

# DIE DIGITALE TRANSFORMATION ALS HERAUSFORDERUNG FÜR MITARBEITER

PROF. DR. PRISCA BROSI  
KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY

## PROF. DR. PRISCA BROSI

Associate Professor of Human Resource Management  
KLU Hamburg

Technische Universität München

- Lehrstuhl für Strategie und Organisation
- Postdoc/Habilitation, 2013 – 2018
- Promotion, 2009 – 2012

Boston Consulting Group, 2006 – 2009

- Consultant

Karlsruhe Institut für Technologie, 2000 – 2006

- Wirtschaftsingenieurwesen (Diplom)

Forschungsaufenthalte

- New York University, New York, USA (2015, 2016, 2018)
- The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China (2014)

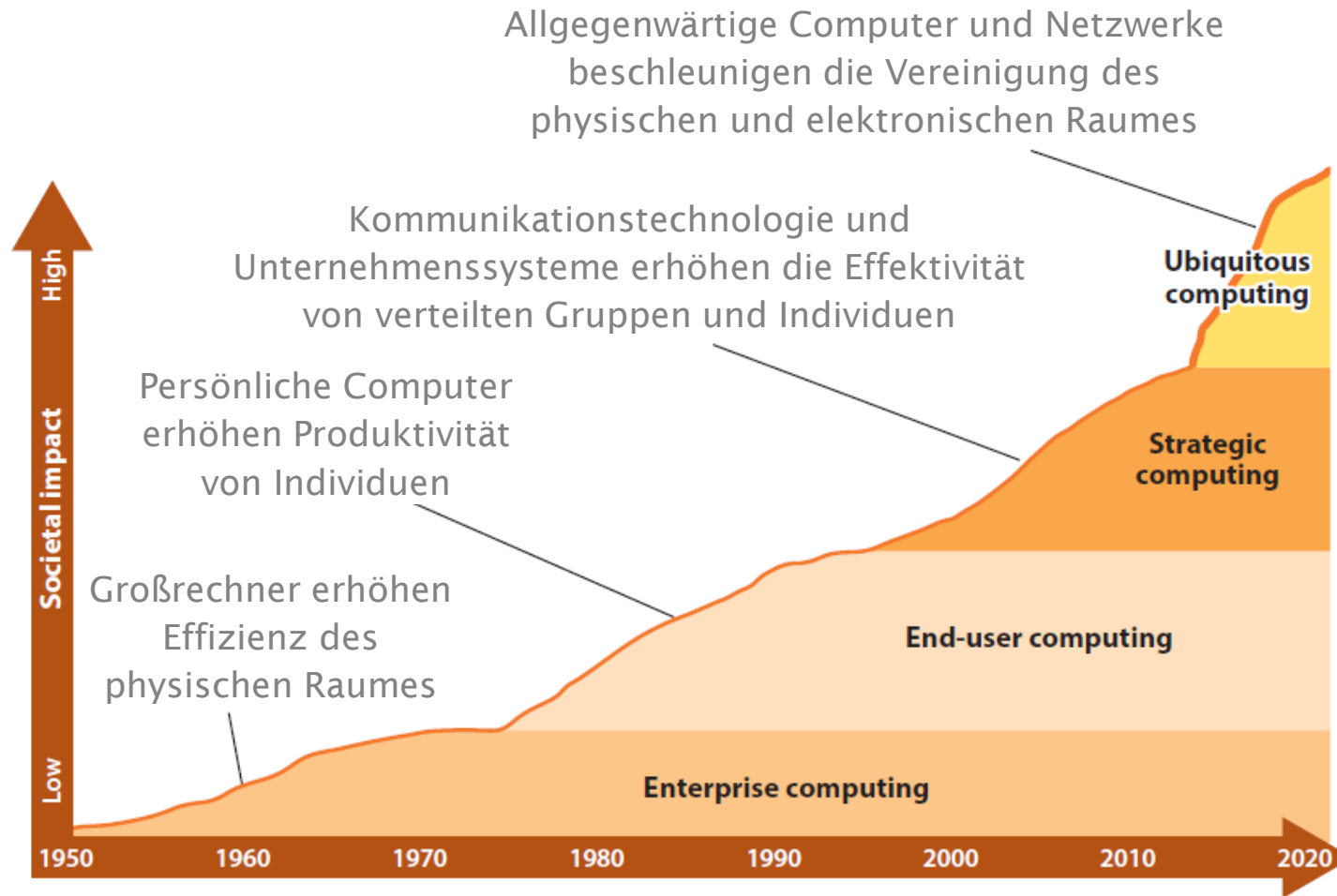
Forschungsthemen: Führung, Diversität und Digitale Transformation



DIGITALE TRANSFORMATION

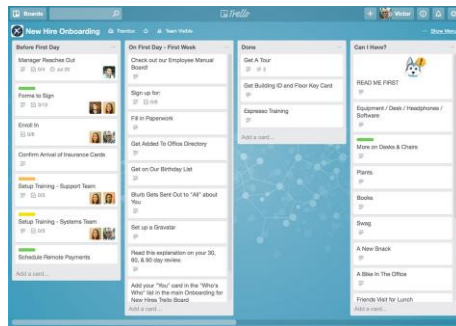
DIGITAL WORK DESIGN

# ARBEITEN IM DIGITALEN ZEITALTER: ALLGEGENWÄRTIGE COMPUTER UND NETZWERKE



# WEITERE DIGITALE TECHNOLOGIEN UNSERES ARBEITSLEBENS

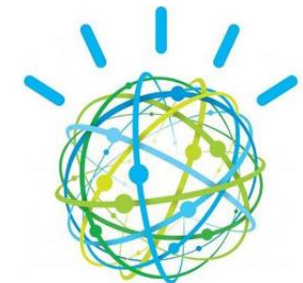
Neue Medien und Tools für die Zusammenarbeit



Cloud und Mobile Computing



Big Data und künstliche Intelligenz

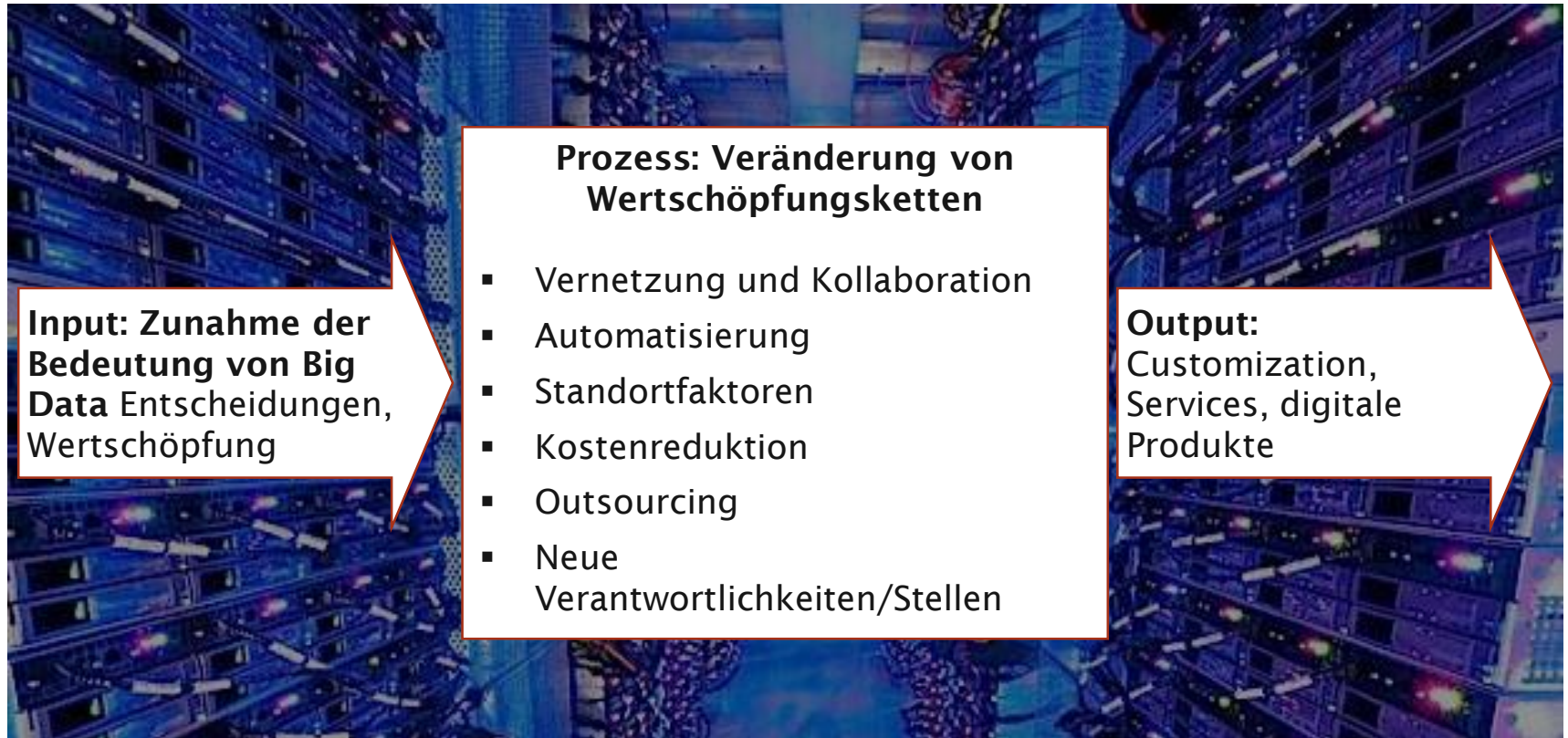


**IBM WATSON**

Augmented Reality



# DIE DIGITALISIERUNG BRINGT GRUNDLEGENDE VERÄNDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN



**Neue Geschäftsmodelle:**  
Stärkere Kundenorientierung, Plattformbasiert, Cloud-basiert

## PLATTFORMORGANISATIONEN SIND BELIEBIG SKALIERBAR



Das größte Taxiunternehmen besitzt keine Taxen (Uber)



Größte Hotelfirma besitzt kein Grundeigentum (Airbnb)



Größte Telekommunikationsfirma besitzt keine Infrastruktur  
(Skype, WeChat)



Der wertvollste Einzelhändler hat keine Lagerbestände (Alibaba)



Der größte "Media Owner" erschafft keinen eigenen Inhalte  
(Facebook)



Der am schnellsten wachsende Kreditgeber hat kein tatsächliches  
Geld (SocietyOne)



Die größte Filmorganisation hat keine Kinos (Netflix)



Die größten Software Verkäufer schreiben ihre Apps nicht selbst  
(Apple & Google)

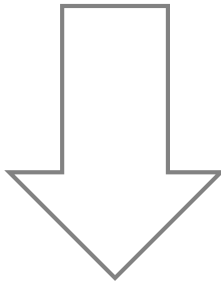
DIE KONSEQUENZ?

VUCA



# SPAGAT ZWISCHEN EXPLORATION UND EXPLOITATION FÜR ALLE UNTERNEHMEN NÖTIG

**Sowohl ...**



- **Flexibilität**
- **Geschwindigkeit**
- **Skalierbarkeit**

- **Stabilität**
- **Stärke**
- **Größe**

**Als auch ...**



**Agilität**

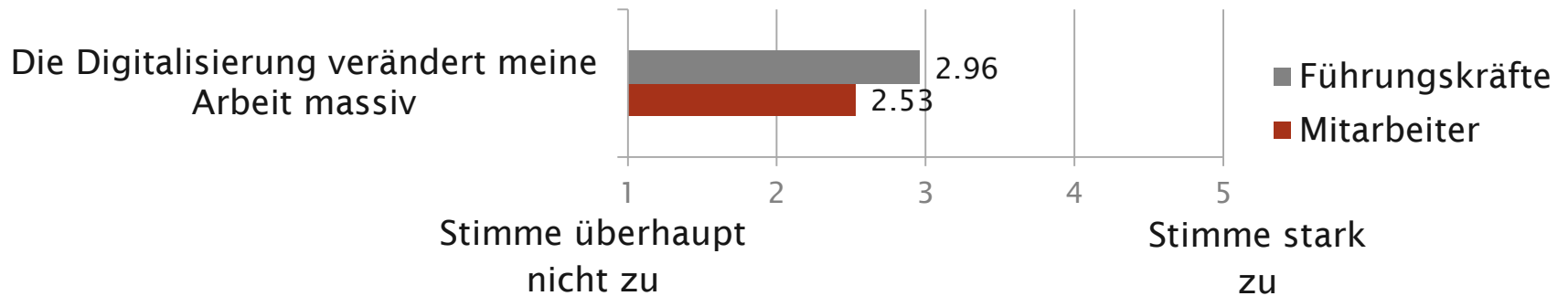
DIGITALE TRANSFORMATION

DIGITAL WORK DESIGN

# FOKUS AUF 3 FORSCHUNGSFRAGEN

- 1 Wie verändert die Digitalisierung unsere Arbeitswelt?
- 2 Welche Chancen und Risiken bringen diese Veränderungen?
- 3 Wie müssen wir Führung gestalten, um Chancen maximieren und Risiken minimieren zu können?

# DEUTSCHE ARBEITNEHMER FÜHLEN SICH NUR ZU EINEM MODERATEN GRAD VON DER DIGITALISIERUNG BETROFFEN



Frage: Warum ist das so?

# GRUND: VIELE VERÄNDERUNGEN SIND NICHT UNMITTELBAR AUF TECHNOLOGIEN BEZOGEN



## KONSEQUENZEN EINES HOHEN DIGITALISIERUNGSGRADES



### Zentrale Chance

Mehr Innovation







### Zentrales Risiko

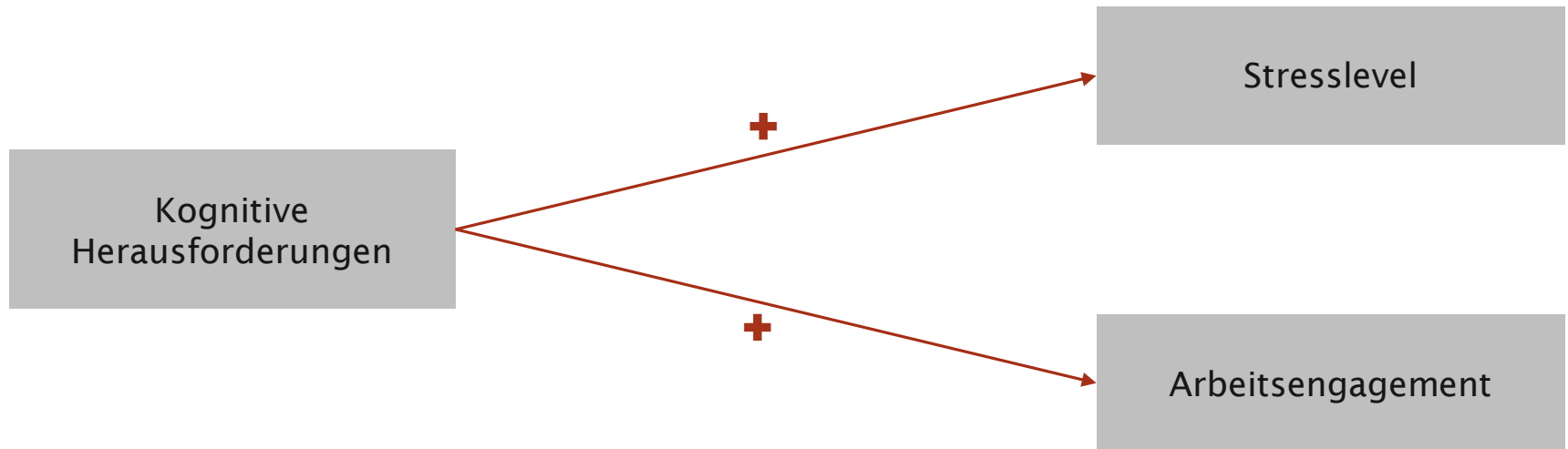
Mehr Stress

Aber: Welche Effekte haben die einzelnen Dimensionen von Digital Work Design?

# CHANCEN UND RISIKEN IM BEREICH WORK-LIFE-BALANCE

		Innovation	Arbeits- zufriedenheit	Kündigungs- absicht	Stress
Beruf und Privatleben	 Zeitliche & räumliche Flexibilität	↑	↑	↓	↓
	 Erreichbarkeit		↓	↑	↑
Heraus- forderungen	 Agilitätsanforderung	↑	↑	↓	↓
	 Zeitdruck und Arbeitsbelastung	↓	↓	↑	↑

# AUF TAGESEBENE ZEIGEN SICH AUCH POSITIVE EFFEKTE VON KOGNITIVEN HERAUSFORDERUNGEN





## WEITERE CHANCEN UND RISIKEN

		Innovation	Arbeits- zufriedenheit	Kündigungs- absicht	Stress
Technologisierung	IT-Infrastruktur	↑	↑	↓	↓
	Automatisierung	↓	↓	↑	↑
	Web-Meeting, Voice Mail, Instant Messaging	↑			
Zusammenarbeit	Teamarbeit (global, übergreifend)	↑	↑	↓	↓
	Virtuelle Teams			↑	↑
Kompetenzen	Lern- und Problemlöseanforderungen	↑	↑		
	Informationsverarbeitungsanforderungen				↑
Bewertung	Leistungstransparenz	↑	↑	↓	↓
	Ergebnisorientierung der Führungskraft	↑			↑
Hierarchie	Flache Hierarchien	↑	↑	↓	↓
	Organisationale Demokratie	↑	↑	↓	↓
	Entscheidungsautonomie	↑			↑

# DER IDEALE ARBEITSPLATZ IM DIGITALEN ZEITALTER

## Begrüßen Sie:

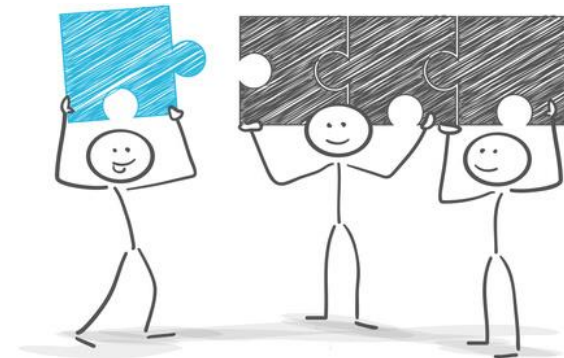


- Hohe Flexibilität
- Agilitätsanforderungen
- Eine gute IT-Infrastruktur
- Nutzung neuer Medien (Web-Meeting-Software, Voice Mail und Instant Messaging)
- Teamarbeit (global, bereichsübergreifend)
- Lern- und Problemlöseanforderungen
- Sichtbarkeit der eigenen Leistung
- Flache Hierarchien, organisationale Demokratie

## Managen Sie:

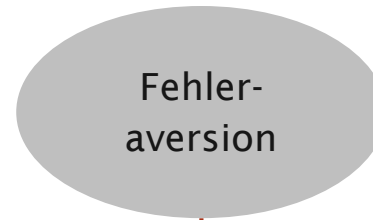


- Verfügbarkeitserwartungen
- Zeitdruck und Workload
- Umgang mit Automatisierung
- Arbeit in virtuellen Teams
- Informationsverarbeitungsanforderungen

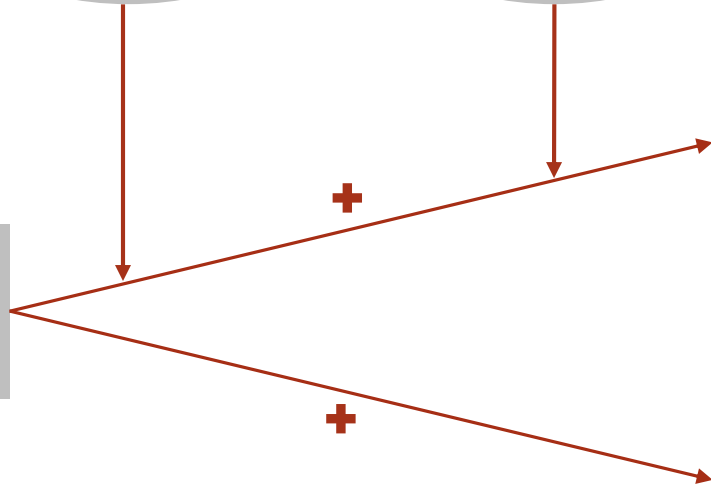
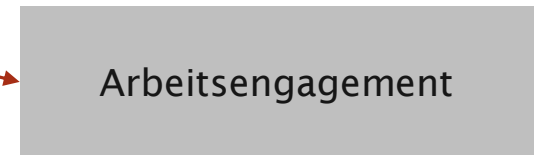
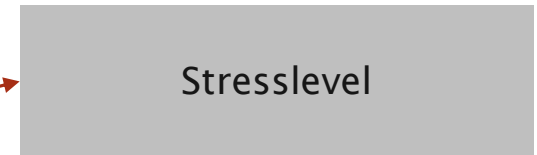
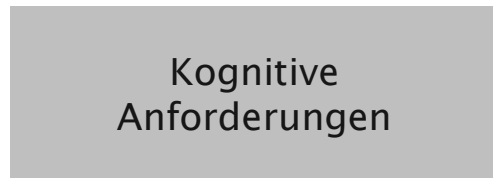


# STRESSLEVEL KÖNNEN DURCH FEHLERMANAGEMENT REDUZIERT WERDEN

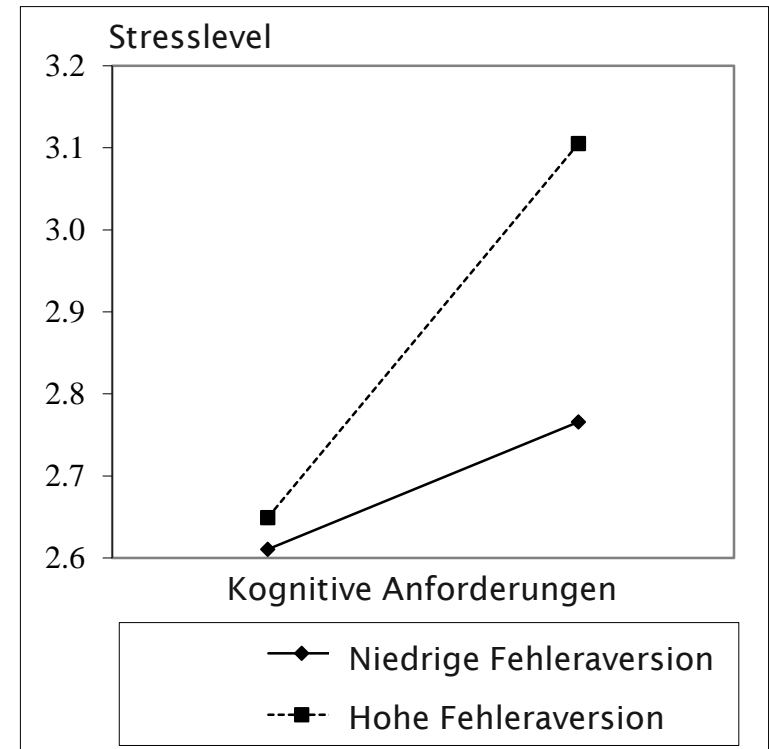
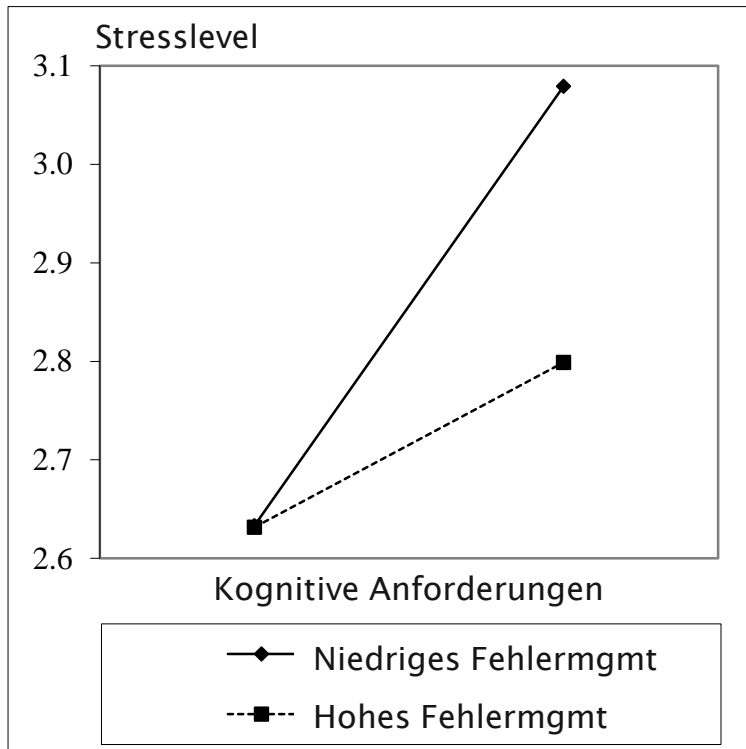
*Fehler sind sehr hilfreich um Arbeitsprozesse zu verbessern*



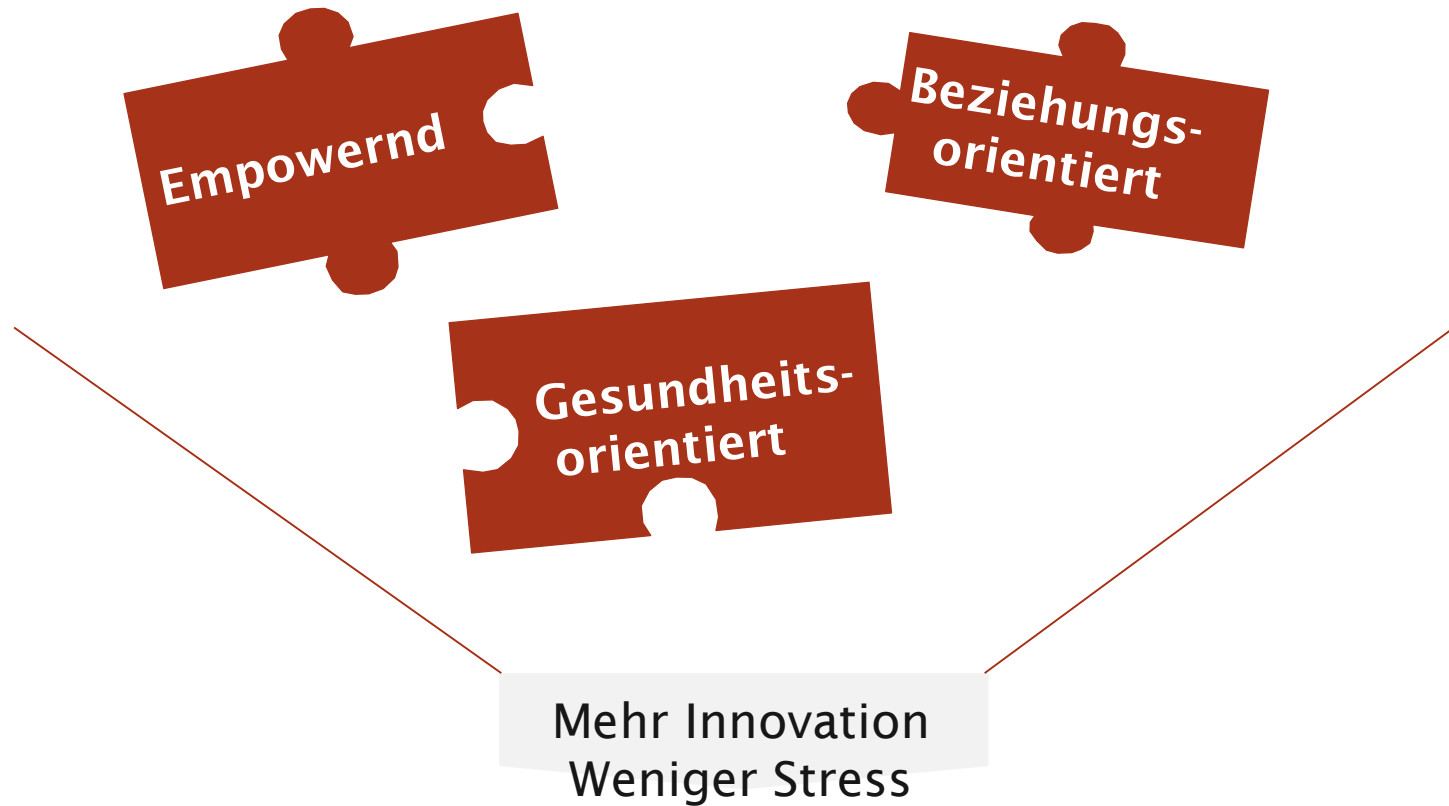
*Menschen reagieren gestresst und behalten Fehler für sich*



# KOGNITIVE ANFORDERUNGEN ERHÖHEN DAS STRESSLEVEL BEI NIEDRIGEM FEHLERMANGEMENT UND HOHER FEHLERAVERSION



# DER IDEALE FÜHRUNGSSTIL IM DIGITALEN ZEITALTER



## EMPOWERING LEADERSHIP BEHAVIORS

### Bedeutung von Arbeit

- Mein Manager hilft mir zu verstehen, wie meine Ziele mit jenen meines Unternehmens zusammenhängen
- Mein Manager hilft mir die Bedeutung meiner Arbeit für die Effektivität des gesamten Unternehmens zu verstehen

### Partizipation in Entscheidungsfindung

- Mein Manager fällt Entscheidungen gemeinsam mit mir
- Mein Manager zieht mich häufig bei strategischen Entscheidungen hinzu

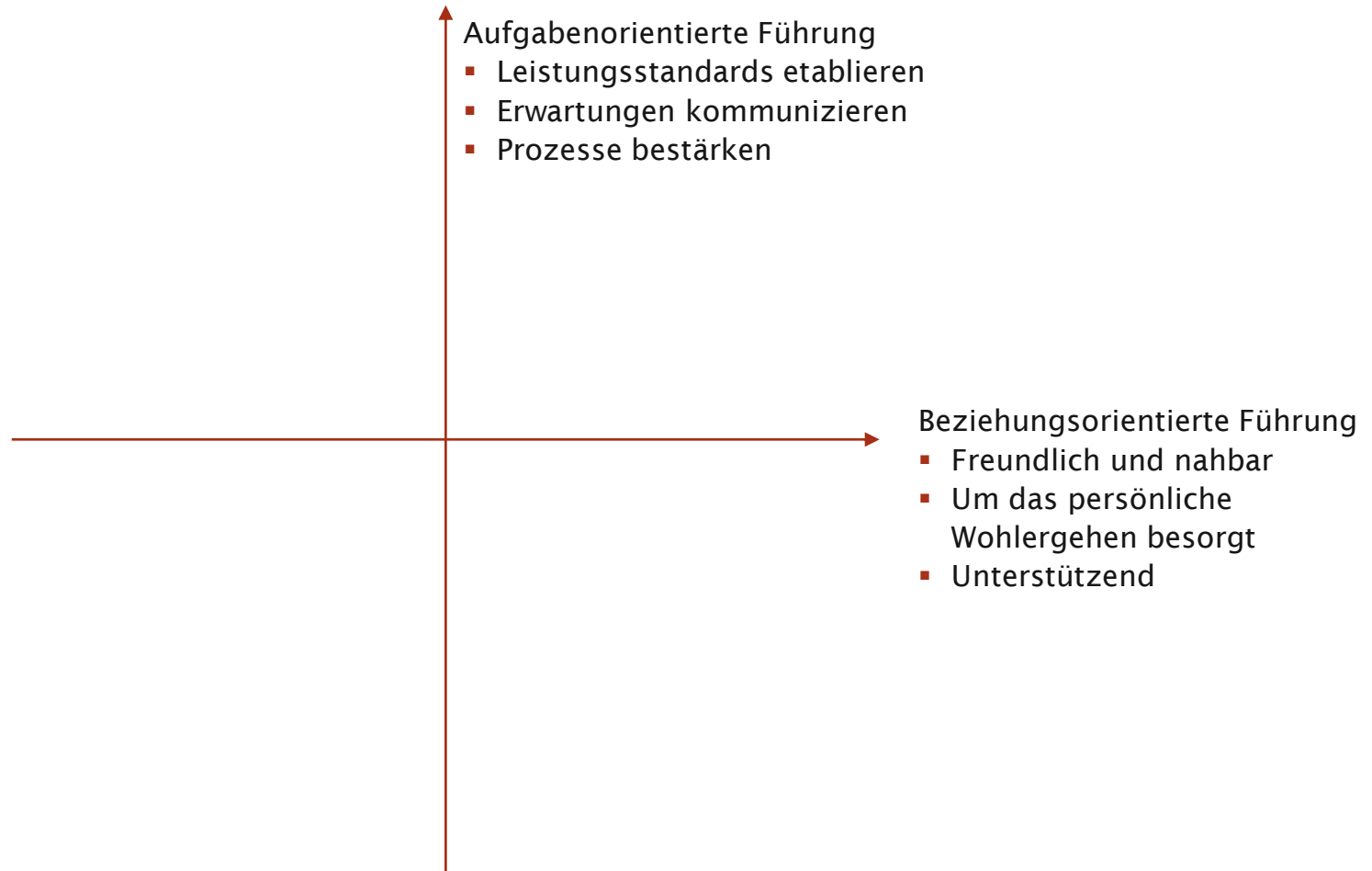
### Ausdruck von Vertrauen in hohe Leistung

- Mein Manager glaubt, dass ich anspruchsvolle Aufgaben erfüllen kann
- Mein Manager glaubt an meine Fähigkeit mich zu verbessern, wenn ich Fehler mache

### Autonomie von bürokratischen Hürden

- Mein Manager erlaubt mir meinen Job so zu machen wie ich will
- Mein Manager erhöht meine Effizienz indem Regeln und Regularien einfach gehalten werden

## BEZIEHUNGSORIENTIERTE FÜHRUNG



## KOMPONENTEN GESUNDER FÜHRUNG

- Rollenvorbilder für Gesundheit
- Führungskräfte und Mitarbeiter sind verantwortlich für ihre Gesundheit
- Freiheit mit Sicherheit
- Bedeutung von Arbeit
- Wertschätzung
- Fordern und Entwickeln
- Balance von Hindernissen, Herausforderungen und Ressourcen



Haben Sie noch Fragen oder Anregungen?  
Interesse an einer Forschungskoooperation?

**Email:** [prisca.brosi@the-klu.org](mailto:prisca.brosi@the-klu.org)



Welcome Ceremony am 17. April 2019, 17.30, KLU mit anschließenden Empfang  
<https://www.the-klu.org/klu-experience/event/the-human-side-of-human-resource-management/>

Anmeldung über Eventbrite:  
<https://www.eventbrite.de/e/the-human-side-of-human-resource-management-registration-58568431756>

## DIE BIG FIVE FÜR ARBEIT, FÜHRUNG UND ORGANISATION IM DIGITALEN ZEITALTER

Big Five #1: Mit VUCA umzugehen ist die neue Kernkompetenz für Mitarbeiter und Führungskräfte

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

Big Five #3: Organisationen müssen demokratischer werden

Big Five #4: Organisationen müssen in Zukunft vor allem Beziehungen managen

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

