

IBE-Reihe

Jutta Rump
Silke Eilers *Hrsg.*

Die vierte Dimension der Digitalisierung

Spannungsfelder
in der Arbeitswelt von morgen

ibe

 Springer Gabler

IBE-Reihe

Reihe herausgegeben von

Dr. Jutta Rump, Hochschule Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung und
Employability, Ludwigshafen, Deutschland

Der demografische Wandel, technologische wie ökonomische Entwicklungen, knapper werdende Ressourcen und Rohstoffe, der gesellschaftliche Wertewandel, der Trend zu Individualisierung sowie der Zuwachs an Vielfalt beeinflussen in erheblichem Maße die Arbeitswelt. Unter diesen Bedingungen werden Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung zu investitionspolitischen Grundsatzentscheidungen. Die IBE-Reihe beleuchtet – basierend auf den Trends und Entwicklungen – aktuelle und zukunftsrelevante Themen zu Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Dabei wird die jeweilige Thematik umfassend und ganzheitlich dargestellt, es werden Handlungsempfehlungen gegeben und Best-Practice-Beispiele präsentiert. Anspruch der IBE-Reihe ist es, neueste Erkenntnisse in Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung mit Umsetzungsmöglichkeiten zu kombinieren, die eine hohe Praxisrelevanz und Praktikabilität haben.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11964>

Jutta Rump · Silke Eilers
(Hrsg.)

Die vierte Dimension der Digitalisierung

Spannungsfelder in der Arbeitswelt von
morgen



Hrsg.

Jutta Rump
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung und
Employability IBE
Ludwigshafen, Deutschland

Silke Eilers
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung und
Employability IBE
Ludwigshafen, Deutschland

ISSN 2199-269X

ISSN 2199-3009 (electronic)

IBE-Reihe

ISBN 978-3-662-59417-9

ISBN 978-3-662-59418-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59418-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Inhaltsverzeichnis

Einführung	1
Jutta Rump und Silke Eilers	
Teil I Business 4.0	
Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management	17
Claudia Lemke	
Die Arbeit an der Arbeit	43
Susanne Ölke, Sybille Arnegger und Susanne Sikora	
Teil II Führung 4.0	
Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!?	65
Jutta Rump und Silke Eilers	
Internationale Personalführung im Spannungsfeld der Kulturen	79
Jy-Vonne Tan	
Zukunftsfähigkeit durch Stärkung der und des Einzelnen	109
Martin Hofmann	
Teil III Beschäftigte 4.0	
Mut zur Veränderung	119
Dietlind Pinagel-Eggert	
Jobkiller oder Jobknüller? Beschäftigungsperspektiven im digitalen Wandel	129
Oliver Stettes	
Beschäftigungseffekte der Digitalisierung	145
Jutta Rump und Silke Eilers	

Die Digitalisierung akademischer Berufe am Beispiel der (Syndikus-)Rechtsanwältinnen und -anwälte	163
Anna-Luise Börner	
Digitalisierung und berufliche Veränderungskompetenz	191
Caterine Schwierz	
Future Learning – Kompetenzaufbau und -erhalt für Beschäftigung 4.0	201
Jutta Rump, Silke Eilers und Jy-Vonne Tan	
Teil IV Organisation 4.0	
Agilität und Flexibilität – auf dem Weg zur Ambidextrie	227
Jutta Rump und Silke Eilers	
Der Aktionsplan „Management ständiger Erreichbarkeit“ bei Q²factory	237
Thomas Popp	
Entschärfung des Spannungsfeldes zwischen Beruf und Privatleben durch lebensphasenorientierte Personalpolitik	243
Sylvia Clöer	
Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext der Zeitsouveränität durch den Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie	249
Alisa Winicker	

Einführung

Jutta Rump und Silke Eilers

Zusammenfassung

Im vorangegangenen Band *Arbeitszeitpolitik – Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen* wurde im Einführungsbeitrag die Thematik der Arbeitszeitpolitik in den Kontext der Konsequenzen der Digitalisierung jenseits der Technik gestellt. An dieser Stelle sollen noch einmal die wesentlichen Kernaussagen dieser Thematik aufgegriffen werden, die nun den Orientierungsrahmen für die vorliegende Publikation *Die vierte Dimension der Digitalisierung – Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen* bilden. Dabei geht es zum einen um die Identifikation der Spannungsfelder, die sich in vier Dimensionen gliedern lassen, zum anderen darum, wie sie sich im Sinn einer Ambidextrie auflösen bzw. entschärfen lassen. Die Beiträge in diesem Band befassen sich sowohl aus Sicht der Wissenschaft als auch aus der Praxisperspektive kleiner, mittlerer und großer Betriebe mit diesen vielfältigen Themenstellungen.

1 Ambidextrie im Kontext der Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen

Die Megatrends in der Arbeitswelt und hier allen voran die Digitalisierung bestimmen das künftige Denken und Handeln in Organisationen. Dabei fällt auf, dass diese sich zunehmend bestimmten Spannungsfeldern gegenübersehen. Diese im Sinn einer

J. Rump (✉) · S. Eilers

Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

E-Mail: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

S. Eilers

E-Mail: silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

Business 4.0	Führung 4.0	Beschäftigte 4.0	Organisation 4.0
<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle • Kostendruck – Innovationsdruck • Security – Flexibility (Flexicurity) 	<ul style="list-style-type: none"> • Change – Transformation • Transaktionale Führung – Transformationale Führung • Kontrolle – Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewahren – Verändern • Personalanpassung – Fachkräfteengpass 	<ul style="list-style-type: none"> • Linienorganisation – Agile Organisation • Agilität – Flexibilität • Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit • Erreichbarkeit – Verfügbarkeit • Beruf – Privatleben

Abb. 1 Die Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen

Ambidextrie aufzulösen oder zumindest zu entschärfen, stellt eine der größten Herausforderungen für die Zukunft dar.

► Ambidextrie bedeutet im medizinischen Sinn zunächst Beidhändigkeit, also die Fähigkeit, beide Hände gleichermaßen gut einsetzen zu können. Übertragen auf den betrieblichen Kontext kann darunter die Fähigkeit verstanden werden, zwei auf den ersten Blick scheinbar konträre Positionen oder Zielrichtungen miteinander in Einklang zu bringen.

Nachfolgend werden die Spannungsfelder in ihrer gesamten Breite vorgestellt. Einige von ihnen wurden bereits im Band *Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen* der Herausgeberinnen (Rump et al. 2018) erläutert. Es ist allerdings festzustellen, dass beständig neue Spannungsfelder identifiziert werden können und die Komplexität insofern derart ansteigt, dass eine Kategorisierung in die Bereiche Business 4.0, Führung 4.0, Beschäftigte 4.0 sowie Organisation 4.0 sinnvoll erscheint. Die Abb. 1 gibt einen Überblick.

1.1 Business 4.0

1.1.1 Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle

Es ist nicht davon auszugehen, dass digitale Geschäftsmodelle die traditionellen Modelle komplett verdrängen. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass traditionelle und digitale Geschäftsmodelle in Zukunft nebeneinander existieren (können). Darüber hinaus gibt es hybride Geschäftsmodelle, bei denen physische und digitale Leistungsbestandteile miteinander verbunden sind und der Leistungserstellungsprozess physisch und digital aufgebaut ist.

Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, dass die Logik der Geschäftsmodelle unterschiedlich sein kann. So zeichnen sich traditionelle Geschäftsmodelle durch die Dominanz des Produktherstellers bzw. Dienstleistungsherstellers aus. Ihm zur Seite

Tab. 1 Unterschiede in den Geschäftsmodellen

Traditionelle Geschäftsmodelle	Digitale Geschäftsmodelle
<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Geschäftsmodelle eher innerhalb der klassischen Unternehmensgrenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Geschäftsmodelle über die klassische Unternehmensgrenze hinaus (Wertschöpfungskette)
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Produktorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessansatz
<ul style="list-style-type: none"> • Abgeben eines Leistungsversprechens in Bezug auf die Qualität des Produkts 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgeben eines Leistungsversprechens, z. B. im Sinn einer Produktivitätssteigerung beim Kunden
<ul style="list-style-type: none"> • Dominanz des Produktherstellers 	<ul style="list-style-type: none"> • Formen von Kooperation und Austausch, Notwendigkeit von strategischen Allianzen, Kooperationen auf Augenhöhe
<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten etc. = Zuarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit eines perfekten Schnittstellenmanagements

stehen Zulieferer, die im wahrsten Sinn des Worts zuliefern, was ihre Rolle nicht selten trefflich beschreibt. Digitale Technologien werden eingesetzt, jedoch v. a. als Tools, die den Leistungserstellungsprozess vereinfachen und produktiver machen (sollen). Traditionelle Geschäftsmodelle werden nicht selten auch als Pipeline-Wirtschaft bezeichnet (Meck und Weiguny 2017). Zudem sind sie eher im Kontext von Exploitation zu finden.

Digitale Geschäftsmodelle hingegen stellen die gesamte Wertschöpfungskette in den Fokus. Alle, die an dem Leistungserstellungsprozess beteiligt sind, haben die gleiche Relevanz. Sie bilden eine strategische Allianz im Sinn einer gleichberechtigten Partnerschaft. Somit wird gegenüber dem Kunden nicht nur Qualität versprochen, sondern auch ein Leistungsversprechen im Sinn von erheblichen Innovations- und Produktivitätssteigerungen gegeben. Voraussetzung ist dann ein perfektes Schnittstellenmanagement sowie eine optimale Verteilung von Know-how sowie die Nutzung der Vielfalt von Perspektiven und Ideen. Des Weiteren werden im Rahmen von digitalen Geschäftsmodellen digitale Technologien als Tools und als Substitut für ganze Prozessschritte eingesetzt. Nicht zuletzt zeichnen sich digitale Geschäftsmodelle dadurch aus, dass sie einen Marktplatz schaffen, auf dem Kunden und Anbieter zusammentreffen, um einen Mehrwert für beide zu schaffen: „Nur wer sich die Konkurrenz auf die eigene Plattform holt, hat Chancen“ (Meck und Weiguny 2017, S. 23). Darüber hinaus werden nicht selten agile Organisations- und Arbeitsformen eingesetzt. Digitale Geschäftsmodelle werden mit dem Begriff der Plattformökonomie umschrieben (Meck und Weiguny 2017). Sie finden sich im Moment v. a. im Kontext von Exploration wieder. Die Tab. 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick (Rump et al. 2018).

1.1.2 Kostendruck – Innovationsdruck

Die Realität in vielen Unternehmen ist durch Innovations- und Qualitätsdruck auf der einen Seite und Kostendruck auf der anderen Seite gekennzeichnet. Dies wird sich in Zukunft wohl nicht ändern, ganz im Gegenteil: es ist davon auszugehen, dass sich dieses Spannungsfeld verschärfen wird.

Dem Kostendruck wird häufig mit

- Prozessoptimierung,
- Rationalisierung,
- Standardisierung,
- Schnittstellenmanagement,
- Verlagerung,
- Produktivitätssteigerungen sowie
- Null-Fehler-Politik

begegnet. Demgegenüber sind typische Ansätze zum Umgang mit Innovations- und Qualitätsdruck:

- Handlungsspielräume,
- Partizipation,
- Vielfalt im Team,
- Zeit und Raum für gemeinsames Denken und Querdenken,
- Wissenstransfer,
- Netzwerke,
- Open Innovation oder
- Fehlertoleranz.

Es fällt auf, dass die Reaktionsmuster auf Kosten- und Innovations-/Qualitätsdruck unterschiedlich sind. Zudem lässt sich feststellen, dass sie sich an mehreren Stellen sogar widersprechen, wobei dieser Widerspruch kaum aufzulösen ist, was nicht selten bei Beschäftigten zu Irritationen führt.

Die Unterschiedlichkeit macht deutlich, dass man das betriebliche Handeln und die damit verbundene Arbeitswelt als mehrdimensionales Gebilde betrachten muss. Im Kontext von Kostendruck sind Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen – wie bereits dargestellt – durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet. Routinearbeiten und Arbeitsverdichtung gehören zum Alltag. Durch Prozessoptimierung wird dem Druck, immer noch schneller und billiger zu sein, Rechnung getragen. Im Kontext von Innovations- und Qualitätsdruck spielen Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit sowie Know-how-Transfer und Kollaborationen eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität und Vernetzung sowie Agilität untereinander auf und sind sehr komplex. Diese beiden unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitswelt erfordern auch differenzierte Ansätze im Umgang mit den Mitarbeitenden (Rump et al. 2018).

1.1.3 Security – Flexibility

In Bezug auf die dargestellten Wechselwirkungen gilt es festzuhalten, dass sich Unternehmen, ebenso wie das gesamte System Arbeit in einem Spannungsfeld im Sinn der

„Flexicurity“ befinden. Flexicurity ist zusammengesetzt aus Flexibilisierung/Flexibilität und Sicherheit. Geprägt wurde dieser Begriff auf europäischer Ebene (Europäische Kommission 2012). Um Flexibilität auf Unternehmensseite zu haben, braucht es flexible Mitarbeitende, die im Gegenzug Stabilität einfordern. Es gilt einerseits die Mitarbeitenden in Bewegung zu halten, allerdings zu berücksichtigen, dass diese andererseits auch Balance und Sicherheit sowie Heimat brauchen. Dies v. a. vor dem Hintergrund, dass diese ihr Arbeitsumfeld zunehmend als instabil und unsicher wahrnehmen. Was schafft Beweglichkeit und was bietet Sicherheit? Nur wenn die „Flexicurity“ als Leitbild verankert ist und gelebt wird, setzt bei den Beschäftigten ein Umdenken ein. Wesentliche Voraussetzung für das Konzept der „Flexicurity“ ist, dass es Teil der Unternehmenspolitik wird und zum Top-Thema avanciert sowie in die Unternehmenskultur einfließt. Zudem gilt: Steter Tropfen höhlt den Stein, d. h. es braucht Nachhaltigkeit in der Umsetzung und muss systematisch vorangetrieben werden.

1.2 Führung 4.0

1.2.1 Change – Transformation

Veränderung gilt heute bereits als Normalzustand und als durchlaufender Posten. In diesem Zusammenhang wird häufig von Change und Transformation gesprochen. Change und Transformation sind jedoch nicht das Gleiche. Mit Change wird eine Veränderung verbunden, die

- einen Anfang und ein Ende hat,
- an ein klar definiertes Ziel geknüpft ist,
- meistens auf Effizienzsteigerung und/oder Effektivitätsverbesserung fokussiert.

Mit Transformation hingegen wird eine permanente Veränderung angestrebt.

- Es gibt keinen Anfang und kein Ende.
- Sie ist zukunftsgerichtet, sodass ein Ziel nur vage formuliert werden kann.
- Es gibt keine konkrete Basis, von der man loslaufen könnte.

Damit wird deutlich, dass im Rahmen von Change bekannte Managementinstrumente wie Aufgabenplanung, Zeitplanung, Meilensteinplanung, Kommunikationskonzepte etc. zum Einsatz kommen. Um die Beschäftigten im Veränderungsprozess zu begleiten, hilft Klarheit, Detailliertheit, Steuerung etc.

Dies ist im Rahmen einer Transformation nicht möglich. Um Mitarbeitende mit auf die Reise zu nehmen, bedarf es Inspiration, Visionen, Mission, Begeisterung für das Neue.

Tab. 2 Management und Leadership. (Nach Bruch et al. 2012)

Managementstil/Transaktionale Führung	Leadership-Stil/Transformationale Führung
• Ziele setzen	• Vorbildhandeln
• Leistungskontrolle	• Inspirieren
• Systematisches Feedback	• Fördern
• Anreize gestalten	• Entwickeln

1.2.2 Transaktionaler Führungsstil (Management) – Transformationaler Führungsstil (Leadership) (Bruch et al. 2012)

Der Umgang

- mit Vielfalt in Teams und Organisationen,
- mit Veränderungen als Normalzustand,
- mit Komplexität resultierend aus den Megatrends,
- mit Agilität und Beschleunigung,
- mit Verdichtung und Vernetzung sowie
- mit Spannungsfeldern, die es auszubalancieren gilt,

stellt Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen. Es reicht nicht mehr aus, einen Führungsstil im Sinn der Managementlehre zu praktizieren. Neben Managementstil und Managementinstrumenten braucht es eine Leadership-Philosophie mit den entsprechenden Skills und Einstellungen. Die Tab. 2 zeigt die Unterschiede auf.

Nicht selten sind Führungskräfte gemäß der Managementerschule ausgewählt und sozialisiert. Zudem herrscht die Meinung, dass Managementtools erlernt werden können und dementsprechend der Managementstil von jedem umsetzbar ist. Wird der Leadership-Stil mit den damit verbundenen Prinzipien in den Fokus genommen, stellt sich die Frage, ob diese Prinzipien schnell und leicht erworben werden können, vorzugsweise in einem Seminar. Ein Blick auf den Leadership-Stil macht deutlich, dass es sich hierbei um Denkmuster und Verhaltensweisen handelt, die eher einer inneren Haltung entsprechen und weniger als Tools zu bezeichnen sind.

Aufgrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt wird davon ausgegangen, dass die Bedeutung des Leadership-Stils im Vergleich zum Managementstil steigen wird. Nichtsdestotrotz müssen Führungskräfte die situative Führung beherrschen, also sowohl Management- als auch Leadership-Stil je nach Situation und Personen anwenden (Rump et al. 2018).

1.2.3 Kontrolle – Vertrauen

Eine Regelung für alle, die im Rahmen der Umsetzung und Einhaltung mit Kontrolle verbunden ist, greift in einer individuellen, vielfaltsorientierten, schnellen und komplexeren Arbeitswelt nicht mehr. Es braucht ein atmendes System zum Wohl ALLER Protagonisten.

Ein atmendes System bedeutet jedoch nicht, kontroll- und regellos zu agieren. Vielmehr bedarf es bestimmter Mindeststandards, die für alle gelten. Compliance gehört ebenso dazu wie Standards zum Qualitäts- und Prozessmanagement, Unternehmens- und Führungsgrundsätze etc. Dies wird nicht selten als „Management by Systems“ bezeichnet.

„Management by Systems“ muss allerdings um modular ausgerichtete Regelungen (z. B. zielgruppenspezifisch, bedarfsorientiert) und damit individuelle bzw. einzelfallbezogene Herangehensweisen ergänzt werden. Hier kommt „Management by Objectives and Delegation“ zum Einsatz.

Damit wird deutlich, dass in dem altbekannten Thema „Kontrolle und Vertrauen“ ein weiteres Spannungsfeld verborgen ist. Es stellt sich nämlich nicht (mehr) die Frage des Entweder-oder, sondern vielmehr die Frage des Sowohl-als-auch. Es müssen Mindeststandards eingehalten werden bei gleichzeitigem Handlungsspielraum, in dem delegativ agiert wird und in dem eine Vertrauenskultur herrscht.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Kontrolle in einem stark strukturierten Kontext vielfach ein zentrales Instrument ist. Vertrauen hingegen ist häufig im Rahmen von gestalterischen Kontexten zu finden. Es sollte hier zur Diskussion gestellt werden, ob dieser Zusammenhang zwangsläufig ist. Vor dem Hintergrund der Trends und Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft besteht doch eher die Notwendigkeit, Vertrauen und eine Vertrauenskultur in einer kontrollbasierten Umgebung zu schaffen, auch wenn es dort keine Handlungsspielräume gibt (Kap. 4).

1.3 Beschäftigte 4.0

1.3.1 Bewahren – Verändern

Digitalisierung ist mit zahlreichen und umfangreichen Veränderungen in allen Bereichen eines Unternehmens, der Wirtschaft sowie der Gesellschaft verbunden. Veränderungen ihrerseits lösen bei vielen Menschen das Gefühl von Unsicherheit und Ungewissheit aus. Um mit dieser Unsicherheit und Ungewissheit umzugehen, bedarf es Orientierung bzw. Faktoren, auf die man zählen kann, die Verbindlichkeit und Konstanz vermitteln. Da Digitalisierung v. a. Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Prozesse und Kompetenzanforderungen verändert, sind diese Hard Facts keine Stabilisierungsfaktoren (mehr) und bieten eher wenig Orientierung. Denn sie sind Teil des umfassenden Veränderungsprozesses. Unter diesen Bedingungen muss Orientierung stattdessen mit Soft Facts verknüpft sein. Zu diesen Soft Facts zählt die Unternehmenskultur mit den Werten der Glaubwürdigkeit, Transparenz und Partizipation. Egal mit welchen Veränderungen der Betrieb konfrontiert wird, diese Werte verändern sich nicht, sie sind der Stabilisierungsfaktor, der das System unter hoher Veränderungsgeschwindigkeit und -dynamik in der Bahn hält. Hierauf geben die Beschäftigten dann ihr Commitment ab. Damit wird deutlich, dass diese Faktoren bewahrt und gepflegt werden müssen, unabhängig von den Trends und Entwicklungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. Sie sind die DNA eines Unternehmens und sind mit dessen Identität verbunden (Rump et al. 2018).

1.3.2 Personalanpassung und Fachkräfteengpass

Große Herausforderungen in der künftigen Arbeitswelt stellen die Beschäftigungseffekte dar, die im Kontext der Digitalisierung vermutet werden. Diese Beschäftigungseffekte sind in qualitative und quantitative zu gliedern. Die qualitative Perspektive bezieht sich dabei auf die Notwendigkeit, die Beschäftigungsfähigkeit ein Erwerbsleben lang aufrechtzuerhalten. Dazu gehört insbesondere, den Kompetenzenanforderungen, die sich aus den Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben, gerecht zu werden. Quantitative Beschäftigungseffekte ergeben sich im positiven Sinn durch die Entstehung neuer Arbeitsplätze, Berufsfelder und Jobprofile. Dies kann auch eine Erweiterung von Aufgaben und Tätigkeiten im Sinn des Job Enlargement bzw. Job Enrichment bedeuten. Im gegenteiligen Fall negativer quantitativer Beschäftigungseffekte fallen Arbeitsplätze, Berufsfelder und Jobprofile weg.

Diese Beschäftigungseffekte implizieren also, dass es zu einer Polarisierung im Kontext der Personalbedarfe im Unternehmen kommt. Einerseits ziehen die Möglichkeiten der Substitution menschlicher Arbeit durch die digitalen Technologien Personalanpassungen in bestimmten Tätigkeitsfeldern und Berufsbildern nach sich. Die Folge ist eine Verringerung der Perspektiven für Beschäftigte mit Qualifikationen und Kompetenzen, die im Zuge der Digitalisierung nicht mehr in dem Maß benötigt werden, wie dies in der Vergangenheit der Fall war. Andererseits entstehen neue Bedarfe im Bereich komplexer Tätigkeiten auf hohem Spezialisierungsniveau. Diese Bedarfe können vielfach nicht aus der eigenen Belegschaft heraus bzw. auch auf dem externen Arbeitsmarkt nicht kurz- bis mittelfristig gedeckt werden, da sie Qualifikationen und Kompetenzen erforderlich machen, die erst allmählich Einzug in die Bildungscurricula finden. Es kommt somit zu Fachkräfteengpässen bei gleichzeitiger Erfordernis zum Personalabbau. Hier besteht auch ein enger Bezug zu dem bereits thematisierten Spannungsfeld zwischen Kosten- und Innovationsdruck.

Innerhalb einer Belegschaft ist diese Entwicklung nicht selten schwer nachvollziehbar und mit Konfliktpotenzial verbunden. Es stellt eine immense Herausforderung für das Betriebsklima und die Unternehmenskultur dar, ein Verständnis für die Entwicklungen und die notwendigen Konsequenzen zu vermitteln. Eine Um- bzw. Weiterqualifizierung der von den Personalanpassungen betroffenen Mitarbeitenden ist i. d. R. nicht bzw. nur in Ausnahmefällen kurzfristig möglich, manchmal auch gar nicht machbar. Entscheidend ist es, die mittel- bis langfristigen Veränderungen hinsichtlich der Unternehmensentwicklung und der damit zusammenhängenden Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen und entsprechend alle damit einhergehenden Personalrisiken, -chancen und -strukturen zu steuern. Eine solche Vorgehensweise im Sinn einer strategischen Personalplanung ermöglicht es, eine ausreichende Anzahl an Personalressourcen zur benötigten Zeit in der erforderlichen Qualität und am richtigen Ort des Unternehmens bereitzustellen (Kap. 8 und Kap. 9).

1.4 Organisation

1.4.1 Linienorganisation – Agile Organisation

Viele Unternehmen und Institutionen streben nach agilen Organisationen und agilen Arbeitsmethoden. Agilität lässt sich auf die Primärorganisation und auf die Sekundärorganisation übertragen. Agile Primärorganisation bedeutet, dass die Aufbaustruktur, der Ablauf und die Arbeitsmethoden durch die Prinzipien der Agilität bestimmt werden. Es gibt damit keine klassische Linienorganisation mehr. Eine agile Sekundärorganisation beschreibt den Einsatz von agilen Organisations- und Arbeitsformen und -methoden innerhalb einer eher klassischen Organisation.

Auch wenn zahlreiche Expertinnen und Experten bereits seit vielen Jahren propagieren, dass schon bald das bisherige Verständnis der klassischen Aufbauorganisation in Anbetracht der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte und Umfelders sich als eher ungeeignet erweisen wird, so wirkt die Vorstellung von der agilen Organisation dennoch immer wieder wie etwas völlig Neues und ausnahmslos Erstrebenswertes (Weilbacher 2017; StepStone und Kienbaum 2017). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die eine agile Organisationsform, die sich auf sämtliche Unternehmen übertragen ließe, nicht existiert. Zudem ist davon auszugehen, dass v. a. in etablierten, gewachsenen Unternehmen ein Nebeneinander von unterschiedlichen Organisationsstrukturen und -abläufen entsteht. Es bietet sich daher an, solchen Parallelorganisationen und damit auch Parallelkulturen – zumindest vorerst – ihren eigenen Raum zu geben und sie damit ein Stück weit vom regulären Betrieb zu separieren. Die Idee ist, dem etablierten hierarchischen System ein zweites Betriebssystem mit einer agilen, netzwerkartigen Struktur (z. B. als Digi-Factory, Innovations-Lab, Think Tank etc.) zur Seite zu stellen, das ständig an Fragen der Unternehmensstrategie und Innovationen arbeitet. Das Unternehmen wird also mit zwei Betriebssystemen ausgestattet: eines für das Tagesgeschäft und eines, um konstant nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen.

Wenn die Linienorganisation und agile Organisationsformen gleichermaßen im Unternehmen implementiert sind, bedarf es eines Schnittstellenmanagements. Ist dieses nicht vorhanden, ergibt sich ein permanentes Konfliktfeld, was mit erheblichen ökonomischen Nachteilen, Fehlinvestitionen und Frustrationen verbunden ist. Das Ziel, mithilfe agiler Organisation die Innovationskraft und Flexibilität zu erhöhen, wird nicht erreicht (Rump et al. 2018).

1.4.2 Agilität – Flexibilität

Im Moment werden die Begrifflichkeiten agil und flexibel häufig synonym verwendet oder vermischt. In einigen Betrieben zeigt sich jedoch, dass beide Konzepte nicht übereinkommen, die Schnittstellen nicht funktionieren und die Logiken nicht oder nur bedingt harmonieren. Es steht somit die Frage im Raum: Lassen sich agile

Organisationen und Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen verbinden? Kennzeichen von agilen Organisationen sind (Hofmann 2017):

- Selbst organisiert
- Kommunikationsintensiv
- Iterativ
- Adaptiv
- Hierarchiefrei
- Reaktionsschnell
- Markt- und Kundenorientiert
- Innovationsgetrieben

Als Kennzeichen von flexibler Organisation gelten hingegen insbesondere die Vereinbarkeitsorientierung, aber auch Selbstbestimmtheit und Disponibilität (im Kontext der mitarbeiter- bzw. betriebsorientierten Flexibilisierung) sowie die flexible Arbeitserbringung in Bezug auf Zeit und Ort und die (Arbeits-)Marktorientierung.

Es stellt sich also die Frage, inwieweit sich Agilität und Flexibilität als Organisationsprinzipien miteinander verbinden lassen, und, wenn ja, welches das verknüpfende Element ist. Aus dem bisherigen Erkenntnisstand lässt sich vermuten, dass agile Organisationsformen und flexible Arbeitsmodelle unter bestimmten Bedingungen nebeneinander existieren können. Zur Verknüpfung von Agilität und Flexibilität als Organisationsprinzipien bedarf es jedoch einiger erfolgskritischer Faktoren und Handlungsansätze (Rump 2018) (Kap. 13).

1.4.3 Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit

Digitalisierung befördert mobile Arbeit. Im Vergleich zur stationären Arbeit unterscheidet sich mobile Arbeit nicht nur durch den Ort. Um erfolgreich mobile Arbeit zu implementieren, bedarf es einer Abkehr von der Präsenzkultur und einer Etablierung einer Vertrauenskultur, der Vereinbarung von Zielen und der Definition von Arbeitspaketen, der Formulierung von verbindlichen Kommunikations- und Kooperationsregeln sowie der Kompetenzen von Selbstmanagement, Organisationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Um Isolation vorzubeugen, braucht es neben der Nutzung digitaler Kommunikationskanäle auch regelmäßige Face-to-Face-Treffen.

Was in der Debatte um die mobile Arbeit wenig Beachtung findet, ist die Zusammenarbeit von Stationary Workers und Mobile Workers sowie die Führung von derart gemischten Teams. Nicht selten begegnen sich beide Gruppen im Alltag mit Vorurteilen und geraten in eine Stereotypenfalle. Der Stationary Worker sieht im Mobile Worker einen Vertreter der Fun-Gesellschaft und der Work-Life-Balance-Fraktion. Der Mobile Worker betrachtet den Stationary Worker als den ewig Gestrigen. Darüber hinaus nehmen insbesondere nicht wenige Stationary Workers das Angebot von mobiler Arbeit als den Einstieg in die Zweiklassengesellschaft wahr. Um diese Stereotypen zu reduzieren bzw. zu vermeiden, bedarf es einer Sensibilisierung aller Beschäftigten. Zudem braucht

es klare unmissverständliche Definitionen von Möglichkeiten und Grenzen. Es ist Aufgabe von Führungskräften, mobile und stationäre Arbeit auszubalancieren und für eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und -kultur zu sorgen (Rump et al. 2018).

1.4.4 Erreichbarkeit – Verfügbarkeit

In der Vergangenheit wurden Erreichbarkeit und Verfügbarkeit nicht selten gleichgesetzt – mit dem Effekt, dass wir in einer vernetzten, schnelllebigen Arbeitswelt der Gefahr ausgesetzt sind, uns als Hamster im Rad zu fühlen.

In einer vernetzten Welt sind wir **IMMER** erreichbar. Wenn der Kollege der Kollegin eine Nachricht per E-Mail, SMS oder WhatsApp schickt, hat er sein Anliegen von seinem Schreibtisch wegbewegt und ihr zugestellt. Die zentrale Frage lautet dann: Ist sie für ihn auch direkt verfügbar? Es bedarf also weniger der Regelung der Erreichbarkeit, sondern vielmehr der Regelung der Verfügbarkeit. Allerdings besteht auch eine Wechselwirkung: Ist die Erreichbarkeit gegeben, erhöht dies die Erwartungshaltung – sowohl seitens des Unternehmens als auch des Individuums an sich selbst – auch verfügbar zu sein. Grundsätzlich gilt es bei den Fragestellungen der Erreichbarkeit und Verfügbarkeit, das Bedürfnis nach Individualität zu beachten. Denn jeder Mensch empfindet die Grenzziehung unterschiedlich. Während es für manche Beschäftigte eine Belastung darstellt, jederzeit in der Freizeit oder im Urlaub mit arbeitsbezogenen Fragestellungen konfrontiert werden zu können, weil ein Abschalten dadurch nicht mehr möglich ist, bevorzugen es andere, auch im Urlaub auf dem neuesten Stand zu bleiben, um nach der Rückkehr nicht von den Ereignissen überrollt zu werden oder auch im Notfall sofort intervenieren zu können (Stock-Homburg und Bauer 2007). Es lässt sich also festhalten, dass allgemein gültige Regelungen für diese Fragestellung zu kurz greifen, d. h. das Abstellen der Servers um 18 Uhr kann nicht die Lösung sein. Es braucht also dezentrale Lösungen in der Abteilung, im Team und/oder zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem, die zum einen die Abgrenzung zwischen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit definieren und zum anderen eine Verbindlichkeit im Handeln gewährleisten (Rump et al. 2018).

1.4.5 Beruf – Privatleben

Heute und in Zukunft geht es nicht mehr darum, über ausreichend Humankapital zu verfügen, sondern als Arbeitgeber attraktiv für unterschiedliche Gruppen von Menschen zu sein, die bereit sind, ihre Kompetenzen und ihr Engagement für das Unternehmen einzusetzen. Mehr und mehr ist sichtbar, dass der eigentliche Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten um einen ungeschriebenen, psychologischen Vertrag ergänzt wird, der sich auf ein als fair empfundenes Geben und Nehmen auf beiden Seiten bezieht und zu einer Partnerschaft auf Augenhöhe über den gesamten Erwerbslebenszyklus hinweg führt. Dabei spielt die Erfüllung persönlicher Ziele und Wertvorstellungen eine große Rolle.

Hinzu kommt der Wunsch nach der Auflösung der sog. Rush Hour des Lebens und damit der Entzerrung des Lebensstaus. Ein Lebensstau entsteht insbesondere in der Lebensphase während der ersten 20 Jahre des Berufslebens. In dieser Zeit werden meist

besonders viele grundlegende Entscheidungen sowohl im Privat- als auch im Berufsleben getroffen, wie Überlegungen zu beruflichen Umorientierungen, über Aufstiegschancen, zu einem Wohnortwechsel oder zum Thema Familiengründung. Im Rahmen der Entzerrung dieses Lebensstaus nimmt der Arbeitgeber Rücksicht auf die jeweiligen lebensphasenbedingten Umstände der Mitarbeitenden und bietet Möglichkeiten an, nicht viele wichtige Entscheidungen zu ein und demselben Zeitpunkt treffen zu müssen (Robert Bosch Stiftung 2005).

Darüber hinaus ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu berücksichtigen. Damit vergrößert sich die Vielfalt von privaten Lebenssituation, mit denen die Beschäftigten umgehen müssen, und gleichzeitig nimmt das Spektrum von Berufssituationen und -phasen zu (Rump et al. 2014). Unternehmen und Führungskräfte stehen also vor der Herausforderungen, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, diese unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen in Einklang zu bringen.

Dabei sollte eines nicht außer Acht gelassen werden: Es geht bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Unternehmenskontext v. a. um die Steigerung der Motivation und Produktivität, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, die Bindung von Mitarbeitenden sowie um die Attraktivität als Arbeitgeber. Eine Lebens- und Berufsphasenorientierung, die im Unternehmen ausbalanciert wird, bedeutet einen erheblichen Wettbewerbs- und Standortvorteil. Denn eines sollte klar sein: Wettbewerb wird sich in Zukunft nicht nur auf Absatzmärkte beschränken. Viele Unternehmen werden künftig auch auf den Arbeitsmärkten gegeneinander im Wettbewerb stehen, denn dieser wandelt sich bei bestimmten Berufsgruppen, in bestimmten Branchen und Regionen von einem sog. Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmerarbeitsmarkt (Rump et al. 2018).

2 Fazit

Es wird deutlich, dass sich die Spannungsfelder in der Arbeitswelt auf unterschiedlichen Ebenen bewegen und sehr viele verschiedene Themenfelder umfassen. In der Konsequenz greift auch die in der Literatur derzeit vielfach beschriebene organisationale Ambidextrie zu kurz, um den mit ihnen verbundenen unterschiedlichen Positionen und Zielrichtungen gleichermaßen gerecht werden zu können.

Denn die organisationale Ambidextrie wird insbesondere darauf bezogen, radikale und inkrementelle Innovationen gleichzeitig in der Organisation zu verfolgen. Inkrementelle Innovationen betreffen z. B. die Optimierung eines bestimmten Portfolios (Reimage) oder deren Weiterentwicklung. Darüber hinaus gehört zu inkrementellen Innovationen das Angebot von Lösungen in neuen Feldern (Reinvent). Inkrementelle Innovationen werden auch als Exploitation bzw. der Ausbau des Bestehenden bezeichnet. Demgegenüber werden mit radikalen Innovationen Erfindungen in und für noch nicht existierende Märkte und das Erschließen von Neuland verbunden. Dies ist mit den Begriffen „disrupt“ und „exploration“ verknüpft (Hofmann 2017).

Es bedarf also zusätzlicher Dimensionen der Ambidextrie, um den Spannungsfeldern in den Bereichen Business 4.0, Führung 4.0, Beschäftigte 4.0 sowie Organisation 4.0 angemessen zu begegnen. Die Beiträge dieses Buchs erläutern für einen Großteil der identifizierten Spannungsfelder, wie dies gelingen kann. Dabei kommen zahlreiche Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis zu Wort.

Literatur

- Bruch H, Krummacker S, Vogel B (Hrsg) (2012) Leadership – best practices und trends, 2. Aufl. Springer, Wiesbaden
- Europäische Kommission (2012) Flexicurity. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=de>. Zugegriffen: 7. März 2019
- Hofmann J (2017) Organisation 4.0 : Veränderungsfähigkeit als Schlüsselfaktor. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten zunehmend schneller Veränderung“. Berlin
- Meck G, Weiguny B (2017) Die Plattform-Revolution. FAZ 16(2017):23
- Robert Bosch Stiftung (2005) Starke Familie. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“. Stuttgart
- Rump J (2018) Organisation im Spannungsfeld zwischen Agilität und Flexibilität. White Paper, Ludwigshafen
- Rump J, Wilms G, Eilers S (2014) Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps für die Praxis aus der Praxis. In: Rump J, Eilers S (Hrsg) Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Springer, Heidelberg, S 3–69
- Rump J, Eilers S, Zapp D (2018) Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung. In: Rump J, Eilers S (Hrsg) Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Springer, Heidelberg, S 3–22
- StepStone und Kienbaum (2017) Organigramm deutscher Unternehmen – In welchen Strukturen Fachkräfte künftig arbeiten wollen. http://assets.kienbaum.com/downloads/Organigramm-deutscher-Unternehmen_Kienbaum-Stepstone-Studie_2017.pdf?mtime=20170427131752. Zugegriffen: 12 Mai 2017
- Stock-Homburg R, Bauer E-M (2007) Work-Life-Balance im Topmanagement. Aus Polit Zeitgesch 34:25–32
- Weilbacher JC (2017) Die agile Organisation ist kalter Kaffee. Human Resources Manager vom 16.01.2017, Onlineausgabe, Interview mit Prof. Dr. Stefan Kühl. <https://www.humanresources-manager.de/ressorts/artikel/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee-671303360>. Zugegriffen: 4. Apr. 2017



Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Sie hat zudem zahlreiche Mandate auf regionaler und nationaler Ebene inne und ist in Unternehmen als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Darüber hinaus leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt.



Silke Eilers war während ihres berufsintegrierenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen im Vertrieb und im Personalmanagement der Koenig & Bauer AG in Frankenthal tätig. Seit dem Jahr 2003 ist sie wissenschaftliche Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Themenbereichen Trends der Arbeitswelt, Employability, Zeitpolitik sowie Lebensphasenorientierte Personalpolitik.

Teil I
Business 4.0



Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management

Claudia Lemke

Zusammenfassung

Die transformative Wirkung der digitalen und vernetzten Technologien beeinflusst alle Unternehmen und Branchen, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, Dauer und Einflussnahme. Das Personalmanagement von Unternehmen nimmt im Kampf um die besten Talente im digitalen Zeitalter, bei der Gestaltung neuer Kompetenzprofile und Arbeitsmodelle sowie bei der aktiven Begleitung des notwendigen kulturellen Wandels zukünftig eine Schlüsselposition ein. Dieser Beitrag beginnt mit der Skizzierung grundlegender Paradigmen wie der Agilität und Kundenzentrierung, die unser digitales Zeitalter prägen, und definiert auf der Basis einer kausalen Diskussion von Technologie und gesellschaftlicher Entwicklung die beiden zentralen Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation, indem auch zentrale Technologietrends thematisiert werden. Hierbei wird insbesondere ihre Wirkung auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen aufgezeigt. Im Mittelpunkt der weiteren Auseinandersetzung steht die differenzierte Diskussion der Implikationen für Unternehmen aufgrund der allgegenwärtigen und umfassenden Durchdringung der Unternehmen mit den digitalen und vernetzten Technologien. Hier werden z. B. Themenbereiche wie Lernen und Arbeiten im digitalen Zeitalter berührt oder zukünftige Führungsaufgaben. Mit der Idee eines digitalen Personalmanagements schließt dieser Beitrag.

C. Lemke (✉)

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin), Berlin, Deutschland

E-Mail: claudia.lemke@hwr-berlin.de

1 Einleitung

Soziale Businessnetzwerke, wie z. B. LinkedIn, bieten uns wiederkehrend Jobangebote an, die weitgehend zu unseren Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen passen. Für Job-suchende kann diese Funktion enorm nützlich sein, nimmt doch die Plattform die Auf-gabe der Stellensuche wenigstens teilweise ab und bietet zusätzlich noch die Mög-lichkeit einer sofortigen Vernetzung mit den suchenden Unternehmen und/oder Personen. Mög-lich wird diese Funktion durch die Verwendung maschineller Lernalgorithmen, die in der Lage sind, aus unseren Präferenzen im Abgleich mit den umfangreich zur Verfügung stehenden persönlichen Daten anderer Nutzerinnen und Nutzer und deren Verhalten auf der Plattform diese Vorschläge zu entwerfen. Suchende Unternehmen können auf dieser Basis effektiv und effizient die potenziell besten Talente für ein Stellengesuch finden – und das ausschließlich durch die automatisierte Leistung einer Technologie.

Die Unterstützung maschinell lernender Algorithmen findet aber auch in Bereichen des Personalmanagements statt, in denen es vielleicht nicht sofort erwartet wird. So kön-nen solche Algorithmen beispielsweise die Lebensläufe von Bewerbenden und deren weitere Unterlagen automatisiert anhand definierter Suchkriterien untersuchen, um die geeignetsten Bewerber oder Bewerberinnen zu finden. Eine Verzerrung (Bias) der Bewertung durch Vorurteile in Bezug auf Alter, Geschlecht, Sexualität oder Religion ist bei einer maschinellen Durchführung kaum möglich (Biswas 2018). Damit können diese Technologien in einem hohen Maß zu einer Balance zwischen Vielfalt und Talent im Unternehmen führen und ein funktionierendes Diversity Management fördern. Gerade für junge Arbeitnehmende aus der Generation Millennials, aber auch für die Generation X, ist Diversität am Arbeitsplatz und damit gelebte Chancengleichheit die wichtigste Eigenschaft ihres Unternehmens im Jahr 2019. Das zeigt die jüngste Studie der inter-nationalen Personalberatungsfirma Egon Zehner, bei der zwei Drittel der befragten 2500 Führungskräfte aus sieben Ländern diesen hohen Stellenwert von Diversität im Unter-nehmen angaben (EgonZehnder 2019).

Diese beiden Beispiele illustrieren, wie tief, fortwährend und irreversibel bereits die modernen Technologien der Digitalisierung und Vernetzung in unser alltägliches Berufs- und Privatleben integriert sind. Die damit einhergehenden Veränderungen auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sozialer bzw. individueller Ebene jedoch kön-nen nicht immer vollständig überblickt werden, was aufgrund der umfassenden trans-formativen Wirkung von Technologien im digitalen Zeitalter auch verständlich ist. Dieser Beitrag beginnt daher mit einem grundlegenden Verständnis über die wesent-lichsten Begrifflichkeiten in diesem Kontext. Danach widmet sich dieser ausführlich den damit verbundenen Herausforderungen, ehe im letzten Abschnitt einige der wichtigs-ten Implikationen für das Management von Unternehmen im digitalen Zeitalter erörtert werden.

2 Technologisierung, Digitalisierung und digitale Transformation

Im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts stehen ausgehend von wesentlichen Veränderungen der Unternehmensumwelt zentrale Konzepte wie Agilität und Kundenzentrierung. Diese dienen als Grundlage einer begrifflichen Auseinandersetzung mit der zentralen Terminologie der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT, kurz IT). Diese wird überblicksartig im Hinblick auf ihre gesamtgesellschaftliche Stellung skizziert, um nachfolgend die beiden Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation besser verstehen und einordnen zu können.

2.1 VUCA-Umwelt, Agilität und Kundenzentrierung

Das **digitale Zeitalter** zeichnet sich durch eine zunehmende **Komplexität** aus, in der unter **Unsicherheit** Entscheidungen getroffen werden, die auf **unerwartete Veränderungen** treffen können und einen **ambivalenten** kausalen Charakter aufweisen. Diese auch als Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity(VUCA)-Welt bezeichnete Umwelt (Bennett und Lemoine 2014) erfordert von den Unternehmen ein zunehmend simultanes Management der verschiedensten Herausforderungen auf den jeweils unterschiedlichen internen und externen Ebenen, denen ein Unternehmen gegenübersteht. Die digitalen und vernetzten Technologien sind hierfür sowohl Ursache als auch Mittel zum Zweck, diese Herausforderungen positiv zu gestalten. Sie verändern zudem grundlegende Marktmechanismen (Budzinski 2017), durch die bislang bewährte Konzepte für Wachstum und volkswirtschaftliche Wohlstandssteigerung infrage gestellt werden (Mayer-Schönberger und Ramge 2017; Staab 2016).

Die **individuellen Verhaltensänderungen und -einstellungen** im Zugang und Umgang mit den digitalen und vernetzten Technologien (Lemke et al. 2017) verstärken diesen Druck auf die Unternehmen zudem. Der Mensch im digitalen Zeitalter mit seiner omnipräsenten öffentlichen Rolle (Lemke und Brenner 2015) verdrängt seine in der realen Welt in aller Regel gut getrennte Rolle des Privaten zulasten einer digitalen Präsenz, die durch seine digitalen Spuren bzw. digitale DNS jederzeit transparent verfolgbar ist, sofern man auf diese persönlichen Daten zugreifen kann. Andererseits verändert diese neue Rolle die Wirkung des Menschen als Konsumierenden für die Unternehmen. Die Angebotsmacht eines Markts ist in vielen Fällen einer Nachfragemacht gewichen, mit der die Konsumierenden durch die sozialen Interaktionsmöglichkeiten der digitalen vernetzten Welt massiven und nachhaltigen Einfluss auf die Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen nehmen können.

Agilität als Wendigkeit, sich an Veränderungen flexibel anpassen zu können, wird hierbei als Antwort auf diese unternehmerischen Herausforderungen gesehen. Agile Organisationen bewegen sich weg von einem traditionellen Silodenken starrer Hierarchien zu vernetzten Arbeitsformen, in denen selbstorganisierte Teams eigenverantwortlich und

projektbezogen virtuell und real gleichermaßen zusammenarbeiten können. Die Führung solcher Unternehmen transformiert sich in Richtung einer partizipativen Führung, bei der die Führungskraft mehr die Rolle eines Coaches oder einer Mentorin bzw. eines Mentors einnimmt und in der Lage ist, ihre Mitarbeitenden zu inspirieren und als Vorbild zu führen (Lemke et al. 2018). Diese organisatorische Agilität, die ursprünglich aus den Prinzipien einer modernen Softwareentwicklung entstanden ist, rückt die Kundinnen bzw. Kunden in den Mittelpunkt der Gestaltung. Diese Form der **Kundenzentrierung** oder allgemeinen Menschenzentrierung orientiert sich an den Bedürfnissen und Nutzererwartungen, die an Produkte oder Services gestellt werden, und bindet die Konsumierende oder den Konsumierenden aktiv in den Gestaltungsprozess ein (vgl. Abschn. 4.2). Die Fähigkeit von Unternehmen, heute dynamisch und agil Innovationen zu realisieren, die in einem hohen Maß kundenzentriert sind, wird als Maß erfolgreicher digitaler Geschäftsmodelle (Gassmann und Sutter 2019) gewertet. Dennoch besitzt auch eine agile Organisation gewisse Grenzen, die sich durch die Anforderungen an die Sicherheit und den Schutz, auch des intellektuellen Eigentums, und die Regeln der Unternehmensführung (Governance und Compliance) ergeben. Die Technologien des digitalen Zeitalters bilden den Rahmen für Unternehmen, in der heutigen VUCA-Welt agil und menschenzentriert agieren zu können.

2.2 Informations- und Kommunikationstechnik als Technologie des digitalen Zeitalters

Robert Gordon, ein US-amerikanischer Ökonom, hat die Wirkung von Technologie auf das Wachstum der amerikanischen Wirtschaft in den 1990er-Jahren untersucht und kam dabei zu dem Ergebnis, dass die Wachstumssteigerung makroökonomisch gesehen durch den technologischen Fortschritt geringer ausfiel als allgemeinhin erwartet. Die empirisch ermittelten Zahlen zeigten einen relativ kleinen Produktivitätsanstieg (Gordon 2002). Dabei waren es genau die Jahre, in denen die Kommerzialisierung des Internets mit rasant steigenden Nutzerzahlen begann und erste digitale Geschäftsmodelle wie Yahoo, Amazon oder eBay entstanden (Schubert 2000). Für die Einzelne oder den Einzelnen hingegen veränderten sich bereits nachhaltig Verhalten und Einstellungen. Einkaufen über das Internet und Online-Banking wurden attraktiv. Die Suche nach Informationen, Preisvergleiche von Produkten und Dienstleistungen oder eine einfache und schnelle Kommunikation mit anderen waren weitere der anfänglichen Vorteile. Auch in den letzten acht Jahren wuchs die Produktivität in den USA trotz Digitalisierung durchschnittlich nur ein halbes Prozent (Fischer 2019). Das stärkt die Argumentation, dass technologische Entwicklungen lediglich auf Verhaltensweisen und Strukturen stießen, die zu dieser Zeit bereits in Veränderung begriffen waren (Stalder 2016).

Dem gegenüber stehen Ansichten, die sehr deutlich zeigen, dass Technologie, insbesondere die IT, sehr wohl eine fundamental verändernde Rolle einnehmen kann (Brynjolfsson und McAfee 2014; Carr 2009; Dehning et al. 2003; Fioridi 2015). Diese