



# Digitalisierung und die Konsequenzen jenseits der Technik

Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)



# Mega-Trends in der Arbeitswelt

## Demografische Entwicklung

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

## Technisch-ökonomische Entwicklungen

- Globalisierung / Internationalisierung
- **Digitalisierung/** Industrie 4.0
- Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität
- Innovationsdruck + Kostendruck
- Wissens- und Innovationsgesellschaft

## Gesellschaftliche Entwicklungen

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



## 4. Dimension der Digitalisierung

**Technische Innovationen werden seit jeher mit Innovationen in Geschäftsmodellen und Prozess-Innovationen begleitet.**

**Häufig wird jedoch unterschätzt:**

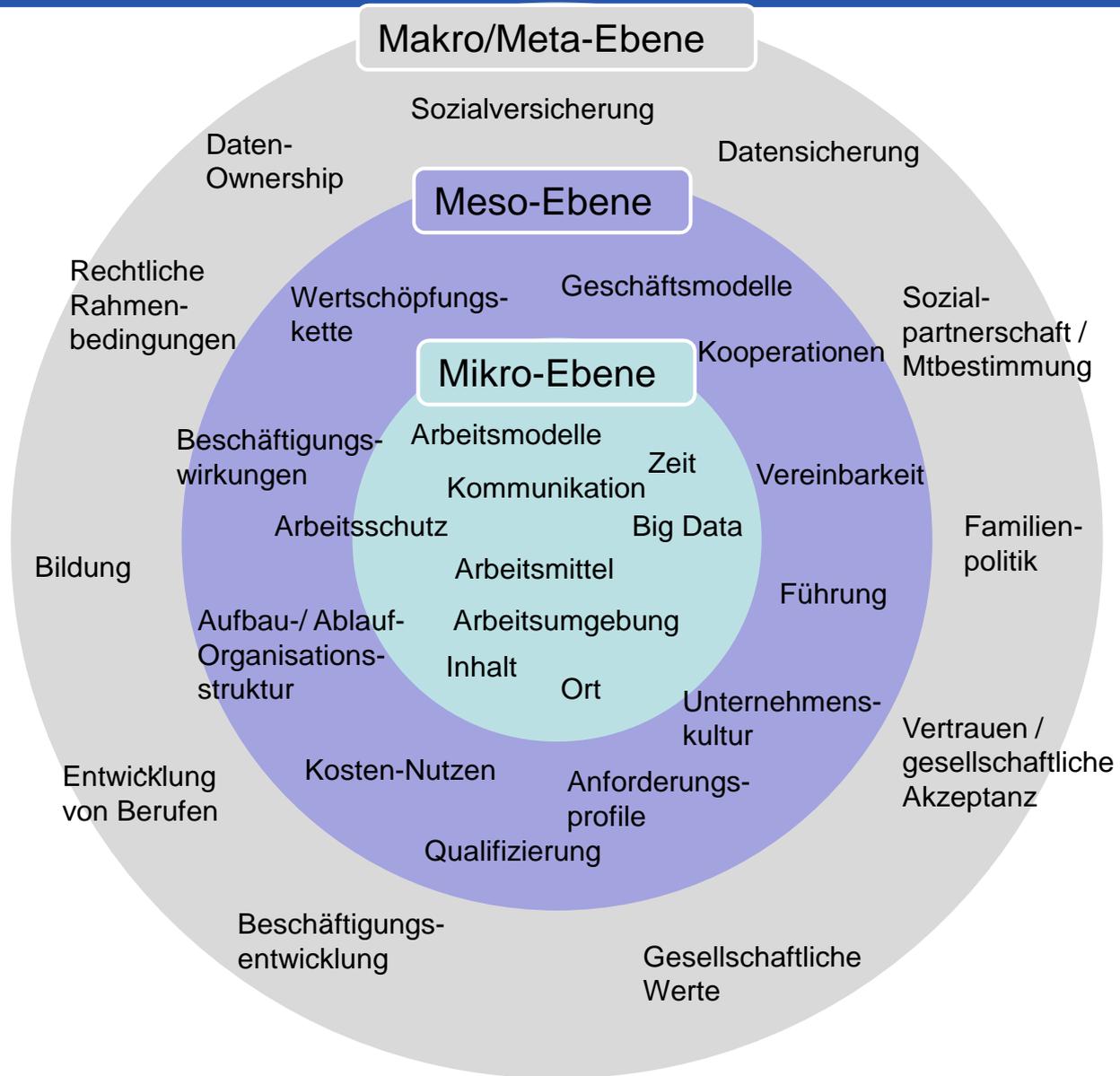
**Technische Innovationen und Geschäftsmodell-/Prozessinnovationen bedürfen IMMER sozialer Innovationen und der sozialen Transformation (Umgang mit Personal).**





# Arbeiten 4.0: Ganzheitlicher Ansatz

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





# Unternehmensführung 4.0: Agieren in Spannungsfeldern

## Unternehmen müssen ausbalancieren

1. Traditionelle Leistungen– Digitale Leistungen
2. Bewahren – Verändern
3. Innovations- und Qualitätsdruck - Kostendruck
4. Linienorganisation – Agile Organisation
5. „Stationäre“ Arbeit - Mobile Arbeit
6. Erreichbarkeit – Verfügbarkeit
7. Berufliche Situation - Private Lebenssituationen
8. Heterogene Teams – Homogene Teams
9. Kern-Team / -Belegschaft - Satelliten-Team / -Belegschaft
10. Personalanpassung - Fachkräfteengpass
11. Transaktionaler Führungsstil (Management) – Transformationaler Führungsstil (Leadership)



## Ambidextrie

# Bewahren – Verändern



## Orientierung als Schlüsselfaktor

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





# Organisation 4.0: Das Spannungsfeld von Agilität und Flexibilität

## Prinzip

### Agilität als Prinzip

- der Primärorganisation
- der Sekundärorganisation
- der Parallelorganisation



# Drei wichtige Methoden der agilen Organisations- und Arbeitsformen



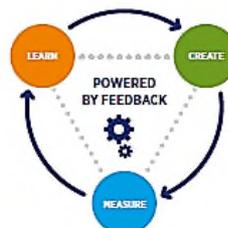
**30 %**

Design Thinking



**26 %**

Innovationslabore



**22 %**

Lean-Startup



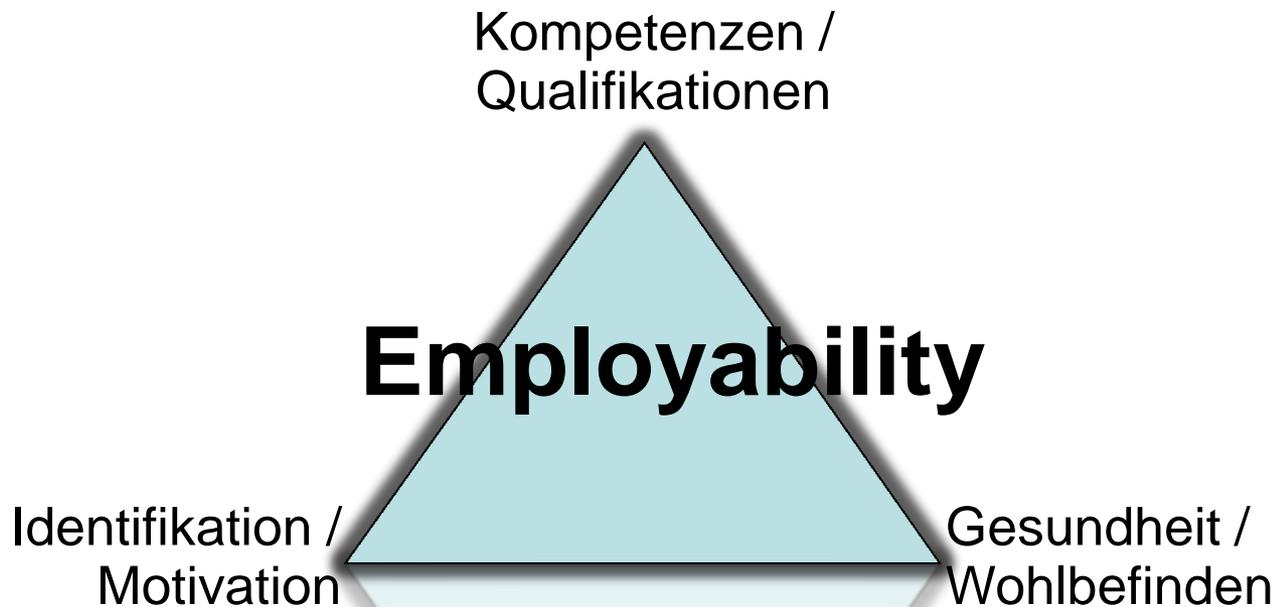


# Mitarbeitende 4.0: Langfristige Beschäftigungsfähigkeit



# Das „magische“ Dreieck der Nachhaltigkeit im System Arbeit

## Eigenverantwortung und Arbeitgeberverantwortung



**„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“**

## Die Qualifikationsanforderungen an alle Beschäftigten ...

Steigende Bedeutung von

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

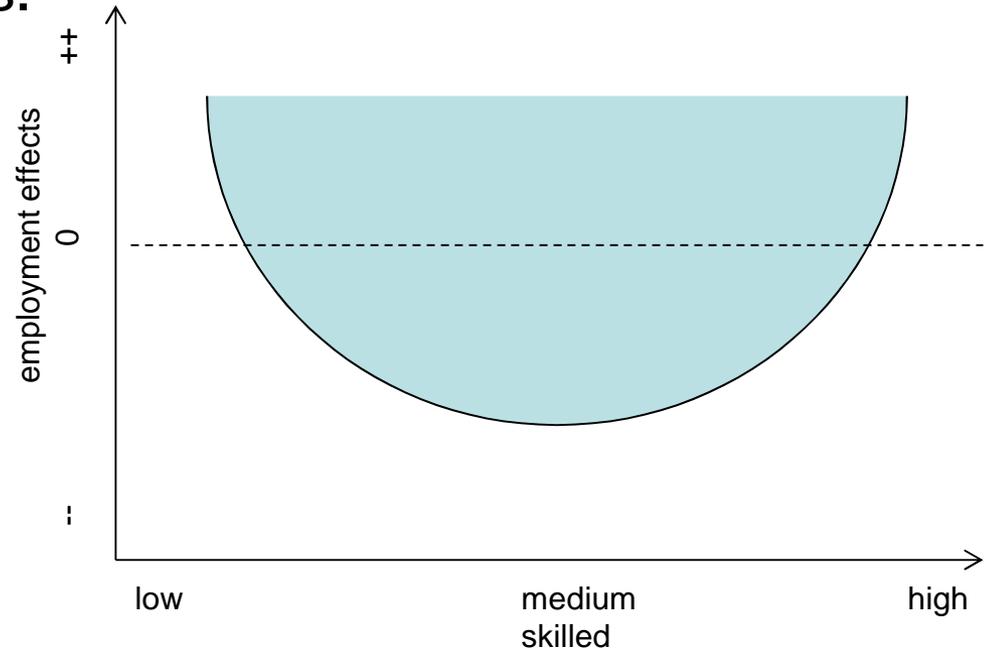
WER IST DAZU IN DER LAGE?



## Quantitative Beschäftigungseffekte

Wir erwarten, dass kognitive und manuelle Routine Aufgaben auch in sehr komplexen Prozessen zunehmend durch Algorithmen und Roboter übernommen werden. Dies betrifft vor allem Mitarbeiter des mittleren Qualifikationssegments.

**Die bisher als selbstverständlich betrachtete Annahme, dass mit der Entwicklung moderner Technologien die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften steigt scheint nicht mehr zu gelten.**



## Wichtige Fragen

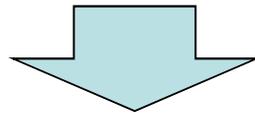
1. Ist die Ausweitung des Anforderungsprofils realistisch?  
Wer ist dazu in der Lage?
2. Finden die Veränderungen in den Anforderungsprofilen bereits Berücksichtigung in der Aus- und Weiterbildung?
3. Was bleibt für uns an Arbeit übrig, wenn kognitive und manuelle Routine-Tätigkeiten durch Algorithmen und Roboter erledigt werden?
4. Was ist die Perspektive für Mitarbeiter im mittleren Qualifikationssegment?
5. Was ist die Perspektive für diejenigen, die sich über ihr Fachwissen und ihr Erfahrungswissen definiert haben?
6. Wie lassen sich 8 h Arbeitszeit ohne Routinen bewältigen?



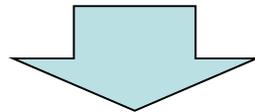
## Mögliche Antwort: Notwendigkeit einer Stärken- und talentorientierte Personalentwicklung

**Jeder/jede ist ein Talent**  
**Jeder/jede hat Talente**

Identifizierung von Stärken und Talenten



Förderung der Stärken und Talente



Personaleinsatz nach Stärken und Talenten





# Personalführung 4.0: Situative Führung

## „Wirksame“ Führungsstile sind...

**Fachorientierter  
Führungsstil  
MANAGEMENT  
(Transaktionaler  
Führungsstil)**

**Mitarbeiterorientierter  
Führungsstil  
LEADERSHIP  
(Transformationaler  
Führungsstil)**

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

## Das Aufgabenprofil von Führungskräften ...

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



## Daraus ergibt sich das Anforderungsprofil ...

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



EIERLEGENDE WOLLMILCHSAU?

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

**LÖSUNG:**

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



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**