Isabell M. Welpe, Prisca Brosi, Tanja Schwarzmüller

DIGITAL WORK DESIGN

Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter

campus

© Campus Verlag GmbH

Prof. Dr. Isabell M. Welpe ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München und Direktorin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Führung und Innovation sowie der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Dr. Prisca Brosi ist Habilitandin und Post-Doc am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München. Im Projekt »Digital Work Design – Turning Risks Into Chances« konzentriert sich ihre Forschung auf die Themen Arbeitsgestaltung und Führung in der digitalisierten Welt.

Dr. Tanja Schwarzmüller ist Research Associate am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München sowie selbstständige Trainerin und Beraterin. Im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt »Digital Work Design – Turning Risks Into Chances« forscht sie zu den Themen Arbeitsgestaltung, Führung und Geschäftsmodelle in der digitalisierten Welt.

© Campus Verlag GmbH

Isabell M. Welpe, Prisca Brosi, Tanja Schwarzmüller

Digital Work Design

Die Big Five für Arbeit,
Führung und Organisation
im digitalen Zeitalter

Campus Verlag
Frankfurt / New York

© Campus Verlag GmbH

Förderhinweis: Das diesem Buch zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16I1644 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

ISBN 978-3-593-50851-1 Print
ISBN 978-3-593-43819-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43837-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon, der ITC Officina Sans und der Zekton
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Einleitung 9

Die digitale Transformation 10
Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation 20

1 Big Five #1
Der Umgang mit der VUCA-Welt
wird zur Kernkompetenz 24

1.1 Flexible Organisationsstrukturen 30
1.2 Klarheit herstellen, wo Klarheit möglich ist 36
1.3 Experimentieren 39
1.4 Fehlermanagement 44
1.5 Lernen in Organisationen oder die lernende Organisation 47
1.6 Evidenzbasierte Empfehlungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen 56

2 Big Five #2
Keine Disruption ohne (neue Arten von) Teamarbeit 64

2.1 Innovationsfördernde Teamarbeit 69
2.2 Innovation durch Diversität 71
2.3 Virtuelle Zusammenarbeit ermöglichen 75

© Campus Verlag GmbH

2.4 Silos abbauen, schnittstellenübergreifend arbeiten 80
2.5 Organisationsgrenzen öffnen 86
2.6 Evidenzbasierte Empfehlungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen 89

3 Big Five #3
Organisationen müssen demokratischer werden 97

3.1 Empowerment – Mitarbeiter an die Macht! 101
3.2 Empowerment auf Arbeitsebene – ermächtigende und motivierende Arbeit gestalten 103
3.3 Empowerment auf Führungsebene – das Ende hierarchischer Führung?! 111
3.4 Empowerment auf Teamebene – Teams an die Macht 115
3.5 Empowerment auf Organisationsebene – eine ermächtigende Unternehmenskultur etablieren 124
3.6 Evidenzbasierte Empfehlungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen 128

4 Big Five #4
Die Bedeutung von Beziehungen 136

4.1 Relational Work Design – beziehungsförderliche Arbeitsgestaltung 138
4.2 Positive Beziehungen zwischen Mitarbeitern fördern 141
4.3 Individualisierte Führung 146
4.4 Teambuilding 152
4.5 Netzwerken 158
4.6 Communitybuilding innerhalb des Unternehmens 161
4.7 Communitybuilding außerhalb des Unternehmens 162
4.8 Evidenzbasierte Empfehlungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen 163

© Campus Verlag GmbH

5 Big Five #5
Gesundheit muss stärker in den Fokus von Organisationen rücken 170

5.1 Eine kurze Geschichte des Stresses 173
5.2 Das eigene Wohlbefinden selbst in die Hand nehmen 178
5.3 Die Basis für gesunde Mitarbeiter und Unternehmen schaffen . . . 188
5.4 Evidenzbasierte Empfehlungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen 201

6 Fazit und 10-Punkte-Plan 209

6.1 10-Punkte-Plan 210
6.2 Selbst-Diagnose-Check 211
6.3 Handlungsempfehlungen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen 217
6.4 Schlussworte 222

Danksagung 223

Literatur 225

Register 247

© Campus Verlag GmbH

© Campus Verlag GmbH

Einleitung

Die Digitalisierung stellt aktuell ohne jeden Zweifel *den* Megatrend für Unternehmen dar. Wenn wir über die Digitalisierung sprechen, meinen wir zum einen die zunehmende Datenmenge, die wir als Menschheit täglich produzieren, indem wir Inhalte aufzeichnen, unser Essen fotografieren, Kommentare einfügen, Events liken, Präferenzen angeben, Lonelies von uns selbst machen, unseren Puls genauso wie unseren Stadtspaziergang tracken … und damit Datenmengen erzeugen, die so groß sind, dass nicht der Besitz von Daten per se ausreicht, um einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen zu generieren. Erst die Algorithmen, mit denen diese Daten ausgewertet werden können, stellen den eigentlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar.

Wir meinen mit Digitalisierung aber auch die Datenmenge, welche mittlerweile von »Dingen« produziert wird. Wearables, wie Uhren, Kleidung und Brillen, die wir selbst am Körper tragen, können kontinuierlich Daten über uns und unser Leben aufzeichnen. Zusammengefasst unter dem Stichwort Industrie 4.0 bestehen intelligente Fabriken aus Maschinen, Anlagen, Logistikeinheiten und Produkten, die miteinander kommunizieren, kooperieren und so zu selbstgesteuerten Systemen werden. In intelligenten Häusern können unter anderem Thermostate, Kühlschränke, Waschmaschinen und Staubsauger-Roboter digital angesteuert werden. Sie können per Smartphone prüfen, ob sich Einbrecher in Ihrem Haus befinden. Und Alexa macht das Licht aus. In intelligenten Städten unterstützt die digitale Infrastruktur die Einwohner in Nachhaltigkeit, Sicherheit und Bildungssystemen. Selbst Staub kann in Zukunft intelligent sein, wenn kleinste Partikel als mikroskopische Sensoren Informationen aufnehmen und untereinander austauschen.

© Campus Verlag GmbH

Und wir haben mit der Digitalisierung die sozialen Netzwerke im Blick, welche die Welt umspannen, Menschen verbinden, die Kompetenzen von Menschen sichtbar und bewertbar machen, Geschäftsbeziehungen herstellen und Auskunft über Bewerber geben. Soziale Netzwerke geben jedoch auch Informationen von Social Bots weiter. Sie können zu Echokammern führen, in denen die gleichen Inhalte wiederholt werden, sodass sie den Eindruck einer Meinungsmehrheit suggerieren und polarisieren. Sie können zu Filterblasen führen, in denen wir immer wieder die gleichen Informationen angezeigt bekommen. Die Digitalisierung umfasst also auch die positiven und negativen Konsequenzen von sozialen Netzwerken wie Facebook, Google+, Twitter, Instagram, Pinterest, Flickr, Tumblr, Snapchat, YouTube, Vimeo, WhatsApp, Xing und LinkedIn.

Wir meinen all diese Entwicklungen, wenn wir über die Digitalisierung sprechen. Denn sie beeinflussen Unternehmen. So haben sich Unternehmen vor dem Hintergrund der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie in den letzten Jahrzehnten bereits grundlegend verändert (Cascio & Montealegre, 2016). Beginnend mit der Inbetriebnahme von Großrechnern in den 60er-Jahren, über den Einsatz von Desktop Computern, Kommunikationstechnologie und Unternehmenssoftware bis hin zu mittlerweile allgegenwärtigen Computern und Netzwerken, welche die Vereinigung des physischen und elektronischen Raumes immer weiter vorantreiben. Diese Entwicklungen betreffen alle Unternehmen, nicht nur den Informations- und Kommunikationssektor. Landwirtschaft ist genauso betroffen wie Mobilität, Gesundheitswesen genauso wie Bildung, Medizin genauso wie die Lebensmittelindustrie. Es gibt kein Unternehmen, das sich nicht mit der Digitalisierung beschäftigen muss.

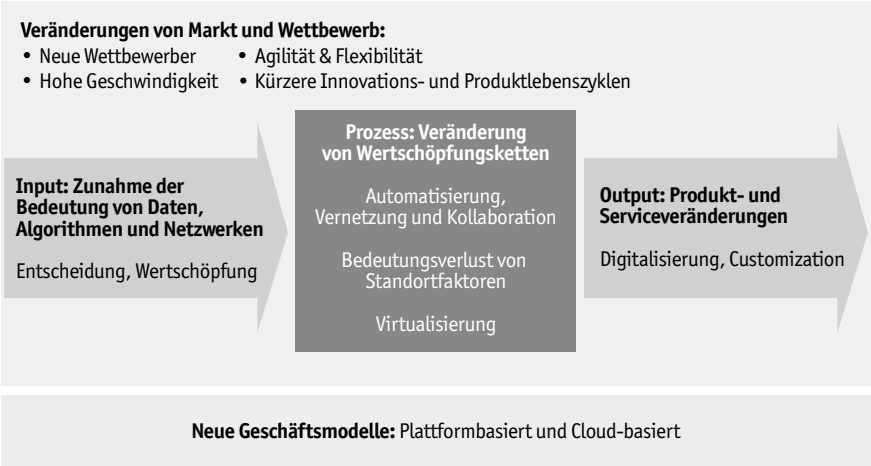
Die digitale Transformation

Die Veränderungen, die aus der Digitalisierung resultieren, lassen sich darüber hinaus in allen Unternehmensbereichen spezifizieren. Es werden andere Input-Faktoren, das heißt in den Wertschöpfungsprozess eingehende Ressourcen, wichtig. Geschäftsprozesse verändern sich. Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen wandeln sich und werden Konsumenten – und Nutzern – auf andere Weise dargeboten. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, die sich nicht mehr in klassischen Unternehmensdarstellungen abbil-

© Campus Verlag GmbH

den lassen und immense Veränderungen von Markt und Wettbewerb bedingen. Abbildung 1 stellt all diese Veränderungen, auf die wir im Folgenden genauer eingehen, im Überblick dar:

Abbildung 1: Veränderungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation



Veränderung von Input-Faktoren

Nicht überraschend gewinnen Daten als Input-Faktoren eine immer größere Bedeutung für Unternehmen. Mit Input-Faktoren meinen wir all jene Ressourcen in Unternehmen, die zu dessen Wertschöpfung beitragen. Bisher wurden als Input-Faktoren klassischerweise *materielle* und *finanzielle* Ressourcen – also alle Vermögensgegenstände – sowie intangible Ressourcen, welche die Unternehmenskultur, Reputation und Technologie einschließen, aufgeführt (Grant, 2010). Auch die *menschliche* Arbeitskraft mit ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihrer Motivation ist eine wichtige Ressource für Unternehmen. Diese Liste an Ressourcen muss nun jedoch um *Daten* sowie *Algorithmen*, welche Daten überhaupt erst nutzbar machen, erweitert werden. Denn diese Input-Faktoren sind zunehmend kritisch für die Entscheidungsfindung und Wertschöpfung in Unternehmen. Sie verbessern Entscheidungsprozesse, ermöglichen die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen und können, wenn sie entsprechend aufbereitet sind, auch selbst Produkte darstellen. Dabei ermöglichen Daten jedoch auch völlig neue Wachstumsmuster für Unternehmen.

© Campus Verlag GmbH

Ein Beispiel: Google hat 2013 Waze akquiriert. Das Geschäftsmodell von Waze zielt auf die Bereitstellung von Verkehrsinformationen, indem es die Daten der Smartphones seiner Nutzer auswertet. Das Unternehmen benötigt daher keine am Straßenrand aufgestellten Sensoren, um den aktuellen Verkehrsfluss zu erfassen, wie es beispielsweise das 2007 von Nokia akquirierte Start-up Navteq geplant hatte. Während das Geschäftsmodell von Navteq mit hohen Investitionen für die Sensoren verbunden ist, setzt Waze die Daten der eigenen Nutzer wirksam ein, um Verkehrsinformationen zu generieren. Weil durch die Generierung von Verkehrsinformationen über die eigenen Nutzer keine Investitionskosten entstehen, kann Waze exponentiell wachsen, während das Wachstum von Navteq durch die notwendige aufzubauende Infrastruktur eingeschränkt ist (Ismael, Malone & Van Geest, 2017).

Dieses Beispiel macht jedoch nicht nur deutlich, dass Daten und Algorithmen wichtige Input-Faktoren für Unternehmen sind. Die Güte der Verkehrsinformationen von Waze ist von seiner Nutzeranzahl abhängig. Je größer das Nutzernetzwerk, umso mehr Informationen können in den Algorithmus eingehen und umso besser ist die Qualität der verdichteten Verkehrsinformationen. Das Geschäftsmodell hängt also nicht nur von Daten ab, sondern vor allem davon, ob das Nutzernetzwerk von Waze groß genug ist, um Verkehrsinformationen von mindestens der gleichen Güte wie die des sensorbasierten Geschäftsmodells von Navteq zu generieren. *Netzwerke* sind also vor dem Hintergrund der digitalen Transformation neben Daten und Algorithmen eine weitere wichtige Ressource für Unternehmen.

Veränderung von Geschäftsprozessen

Neben neuen Input-Faktoren wird im digitalen Zeitalter von einer weitreichenden Veränderung von Geschäftsprozessen ausgegangen (Westerman, Calméjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011). Dies betrifft einerseits die Automatisierung von Geschäftsprozessen, andererseits aber auch die Vernetzung und Kollaboration zwischen Einheiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Diese Kollaboration wird durch neue Medien und Tools zur Zusammenarbeit unterstützt, sodass klassische Standortfaktoren (wie die vor Ort vorhandene Infrastruktur) an Bedeutung verlieren, da Personen über geografische Grenzen hinweg zusammenarbeiten können.

Darüber hinaus können Geschäftsprozesse virtualisiert werden (Overby, 2008). Dies beinhaltet das Herauslösen von physischen Interaktionen aus

© Campus Verlag GmbH

Geschäftsprozessen, sodass Geschäftsprozesse über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg durchgeführt werden können. So wurde beispielsweise bei Online-Einkäufen die physische Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer herausgelöst. Bankautomaten übernehmen immer mehr Funktionen, die früher von Bankangestellten erfüllt wurden, und werden nun selbst teilweise durch Smartphone-Applikationen ersetzt und durch Kryptowährungen überflüssig. Mit einer Transaktion verbundene Notwendigkeiten wie Sensorik (z. B. wenn ein Kunde ein Produkt riechen muss), Beziehungsqualität (z. B. wenn zwischen Akteuren Vertrauen aufgebaut werden muss), und Identifikation (d. h. wenn ein Akteur eindeutig als Person identifiziert werden muss) schränken die Möglichkeiten für Virtualisierung ein. Jedoch gibt es gleichzeitig immer neue Lösungen in Bezug auf Technologie und Geschäftsmodelle, die eine Virtualisierung trotz dieser Einschränkungen ermöglichen.

Veränderung von Produkten und Dienstleistungen

Wie das Beispiel von Online-Einkäufen bereits vermuten lässt, betrifft die Virtualisierung von Geschäftsprozessen insbesondere Verkaufsprozesse. Diese können vollständig virtualisiert oder durch Augmented-Reality-Anwendungen angereichert werden. Ikea hat beispielsweise eine App entwickelt, mit der 3D-Modelle der Ikea-Möbel in Smartphone-Aufnahmen des heimischen Wohnzimmers eingefügt werden können. Bekleidungsketten wie Uniqlo und Adidas experimentieren mit Apps, welche Kleidungsstücke auf das eigene Spiegelbild projizieren – auf diese Weise muss man ein Kleidungsstück nicht mehr in verschiedenen Farben anprobieren, um herauszufinden, welche man lieber mag. Erste Forschungsergebnisse zu Augmented-Reality-Anwendungen im Bereich Retail zeigen, dass Konsumenten sowohl im Vergleich mit rein virtuellen Anwendungen (wenn ein Möbelstück zum Beispiel zwar gedreht und gewendet, nicht jedoch in das Wohnzimmer gesetzt werden kann) als auch im Vergleich mit statischen Anwendungen (wenn zum Beispiel eine Sonnenbrille auf ein Foto, nicht jedoch auf eine Live-Aufnahme des eigenen Gesichts projiziert werden kann) positiver auf Augmented-Reality-Anwendungen reagieren, weil diese schlichtweg mehr Spaß machen (Javornik, 2016).

Nicht nur Verkaufsprozesse, sondern auch Dienstleistungsprozesse können zunehmend digitalisiert sowie durch digitale Komponenten unterstützt werden. Nehmen wir zum Beispiel das Gesundheitswesen. Smartphone-Applikationen ermöglichen das Aufnehmen von Gesundheitsdaten und können

© Campus Verlag GmbH

sogar Bestandteil von Therapien sein. Gesundheitsinformationen können online eingeholt werden. Sowohl Arztpraxen als auch Krankenversicherungen können online zur Verfügung stehen. Das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung testet unter anderem intelligente Pflegewagen, die autonom zum Einsatzort fahren, sowie Assistenzfunktionen für Liftersysteme. Die ambulante Pflege kann durch Augmented-Reality-Anwendungen wie Datenbrillen in der Dokumentation und Ausführung der Pflegetätigkeit unterstützt werden.

Neben der Veränderung von Dienstleistungsprozessen entstehen durch die Digitalisierung auch völlig neue digitale Dienstleistungen und Produkte. In diesen Bereich fallen beispielsweise smarte Produkte, die neben physischen Komponenten smarte Komponenten (z. B. Sensoren, Mikroprozessoren, Datenspeicher, Software) und Konnektivität beinhalten (Porter & Heppelmann, 2014). Weitere Beispiele sind vollständig digitale Produkte wie beispielsweise der Verkauf von Avatar-Zubehör in Online-Foren. Vollständig digitale Dienstleistungen beinhalten beispielsweise Rechts- und Gesundheitsberatungen, die über Chatbots implementiert werden können. Die kostenlose Rechtsberatungsplattform DoNotPay von Joshua Browder bietet beispielsweise Unterstützung bei Strafzetteln, Flug- und Zugverspätungen, Sozialwohnungsansprüchen, Reparationsansprüchen, HIV-Offenlegungsberatung sowie Asylanträgen für Flüchtlinge in den USA, UK und Kanada.

Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Dienstleistungen im Vergleich zu Produkten weiter an Bedeutung gewinnen. So hat beispielsweise eine gemeinsam mit der Telekom durchgeführte Studie der Universität St. Gallen prognostiziert (St. Gallen, 2015), dass insbesondere personenbezogene Dienstleistungen eine Aufwertung erfahren werden. Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden. Was nicht digitalisiert werden kann, gewinnt an Bedeutung. Und da davon ausgegangen wird, dass menschliche Interaktionen nur begrenzt digitalisiert werden können, folgt, dass diese an Bedeutung gewinnen werden.

Neben neuen Produkten und Dienstleistungen verändert sich zudem der Grad, in dem diese personalisiert angeboten werden können. Smarte Komponenten geben Informationen über Nutzer, die wiederum dafür genutzt werden können, Produkte und Dienstleistungen passgenauer anzubieten. Big-Data-Anwendungen erhöhen das Wissen über Nutzerpräferenzen. Digitale Komponenten können für die Personalisierung von Produkten verwendet werden. Insgesamt gewinnt die Frage, welcher zusätzliche Nutzen für Konsumenten generiert werden kann beziehungsweise welche Produkte und

© Campus Verlag GmbH

Dienstleistungen einen höheren Wert für Konsumenten darstellen, eine zunehmende Bedeutung. Die technologischen Möglichkeiten erhöhen sich exponentiell – die Frage ist, welche von ihnen einen Nutzen stiften und für welche Kunden bereit sind, Geld zu bezahlen.

Neue Geschäftsmodelle

Mit unseren bisherigen Darstellungen in Bezug auf Input-Faktoren, Geschäftsprozesse sowie Produkte und Dienstleistungen sind wir entlang einer klassischen Wertschöpfungskette vorgegangen. Jedoch wird auch diese durch die digitale Transformation aufgebrochen – nämlich durch plattformbasierte Unternehmen. Beispiele für plattformbasierte Unternehmen sind Uber, die Fahrdienstleistungen vermitteln, ohne eigene Taxen zu besitzen, und Airbnb, die Zimmer vermitteln, ohne eigene Immobilien zu besitzen. Plattformbasierte Unternehmen stehen als Vermittler zwischen Anbietern und Käufern. Anbieter und Käufer können dabei sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen sein. Der springende Punkt ist, dass plattformbasierte Unternehmen durch ihre Vermittlungsposition keine eigenen Vermögensgegenstände wie Taxen oder Immobilien besitzen müssen. Ähnlich wie informationsbasierte Geschäftsmodelle können sie daher unbegrenzt wachsen, ohne in zusätzliche Infrastruktur investieren zu müssen.

Der Wandel von klassischen Unternehmen hin zu Plattformen beinhaltet zentrale Veränderungen (Wadhwa, 2016). Anstatt Ressourcen zu kontrollieren, das heißt Vermögensgegenstände zu pflegen, ist die wichtigste Aktivität von Plattformen, Ideen und Daten zu orchestrieren. Dies geht mit einem Wandel von interner Optimierung des Produktionsprozesses zu externen Interaktionen einher. Während in klassischen Unternehmen die Kombination von Input-Faktoren im Vordergrund stand, ist es für Plattformen die Pflege der Netzwerke sowohl aufseiten der Anbieter als auch aufseiten der Käufer. Denn plattformbasierte Unternehmen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie über genügend große Anbieter- und Käufernetzwerke verfügen.

Eine weitere Gruppe von neuen Geschäftsmodellen hört mit den Worten »As-A-Service« auf. Im Kontext von Cloud Computing sind relevante Geschäftsmodelle »Infrastructure-As-A-Service« (die Bereitstellung und Wartung von Serverkapazitäten), »Plattform-As-A-Service« (die Bereitstellung von Softwareentwicklungstechnologie und anschließende Bereithaltung der Software) sowie »Software-As-A-Service« (die Cloud-basierte Bereitstellung von Soft-

© Campus Verlag GmbH

ware) (McAfee, 2011). Unabhängig von der Cloud-basierten Bereitstellung finden sich auch immer mehr Unternehmen, die Produkte unter vergleichbaren Bedingungen anbieten. Bei »Product-As-A-Service«-Geschäftsmodellen kaufen Nutzer ein Produkt nicht mehr, sondern mieten, leasen beziehungsweise bezahlen die Nutzung des Produktes für einen bestimmten Zeitraum.

All diesen Geschäftsmodellen gemein ist, dass sie die operativen Zyklen in Unternehmen drastisch verkürzen. Nutzer entscheiden sich nur noch für einen kurzen Zeitraum für ein Produkt und müssen für das Produkt immer wieder zurückgewonnen werden. Um zurückgewonnen zu werden, möchten sie kontinuierliche Updates, sodass sich der gesamte Produkt- und Entwicklungszyklus in Unternehmen hin zu kontinuierlichen Produkt- und Serviceupdates verkürzt. Wie für plattformbasierte Unternehmen gewinnt daher auch für »As-A-Service«-Unternehmen die Pflege des Nutzernetzwerkes eine zentrale Bedeutung. Je treuer das Netzwerk, desto höher die Verstetigung der Einnahmen. Beziehungsorientierte Netzwerkpflege und die Bildung einer Community sind daher für »As-A-Service«-Unternehmen von hoher Bedeutung.

Veränderungen von Markt und Wettbewerb

Die beschriebenen Veränderungen im Rahmen der digitalen Transformation führen zu weitreichenden Veränderungen des Marktes und des Wettbewerbs. Unternehmen mit plattformbasierten Geschäftsmodellen sind oftmals neue Wettbewerber in bestehenden Märkten. Sie schieben sich zwischen den bisherigen Branchenführer und dessen Kunden – aus Marktführern werden so plötzlich Zulieferer. Aufgrund der »Pole-Position« beim Kunden haben Unternehmen mit plattformbasierten Geschäftsmodellen eine bessere Übersicht über die Präferenzen und die Entwicklung ihrer Kunden. Sie verfügen über Primärdaten, welche nicht nur die Verkaufszahlen ihres Unternehmens, sondern unter Umständen sogar jene einer ganzen Branche widerspiegeln. Wettbewerb im Zeitalter der Digitalisierung wird daher oftmals nicht als Technologiewettbewerb gesehen, sondern als der Wettbewerb um die »Pole-Position« beim Kunden.

Informationsbasierte und plattformbasierte Unternehmen sind darüber hinaus beinahe beliebig skalierbar. Da sie keine oder drastisch weniger Vermögensgegenstände benötigen als traditionelle Unternehmen, zeigen sie – wenn sie beginnen, in einem Markt erfolgreich zu sein – ein extrem hohes Wachstum. Sie können innerhalb von kurzer Zeit etablierte Unternehmen

© Campus Verlag GmbH

aus dem Markt drängen. Diese Entwicklung wird häufig als Disruption bezeichnet. Dabei ist Disruption keine Erfindung der digitalen Transformation. Sie beschreibt eine in vielen Branchen und Industrien beobachtbare Marktmechanik (Christensen, Raynor & McDonald, 2015): Am Markt bestehende Unternehmen entwickeln ihre Produkte kontinuierlich – jedoch meist nur marginal – weiter, um höhere Margen zu erzielen. Durch die kontinuierlichen Weiterentwicklungen und Verbesserungen entstehen bei einfacheren Produkten neue Marktnischen, die von neuen Marktteilnehmern genutzt werden. Wenn entgegen den Erwartungen einer dieser Nischenanbieter oder ein Anbieter von einem ganz anderen Markt für die bestehenden Anbieter gefährlich wird, spricht man von Disruption. Der Unterschied zwischen Disruption im klassischen Sinne und Disruption in der digitalen Transformation ist jedoch, dass informationsbasierte und plattformbasierte Unternehmen so schnell und unbegrenzt wachsen können, dass sie schneller als bisherige neue Marktteilnehmer bestehende Anbieter verdrängen können.

Bestehende Marktteilnehmer müssen daher schnell auf neue Marktteilnehmer reagieren. Dies wird vor allem dadurch erschwert, dass bestehende Unternehmen dafür häufig das eigene Geschäftsmodell verändern müssen. Auf Disruption zu reagieren bedeutet also nicht einfach, »nur« Produkte oder Dienstleistungen anzupassen, sondern auch das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und unter Umständen Veränderungen herbeizuführen, die das gesamte Unternehmen betreffen. Veränderungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation sind entsprechend nicht nur strategische Entscheidungen. Und die Frage ist, ob bestehende Unternehmen es schaffen, adäquat auf diese Veränderungen zu reagieren: Werden sie Daten, Algorithmen und Netzwerke als Unternehmensressourcen gewinnen und aufbauen können, werden sie Geschäftsprozesse verändern, Produkte und Dienstleistungen anpassen und neu erfinden sowie Geschäftsmodelle überdenken und erneuern können?

Die zentrale Bedeutung von Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter

Wenn Unternehmen diese Fragen mit »Ja« beantworten möchten, müssen sie *alle Unternehmensebenen* (d.h. ihre Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch die Organisationskultur und -struktur) involvieren und verändern. Nur wenn Prozesse, Strukturen, Werte und Normen im Unternehmen passend aus-

© Campus Verlag GmbH

gestaltet sind, kann die digitale Transformation gelingen. Gleichzeitig sind per se alle Unternehmensebenen zwangsläufig von den aufgezeigten Veränderungen durch die Digitalisierung betroffen. Genau aus diesem Grund haben wir es uns in unserem zweijährigen Forschungsprojekt »Digital Work Design – Turning Risks into Chances« zum Ziel gemacht, herauszufinden, *wie sich Arbeit, Führung und Organisation in Unternehmen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation verändern (müssen)*. Dabei war es uns wichtig, ein ganzheitliches Bild zu generieren, welches insbesondere die »nicht technischen« Aspekte der digitalen Transformation beleuchtet. Arbeit, Führung und Organisation sind für die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation essenziell, sie werden jedoch in vielen bisherigen Betrachtungen zum Thema nicht ausreichend beachtet. Entsprechend wollten wir bereits vorhandene Puzzleteile in diesem Bereich zusammenfügen und neue Puzzleteile identifizieren, um einen umfassenden Gesamtblick zu erhalten.

Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir in unserem Forschungsprojekt in drei Untersuchungsphasen mehrere umfangreiche Studien durchgeführt. In *Phase 1* haben wir zunächst 49 Digitalisierungsexperten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik dazu befragt, wie Arbeit, Führung und Organisationen sich ihrer Einschätzung nach durch die digitale Transformation verändern werden und verändern müssen. Die gesammelten Ergebnisse aus dieser ersten Befragungsrunde wurden den Experten anschließend wieder vorgelegt, um sie ergänzen sowie mögliche Chancen und Risiken dieser Entwicklungen erarbeiten zu können. In *Phase 2* haben wir in einer für deutsche Berufstätige repräsentativen Befragung mit mehr als 2000 Teilnehmern untersucht, inwieweit die im ersten Schritt identifizierten Veränderungsdimensionen von Arbeit und Führung bereits in Organisationen beobachtbar sind. Außerdem haben wir dabei analysiert, ob es tatsächlich Zusammenhänge zwischen diesen Veränderungen und den von unseren Experten erwarteten Chancen und Risiken gibt. In *Phase 3* haben wir uns schließlich spezifische Veränderungsdimensionen noch einmal genauer angeschaut. Dazu haben wir 465 Berufstätige quasi »live« in ihrem Alltag beobachtet, indem wir sie gebeten haben, mehrmals täglich kurze Fragebögen über eine von uns entwickelte Smartphone-Applikation zu beantworten. Dabei wollten wir vor allem wissen, welches Führungsverhalten und welche Organisationskultur für Mitarbeiter wichtig sind, um mit den Veränderungsdimensionen im Rahmen der digitalen Transformation gut umgehen zu können.

Dieses Buch und die darin enthaltenen *Big Five für Arbeit, Führung und Organisation* basieren auf den Ergebnissen dieser Untersuchungen. Zusätz-

© Campus Verlag GmbH

lich haben wir für jede der Big Five die bestehende Literatur zusammengefasst, um Ihnen einen umfassenden Blick auf jene bieten zu können. Wir haben zu diesem Zweck sowohl die in wissenschaftlichen Fachzeitschriften publizierten Beiträge als auch Bücher sowie praxisorientierte Artikel und Ratgeber gelesen. Auf dieser Basis konnten wir für Sie ein wissenschaftlich fundiertes und gleichzeitig in die Praxis übertragbares Gesamtbild erarbeiten. Auch haben wir unsere Ergebnisse und deren Implikationen im Rahmen von zwei selbst organisierten Konferenzen sowie unzähligen Vorträgen und Veranstaltungen in Unternehmen vorgestellt und mit Unternehmensvertretern diskutiert. Wir haben diese um Ergänzungen gebeten, Lösungsansätze mit ihnen besprochen und Anregungen aufgenommen, um Ihnen ein detailliertes und praxisorientiertes Buch an die Hand geben zu können.

Wir haben uns dabei (dem gängigen Stereotyp von Wissenschaftlern zum Trotz) angestrengt, möglichst präzise und gleichzeitig unterhaltsam zu schreiben, weil wir glauben, dass unsere Inhalte wichtig sind und sie von Ihnen gelesen werden sollten. Das wollten wir Ihnen so angenehm wie möglich machen. Wir hoffen, Ihnen in diesem Buch entsprechend Anregungen für Ihre Arbeit, für die Führungskultur, die Sie erleben beziehungsweise mitprägen, und für die Organisationsstruktur und -kultur in Ihrem Unternehmen mitgeben zu können. Wir hoffen auch, dass wir mit diesem Buch Freude an den notwendigen Veränderungen und Herausforderungen in Ihnen wecken und Ihnen Wege aufzeigen können, wie Sie Veränderungen in Ihrem Unternehmen implementieren.

Wie beschrieben ist die digitale Transformation ein strategischer Imperativ für Unternehmen. Sie bedeutet aber vor allem auch eine Kulturveränderung in Unternehmen, welche sich auf der Arbeitsebene jedes einzelnen Mitarbeiters vollzieht. Peter Drucker, US-Ökonom österreichischer Herkunft und ein Pionier der modernen Managementlehre, soll einmal gesagt haben: »Culture eats strategy for breakfast.« Kultur umfasst dabei die gemeinsamen Werte, Überzeugungen, Normen und Erwartungen, die Mitglieder eines Unternehmens haben (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011). Sie manifestiert sich unter anderem in Symbolen, Regeln, Ritualen, Gewohnheiten und im Denken von Mitarbeitern. Daher haben wir die Veränderungsdimensionen im digitalen Zeitalter bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen, um Ihnen die Möglichkeit zu geben, diese mit den in Ihrem Unternehmen vorhandenen Werten, Überzeugungen, Normen und Erwartungen abzugleichen. Auch wenn die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation für das Topmanagement un-

© Campus Verlag GmbH

ausweichlich ist, findet sie doch am Arbeitsplatz jedes einzelnen Mitarbeiters statt.

Beim Lesen werden Sie sich eventuell an einigen Stellen wundern, ob wir noch über die digitale Transformation sprechen. Vielleicht bekommen Sie sogar Lust, mit rotem Stift »Themaverfehlung« an den Rand zu schreiben, weil Sie Worte wie Digitalisierung oder Technologie schon zu lange nicht mehr gelesen haben. Es geht bei der digitalen Transformation aber wie erwähnt eben gerade nicht (allein) um Technologie, sondern vor allem um neue Kultur, neue Geschäftsmodelle und neues Denken. Die digitale Transformation bringt so viele Paradigmenwechsel und Marktveränderungen mit sich, dass kulturelle Veränderungen notwendig sind, um sie erfolgreich gestalten zu können. In welchen Dimensionen diese Veränderungen notwendig sind, das beschreiben wir in diesem Buch.

Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation

Wir haben alle Big Five auf Implikationen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen heruntergebrochen. Spezifisch beinhalten die Big Five die folgenden Inhalte.

Big Five #1
Der Umgang mit der VUCA-Welt wird zur Kernkompetenz

Big Five #1 bezieht sich auf den Umgang mit der sogenannten VUCA-Welt. VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen von Markt und Wettbewerb wird davon ausgegangen, dass sich diese vier Dimensionen für Unternehmen (und entsprechend für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte) erhöhen werden. Das Marktumfeld wird volatiler, unsicherer, komplexer und unklarer. Damit möchten wir nicht sagen, dass Unternehmen bisher in einem Umfeld agierten, in dem sie alle Entwicklungen vorhersagen konnten. Jedoch wird dies im digitalen Zeitalter noch deutlich schwieriger. Daher müssen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter Wege finden, mit VUCA-Welten umzu-

© Campus Verlag GmbH

gehen. Um diese Herausforderungen zu adressieren, beschreiben wir unter Big Five #1, wie Organisationsstrukturen flexibler werden können – weil Flexibilität im Umgang mit VUCA hilft und wir annehmen können, dass die meisten deutschen Unternehmen kein Problem mit Stabilität haben. Wir beschreiben zudem, wie trotz VUCA Klarheit und Übersicht in Unternehmen hergestellt werden kann. Wir stellen Experimente als Alternative zur Planung vor. Denn wenn die Zukunft nicht vorhergesagt werden kann, hilft es, Ansätze zu testen und Projekte einzustellen, wenn sie nicht funktionieren. Dabei möchten wir Ihre Aufmerksamkeit auch auf Fehler lenken. Natürlich kann es schlimm sein, Fehler zu machen. Doch noch schlimmer ist es, nicht aus Fehlern zu lernen. Und da Lernen unbedingt notwendig ist, um sich auf Veränderungen einzustellen, werden wir das Kapitel mit einer ausführlichen Betrachtung dessen, wie Lernen in Organisationen unterstützt werden kann und wie Organisationen lernen können, abschließen.

Big Five #2
Keine Disruption ohne (neue Arten von) Teamarbeit

Big Five #2 beinhaltet (neue Arten von) Teamarbeit. Hintergrund ist, dass insbesondere disruptive Innovationen durch das Zusammenkommen von Menschen aus unterschiedlichen (Unternehmens-)Bereichen mit unterschiedlichen Sichtweisen und unterschiedlichen Herangehensweisen gefördert werden. Gleichzeitig entsteht Innovation in Teams aber nicht automatisch, sondern nur dann, wenn Teams Innovationen auch zulassen. Daher werden wir in diesem Kapitel zuerst auf die Voraussetzungen eingehen, die in Teams vorhanden sein müssen, damit diese tatsächlich innovativ sind. Anschließend werden wir verschiedene spezifische Arten von Teamarbeit näher betrachten. Wir werden die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit von diversen Talenten beschreiben. Außerdem haben wir Ansätze für die erfolgreiche Zusammenarbeit in virtuellen Teams zusammengestellt. Dabei werden wir insbesondere Lösungen, welche durch die Digitalisierung ermöglicht werden, vorstellen. Wir zeigen Ansätze auf, durch die bereichs- und schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit in Unternehmen gefördert werden kann. Und wir gehen darauf ein, wie Zusammenarbeit über die Grenzen der Organisation hinweg erfolgen kann. Dabei zeigen wir, wie Unternehmen offener werden können, um Ideen aufzunehmen und für sich nutzbar zu machen.

© Campus Verlag GmbH

Big Five #3
Organisationen müssen demokratischer werden

In Big Five #3 fordern wir, dass Organisationen demokratischer werden müssen. Spezifisch möchten wir mit Ihnen über Empowerment diskutieren, wollten Sie aber nicht direkt in der Überschrift des Kapitels mit einem Anglizismus nerven. Wir haben lange darüber diskutiert, wie wir Empowerment ins Deutsche übersetzen sollen. Das Problem ist, dass Power im Kontext von Empowerment nicht mit Macht gleichzusetzen ist. Denn Power ist positiver besetzt als Macht. Dies liegt wohl auch daran, dass Power nicht nur die Macht über andere Personen beinhaltet, sondern auch die persönliche Macht oder Energie, Einfluss auszuüben. Daher umfasst psychologisches Empowerment die empfundene Sinnhaftigkeit von Arbeit sowie Kompetenzerleben, Selbstbestimmung und Einflussnahme. Diese Dimensionen können auf allen Ebenen der Organisation gefördert werden. Auf der Arbeitsebene werden wir daher über Autonomie, Feedback und Informationstransparenz sprechen. Auf der Teamebene werden wir Ihnen bestehende Ansätze zu geteilter Führung und Holokratie vorstellen. Wir werden über empowerndes Führungsverhalten sprechen und auf Organisationsebene den Abbau von Statusunterschieden und die Einbindung von Mitarbeitern in strategische Entscheidungen diskutieren.

Big Five #4
Beziehungsmanagement auf allen Ebenen

Big Five #4 beinhaltet Beziehungsmanagement auf allen Ebenen. Man könnte sich fragen, warum wir ausgerechnet vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Technologie mit Ihnen über Beziehungen sprechen wollen. Jedoch sind Beziehungen die Basis für die im VUCA-Zeitalter notwendige Flexibilität von und in Unternehmen. Beziehungen sind ein wichtiger Treiber für Innovation, das Fundament für gute Teamarbeit und eine Notwendigkeit für Netzwerke. Zusätzlich geben Beziehungen uns täglich Energie für unsere Arbeit. Genau aus diesen Gründen halten wir es für unbedingt notwendig, Beziehungen im digitalen Zeitalter ein separates Kapitel in unserem Buch zu widmen. Wir werden mit beziehungsfördernder Arbeitsgestaltung, die Unterstützung, Feedback, Aufgabenabhängigkeiten und Interaktionen umfasst, beginnen. Wir werden Sie zur Förderung von positiven Beziehungen mit den

© Campus Verlag GmbH

Themen Liebe und Energie konfrontieren. Wir werden über individualisierte Führung sprechen und zur Förderung von Teamarbeit sowohl über den Aufbau von positiven Beziehungen als auch über Arbeitsorganisation und den Schutz von Privatsphäre diskutieren. Zum Abschluss des Kapitels werden wir Beziehungen noch unter dem Gesichtspunkt von Netzwerken und dem Aufbau von Communities beleuchten.

Big Five #5
Gesundheit muss stärker in den Fokus rücken

In Big Five #5 zeigen wir Ihnen auf, dass Gesundheit stärker in den Fokus von Organisationen rücken muss. Als wir im Rahmen unseres Projektes die Chancen und Risiken der digitalen Transformation untersucht haben, haben wir eine zentrale Risikodimension identifiziert: Stress. Diese Dimension wurde in Bezug auf die Technologisierung von Arbeit ebenso genannt wie als Konsequenz von VUCA-Welten, virtueller Zusammenarbeit, zunehmenden Herausforderungen, Aufbau von IT-Kompetenzen und erhöhter Transparenz in der Leistungsbewertung. Tatsächlich haben wir Stress auch in unseren quantitativen Untersuchungen als eine zentrale Konsequenz vieler dieser Dimensionen identifizieren können. Aus diesem Grund werden wir im letzten Kapitel dieses Buches zunächst in einer kurzen Geschichte des Stresses auf das Zusammenspiel von Herausforderungen, Hindernissen und Ressourcen bei der Arbeit eingehen. Darauf aufbauend werden wir beschreiben, was Sie selbst bei der Koordination Ihrer Arbeit für Ihre Gesundheit tun können. Dafür werden wir mit Ihnen über Erholungsphasen und ganz unesotherisch über Achtsamkeit sprechen. Abschließend werden wir die Rolle von Führungskräften und Organisationen beleuchten. Dabei werden wir insbesondere auf Arbeitsflexibilität und die Förderung eines gesunden Arbeitsklimas eingehen.

© Campus Verlag GmbH

1 Big Five #1
Der Umgang mit der VUCA-Welt wird zur Kernkompetenz

Wir würden VUCA gerne als das Unwort des Jahres vorschlagen. Streng genommen als das Un-Akronym des Jahres. Es gibt fast keinen Beitrag zur digitalen Transformation, der ohne das wundersame Akronym auskommt. Keine Präsentation, die nicht mindestens einmal auf VUCA verweist. Meist wird VUCA zu Beginn eingeführt – um die Angst vor den im Zusammenhang mit VUCA stehenden Umbrüchen zu schüren und so auf die Dringlichkeit der digitalen Transformation zu verweisen. Das ergibt auch Sinn. Wenn wir Menschen zu Veränderungen motivieren möchten, können wir die Dringlichkeit dieser Veränderungen aufzeigen, indem wir die Folgen einer passiven Reaktion, Trägheit und Beharren auf dem Status quo aufzeigen (wenn wir uns jetzt nicht bewegen, werden wir von dem Monster, das auf uns zukommt, aufgefressen). Wir möchten aber auch die positiven Folgen der Veränderungen vor Augen führen, die aus einer aktiven Reaktion, Unternehmungslust und Freude am Gestalten der Zukunft hervorgehen (wir können den Schatz erreichen und – auf dem Weg – auch noch Abenteuer erleben). Am Ende trifft wohl beides zu. Beginnen wir also erst einmal damit, VUCA besser zu verstehen.

VUCA wurde als Begriff vom U.S. Army War College eingeführt, um die nach dem Kalten Krieg durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägte Welt zu beschreiben (Lawrence, 2013). *Volatilität* bezieht sich auf die Geschwindigkeit und die Stärke von Veränderungen, welche, je höher die Volatilität, mit Instabilität und Turbulenzen einhergehen. *Unsicherheit* beinhaltet das Fehlen von Informationen über die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Konsequenzen von Ereignissen. *Komplexität* bedeutet

© Campus Verlag GmbH