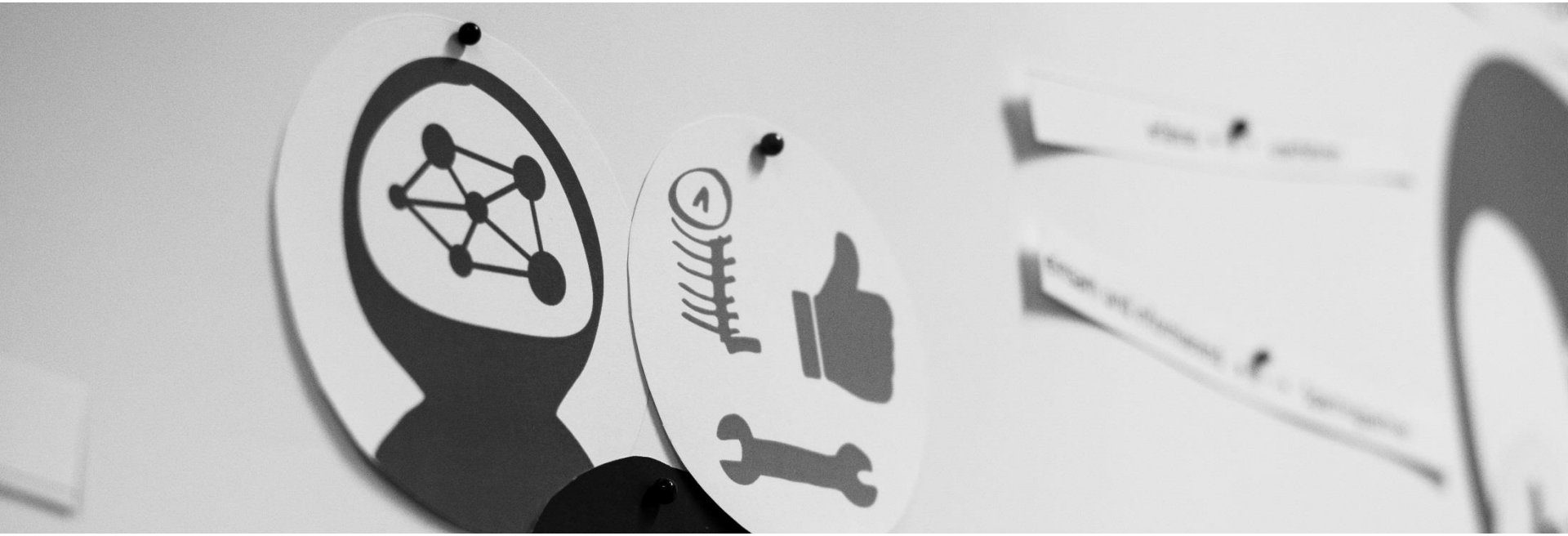
artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



# Was bedeutet Digitale Transformation für die Beratung?

artop-Kolloquium am 21.03.2018

Knut Polkehn

# Herzlich Willkommen!

*„Digitalisierung verändert alles“ – so eine viel zitierte plakative Aussage. Inzwischen ist das Wort Digitalisierung in Strategie- und Konzeptpapieren jeglicher Art angekommen.*

*Welche Veränderungen haben das bewirkt, welchen Veränderungen müssen wir uns in unserer Arbeits- und Lebenswelt in der sogenannten digitalen Transformation stellen… und müssen wir das?*

*Und was bedeutet das für die Arbeit von Beraterinnen und Beratern in und für Organisationen mit Mitarbeitern und Führungskräften?*

# Digitale Transformation

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

## Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik

Der Begriff Digitale Transformation bezeichnet **erhebliche Veränderungen des Alltagslebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft** durch die **Verwendung digitaler Technologien** und Techniken sowie deren Auswirkungen.

http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation

## Wikipedia

Die digitale Transformation (auch „digitaler Wandel") bezeichnet einen **fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess**, der als Digitale Revolution die **gesamte Gesellschaft** betrifft und in wirtschaftlicher Hinsicht speziell Unternehmen.

Basis der digitalen Transformation sind digitale Technologien, die **in einer immer schneller werdenden Folge** entwickelt werden und somit den Weg für wieder neue digitale Technologien ebnen.

https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale_Transformation

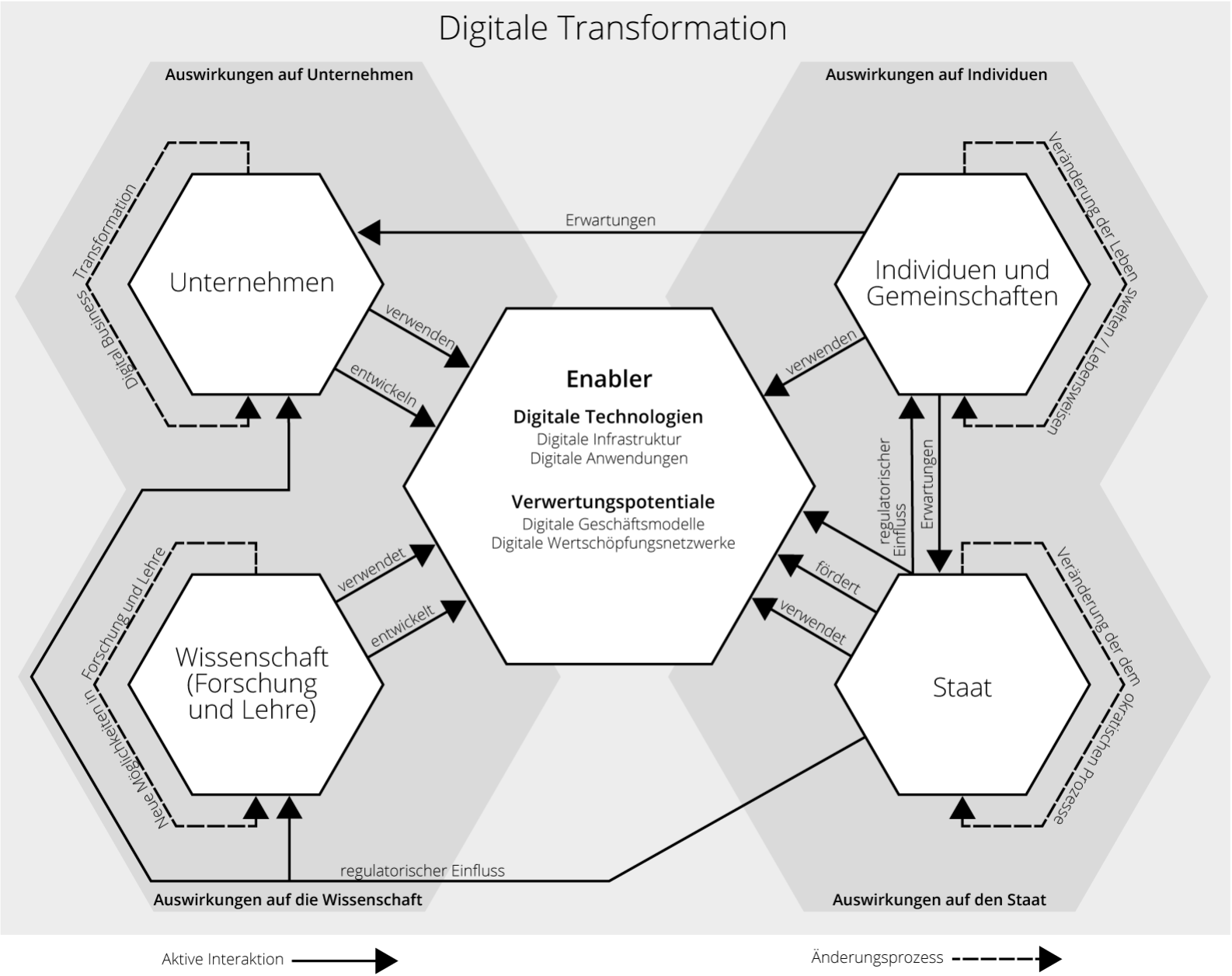
# Digitale Transformation

„Mit Digitalisierung bezeichnen wir heute den **Einsatz technologischer Innovationen im Geschäftskontext mit signifikantem Einfluss auf Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse, Absatzkanäle und Versorgungswege**.

Die damit verbundenen **Nutzungspotentiale** beinhalten unter anderem Steigerung von Umsatz oder Produktivität, **Innovationen in der Wertschöpfung** sowie **neue Formen der Kundeninteraktion**.

Die digitale Transformation hat dabei **disruptive Konsequenzen** für viele Unternehmen und Branchen, so dass eine Weiterführung des analogen Geschäfts oft keine echte Option darstellt.„

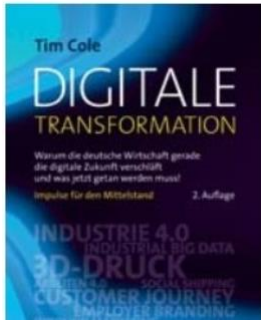
N. Urbach & F. Ahlemann (2016). IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung.




By Thomas Kofler (Own work) [CC BY-SA 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0)], via Wikimedia Commons
https://commons.wikimedia.org/wiki/File%3ADigitale_Transformation.png

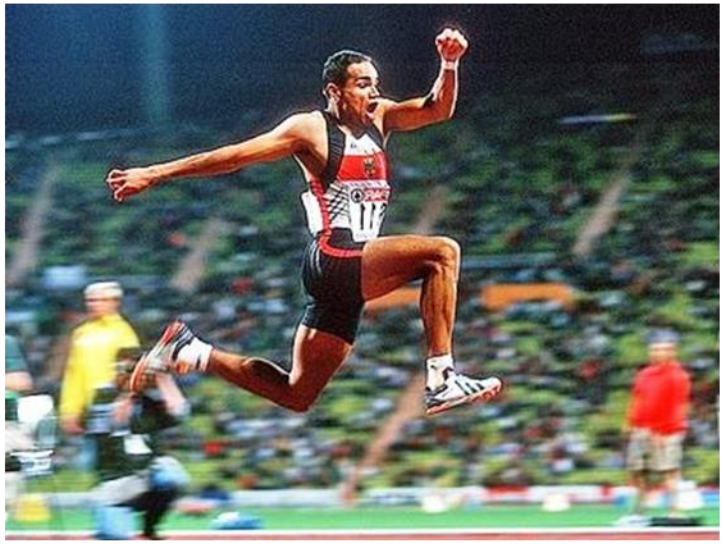
tim@cole.de

*Internet-Publizist*




artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

# 3 skips and a jump

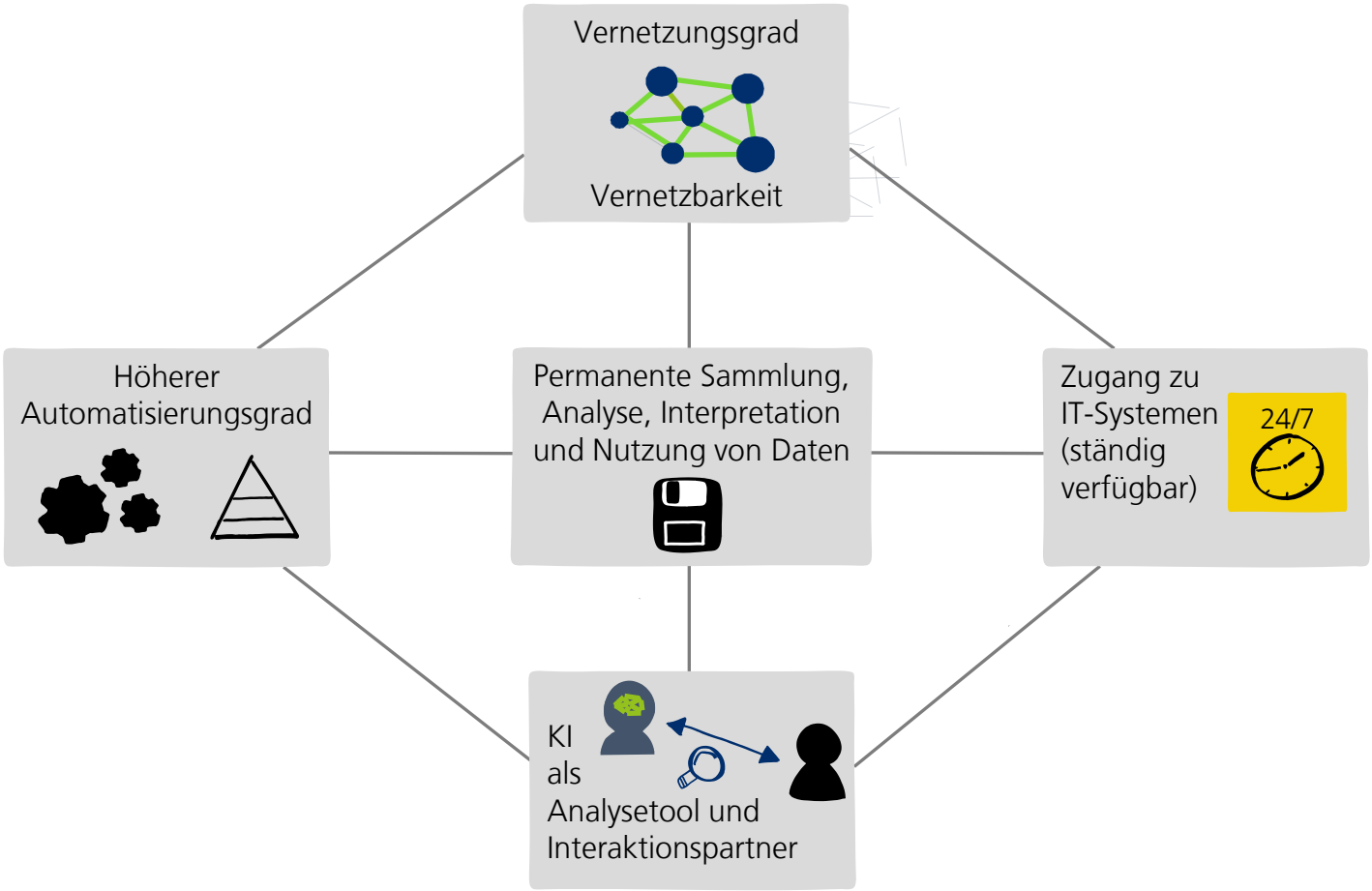


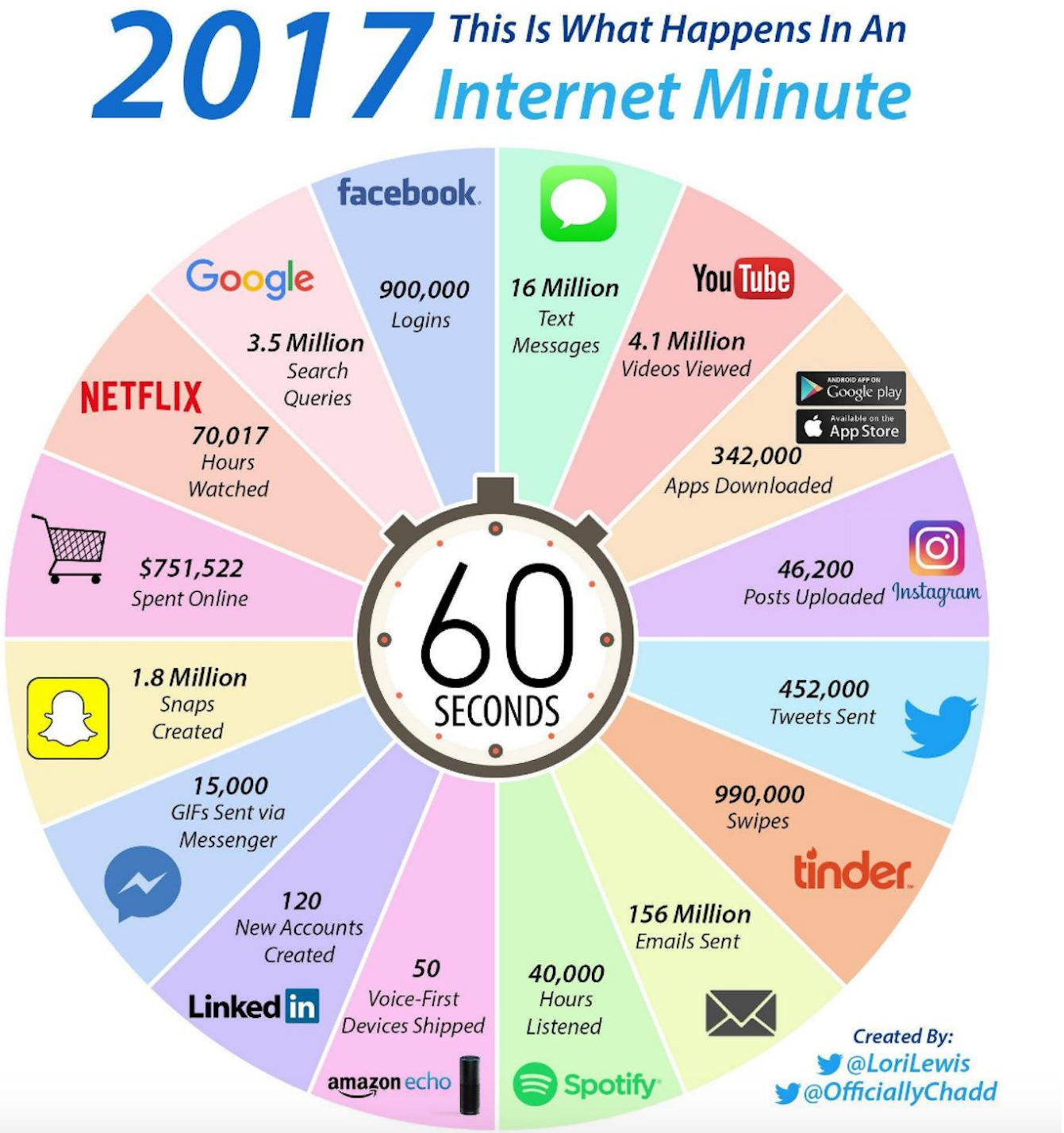
Tim Cole
http://www.cole.de/vortraege-zum-herunterladen/

analog → digital → networked → mobile

# Digitale Transformation

## Enabler: digitale Infrastruktur und Anwendungen

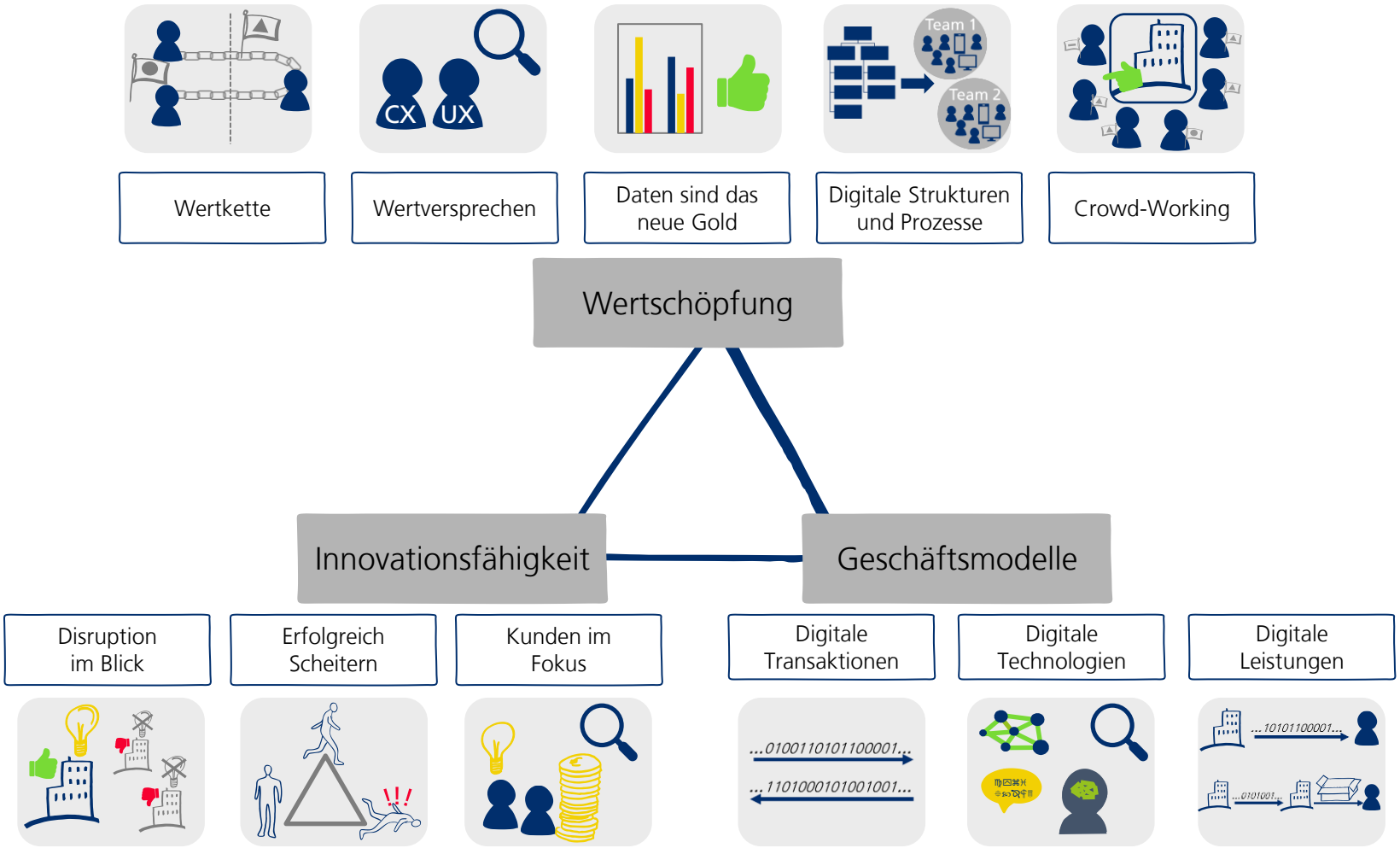





created each year by Lori Lewis and Chadd Callahan of Cumulus Media
http://www.visualcapitalist.com/happens-internet-minute-2017/

# Digitale Transformation

## Verwertungspotentiale

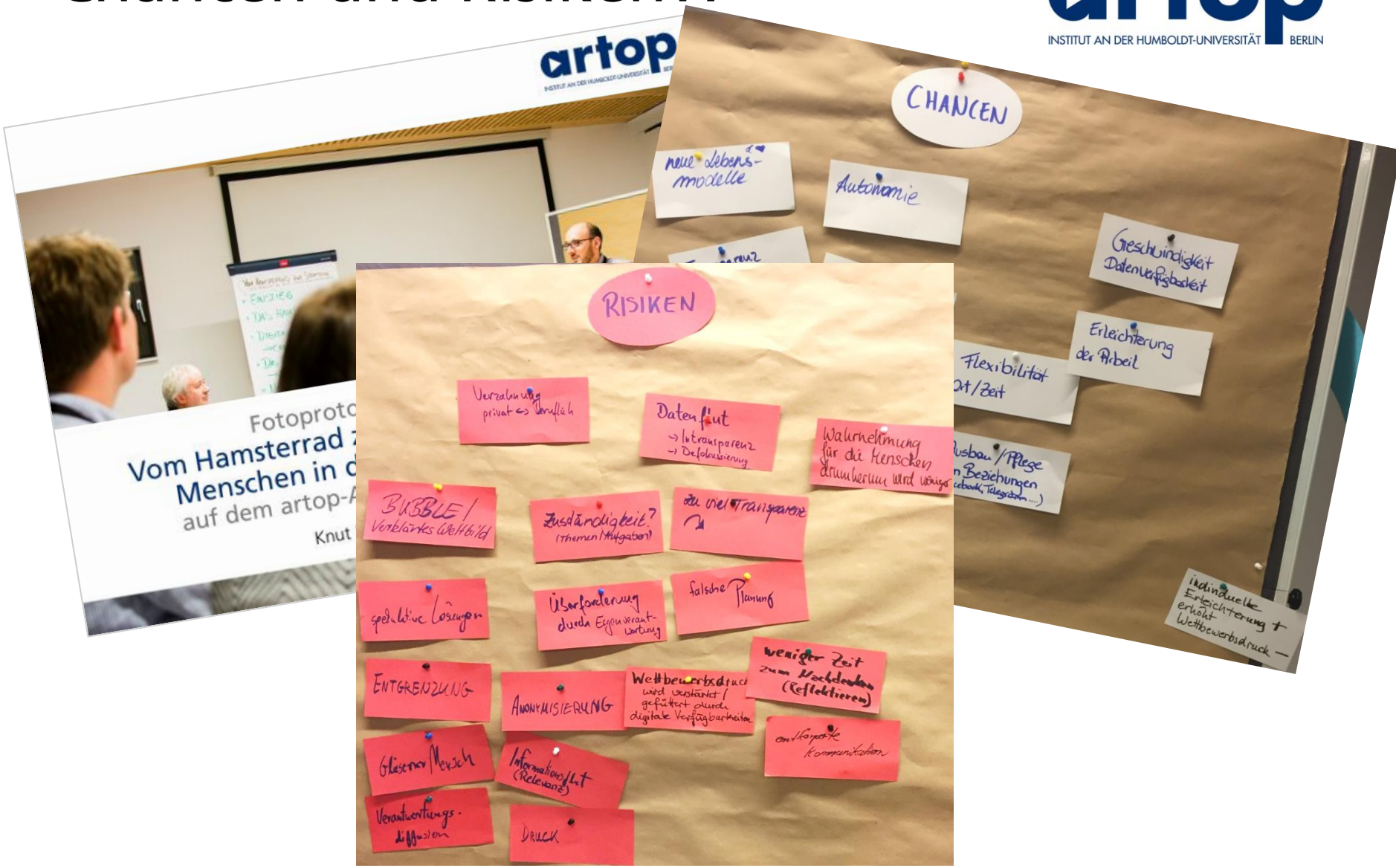


# Digitale Transformation

## Veränderungen in Arbeit und Leben

# Chancen und Risiken?!

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



# Chancen und Risiken?!

## Chancen

- Ermöglicht neue Lebensmodelle
- Flexibilisierung von Ort und Zeit, dadurch auch weniger Reisetätigkeit
- Höhere Transparenz, dadurch stärkere Beteiligung
- Selbstverwirklichung durch Autonomie und Eigenverantwortung
- Individuelle Erleichterung der Arbeit
- Erhöhte Geschwindigkeit der Datenverfügbarkeit
- Möglichkeiten zu Ausbau und Pflege von Beziehungen über soziale Netzwerke (Facebook, Telegramm, …)
- …

## Risiken

- Entgrenzung des privaten Bereichs und Verzahnung mit dem Berufsleben
- Überforderung durch Eigenverantwortung
- Erhöhter Wettbewerbsdruck durch digitale Verfügbarkeit
- Entstehung einer Filter-Bubble bzw. eines verklärten Weltbildes
- Anonymisierung und Rückgang der Wahrnehmung für die Menschen um uns herum
- Unklare Zuständigkeiten und Verantwortungsdiffusion
- Gläserner Mensch
- Informationsflut, die zu Intransparenz und Defokussierung führt
- Abnahme der Zeit zum Nachdenken
- Entkörperte Kommunikation
- …

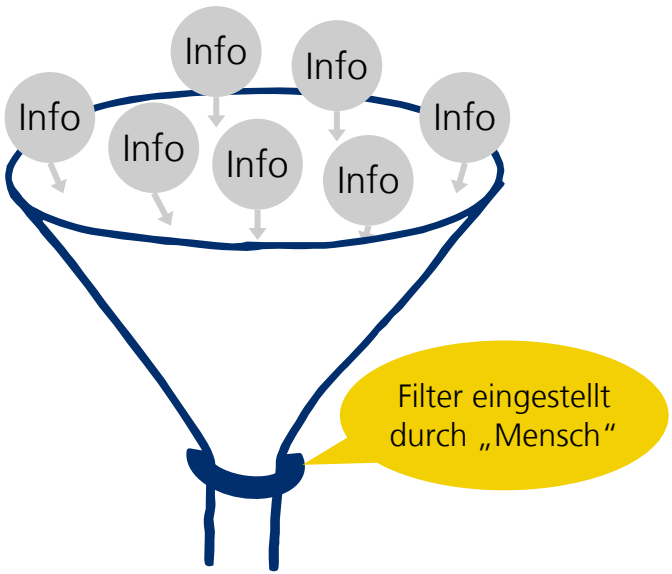
# Ziele, um Chancen zu suchen und Risiken zu minimieren

- „saubere“ Informationsverarbeitung ermöglichen
- „Hygiene“ in der Arbeit ermöglichen
- Selbstschutz ermöglichen
- Nicht immer alles schaffen müssen
- Steuerung der digitalen Kommunikation
- Verantwortung für digitale Kommunikation übernehmen
- Problem verstehen
- Transparenz über Hierarchien hinweg
- Menschen in den Mittelpunkt stellen
- Individuelle Differenzierung ermöglichen
- Sich auch mal zurückziehen können
- Passende Unternehmenskulturen
- …

# Lösungsideen um die Ziele zu erreichen

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

## „saubere“ Informationsverarbeitung




Info = relevant

Info = interessant

## „Hygiene“ in der Arbeit

- Was bedeutet die Digitalisierung für mich?
- Was sind meine Regeln?
- Wie grenze ich mich und es ab?

# Lösungsideen um die Ziele zu erreichen

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

## Selbstschutz ermöglichen

- Server abstellen
- Workshops für Mitarbeiter
- Kontrolle der Mehrarbeit
- digitaler Arbeitsschutz

## Nicht immer alles schaffen müssen

- Zeitmanagement
- emotionale Disziplin
- Prinzipien der Selbststeuerung
- „Dickes Fell“
- offene Kommunikation
- gute Kenntnis der eigenen Grenzen

## Individuelle Differenzierung ermöglichen

- verantwortungsvolle unterstützende Mitarbeitergespräche (keine Beurteilung)
- Zurverfügungstellung von Coaches
- Zeiten für Reflexion ermöglichen
- kollegialer Austausch

# Risiken und Regulierungsbedarfe?!

- Digitale **Ent**sicherung
  - Substitution
    Möglicher Verlust des Arbeitsplatzes der großen Mehrzahl von Erwerbstätigen als elementare Bedrohung ihrer Lebenslage und -perspektiven
  - Lohndruck
    Wenn ein Roboter eine Dienstleistung günstiger als ein menschlicher Arbeiter erbringen kann, so hat Letzterer kaum noch wirtschaftliche Argumente zur Hand, mit denen sich beispielsweise Lohnsteigerungen begründen lassen
  - Kontingenz
    Zunahme formaler Selbstständigkeit ohne arbeitsvertraglichen Schutz, Arbeitskräfte haben dabei keinen effektiven Einfluss auf den Preis ihrer eigenen Arbeitskraft, der vor allem von der Größe und Form der „digitalen Reservearmee“ abhängt

# Risiken und Regulierungsbedarfe?!

- Digitale **Ent**kollektivierung
  - Entbetrieblichung

    Räumliche und zeitliche Zersplitterung des Betriebs sowohl als rechtlich-organisatorische als auch als soziale Einheit, dadurch werden Solidarisierung und Vertretung gemeinsamer Interessen erschwert
  - Differenz

    Feine Leistungsunterschiede zwischen Arbeitskräften werden transparenter und können mit exakteren Bewertungsmaßstäben evaluiert werden
  - Konkurrenz

    Ausweitung der Konkurrenzprinzipien von Crowdsurfing-Plattformen auf den arbeitsteilig-kooperativ organisierte Betrieb und regulär Beschäftigte, Entstehung globaler Konkurrenzarbeitsmärkte mit einem Marktungleichgewicht zugunsten der Arbeitgeber

# Risiken und Regulierungsbedarfe?!

- Digitale **Ent**mächtigung
  - Überwachung

    Zunahme der technischen Möglichkeiten zur Überwachung und Kontrolle von Arbeitskräften durch bei der Arbeit entstehende personenbezogenen Daten
  - Steuerung

    Tätigkeiten werden vermehrt durch standardisierte, technisch vermittelte Vorgaben gelenkt, dies schränkt Entscheidungs- und Handlungsspielräume ein, degradiert Arbeitskräfte zu bloßen Ausführenden und entwertet Erfahrungswissen
  - Datenhegemonie

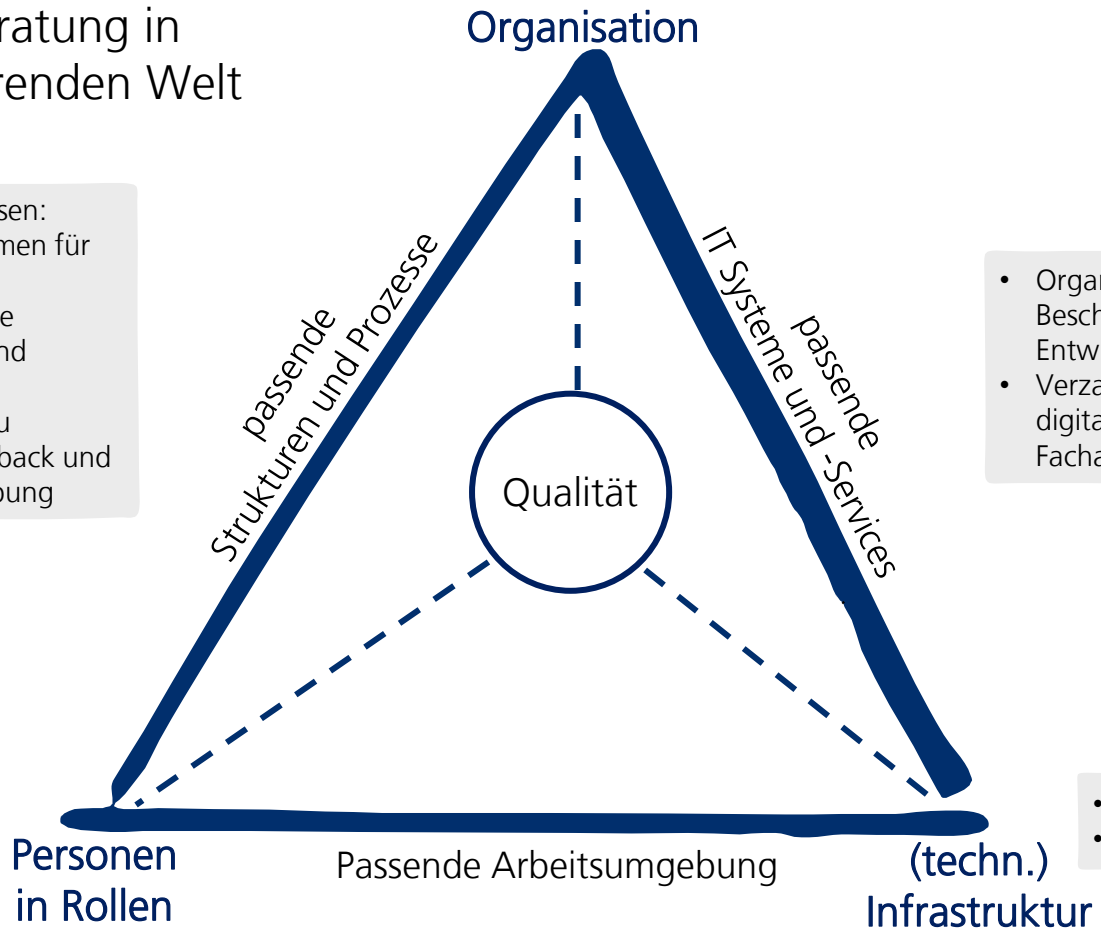
    Einseitige Anhäufung von Daten und den Möglichkeiten diese zu aggregieren, kombinieren und auszuwerten auf Seiten der Arbeitgeber

# Und Beratung?!

Organisationen als Gegenstand von Beratung in einer sich digitalisierenden Welt

- Arbeit an Zielen, Strategien
- Begleitung von Veränderung
- Ausrichtung auf die Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern und Nutzer
- Berücksichtigung rechtlicher Anforderungen bei mobiler Arbeit

Etablieren & Anpassen:
- Organisationformen für die digitale Welt
- Digitale und agile Arbeitsweisen und -prozesse
- Möglichkeiten zu Reflektion, Feedback und Konflikthandhabung




- Organisation von Beschaffungs- und Entwicklungsaktivitäten
- Verzahnung mit den digital(er) arbeitenden Fachabteilungen

- Arbeit am Digitalen Mindset
- Personalbeschaffung („War for Talents“)
- Begleitung durch Coaching & Mentoring

- Bedarfsanalysen
- Roadmaps

Benutzungsschnittstellen als Teil von
- Produkten, Systemen oder Services (B2B oder B2C) oder
- der Arbeitsumgebung (inhouse IT-Anwendungen)

T. Dallüge & K. Polkehn ()2014). Unveröffentlicht.

# Und Beratung?!

- Beratung bleibt Beratung, aber es gibt viele Handlungsfelder
- Kenntnisse über die sich digitalisierende Welt als Kontext oder Gegenstand von Beratung sind wichtig und hilfreich
  - Verständnis der Besonderheiten digitaler Geschäftsmodelle und digitalen Wertschöpfungsaspekte
    (wie „ticken“ die Unternehmen und was treibt sie an?)
  - Eine Ausrichtung auf Kundenmehrwerte macht die Betrachtung der Mehrwerte der Kunden oder Nutzer über alle Touchpoints hinweg notwendig (Bild machen über Customer Journeys / User Journeys)
  - Verständnis für die Notwendigkeit neuer Arbeitsformen, die der Komplexität der Arbeit und der Unvorhersagbarkeit konkreter Arbeitsergebnisse, gerecht werden, z. B.
    - Flache Hierarchien,
    - Selbstorganisiert agierende Teams,
    - Digitales und agiles Mindset,
    - …

# Und Beratung?!

- Blick auf Chancen oder Risiken reicht nicht
  - Aussagen zu Chancen, Risiken, Wünschen, Forderungen müssen hinterfragt und beforscht werden:
    Was sind die eigentlichen Ziele und Bedürfnisse der beteiligten und betroffenen Menschen (Nutzer, Kunden und Stakeholder)
  - Sind die Ziele bekannt, können Lösungen erarbeitet werden.
- Erfolgsfaktoren für die Arbeit in komplexen Zusammenhängen:
  - Immer wieder Suche nach / Arbeit an strategischen Zielen
    → Zukunftsorientierung
  - Sichtbarkeit, Transparenz der Ziele aller Beteiligten und auch schwieriger Rahmenbedingungen
    → Verstehen als Basis von Konsensfindung
  - Handeln unter Unsicherheit:
    Wenn Ziele, Ergebnisse oder Methoden unklar sind …
    → Prozesssicherheit geben statt Ergebnissicherheit zu versprechen

# Und Beratung?!

- natürlich kann Beratung selbst auch digitalisiert werden …

Aber im Digitalisierungs-Hype nicht vergessen:

**„Analog ist das neue Bio“**