



Digitalisierung in der Arbeitswelt – digitale Transformation



Mega-Trends in der Arbeitswelt

Demografische Entwicklung

- Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften
- Schrumpfung der Gesellschaft
- Verknappung der Nachwuchskräfte
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Technisch-ökonomische Entwicklungen

- Globalisierung / Internationalisierung
- **Digitalisierung/** Industrie 4.0
- Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität
- Veränderung als Normalzustand
- Wissens- und Innovationsgesellschaft

Gesellschaftliche Entwicklungen

- Sensibilisierung für Nachhaltigkeit
- Diversität / Vielfalt
- Feminisierung
- Individualisierung
- Wertewandel
- Work-Life-Balance als Lebensentwurf
- Urbanisierung
- Polarisierung der Gesellschaft

VUCA-Welt

V = Volatility (Beweglichkeit)

U= Uncertainty (Unsicherheit)

C= Complexity (Komplexität)

A= Ambiguity (Mehrdeutigkeit)



Transformation

VUCA = Transformation

**Wir befinden uns in einer
Transformation (und nicht (mehr) in
einem Change-Prozess)!**



Die 4 Dimensionen der Digitalisierung

- 1. Dimension der Digitalisierung:
Innovationen in Technologie**
- 2. Dimension der Digitalisierung:
Innovationen in Geschäftsmodelle**
- 3. Dimension der Digitalisierung:
Innovationen in Prozesse und Strukturen**
- 4. Dimension der Digitalisierung:
Innovationen in Gesellschaft, in sozialen
Kontexte, im System Arbeit, ...**





**Veränderung 4.0:
Transformation = Normalzustand**

Ambidextrie

Bewahren – Verändern



Orientierung als Schlüsselfaktor

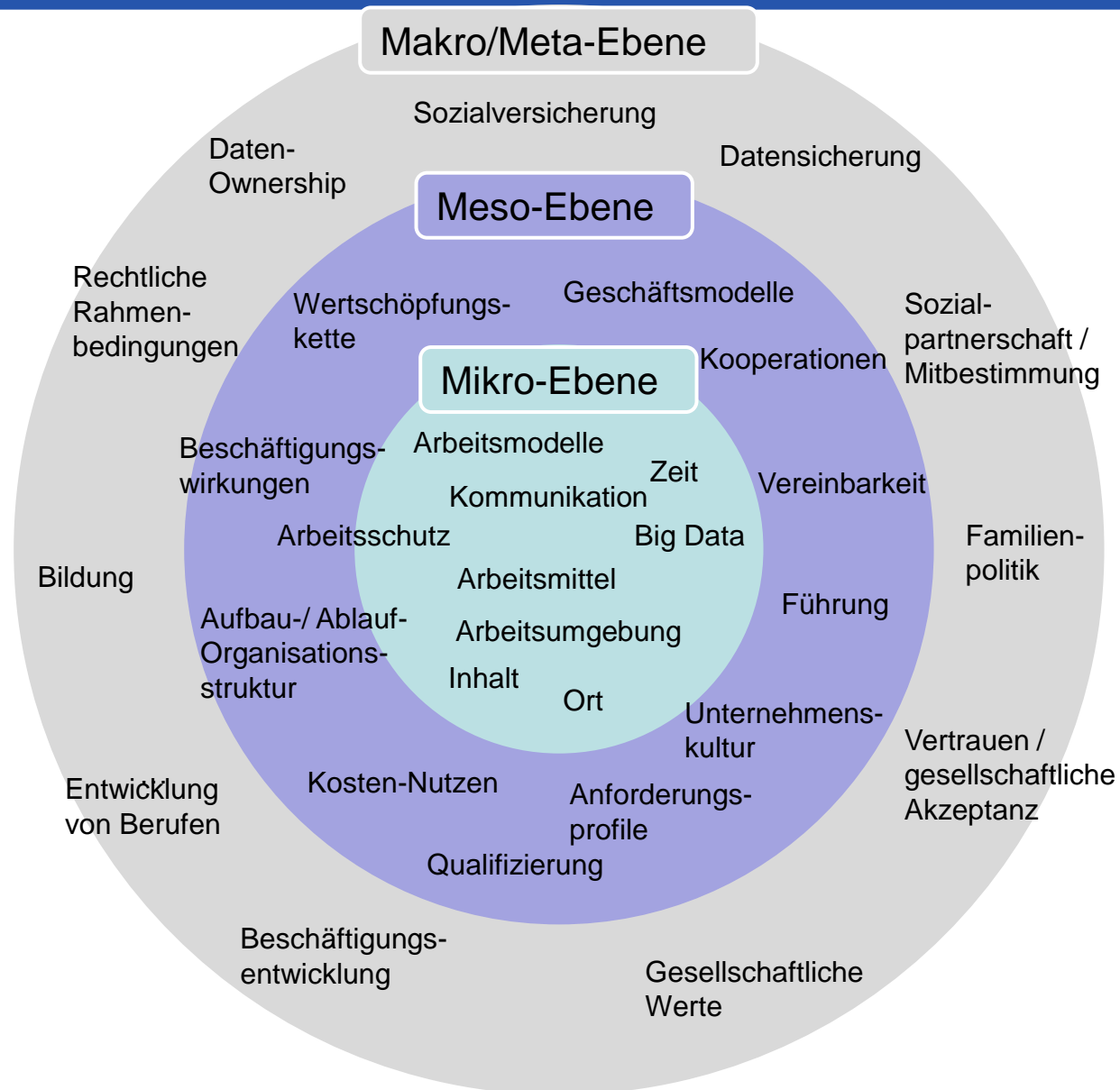
- Veränderung im Sinne der Transformation
=> **Unsicherheit und Ungewissheit.**
- Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit
=> Notwendigkeit der **Orientierung.**
- Orientierung => weniger in Bezug auf Hard Facts (Strukturen, Prozesse,...), sondern mehr in Bezug auf **Soft Facts** (Werte, Glaubwürdigkeit, Kalkulierbarkeit, Teilhabe,...).





Arbeiten 4.0: Ganzheitlicher Ansatz

Mikro-, Meso-, Makro- und Meta-Ebene





Unternehmensführung 4.0: Agieren in Spannungsfeldern

Business

- Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle
- Kostendruck – Innovationsdruck
- Security – Flexibility (Flexicurity)
- Personalanpassung - Fachkräfteengpass

Führung und Kultur

- Bewahren – Verändern
- Change – Transformation
- Transaktionale Führung – Transformationale Führung
- Kontrolle – Vertrauen
- Digital Immigrants – Digital Natives
- Beruf - Privatleben

Organisation

- Linienorganisation – Agile Organisation
- Agilität – Flexibilität
- Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit
- Erreichbarkeit – Verfügbarkeit





Organisation 4.0: Agilität

Prinzip

Agilität als Prinzip

- **der Primärorganisation**
- **der Sekundärorganisation**
- **der Parallelorganisation**



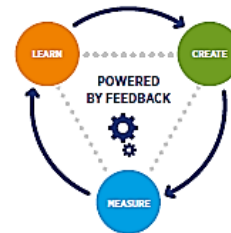
Drei wichtige Methoden der agilen Organisations- und Arbeitsformen



30 %
Design Thinking



26 %
Innovationslabore



22 %
Lean-Startup





Mitarbeiter 4.0: Beschäftigungseffekte

Das „magische Dreieck“ der Nachhaltigkeit im System Arbeit

Eigenverantwortung und Arbeitgeberverantwortung



„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“

Die Qualifikationsanforderungen an alle Beschäftigten

Steigende Bedeutung von

- IT-Grundkompetenz und Medienkompetenzen
- Methoden- und Social-Skills
- Emotionaler Kompetenz / Empathie
- Kreativer Kompetenz
- Frustrationstoleranz
- Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie –fähigkeit
- Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität
- Selbst-Management / Selbstorganisation
- Lebenslangem Lernen
- Optimismus

WER IST DAZU IN DER LAGE?



Quantitative Beschäftigungseffekte: Hockey-Stick-Effekt?

Es ist in Erwägung zu ziehen, dass der negative und positive Beschäftigungseffekt nicht zur gleichen Zeit eintritt.

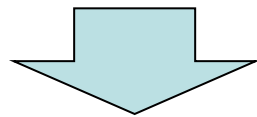
**Kurzfristig negative Effekte?
Langfristig positive Effekte?**



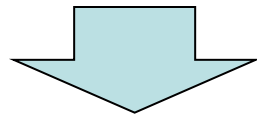
Mögliche Antwort: Notwendigkeit einer Stärken- und talentorientierte Personalentwicklung

Jeder/jede ist ein Talent
Jeder/jede hat Talente

Identifizierung von Stärken und Talente



Förderung der Stärken und Talente



Personaleinsatz nach Stärken und Talente





Personalführung 4.0: Situative Führung

„Wirksame“ Führungsstile sind...

Fachorientierter

Führungsstil
MANAGEMENT
(Transaktionaler
Führungsstil)

Mitarbeiterorientierter

Führungsstil
LEADERSHIP
(Transformationaler
Führungsstil)

Nicht selten müssen Führungskräfte entsprechend der situativen Führung beide Führungsstile beherrschen und je nach Situation anwenden.

Das Aufgabenprofil von Führungskräften...

- Führungskräfte als Gestaltende des operativen Tagesgeschäfts
- Führungskräfte als strategische Partner/innen
- Führungskräfte als normative Bewahrer/innen
- Führungskräfte als Transformation-Agents
- Führungskräfte als Personalentwickler/innen
- Führungskräfte als Coaches
- Führungskräfte als Manager/innen von Diversität / Diversity (Generationen, unterschiedliche Kulturen, ...)
- Führungskräfte als Protagonisten zur Gestaltung von Work-Life-Balance
- Führungskräfte als „Manager/innen in eigener Sache“



Daraus ergibt sich das Anforderungsprofil...

- Managementkompetenzen
- Leadershipkompetenzen
- Ganzheitliches, systemisches Denken und Handeln
- Interkulturelle Kompetenzen
- Übergreifendes Denken und Handeln / Kompetenzen zum Schnittstellenmanagement
- Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit
- Lernbereitschaft und –fähigkeit
- Analytische Fähigkeiten (nicht zuletzt im Kontext von Daten- und Informationsvielfalt)
- Entscheidungsfähigkeit
- Revidierbarkeitskompetenz
- Selbstmanagement,...

EIERLEGENDE WOLLMILCHSAU?





Partizipation 4.0: Teilhabe und Vielfalt als Erfolgsprinzip

Es besteht die Herausforderung die Aufgaben zu bewältigen und den Anforderungen gerecht zu werden

LÖSUNG:

**Die Demokratisierung von Führung?!
Bedeutungszuwachs von gemischten
Teams?!**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!