



Die 3 D's: Demografie – Digitalisierung – Diversity Auswirkungen auf Unternehmen

Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
0621 / 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de



1. 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**
- Feminisierung
- Individualisierung
- Wertewandel
- Work-Life-Balance als Lebensentwurf
- Urbanisierung
- Polarisierung der Gesellschaft

Trotz Migrationen, welche weiterhin für die Arbeitswelt und den Arbeitsmarkt relevant

Soziale Transformation

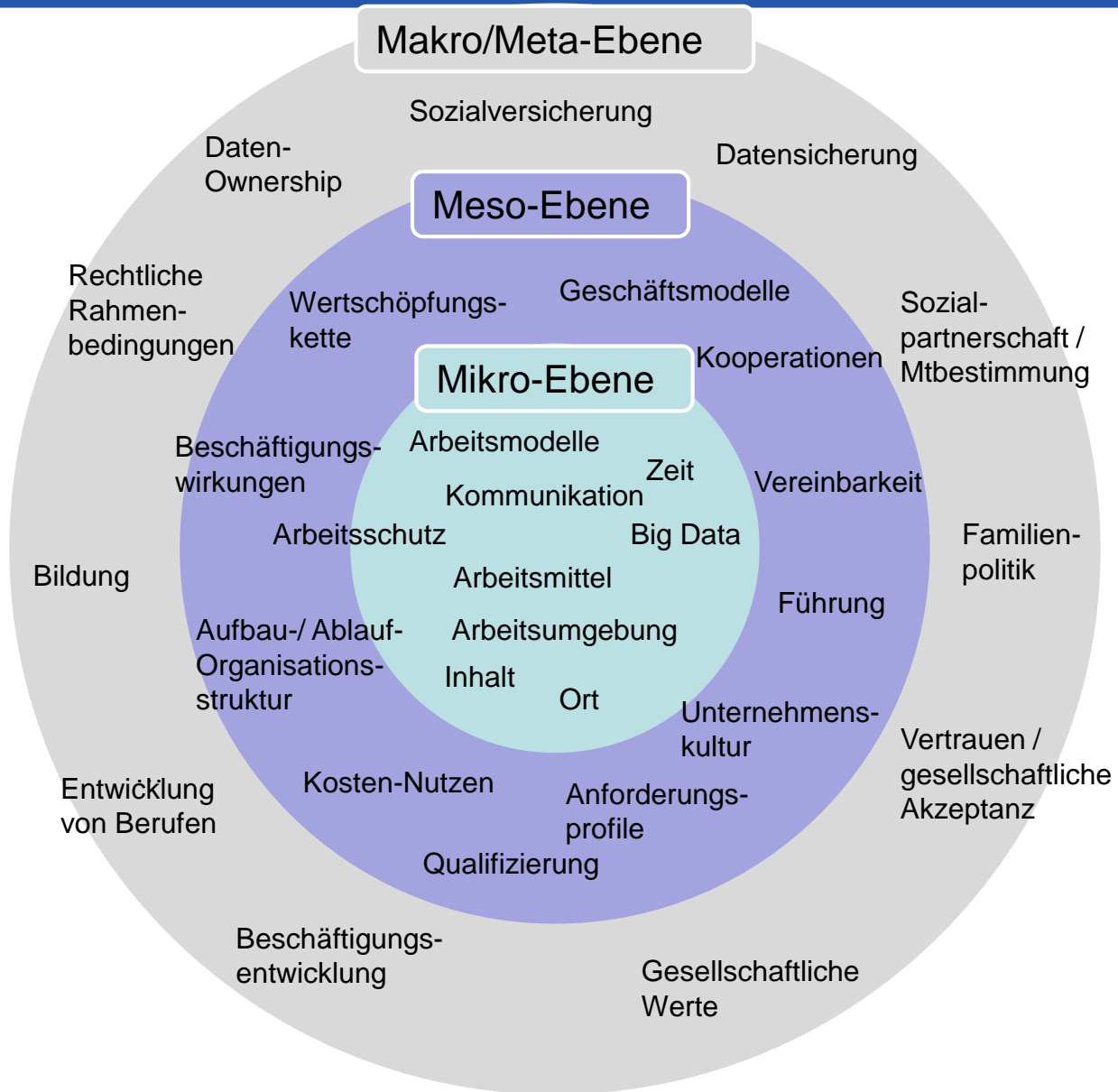
Technische Innovationen werden seit jeher mit Innovationen in Geschäftsmodellen und Prozess-Innovationen begleitet.

Häufig wird jedoch unterschätzt:

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



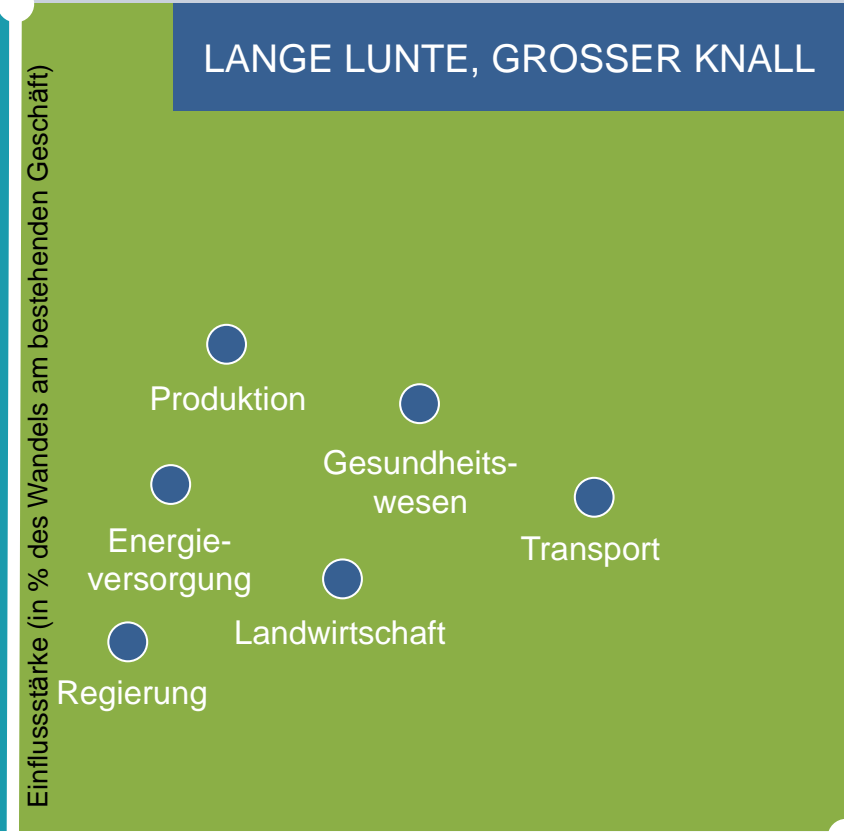
Konsequenzen der Digitalisierung in Bezug auf HR 4.0, Organisation 4.0 und Arbeiten 4.0



KURZE LUNTE, GROSSER KNALL



LANGE LUNTE, GROSSER KNALL



KURZE LUNTE, KLEINER KNALL

LANGE LUNTE, KLEINER KNALL

*Basierend auf Analysen von Heads! und Deloitte Digital

Quelle: Deloitte Digital: Überlebensstrategie „Digital Leadership“, Solothurn 2017

Diversität



Diversität als Megatrend

- Die Megatrends sind vielfältig.
- Die Konsequenzen der Megatrends sind vielfältig.
- Demografie ist mit Vielfalt verknüpft und War/ist zentraler Treiber
- Die Konsequenzen der Digitalisierung jenseits der Technik (Arbeiten 4.0) sind vielfältig.
- Der Trend der Individualisierung stellt den Einzelnen in seiner Einzigartigkeit in den Fokus. Daraus erwächst Vielfalt.
- Die Veränderungsdynamiken in Gesellschaft und Wirtschaft erfordern mehr Perspektiven und mehr Potenziale. Das lässt sich nur mit Vielfalt erreichen.
- ...





2. Anforderungen an Unternehmen: Agieren in Spannungsfeldern

Unternehmen müssen ausbalancieren

1. Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle
2. Bewahren – Verändern
3. Qualitätsdruck - Kostendruck
4. Linienorganisation – Agile Organisation
5. „Stationäre“ Arbeit - Mobile Arbeit
6. Erreichbarkeit – Verfügbarkeit
7. Berufliche Situation - Private Lebenssituationen
8. Generation Baby Boomer - Generation X, Y und Z
9. Homogene Teams – Heterogene Teams
10. Personalanpassung - Fachkräfteengpass
11. Transaktionaler Führungsstil (Management) – Transformationaler Führungsstil (Leadership)



Bezug zu Diversity

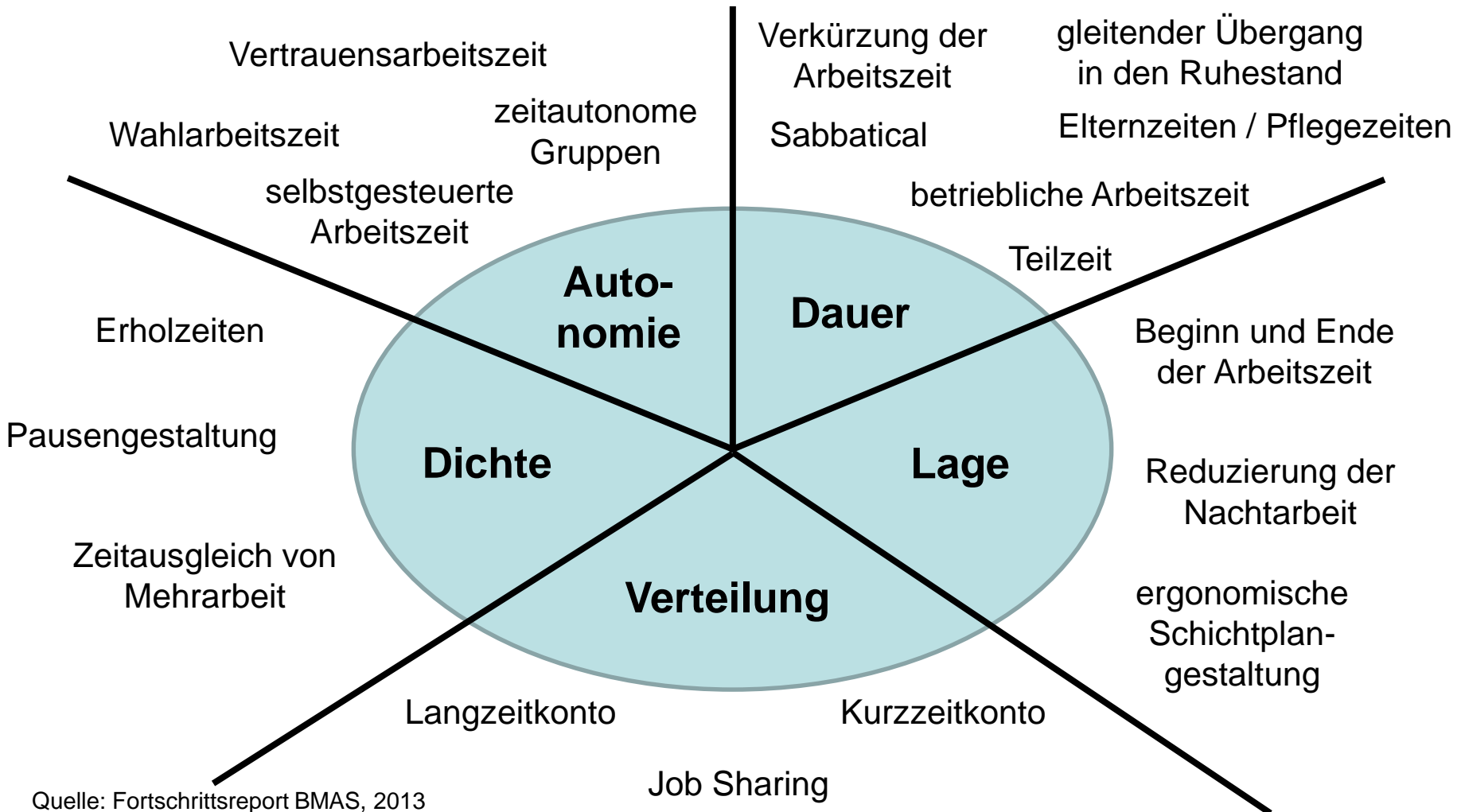
**Umgang mit den Spannungsfeldern =
DIVERSITÄT in allen Dimensionen und
auf allen Ebenen (geschäftspolitisch,
organisational, persönlich...)**





3. Anforderungen an Organisation – flexibel, mobil, agil

Faktor Zeit



Dimensionen der Zeitpolitik

Die Zeitpolitik geht einher mit 5 Dimensionen.

- Zeitsouveränität
- Zeitsynchronisation
- Zeit(um)verteilung
- Zeitkompetenzen
- Zeitpräferenzen

Führungskräfte sollten diese Dimensionen im Blick haben, um Lösungen **für / mit den Mitarbeitern/innen sowie für sich selbst** zu entwickeln und zu implementieren.

Es gibt jedoch nicht DIE Lösung !

Es gibt den Zielkonflikt in der Zeitpolitik zu beachten



Faktor Ort

Mobiles Arbeiten (Ort, Zeit,...) ermöglicht:

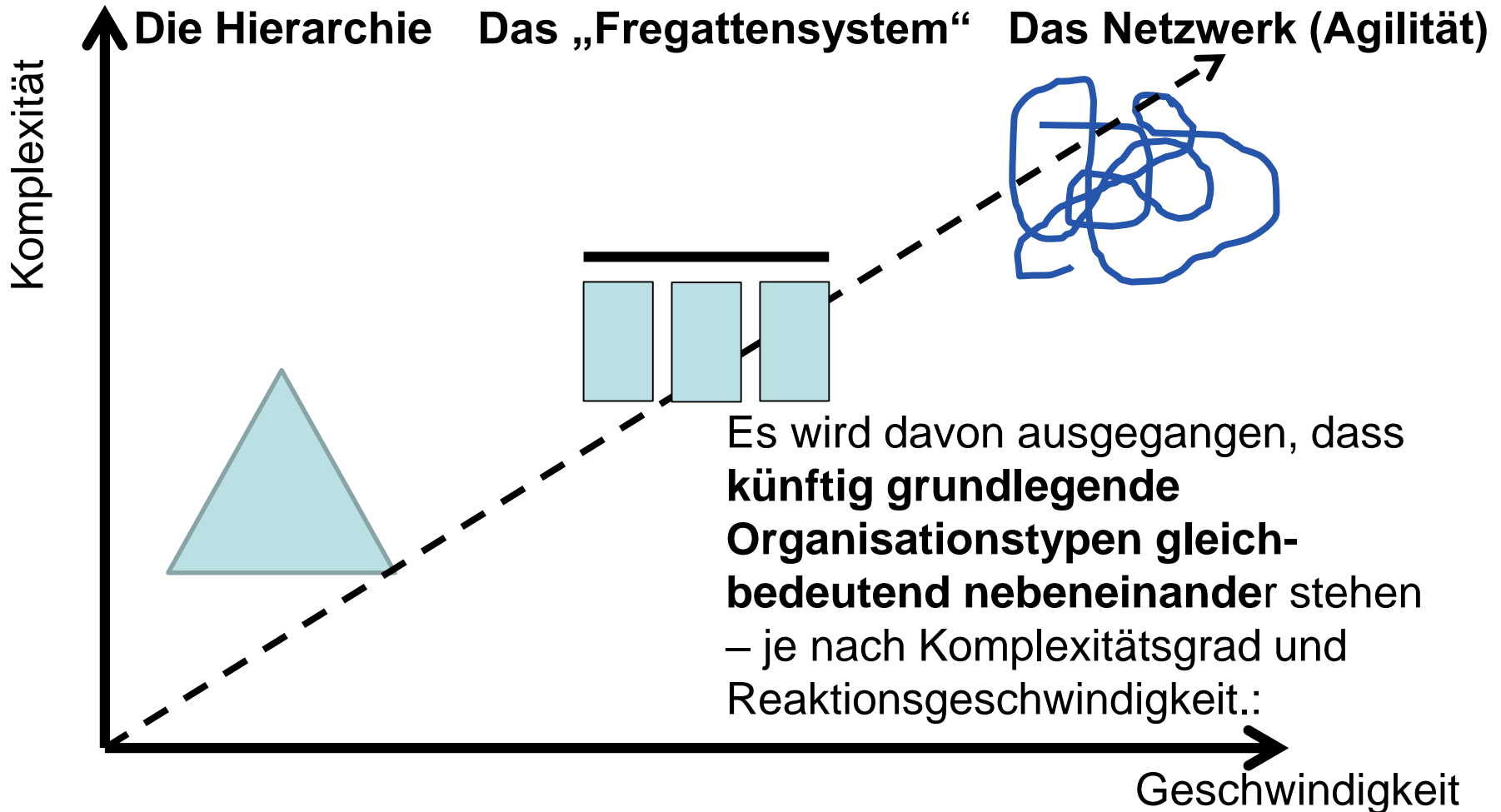
- Steigende Reaktionsgeschwindigkeit
- Zusammenarbeit in global agierenden Unternehmen
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Mobiles Arbeiten (Ort, Zeit,...) bedarf

- Regelungen zur Erreichbarkeit und Verfügbarkeit
- Verbindliche Kommunikations- und Kooperationsstandards
- Zielvereinbarungen und definierte Arbeitspakete
- Selbstmanagement



Faktor Organisation



Faktor Organisation

Das Paradoxon der Organisation:

- **Agile Organisationen brauchen Leitplanken, die „starr sind“.**
- **Es bedarf zudem der Definition der Schnittstelle zwischen agiler Organisation und Linienorganisation.**



Bezug zu Diversity

Organisationen und Arbeitsmodelle sind divers und erfordern die Vielfalt in den Belegschaften.





4. Anforderungen an Beschäftigte: Beschäftigungsfähigkeit



Das „magische“ Dreieck der Nachhaltigkeit im System Arbeit

Eigenverantwortung und Arbeitgeberverantwortung

Kompetenzen /
Qualifikationen

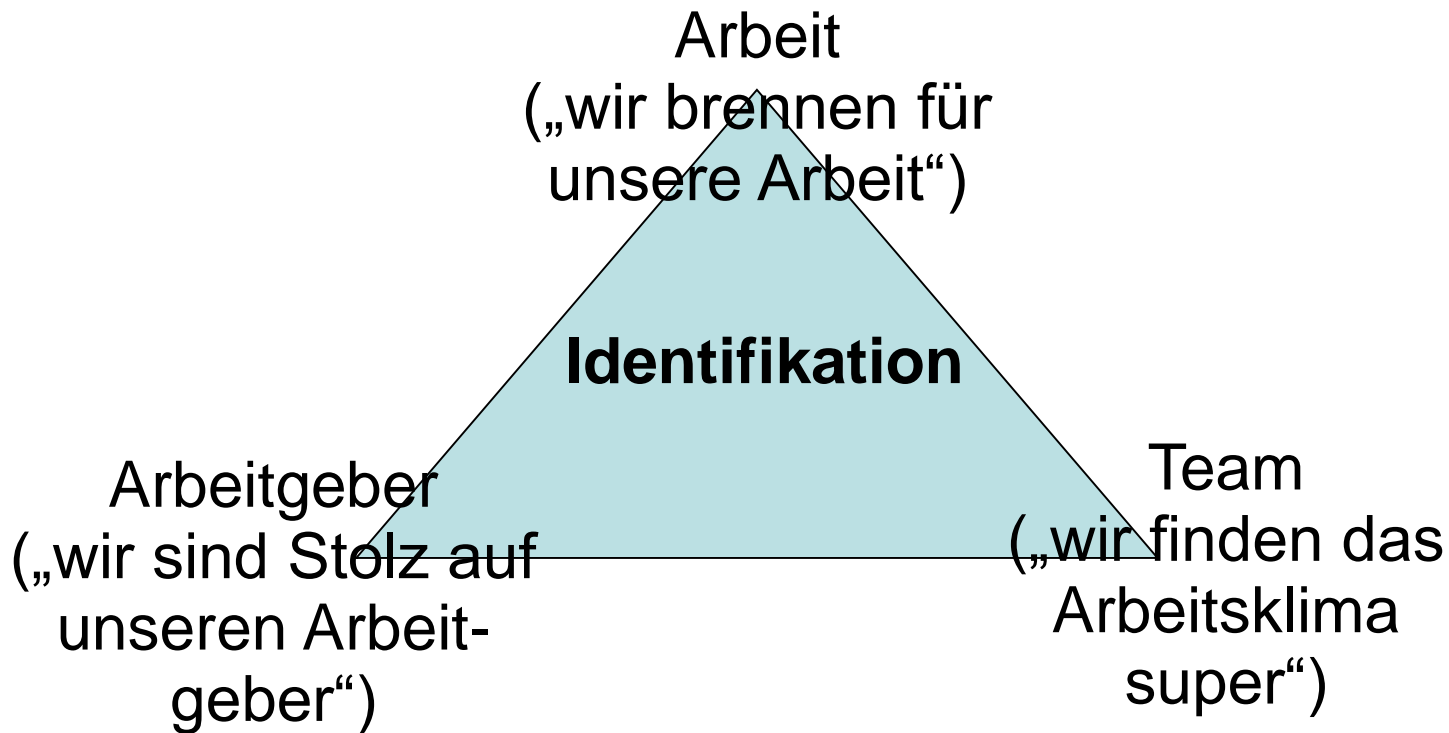
Beschäftigungsfähigkeit

Identifikation /
Motivation

Gesundheit /
Wohlbefinden

„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“

Bedeutung von Identifikation



Die Qualifikationsanforderungen an alle Beschäftigten ...

Steigende Bedeutung von

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



Bezug zu Diversity

Wer ist dazu in der Lage?

Es stellt sich somit die Frage, ob eine Person allein oder homogene Personengruppen diese Herausforderungen bewältigen können oder ob es der Vielfalt in Perspektiven, Potenziale, Erfahrungshintergründen, Sozialisationsmustern, Lebenssituationen bedarf.





5. Anforderungen an Führungskräfte:

...

„Wirksame“ Führungsstile sind...

Fachorientierter Führungsstil (Transaktionaler Führungsstil)

Es gelten folgende Prinzipien:

- Ziele setzen.
- Leistungskontrolle.
- Systematisches Feedback.
- Anreize gestalten.

Vgl.: Bruch, Heike: Emotionale Arbeitgeberattraktivität-Mitarbeiter gewinnen, begeistern und binden!, St. Galler Leadership – Tag März 2012

Mitarbeiterorientierter Führungsstil (Transformationaler Führungsstil)

Es gelten folgende Prinzipien:

- Vorbildhandeln.
- Inspirieren.
- Fördern.
- Entwickeln.

Vgl.: Bruch, Heike: Emotionale Arbeitgeberattraktivität-Mitarbeiter gewinnen, begeistern und binden!, St. Galler Leadership - Tag März 2012

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 strategischer Partner
- Führungskräfte als normativer Bewahrer
- Führungskräfte als Change Agent
- Führungskräfte als Personalentwickler
- Führungskräfte als Coach
- Führungskräfte als Manager von Diversität / Diversity (Generationen, unterschiedliche Kulturen, ...)
- Führungskräfte als Protagonist 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?

Partizipation ist DAS Leitprinzip

Ambitioniertes
Leistungsversprechen
an Kunden

Zunehmende
Reaktionsgeschwin-
digkeit und
Beschleunigung

Sozialisationsmuster i.
S. d. Partizipation
(Familie, Schule,
Gesellschaft,...)

Treiber

Organisationale
Veränderungen (z.B.
Verflachung von
Hierarchien

Anforderungen an
Führung und
Führungskräfte

Konsequenz

- Partizipation an Entscheidungsprozessen
- Übertragen von Handlungsspielräumen
- Delegation von Entscheidungsbefugnissen
- Möglichkeit der hierarchiefreien Kommunikation
- In Teams Wahl der Teamleitung

Bezug zu Diversity

Das Grundprinzip von Partizipation und der Demokratisierung ist eng mit dem Grundprinzip von Diversity Management verwoben.

Um den Anforderungen an Führung gerecht zu werden, braucht es mehr Potenziale und mehr Perspektiven.





6. Schlussbetrachtung

Nicht zuletzt...

**Diversity ist ein zentraler Treiber
zur erfolgreichen Implementierung
der Digitalisierung.**





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !