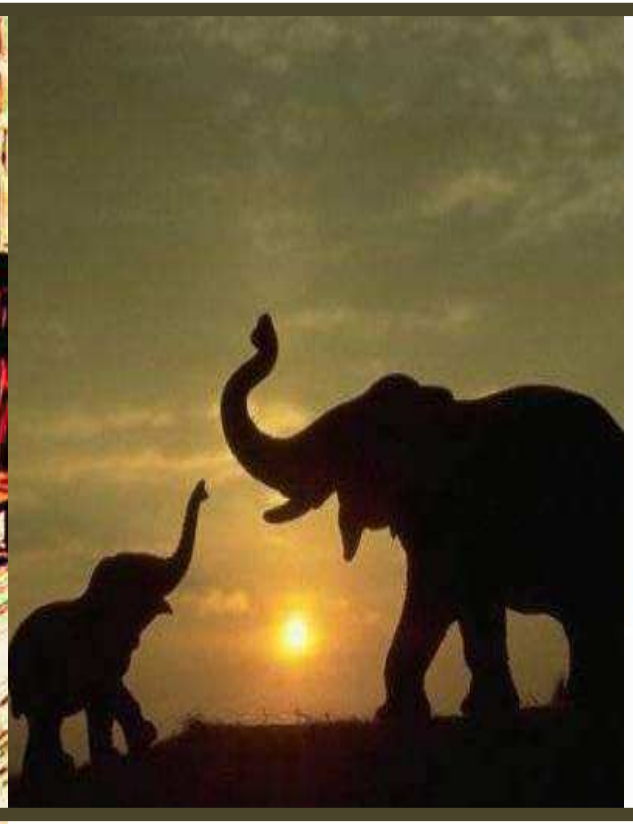


Der Mensch in der digitalen Arbeitswelt 4.0
Chance für eine neue Humanisierung der Arbeitswelt

Thomas Sattelberger
München, 06.05.2015

□ Weckruf: Deutschland im Sandwich?

- □ Megatrends adressieren Wirtschaft & Unternehmen: Schöne, neue Arbeitswelt 4.0 oder digitaler Taylorismus?
- □ Optimistischer Ausblick: 'Soziale Innovation'

Deutschland & Kontinental-Europa im Sandwich: Von unten bedroht – von oben abgehängt?

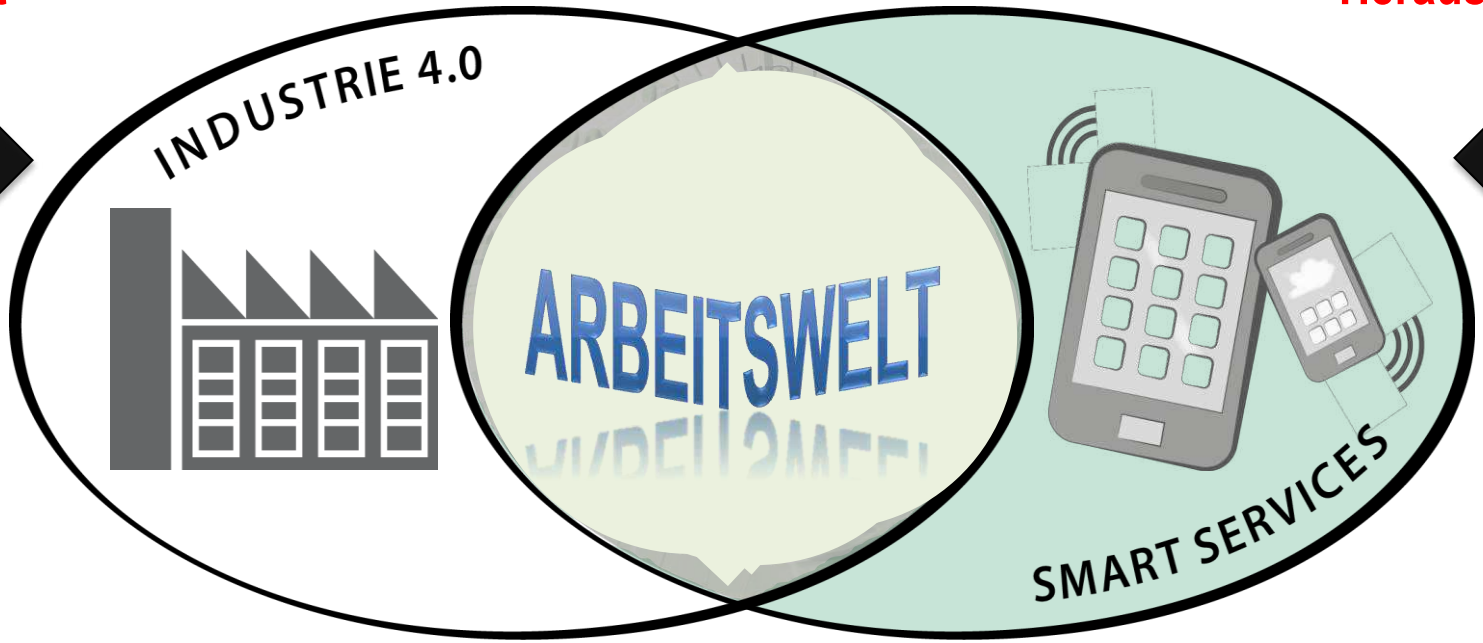
Deutschland: Hochentwickeltes Maschinenhaus
Westeuropäische Länder: Effizienzinnovation statt Basisinnovation
Osteuropäische Länder: Meist verlängerte Werkbänke
Südeuropäische Länder: Überwiegend Sanierungsfälle

Deutsche Wirtschaft disruptiv bedroht: Im Sandwich zwischen Chinas 'Maschinenhaus' & dem 'Digital House' USA

Digitale Transformation:
Industrie 4.0 und Smart Services – Die Grenzen verschwimmen

Deutsche Antwort

Amerikanische Herausforderung

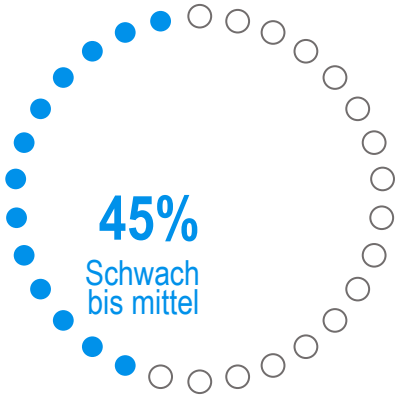


Denken aus dem Maschinenraum:
Deutsche Wirtschaft denkt pfadabhängig & linear im Korsett 'Industrie 4.0'

"Führungsanspruch der Industrie: Maschinenbau ist die Schlüsselindustrie"
Reinhold Festge, VDMA-Präsident

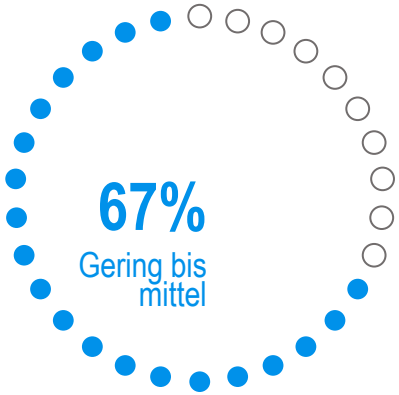
Denken aus dem Informationsraum:
Smart Services haben Potential der Dominanz über Realwelt, mit kreativer (Ver-)Rücktheit, Raffinesse und Raffgier

Selbsteinschätzung 300 deutscher Industrieunternehmen (Nov. 2014): Herausforderungen der Digitalisierung noch nicht angenommen



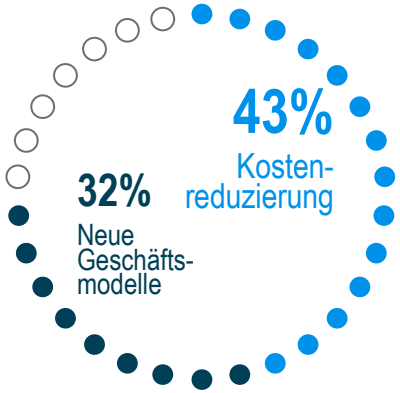
Fehlende Auseinandersetzung

45 Prozent haben Implikationen der Digitalisierung bisher nicht intensiv untersucht. Auseinandersetzung in Großunternehmen deutlich intensiver als in KMUs



Geringe digitale Reife

Zwei Drittel mit geringer bis mittlerer digitaler Reife. Großunternehmen deutlich besser



Primärfokus auf Effizienz

Kosteneffekte meist im Fokus. Suche nach Erlöspotentialen aus neuen Geschäftsmodellen nur in Großunternehmen ähnlich relevant

Quelle: Strauch, Georg (BDI): Die digitale Revolution und ihre Konsequenzen für den Standort Deutschland, 31.03.2015
Roland Berger, Die digitale Transformation der Industrie, Berlin 2015

amazon.de Prime

Kunden, die Grillbot - der Grillreinigungs... angesehen haben, haben ebenso folgendes angesehen:

Weber 6493 3-seitige Grillbürste mit Edelstahlborsten, 53 cm
Neu kaufen: EUR 20,09
3 Angebote ab EUR 20,09
(29) Prime

Grillbot - der Grillreinigungsroboter. Farbe: Rot
von Grillbot
Geben Sie die erste Bewertung für diesen Artikel ab

Preis: EUR 149,00 **kostenlose Lieferung.**
Alle Preisangaben inkl. MwSt.

- Grilbot übernimmt die Reinigungsarbeiten Ihres Grills
- Befreit auf Knopfdruck mit seinen 3 rotierenden Bürsten Schmutz vom Grillrost
- kann auf einem heißem oder kaltem Rost eingesetzt werden
- der Grillbot ist mit 3 starken Hochleistungs-Elektromotoren ausgestattet
- die Drahtbürsten können einfach ausgetauscht werden und sind spülmaschinenfest

Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert*

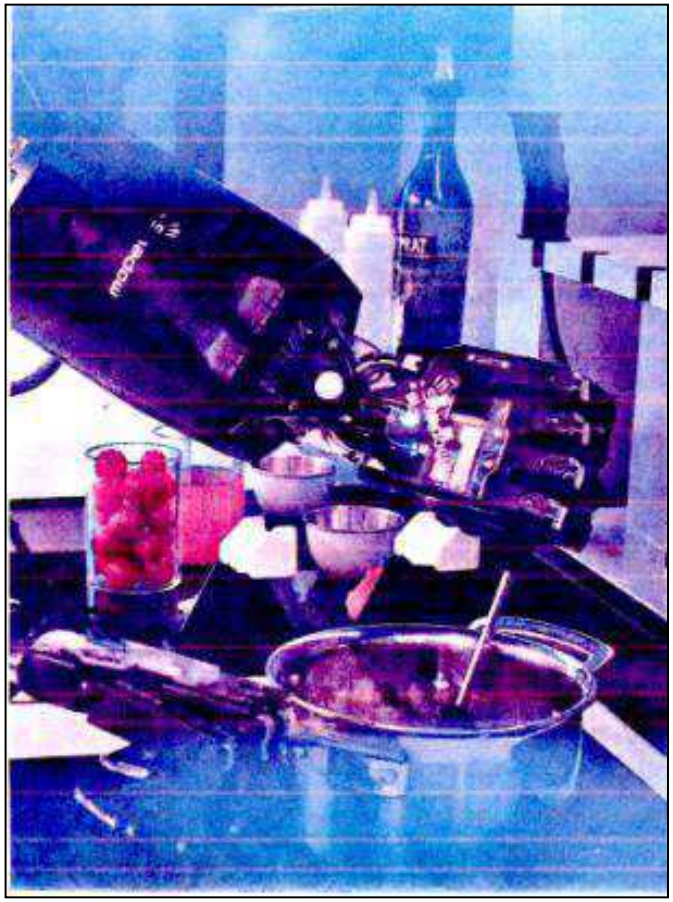
Was automatisiert werden kann, wird automatisiert*

Wenn der eine es nicht macht, macht es ein anderer

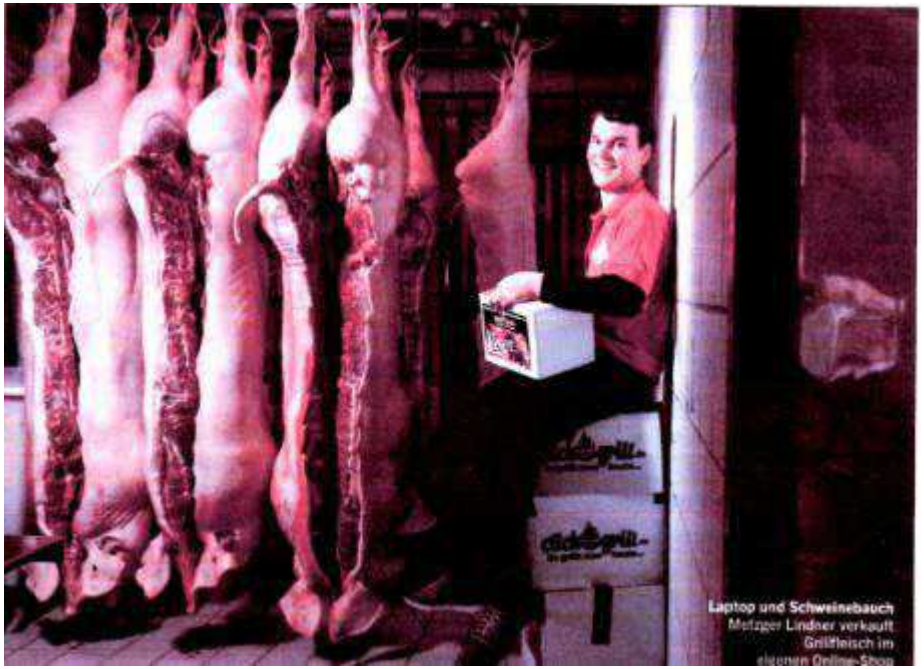
Nur Kannibalisierung des alten Geschäfts hilft

* In Anlehnung an: Zuboff, Shoshana: Das System versagt, FAZ, 11.02.2013

Hat Handwerk Zukunft? Kommt drauf an! Erst 1/3 wachsam

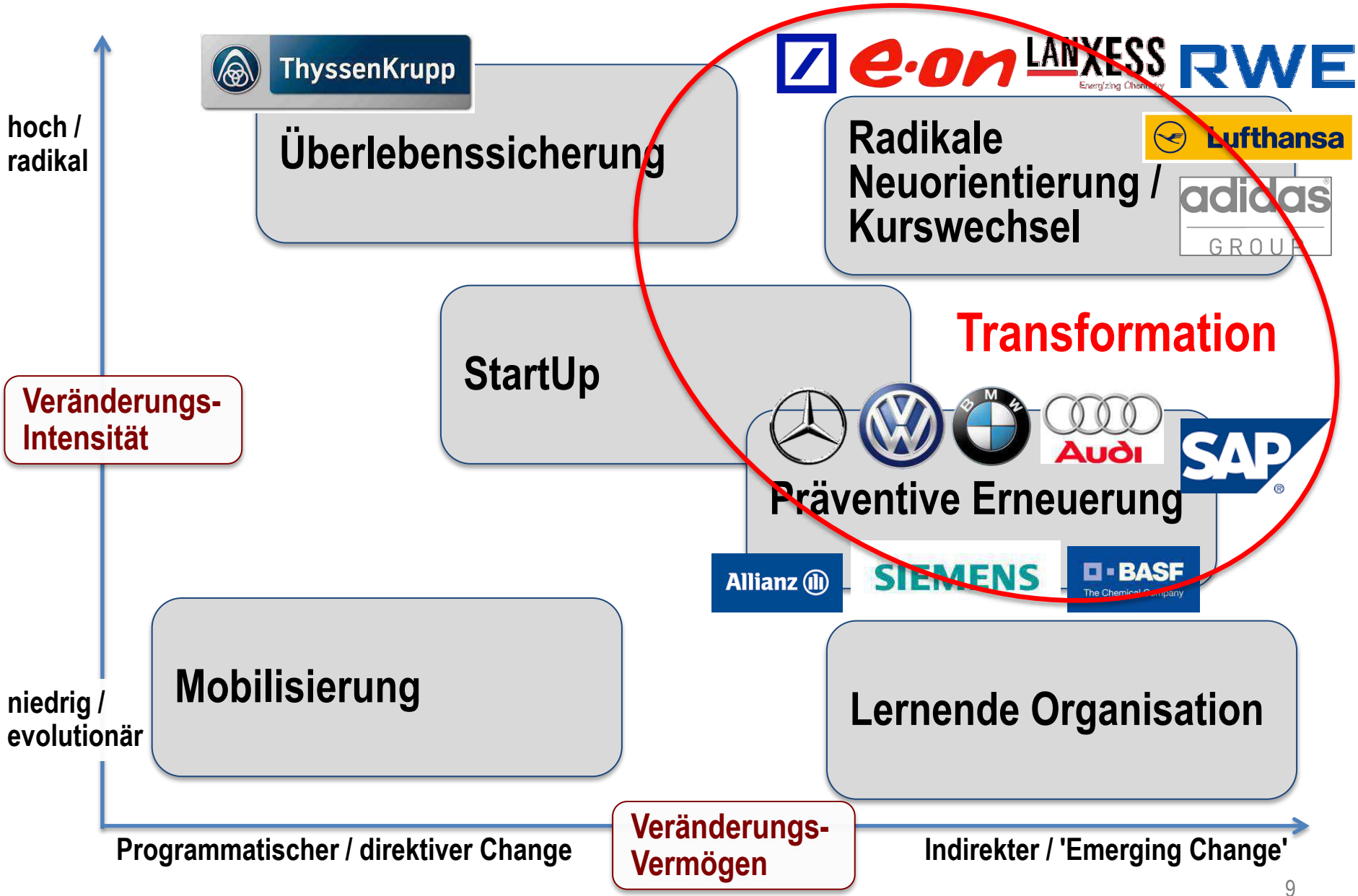


Roboter-Koch mit 2 Händen als Teil einer vollautomatisierten Küche



Edelfleisch-Online-Shop "Click-and-Grill" der Landmetzgerei Lindner mit länderübergreifendem Versand in Styroporbox mit Einweg-Kühlakku

Unternehmen stehen vor fundamentalen Fragen der Transformation



In Anlehnung an: Heitger, B., Donjak, A., Harte Schnitte – Neues Wachstum, 2014

- Weckruf: Deutschland im Sandwich?
- **Megatrends adressieren Wirtschaft & Unternehmen: Schöne, neue Arbeitswelt 4.0 oder digitaler Taylorismus?**
- Optimistischer Ausblick: 'Soziale Innovation'

Diese Trends kennen wir alle...

Soziale Trends

- Wertewandel
- Demografie
- Machtveränderung am Arbeitsmarkt
- Talentwanderung ('Brain Gain & Drain')
- Migrationsbewegungen
- Druck von Zivilgesellschaft & Politik

Arbeitswelt

... diese Trends tauchen in der Populär-Diskussion nicht auf!

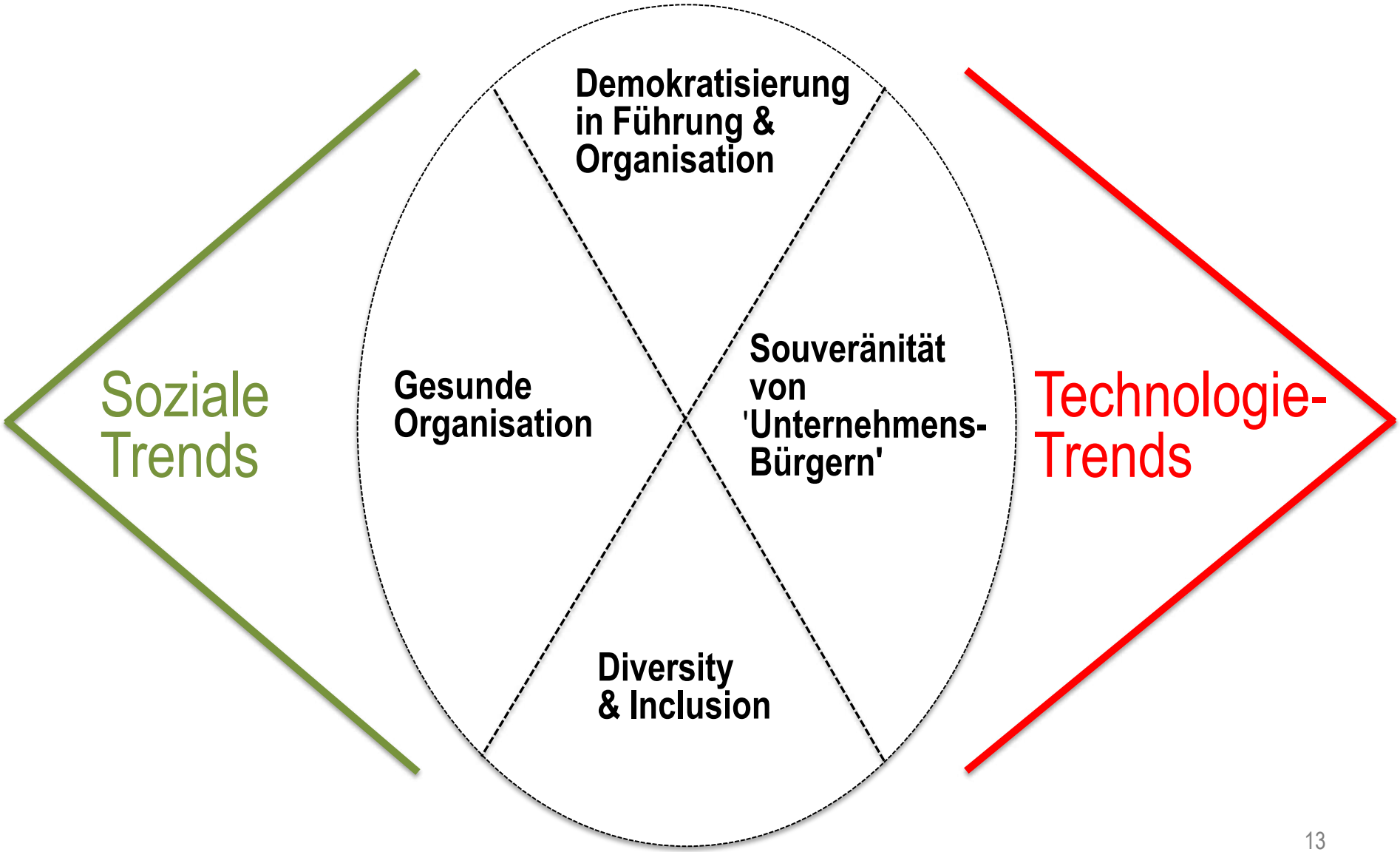
Soziale Trends

Arbeitswelt & Führung

Technologie-Trends

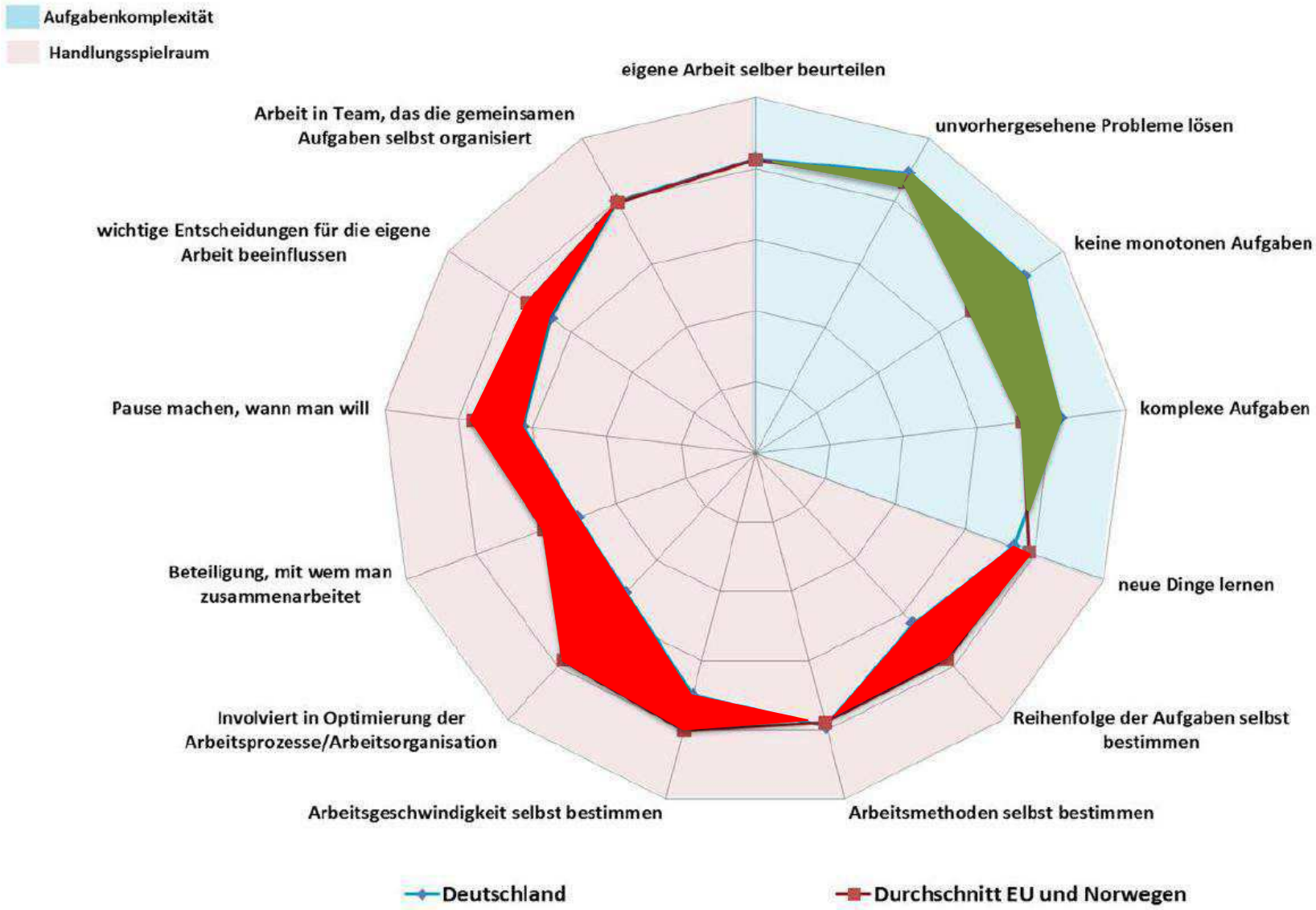
- Digitalisierung & Roboterisierung
- Disruptive Basis-Innovationen statt Effizienz-Innovationen
- Smart Services als soziale Innovation (mittels digitaler Geschäftsmodelle)
- Global greifende Technologie-Kompetenz Chinas

Idealbild Arbeitswelt 4.0



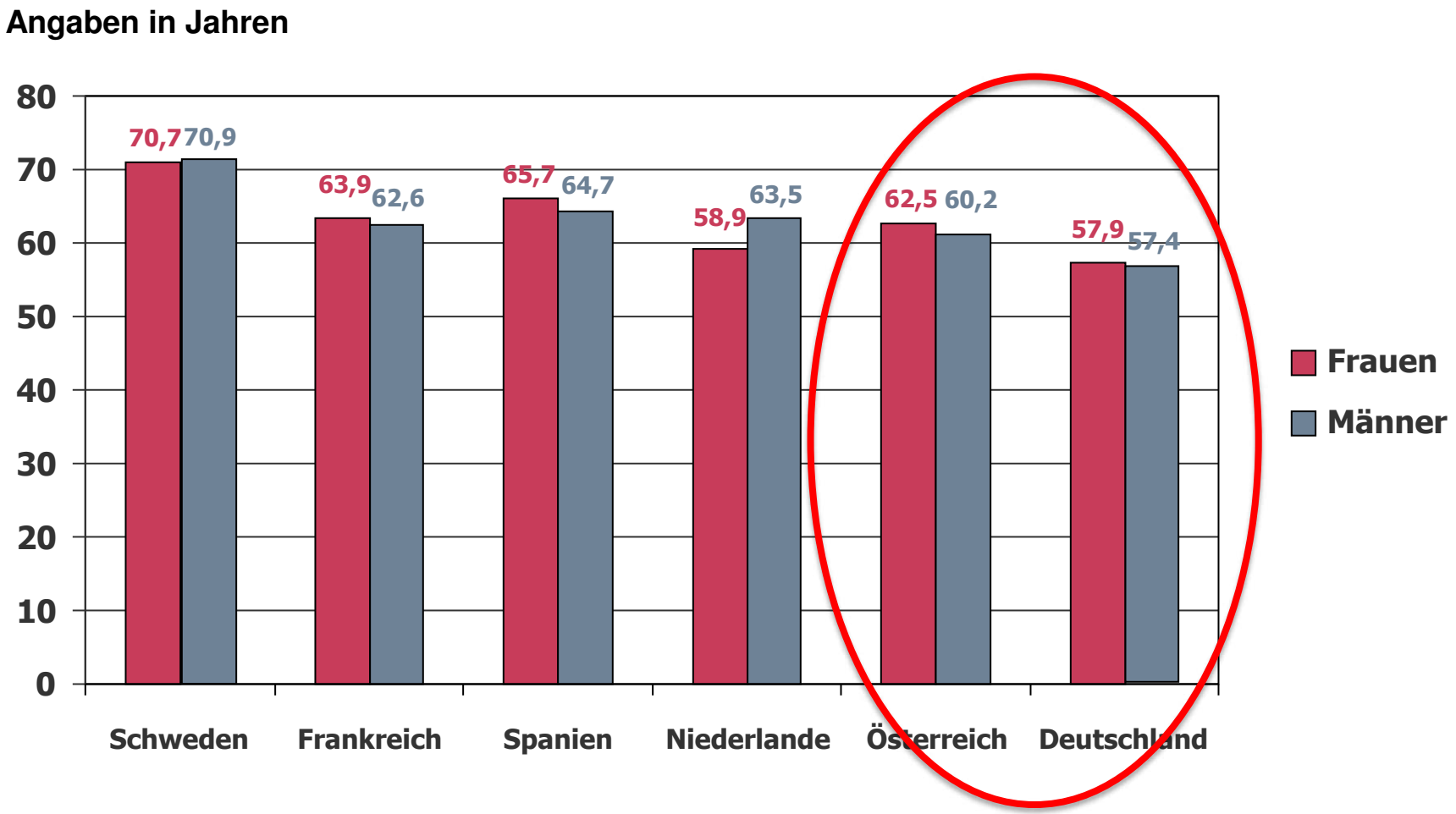
Stehen wir an der Schwelle zur Arbeitswelt 4.0 oder haben wir zuvor noch 'Reparaturbetrieb' zu leisten?

Schwächen bei innnovationsförderlicher Arbeitskultur: Unvorbereitet für Freiheitspotentiale der Digitalisierung



Hartmann, E. & Wischmann, S., Autonomik für die Industrie 4.0, Münchner Kreis Expertenworkshop, 23. Juli 2014

Beschwerdefreie Lebenserwartung: Deutschland & Österreich Schlusslicht



'Preis des wirtschaftlichen Spitzenerfolgs' (Prof. Dr. Badura)

Quelle: Eurostat, aktuellste Zahlen von 2012

Qualität der Führung ist weit unterdurchschnittlich: Im Mittelstand wie in Konzernen

Rückgang kooperativer Führungsstil
Ihren Führungsstil empfinden als kooperativ:
1998: 86% der Männer und Frauen
2003: 71% der Männer / 67% der Frauen
Heute: 39% der Männer / 35% der Frauen

1/3 Zweck heiligt Mittel:
58% Männer, 64% Frauen
haben autoritäre Seite

13% weniger Unterstützung
durch Vorgesetzte als Ø EU 27
(47% zu 60%)

76% der deutschen
Vorgesetzten helfen
selten oder nie
bei großen Problemen

Anteil der Mitarbeiter, deren
Kompetenzen nicht abgerufen werden*:
Schweden: 7%
OECD: 2,5%
Deutschland: 14%
Österreich: 18%

Signifikante Belastung durch
Restrukturierungen: 53% klagen
über Erschöpfung & Müdigkeit

2/3 der Deutschen sind unzufrieden mit erlebter Führung

* Quelle: OECD, PIACC Survey 2012

Macht Arbeit zufrieden?
Nur wenn Betriebskultur & Führung stimmen (würden)

Topbranchen:

Internet / Multimedia 3,87

Beratung / Consulting 3,80

Schlusslichter:

Maschinen- / Anlagenbau 2,88

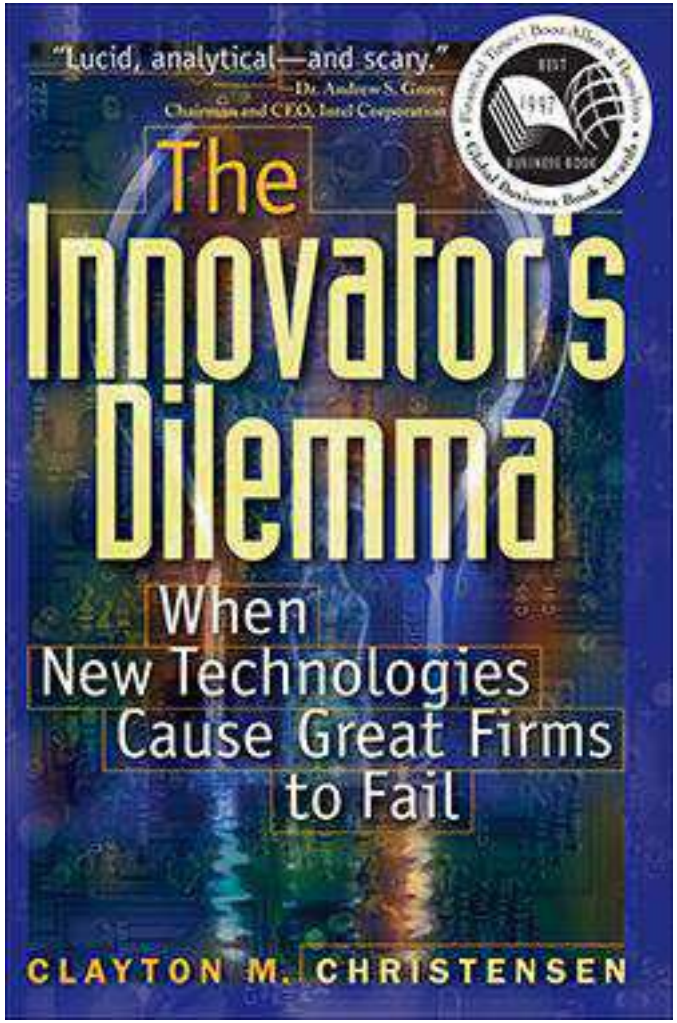
Verkehr / Transport / Logistik 2,86

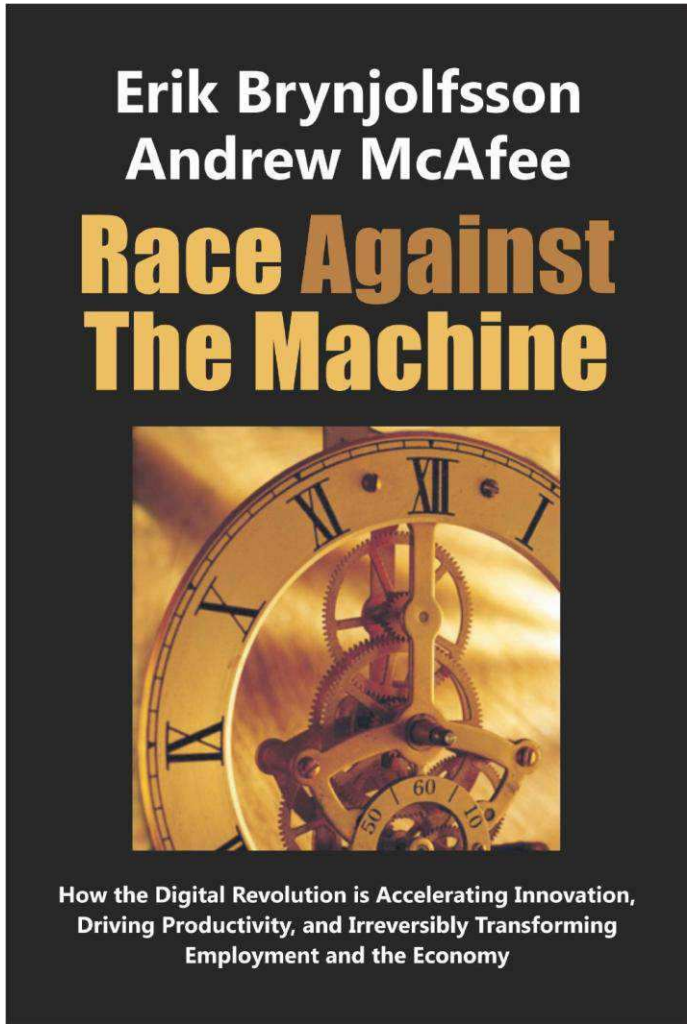
Handwerk 2,78

Textilbranche 2,69

Quelle: Online Magazin "XING Spielraum" 2014 / 11: Die Branchen mit den schlechtesten Mitarbeiterbewertungen in puncto Vorgesetztenverhalten (kununu-Auswertung Durchschnitt 3,21 auf Skala 1-5)

Das Ende der alten Arbeit? Das Ende der Arbeit?



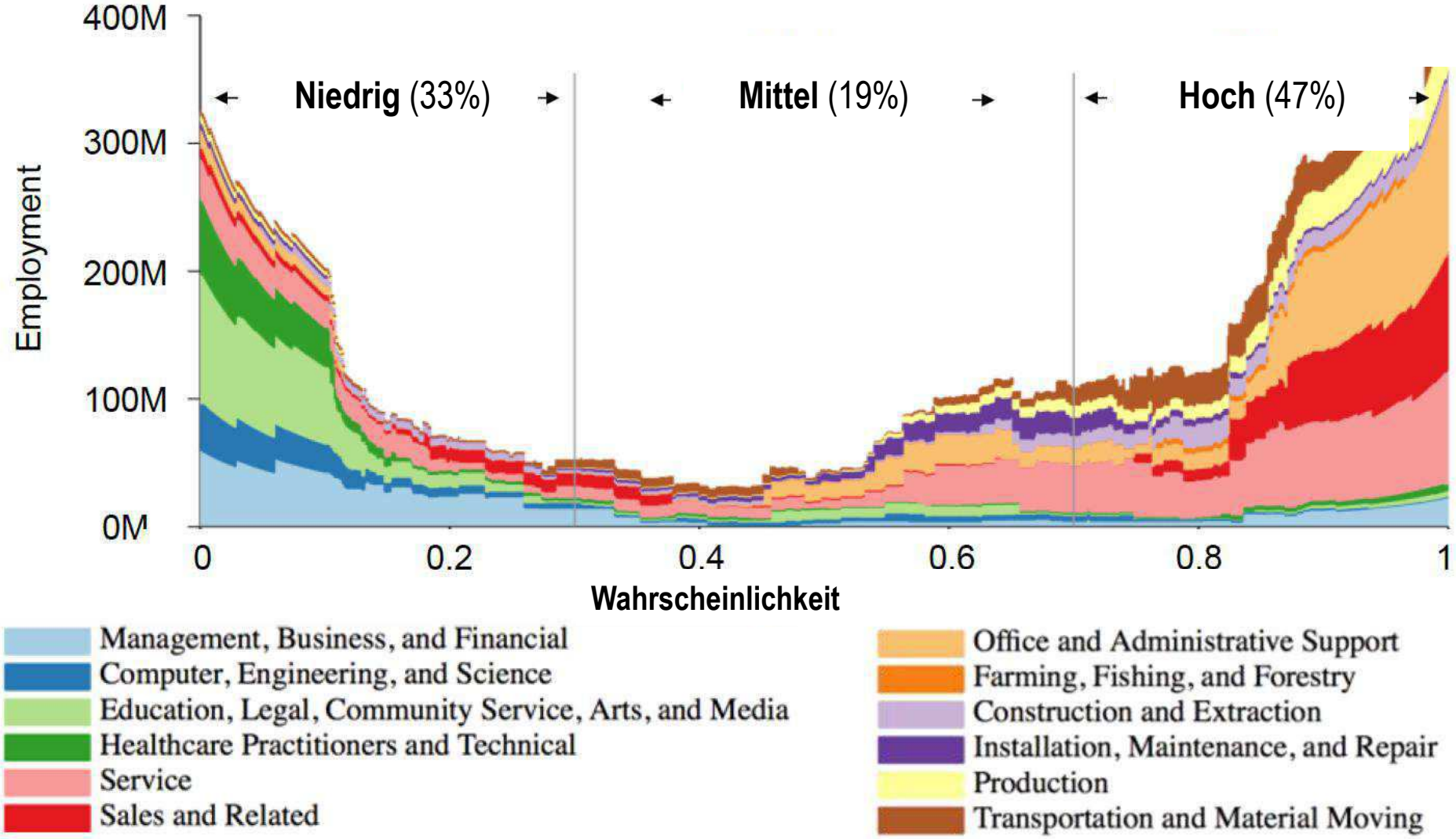


Zukunft der 'Great Firms'

Zukunft der Arbeit

Skill Shift rechtzeitig anpacken, um Tsunami an Arbeitsmärkten zu vermeiden

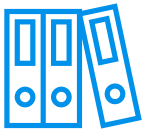
Wahrscheinlichkeit der Computerisierung verschiedener Berufe



Quelle: Frey / Osborne, 2013, zitiert in: A. Picot, Arbeiten in der digitalen Welt – ein Überblick, Münchner Kreis Expertenworkshop, 23. Juli 2014

Politik, Wirtschaft & Bildung müssen jetzt die notwendigen Grundlagen schaffen

Politischen Ordnungsrahmen



modernisieren

Digitale Souveränität

sicherstellen

Innovationspotential der Wirtschaft

stärken

Transformationskultur von Unternehmen & Bildungsinstitutionen

entwickeln

Weiterentwickelt auf Basis von:
Roland Berger, Die digitale Transformation der Industrie, Berlin 2015

- Weckruf: Deutschland im Sandwich?
- Megatrends adressieren Wirtschaft & Unternehmen: Schöne, neue Arbeitswelt 4.0 oder digitaler Taylorismus?
- **Optimistischer Ausblick: 'Soziale Innovation'**

Ca. 70% der Führungskräfte stehen inhaltlich nicht mehr zum heutigen Führungskonzept

V

17,75%
Reform zum Modell 'Solidarisches Stakeholder-Handeln'

IV

24%
Sprung zur 'Simulation von Netzwerk-Dynamiken'

III

15,5%
Evolution zum 'Coaching kooperativer Teamarbeit'

II

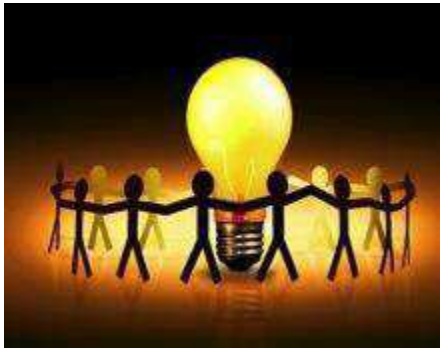
29,25%
Für das heutige Modell 'Steuern nach Zahlen'

I

13,5%
Zurück zum Modell 'Traditionell absichernde Fürsorge'

INQA / Forum gute Führung, Studie zur Führungskultur, Prof. Dr. Kruse, 2014

Am Horizont: Menschen- und innovationsfreundliche Führung, Kultur & Organisation



Räume, Zeiten und Prozesse für innovatives Arbeiten

Hierarchie-Armut, Demokratisierung & lockere dezentrale Kopplung

Souveränität & Selbstverantwortung

Open Innovation

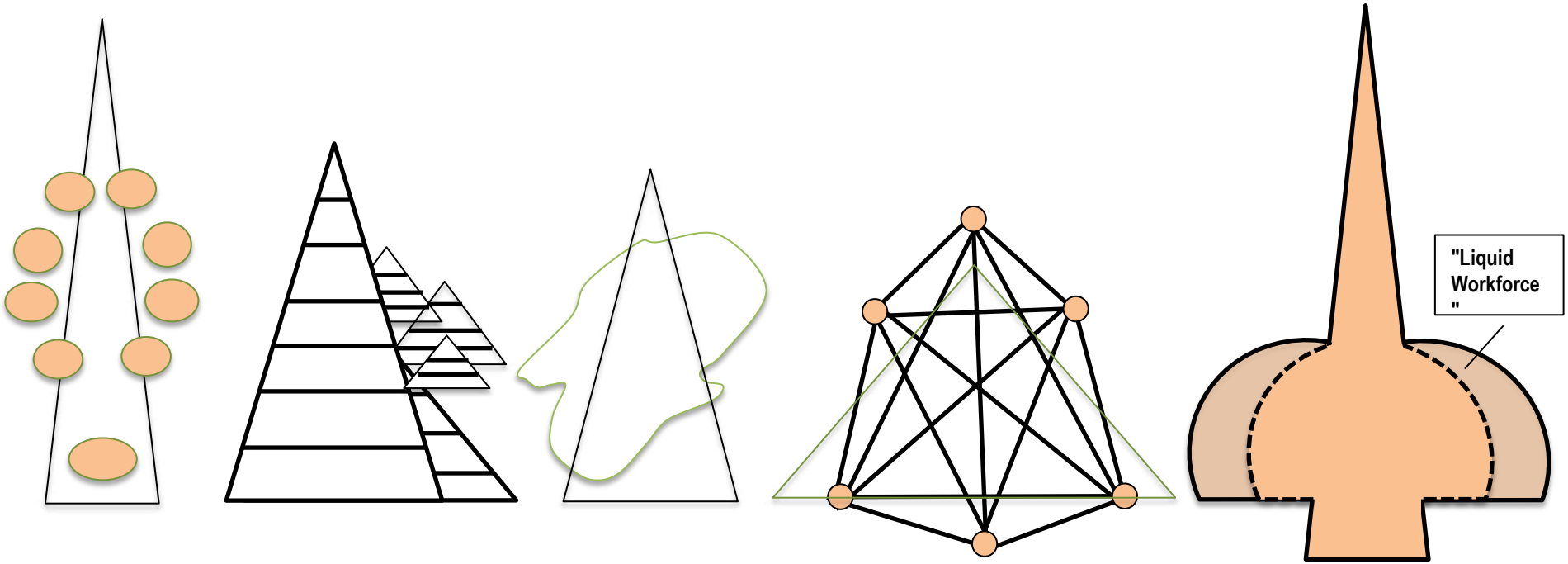
Atlassian
Google AdSense
3M SANDPAPER
Post-it
LinkedIn

GORE-TEX
HEMA
Zappos.com
Haufe umantis Talent Management
Wooga

NETFLIX
RICARDO SEMLER DAS SEMCO SYSTEM MANAGEMENT OHNE MANAGER
Sparda-Bank freundlich & fair
Spotify
Microsoft

LEGO
App Store
team neusta creating solutions

Unternehmensentwicklung der Zukunft wird zu 'Systemkonkurrenz': Vom Söldner über Demokratisierung bis zu Neo-Feudalisierung



Söldner-Truppen

Machtbasierte Nomaden- & Satelliten-Organisation

Ozean-Dampfer

Traditionelle (aber flachere, dezentralere) Macht-Pyramide

Agile Parallel-Organisation

Scrum-Technologie & Design Thinking als Arbeitsprinzipien in Parallel-Welten

'Neuer Mittelstand'

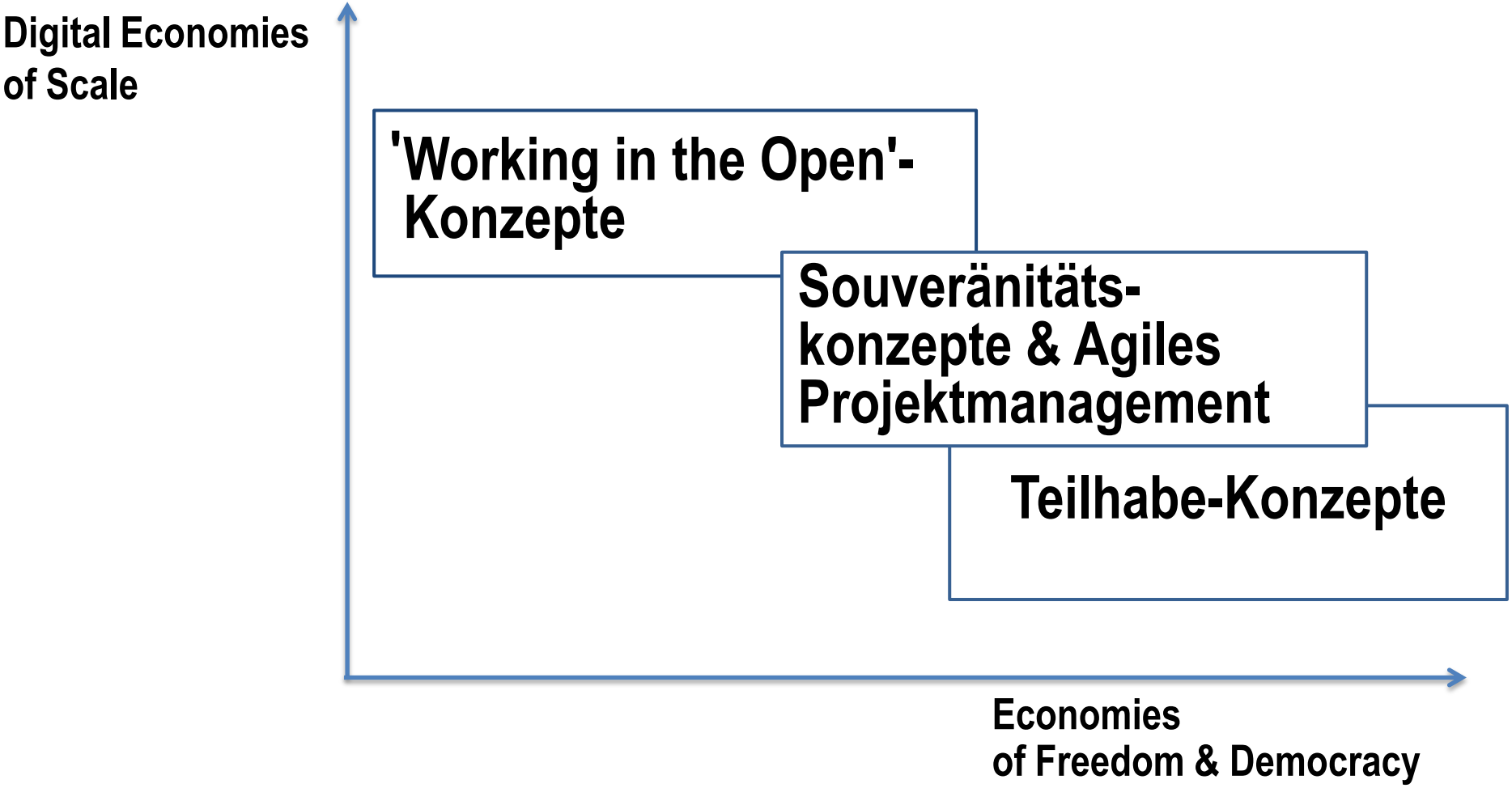
Machtverteilung in Netzwerk-Organisation

Hybrid

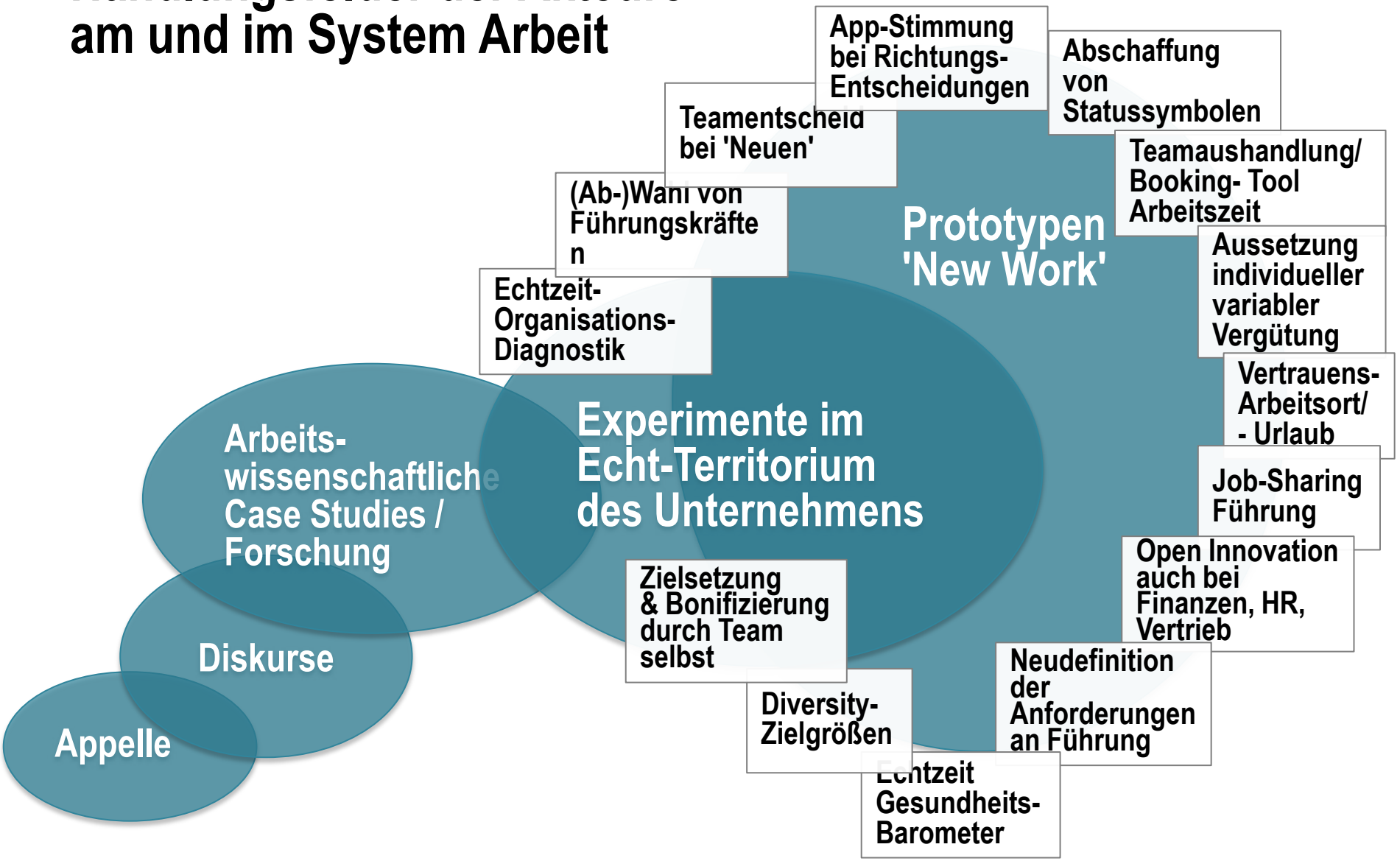
Feudalistisch & demokratisch

'Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren'.
(Tom Malone, MIT)

Tom Malone (MIT): "Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren".



Handlungsfelder der Akteure am und im System Arbeit



Reden → Echter Wandel

Transformationsphasen im Zeitraffer

Digitalisierung und Wandel der Arbeitswelt

2. Welle Humanisierung der Arbeit

Effizienz- und Globalisierungs-schübe

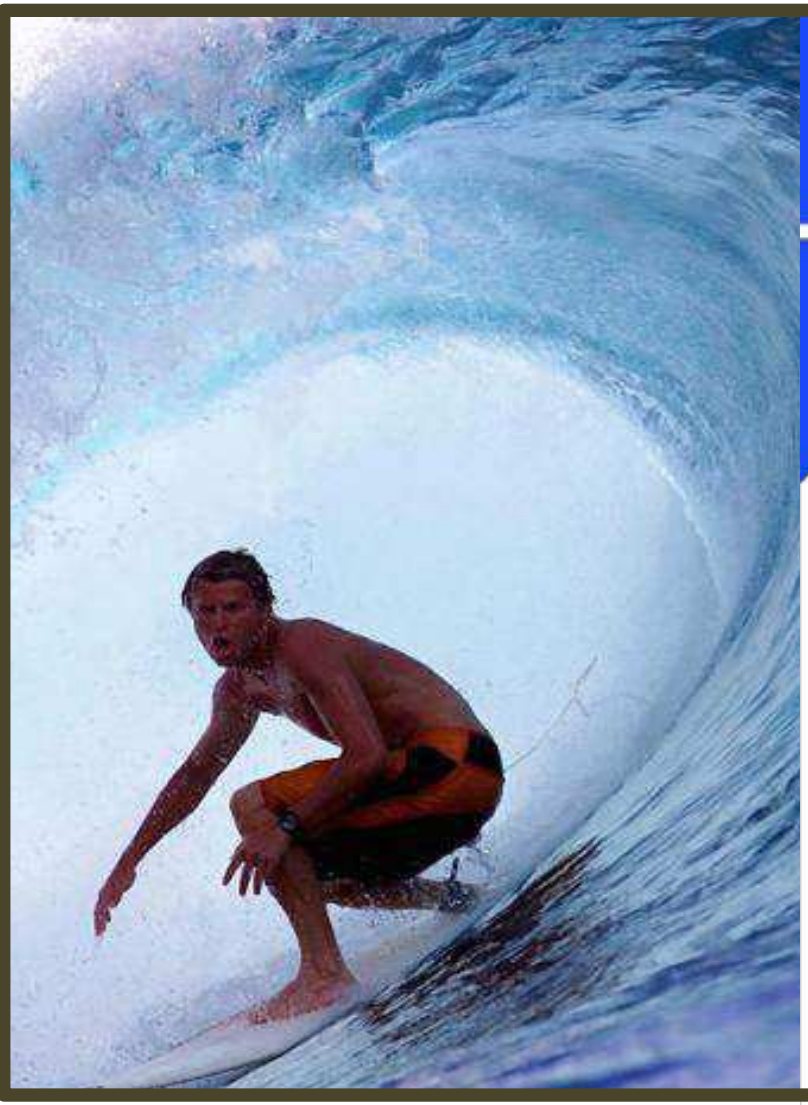
Privatisierungs-Wellen

1. Welle Humanisierung der Arbeit

Deutschland AG und ihre Auflösung

Historische Chance für HR

- Jenseits des 'Klein-Klein' von Tools, Produkten, Services, Prozessen im sogenannten Handwerkskasten
- Jenseits des 'Mehr des Gleichen'
- Für größeres Denken: Architekt statt Klempner
- Für eine neue kulturpolitische Glaubwürdigkeit

➡ Co-Akteur für Reform von Arbeitswelt und -kultur

Die Welle surfen oder dem Tsunami davon rennen