ist. Mit dem durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration initiierten Projekt »Konturen der Arbeitswelt 2030 – Arbeitsmarktstrategische Vorausschau« haben wir uns dem Thema umfangreich gewidmet. Dabei ging es um die zukunftsfeste Entwicklung regionaler Arbeitsmarktstrategien

in zwei hessischen Regionen. Zum einen wurde die Wissenschaftsstadt Darmstadt betrachtet, zum anderen der Lahn-Dill-Kreis.

Arbeitsmarktpolitik entfaltet in den Kommunen vor Ort vor allem dann eine positive Wirkung, wenn sie von vornherein regional gedacht und angepasst wird. Dies gelingt am besten, wenn die daran beteiligten Akteurinnen und Akteure durch eine hohe Vernetzung geprägt sind und dieselbe Strategie verfolgen. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde gemeinsam mit dem foresightlab sowie der Strategieberaterin und ehemaligen Bürgermeisterin Offenbachs Birgit Simon in enger Abstimmung ein partizipativer Prozess aufgesetzt. Auf eine breite und zugleich *regionalspezifische Trendanalyse* folgte die Entwicklung *regionalspezifischer Szenarien* für die beiden Gebietskörperschaften.

Während der *Trendanalyse* des laufenden Projekts wurden wir von der COVID19-Pandemie überrascht. Durch die flexible Anpassung des Vorgehens wurde der Ausnahmesituation Rechnung getragen: Auf Grundlage der öffentlichen Post-Corona-Szenarien der ScMI (siehe Seiten 4 – 7) haben wir die Ergebnisse der Trendbewertung einem *Stresstest* unterzogen und so die Bedeutung, Intensität und Volatilität der Kerntrends auf den Prüfstand gestellt. Die Ergebnisse waren überzeugend: Bei einer schnellen Krisenüberwindung ändert sich nicht viel an den externen Rahmenbedingungen. Kommen wir gut durch die Krise, dann verstärken sich vor allem die Herausforderungen durch den Fachkräftemangel und die Art, wie wir zukünftig arbeiten werden. Die Arbeitswelt wird umso mehr von Innovationen, Technologiesprüngen



und intensiver Wissensarbeit geprägt sein, was Herausforderungen wie eine Entgrenzung von Arbeit und Freizeit mit sich zieht. Falls die Welt nach der Coronakrise eine andere sein wird, weil die Pandemie nur Beginn einer Abwärtsspirale aus vielfältigrn Krisen darstellt, sind die Folgen markant. Progressive Trends verlieren an Dynamik oder kehren sich sogar um und die Reaktion aller Betroffenen auf negative Rahmenbedingungen ist von Abschottung und Besitzstandswahrung gekennzeichnet. In den digitalen Workshops kamen wir schnell zu der Diskussion konstruktiver Lösungen für diese Herausforderungen und entsprechenden strategischen Implikationen.

Die im offenen Format erarbeiteten Lösungsvorschläge sollten in *Regionalszenarien* systematisiert werden. Die Entwicklung dieser Regionalszenarien erfolgte in jeweils zweitägigen *Szenariokonferenzen*, die im Sommer 2020 aufgrund streng eingehaltener Hygienekonzepte vor Ort stattfinden konnten. Der Austausch war sofort intensiv und führte in beiden Regionen zu eigenständigen Szenarien, welche die Möglichkeiten hinsichtich der Gestaltung des Arbeitsmarktumfelds vielfältig abbildeten.

Mit der obersten Prämisse, möglichst viele Menschen in ein reguläres Arbeitsverhältnis zu bringen, wurden viele unterschiedliche Ausgestaltungsvarianten erarbeitet. Die so entstandenen Regionalszenarien sind strategische Alternativen für die Arbeitsmarktgestaltung vor Ort. Um eine zukunftsfeste *strategische Stoßrichtung* ableiten zu können, wurde auch die Robustheit der Strategie anhand einer *Zukunfts-Matrix* bewertet. Die Ergebnisse sollen in diesem Jahr implementiert werden und haben gezeigt, wie wertvoll der interinstitutionelle und interdisziplinäre Austausch sowie die Arbeit mit Szenarien für die Strategieentwicklung ist.

foresightlab

Das **foresightlab** *ist eine 2014 von Klaus Burmeister und Beate Schulz-Montag gegründete transdisziplinäre Plattform, die je nach Aufgabe die passenden Kompetenzpartner für ein Projekt miteinander verbindet. Dabei stehen die Übergänge beim Prozess der digitalen Transformation im Fokus der Vorhaben. Schwerpunktmäßig geht es um die Analyse disruptiver Potentiale in Wirtschaft und Gesellschaft und den Entwurf neuer Wertschöpfungsmodelle.* ***http://www.foresightlab.de***



Nähere Informationen:

Hanna Jürgensmeier
+49 (0)5251 150 581
juergensmeier@scmi.de



Beate Schulz-Montag
+49 (0)160 445 98 41
schulz-montag@
foresightlab.de



Dies ist ein Auszug aus dem Jahresbericht 2020 der ScMI Scenario Management International AG. Den kompletten Jahresbericht erhalten Sie auf unserer Homepage: **www.scmi.de**

CORONA UND POST-CORONA

Post-Corona-Szenarien –
Der offene ScMI-Online-Szenarioprozess ..... Seite 4

Unser Corona-Protokoll 2020 ..... Seite 8

Sabine Rittmeyer und Dr. Ralf Becker
im Gespräch:
Uns hilft das Denken in Szenarien wirklich ..... Seite 9

ScMI im Lockdown ..... Seite 12

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie
auf die Land- und Ernährungswirtschaft ..... Seite 14





SZENARIEN UND THEMEN

Die Zukunft der Künstlichen Intelligenz:
Ein Interview mit Bernard Marr ..... Seite 16

Health Data Scenarios –
Szenarien für das Gesundheitscluster Basel ..... Seite 18

Die Zukunft unserer Innenstädte ..... Seite 20

Wie wir arbeiten werden –
Szenarien für zukünftige Arbeitsmärkte ..... Seite 22

Mobilität in Ländlichen Räumen 2040 ..... Seite 24





METHODEN, IDEEN UND PROJEKTE

Mit Szenarien zu Roadmaps:
Zukunftsrobuste Innovationen identifizieren
und umsetzen ..... Seite 26

Mit Szenarien zukünftige Ecosysteme
vorausdenken ..... Seite 28

TH OWL / TBV Lemgo Lippe:
Die Zukunft des Handballs ..... Seite 30

FU Berlin / MSD:
Die Zukunft des Gesundheitswesens in
Deutschland nach der Corona-Pandemie ..... Seite 32

ScMI-Nachrichten: Themenflyer, Software,
IIeX-Konferenz, Firmenlauf, Libori-Schecks ..... Seite 34





Impressum - Herausgeber: ScMI Scenario Management International AG, Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn, Telefon: +49 (5251) 150-570, Email: info@scmi.de; Redaktion: Dr. Alexander Fink; Februar 2021; Bildquellen siehe Jahresbericht 2020 - www.scmi.de