

Arbeit 4.0: Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die zentrale Produktionsressource, den Mitarbeiter?

Was sind die Anforderungen an den Mitarbeiter von morgen und wie können Unternehmen diese neuen Herausforderungen erfolgreich meistern?

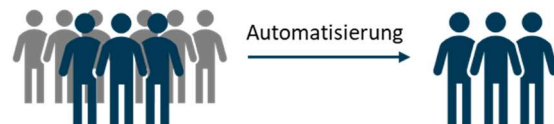
Die Digitalisierung und der technologische Fortschritt bedeuten für Unternehmen weit mehr als die Einführung neuer IT-Lösungen. Vielmehr wird der digitale Wandel durch neue Geschäftsstrategien und deren Implementierung getrieben. Die Betrachtung des Faktors „Mensch“ als zentraler Werttreiber eines Unternehmens kommt hierbei oftmals zu kurz. Zum Aufbau und zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ist ein aktiver Umgang mit den zentralen Herausforderungen erfolgskritisch. Eine studienbasierte Bestandsaufnahme.

Die disruptive Wirkung neuer Technologien und ihrer stetig wachsenden Anwendungsfelder auf Prozesse, Produkte und ganze Geschäftsmodelle sind weitreichend bekannt. Wie sich die Digitalisierung jedoch auf die Mitarbeiter eines Unternehmens, die mit den vielen Veränderungen umgehen müssen, auswirkt, ist noch wenig erforscht. Dabei ergeben sich für Unternehmen eine ganze Reihe strategischer Fragen, die es heute zu beantworten gilt, um die eigenen Mitarbeiter auf aktuelle und noch bevorstehende Herausforderungen vorzubereiten und die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft abzusichern.

ADVYCE adressiert eine Vielzahl dieser Fragestellungen im Rahmen einer Studie zum Thema „Humanressourcen in Zeiten des digitalen Wandels“. Im Zuge dieser Studie wurde der Einfluss von **Big Data**, **Künstlicher Intelligenz** und **Robotics** auf das betriebliche Humankapital untersucht. Die Ergebnisse stehen beispielhaft für die disruptive Wirkung aktueller IKT-Trends und liefern einen konkreten Ausblick darauf, wie sich betriebliche Personalstrukturen verändern werden, welchen neuen Herausforderungen sich Unternehmen in Bezug auf das Knowledge Management stellen müssen und wie Mitarbeiter auf die massive Veränderung des eigenen Arbeitsumfelds reagieren.

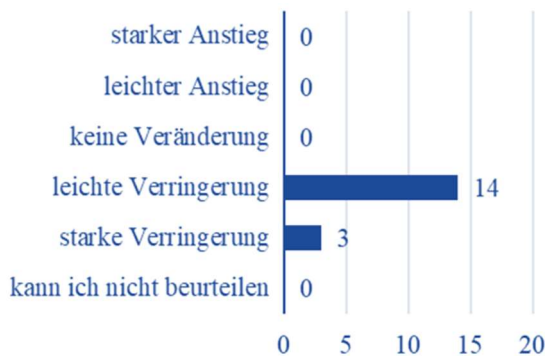
Aufgrund der Komplexität der Themen und dem benötigten tiefen Verständnis für diese Technologien und ihre Wirkungsweise, basiert die Studie auf einer Expertenbefragung. Schwerpunktmäßig vertreten diese die Branchen Telekommunikation, Automotive und den Energiesektor und repräsentieren damit jene zentralen Branchen der deutschen Wirtschaft, die von Digitalisierung und Automatisierung des eigenen Geschäftsbereichs massiv betroffen sind.

Herausforderung 1: Personalstruktur frühzeitig und aktiv anpassen!



Hinsichtlich des Personalkörpers steht den Unternehmen eine Vielzahl an Veränderungen bevor. Während sowohl die abnehmende Zahl benötigter Arbeitskräfte durch die Automatisierung von immer komplexeren Tätigkeiten, als auch der parallel wachsende Fachkräftemangel bereits eine Debatte auf volkswirtschaftlicher Ebene erreicht hat, bleiben die personalpolitischen Potenziale oftmals unberücksichtigt.

Wie wird sich die Anzahl der benötigten FTE (Full-Time-Equivalent) in Ihrem Unternehmen in den nächsten 5 Jahren verändern?



Quelle: „Humankapital in Zeiten der Digitalisierung“ (T. Reus, 2018)

Insgesamt bleiben Forschung und Praxis Antworten schuldig bezüglich der Frage, wie Unternehmen mit den Veränderungen im HR-Umfeld umgehen können. Im Rahmen der durchgeführten Studie wurden die zentralen Risiken und Potenziale, die sich für Unternehmen aus der Nutzung von Big Data, KI und Robotics ergeben, identifiziert und validiert. So stellt eine Steigerung der Fluktuation, in Zeiten des Fachkräftemangels, beispielsweise ein wachsendes Risiko für Unternehmen dar, welches es aktiv zu steuern gilt.

Wie wird sich die durchschnittliche Fluktuation in Ihrem Unternehmen in den nächsten 5 Jahren verändern?



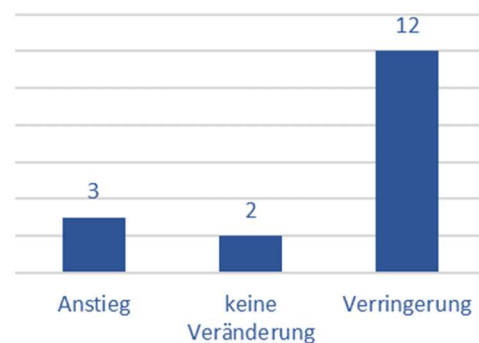
Quelle: „Humankapital in Zeiten der Digitalisierung“ (T. Reus, 2018)

Herausforderung 2: Umgang mit organisationalem Wissen neu denken!



Auch die Veränderungen im Bereich des Knowledge Management bieten Potenziale, aber auch Herausforderungen. So wird der Umgang mit organisationalem Wissen maßgeblich mit darüber entscheiden, ob Unternehmen ihre Innovationskraft stützen oder verlieren werden. In dieser Hinsicht schafft die Digitalisierung zunehmend „the winner takes it all“-Märkte, auf denen junge, agile Unternehmen gängige Geschäftsmodelle durch neue, innovative Produkte und Leistungen massiv bedrohen. Auch für die Etablierten gilt es daher, neue Technologien im Bereich des Knowledge Managements einzusetzen und die eigene Innovationskraft zu steigern. Gleichzeitig werden Erfahrungs- und Fachwissen immer schneller obsolet. Eine zunehmende Veralterung des mitarbeiterindividuellen und des organisationalen Wissens zwingt die Unternehmen zu einer Reformierung des eigenen Knowledge Managements.

Wie wird sich die Nutzbarkeitsdauer von Mitarbeiterwissen in Ihrem Unternehmen in den nächsten 5 Jahren verändern?



Quelle: „Humankapital in Zeiten der Digitalisierung“ (T. Reus, 2018)

Gleichzeitig ergeben sich für Unternehmen immer neuer Möglichkeiten zur Konservierung von vorhandenem Wissen und zur Generierung von neuem Wissen, in Form von Prozessen, Patenten oder neuen Produkten. Trotz immer größerer Informationsmengen bieten neue Technologien revolutionäre Potenziale zur Einspeisung von mitarbeitergebundenem Wissen in Knowledge Management Systeme und damit zur Überführung in organisatorisches Wissen, über welches das Unternehmen auch bei Abwanderung wichtiger Mitarbeiter weiterhin

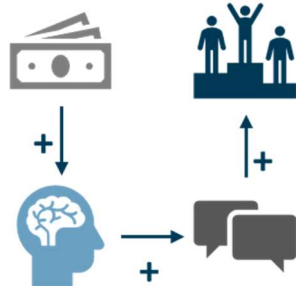
verfügen kann. Neue Technologien dienen dabei als wichtiger ‚Enabler‘ zur Wissenskreation in Zeiten, in denen Innovation als grundlegender Baustein für unternehmerischen Erfolg gilt.

Wie wird sich der Umfang der Generierung von neuen Prozessen, Patenten und Lösungen in Ihrem Unternehmen in den nächsten 5 Jahren verändern?



Quelle: „Humankapital in Zeiten der Digitalisierung“ (T. Reus, 2018)

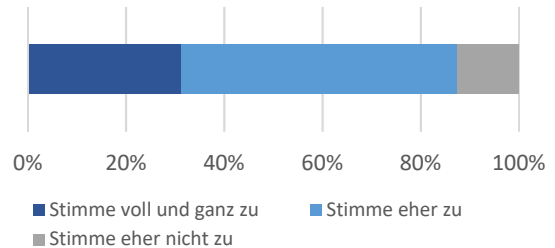
Herausforderung 3: Kompetenzbedarfe erkennen, Mitarbeiter gezielt entwickeln!



Um dem Anpassungsbedarf der Kompetenzprofile gerecht zu werden, bedarf es einer deutlichen Steigerung der Ausgaben für die Personalentwicklung. Mitarbeiter in neue Rollen zu entwickeln ist die Basis, will man neue Verantwortungen fordern und fördern. Doch eine alleinige Erhöhung der Investitionsvolumina ist nicht genug. Parallel bedarf es eines gezielten Controllings der getätigten Investitionen hinsichtlich der Transferqualität des neu Erlernten auf den Job. Die Interdependenz zwischen Technik und menschlicher Arbeitsleistung erfordert sehr spezifische Entwicklungsmaßnahmen und eine Qualitätssicherung dieser. Diese Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung werden jedoch zu

großen Teilen verdrängt. Eine Weiterentwicklung der Maschinen macht jedoch eine Weiterentwicklung des Menschen, der diese bedient, unausweichlich.

Unter Berücksichtigung des zukünftigen Entwicklungsbedarfs investieren Unternehmen zu wenig in die Personalentwicklung.



Quelle: „Humankapital in Zeiten der Digitalisierung“ (T. Reus, 2018)

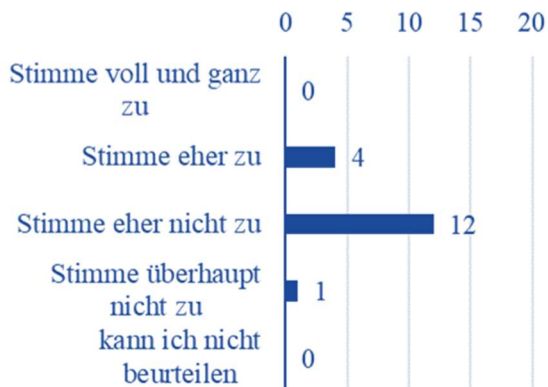
Herausforderung 4: Motivation und Arbeitsleistung dauerhaft absichern!



Der digitale Wandel verändert das Arbeitsumfeld eines jeden Mitarbeiters. Viele sorgen sich um ihren Arbeitsplatz, ihre Rolle und ihren Status. Doch diese Ängste müssen sich nicht bestätigen. Denn Veränderungen bedeuten nicht nur Unsicherheiten, sondern auch Potenziale für jeden einzelnen Mitarbeiter. Entlastung bei der Arbeit, Reduktion von Routineaufgaben und zunehmend kreativere Aufgaben bieten auch Möglichkeiten neue Rollen auszufüllen und mit zu entwickeln. Wichtig sind jedoch die Unternehmenskultur und die Frage danach, wie aktuelle und noch bevorstehende Veränderungen wahrgenommen werden. Hier gilt es, die Sorgen der eigenen Belegschaft zu erkennen und aktiv zu adressieren. Gleichzeitig müssen die positiven Aspekte des Wandels stärker und zielgerichteter kommuniziert werden. Die befragten Experten prognostizieren, dass neue Technologien das Potenzial, die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen werden. Eine

negative Wirkung ist zunächst nicht zu erwarten, auszuschließen ist dies jedoch nicht. Ganz maßgeblich wird dies davon abhängen, inwieweit Mitarbeiter aktiv bei der Einführung und Nutzung neuer Technologien eingebunden werden.

Die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter werden durch die Einführung neuer Technologien abnehmen.



Quelle: „Humankapital in Zeiten der Digitalisierung“ (T. Reus, 2018)

Fazit: Die durch neue Technologien entstehenden Herausforderungen gehen weit über das bisherige Verständnis von Arbeit 4.0 hinaus. Die Rolle des Mitarbeiters als Entwickler und Anwender muss im digitale Zeitalter neu definiert und aktiv weiterentwickelt werden. In Unternehmen ist in Zukunft ein deutlicher Rückgang der Mitarbeiterzahl zugunsten hochqualifizierter Fachkräfte zu beobachten, die mit neuen Technologien und einem neuen Führungsverständnis dauerhaft Innovation für Unternehmen generieren können. Das Unternehmen muss daher heute die Weichen für die Zukunft stellen: (1) Die Personalstruktur muss frühzeitig und aktiv angepasst werden. (2) Digitale Potentiale für das Knowledge-Management müssen erschlossen werden. (3) Neue Kompetenzbedarfe gilt es frühzeitig zu adressieren und Mitarbeiter gezielt zu entwickeln. (4) Abschließend muss die Motivation und Arbeitsleistung in einem sich grundlegend verändernden Arbeitsumfeld dauerhaft abgesichert werden.

Die von ADVYCE erstellte Studie muss als „Weckruf“ verstanden werden, denn erst der richtige Umgang mit der Produktionsressource „Mitarbeiter“ sichert Digitalstrategien dauerhaft ab und ermöglicht die Ausschöpfung der durch digitale Technologien entstehenden Potentiale.

Burkhard Wagner
Tim Reus



advyce | Performance by Commitment

Burkhard Wagner
Senior Partner | Geschäftsführer

Tim Reus
Consultant

Advyce GmbH
Königsallee 33
D-40212 Düsseldorf

Advyce GmbH
Königsallee 33
D-40212 Düsseldorf

Tel: +49 (0) 211 86 93 69 80
Mobil: +49 (0) 174 208 309 5
Mail: b.wagner@advyce.com
www.advyce.com

Tel: +49 (0) 211 86 93 69 80
Mobil: +49 (0) 151 150 052 38
Mail: t.reus@advyce.com
www.advyce.com

München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich