

Mentale Transformation  
e-nrw Düsseldorf  
09.11.2016

**gfwm**  
Gesellschaft für  
Wissensmanagement e.V.

# Ausgangslage: Informatisierung und Digitalisierung

Seit den 1990-er Jahren:

Informatisierung der Arbeitswelt -> Informationsraum Internet

Veränderte Kommunikationsbeziehungen

Aufweichung von Ort und Zeit

neue Arbeitsformen, neue Organisationsstrukturen,  
neue Steuerungsstrukturen

Bedeutung von Wissen und (Weiter-) Bildung für die Teilhabe am  
Arbeitsmarkt wächst signifikant

-> mit Digitalisierung grundlegender Wandel auf allen Ebenen,  
für alle Rollen



# Wandel der Arbeitswelten Nur für die Mitarbeiterebene...?

digital, disruptiv

agil, flexibel, vernetzt

interaktiv

zeit- und ortsunabhängig

dynamisch, unsicher

eigenverantwortlich - ergebnisorientiert

wissensbasiert, prozessorientiert

unterschiedliche Wertewelten (vgl. Studie „Wertewelten“)

psychische Belastung



# Wandel der Arbeitswelten ... und für die Führungsebene?

Digitale Technologien im Blick!

neues Rollenverständnis

Soziale Kompetenzen im Praxistest

Individuelles Kompetenzmanagement

Demographischer Wandel

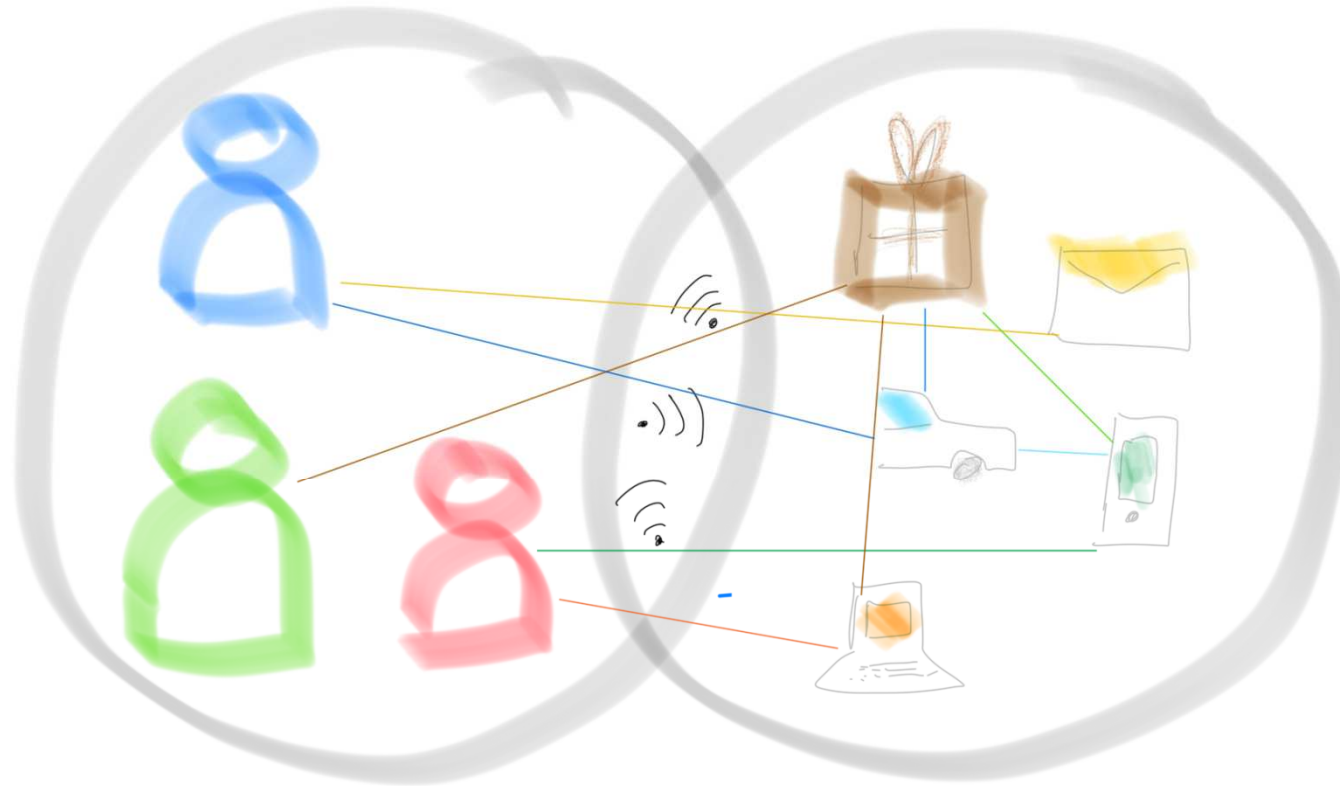
Flexible Arbeitszeit - variable Arbeitszeitphasen

Gesundheitsmanagement

...



# Vernetzte Arbeitswelten Statt hierarchischer Strukturen



(((•)))  
Digitalisierung

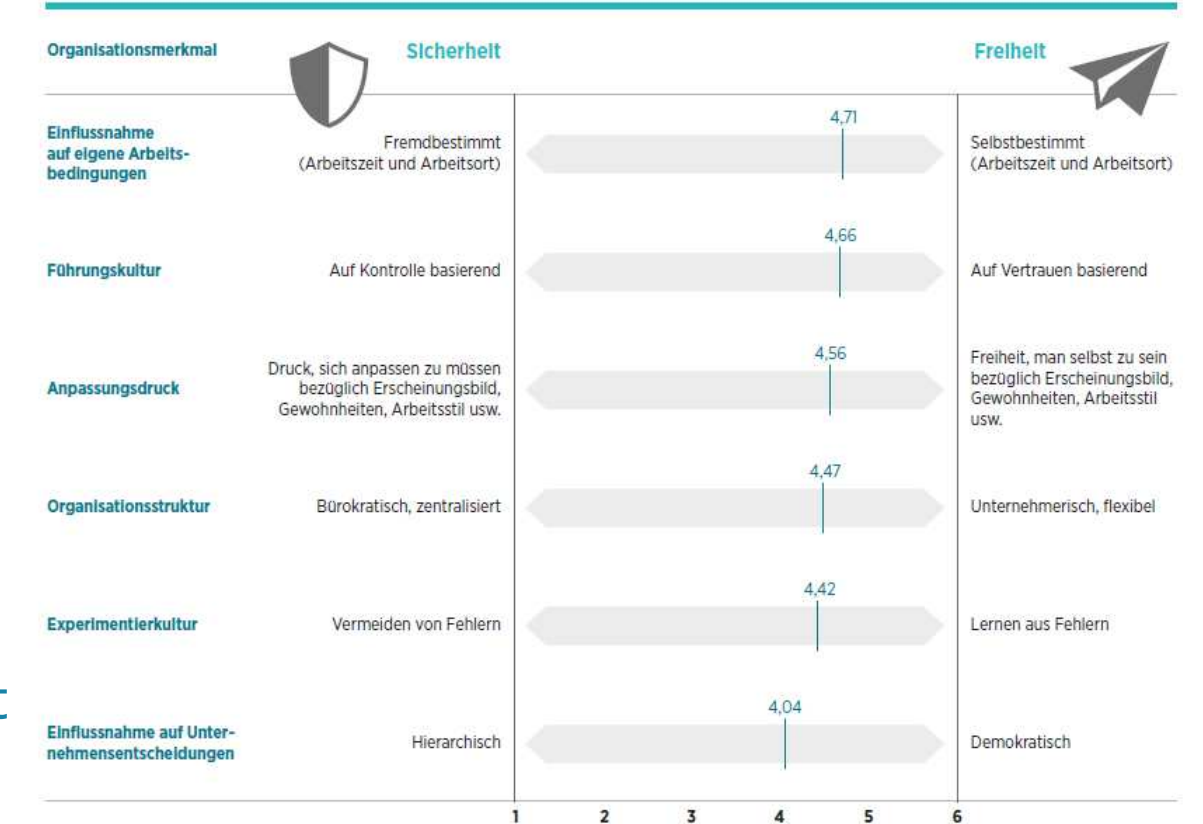
# Innovationsförderliche Arbeitswelten: der Ruf nach Freiheit

## Studie Hays

und ZAAG 2016<sup>(4)</sup>

- ↓ weniger Fachkompetenz
- ↑ Experimentierkultur
- ↑ Kommunikationsfähigkeit
- ↑ soziale Kompetenzen

Abbildung 1 – Die zentrale Kernfrage lautete: „Bitte geben Sie jeweils an, welche Ausprägung der Eigenschaft zwischen den beiden Polen Sie im Hinblick auf Ihr Innovatives Verhalten im Job bevorzugen.“



# Digitaler Reifegrad von Organisationen und Unternehmenskultur

Studie MIT

und Deloitte 2016<sup>(5)</sup>

↑ Digitale Rollen

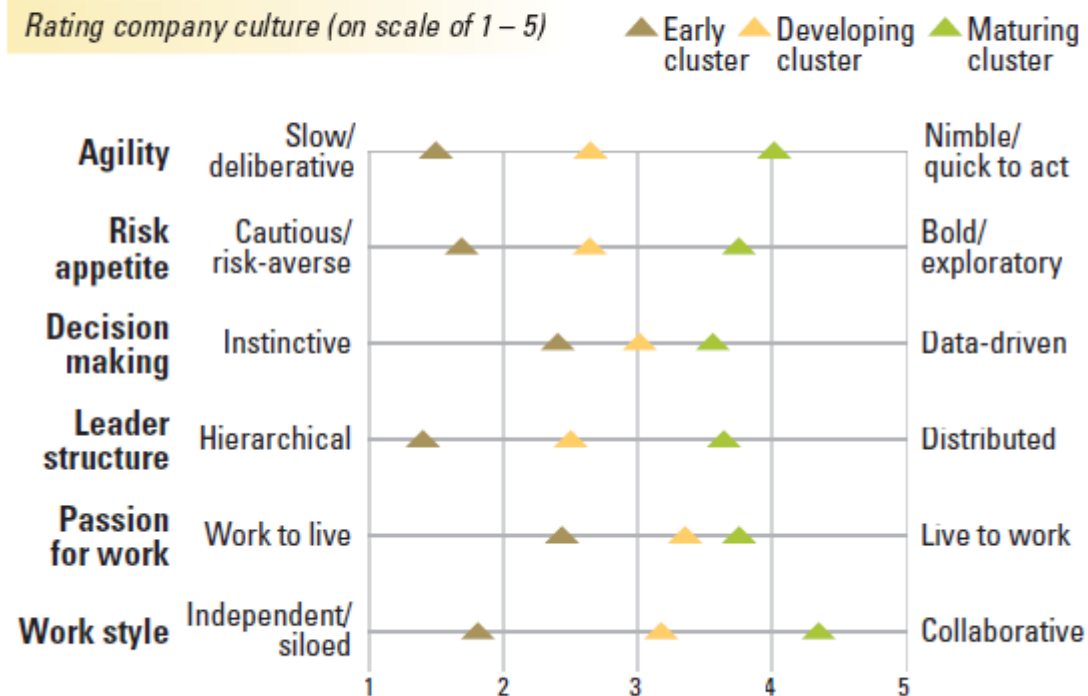
↓ fehlende Ressourcen

↓ fehlende Kompetenzen

dennoch

Leuchttürme

**FIGURE 6:** Three distinct cultural mindsets generated by a hierarchical cluster analysis relate closely to the stages of digital maturity.<sup>(5)</sup>



# Was folgt? Ein kontinuierlicher Prozess!





# Umsetzungsstrategien? Einige Beispiele

**Lernen durch Lehren** (Upstalsboom-Weg: ökologische und menschliche Führung; Top-Down vorgelebt)

**Führen mit Aufgabe**

**Mentoring**

**Transparenz und Aktualität**



**Selbstbestimmte Reorganisation** (Haufe-umantis: freiwillige Entscheidung „in welchem Team kann ich den größten Beitrag leisten -> „Heldenbildung“)

# Und weiter...?

Führung ist keine monodirektionale Aufgabe!

Alle müssen das eigene Silo verlassen!

Gemeinsam kann den Wandel gelingen.

Wir müssen nur die Denkweise ändern.

Und beginnen.



# Literaturhinweise (Auswahl)

- (1) Baukrowitz, Andrea., Berker, Thomas, Boes, Andreas, Pfeiffer, Sabine, Schmiede, Rudi, Will, Maschan(Hg.), Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch, Berlin 2006, zitiert als (1).
- (2) BMAS-Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“, Berlin 2016, u. a. in Werkheft 02 - Wie wir arbeiten wollen, BAMS (Hg.), Berlin, August 2016, zitiert als (2).
- (3) Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven, Soziologisches Arbeitspapier Nr. 43/2015 der TU Dortmund, Dortmund, Oktober 2015, hier: Vortrag „Industrie 4.0 – Wandel der Arbeit“, Mai 2016, Folie 11, zitiert als (3).
- (4) Rehm, Stefan; Sattelberger, Thomas; Schabel, Frank (Hg.); Der Ruf nach Freiheit – Innovationsförderliche Arbeitswelten aus Sicht der Arbeitenden; Studie der Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft, Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. und HAYS AG, 2016, Seite 10, zitiert als (4).
- (5) G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, "Aligning the Organization for Its Digital Future" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2016, Seite 11, Abbildung 6, zitiert als(5).
- (6) G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, "Aligning the Organization for Its Digital Future" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2016, Seite 14, Abbildung 9, zitiert als (6).
- (7) Arnold, Hermann, Wir sind Chef – wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg, 2016, zitiert als: Wir sind Chef – wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert, zitiert als (7).
- (8) von der Leyen, Ursula, „Führung und Reformfähigkeit“, Keynote der Bundesministerin der Verteidigung am 1. Tag des Zukunftskongresses 2016, Berlin, 21. Juni 2016, zitiert als: van Leyen – Keynote Zukunftskongress 2016, zitiert als (8).
- (9) Rump, Jutta; Breitschopf, Klaus, HR-Report 2014/2015 – Schwerpunkt Führung, Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, Mannheim – Zürich – Wien 2014

# Kontakt

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e.V.  
Postfach 11 08 44

Fachgruppe Digitale  
Transformationsprozesse

D-60043 Frankfurt am  
Main

E-Mail:

[tanja.krins@gfwm.de](mailto:tanja.krins@gfwm.de)

Internet: [www.gfwm.de](http://www.gfwm.de)

[newsletter@gfwm.de](mailto:newsletter@gfwm.de)

