



# Die 4. Dimension der Digitalisierung

Prof. Dr. Jutta Rump /  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
Deutschland  
0049 621 5203-238  
0049 172 5265003  
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de



# Trends und Entwicklungen

## **Globalisierung**

Grenzenlose Mobilität

Zunahme an Wettbewerbsintensität  
und Instabilität von Märkten

Wissens- und Innovationsgesellschaft  
und steigende Bedeutung von  
Kompetenzen

## **Digitalisierung**

KI, Roboter, Algorithmen

VUCA (volatility, uncertainty,  
complexity, ambiguity)

Veränderung = Normalzustand

# **Megatrends**

## **Wertewandel**

Partizipation / Demokratisierung

Individualisierung und Diversität

Nachhaltigkeit

Wandel von Lebensentwürfen

## **Demografischer Wandel**

Alterung

Nachwuchsmangel

Sinkendes Angebot an Arbeitskräften

Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Generationen-Vielfalt

## VUCA-Welt

- V = Volatility** (Beweglichkeit)
- U= Uncertainty** (Unsicherheit)
- C= Complexity** (Komplexität)
- A= Ambiguity** (Mehrdeutigkeit)



## Transformation

# VUCA = Transformation

**Wir befinden uns in einer  
Transformation (und nicht (mehr) in  
einem Change-Prozess)!**





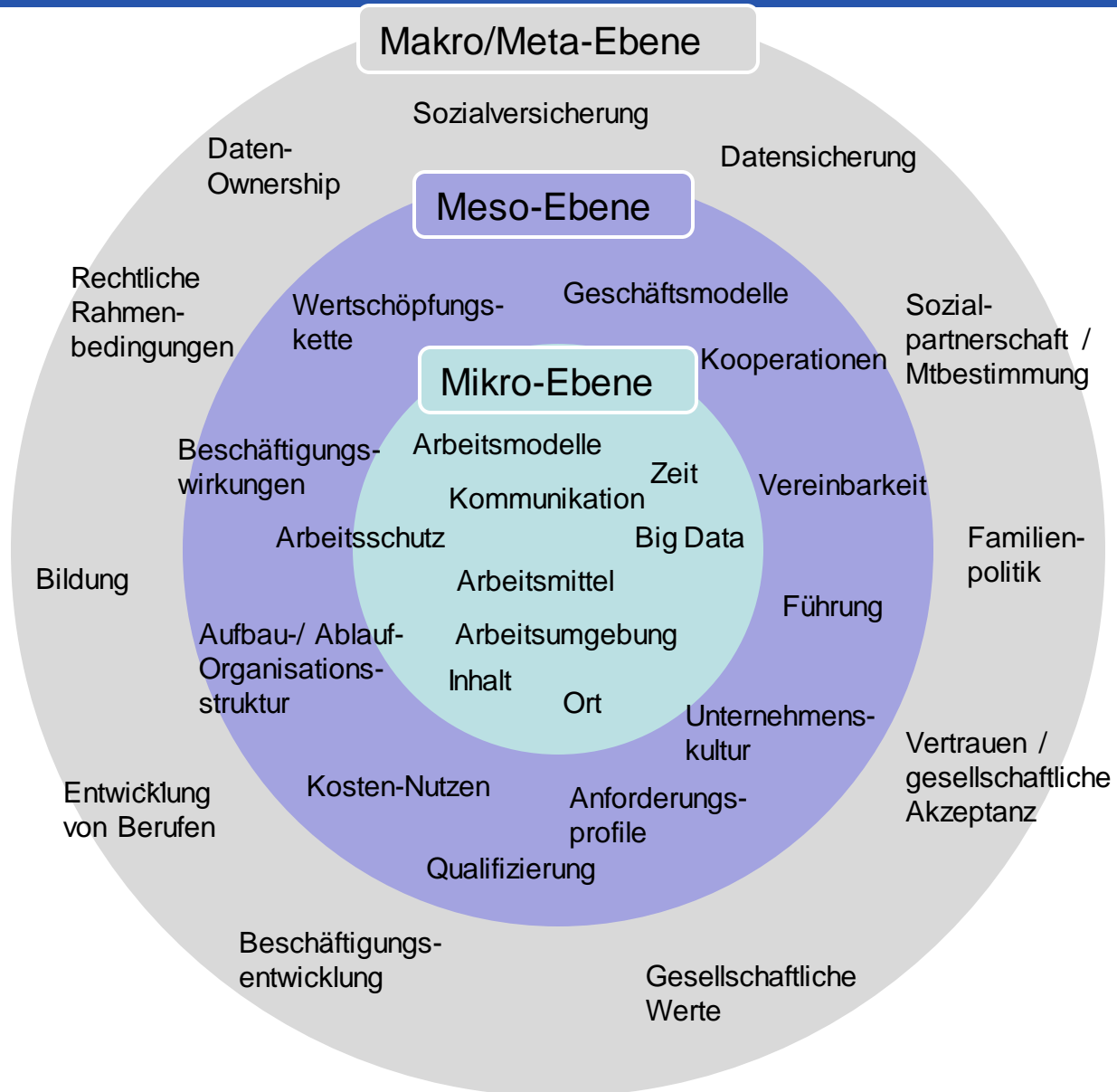
# Arbeitswelt 4.0

## Die 4 Dimensionen der Digitalisierung

1. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Technologie**
2. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Geschäftsmodelle**
3. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Prozesse und Strukturen**
4. **Dimension der Digitalisierung:  
Innovationen in Gesellschaft, soziale  
Kontexte, System Arbeit, ...**



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







# Führung 4.0

## Ambidextrie: Unternehmen müssen ausbalancieren

### **Business**

- Traditionelle Geschäftsmodelle –  
Digitale Geschäftsmodelle
- Kostendruck – Innovationsdruck
- Personalanpassung - Fachkräfteengpass

### **Führung und Kultur**

- Management – Leadership
- Digital Immigrants – Digital Natives
- Beruf - Privatleben

### **Organisation**

- Linienorganisation – Agile Organisation
- Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit
- Erreichbarkeit – Verfügbarkeit



## „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 Gestaltende des operativen Tagesgeschäfts
- Führungskräfte als strategische Partner/innen
- Führungskräfte als normative Bewahrer/innen
- Führungskräfte als Transformations-Agents
- Führungskräfte als Personalentwickler/innen
- Führungskräfte als Coaches
- Führungskräfte als Manager/innen von Diversität / Diversity (Generationen, unterschiedliche Kulturen, ...)
- Führungskräfte als Protagonisten zur Gestaltung von Life-Balance
- Führungskräfte als „Manager/innen 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 Innovationsvielfalt)
- Entscheidungsfähigkeit
- Revidierbarkeitskompetenz
- Selbstmanagement,...

**EIERLEGENDE WOLLMILCHSAU?**



## Herausforderung

**LÖSUNG:**

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



# Organisation 4.0

## Agilität als Organisationsprinzip

Agilität (im organisationalen Kontext) bedeutet

- selbstbestimmt,
- selbstorganisiert,
- hierarchiefrei

Primärorganisation  
 Sekundärorganisation  
 Parallelorganisation

mit dem grundsätzlichen Ziel, Innovationen zu generieren.







# Mitarbeitende 4.0



# 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, digitaler Kompetenzen
- Methoden- und Social-Skills
- Emotionaler Kompetenz / Empathie
- Kompetenz, über den tellerrand hinweg zu schauen
- Frustrationstoleranz
- Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie –fähigkeit
- Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität
- Selbstmanagement / Selbstorganisation
- Lebenslangem Lernen
- Optimismus

**WER IST DAZU IN DER LAGE?**



## Ehrgeizig! Realistisch?

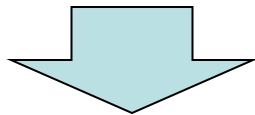
**Selbstbestimmtheit -  
Fremdbestimmtheit**



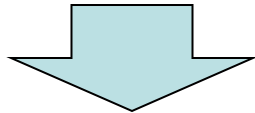
# Stärkenorientierung

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

Identifizierung von Stärken und Talenten



Förderung der Stärken und Talente



Personaleinsatz nach Stärken und Talenten



## Quantitative Beschäftigungseffekte

**Es ist in Erwägung zu ziehen, dass der negative und positive Beschäftigungseffekt nicht zur gleichen Zeit eintritt.**

**Kurzfristig negative Effekte?  
Langfristig positive Effekte?**





**Nicht zuletzt - Kultur 4.0**

## Vermeintlicher Widerspruch?

# Bewahren – Verändern







**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit !**