

Zusammenfassung der Tagung am 24.09.2018 im Haus der Wirtschaft

Workshops



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM



Band 1: Pfeiffer, Sabine / Schlund, Sebastian / Suphan, Anne / Korge, Axel (2016): Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 1. Zusammenführung zentraler Ergebnisse für den Maschinenbau. [PDF](#)

Band 2: Korge, Axel/ Schlund, Sebastian / Marrenbach, Dirk (2016): Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 2. Szenario-basierte Use-Cases und Zukunftsszenarien für den Maschinenbau. [PDF](#)

Band 3: Pfeiffer, Sabine / Suphan, Anne / Zirrig, Christopher / Kostadinova, Denitsa (2016): Arbeitswelt 4.0 in Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 3. Quantitative Analysen mit Schwerpunkt auf der Branche Maschinen- und Anlagenbau. [PDF](#)

Band 4: Pfeiffer, Sabine (2016): Digitalisierung und Arbeitsqualität in Baden-Württemberg. Vergleichsdaten auf Basis der bundes- und landesweiten Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2016. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 4. [PDF](#)

Band 5: Pfeiffer, Sabine; Zirrig, Christopher; Suphan, Anne (2017): Gute Arbeit in Baden-Württemberg 2012 bis 2016. Verlaufsdaten zum DGB-Index Gute Arbeit. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 5. [PDF](#)

Band 6: Pfeiffer, Sabine; Lee, Horan (2017): Digitalisierte Arbeit und Wandel in Nahrung, Genuss, Gaststätten. Auswertungen auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 und dem DGB Index Gute Arbeit 2016. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 6. [PDF](#)

Band 7: Lee, Horan; Pfeiffer, Sabine (2017): Nahrung, Gastronomie und Hotellerie – Trendeinschätzungen der Branche. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 7. Universität Hohenheim, Stuttgart. [PDF](#)

Band 8: Pfeiffer, Sabine; Klein, Birgit (2017): Büroberufe: Digitalisierung – Anforderungen – Belastung. Auswertungen auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 und dem DGB Index Gute Arbeit 2016. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 8. Universität Hohenheim. [PDF](#)

Band 9: Zirrig, Christopher; Suphan, Anne; Klein, Birgit; Wick, Johanna; (2018): Big Data in Baden-Württemberg. Explorative Analysen mit Schwerpunkt auf der Anwendung von Big Data. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 9. Universität Hohenheim. Bd. 9. [PDF](#)

Band 10: Korge, Axel; Marrenbach, Dirk(2018): Wege zur Arbeit 4.0: Zukunftsbilder – Entwicklungspfade – Transformationen. Bd. 10. Bd. 9. [PDF](#)

Band 11: Korge, Axel; Marrenbach, Dirk (2018): Büroarbeit 4.0: Unspezifische Sachbearbeitung und Sekretariatsarbeit. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 11. Fraunhofer IAO, Stuttgart. [PDF](#)

Denkzettel 1: Klein, Birgit; Wick, Johanna; Zirrig, Christopher (2018): Denkzettel I: Big Data-Qualifizierung in Baden-Württemberg . Universität Hohenheim, Stuttgart. [PDF](#)

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg: Bisher erschienene Bände

Workshop A

**Big Data: Große Möglichkeiten
für kleine Unternehmen?**

Workshop „Big Data: Große Möglichkeiten für kleine Unternehmen?“

Dr. Anne Suphan

Christopher Zirinig

Mit Hilfe von LEGO Serious Play™, einer Moderationsmethode, die die Vorzüge des Spiels und des Modellierens mit LEGO® Steinen mit den Belangen der Geschäftswelt verbindet, sollten sich die Teilnehmenden mit den Möglichkeiten von Big Data Anwendungen für kleine und mittelständische Unternehmen auseinandersetzen. Unter Verwendung verschiedener Lego Elemente entwickelten die Teilnehmenden detailreiche Modelle, die als Metaphern für ihre individuellen Einschätzungen der relevanten Big Data Szenarien dienen.

Als erstes sollten die Teilnehmenden sich vorstellen, wie die Nutzung von Big Data sich in den nächsten zehn Jahren in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern entwickeln wird. Der Fokus lag einerseits darauf welche Zukunftsszenarien als wahrscheinlich eingeschätzt werden und andererseits welche positiven Veränderungen sich daraus für die Unternehmen ergeben. Ein grundlegender Aspekt, der die

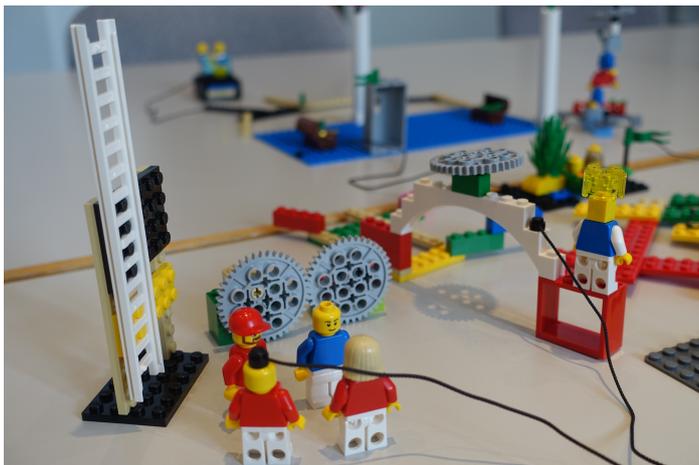


Bild 1: Funktionierender Informationsfluss durch Vernetzung

Voraussetzung für viele weitere Big Data bezogene Szenarien darstellt, war eine verbesserte Vernetzung wie in [Bild 1](#) dargestellt. Diese könnte zum Beispiel zu einem Analyse-Arbeitsplatz führen, wie er in [Bild 2](#) gebaut wurde. Eine WLAN Vernetzung der verschiedenen Abteilungen mit dem Analyse Arbeitsplatz führt zu einer reibungsloseren Zusammenarbeit, sodass Wartungs- und Problembehebung effizienter gestaltet wird. Außerdem gibt es einen

funktionierenden Informationsrückfluss in die Entwicklungsabteilung. Als Folge kann ein besserer Nutzen für den Kunden generiert werden und die Prozesse werden stabiler. Im Moment ist dieser Kommunikationsfluss sehr abhängig von der Kommunikationsfähigkeit einzelner Personen z.B. des Servicetechnikers. Darüber hinaus ist es auch denkbar, dass durch diese Technologien die Global Player und KMUs besser vernetzt sein werden, um Projekte gemeinsam um-



Bild 2: Analysearbeitsplatz durch Vernetzung ermöglicht

setzen zu können. Daran anschließend sind weitere Entwicklungen, die für die Teilnehmenden in den nächsten Jahren realistisch sind:

- Die teilweise **Ersetzung menschlicher Arbeitskraft** durch Robotik.
- **Kosteneinsparung:** Die Gewährleistungskosten werden reduziert. Außerdem werden Ausfälle am Markt mit Algorithmen hochgerechnet und so Verluste besser vorhergesagt. Des Weiteren werden die Entwicklungszeiten bei neuen Produkten verbessert.
- **Direkte Informationsübertragung:** Dem Mitarbeiter werden die Informationen direkt zugespielt.
- **Erhöhte Kundenzufriedenheit:** Es ergeben sich mehr Möglichkeiten Kenntnisse über den Kunden zu erhalten, dadurch können die Produkte besser an den Kunden angepasst werden. Prozesse werden abgekürzt und es kann treffender vorhergesagt werden, welche Produkte ein Flop oder ein Top werden.
- **Prozessverbesserungen:** Die Logistik kann verbessert werden. Mehr Daten werden aufgefangen und alles ist vernetzter. Warenflüsse werden besser vorhergesagt, dadurch können die Produktionsauslastung optimiert und Leerlaufzeiten reduziert werden. Der Produktionsprozess funktioniert reibungsloser – der Fluss wird verbessert. Mehr Daten können miteinander verknüpft werden, um ein strukturiertes Gesamtbild zu erhalten.
- **Flexibilität für den Mitarbeiter:** Die Arbeit kann kreativer und eigenständiger gestaltet werden. Es ist möglich „vom Strand aus zu arbeiten“ (ortsunabhängig).
- **Kreativere Lösungsansätze:** Durch Out of the box-Denken werden neue Potentiale erkannt und Wertschöpfungsnetzwerke aufgebaut. KMUs werden in neuen Bereichen aktiv werden.

In einem weiteren Schritt sollten die Teilnehmenden ihre Modelle um mögliche Hürden erweitern, die einer erfolgreichen Umsetzung von Big Data potentiell im Weg stehen können. Neben **rechtlichen Regelungen** und **Compliance-Regelungen** waren vor allem **Datensicherheit** und **Datenzugang** relevante Themen. [Bild 3](#) zeigt den „Datenhai“ und die entsprechende Barriere, die vor Datendiebstahl schützen soll. Gleichzeitig wird durch Regularien und Barrieren auch der Zugang zu Daten beschränkt und damit schlussendlich auch ihre Nutzbarkeit eingeschränkt. Zusätzliche Hürden sahen die Teilnehmenden in **veralteter Technologie**, z.B. veraltete Maschinenparks, die Big Data Anwendungen nicht umsetzen können. Besonders den KMUs fehlt es in diesem Zusammenhang an den zentralen Ressourcen **Zeit und Geld**: dies stellt eine unüberwindbare Hürde für die Einführung von Big Data Anwendungen dar. Ein weiteres Hindernis ist die fehlende Infrastruktur d.h. flächende-



Bild 3: Datensicherheit vs. fehlender Zugang

derung. Ein weiteres Hindernis ist die fehlende Infrastruktur d.h. flächende-

ckendes Internet. Darüber hinaus spielen **Ängste und Unsicherheiten** eine Rolle bei der Einführung von Big Data. Kunden haben beispielsweise Angst ihre Daten freizugeben. Ein weiterer Unsicherheitsfaktor ist die **Unzuverlässigkeit** der Daten, diese führt dazu, dass Entscheidungsträger auf Grund ihres Bauchgefühls entscheiden anstatt auf die vorliegenden Daten zu vertrauen. Die Vorhersage auf Grundlage der Daten ist oftmals schlichtweg falsch. Ein Grund dafür, der von den Teilnehmenden genannt wurde ist, dass die Produkte immer komplexer werden und der Kunde schlecht zu durchschauen ist und sein Verhalten nicht vorhersagbar ist, deshalb bleibt trotz bester Technik immer ein Bias in den Vorhersagen bestehen.

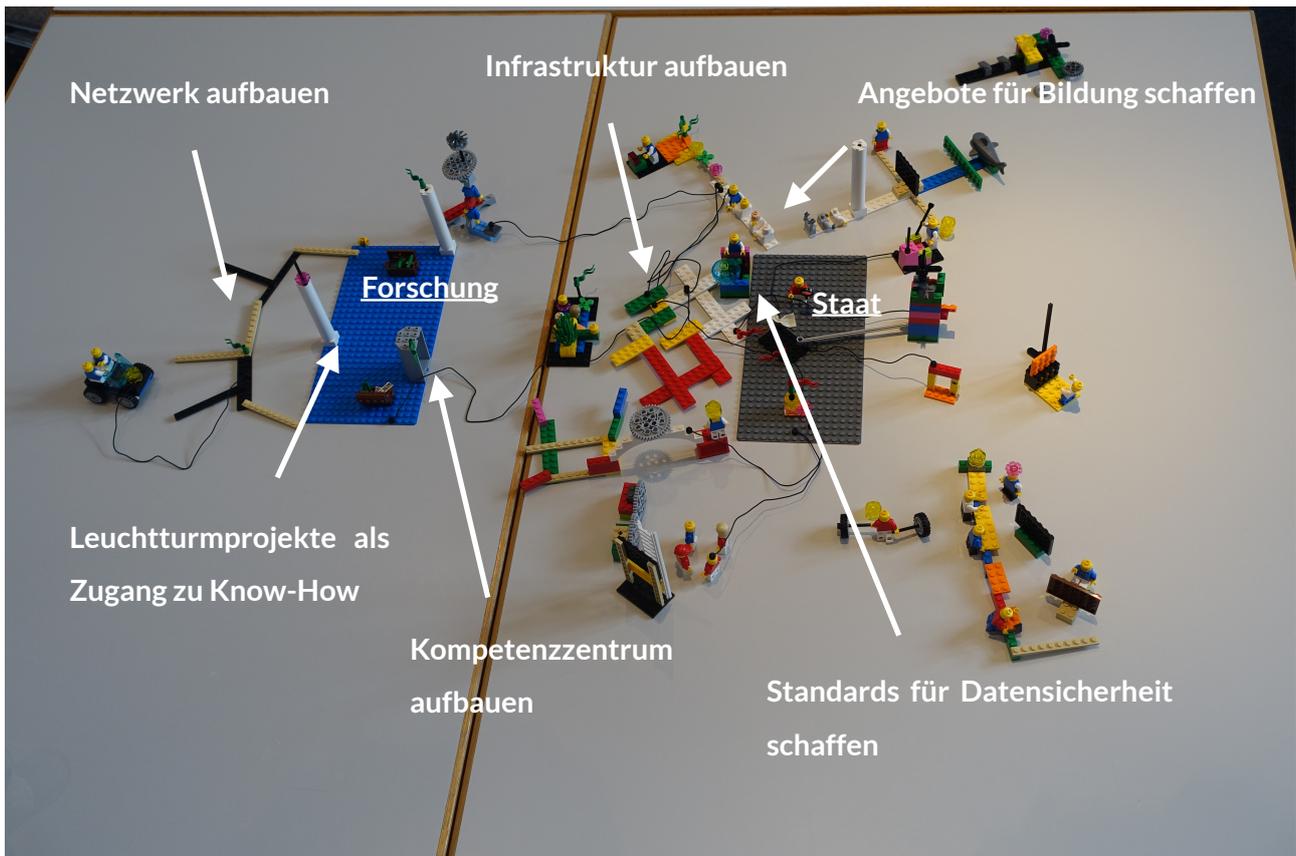


Bild 4: Beiträge Forschung vs. Staat

In einem dritten und letzten Schritt wurden die Teilnehmenden befragt, welchen Beitrag Forschung und Staat leisten können, um den Digitalisierungsprozess erfolgreich voranzutreiben. Als erste Unterstützung wurde eine **Standardisierung der Daten** genannt. Es benötigt eine Instanz (zur Zentralisierung des Know-Hows), die die Verschiedenheit der Daten beseitigt, diese zusammenfügt und vereinheitlicht (in einer wiederkehrenden Form) – sozusagen ein Übersetzer der Daten, der diese dann in standardisierter Form zur Verfügung stellt und koordiniert. Dieser Grundstandard sollte von der Forschung, der Industrie und dem Staat gemeinsam entwickelt werden z.B. einen gemeinsamen Dateninput/output. Des Weiteren wurde bemängelt, dass Forschungsprojekte in der Regel nicht auf die Bedarfe von KMUs abgestimmt sind. Der **Forschungsfokus sollte daher mehr auf KMUs** ausgerichtet sein. Eine Möglichkeit, dies umzusetzen wäre eine Begleitforschung der KMUs über 3-5 Jahre, die sich nicht nur mit Leuchttürmen beschäftigt. Es sollte darüber hinaus eine differenzierte Analyse der

Branchen geben hinsichtlich der vorherrschenden Heterogenität. Die basisorientierte Forschung sollte gemeinsam mit den Betrieben durchgeführt werden. Seither haben nur große Projekte eine Chance auf Förderung. Es sollte mehr Fokus auch auf die Förderung von kleineren Projekten der KMUs gelegt werden. Denn es fehlen (Arbeitszeit-) Kapazitäten und Know How bei KMUs um groß-angelegte Forschungsprojekte mitzutragen. Man hat damit schlichtweg nicht das nötige Personal, um Digitalisierung im geforderten Maße voranzutreiben. Daran anschließend bedarf es einer **verbesserten Kommunikation zwischen den Akteuren**. Es sollte mehr Interaktion zwischen den Akteuren geben und ein **funktionierendes Netzwerk** geschaffen werden. Erfolgreiche Praxisbeispiele und damit schlussendlich auch Wissen und Know-How sollten daraufhin für alle Mitglieder des Netzwerks zugänglich gemacht werden.

Abschließend wurden die Teilnehmenden gebeten aus allen Vorschlägen für Forschung und Staat ihre Top Drei auszuwählen. In [Bild 4](#) sieht man, dass auf Seiten der Forschung der Austausch von Best-Practices, der Aufbau eines Netzwerkes und eine Plattform zur Digitalisierung beziehungsweise eines Kompetenzzentrums, an die sich jeder andocken kann als die drei wichtigsten Punkte galten. Auf Seiten des Staates waren es vor allem der Aufbau einer Infrastruktur, vor allem in Form von flächendeckendem Internet, Standards um Datensicherheit, auch in Form von (kostenlosen) Beratungsangeboten und insgesamt mehr Bildung in Form von mehr Geld für die richtige Aus- und Weiterbildung, die als wichtig erachtet wurden. Der Staat sollte vor allem Standards im Weiterbildungsbereich setzen, da sich KMUs einem unregulierten Markt ausgesetzt sehen, indem die unübersichtlichen Angebote teilweise nicht kompatibel sind.

Der Mini-Workshop gab den Teilnehmern die Möglichkeit, einen ersten Eindruck von den Möglichkeiten der LEGO Serious Play™ Methode zur Entwicklung einer (Team-) Digitalisierungsstrategie, die jeden mitnimmt, zu bekommen: Jeder kann und muss individuelle Ängste und Wünsche formulieren, die es dann ganz konkret in der Strategieausformulierung zu beachten bzw. umzusetzen gilt. Damit die an diesem Tag formulierten Wünsche nicht auf einem abstrakten Niveau bleiben, gilt es nun sie in konkrete Strategie- und Handlungsleitlinien zu übersetzen, damit jeder sie im Arbeitsalltag umsetzen kann. Sollten Sie Lust bekommen haben, mit Ihrem Team gemeinsam - unterstützt durch die LEGO Serious Play Methode - Ihre ganz individuelle, nachhaltige Digitalisierungsstrategie gestalten zu wollen, sprechen Sie uns an!



0711/459-22623



christopher.zirnic@uni-hohenheim.de

Workshop B

Corporate Culture 4.0!?

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

Workshop B:

Corporate Culture 4.0!?

Studio A: Dr. Birgit Klein (Universität Hohenheim)

Studio B: Dr. Andreas Bunz (Leadership Partners)



Der Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Hohenheim forscht seit rund drei Jahren im „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“. In diesem Jahr liegt der Forschungsschwerpunkt auf der Corporate Culture. Wir gehen der Frage auf den Grund, ob es eine spezielle Unternehmenskultur 4.0 gibt, wie diese ggf. aussehen könnte und wo die derzeitigen Umsetzungsprobleme liegen.

In unserer qualitativen Erhebung interessieren wir uns für die Unterschiede zwischen Start ups, Mittelstand und den Big Players speziell im Hinblick auf deren Unternehmenskultur, Werthaltungen und Führungsstilen. Also alles das, was das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter in einem Unternehmen bestimmt, was die „Seele“ oder Identität des Unternehmens ist.

Im Zuge der Digitalisierung gibt es nun einen Trend zur Agilität.

Start ups, insbesondere aus der Softwarebranche, gelten als Inbegriff der Agilen Kultur oder auch der Digital Corporate Culture.

Aber wie sieht es dagegen in den traditionellen KMUs aus? Wird diesem Trend gefolgt?

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Impulse

1. Was meint Agiles Führen/ Agile Kultur?
2. Wo liegen die Gemeinsamkeiten von Start Ups und KMUs?
3. Aktuelle Herausforderungen der KMUs



Der nun folgende Impuls stellt erste Ergebnisse unserer Studie dar, um in das Thema des Workshops einzuleiten:

- 1.) Als erstes ist zu klären: Was versteht man überhaupt unter Agiler Kultur/ Agiler Führung?
- 2.) Im zweiten Schritt werden anhand einiger Ergebnisse der Studie Ähnlichkeiten zwischen Start ups und KMUs erläutert.
- 3.) Drittens werden beispielhaft Herausforderungen vorgestellt, die aus Sicht der KMUs derzeit am Wichtigsten sind.

Was ist Agilität? Agiles Führen oder auch Schlagworte wie VUCA, OKR, Holocracy und Scrum sind in aller Munde. Aber was genau verbirgt sich dahinter?

Agil (engl. Agile) meint mehr als nur Schnelligkeit und Lebendigkeit. Als klare Herausforderung der Digitalisierung werden die zunehmende Komplexität und Dynamik verstanden, was eine permanente Unsicherheit mit sich bringt. Die o.g.

Konzepte, gepaart mit Werten wie Individualität und Flexibilität sowie der Einführung von „trial and error“ oder MVP gelten als Lösung für genau diese Problematik.

Das kann nicht jeder und will nicht jeder. Diese Verallgemeinerung ist für Start ups im Softwarebereich sehr gut geeignet, aber eben nicht für alle Branchen. Demgegenüber stehen zudem auch gesetzliche, tarifliche und nicht zuletzt kulturelle Hindernisse.

Daher muss letztlich jedes Unternehmen in diesem großen Angebot von schwammigen und sehr allgemein gehaltenen Konzepten seinen individuellen, branchenspezifischen, unternehmensspezifischen Weg suchen.

Aber die Idee der Agilen Konzepte basiert immer auf bestimmten Werten und setzt außerdem eine Unternehmenskultur / ein Leitbild voraus.

Folgende Werte werden in der Fachliteratur identifiziert:

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Werte des Agilen Mindsets und der Digital Corporate Culture

Selbstverpflichtung, Einfachheit, Offenheit, Respekt, Feedback,
Vertrauen, Lernen / kontinuierliche Verbesserung, Mut,
Autonomie, Flexibilität, Kundenorientierung, flache Hierarchien,
Rolle der Führungskräfte: Motivieren und Ermöglichen



Vergleicht man nun die Werte des agilen Mindsets bzw. die Werte, die eine Digital Corporate Culture definieren, so proklamieren auch die KMUs in unserer Befragung einen Großteil dieser Werte für sich.

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Werte des Agilen Mindsets und der Digital Corporate Culture

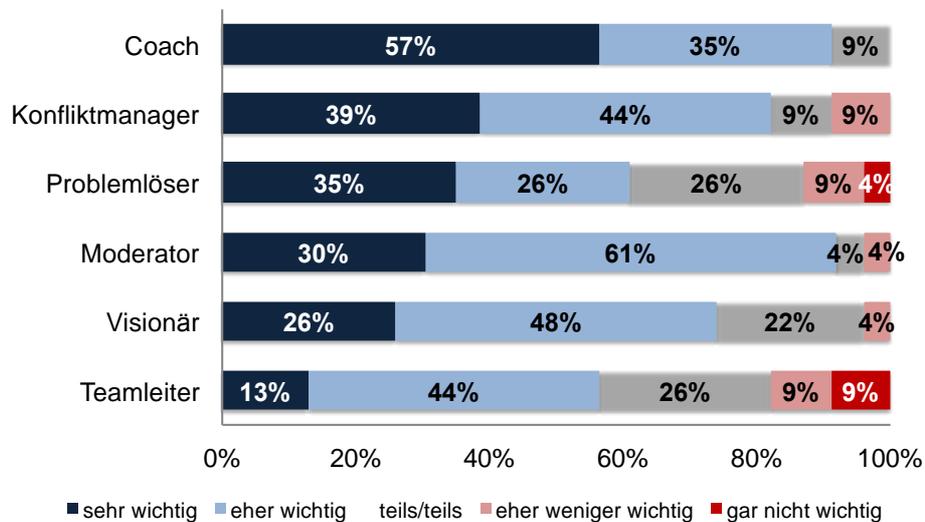
Selbstverpflichtung, **Einfachheit, Offenheit, Respekt**,
Feedback, **Vertrauen**, Lernen / **kontinuierliche Verbesserung**,
Mut, Autonomie, **Flexibilität, Kundenorientierung, flache Hierarchien, Rolle der Führungskräfte: Motivieren und Ermöglichen**



Insbesondere die neue Rolle der Führungskraft ist interessant. Diese soll vor allem motivieren und ermöglichen, sie soll mit Empathie und Leidenschaft führen. Wie sehen die KMUs die Rolle der Führungskraft?

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Wie wichtig schätzen Sie die unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft ein?



Auch hier zeichnet sich deutlich die Rolle des Coaches ab, der genau das macht: Er motiviert, ist empathisch und leidenschaftlich.

Zumindest auf dieser abstrakten Ebene der Werte steht einer agilen Kultur in KMUs nichts im Wege.

Betrachtet man die Definition des Start ups, welches als Inbegriff der agilen Kultur gilt, kristallisieren sich folgende Aspekte heraus:

gründerzentriert, jung, technologisch innovativ, Wachstum, Mangel an Ressourcen (Kapital, Personal).

Auch in unserer Studie wurden die befragten Start ups und die KMUs nach einer Selbstcharakterisierung gefragt.

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Ähnlichkeiten zwischen Start ups und KMUs

„Also vom Charakter her schon ein junges Unternehmen. Es ist sehr dynamisch, hat also keine festgefahrenen Strukturen oder Regeln und ist auch sehr offen. Also offen für Neues.“ (MA, Start Up)

„Ein sehr altes Unternehmen. [...] Ein sehr traditionelles Unternehmen. Typischer, kleiner Mittelstand mit ein bisschen über 50 festen Mitarbeitern. Mit allem, was für mich den Mittelstand kennzeichnet: wenig Formales, vieles direkt zwischen den handelnden Personen.“ (GF, KMU)

„Inhabergeführtes Unternehmen, [...], „Hidden Champion“. In dem Markt, in dem wir sind, sind wir technologisch vorne mit dabei. Sind dort international tätig, stehen im Wettbewerb natürlich zu allen großen Automatisierungsherstellern. Und wir können auf lange Sicht nur überleben, wenn wir entsprechend innovativ und flexibel sind.“ (Führungskraft, KMU)



Es zeigt sich, dass die Selbst-Charakterisierung in beiden Fällen sehr ähnlich ausfällt. Insbesondere die Aspekte gründerzentriert/inhaberzentriert, technologisch innovativ und wenig formalisiert scheinen sowohl für Start ups als auch für KMUs typisch zu sein. Auch in diesem Punkt bestehen viele Gemeinsamkeiten zwischen KMUs und Start ups.

Drittens werden nun beispielhaft zwei Herausforderungen vorgestellt, die aus Sicht der

KMUs derzeit besonders wichtig sind: Dabei handelt es sich erstens um einen Wertekonflikt, der aufgrund unterschiedlicher Generationen in den Unternehmen aufflammt sowie zweitens um die Herausforderungen rund um die Nachfolgeregelung.

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Generationenkonflikt –Wertekonflikt?

„Wir müssen immer noch weiter dran arbeiten, dass wir die Fluktuationsquote möglichst niedrig halten, wohlwissend aber, dass das heute normal ist. [...] Die Jüngeren, die sagen spätestens nach fünf Jahren muss man das Unternehmen schon wechseln, weil sonst kann man sich mit seinem Lebenslauf nicht mehr zeigen. Also das merken wir gerade bei den Jüngeren, dass die viel, viel wechselwilliger sind. Dieses Klassische, ich bleibe mein Leben lang bei einem Unternehmen ist aus meiner Sicht momentan sehr reduziert. Also das erleben wir nicht mehr.“ (Führungskraft, Start Up)

„Wobei interessanterweise mit dem jungen Kollegen... Da haben wir mitbekommen, der will das nicht. Dem ist schon eine Montage in Nürnberg zu viel. Der möchte nur hier sein Ding machen und fertig.“ (GF, KMU)

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Generationenkonflikt –Wertekonflikt?

*„Ich ziehe gerade mit meiner Freundin zusammen und das ist natürlich auch ein Kriterium. Also der Job, den ich mir dann irgendwann mal vorstelle, ist letztendlich schon an diesen Ort gebunden. Jetzt nicht konkret an diesen Ort, aber in dieser Region hier sollte er schon sein. [...] Ich bin eigentlich relativ flexibel. Aber es sollte schon so ein bisschen in der Nähe sein. Ansonsten eben auch diese eigene Verantwortlichkeit, die ich vorhin angesprochen hatte und diese Freiheit, auf ein Ziel hinzuarbeiten oder hinarbeiten zu können, das finde ich auf jeden Fall wichtig. Und auch Flexibilität würde mir da noch einfallen, dass man auch mal freitags sagen kann: Hey, ich habe jetzt heute keinen Nerv mehr, wenn es dumm läuft zwei Stunden in einem Stau zu stehen. Ich mache heute früher Schluss.“
(MA, Start Up)*

Die Originalzitate aus der Befragung zeigen, dass den unterschiedlichen Generationen unterschiedliche Werte zugeschrieben werden, darüber hinaus diese Werte auch unterschiedlich bewertet werden. Beispielhaft am Wert „Flexibilität“ sieht man deutlich, dass sowohl von Führungskräften und Mitarbeitern, aber auch von Start ups und KMUs jeweils etwas anderes verstanden wird: Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsplatz, Flexibilität in Form von (räumlicher) Mobilität, Flexibilität als Form der flexiblen Arbeitszeit, Flexibilität im Gegensatz zu starren Regeln und Vorschriften, Flexibilität als Ausdruck der Selbstbestimmtheit, Flexibilität als Erwartungshaltung an den Arbeitgeber.

Auch wird im ersten Zitat deutlich, dass die Probleme von Start ups und KMUs bezüglich der Mitarbeiterbindung ähnlich sind, jedoch wird unterschiedlich damit umgegangen. Während die Start ups die Fluktuation, den Arbeitsplatzwechsel der Mitarbeiter als selbstverständlich hinnehmen, zeigen sich die KMUs in der Befragung größtenteils enttäuscht und bemängeln die fehlende Loyalität der jüngeren Generation.

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Nachfolge

„Das Thema Werte und wie wir miteinander umgehen war bei uns im Unternehmen von Anfang an wichtig. Aber dieses über Kultur sprechen und sich bewusst mit Kultur zu beschäftigen war nicht so einfach [...] Insbesondere ab dem Zeitpunkt, wo unsere Eigner gesagt haben, sie suchen einen Nachfolger. Und das hat dann drei Varianten gebraucht bis es beim Vierten dann endlich gepasst hat. [...] Das ist auch was typisches, [...] wenn ein Generationswechsel reinkommt, dass da der richtige Nachfolger gefunden werden muss.“ (Führungskraft, KMU)

Als zweite, sehr wichtige Herausforderung der KMUs wurde die Nachfolge(regelung) identifiziert.

Das Zitat zeigt in diesem Zusammenhang nochmals die hohe Bedeutsamkeit und

zugleich die Schwierigkeit, die ein Führungswechsel mit sich bringt. Hierbei erfolgt immer auch ein Werte- und Kulturwechsel, insbesondere bei inhaber- und gründerzentrierten Unternehmen. Umso wichtiger ist es, sich der eigenen Kultur bewusst zu sein und entsprechend agieren zu können.

Zum Schluss ein Zitat, das unsere Botschaft auf den Punkt bringt:

Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“

Botschaft

„Jeder denkt an Digitalisierung...Aber die Zusammenarbeit und die Art, wie die Menschen hier zusammenarbeiten müssen, das fordert uns im Moment viel mehr, als die eigentlichen [technischen] Tools.“ (Führungskraft, KMU)

Die technischen Potentiale der Digitalisierung sind nur ausschöpfbar, wenn die sozialen Aspekte berücksichtigt werden!



Die Befragung zeigt, dass der Mittelstand aus technischer Perspektive schon sehr gut für die Digitalisierung und die Arbeitswelt 4.0 gerüstet ist. Die aktuellen Herausforderungen und Schwierigkeiten zeigen jedoch, dass das Soziale, das Zwischenmenschliche, der technischen Geschwindigkeit nicht folgen kann. Oder anders gesagt: Hier gibt es keine einfachen, schnellen und kaufbaren Lösungen. Die Umsetzung und Veränderung braucht Zeit.

Es ist wichtig und notwendig sich diese Zeit zu nehmen, denn das Potential der Technik kann letztlich nur ausgeschöpft werden, wenn wir die sozialen Aspekte nicht außer acht lassen. Anders ausgedrückt: Ein Unternehmen kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn auch die „soft facts“, das Zwischenmenschliche, die Kultur usw. stimmen.

Nach dieser kurzen Präsentation von Ergebnissen aus der Studie geht es nun konkret

um das „Tun“ heute Nachmittag:

Führung 4.0

Was bedeutet es jetzt, in diesen Zeiten Menschen zu führen bzw. Organisationen zu leiten?

Vermutlich sind die Herausforderungen selbst nicht grundsätzlich anders – auch wenn sich im Umfeld bzw. in der Wahrnehmung einiges ändert.

Interessant – es gibt seit jeher eine Sehnsucht nach Lösungen, die versuchen, den „Faktor Mensch“ im sozialen Geschehen zu „reduzieren“. Leider vergeblich. Mit Agiler Führung gibt es einen weiteren Anlauf, den Faktor Mensch zu AKTIVIEREN – aber dies stößt auf (bekannte) Widerstände.

Egal, welches Konzept zugrunde liegt – es funktioniert meistens so lange gut, bis die Ziele, die Zahlen, das Team, ... „unter Last“ kommen.



Führung 4.0 – Beispiele

AEB – Unternehmung mit Beteiligung und Eigenverantwortung
Frederic LaLoux – Beispiele für „flache Hierarchien“, Holocracy, ...

Was ist allen Beispielen gemeinsam? Sie nehmen Entscheidungen ins Miteinander, setzen auf kollektive Selbstverantwortung, auf Lösungen höherer Ordnung.

Sie funktionieren so lange, so lange sich alle Beteiligten an die Absprachen / Leitbilder halten UND:

- Die eigenen Ziele UNTER die GEMEINSAMEN Ziele stellen
- Bereit sind, sich verletzbar zu machen
- Verantwortung zu übernehmen, die über das eigene Projekt hinausgeht, ...
- ...

Insofern ist es egal, ob die zentrale Herausforderung die Digitalisierung, der Generationenwechsel oder eine strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells ist ... Bei Führung kommt es universell auf „gelebte Grundhaltungen“ an – gerade auch dann, wenn es zwischenmenschlich anstrengend wird.



Führung 4.0 – Praxis

Wie geht das jetzt?

Schlüssel: Im Alltag die relevanten Case Studies identifizieren!

- Was ist nicht, kaum besprechbar?
- Wo gehen die Kopfkino ab?
- Wo greifen Muster, Reflexverhalten wie schnelle Entscheidung, der Held muss es richten, ...?

In diesen Momenten werden die Prinzipien der Agilen Führung „verraten“ bzw. unterminiert.

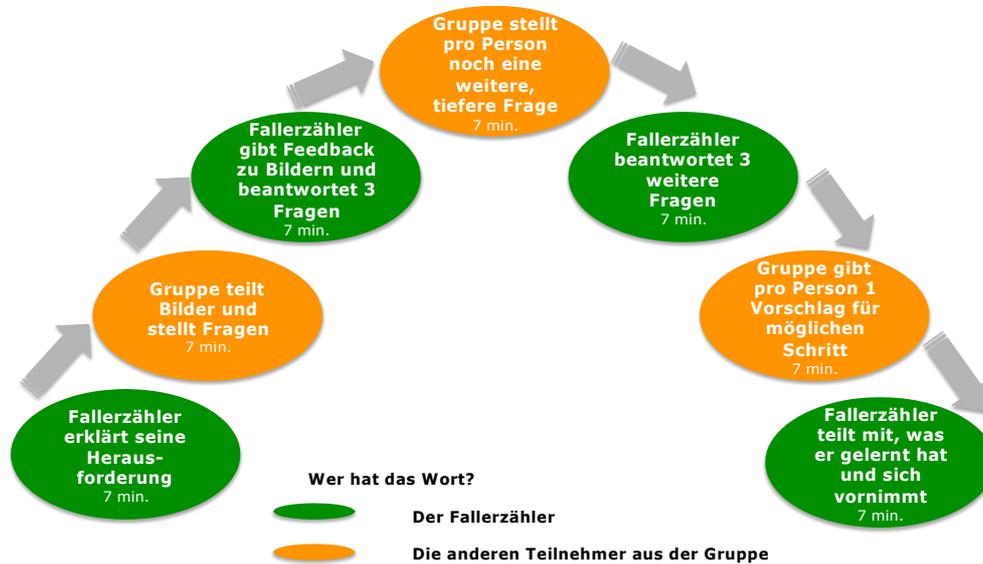
Hier gerade gilt es also, Eskalations- und Lösungsszenarien zu kennen, einzuüben, ... (6-Augen-Termine, Vermittlungsstellen „Rat der Weisen“, ...)

Und nun machen wir das konkret - Anhand IHRER Case Studies, ...

„Kopfkino“



„Intervision 7“ – der Prozess



„Intervision 7“ – die Schrittfolge

Schritt	Gestalter	Thema	Zeit
1	Fallerzähler	Präsentation / Schilderung einer konkreten Herausforderung Schildert so klar wie möglich, wo genau der Schuh drückt Formuliert abschließend die Schlüsselfrage (idealerweise in der „Ich“-Form)	7 min.
2	Gruppe	Hört gut zu und überdenkt: - Bilder, die in den Sinn kommen (rechte Gehirnhälfte) - Inhaltliche Fragen (linke Gehirnhälfte) Jeder stellt 1 bis 2 Fragen (mündlich) Jeder teilt 1-2 Bilder (mündlich oder gezeichnet)	7 min.
3	Fallerzähler	Notiert mit, bekommt Zeit, um wesentliches zu erfassen - Priorisiert Fragen nach den Kategorien A: sehr wesentlich B: wesentlich C: weniger wesentlich / nicht verstanden und beantwortet max. 3 Fragen der Kategorie A - Kommentiert Bilder	7 min.
4	Gruppe	Hört gut zu und formuliert eine weitere, zielführende Frage sowie ggf. weitere Bilder / Eindrücke	7 min.
5	Fallerzähler	Notiert mit, bekommt Zeit, um wesentliches zu erfassen - Priorisiert Fragen nach den Kategorien A,B,C und beantwortet max. 3 Fragen der Kategorie A - Kommentiert Bilder	7 min.
6	Gruppe	Schlussrunde: Jeder formuliert 1 konkreten Vorschlag für mögliche konkrete, nächste Schritte	7 min.
7	Fallerzähler	Notiert mit und formuliert danach max. 3 konkrete nächste Schritte, die er unternehmen wird, um die Herausforderung zu bewältigen	7 min.

Workshop Corporate Culture 4.0!? – Fazit

Kollegiale Beratung – „Umgang mit Widerständlern und Bedenkenträgern“

Das Format der Kollegialen Beratung anhand des o.g. Fallbeispiels zeigt, wie kraftvoll strukturierte Dialoge dabei helfen, zielorientiert zu kommunizieren und gemeinsame Ziele in den Mittelpunkt zu stellen – eine wesentliche Funktion von Führung. Es gelang der Gruppe:

- Tiefer in den Austausch zu gelangen
- Mehrere Ebenen besprechbar zu machen (Sachebene, Beziehungsebene, Metaebene, Prozessebene, ...)
- Alle im Raum (im Team) aktiv zu beteiligen
- Kulturelle Muster zu kompensieren
- Persönliche Kompetenzunterschiede und Kommunikationsstile auszugleichen
- Feedback- und Fehlerkultur zu leben, ...

Die Gruppe (Fallgeber, Berater, Beobachter) war sich einig, dass der knapp 50 minütige Prozess ein voller Erfolg war, der die Arbeitswelt 4.0 konkret und in den eigenen Alltag übertragbar werden ließ.



Workshop Corporate Culture 4.0!? – Fazit

Kollegiale Beratung – „Kommunikation mit der Führungsebene zur Bedeutsamkeit der langfristigen Mitarbeiterbindung“

Das Format der Kollegialen Beratung anhand des o.g. Fallbeispiels zeigt, wie eine klare, offene und zielorientierte Kommunikation hilft, um Schwierigkeiten und Probleme im Unternehmensalltag zu lösen. Deutlich wurde dabei, dass der Austausch mit anderen notwendig ist, um ein Problem zu konkretisieren. Offene und transparente Kommunikation ist effizient und fördert gemeinsame Ziele.

Die Gruppe identifizierte folgende Lösungsmöglichkeiten:

- Förderung von agilen Kommunikationsstrukturen
- Transparenz sollte auf allen Ebenen gegeben sein
- Führung, Strategien und Visionen können nicht losgelöst von der Unternehmenskultur funktionieren

Die gesamte Gruppe empfand den Prozess als sehr hilfreich, konkret und alltagsnah, so dass er auch im Unternehmen umgesetzt/eingesetzt werden kann.



Workshop C

Wie viel Agilität braucht die Organisation?

Zahlreiche Unternehmen experimentieren

14 WIRTSCHAFT

STUTTGARTER ZEITUNG
Nr. 219 | Freitag, 21. September 2018

Jedes zweite Unternehmen arbeitet „agil“

Trend Was sich andere Branchen von Softwarefirmen abschauen.
Von Barbara Schäder

Im Zuge der Digitalisierung testen immer mehr Firmen eine neue Arbeitskultur. Das zeigt eine Umfrage des Digitalverbands Bitkom unter mehr als 300 Unternehmen. Die Hälfte von ihnen setze zumindest in der IT-Abteilung auf „agiles“ Projektmanagement, teilte der Verband unserer Zeitung vor Veröffentlichung der Ergebnisse am Freitag mit. Befragt wurden Firmen mit mindestens 500 Mitarbeitern.

Das Konzept einer agilen Arbeitsorganisation kommt aus der Softwarebranche. Im Mittelpunkt steht die Idee, für die Entwicklung neuer Produkte oder Lösungsmodelle kleine Teams aufzustellen, die ihre Arbeit selbst organisieren. Auf diese Weise können sowohl Probleme als auch Anregungen, die sich erst aus dem Entwicklungsprozess ergeben, schneller aufgegriffen werden als bei einem vorab festgelegten, starren Arbeitsprogramm.

Daimler hat schon 2015 einen Wandel der Firmenkultur angekündigt.

Die Grundprinzipien der agilen Softwareentwicklung wurden 2011 von einer Gruppe amerikanischer Programmierer und Unternehmensberater in einem Manifest niedergelegt, das auf der Website agilemanifesto.org verfügbar ist. Sie werden auch in anderen Branchen angewandt.

So kündigte Daimler schon 2015 einen Wandel der Unternehmenskultur an. Dafür wurde eine Initiative namens Leadership 2020 ins Leben gerufen, die unter anderem das Konzept der „Schwarmorganisation“ entwickelte. „Wenn eine Lösung für ein konkretes Problem gesucht wird, können die damit befassten Kollegen einen Schwarm bilden und dafür Experten aus verschiedensten Bereichen zusammenziehen“, erläutert ein Sprecher. In entsprechenden Pilotprojekten seien konzernweit derzeit mehr als tausend Mitarbeiter in fünf Ländern tätig. Anders als bei klassischen Arbeitsgruppen gebe es keine Projektleiter, Aufgabenverteilung und Abläufe



Gemeinsam stark: Beim agilen Arbeiten organisieren die Mitarbeiter ihre Aufgaben in kleinen Teams selbst.

Foto: vectorfusionart/Adobe Stock

würden von allen Beteiligten gemeinsam besprochen.

Daimler ist kein Einzelfall. „Im Moment rollt durch die Unternehmen eine riesige Agilitätswelle“, beobachtet die Gewerkschaftsfunktionärin Vanessa Barth, Leiterin des Bereichs Zielgruppenarbeit und Gleichstellung beim IG Metall-Vorstand. Wenn das Konzept konsequent umgesetzt werde, sei dies zu begrüßen. Aber: „Agil ist

auch ein Modewort. Deshalb muss man genau schauen: Ist es Etikettenschwindel, wird es als reine Rationalisierungsstrategie genutzt oder geht es um einen echten Kulturwandel – also darum, besser zu arbeiten?“ Unabdingbar für eine erfolgreiche Einführung agiler Arbeitsprozesse sei eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter. „Derzeit laufen zu viele Crash-Kurse“, kritisiert Barth.

Welche Herausforderungen agiles Arbeiten mit sich bringt, schildert eine Mitarbeiterin der Mercedes-Benz-Bank in einem Blogbeitrag auf der Website des Unternehmens. Die neue Arbeitsweise erfordere „ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigeninitiative“, schreibt Katharina Diem. Viel Spaß mache aber die „intensive und fokussierte Zusammenarbeit“ in ihrem Team.

Die Teamsitzungen, die bei agilen Arbeitsprozessen oft täglich stattfinden, werden von manchen Menschen aber auch als belastend empfunden. Das zeigt eine Studie der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung. In einem der von den Wissenschaftlern untersuchten Unternehmen mussten die Mitarbeiter täglich erklären, welche Aufgaben sie erledigt hatten und welche noch nicht. Viele klagten deshalb über einen ständigen Rechtfertigungsdruck.

Der Coach und Psychologe Stefan Hölscher hat im vergangenen Jahr 40 Interviews mit Personen geführt, die in agilen Arbeitsformen tätig sind. Auch ihm wurden neben positiven Effekten wie der Beschleunigung von Innovationen einige Probleme geschildert. So komme es immer wieder vor, dass sich Führungspersonen mitten im Entwicklungsprozess mit neuen Zielvorgaben einmischten – was den Teams die Arbeit erschwere. Weitere Beispiele sind auf der Website der Unternehmensberatung Metrion Consulting nachzulesen, für die Hölscher arbeitet.

Obwohl er als Coach eigentlich ein Fan der neuen Arbeitsorganisation ist, warnt Hölscher vor einem grundlegenden Missverständnis: „Agilität ist kein Allheilmittel“. Die Methode sei nicht für jeden Arbeitsbereich und auch nicht für jedes Projekt geeignet, sagte Hölscher dieser Zeitung. So wisse er von einem Unternehmen, dass die Vorgaben der neuen Datenschutzgrundverordnung in einem agilen Arbeitsprozess umsetzen wollte. „Das ist krachend gescheitert.“ Sein Merksatz: „Je mehr bürokratische Akuratessie ein Thema in der Umsetzung braucht, desto weniger Sinn hat Agilität.“

Die neue Methode ist nicht für jeden Arbeitsbereich geeignet.

Wozu brauchen Unternehmen Agilität

Digitalisierung



Globaler Wettbewerb



Demografischer Wandel



Gesellschaftliche Trends



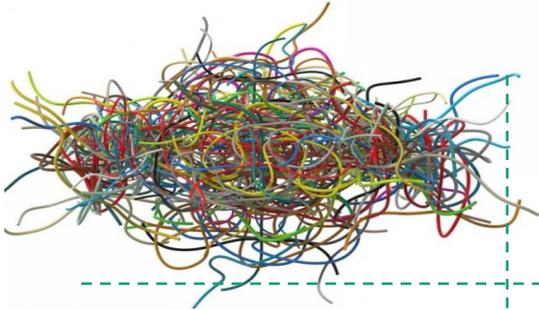
Leistungen
weiter
steigern

VUCA*
bewältigen

Arbeitsfähigkeit
bis zur Rente
erhalten

*VUCA ist ein Schlagwort für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity

Die Komplexität im Unternehmensumfeld explodiert



VUCA (*v*olatility, *u*ncertainty, *c*omplexity, *a*mbiguity)

Volatilität

Geschwindigkeit und Umfang von Veränderungen nehmen zu, die Schwankungsbreite steigt, teilweise kommt es zu Disruptionen.

Unsicherheit

Die Vorhersehbarkeit von Ereignissen, die Klarheit kausaler Zusammenhänge und die Berechenbarkeit von Effekten nimmt ab.

Komplexität

Die Vielfalt der Einflüsse, Interdependenzen durch (weltweite) Vernetzung, widersprüchliche Interessen usw. machen die Beschreibung des Gesamtverhaltens unmöglich.

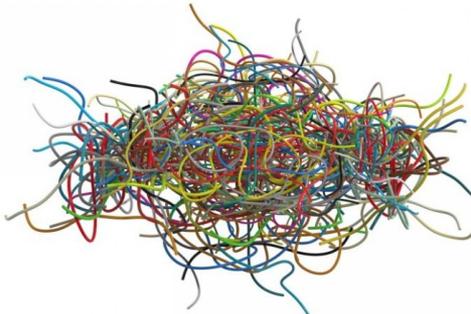
Mehrdeutigkeit

Situation sind unklar, Rahmenbedingungen sind widersprüchlich, Informationen sind auf mehrere Weise interpretierbar.

VUCA ist ein Schlagwort für *volatility*, *uncertainty*, *complexity* und *ambiguity*

Umbruch bei Organisation und Führung

Das zukünftige Unternehmensumfeld ist oft VUCA



- Volatilität
- Unsicherheit
- Komplexität
- Mehrdeutigkeit



Traditionelle Konzepte brauchen Planbarkeit



- Prognose
- Zielsetzung
- Planung
- Durchsetzung
- Kontrolle

VUCA ist ein Schlagwort für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity

Stärken kombinieren

Arbeitsaufgabe ...

(VUCA)

... stabil und berechenbar

... dynamisch und unbestimmt

- Gestaltungskonzept**
- Planung und Kontrolle**
- Struktur
 - Methode
 - Maschine
- Eigenverantwortlicher Mensch**
- Intuition
 - Erfahrung
 - Situation

Produktivität und Qualität durch Standardisierung und Automatisierung	Starre, aufwändige und fehleranfällige Bürokratie, weil VUCA Lücken reißt
Verschwendung und Stress, weil Improvisation das Rad immer wieder neu erfindet	Agilität und Innovation weil kreative Menschen unplanbare Problemstellungen lösen

VUCA ist ein Schlagwort für *volatility, uncertainty, complexity* und *ambiguity*

Zukunftsbilder für Arbeit in Produktion und Büros

Angelerntearbeit



- Low-Cost-Automatisierung
- Niedrigqualifizierte werden umfassend durch Assistenzsysteme angeleitet und überwacht

**Planung
und Kontrolle**

Fach- und Wissensarbeit



- Automatisierung nur wirtschaftlicher Umfänge
- Hochqualifizierte werden bei Sonderaufgaben durch Assistenzsysteme unterstützt

**Eigenverantwortlicher
Mensch**

Vollautomatisierung



- Umfassende Automatisierung
- IT-Systeme, Maschinen und Anlagen steuern, überwachen und reparieren sich selbständig

Prozessbetreuung



- Möglichst weitgehende Automatisierung
- Prozessinformatiker und -techniker vor Ort halten die Automatisierung am Laufen, unterstützt durch Assistenzsysteme

**Eigenverantwortlicher
Mensch**

Agilität braucht selbständige Menschen



Berechenbar-keit

Hierarchische Organisation und Führung

- Objektivierung
- Organisationsprinzip ist eine umfassende Planung und Kontrolle
- Unbestimmtheit wird durch zentrale Planung ausgeräumt
- Einheitlichkeit und Vorhersagbarkeit werden durchgesetzt
- Im Mittelpunkt stehen Prognose, Planung, Anweisung und Kontrolle

Komplexität (VUCA)

Agile Organisation und Führung

- Subjektivierung
- Unbestimmtheit wird zum Organisationsprinzip
- Bewältigung von Unbestimmtheit wird zur Aufgabe der Beschäftigten
- Unsicherheit, Ambivalenz und Eigen-leben (Emergenz) werden akzeptiert
- Im Mittelpunkt stehen Menschen mit individueller Fähigkeit und Erfahrung

Win-Win-Lösungen sind möglich



Kundenorientierte Strategie	Agile (VUCA) Organisation	Gute Arbeit
Kundenspezifische Leistungen	Dezentralisierung und Delegation	Herausfordernde, beeinflussbare Arbeit
Leistung	Ergebnisorientierung	Erfolgserleben
Kundennähe	Interdisziplinäre Teams	Kommunikation und Zusammenarbeit
Kundenspezifische Leistungen und Lose	Flexibilität, Agilität	Individualisierung der Arbeit
Innovation	Anpassungsprozesse	Lebenslanges Lernen
Kampf um Fachkräfte	Motivation	Attraktive Arbeitsbedingungen

Workshoparbeit: Die Fragen

Zukünftiger Bedarf an Agilität

- Um wie viel muss Ihr Unternehmen flexibler werden?
- Was genau erhoffen Sie sich von Agilität?

Betroffene Unternehmensbereiche

- Müssen alle Bereiche agiler werden?
- Welche Unternehmensbereiche müssen agiler werden – und warum?

Treiber und Hemmnisse - 1

- Was beeinflusst Agilität am stärksten?
- Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss

Treiber und Hemmnisse - 2

- Was unterstützt Agilität am meisten?
- Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss

Maßnahmen für Agilität

- Wie weit ist Ihr Unternehmen auf seinem Weg?
- Unsere nächsten Maßnahmen und weitere Ideen

Maßnahmen für Agilität		
Wie weit ist Ihr Unternehmen auf seinem Weg?		
nicht begonnen	inzwischen	erstmal fertig
Unsere nächsten Maßnahmen		Was ist noch erforderlich?
<small>Anmerkungen: Bitte auf Punkt 1 schreiben und anheften</small>		<small>Ideen: Bitte auf Punkt 2 schreiben und anheften</small>

Workshoparbeit: Open Space

- Jeder geht an die Metaplantafel, die ihn gerade interessiert
- Jeder einzelne kann wechseln, wann er will

- Auf beiden Seiten einer Tafeln wird die gleiche Frage diskutiert
- Bitte notieren Sie Ihre Anregungen knapp aber möglichst konkret
- Ergänzungen sind erlaubt, Zusammenhänge dürfen gezeichnet werden
- Falls ein Post-it nicht hält, befestigen Sie ihn bitte mit einem Klebepunkt
- Unternehmen meint auch Institutionen, wie Verwaltung oder Verband

- Kurz vor Ende, gegen 16:45 Uhr, stelle ich noch eine abschließende Frage
- Weiteren Diskussion und Vernetzung ab 17:00 Uhr beim Get together

Bitte beginnen Sie mit der Workshoparbeit



Dr.-Ing. Axel Korge

Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Produktmanagement

Nobelstraße 12

70569 Stuttgart

Tel.: +49 711 970-2058

Fax: +49 711 970-2425

Mobil: +49 151 16327688

Mail: Axel.Korge@iao.fraunhofer.de

ZUKUNFTSPROJEKT ARBEITSWELT 4.0 BW

Fotoprotokoll des Workshops:

Wieviel Agilität braucht die Organisation?

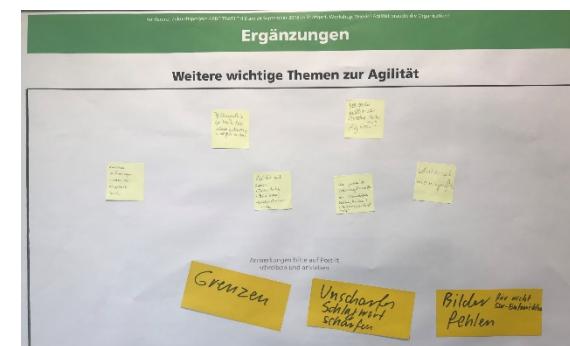
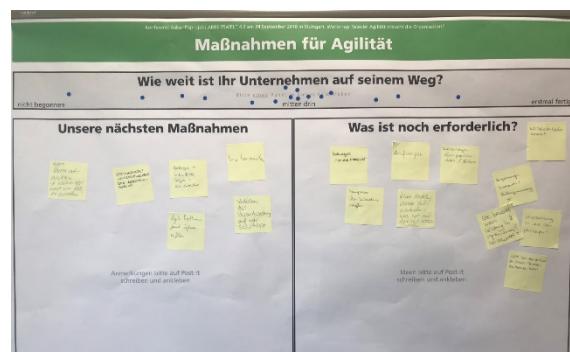
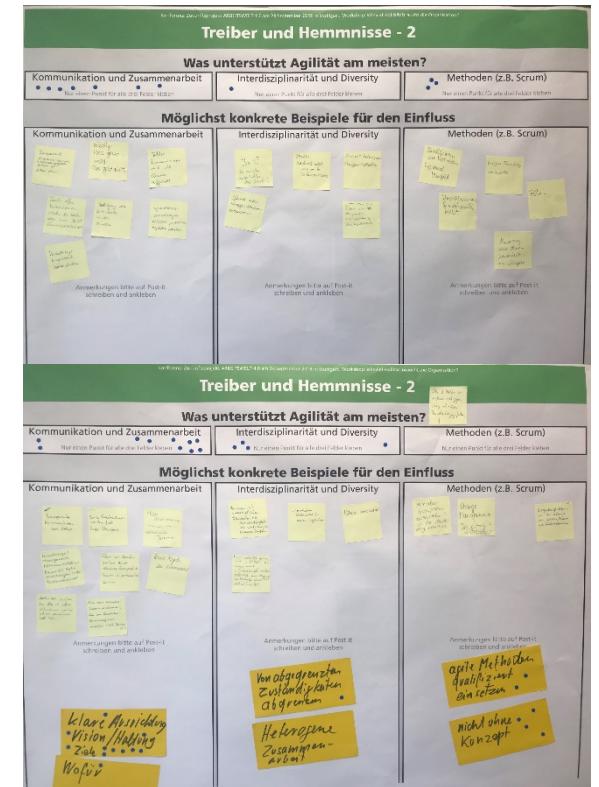
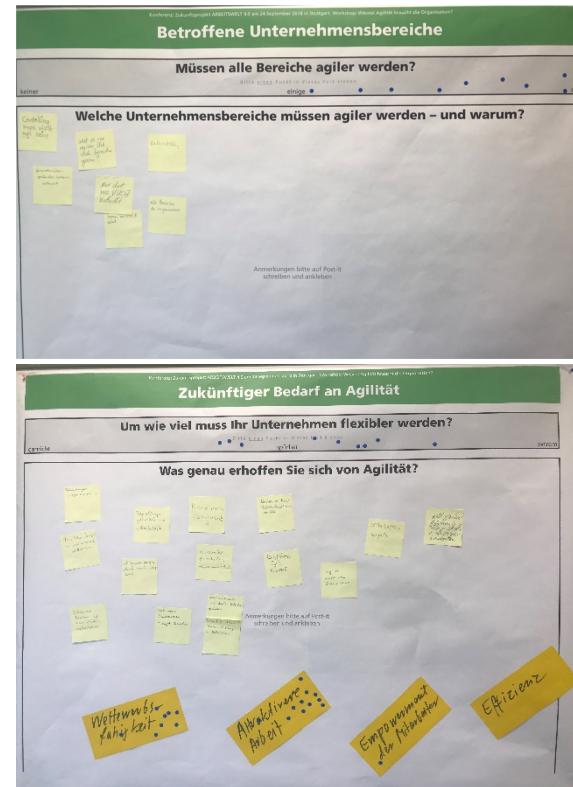
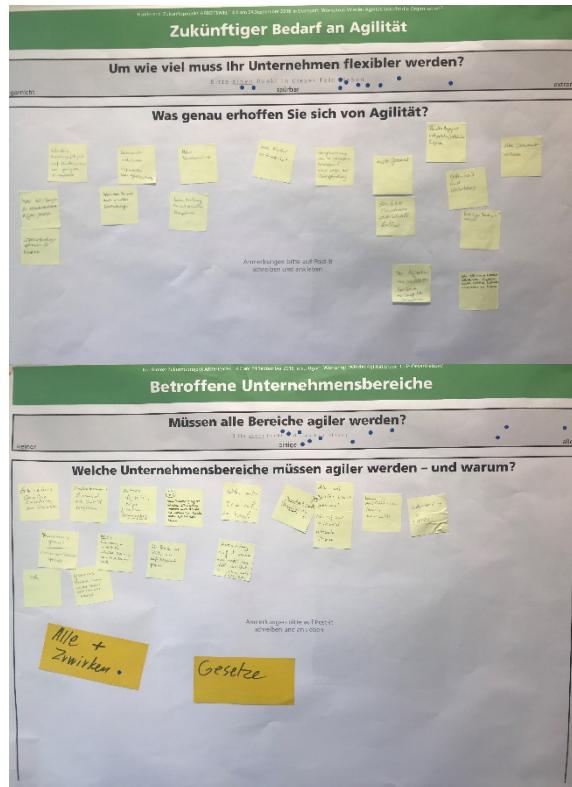
24.September 2018 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart

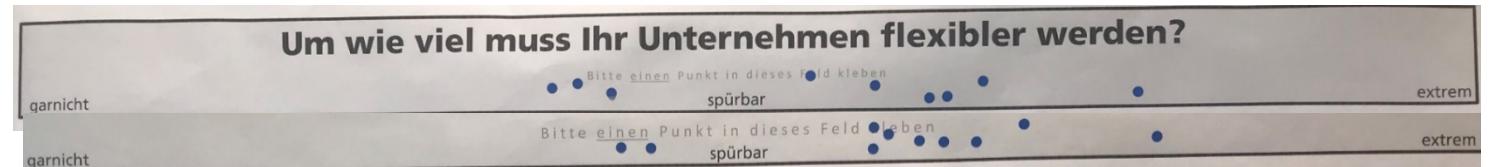
Dr.-Ing. Axel Korge

Axel.Korge@iao.fraunhofer.de
+49 711 970-2058

Impressionen



Zukünftiger Bedarf an Agilität



Was genau erhoffen Sie sich von Agilität?

A collection of yellow sticky notes containing various expectations from agility:

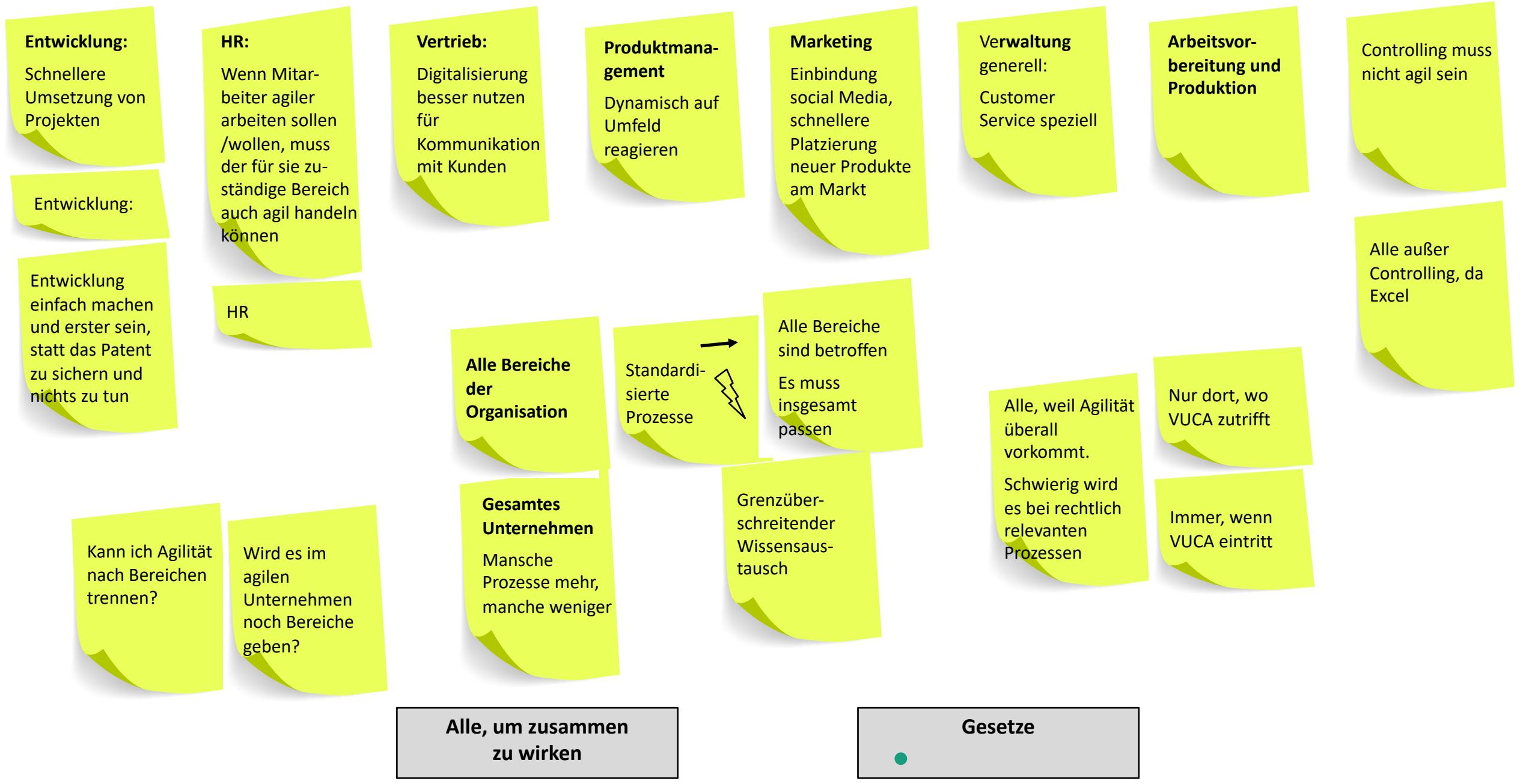
- Konkurrenzfähigkeit
- Wirtschaftlicher Erfolg
- Überlebensfähigkeit im internationalen Wettbewerb
- Mehr Dynamik
- Wettbewerbsvorteile durch Geschwindigkeit
- Reaktionszeit kürzer
- Attraktiver Arbeitgeber / Potenzialerschließung von Mitarbeitern
- Mitarbeiterorientierte Zusammenarbeit
- Bessere Nutzung der individuellen Kompetenzen
- Effizientere Prozesse durch schnellere Entscheidungen
- Mehr Kundennähe
- Mehr Kundenzufriedenheit
- Schnellere Anpassungsfähigkeit auf Kundenwünsche bei geringeren Prozesskosten
- Schwankungen ausgleichen können
- Schnellere Reaktion auf neue Markterfordernisse
- Weniger Routinearbeit
- Größerer Handlungsspielraum für Einzelne
- Bürokratie reduzieren. Mehr Eigenverantwortung für Mitarbeiter
- Bewusster Umgang mit nicht geplanten / nichtplanbaren Ereignissen
- Nicht planbare Aufgaben / Themen schneller und effizienter bearbeiten
- Den sich immer schneller verändernden Gegebenheiten einfacher und schneller anpassen zu können
- Mehr Zeit / Energie für nicht standardisierte Aufgaben / Prozesse
- Flexibles Einnehmen unterschiedlicher Rollen
- Neugestaltung von zeitgemäßen Prozessen / neue Wege zur Lösungsfindung
- Offenheit und Vertretung
- Arbeitszeit nach individuellen Bedürfnissen gestalten können
- Freizeit in ruhigen Phasen & Energie in Hochphasen
- Alte Denkmuster verlassen
- Weg zum modernen Unternehmen
- Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft
- Das Aufgeben von veralteten Strukturen → Ermöglicht Innovation
- Noch mehr Innovationen Thought-Leadership



Betroffene Unternehmensbereiche



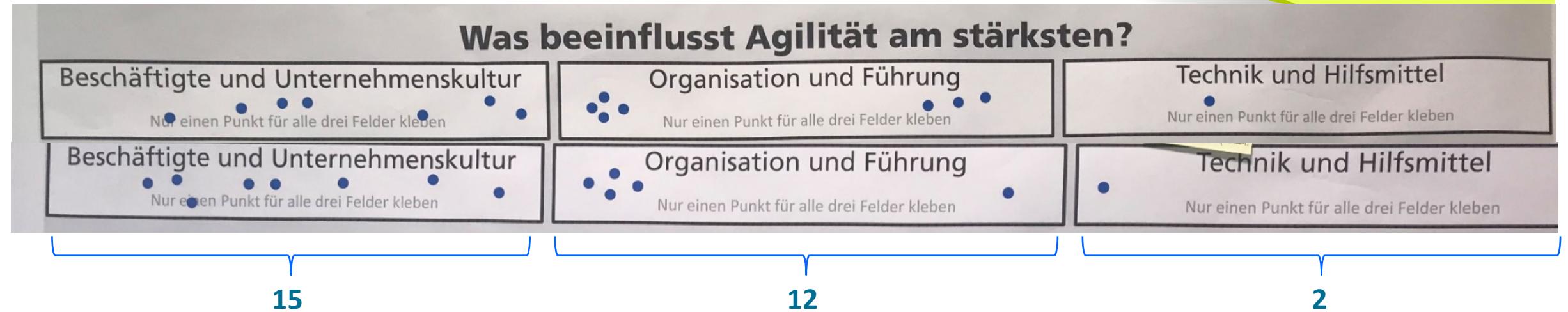
Welche Unternehmensbereiche müssen agiler werden – und warum?



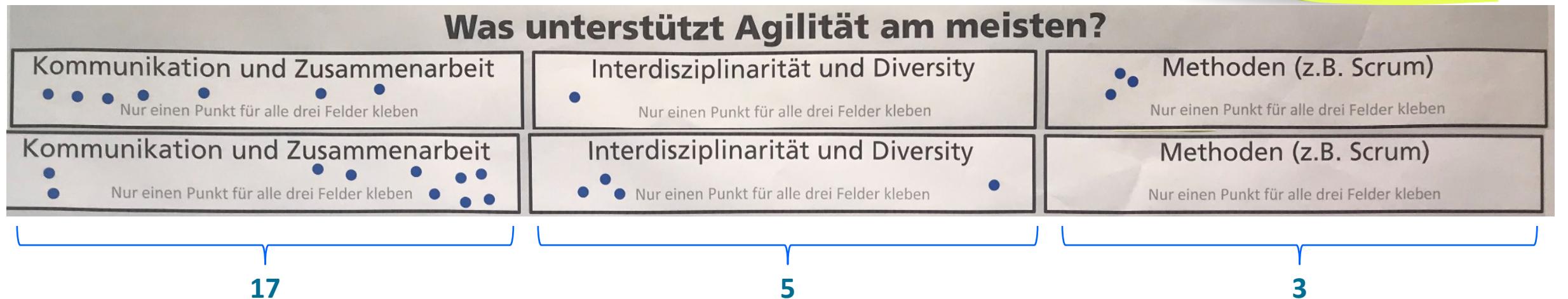
Treiber und Hemmnisse - Übersicht

Gewichtung der Einflüsse

Nur wenn Führung und Organisation Agilität zulassen und unterstützen können Beschäftigte und Unternehmenskultur sich entwickeln. Technik und Hilfsmittel sind daraus resultierende Konsequenzen

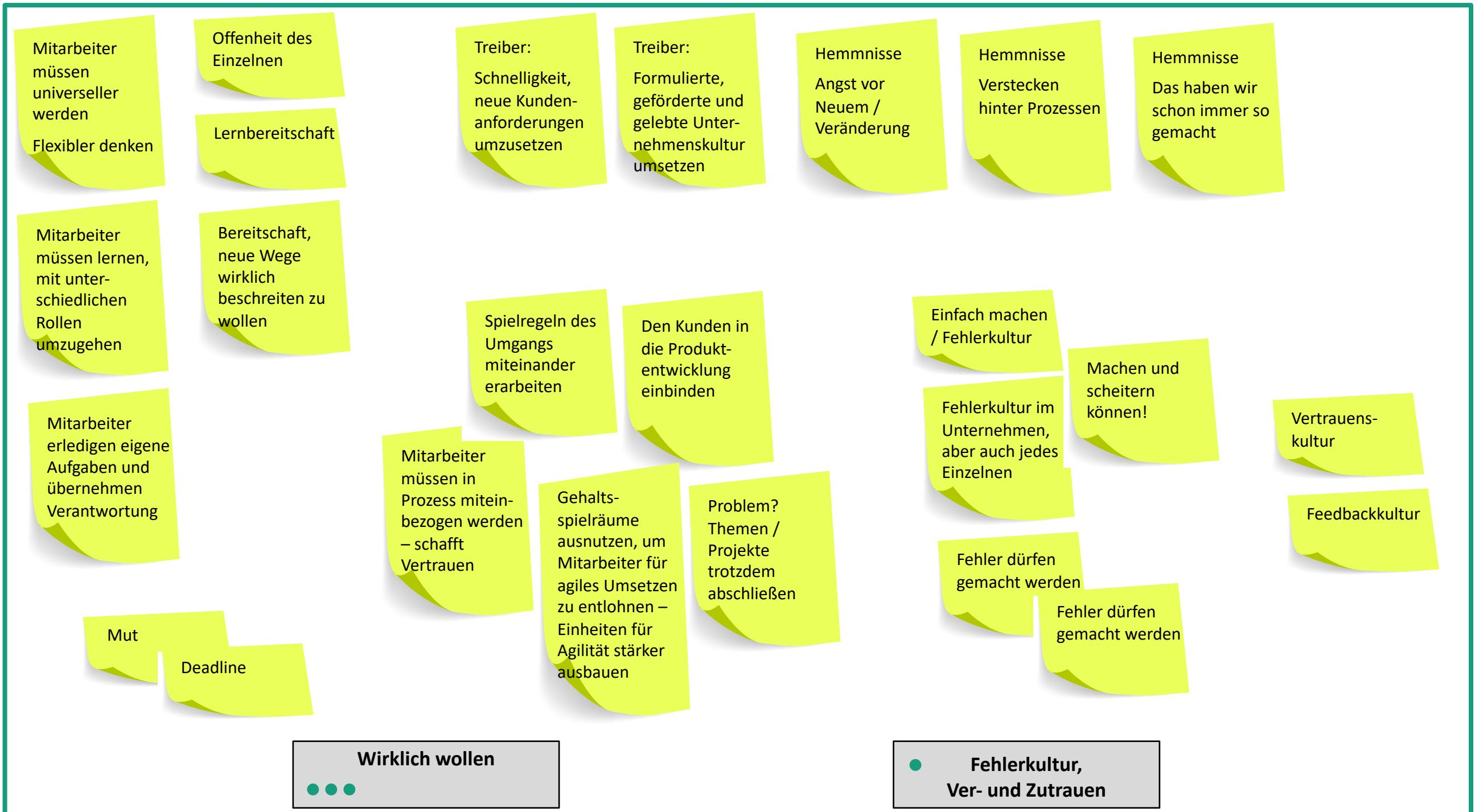


Alle 3 Felder beeinflussen sich gegenseitig und müssen Berücksichtigung finden



Treiber und Hemmnisse – Beschäftigte und Unternehmenskultur

Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss



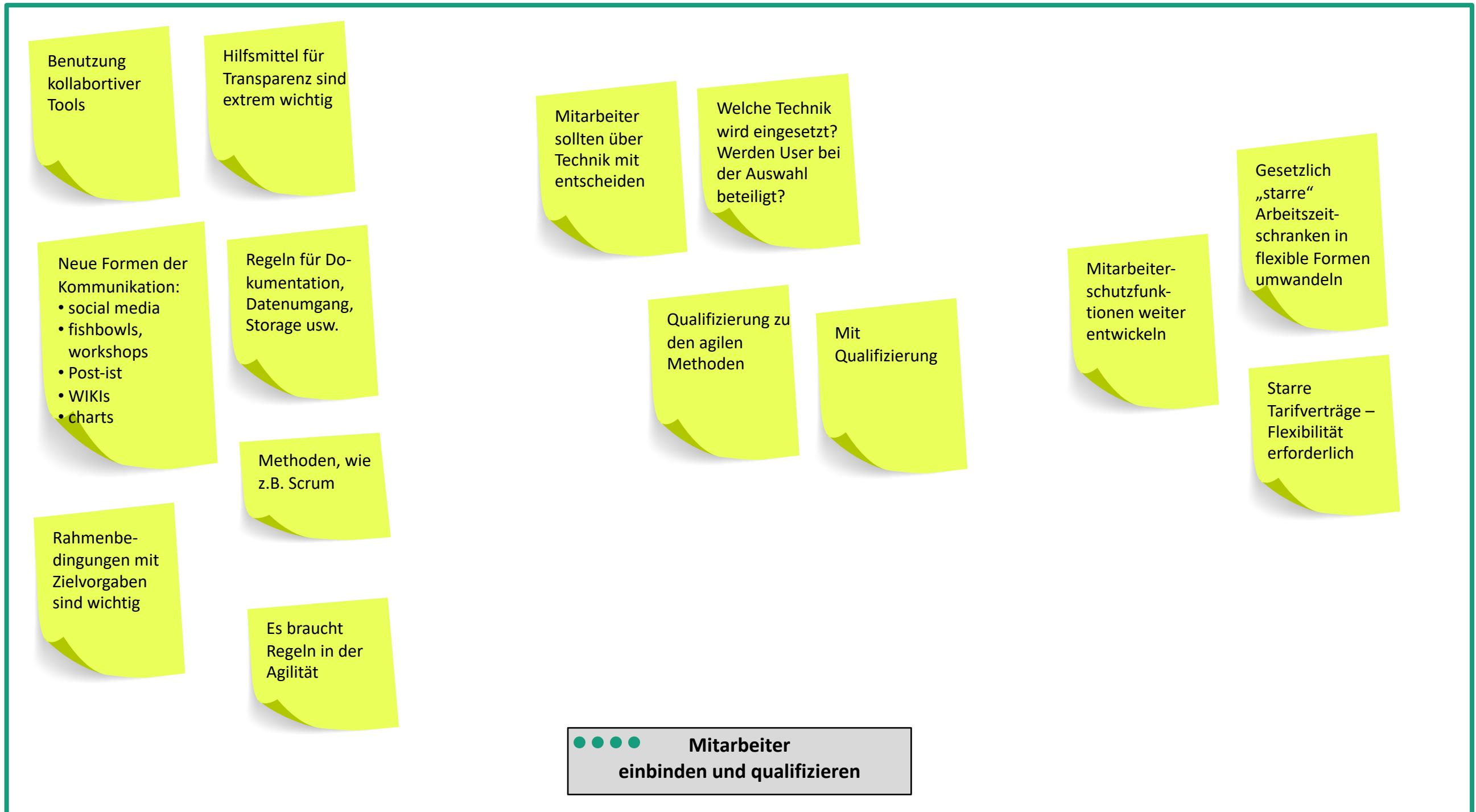
Treiber und Hemmnisse – Organisation und Führung

Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss



Treiber und Hemmnisse – Technik und Hilfsmittel

Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss



Treiber und Hemmnisse – Kommunikation und Zusammenarbeit

Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss

Transparente Kommunikation von Zielen

Transparente Kommunikation und Informationsprozesse

- Bottom up
- Top down

Rechtzeitige und transparente Kommunikation und Raum für Entscheidungen in der Zusammenarbeit

Durch offene Diskussionen werden die besten Wege zum Ziel herausgearbeitet

Lösen von Berufsprofilen durch abteilungsübergreifende Teams und permanentes Lernen

Veränderungskompetenz fördern

Verständnis schaffen, dass alle im selben Unternehmen arbeiten und ein gemeinsames Ziel haben

Wichtig:

- Was geht
- Was geht nicht

Orte zum schnellen Zusammenkommen, die vom klassischen Besprechungsraum abweichen (Café, Terasse etc.)

Beteiligung der Mitarbeiter in den Prozessen

Fehler kommunizieren und als Chancen auffassen

Organisationsveränderungen müssen professionell begleitet werden

Kurze Entscheidungsrounds statt lange Sitzungen

Klare Regeln zur Kommunikation

Mehr Abstimmung
Wechselnde Teams



Wofür

Klare Ausrichtung / Vision / Haltung / Ziele

Treiber und Hemmnisse – Interdisziplinarität und Diversity

Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss

Ja !

Und auch außerhalb der Arbeit

Bewusst heterogene Gruppen schaffen

Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten z.B.

- Moderationsfähigkeit
- Sehr gute IT-Kenntnisse
- Künstlerische Fähigkeiten

Verschiedene Blickwinkel für bessere Ergebnisse

Offenheit, andere Meinungen und Ansichten anzunehmen

Man muss sich lösen von abgegrenzten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

Höhere Kreativität

Man arbeitet gerne mit „Altbekanntem“ zusammen

Interdisziplinarität erfordert Anstrengung und bringt einen daher weiter

Flexible Arbeitszeimodelle – weg mit der 40 Stunden Woche

• Von abgegrenzten Zuständigkeiten abgrenzen

Heterogene Zusammenarbeit

Treiber und Hemmnisse – Methoden (z.B. Scrum)

Möglichst konkrete Beispiele für den Einfluss

Methodenkompetenz vermitteln und in der Anwendung coachen

Qualifizieren zu Methoden
→ auch Umfeld

Kooperationsplattform für den Austausch von Wissen, Daten und Arbeitsergebnissen

Insellösungen funktionieren nicht

Change Management
Begleitung im Veränderungsprozess

Mentoring von Älteren
Kreativität von Jüngeren

Plan

Design Tinking anwenden

●● Agile Methoden qualifiziert einsetzen

●●●● Nicht ohne Konzept

Maßnahmen für Agilität

Wie weit ist Ihr Unternehmen auf seinem Weg?

nicht begonnen

Bitte einen Punkt in dieses Feld kleben
mitten drin

erstmal fertig

Unsere nächsten Maßnahmen

Anfangen –
in die Fläche
bringen –
alle einbinden

Weitermachen

Klare Vision
entwickeln
→ warum agil
und wie soll es
aussehen?

Verteilen der
Verantwortung
auf mehr
Schultern

Optimierung /
Weiterent-
wicklung der
Arbeitsum-
gebung

Agile Projekt-
management-
software
einführen

Was ist noch erforderlich

Anfangen

Verankerung in der
Unternehmens-
philosophie

Beständiges
Change
Management

Veränderungen
offen gegen-
überstehen und
fördern

Klare Vorstellung
davon entwickeln,
was wir mit Agilität
erreichen wollen

Transparenz
über Initiativen
schaffen

Anpassung
Scorecards und
Leistungs-
messung

Wie bewertet
man Leistung in
agilen Teams?
Wer bewertet?

Nicht von
standardisierten
/-baren
Prozessen
ausbremsen
lassen

40 Stunden
Woche warum?

Ergänzungen

Weitere wichtige Themen zur Agilität

Rechliche
Vorschriften
müssen
eingehalten
werden

Agilität mit Grenzen:

- Datenschutz
- Mitarbeiter (Stern)
- Unternehmensziele

Wie passe ich
Trainingskonzepte
an (Schnelligkeit,
Medien, Ansätze,

Was genau
versteht man
unter Agilität

Beständiges
Change
Management

Bildungsurlaub für
Mitarbeiter in BW
zeitnah ausbauen
und möglich
machen!

Grenzen

**Unschärfes Schlagwort
schärfen**

Bilder fehlen
für nicht Software-Entwickler

Verdichtung und Priorisierung der Diskussionspunkte

Unternehmen brauchen mehr Agilität

Wettbewerbsfähigkeit



Effizienz

Attraktivere Arbeit



Empowerment
der Mitarbeiter



Was anders gestaltet werden muss

Wofür?



Orientierung



Klare Ausrichtung / Vision /
Haltung / Ziele

Führung weiterentwickeln



Agile Methoden qualifiziert
einsetzen



Fehlerkultur, Ver- und Zutrauen



Gesetze



Von abgegrenzten Zuständigkeiten
abgrenzen



Heterogene
Zusammenarbeit

Alle, um zusammen
zu wirken

Vorgehen (viele Unternehmen sind schon mitten im Veränderungsprozess)

Nicht ohne Konzept



Mitarbeiter einbinden und
qualifizieren



Wirklich wollen



Das Thema Agilität muss greifbar gemacht werden

Unschärfes Schlagwort schärfen

Bilder fehlen

für nicht Software-Entwickler

Grenzen

Workshop D
Digitale Transformation –
nur ein weiterer
Veränderungsprozess in der
langjährigen Entwicklung der
Arbeit

Workshop digitale Transformation-nur noch ein weiterer Veränderungsprozess?



Protokol zum Workshop

Dr. Ing. Dirk Marrenbach

1 DIGITALE TRANSFORMATION

1.1 EINFÜHRUNG

die digitale Transformation ist derzeit in aller Munde und bezeichnet alle Veränderungen, die sich durch die Verschmelzung von realer, physischer Welt mit virtueller, digitaler Welt ergeben. Dies schließt nicht nur die von Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge adressierten Bereichen wie, BSP W. Produktentwicklung, Produktion, Logistik und Dienstleistungen ein, sondern umfasst alle Bereiche von Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft und Individuen. Die digitale Transformation wird derzeit mit den Veränderungen durch die Industrialisierung im 18. Jahrhundert oder , den Übergang zu Ackerbau und Viehzucht verglichen. aufbauend auf einer kurzen Zusammenfassung des Begriffes „digitale Transformation“ werden in diesem Protokoll die Ergebnisse des Workshops „digitale Transformation-nur noch eine weitere Veränderung?“ Der Konferenz Zukunftswelten Arbeitswelt 4.0“ vorgestellt.

1.2 Begriffe und Definitionen

als Transformationen werden grundlegende Umformungen von Systemen bezeichnet. Erhebliche Veränderungen von Leben, , Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft durch den Einsatz digitaler Technologien und Techniken werden als „digitale Transformation „ bezeichnet. Im engeren Sinne wird der Begriff für Veränderungen im Bereich von Unternehmen und Branchen eingesetzt. Plötzlich und umbruchartig auftretende Transformationen werden in diesem Kontext als „Disruption“ bezeichnet.

Die digitale Transformation beruht auf dem systematischen und flächendeckenden Einsatz digitaler Technologien und Techniken in, Märkten, Institutionen, Unternehmen und Organisationen und dem Angebot kundenorientiert gestalteter Produkte und Dienstleistungen. Auf diese Weise entsteht ein Netzwerk von miteinander gekoppelten Personen, Systemen und Objekten. Grundlage für die digitale Transformation ist die stetig steigende Rechenleistung, die permanente Miniaturisierung von Informations- und Kommunikationssysteme sowie die vollständige Integration der IoT-Systeme in alle Arten von Gegenständen. Als Treiber für die Digitale Transformation haben sich folgende Punkte herausgestellt:

- Flächendeckendem Einsatz von Sensoren und Aktoren
- Einsatz mobiler elektronischer Kommunikationssysteme zur Vernetzung und automatisierten Interaktion mit sehr kurzen Antwortzeit
- Umfassender Erhebung, Archivierung und Verarbeitung sehr großer Datenmengen mittels Big-Data-Techniken
- Breite Anwendung von Algorithmen zum maschinellen Lernen

Breite Anwendung von neuen Technologien zur Mensch Maschine Interaktion

flächendeckende Verbreitung von Smartphones als universell einsetzbare mobile Plattform für Software Anwendungen

die Kombination dieser Treiber hat wesentlich zum Erfolg der digitalen Transformation beigetragen und zur Entwicklung und Etablierung neuer Wirtschaftssysteme (Netzwerk- und Plattformökonomie), Geschäftsmodelle (Couch Surfing, RBNB, Car Car2Go, Huber, ...) , geführt.

Die digitale Transformation hat somit zu zahlreichen mehr oder minder tief greifenden Veränderungen geführt, die sich nicht allein auf den Einsatz von Technologien reduzieren lassen, sondern auch Veränderungen beim Individuum, bei der Organisation, bei der Kultur und auch in der Gesellschaft hervorgerufen haben. Ursache und Wirkung liegen dabei räumlich und zeitlich auseinander und können nicht durch Kausalketten beschrieben werden. Dementsprechend handelt es sich bei der digitalen Transformation um ein Ticketproblem dessen Ende und Ergebnis nicht absehbar ist der Umgang mit Wickelproblems erfordert andere Herangehensweise, Vorgehensweisen und Methoden, die von dem linearen Planung- und Projekt Systemen der Industrie abweichen.

2 IMPULSVORTRAG

In den kommenden Abschnitten wollen wir uns Veränderungen systematisch nähern und ein Konzept zum Umgang mit weitreichenden und tief greifenden Transformationen skizzieren. In der realen Wirtschaft können verschiedene Arten von Veränderungsprozessen beobachtet werden:

- Anpassung - Veränderung von Symptomen (Ereignis- oder Eventebene)
- Optimierung - Veränderung auf Prozessebene
- Reform bzw. Strukturreform – Veränderung von Strukturen)
- Wandel - Veränderungen auf mentaler Ebene, Kultur
- Change Prozess (von außen induzierte Veränderung)
- Transformation (von inneninduzierte Veränderungen auf allen Ebenen)

Veränderungen werden in der Systemtheorie nach der Tiefe ihrer Veränderung differenziert. Die Tiefe der Veränderung leitet sich von dem Modell des Eisberg auf Change ab, nachdem die an der Oberfläche sichtbaren Eigenschaften und Verhaltensweisen des Systems durch darunterliegende Schichten (Prozesse, Struktur, Muster, Denkmodelle, Paradigmen, ECC.) Bestimmt werden das Eisberg auf Changemodell wurde in den 1900 siebziger Jahren von Daniella Meadows entwickelt und bildet die Grundlage für die Transformationsforschung in den Natur-, Ingenieur- und Geisteswissenschaften. Das Modell wird in der nachfolgenden Abbildung zusammen gefasst dargestellt.

THE ICEBERG MODEL

Use this tool to help you think more systemically!



EVENTS

What is happening?

PATTERNS OF BEHAVIOR

What trends are there over time?

SYSTEMS STRUCTURE

How are the parts related?

What influences the patterns?

MENTAL MODELS

What values, assumptions, + beliefs shape the system?

Increasing Leverage

das vier Stufen Modell der industriellen Entwicklung zeigt, dass wir bereits mehrere tiefgreifende Transformationen erfolgreich hinter uns gebracht haben. Die digitale Transformation stellt somit den letzten Schritt in der industriellen Entwicklung da und ist derzeit noch nicht abgeschlossen.



Abbildung 2 Stufen der industriellen Entwicklung (Bildquelle:)

Die skizzierte vierstufige Entwicklung der Industrie fokussiert sich allein auf die technologische Entwicklung, und reicht daher nicht aus, um die parallel verlaufende Entwicklung von Personen, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft zu beschreiben. In der Volkswirtschaftslehre existieren detaillierte Modelle, die den

Zusammenhang zwischen technologischen Innovationen und sozialen Innovationen beschreiben und auf diese Weise die Entwicklung der Industriegesellschaft seit Mitte des 18. Jahrhunderts nachvollziehbar machen. Schumpeter und Kondratieff haben auf Grundlage von empirischen, quantitativen und qualitativen Daten schon Mitte der 1920er Jahre drei Zyklen der industriellen Entwicklung identifiziert. Der Ansatz der Entwicklung in langen Wellen wurde von Perez aufgenommen und weiterentwickelt. Es konnten bis heute zwei weitere Entwicklungszyklen identifiziert werden. Die Entwicklungszyklen werden getragen von sogenannten Basisinnovationen, die die Art und Weise des Denkens und Handelns grundlegend transformiert. Dampfkraft, Eisenbahn, Elektrizität, Automobil und Computer sind die Basisinnovationen der industriellen Entwicklung. Jede der Erfolg der Basis Innovation des nachfolgenden Zyklus beruht auf der Überwindung eines maßgeblichen Engpasses der Expansion im vorherigen Zyklus.

Im 18. Jahrhundert konnten durch die Dampfkraft die Beschränkungen von Wasser und Windkraft als Quelle mechanische Energie überwunden werden die Dampfkraft erlaubte es, zahlreiche mechanische Maschinen zentral von einer Dampfmaschine aus über Riementriebe anzutreiben. Als Engpass erwiesen sich zunehmend die eingeschränkten Transportkapazitäten von Pferdekutschen und Binnenkanälen.

Dieser Engpass konnte erst durch dampfbetriebene Eisenbahnen und Schiffen Anfang des 19. Jahrhunderts nachhaltig überwunden werden. Eisenbahn und Dampfschiff wurden so zum Träger der ersten Globalisierung. Der Einsatz von Dampfmaschinen in der Produktion sorgt für ein starres Layout aufgrund der eingesetzten Riementriebe. Eine Anpassung an neue Produkte sowie eine Einbindung neuer Maschinen sind nur erschwert möglich.

Dieser Engpass wurde mit elektrischen Antrieben überwunden Die Elektrifizierung von Wirtschaft und Gesellschaft stand im Mittelpunkt des dritten Zyklus. Die Nutzung elektrischer Energie bildet die Basis zum Aufbau der chemischen Industrie sowie der Stahlindustrie. Auf Grundlage der elektrischen Antriebe konnte die Massenfertigung mithilfe des Vliesbandes installiert und etabliert werden. Taylorismus und vor Dis muss werden in diesem Zyklus entwickelt und bilden die organisatorische Basis für alle Arten von Unternehmen und Institutionen. Gleichzeitig wird durch die Einbindung der Arbeitnehmer als Konsumenten in den Wirtschaftskreislauf die geschaffene Produktionsbasis abgesichert. In diesem Zyklus entstehen zudem Institutionen und Gesetze zur grundlegenden Absicherung von Arbeitnehmern.

Der effiziente Transport von Gütern und Personen in den ländlichen Raum ist mit elektrisch angetriebenen Eisenbahnen nur eingeschränkt möglich. Die Entwicklung und Produktion von massentauglichen Verkehrsmitteln (Motorrad, Auto, Flugzeug) Anfang des 20. Jahrhunderts überwindet die Kapazitätsengpässe im Transportwesen. Gleichzeitig findet ein Wechsel des Basis Energieträgers von Kohle auf Öl bzw. Erdgas statt. Als Engpass dieses Zyklus erweist sich zunehmend die effiziente Verarbeitung von Informationen zur effizienten Herstellung großer Mengen von Gütern.

Computer überwinden diesen Engpass und erlauben es zunächst Konzernen den Informationsfluss zentralisiert zu organisieren und auf diese Weise Güter massenhaft herzustellen. Computer werden im Laufe des fünften Zyklus systematisch verkleinert und in ihrer Leistung exponentiell verbessert. Es entsteht der Desktop Computer der über das Internet vernetzt werden kann. Auf diese Weise wird die Informationsverarbeitung dezentralisiert und über das Netzwerk gekoppelt. Netzwerke und Computer bilden heute die Basis der Digitalisierung und die Grundlage für das Arbeiten in temporär vernetzten Systemen. Als Engpass des fünften Zyklus erweist sich zunehmend die Art und Weise der Interaktion zwischen den Menschen als auch die Grenzen des des Systems“ Erde

jede einzelne Stufe der industriellen Entwicklung unterteilt sich in vier Phasen-Einführung, Wachstum, Reife, und Destruktion. In der Einführungsphase werden ausgehend von einzelnen Branchen neue Technologien eingeführt und erfolgreich etabliert. Der Erfolg dieser Technologien sorgt dafür dass diese sich in der Wachstumsphase in andere Branchen ausweiten und die Technologie weiter ausdifferenziert und ausgereift wird. Zusätzlich treten in dieser Phase Lerneffekte

ein die sich nicht nur auf die Technologie beziehen, sondern auch den Umgang mit dieser Technologie beinhalten. In der Reifephase hat sich die neue Technologie über die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft ausgebreitet und die Gesellschaft hat gelernt sich so zu verhalten, dass sie den maximalen Nutzen aus der Technologie gewinnen kann. Der technischen Innovation ist somit eine soziale Innovation gefolgt in der Destruktionsphase treten die Grenzen der Technologie auf, die auch durch die sozialen Innovationen nicht eingedämmt werden können.

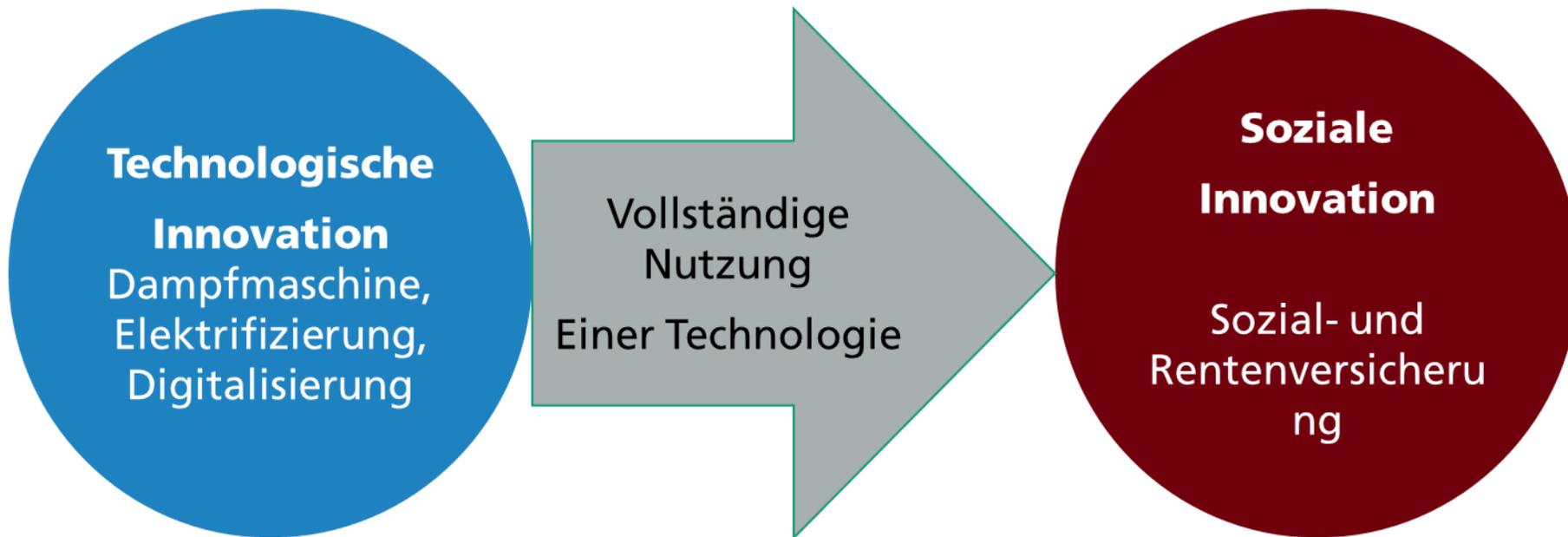


Abbildung 3 Zusammenhang von technologischen und sozialen Innovationen (Bildquelle: eigene Darstellung nach Perez 1984)

2.1 TRANSFORMATION UND CHANGE

bei grundlegenden Veränderungsprozessen wird zwischen zwei Typen unterschieden: von außen induzierte Prozesse zur Veränderung von Systemen und von Innen induzierte Prozesse zur Veränderung von Systemen. Von außen induzierte Prozesse zur Veränderung von Systemen werden generell als Changeprozess und die dazugehörigen Management Systeme als Change Management Managementsysteme bezeichnet. Beim Changemanagement werden Veränderungen durch externe in Klammern unternehmensfremde) Personen und Institutionen induziert und durch die Organisation des Unternehmens umgesetzt. Hier entstehen Diskrepanzen zwischen den inneren Werten des Unternehmens und den äußeren Anforderungen, die in der Regel nicht kompatibel zueinander sind. Die äußeren Anforderungen werden anders gewertet als die inneren Werte.

Im Gegensatz zum Change Prozess werden bei der Transformation die Veränderungen von innen heraus erkannt, induziert und durchgeführt. Dabei werden sowohl die Belange von externen Personen (Kunden Institutionen) berücksichtigt als auch die Kulturwerte Systeme Strukturen und Prozesse des eigenen

Unternehmens berücksichtigt. Insbesondere partizipativen Veränderungsprozesse werden von innen heraus angestoßen und durchgeführt und haben daher eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als der von oben durchgesetzte Wandel von außen.

3 DOKUMENTATION DER WORKSHOPTAFELN

Kulturelle Transformation

Mögliche Maßnahmen, um Kulturtransformation förderlich zu gestalten			
Welche Bedeutung messen Sie der Unternehmenskultur bei der Transformation zu			
keine	gering	hoch (12 blaue Punkte)	entscheidend (11 blaue Punkte)
<ul style="list-style-type: none"> Vertrauenskultur 	Fehlerkultur	Offenheit	sonstiges

<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauliche Gespräche • Keine zu großen Teams • "Home-Teams" • Konsistenz • Persönlicher Austausch, "Kaffee trinken" • Mehr Teams bilden • Abbau Hierarchien • transparente Unternehmenszahlen • teamorientierter Feedbackprozess • offener Dialog • Vertrauensarbeitszeit oder Urlaub • dem anderen vertrauen • Transparenz herstellen • Vertrauensvorschuss gewähren 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler besprechen & akzeptieren • Experimente als wünschenswert erklären • Fehler aufzeigen und korrigieren • Offener Dialog und Kommunikation, lösungsorientiert • (...) als Potenzial erkennen • Vertrauensräume schaffen • Verbindliche Spielregeln • Fehler als etwas Positives sehen →daraus lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenes Feedback • Gespräche GF und Mitarbeiter • Feedback-Tool und Prozesse • Transparenz von Entscheidungen • Aufklärung des Personals über Trends • Ängste nehmen • Kamingespräch • Kritische Fragen gewollt • Berücksichtigung von Individualität auf Sachebene • hierarchieunabhängig • Job-Rotationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementsollvorleben • ZeitfürGestaltung • Team (Kultur-)Bildung • Vernetzung • Tele-Team-Building • klareZiele • Führungs(...) • Raum fürKommunikation schaffen • VernetzungderAbteilung • wertorientierteArgumentation • Transparenzübergreifend • Trainingsangebot(systemisch, Cynefin) • Zeit zum Nachdenken und Kommunizieren • Ende-zu-Ende-Prozesssicht • Nachhaltigkeitaufzeigen • Möglichkeiten zur crossfunktionalen Zusammenarbeit
--	---	---	--

Der Mensch im Transformationsprozess

Welche Bedeutung messen Sie Menschen in Unternehmen bei der Transformation zu				
keine	gering (1 blauer Punkt)	hoch (2 blaue Punkte)	entscheidend (20 blaue Punkte)	
Wie kann die Transformationsfähigkeit des Menschen entwickelt werden?				
Wie qualifizieren	Wie einbinden	Wie kommunizieren	Wie motivieren	Sonstiges
<ul style="list-style-type: none"> • Hineinwachsen in Veränderungen • Veränderung selbstverständlich machen • Vorhandenes Können ernstnehmen und weiterentwickeln • Innovative Workshops • Lernzeiten einräumen • Auf individuelle Stärken/Expertenwissen verweisen • "Spielroboter" programmieren o.ä. (Hands-on) • Lernbereitschaft erhalten • kontinuierlicher verbaler Prozess • Ausbildung macht Weiterbildung • Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Raum für Experimente geben • Betroffene zu Beteiligten machen • Transformation in das Tagesgeschäft einbinden (Transformation/ Veränderung zur Routine werden lassen) • Interdisziplinäre Teams bilden (Alter, Qualifikation, Tätigkeit) • Von Beginn an fragen: "Was braucht ihr?" • Bedarfe abfragen • Freistellungen ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlerzulassen • wertschätzende Kommunikation • Transparenz • frühzeitig • reverse Mentoring • ehrlich • mitarbeiterorientiert • Mitarbeitergespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft als Vorbild • Betroffene zu Beteiligten machen • Von Vorreitern lernen • Kompetenz wertschätzen • Perspektivenaufzeigen • mitnehmen • Ängste wahrnehmen und würdigen • Aufklären: Digitalisierung als Chance • Piloten und Leuchttürme • Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen • Mehr Kreativität möglich! • belohnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispielhaftes Vorleben • Von Konsens zu Konsent • Es ihnen zutrauen

Unterstützung

Wird Ihr Unternehmen geeignet unterstützt				
Nicht hilfreich (5 blaue Punkte)		Ausreichend (16 blaue Punkte)		Sehr hilfreich
Welche Unterstützung erwarten Sie konkret?				
Verbände	Politik	Öffentl. Verwaltung	Wissenschaft	Sonstige
<ul style="list-style-type: none"> • Beispiele bekannt machen • Beratungsangebot • Informationen transportieren • Gewerkschaften: Akzeptanz und Transparenz unterstützen • Betriebsvereinbarungen zum Thema • Methodenberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur ausbauen • Koordinierung auf Bundes-/Europaebene • Datenschutz so? • Weniger Regulierungen • Arbeitsrecht flexibilisieren • Lehrerausbildung verbessern • Digitale Infrastruktur • Mehr Freiräume • Datenschutz hemmt! • Regulation hinterfragen • Schulbildung Social Skills 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle und strategische Unterstützung durch Verwaltungsspitze • Infrastruktur (Netzausbau) forcieren, nicht behindern • regulatorische Rahmenbedingungen • bessere digitale Zugänge • funktionierende Software 	<ul style="list-style-type: none"> • Neutrale Instanz, Informationsquelle • Beratungsangebot • Visionen • neue Beschäftigungsmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliches Co-Working(Bibliotheken) • Presse sollte Digitalisierung positiv belegen • Eher selber machen als auf andere warten

Stand der digitalen Transformation

Wie weit ist Ihr Unternehmen auf seinem Weg?		
Nicht begonnen (8 blaue Punkte) Was haben Sie bisher getan?	mittendrin (14 blaue Punkte) Ihre nächsten Maßnahmen?	erstmal fertig (1 blauer Punkt) Was ist noch erforderlich?
<ul style="list-style-type: none"> • Erste Investitionen in Technologie • Konzeptvorschlag erstellt • Analog → digital • Homeoffice • Smartphones auf Wunsch • Adaption aktueller Methoden (Retrospective, Pairing, Vertrauens*, Dialog Bewerbung) • Prozessmanagement im Aufbau • Agile IT-Infrastruktur etabliert • Wertekanon definiert • Produktionsaufträge über Warenwirtschaftsprogramm übermitteln • Prozessautomatisierung • Kollaborationswerkzeuge eingeführt • Systeme mit Mitarbeiterführung • Neue Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtungsweisende Entscheidung durch Management • Priorisierung der geplanten Initiativen • Medienbrücke aufheben • Prozessanalyse soll-ist • Papierlose Büroarbeit • Smart Factory 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Ressourcen • Commitment • Zielekonkretisieren • Überzeugung aller von der Notwendigkeit der Digitalisierung • Datenschutz-Revolution • Zustimmung auf Mitarbeiterebene • Glaubenssätze erkennen und hinterfragen • Regulierungen reduzieren • Keine Leistungskontrolle auf Basis von Daten • Digitales Mindset • Infrastruktur • Produktweiterentwicklung • Benutzerfreundliche Oberflächen • IT muss Sprache der Menschen reden

Bewusstsein

Was beeinflusst den Erfolg der Transformation am meisten?		
Bedarf wird gesehen	Mitarbeiter werden eingebunden	Management unterstützt
11 blaue Punkte	9 blaue Punkte	3 blaue Punkte
Durch welche (weiteren) Maßnahmen kann der Erfolg sichergestellt werden?		
<ul style="list-style-type: none">• Angemessene Kommunikation• Bereitstellen von Ressourcen Geld, Zeit, Mitarbeiter etc.• Regelmäßige Information über Fortschritt an alle Mitarbeiter• Hierarchielose interdisziplinäre Open Space Konferenz freiwillig• Zeit• Raum• Absicherung für Verlierer• Ressourcen• Transparenz• Regelmäßige Überprüfung und Transformationsstandbestimmung• Respekt, Wertschätzung• Auf Mitarbeiter mehr vertrauen als dem Berater mit der einen Lösung• Klare Ziele• Klare Strategie• Indikatoren für nicht messbare Elemente (Kultur)• Klar kommunizierte Strategie• Stimmung berücksichtigen• Offenheit für Neues (auch ohne akuten Bedarf)• Wissen der Mitarbeiter für künftige Innovationen einbeziehen• Spezifische Zieldefinition• Früh und oft schulen• Fehler → Lerngelegenheiten• Chancen betonen• Chancen nicht Risiken aufzeigen: aber auch Herausforderungen zeigen	<ul style="list-style-type: none">• Teambewusstsein stärken• Offene Diskussion, die auch Alternativen zulässt• Die „passenden“ Mitarbeiter auswählen (Recruiting)• Alte Strukturen aufbrechen/ignorieren• Frühzeitig Perspektiven für betroffene Mitarbeiter aufzeigen• Ängste offen besprechen	

Priorisierung

Für mich ist der wichtigste Aspekt zur Transformation:

Vertrauen	5 blaue Punkte
Beteiligung	6 blaue Punkte
Mitarbeiter	4 blaue Punkte
Plan/Strategie	4 blaue Punkte
Zielvorgaben	0 blaue Punkte
(keine Antwort)	3 blaue Punkte

4 LITERATURVERZEICHNIS

Literatur

Davenport, T.H.: Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business Review Press. Boston 1993.

Habermann, K.; Pousttchi, K.: Requirements on IT business value measures for mobile-integrated business processes. In: Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009). Verona 2009.

Hammer, M.: Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review 69 (1990) 4, S. 104-113.

Matt, C.; Hess, T.; Benlian, A.: Digital Transformation Strategies, In: Business and Information Systems Engineering, 57 (2015) 5, S. 339-343.

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung. 1. Aufl., Gabler. Wiesbaden 1996.

Pousttchi, K.; Goeke L.: Determinants of customer acceptance for mobile data services: An empirical analysis with formative constructs. In: International Journal of Electronic Business 9 (2011) 1-2, S. 26-43.

Pousttchi, K.; Hufenbach, Y.: Engineering the value network of the customer interface and marketing in the data-rich retail environment. In: International Journal of Electronic Commerce 18 (2014) 4, S. 17-42.

Pousttchi, K.; Moormann, J.; Felten, J.: The impact of new media on bank processes - a Delphi study. In: International Journal of Electronic Business 12 (2015) 1, S. 1-45.

Scott Morton, M.S.; Allen, T.J. (Hrsg.): Information Technology and the Corporation of the 1990s. Oxford University Press. New York, 1994.



Zukunftsprojekt
Arbeitswelt 4.0
Baden-Württemberg