DIGITRAIN 4.0

Warum einfach, wenn es auch kompliziert geht: Das Management der digitalen Transformation der Arbeitswelt

Prof. Dr. Arjan Kozica

Lüneburg, den 01. März 2019

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
Zusammen. Zukunft. Gestalten.
der Bundeswehr Universität München
PTKA Projektträger Karlsruhe Karlsruher Institut für Technologie
ESB BUSINESS SCHOOL REUTLINGEN UNIVERSITY

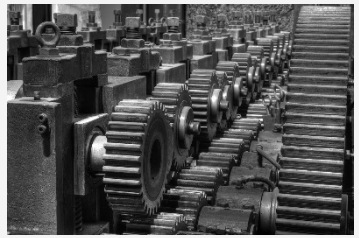
Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit" vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Agenda

1. **Einleitung: Die digitale Transformation der Arbeitswelt**
2. Digitalisierungsatlas als Bezugsmodell
3. Transformation als zentrale Herausforderung
4. Fazit

Die digitale Transformation verlangt von Organisationen die Fähigkeit zum Wandel

Beispiel:
Wandel des Kollaborationsmodell



Matrix Organisation

…

Virtuelle Teams

Home-Work (Telearbeit)

…

Freelancer

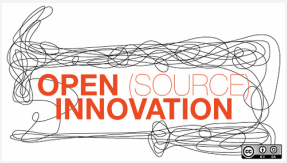
…

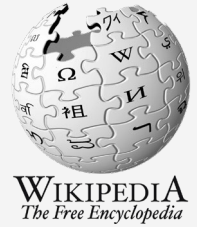
Crowd Working

Netzwerk-Organisation

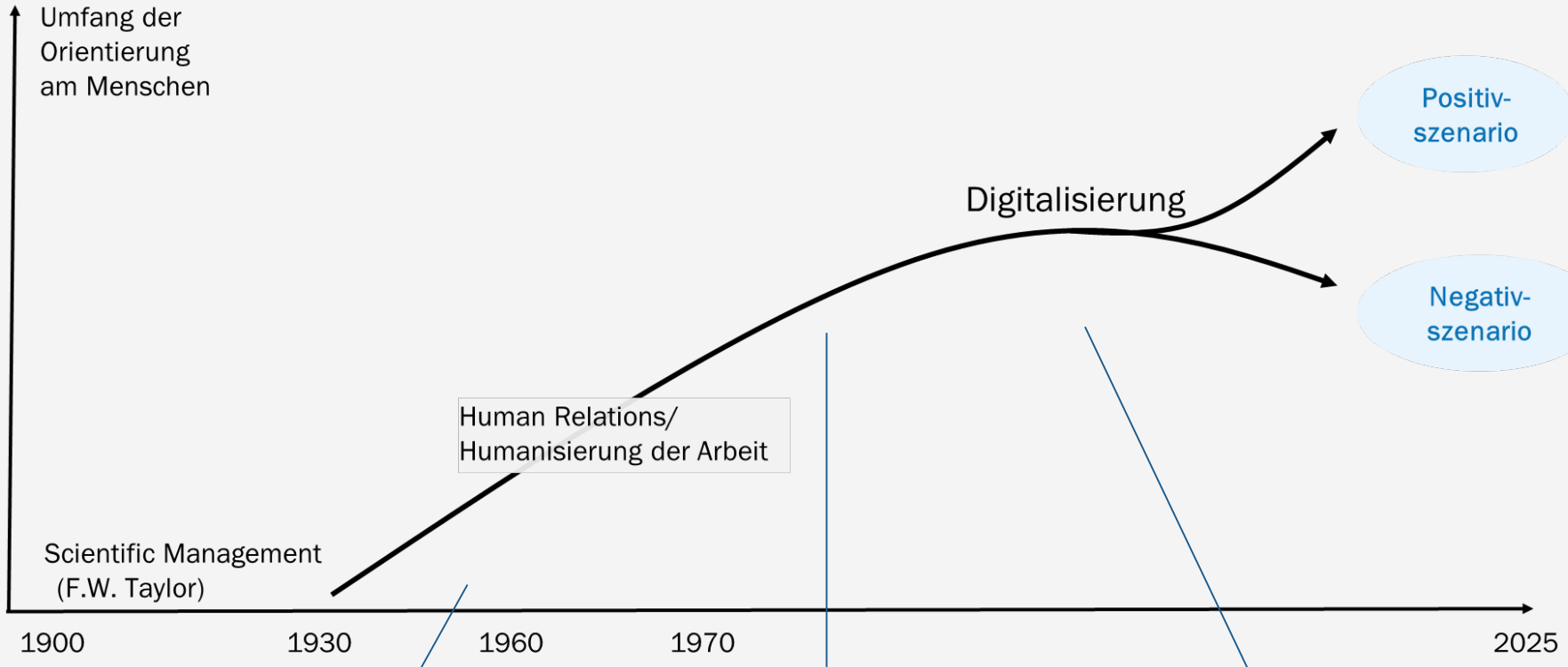
…

Fluide Organisationen





Die Digitalisierung der Arbeit hat Chancen und Risiken



- **Produktivität**
- **Innovation**
- **Work-Life-Balance**
- **Demokratisierung**
- **…**

- **Digital Taylorismus**
- **digitaler Kompetenzdruck**
- **Arbeitsverdichtung**
- **Technostress**
- **…**

Einfache/wenig selbstbestimmte Arbeit (v.a. Industriearbeit)

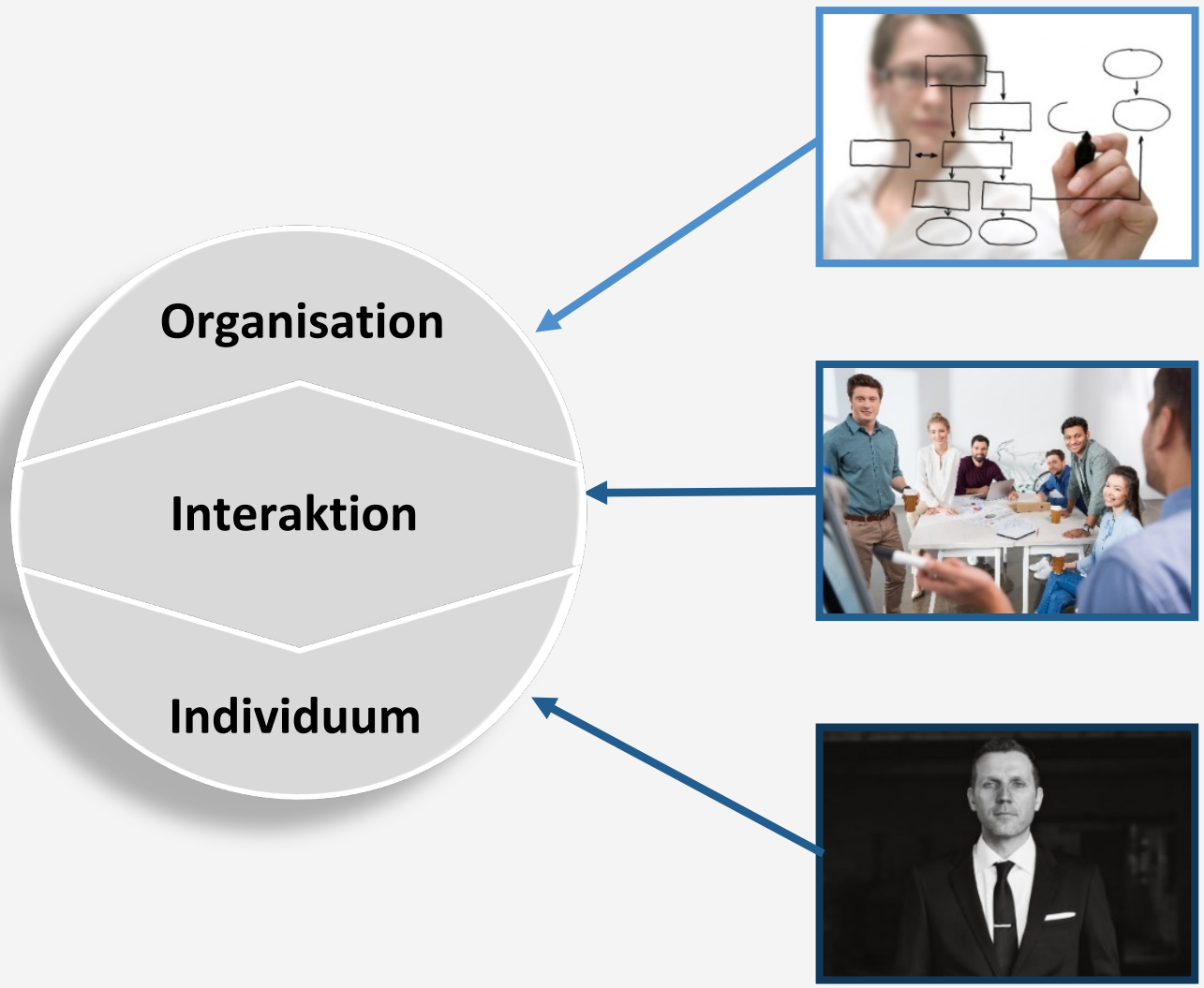
- **Höhere Autonomie/Aufgabenvielfalt**
- **Menschengerechte und motivationale Gestaltung von Arbeit**
- **Profiteure: Wissensarbeiter und qualifizierte Industriearbeiter**

Viel hochwertige Arbeit; aber auch weiterhin simplifizierte Arbeit mit geringer Autonomie

Agenda

- Einleitung: Die digitale Transformation der Arbeitswelt
- **Digitalisierungsatlas als Bezugsmodell**
- Transformation als zentrale Herausforderung
- Fazit

Die Transformation betrifft verschiedene Elemente der Organisation



Individuelle Ebene

- Neue Rollen
- Neue Kompetenzen
- Ängste und (un-)berechtigte Sorgen
- …

Interaktionale Ebene

- Veränderte Formen der Zusammenarbeit
- Auswirkungen auf Teamkultur
- Neue Formen der Führung
- …

Organisationale Ebene

- (Digitale) Prozesse
- Neue Strukturen
- …

Der Atlas der digitalen Arbeitswelt

Digitale Infrastruktur:
- Güte der technologischen Ausstattung
- Integrationsgrad und Nutzbarkeit der digitalen Technologien
- Güte von Datenschutz und -sicherheit

Koordination der Arbeit:
- Grad der Datenunterstützung von Entscheidungen
- Transparenzschaffung und Kontrolle
- Grad der Unterstützung digitaler Arbeit durch Raumkonzepte

Strukturen & Prozesse:
- Organisation
- Prozesse

Strategie und Kultur:
- Strategie
- Kultur

Führung:
- Strategische Unternehmensführung
- Operationale Führung

Zusammenarbeit:
- Kollaboration in (virtuellen) Teams
- Interaktion Mensch & Maschine (HMI)
- Interne Kommunikation
- Externe Kommunikationen

Arbeitsaufgabe & Rollen:
- Rolle & Identität
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation

Gesundheit
- Psychische Gesundheit
- Physische Gesundheit

Kompetenzen, Fähigkeiten:
- Expertise
- Lernen und Weiterbildung

Motivation:
- Arbeitsmotivation
- Motivation & Commitment für Veränderungsprozesse

Der Atlas der digitalen Arbeitswelt

Mehrdimensionalität

Das gesamte Unternehmen betreffend

Den Austausch, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern betreffend

Den einzelnen Mitarbeiter betreffend

Wechsel-wirkung

Agenda

- Einleitung: Die digitale Transformation der Arbeitswelt
- Digitalisierungsatlas als Bezugsmodell
- **Transformation als zentrale Herausforderung**
- Fazit

Herausforderungen des Managements der digitalen Transformation

Zentrale Frage:
Was kann angesichts der Komplexität (Mehrdimensionalität / Vernetztheit) der digitalen Transformation der Arbeit konkret getan werden?

Ein (einfacher) Leitfaden:

1) Formuliere eine **unternehmensspezifische Vision** der Arbeitswelt.

2) Breche die Vision der Arbeitswelt auf **konkrete Dimensionen** runter.

3) Identifiziere die **situationsspezifischen wichtigsten Dimensionen** und **erfolgskritischen Treiber.**

4) Entwickle **konkrete Maßnahmen** in einer spezifischen Transformationsagenda.

Der Digitalisierungskompass: Mit einem Canvas-Format in die Arbeit der Zukunft

Externe Faktoren
Welche externen Faktoren beeinflussen die digitale Arbeitswelt im Unternehmen?

Vision der Arbeitswelt
Wie sieht die zukünftige digitale Arbeitswelt im Unternehmen aus?

Kritische Faktoren
Wie hängen die verschiedenen Faktoren miteinander zusammen und wo sind kritische Ansatzpunkte?

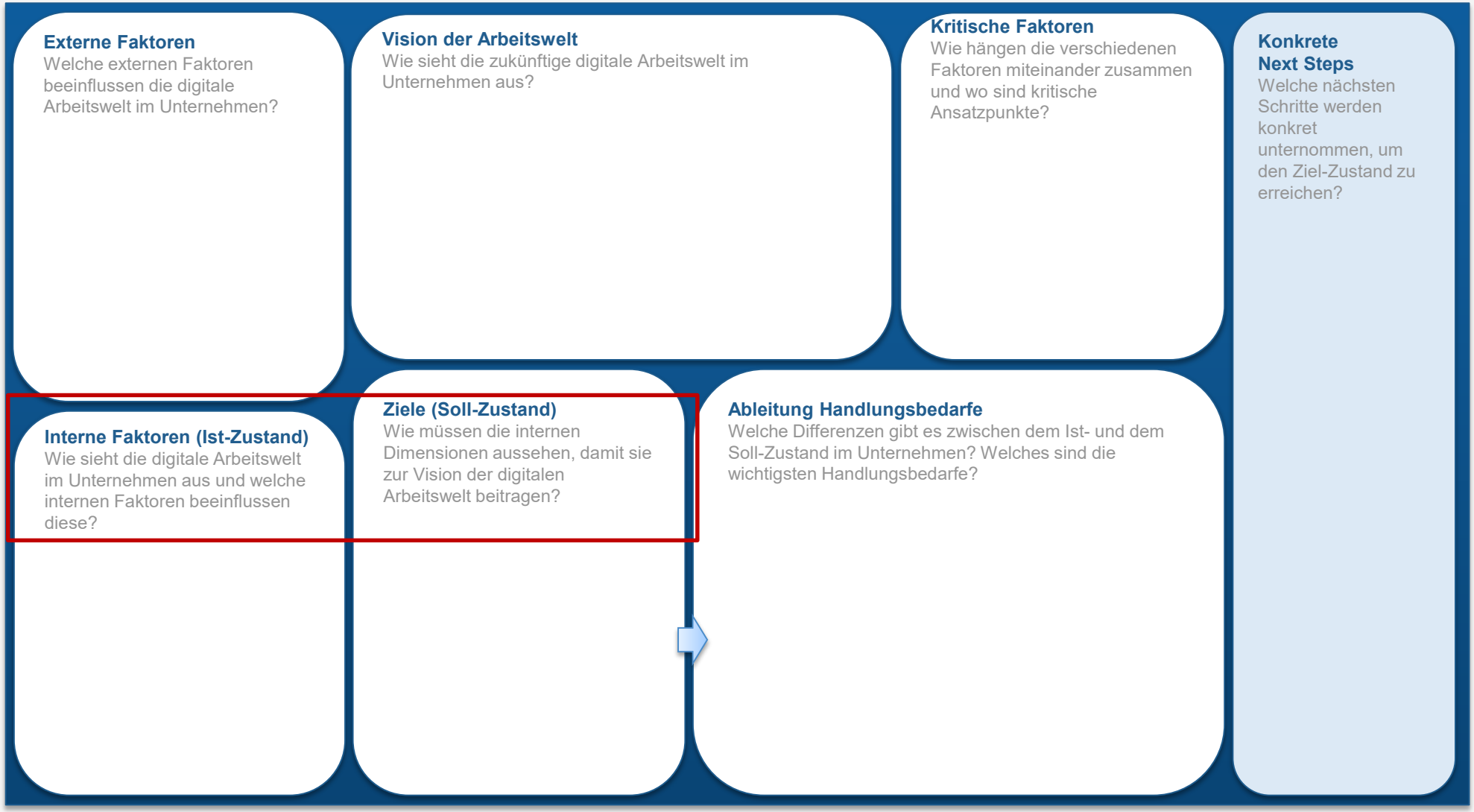
Konkrete Next Steps
Welche nächsten Schritte werden konkret unternommen, um den Ziel-Zustand zu erreichen?

Interne Faktoren (Ist-Zustand)
Wie sieht die digitale Arbeitswelt im Unternehmen aus und welche internen Faktoren beeinflussen diese?

Ziele (Soll-Zustand)
Wie müssen die internen Dimensionen aussehen, damit sie zur Vision der digitalen Arbeitswelt beitragen?

Ableitung Handlungsbedarfe
Welche Differenzen gibt es zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand im Unternehmen? Welches sind die wichtigsten Handlungsbedarfe?

Der Digitalisierungskompass: Mit einem Canvas-Format in die Arbeit der Zukunft



Bewertung des Unternehmens anhand des Digitalisierungsatlas

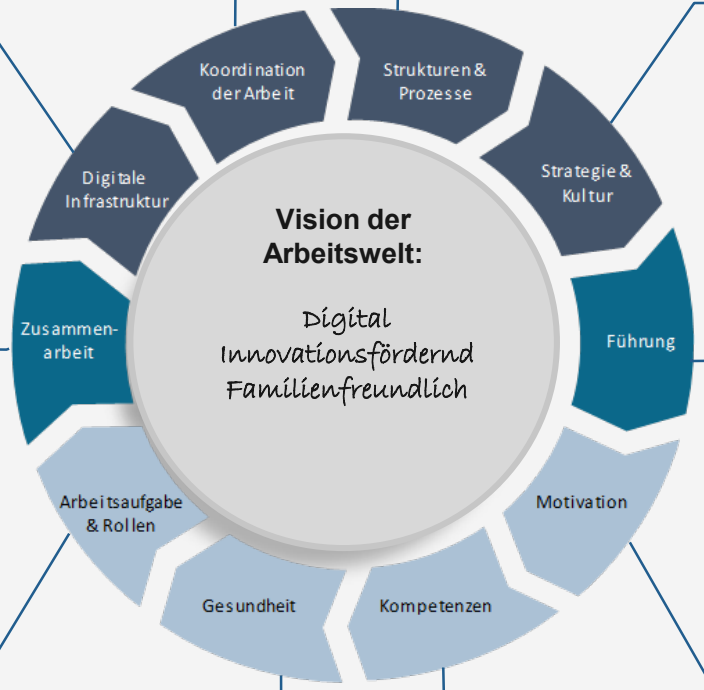
Beispiel

Wie stark sollen Informationstechnologien arbeitsteilige Handlungen zukünftig erleichtern?

Wie anpassungsfähig sollen unsere Strukturen und Prozesse zukünftig sein?

Wie soll die Qualität der eingesetzten Hard- und Software im Unternehmen zukünftig aussehen?

Wie digital soll unser Unternehmen zukünftig denken?



Wie digital sollen Austausch und Zusammenarbeit zukünftig sein?

Wie sollen unsere Führungskräfte die Mitarbeiter in die Arbeit 4.0 führen?

Wie soll die Weiterentwicklung von Arbeitsaufgaben und Rollenanforderungen zukünftig aussehen?

Wie können wir Mitarbeiter zukünftig dazu motivieren, Veränderungen im Rahmen der Arbeit 4.0 mitzugestalten?

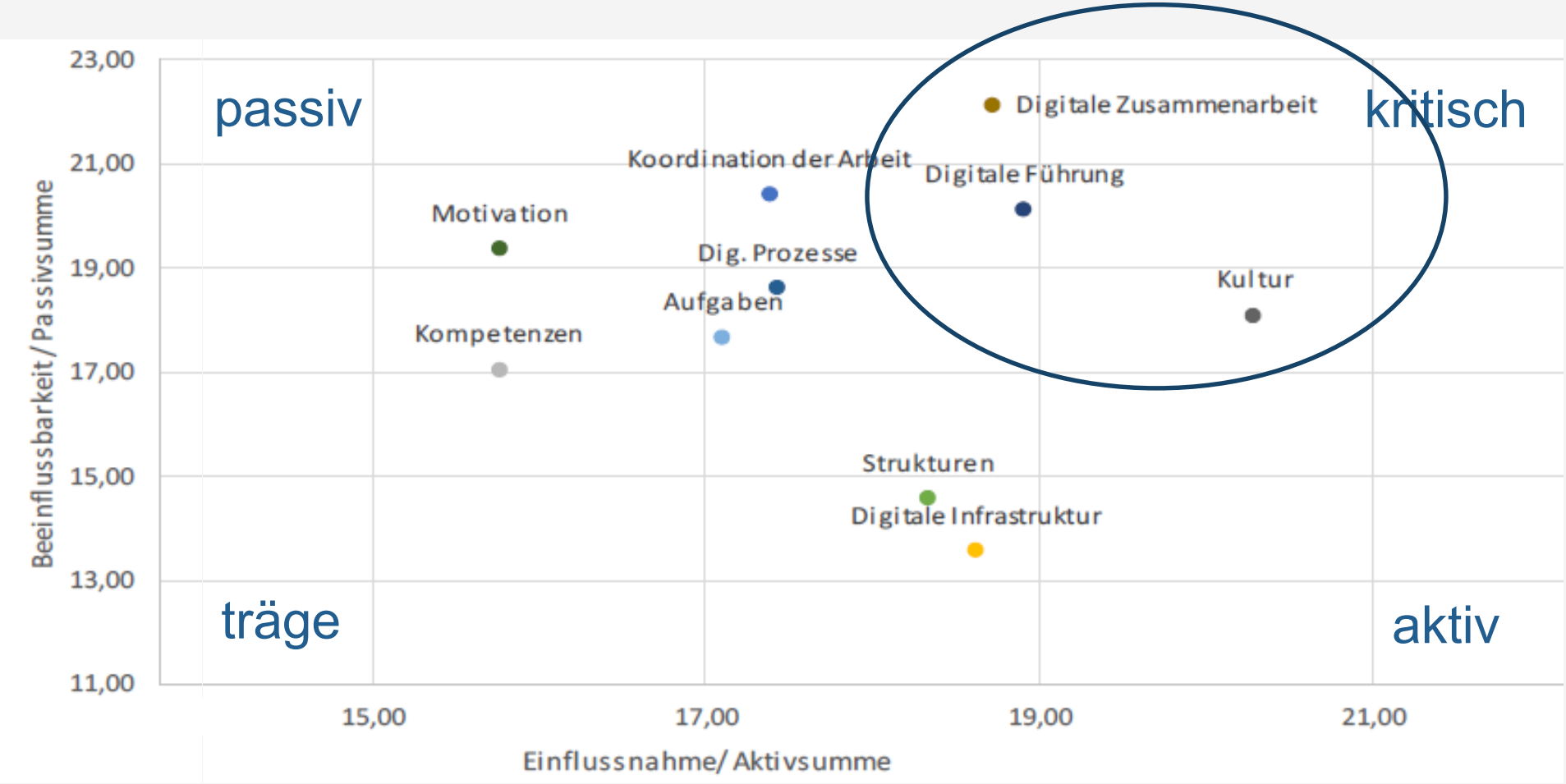
Wie sollen gesundheitlichen Risiken durch die Digitalisierung in Zukunft vorgebeugt werden?

Welche Kompetenzen sollen unsere Mitarbeiter zukünftig besitzen?

Der Digitalisierungskompass: Mit einem Canvas-Format in die Arbeit der Zukunft

Kritische Ansatzpunkte für die digitale Transformation

Vorläufige (!) Einflussmatrix



Agenda

- Einleitung: Die digitale Transformation der Arbeitswelt
- Digitalisierungsatlas als Bezugsmodell
- Transformation als zentrale Herausforderung
- **Fazit**

DIGITRAIN 4.0

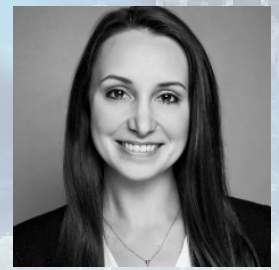
Sprechen Sie uns an!

Wissenschaft

Universität der Bundeswehr München

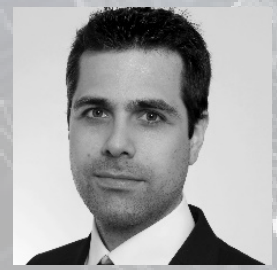
Prof. Dr. Stephan Kaiser

Andreas Jager (M.A.)


Ricarda Rauch (M.Sc.)

ESB Business School, Hochschule Reutlingen

Prof. Dr. Arjan Kozica


Dr. Daniel Thiemann

Madlen Müller (M.A.)

Praxis

RKW Bayern e.V.

Josef Wissinger

Ruth Gehrhardt (B.A.)

AOK Baden-Württemberg

Frank Böhringer

Andrea Zielonka

www.digitrain40.de

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
Zusammen. Zukunft. Gestalten.
der Bundeswehr Universität München
PTKA Projektträger Karlsruhe Karlsruher Institut für Technologie
ESB BUSINESS SCHOOL REUTLINGEN UNIVERSITY

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit" vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.