

# Die digitale Transformation erfolgreich gestalten

Prof. Dr. Isabell M. Welppe, Dr. Prisca Brosi,  
Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller

GEFÖRDERT VOM

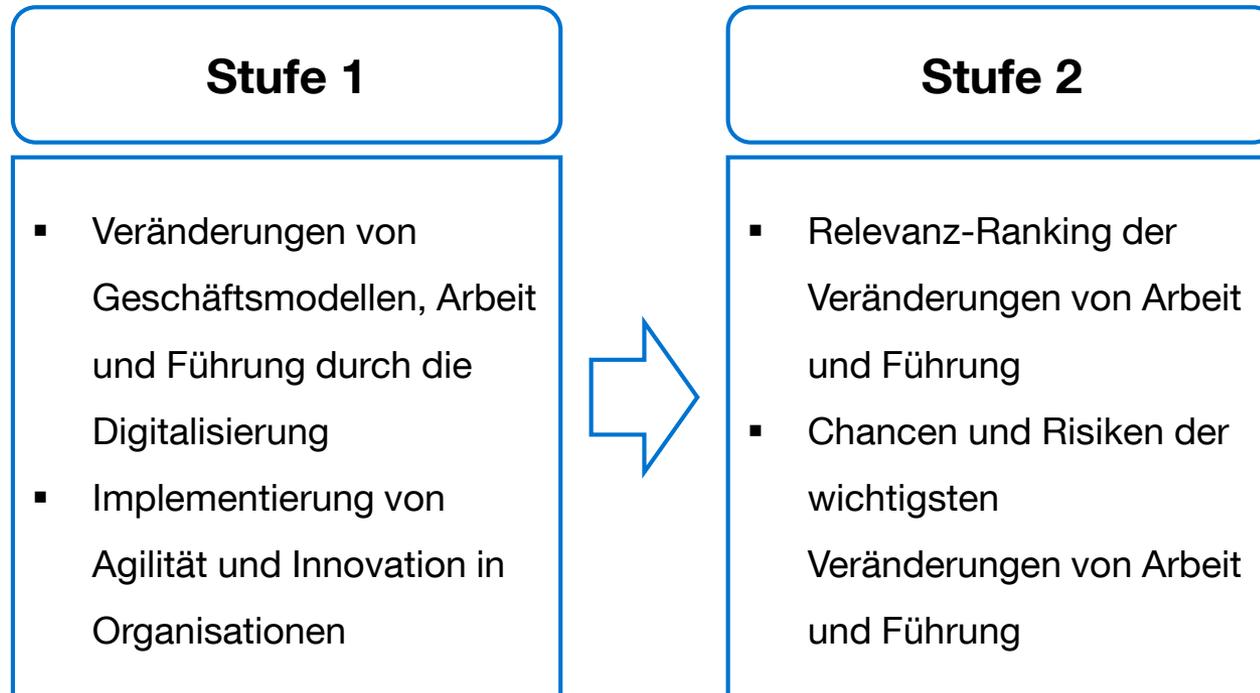


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

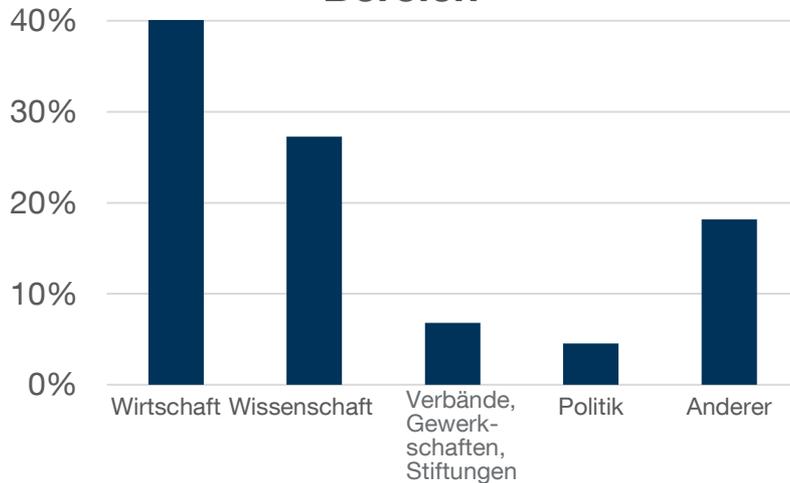
---

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation  
Prof. Dr. Isabell M. Welppe

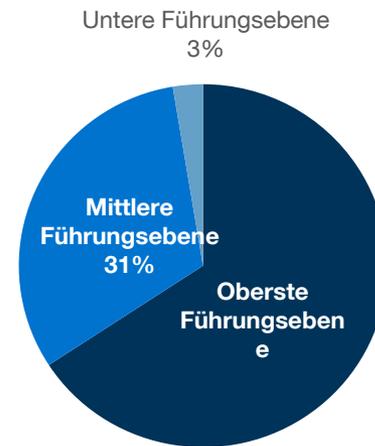
## Zweistufige Befragung mit 58 DigitalisierungsexpertInnen:



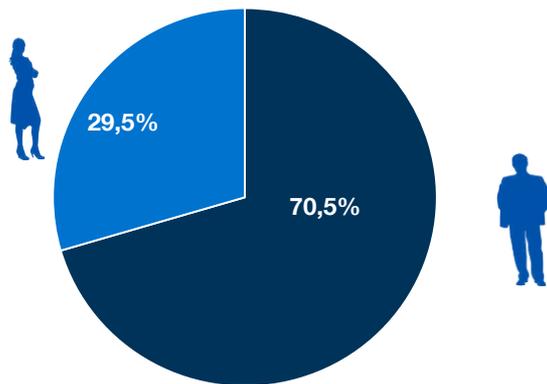
## Bereich



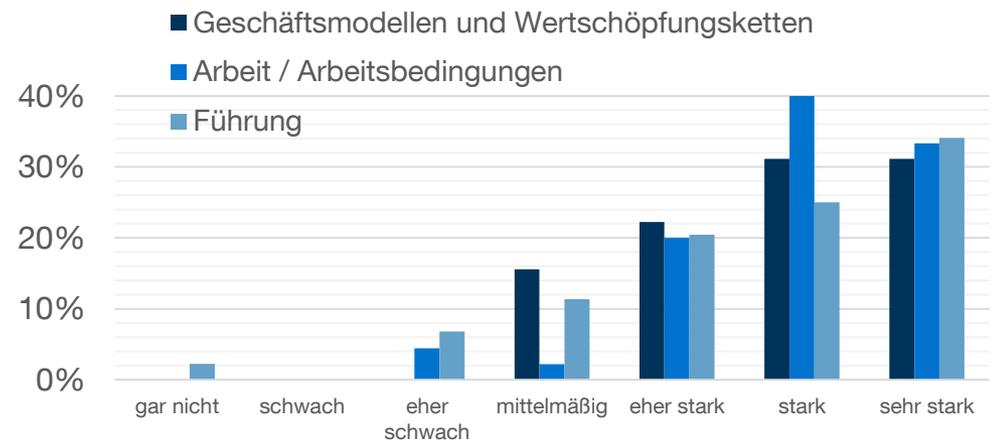
## Hierarchische Position



## Geschlecht



## So sicher sind sich die ExpertInnen in Ihren Einschätzungen zur Veränderung durch Digitalisierung



Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welp (2016)

## ❖ **Projektergebnisse:**

- ❖ **Digitalisierung und Geschäftsmodelle**
- ❖ **Die digitale Organisation**
- ❖ **Digitalisierung und Arbeit**
- ❖ **Digitalisierung und Führung**
- ❖ **Fazit**

## Zunahme von Tempo und Dynamik

- Geschwindigkeit
- Agilität & Flexibilität
- Kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen

## Veränderung von Märkten und Wettbewerb

- Neuartiger und verstärkter Wettbewerb
- Globalisierung

## Prozess: Veränderung von Wertschöpfungsketten

- Vernetzung und Kollaboration
- Co-Creation mit Kunden
- Automatisierung
- Standortfaktoren
- Kostenreduktion
- Outsourcing
- Neue Verantwortlichkeiten/Stellen

**Input: Zunahme der Bedeutung von Big Data**  
Entscheidungen,  
Wertschöpfung

**Output: Produktveränderungen**  
Customization, digitale  
Services, solution selling

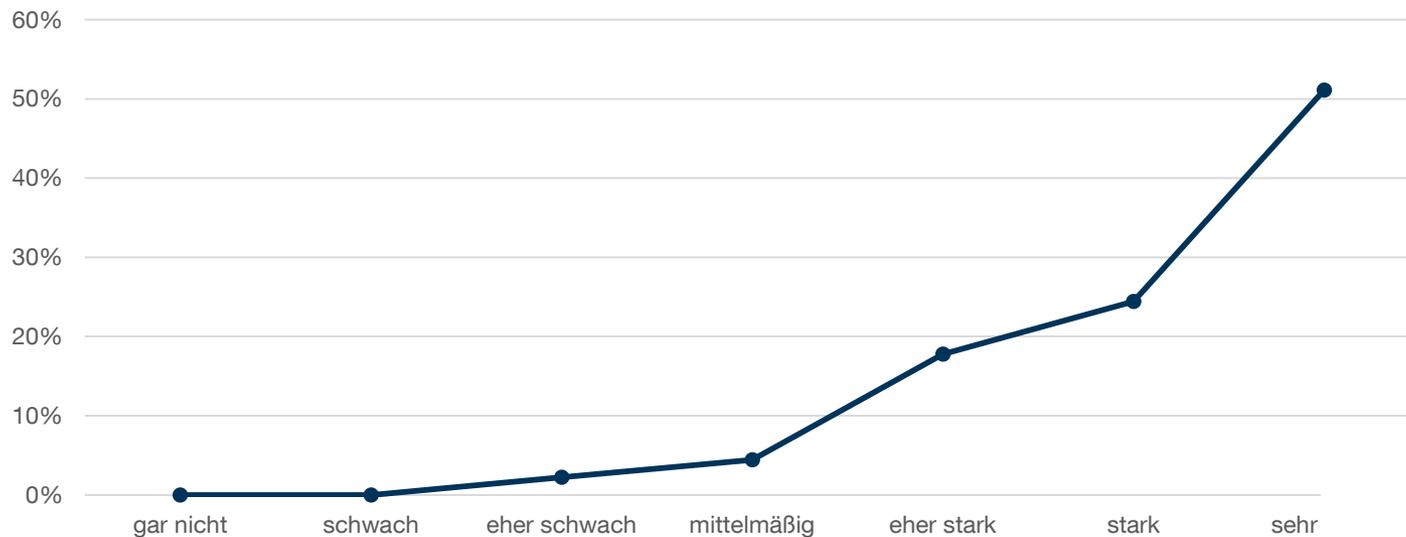
## Neue Geschäftsmodelle:

Stärkere Kundenorientierung, Plattformbasiert, Sharing Economy, Cloud-basiert

## ❖ **Projektergebnisse:**

- ❖ **Digitalisierung und Geschäftsmodelle**
- ❖ **Die digitale Organisation**
- ❖ **Digitalisierung und Arbeit**
- ❖ **Digitalisierung und Führung**
- ❖ **Fazit**

## Wie wichtig ist es, im digitalen Zeitalter Innovationen hervorzubringen und kreativ zu denken?



$M = 6.2, SD = 1.0$

Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welp (2016)

# Wie können Kreativität und Innovationsfähigkeit gefördert werden?

**Wertschätzung des Individuums**

**Kollaboration und Teams**

**Offenheit**

**Experimentier- und Fehlerkultur**

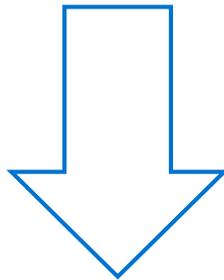
**Autonomie und  
Gestaltungsräume**

**Flache Hierarchien**

**Führung und Kultur als zentrale Stellhebel**

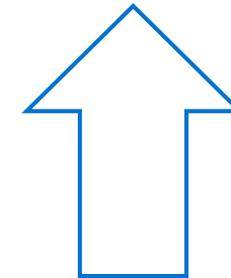
# In der Zukunft müssen Organisationen stärker „sowohl als auch“ sein

**Sowohl...**



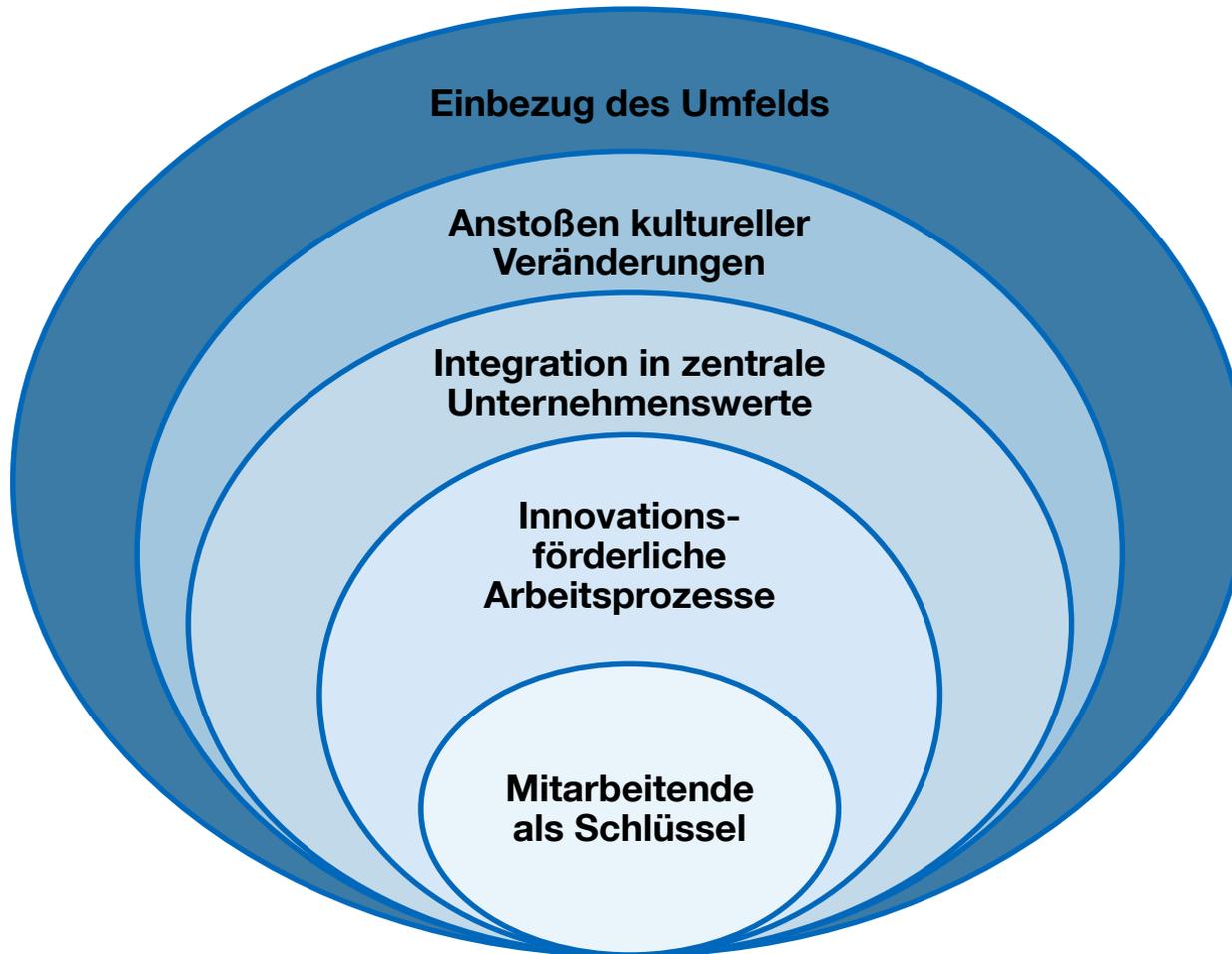
- Flexibilität
- Geschwindigkeit
- Skalierbarkeit

- Stabilität
- Stärke
- Größe



**als auch...**

**--> Agilität**



Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welpel (2016)

## ❖ **Projektergebnisse:**

- ❖ **Digitalisierung und Geschäftsmodelle**
- ❖ **Die digitale Organisation**
- ❖ **Digitalisierung und Arbeit**
- ❖ **Digitalisierung und Führung**
- ❖ **Fazit**



# Die wichtigsten Veränderungen von Arbeitsbedingungen auf Grund der Digitalisierung



## 1 Kompetenzanforderungen

- Höhere Anforderungen (Agilität, Flexibilität, Kognition, IT-Kompetenz, vorhandene Qualifikationen)
- Lebenslanges Lernen

## 2 Intensivierung

- Komplexität
- Arbeitsintensität
- Beschleunigung der Arbeit

## 3 Technologisierung

- Zusammenarbeit mit Maschinen
- Verstärkte Unterstützung durch Tools / IT

## 4 Teamarbeit

- Generelle Zunahme an Teamarbeit
- Höhere Anforderungen an Teams (dynamisch, bereichs- und unternehmensübergreifend, divers, virtuell, global)

Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welppe (2016)

5

## Kommunikation

- Über Schnittstellen hinweg (Fach- und Organisationsgrenzen)
- Neue Medien (Chats, soziale Netzwerke)

6

## Strukturelle Veränderungen

- Veränderung von Tätigkeitsinhalten, Entstehung neuer Berufe
- Höhere Unsicherheit, geringere Vorhersehbarkeit
- Flexibilisierung von Beschäftigung, höherer Wettbewerb

7

## Verändertes Privat-/Berufsleben

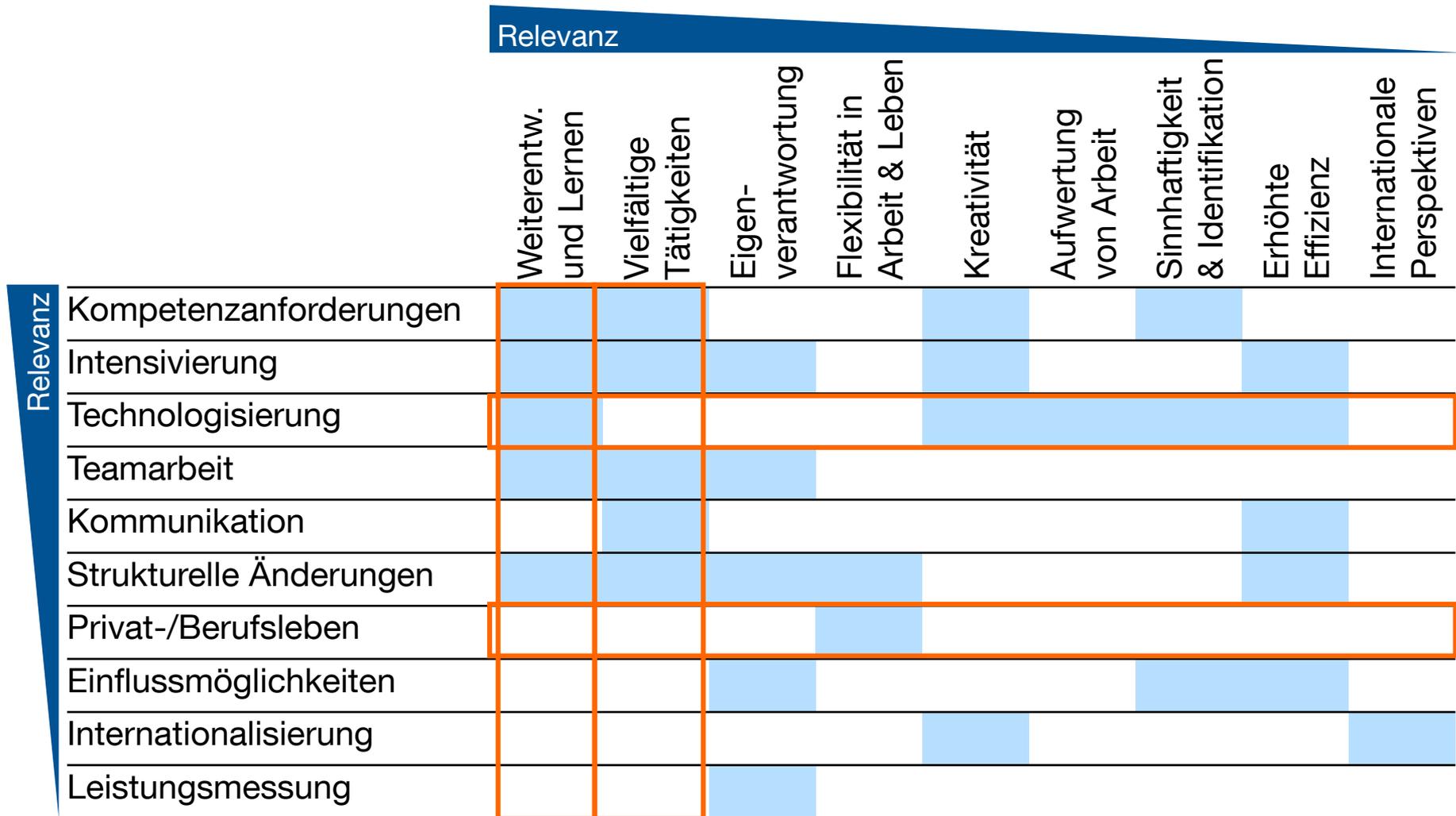
- Höhere Flexibilität
- Höhere Verfügbarkeit
- Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben

8

## Zunehmender Einfluss

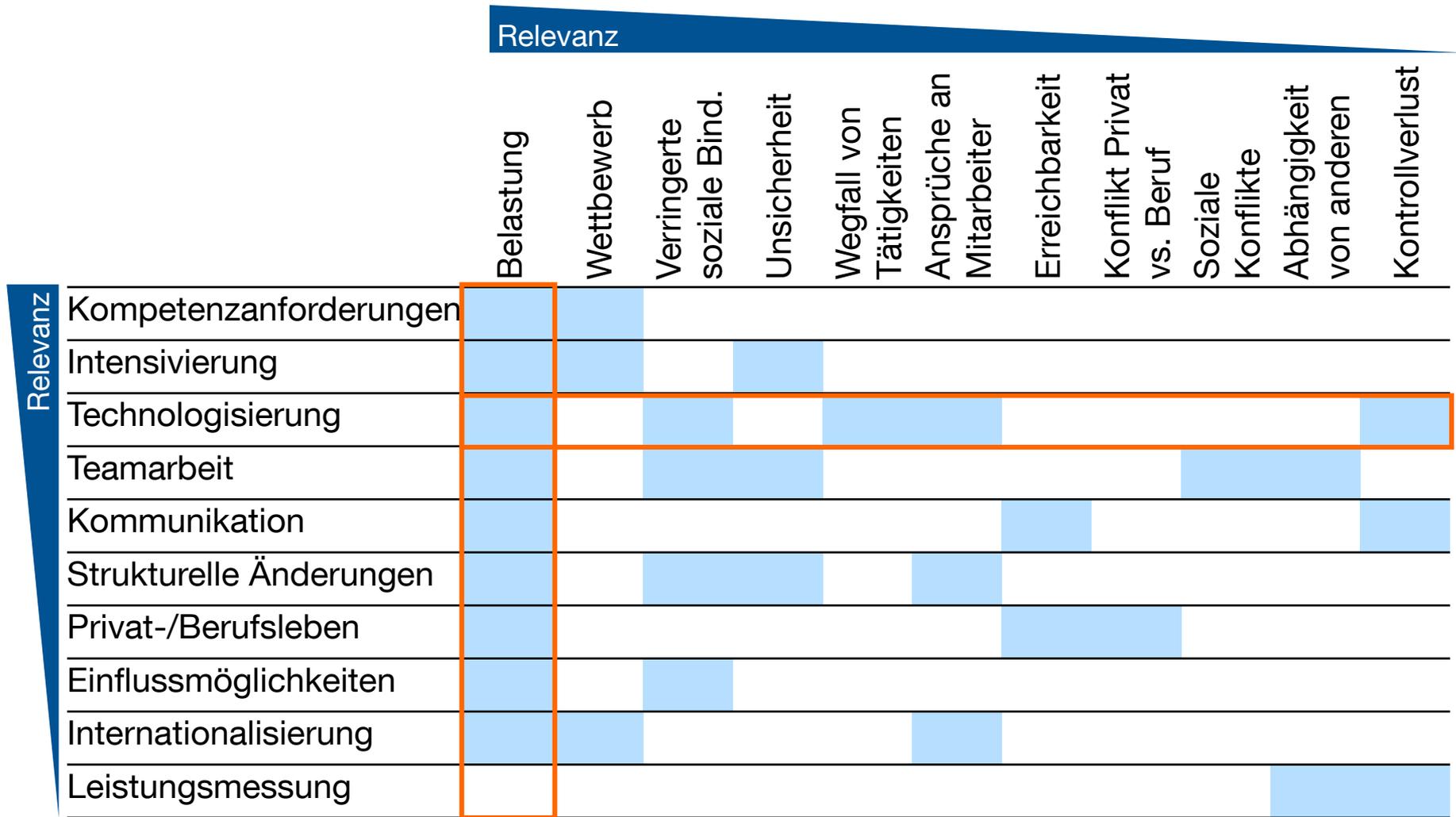
- Höhere Autonomie
- Flachere Hierarchien
- Demokratisierung und Partizipation

# Chancen auf Grund von spezifischen Veränderungen der Arbeitsbedingungen



Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welp (2016)

# Risiken auf Grund von spezifischen Veränderungen der Arbeitsbedingungen



Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welpé (2016)



## Chancen

- Mehr Weiterentwicklung und Lernen
- Vielfältigere Tätigkeitsinhalte
- Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten
- Flexiblere Arbeits- und Lebensmodelle
- Erhöhte Kreativität
- Effizienzsteigerung
- Aufwertung von Arbeit
- Sinnhaftigkeit und Identifikation mit der Arbeit



## Risiken

- Erhöhte Belastung
- Erhöhter Wettbewerb
- Verringerte soziale Bindungen
- Erhöhte Unsicherheit
- Wegfall von Tätigkeiten und Arbeitsplätzen
- Erhöhte Ansprüche an Mitarbeiter
- Zunehmende Erreichbarkeit
- Konflikt zwischen Privat- & Berufsleben
- Soziale Konflikte

**Hohe Arbeitsplatzattraktivität vs. Extreme Stressfaktoren**

## ❖ **Projektergebnisse:**

- ❖ **Digitalisierung und Geschäftsmodelle**
- ❖ **Die digitale Organisation**
- ❖ **Digitalisierung und Arbeit**
- ❖ **Digitalisierung und Führung**
- ❖ **Fazit**

**Organisation:**  
Kulturelle  
Veränderungen

## Elemente der digitalen Transformation

- Bewusstsein über digitale Transformation
- Partizipation und Demokratisierung
- Lernbereitschaft
- Innovationsbereitschaft
- Veränderungstoleranz

**Führung:**  
Visionen und  
Ziele

**„Die Reform beginnt an der Spitze. Die Treppe muss von oben gekehrt werden.“**  
- Hermann Simon -

## 1 Kompetenzanforderungen

- Höhere Anforderungen (Agilität, Flexibilität, Veränderungen, Unsicherheit, diverse Teams, Interkulturalität, IT-Kompetenz)
- Lebenslanges Lernen

## 2 Beziehungsförderung

- Individualisierung: Vertrauen, Coaching, Enabling, Wertschätzung
- Vernetzung: Teambuilding, Kollaboration, Networking

## 3 Einflussmöglichkeiten

- Partizipation, Demokratisierung, Fördern von Eigenverantwortung
- Inspiration, Motivation und Vorbildfunktion
- Führung auf Distanz und Vertrauen

## 4 Technologisierung

- Kommunikation über neue Medien
- Zusammenarbeit mit Maschinen und IT- / Tool-Unterstützung
- Automatisierung von Tätigkeiten

5

## Gesundheitsmanagement

- Fördern von Work-Life-Balance
- Ermöglichen neuer Arbeitszeit- / Arbeitsortmodelle
- Klare Regeln bzgl. Erreichbarkeit

6

## Zunehmender Druck

- Beschleunigung
- Mehr Belastung und Stress
- Zunehmende Erreichbarkeit

7

## Veränderte Personalentwicklung

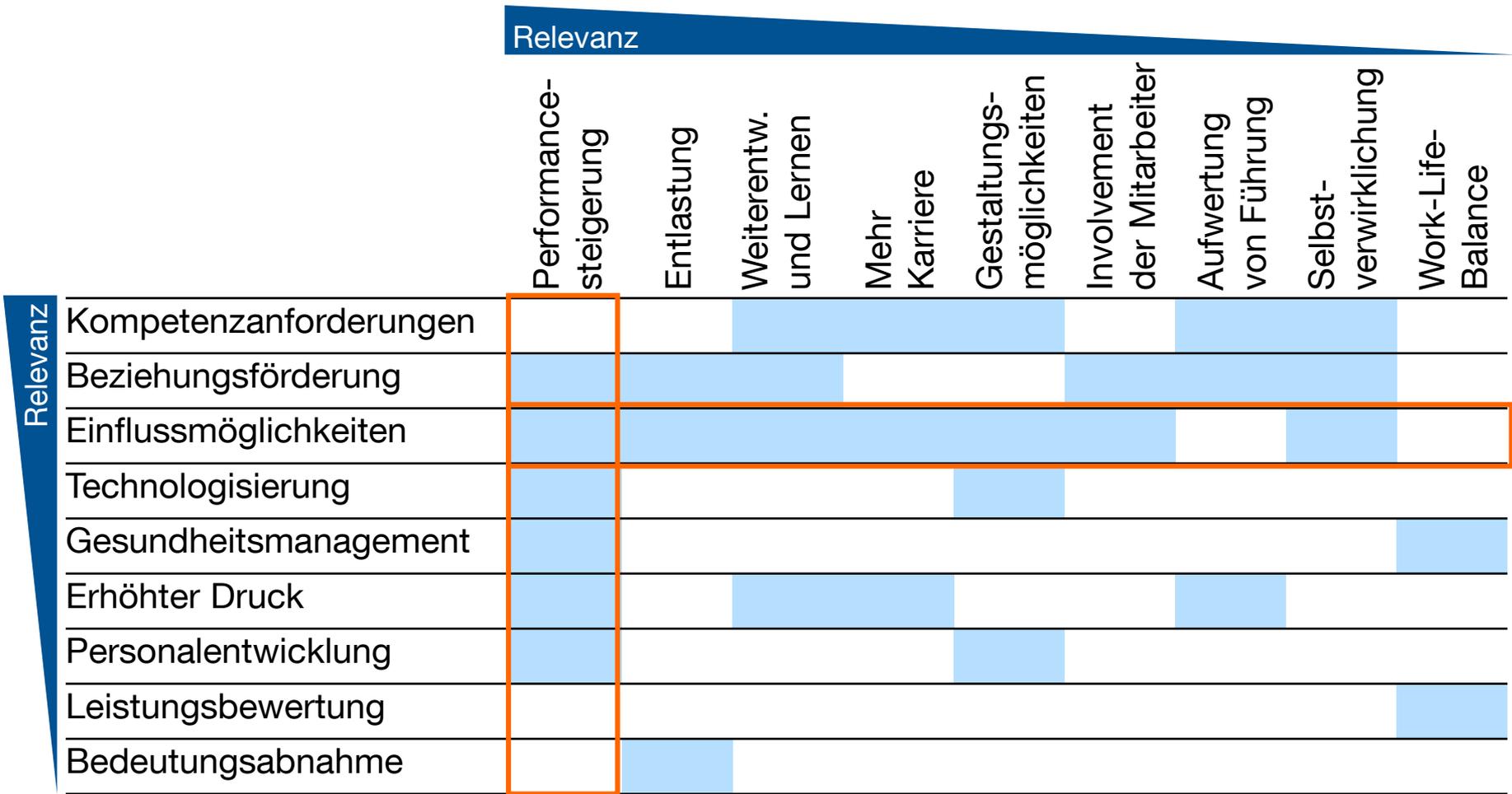
- Verstärkte Weiterentwicklung von Mitarbeitern vs. "hire-and-fire"

8

## Veränderte Leistungsbewertung

- Transparentere Leistungen von Mitarbeitern
- Höhere Ergebnisorientierung

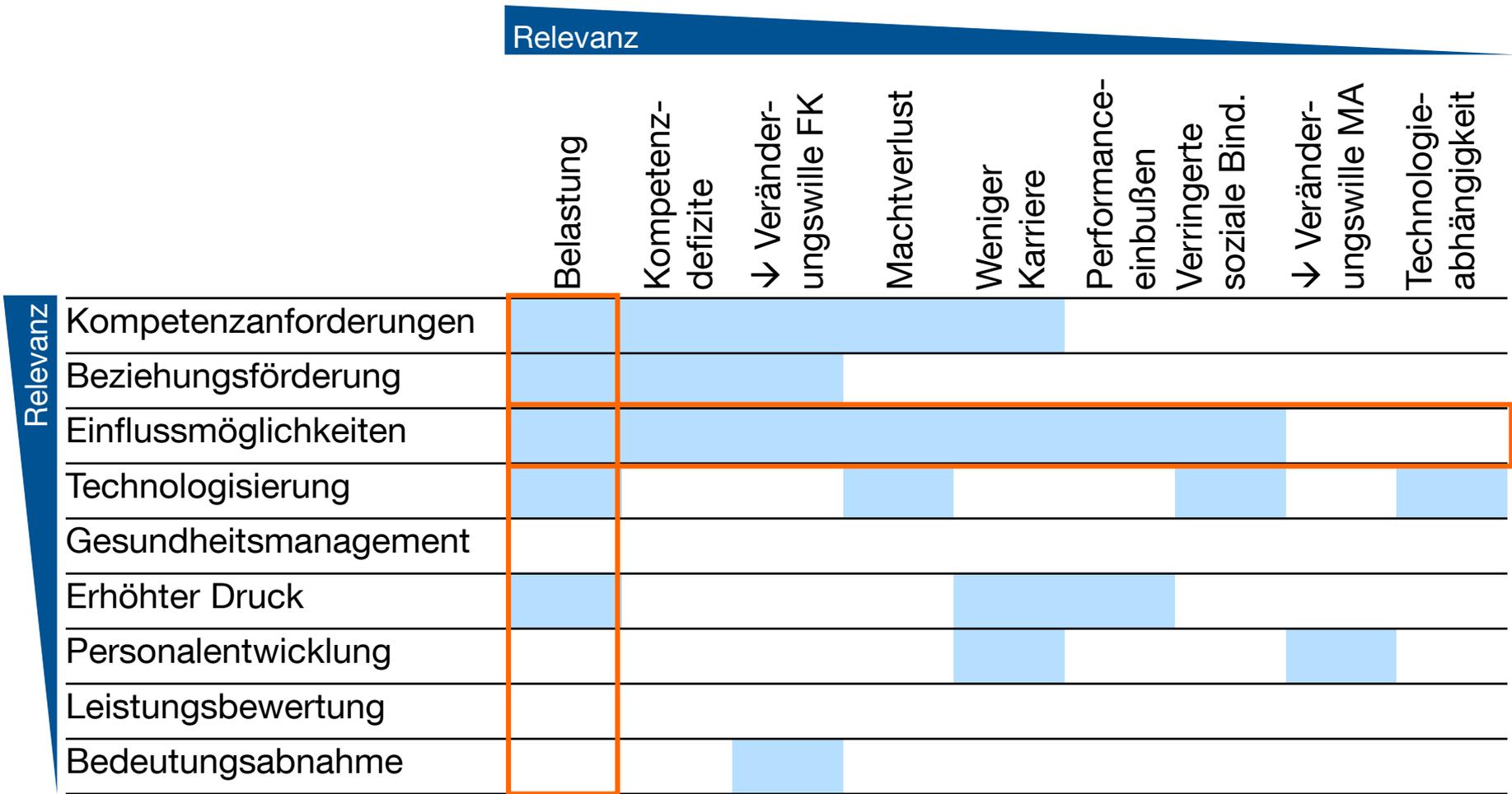
# Chancen auf Grund von spezifischen Veränderungen von Führung



■ Aus der Veränderung resultierende Chance

Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welpel (2016)

# Risiken auf Grund von spezifischen Veränderungen von Führung



■ Aus der Veränderung resultierende Chance

Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welp (2016)



## Chancen

- Performancesteigerung
- Entlastung
- Weiterentwicklung und Lernen
- Mehr Karrierechancen
- Gestaltungsmöglichkeiten
- Involvement der Mitarbeiter
- Aufwertung von Führung
- Selbstverwirklichung
- Work-Life-Balance



## Risiken

- Belastung
- Kompetenzdefizite
- Geringe(r) Veränderungswille/  
-kompetenz der Führungskräfte
- Machtverlust
- Weniger Karrierechancen
- Performanceeinbußen
- Verringerte soziale Bindung
- Senkung des Veränderungswillens  
der Mitarbeiter
- Technologieabhängigkeit

**Höhere Führungsleistung vs. Höhere Belastung**

## ❖ **Projektergebnisse:**

- ❖ **Digitalisierung und Geschäftsmodelle**
- ❖ **Die digitale Organisation**
- ❖ **Digitalisierung und Arbeit**
- ❖ **Digitalisierung und Führung**
- ❖ **Fazit**

1

Wie verändert die Digitalisierung Arbeit und Führung?  
Welche Chancen und Risiken ergeben sich dadurch?

2

Welche Faktoren auf Führungs- und Organisationsebene tragen zum Gelingen der digitalen Transformation bei?

## Dimensionen

---

- Höhere Kompetenzanforderungen
- Intensivierung
- Zunehmende Technologisierung
- Veränderungen von Teamarbeit
- Neuartige Kommunikation
- Strukturelle Veränderungen
- Veränderte Work-Life-Beziehung
- Erhöhter Einfluss

## Chancen und Risiken

---

- Chancen:
  - Mehr Weiterentwicklung
  - Interessantere Jobs
- Risiken:
  - Stress
  - Unsicherheit

## Dimensionen

---

- Höhere Kompetenzanforderungen
- Höhere Beziehungsorientierung
- Verändertes Einflussverhalten
- Zunehmende Technologisierung
- Gesundheitsmanagement
- Zunehmender Druck
- Wandel in Personalentwicklung und Leistungsbewertung

## Chancen und Risiken

---

- Chancen:
  - Leistungssteigerung
  - Attraktivere Führungsaufgaben
- Risiken:
  - Stress
  - Kompetenzmangel

## Führungsebene

---

- Beziehungsorientierung
- Demokratisierung
- Gesundheitsförderliches Führungsverhalten

## Organisationsebene

---

- Innovationsförderliche Prozesse und Strukturen
- Offenheit und Veränderungswille
- Experimentier- und Fehlerkultur