

Arbeiten 4.0

Einfluss der Digitalisierung
auf die Arbeitswelt von morgen

Der besondere Dank für die Entstehung dieser Publikation gilt den beteiligten Experten.

Arbeiten 4.0

**Einfluss der Digitalisierung
auf die Arbeitswelt von morgen**

EINLEITUNG	5
ARBEITSMARKT	6
Der Arbeitsmarkt im Wandel	6
Berufswelten	7
Gehälter in der Digitalen Wirtschaft	8
Gehaltsgefälle/ Lohngerechtigkeit	9
ORGANISATION	11
Digitale Transformation und sich verändernde Organisationen	11
Das Office im Wandel	12
Candidate Experience und Employer Branding 4.0	13
ARBEITNEHMER	15
Anforderungen an Arbeitgeber & Werte der Arbeitsgesellschaft	15
Arbeitsmodelle/ Mobiles Arbeiten/Homeoffice	16
Beliebte Benefits in der Digitalen Wirtschaft	18
KOMPETENZEN	19
Digitale Kompetenzen	19
Digitale Bildung	19
Digitales außerinstitutionelles Lernen	21
Personalentwicklungsmaßnahmen	22
Digital Leadership	23
AUTOREN	24
BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT (BVDW) E.V.	28
RESSORT ARBEITSWELT DER ZUKUNFT IM BVDW	29
IMPRESSUM	30

EINLEITUNG

Das Internet der Dinge steht für flexible, individuelle Produktion und hohe Wirtschaftlichkeit. Der Digitalisierungsprozess verursacht dabei einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt, dessen innerbetriebliche Optimierung einen Erfolgsfaktor darstellt. Entscheidende Fragen für die Unternehmen sind: Wie muss das Change Management der Zukunft aussehen, um den wachsenden Veränderungen gerecht zu werden? Welche Rolle spielt der Mensch dabei und wie soll er Seite an Seite mit „intelligenten“ Maschinen arbeiten? Wie können Mitarbeiter von heute auf die Anforderungen von morgen vorbereitet werden? Wie sehen Arbeitszeitmodelle der Zukunft aus? Wie gehen Unternehmen und ihre Mitarbeiter mit der steigenden Komplexität und der erhöhten Geschwindigkeit, getrieben durch moderne Technologien, in Unternehmen um? Eine strategische Neuausrichtung kann von den Unternehmen und der Politik unterstützt werden, wenn die Rahmenbedingungen sich an den Anforderungen der Arbeitswelt der Zukunft orientieren. Insofern ist der Digitalisierungsprozess durch beide Dimensionen, der technischen und menschlichen beeinflusst, sodass das Internet der Dinge auch eine Revolution in der Arbeitswelt von morgen vermuten lässt.

Bei der Debatte um die Digitalisierung der Arbeitswelt nimmt der BVDW folgende Schwerpunkt-Themen unter die Lupe:

Arbeitsmarkt | Kompetenzen | Arbeitnehmer | Organisation

ARBEITSMARKT

DER ARBEITSMARKT IM WANDEL

Die Digitalisierung hat nahezu alle Bereiche der Wirtschaft erfasst und ist dabei, den Arbeitsmarkt nachhaltig zu verändern. Etablierte Berufe beginnen sich zu wandeln, neue Berufsbilder entstehen und die Komplexität der Arbeitsanforderungen wächst. Doch wie genau wird sich die Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt auswirken?

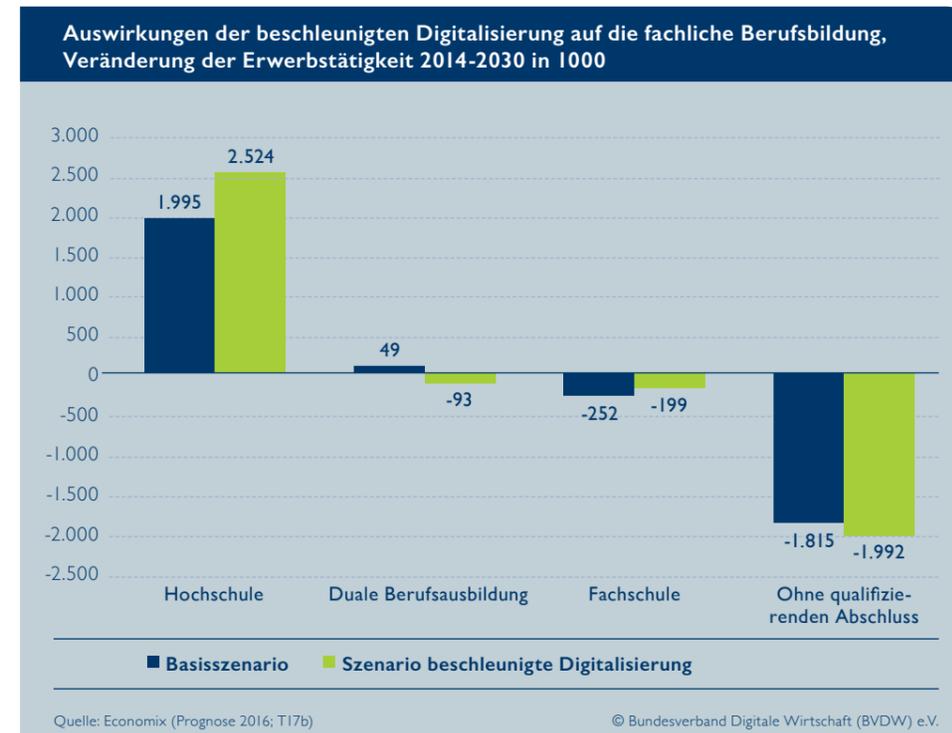
Eine Antwort darauf gibt u.a. eine aktuelle Prognose, die das Forschungs- und Beratungsunternehmen Economix im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erstellt hat.¹ Den Berechnungen zufolge, wird sich bei steigender Digitalisierung vor allem die Nachfrage nach Arbeitskräften aus den Bereichen IT, Unternehmensführung und –organisation sowie Werbung und Marketing erhöhen. Auch die Bereiche Mechatronik sowie Maschinen- und Fahrzeugbau werden von den Entwicklungen der digitalen Transformation profitieren. Anders verhält es sich dagegen bei Fertigungsberufen (z.B. in der Metallerzeugung und –verarbeitung), Textil- und Bekleidungsberufen oder Ernährungsberufen. Hier wird die Nachfrage nach Arbeitskräften ebenso sinken, wie bei Verkehrsberufen, Verkaufsberufen oder einfachen Gesundheitsberufen (z.B. Labor, Pflege).

Eine steigende Komplexität und „Verwissenschaftlichung“ der Arbeit wird insgesamt zu einem stärkeren Bedarf an höher qualifizierten Tätigkeiten führen. Den Prognosen von Economix zufolge, wird bei fortschreitender Digitalisierung, der Bedarf an Arbeitskräften mit Hochschulbildung um 530.000 Erwerbstätige wachsen. Darin enthalten sind 170.000 Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 140.000 Ingenieure, 90.000 Mathematiker und Naturwissenschaftler sowie 70.000 Sprach- und Kulturwissenschaftler und 30.000 Künstler und Kunstwissenschaftler.

Die Nachfrage nach dual ausgebildeten Arbeitskräften wird wiederum leicht zurückgehen. Gleichzeitig kommt es in diesem Bereich zu starken Umschichtungen: So wird vor allem der Bedarf an Arbeitskräften mit einer Ausbildung in Fertigungs- und Metallberufen sowie in Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufen sinken. Steigen wird dagegen der Bedarf an Arbeitskräften mit einer Ausbildung als Waren- und Dienstleistungskaufrau bzw. –mann.

Was den Bedarf an Arbeitskräften mit Fachschulbildung angeht, so wird dieser insgesamt sinken. Bei einer beschleunigten Digitalisierung könnten jedoch Arbeitskräfte mit einer Fachschulbildung in technischen und kaufmännischen Berufen profitieren. Klare Verlierer einer stärkeren Digitalisierung werden jedoch Arbeitskräfte ohne qualifizierenden Abschluss sein.

¹ <https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/arbeitsmarktprognose-2030.pdf>



BERUFSWELTEN

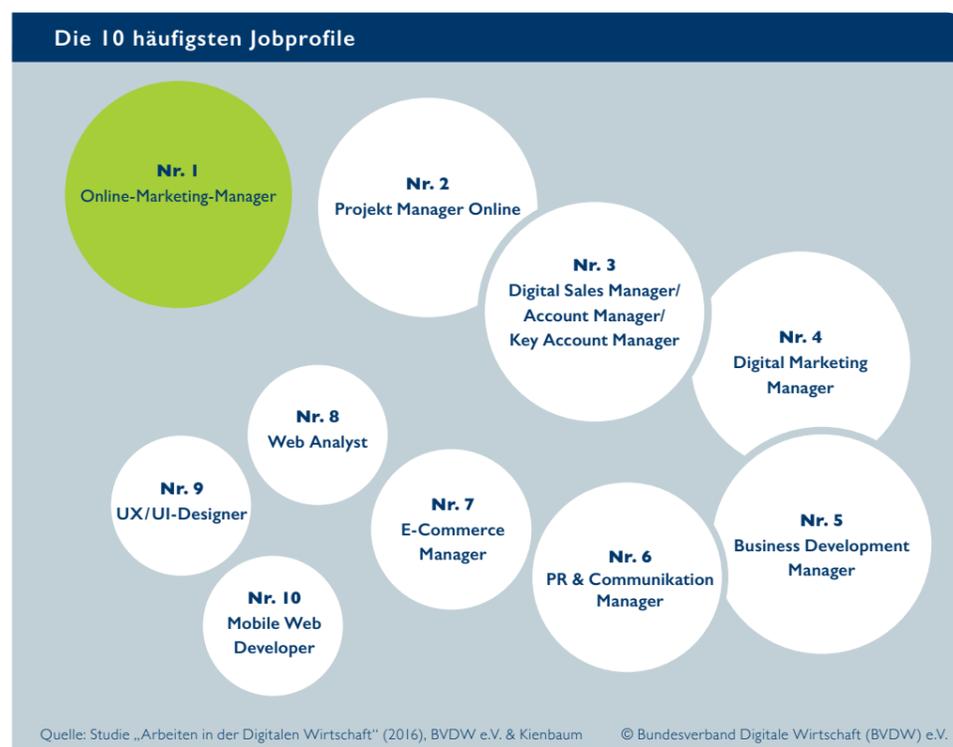
Neue Technologien und der demografische Wandel haben die Arbeitswelt radikal verändert und das Spektrum der Berufsbilder massiv aufgewirbelt. Durch die Automatisierung sind insbesondere mittlere Tätigkeiten mit hohem Routinegrad weggefallen. Dies führte in vielen Ländern zu einer Beschäftigungspolarisierung in Form einer relativen Zunahme gering- und hochqualifizierter Beschäftigung, die auch von den veränderten Anforderungen und sich wandelnden Branchenstrukturen getrieben war.

Die Berufsbilder der Zukunft erfordern vielfach ein höheres Bildungsniveau.

Zudem bedeutet die Digitalisierung in vielen Jobs, dass künftig Teile der Arbeit von intelligenten Maschinen übernommen werden. Umso mehr gilt es, Menschen zu befähigen, künstliche Intelligenz intelligent zu nutzen und die Produktivitätsgewinne, die durch „denkende Maschinen“ erzielt werden, sinnvoll einzusetzen. Berufsbilder werden sich wandeln, weshalb die Politik gefragt ist, zusammen mit den Unternehmen für mehr Transparenz und Aufklärungsarbeit in der Berufswelt zu sorgen, um Jobperspektiven in der Digitalen Wirtschaft sichtbar zu machen.

Des Weiteren müssen sich Bildungseinrichtungen und Beratungsstationen wie die Berufsberatung der Agentur für Arbeit auf die Entwicklung veränderter Berufsbilder einstellen und Beratungskompetenz beweisen. Mehr Transparenz verschafft Orientierung und hilft auch den Unternehmen, die passenden Stellen auszuschreiben.

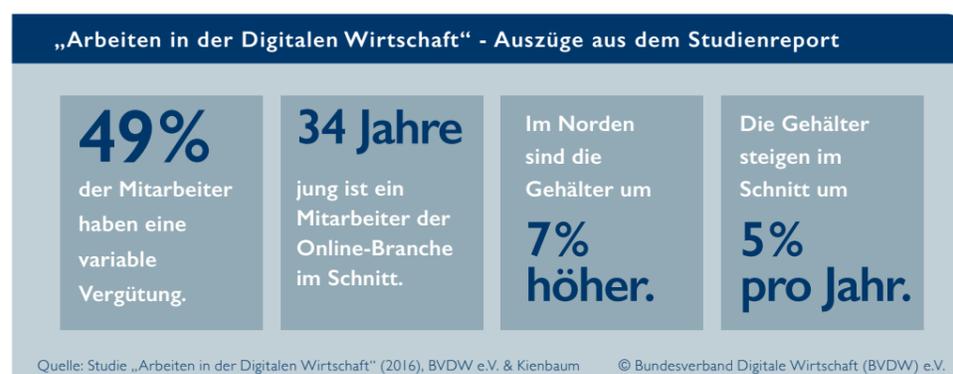
Personalstellen mit bisher unbekannt Namen wie „Programmatic Manager“, „UX Designer“ oder „Data Strategist“ stehen immer häufiger auf den Suchlisten der Unternehmen. Der BVDW hat im Rahmen einer Umfrage unter seinen Mitgliedern 60 Jobs aus der Digitalen Wirtschaft definiert. In dem „Lexikon“ finden sich neben den Aufgabenbeschreibungen auch Informationen zu den Skills, die für die einzelnen Jobs besonders relevant sind. Mit dem Leitfaden „Jobdefinitionen in der Digitalen Wirtschaft“



trägt der BVDW aktiv zu einem besseren Verständnis dieser neuen Berufsbilder bei und erleichtert die Orientierung der dringend gesuchten Nachwuchskräfte.

GEHÄLTER IN DER DIGITALEN WIRTSCHAFT

Im Rahmen der Studie „Arbeiten in der Digitalen Wirtschaft“ haben der BVDW und die Unternehmensberatung Kienbaum die Angaben zu Gehältern, Arbeitszeiten und Benefits von 1.200 Fach- und Führungskräften ausgewertet. Experten in Online-Marketing und Sales sind die häufigsten Jobprofile in der digitalen Wirtschaft: Die Top 3 der Jobs bilden Online-Marketing-Manager, Projektmanager Online und Digital Sales Manager. Innovationsmanager sind mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 100.000 Euro mit Abstand die Top-Verdiener unter den Fachkräften mit mehr als fünf Jahren Berufserfahrung in der Branche. Auf den Plätzen 2 und 3 der Rangliste folgen Business Development Manager sowie Digital Sales Manager/Account Manager/Key Account Manager mit jeweils 80.000 Euro durchschnittlichem Jahresgehalt auf Senior-Level. Am wenigsten verdienen Senior-Spezialisten in der digitalen Wirtschaft, wenn sie als Affiliate Marketing Manager (44.000 Euro) oder Digital Designer (48.000 Euro) arbeiten.²



2. Vgl. Studie „Arbeiten in der Digitalen Wirtschaft“ (2016), BVDW e.V. & Kienbaum

GEHALTSGEFÄLLE / LOHNGERECHTIGKEIT

Überall in Europa verdienen Frauen weniger als Männer. In Deutschland betrug 2015 die statistische Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern, bezogen auf das durchschnittliche Stundenentgelt 21 Prozent (Ost: 8 Prozent/West: 23 Prozent).³ Die Lohndifferenz von 21 Prozent ist damit ein Indikator für die unterschiedliche Präsenz und ungleiche Einkommensperspektiven von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt.

Drei Viertel aller Stellen in den – eher niedrig entlohnten – Bereichen Erziehung und Unterricht sowie im Gesundheits- und Sozialwesen sind von Frauen besetzt, im – eher hoch entlohnten – verarbeitenden Gewerbe sind es weniger als drei von zehn.⁴ Das Gehaltsgefüge unterscheidet sich je nach Gattungen. Das liegt zum einen an den unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Arbeitgeber, zum anderen an der konkreten Aufgabe. Unternehmensberater gehören branchenübergreifend zu den Spitzenverdienern. Sie müssen aber auch bezogen auf Arbeitszeit und -ort überdurchschnittlich flexibel sein. Zudem ist in der traditionellen, transformierenden Wirtschaft allgemein ein höheres Gehaltsgefüge für Digitalexperten festzustellen als in Agenturen, die unter hohem Kostendruck und großer Konkurrenz ihre Arbeitszeit verkaufen.

Für die Bemessung eines marktgerechten Gehalts spielen somit verschiedene Kriterien eine Rolle: Branche, Gattung, Betriebsgröße, Position, Ausbildung, Alter und Berufserfahrung, regionaler Standort sowie die Größe des Verantwortungsbereichs.

Aber auch bei gleicher formaler Qualifikation und ansonsten gleichen Merkmalen beträgt der Entgeltunterschied immer noch 7 Prozent. Die statistische Entgeltlücke ist gesamtwirtschaftlich belegt und kann in den meisten Unternehmen nachgewiesen werden.⁵

Hintergründe

Die familienbedingte Erwerbsunterbrechung und der anschließende Wiedereinstieg in Teilzeit und Minijobs sind zentrale Gründe für die Lohnlücke. 45 Prozent der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen arbeiten in Teilzeit. 3,4 Millionen Frauen sind ausschließlich in sogenannten Minijobs beschäftigt.⁶

Teilzeitmodelle im Osten versus Westen

Das Institut für Demoskopie Allensbach hat herausgefunden, dass elf Prozent der Mütter in den alten Bundesländern im Anschluss an die Elternzeit nach der Geburt des ersten Kindes wieder voll arbeiten. Im Osten sind es 34 Prozent.⁷ In der im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellten Studie wurden verschiedene Leitbilder im Osten und Westen identifiziert. Demnach sind 56 Prozent der befragten Mütter und Väter in den alten Bundesländern der Ansicht, dass es besser ist, wenn die Mutter zugunsten der Betreuung des Kindes im Beruf kürzer tritt. Dagegen plädierten 66 Prozent der Paare in Ostdeutschland dafür, dass beide Elternteile berufstätig bleiben und die Kinder möglichst früh in Krippe und Kindergarten betreut werden.⁸

Führungskräfte, die mit Teilzeitmodellen arbeiten, gibt es kaum. Dies spiegelt sich in den Wahrnehmungen der ArbeitnehmerInnen wieder: Über 80 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass Frauen nach der Babypause und in Teilzeit deutlich schlechtere Karrierechancen haben und aus diesem Grund in Führungspositionen

3 Vgl. Destatis 2016

4 Vgl. <http://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/beitrag/lohnluicke-der-staat-muss-nicht-handeln-286778?highlight=Lohnl%25C3%25BCcke%252B>

5 Vgl. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=88096.html>

6 Vgl. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=88096.html>

7 Vgl. http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/Weichenstellungen_Bericht_FINAL.pdf

8 Vgl. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/allensbach-studie-zur-familienpolitik-die-angst-vor-der-rabenmutter/12022208.html>

unterrepräsentiert sind.⁹ Der Entscheidung „Kind oder Karriere“ sollte sich die Arbeitnehmerin nicht stellen müssen. Es sollten Arbeitsmodelle zusammen mit den Mitarbeiterinnen entwickelt werden, die es ermöglichen, die individuellen Lebenskonzepte der Arbeitnehmerinnen umzusetzen.

Bei der Debatte um die Geschlechterrollen in der Arbeitswelt ist nicht nur auf die mangelnden Strukturen in der Arbeitswelt zu verweisen, sondern es muss auch ein Augenmerk auf die soziokulturellen Probleme in der Gesellschaft gelegt werden. Trotz vieler emanzipatorischer Bewegungen und fortschrittlicher Entwicklungen beklagen viele Frauen, negativ bewertet zu werden, wenn sie sich nicht Vollzeit um den Nachwuchs kümmern. Die individuellen Entscheidungen, die sowohl Frauen als auch Männer in ihrer beruflichen Laufbahn wählen, müssen von der Gesellschaft akzeptiert und anerkannt werden.

Unterrepräsentiert in den Führungsetagen

Ein weiterer Grund für die bestehende Lohnlücke, sind noch immer die schlechteren Karrierechancen der Frauen: Quer über alle Branchen hinweg gilt, dass Frauen in gut bezahlten Jobs unterrepräsentiert sind und in schlecht bezahlten Positionen dominieren. Neben der Unterstützung bei der Kinderbetreuung und flexiblen Arbeitsbedingungen auf der Grundlage einer Ergebniskultur, sind gezielte und messbare Förderungen von Frauen notwendige Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

Im europaweiten Vergleich landet Deutschland mit dem Anteil seiner Frauen immer noch im unteren Drittel. Damit Deutschland seine Talente nicht nur bestens ausbildet, sondern diese auch im eigenen Land halten kann, muss ein Umdenken geschehen. Im Kampf um die besten Talente werden vor allem die Unternehmen bei den ArbeitnehmerInnen punkten, die sie sich der Selbstverpflichtung hingeben und den relevanten Fragestellungen auch in der eigenen Organisation widmen: „Wie hoch ist die Lohnlücke bei uns?“, „Was sind die Gründe?“ und „Was können wir dagegen tun?“

Kulturwandel gefragt!

In der Digitalen Wirtschaft arbeiten insgesamt mehr Frauen als in anderen Branchen in Deutschland: Der Anteil weiblicher Fachkräfte beträgt 39 Prozent, in branchenübergreifenden Betrachtungen dagegen nur rund 23 Prozent. Unter den Spezialisten bis 30 Jahre ist der Frauenanteil in der Digitalen Wirtschaft sogar höher als der Anteil an Männern.¹⁰ Die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern („Gender Pay Gap“) ist in der digitalen Wirtschaft geringer als in anderen Branchen. Dennoch muss auf die Sicherstellung der Lohnentgeltgleichheit weiterhin ein Augenmerk gelegt werden.

Deutschland braucht eine Kultur, in der offen über Gehälter gesprochen wird und Transparenz nicht als Bedrohung sondern als Chance für Veränderung gesehen werden kann. Mehr Transparenz gibt den bisher Benachteiligten eine bessere Verhandlungsgrundlage, um ihre Forderungen zu stellen. Eine moderne Gleichstellungspolitik, die klare Kriterien & Verfahren für mehr Lohngerechtigkeit schafft, kann helfen, einen Kulturwandel einzuleiten. Im Allgemeinen sind die Ursachen für die Lohnlücke so vielfältig wie deren Lösungswege selbst.

Die Diskussion um Lohnstrukturen darf kein Tabuthema sein, denn die Frage der Lohnlücke ist eine Frage der Lohngerechtigkeit, die jedes Unternehmen, jeder Arbeitnehmer, die Politik sowie die gesamte Gesellschaft bewegen muss.

⁹ Vgl. <http://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/beitrag/lohnuecke-der-staat-muss-nicht-handeln-286778?highlight=Lohn%25C3%25BCcke%252B>

¹⁰ Vgl. Studie „Arbeiten in der Digitalen Wirtschaft“ (2016), BVDW e.V. & Kienbaum

ORGANISATION

DIGITALE TRANSFORMATION UND SICH VERÄNDERENDE ORGANISATIONEN

Die digitale Revolution verändert die industriell geprägten Gesellschaften rasant. Auf der Basis einer globalen Vernetzung, einer bisher nie dagewesenen Mobilität und einer inzwischen umfangreichen Auswahl an Produkten und Dienstleistungen sind die Anforderungen und Herausforderungen für die Gestaltung und Organisation von arbeitsteiligen Prozessen ganz andere, als die bei dem Aufbau und dem Ablauf von auf Massenproduktion ausgerichteten Fabriken. Alte Managementansätze, die sich an die vom Militär übernommenen Hierarchien anlehnen, funktionieren bei Mitarbeitern nicht mehr, die kreativ, eigenverantwortlich und kundenorientiert agieren sollen. Holistische, systemische oder evolutionäre Managementansätze sind heute gefragt und die benötigen ganz andere Planungs-, Projekt- und Managementtools.

Jedes Unternehmen wird eher mehr als weniger in jeder Branche durch die neuen digitalen Möglichkeiten den gesamten Leistungserstellungsprozess überdenken müssen, ob Medienanbieter, Finanz- und Versicherungsdienstleister, Bildungsanbieter, Maschinenbau, Gesundheitswesen, Pharma, Logistik, Handel oder Energieversorger.

Es stellen sich Fragen wie: In welcher Form sind schon bei der Produktentwicklung die potentiellen Kunden und Lieferanten mit einzubeziehen? Welche Consumer-Insights, welches Kundenverhalten werden digital erfasst, analysiert und bewertet? Wie erfolgt die Kundenansprache über Online-, Mobile-, Social- oder andere mediale und persönliche Kanäle?

Auf diese Fragen gibt es inzwischen zahlreiche digitale Antworten. Aber ein Stück Software allein, ob lokal auf dem PC oder webbasiert in der Cloud, entfaltet erst dann seine Wirkung, wenn es in die Organisation von Produktentwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Controlling eingebettet ist. So haben viele Softwareanbieter inzwischen erfahren, dass sie zwar eine gut durchdachte und innovative Software verkaufen, deren Nutzung aber eine Organisationsveränderung in dem einkaufenden Unternehmen als Voraussetzung hätte. Um zufriedene Kunden gewinnen zu können, müssen Softwareunternehmen auch als Unternehmensberatung fungieren.

Und genau da liegt der Weg für viele Digital- und Internet-Agenturen. Um zukünftig kundenkomplementäre, innovative Dienstleistungen anbieten zu können, werden immer mehr Dienstleister der Kommunikationsbranche zu technischen Dienstleistern mit Organisationsberaterkompetenzen. Sie stellen sich als Unterstützer oder gar Missionare für eine digitale Transformation von zukunftsfähigen Geschäftsprozessen branchenübergreifend auf.

Neue Organisationsformen benötigen neue Rahmenbedingungen

Mit der digitalen Transformation wird die Wirtschaft neu organisiert. Es werden alte aus der Industrialisierung und der sozialen Marktwirtschaft kommende Spielregeln in Frage gestellt, weil sich das Arbeiten und Leben elementar veränderte. Es verschieben sich bisherige Machtzentren und Abhängigkeiten in der inzwischen sehr arbeitsteiligen Welt. Die Diskussionen um Vertrauen, Regeln, Gesetze und Wettbewerb, Einfluss und Souveränität haben erst begonnen, aber sie müssen rund um die operative Organisationshektik geführt werden. Die neuen Technologien erfordern, dass die Gesellschaft über sich selbst hinausdenken muss.

DAS OFFICE IM WANDEL

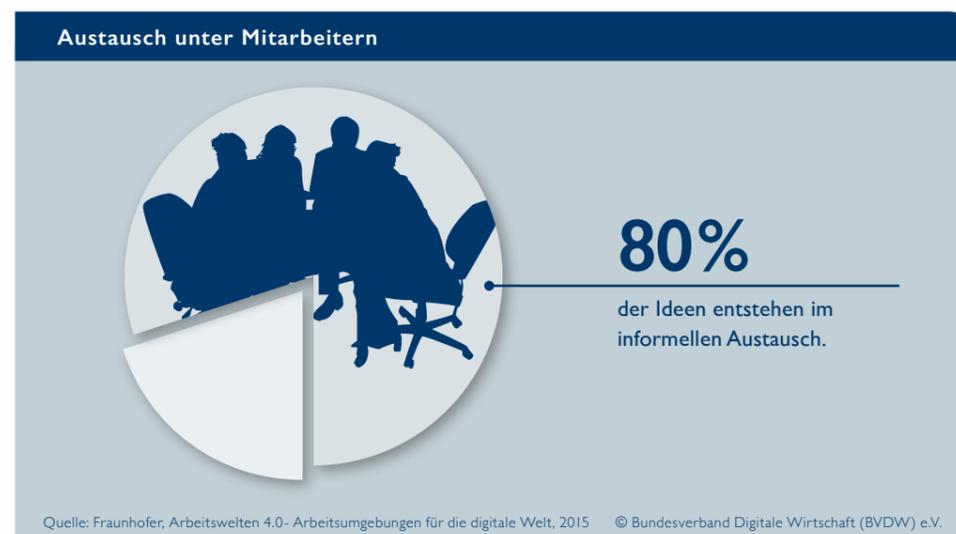
Teure Unternehmensressourcen und Gebäude werden in Zukunft ökonomischer eingesetzt. Konferenzräume mit hochmoderner technischer Ausstattung gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung. Große Touch-Screen-Displays an Konferenztischen, an denen mehrere Personen gleichzeitig arbeiten (ohne Maus und Tastatur), Wände, die sich in ein Internetfenster verwandeln oder eine Powerpoint-Präsentation sind eine von vielen Veränderungen, um die Räume „intelligenter“ zu machen. Diese Arbeitsräume werden mit Sensoren ausgestattet, sodass auf die Aufforderungen der Menschen (Temperatur, Medienutzung etc.) per Sprachbefehl oder via Smartphone reagiert werden kann. Im Office der Zukunft werden sich vor allem die Mittel & Technologien durchsetzen, die intuitiv bedienbar sind und deren Nutzung auch einen spielerischen Faktor enthält.

Das Büro der Zukunft ist kein „Office“ mehr, sondern eine Sphäre, ein übergrenzter Raum.

Schon jetzt ist dies sichtbar in neuen Raumkonzepten, die nicht mehr für alle Mitarbeiter gleichzeitig Platz bieten, und in denen man auch nicht jeden Tag am gleichen Tisch sitzt. Büros werden stärker als Kommunikationszentren für Besprechungen genutzt. Für den Wissensaustausch innerhalb der Organisationen werden unternehmensinterne Social-Software-Programme stärker herangezogen, um die Kommunikation und Kollaboration ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Ob Micro-Blogging, interne Wikis oder interne Social-Media-Plattformen – all die Maßnahmen sollen die Kommunikation virtuell fördern und somit organisationsübergreifend wie auch globale Teams unterstützen. Doch der Kauf diverser Kommunikationslösungen allein ist hier noch nicht erfolgsentscheidend. Vielmehr geht es darum, diese Werkzeuge in der Organisation strategisch einzubinden und gleichzeitig eine offene Kultur dafür aufzubauen.

Chancen & Herausforderungen

Ergänzt werden diese Konzepte durch flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Ein Vorteil für viele Mitarbeiter, lassen sich doch so Arbeit und Privatleben besser vereinen. Nachteile bringt dies jedoch zunächst für die Teamarbeit, entstehen doch die meisten Ideen im informellen Austausch.



Zukunftsorientierte Unternehmen müssen weiterhin dafür sorgen, dass Mitarbeiter auch unabhängig von ihren Bereich-Zugehörigkeiten zusammentreffen und der Austausch auch interdisziplinär stattfindet.

Das effiziente Nutzen der virtuellen Räume ist wichtiger, als die physikalische Anwesenheit am klassischen Arbeitsplatz selbst.

Flexiblere, dezentrale Teams erhöhen die Geschwindigkeit, mit der eine Organisation am Markt agieren kann. Social Software, flexible Bürowelten und Arbeitszeitmodelle liefern hierfür eine Grundlage. Als Bonus profitieren die Mitarbeiter von einer besseren Work-Life-Balance, so lange es gelingt, die Arbeit nicht zu weit in das Privatleben eindringen zu lassen. Über allem muss jedoch eine gemeinsame Richtung stehen. Die große Herausforderung für Unternehmen wird sein, trotz aller Flexibilität und Ortsunabhängigkeit für eine gemeinsame Strategie zu sorgen.

CANDIDATE EXPERIENCE UND EMPLOYER BRANDING 4.0

Talentierte Millennials als Mitarbeiter für sich zu gewinnen und zu binden wird im Zuge der technologiegetriebenen Entwicklungen noch weiter an Komplexität zunehmen. Um für das Recruiting von "Digital Talent(s)" aufgestellt zu sein, müssen Unternehmen verstehen, dass Employer Branding kein Marketing ist, sondern die authentische Abbildung der Unternehmenskultur. Für die KandidatInnen sind gelebte Werte und realistische Perspektiven wesentlich entscheidender als gut gestaltete Profile und Anzeigen. Studien des Karriere-Netzwerks LinkedIn haben gezeigt, dass die Drop-out-Rate innerhalb der ersten sechs Monate bei Einstellungen durch persönliche Netzwerke um 60 Prozent niedriger ist. Millennials suchen nicht einfach einen Job, sondern nach einer Plattform, die ihrem beruflichen Wertesystem entspricht. Eine solche Plattform kann über die sogenannte Employer Brand projiziert werden, die im Wettbewerb um digitale Talente einen erheblichen Wert für Unternehmen darstellen kann. Zentral für die Positionierung starker Employer Brands sind Emotionen. Denn im Vergleich zu ökonomischen Größen wie der Vergütung, haben emotionale Beweggründe einen weitaus größeren Einfluss auf das persönliche Engagement eines Mitarbeiters.¹¹ Und auch bei Entscheidungsprozessen zwischen mehreren Arbeitgebermarken spielen Emotionen eine tragende Rolle.¹² Doch wie kann eine Employer Brand emotionales Engagement aufbauen? Und welche Besonderheiten sind bei digitalen Employer Brands zu berücksichtigen?

Das Candidate Experience Management ist ein vielversprechender Ansatz zum gezielten Aufbau erfolgreicher Employer Brands. Verwurzelt ist das Konzept im Customer Experience Management, das im digitalen Zeitalter eine zunehmend wichtige Rolle im Brand Management einnimmt und die Bedeutung emotionaler Erlebnisse zwischen Marken und Konsumenten betont. Im Kern geht es um eine strategische Steuerung von Erfahrungen der Zielgruppen über verschiedene Touchpoints. Dadurch soll eine deutliche Qualitätssicherung und -steigerung von Markenerlebnissen im Gesamtprozess erzielt werden. Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit, jeden Erfahrungspunkt im Entscheidungsprozess ihrer Kunden zu verbessern. Grundvoraussetzung für die Schaffung guter Erfahrungen und emotionaler Erlebnisse ist ein genaues Verständnis der gesamten Kundenbedürfnisse.

Übertragen auf das ‚Recruiting for digital talents‘, ist die Gestaltung eines konsistenten Gesamtprozesses notwendig – von der ersten Wahrnehmung der Employer Brand über die Verankerung im Relevant Set der Talente bis hin zum Onboarding und einer emotionalen Bindung.

¹¹ Vgl. Gibbons, John M. (2006): Employee Engagement - A Review of Current Research and Its Implications. Hg. v. THE CONFERENCE BOARD

¹² Vgl. Rampl, Linn Viktoria; Opitz, Christian; Welp, Isabell M.; Kenning, Peter (2014): The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). In: Marketing Letters, S. 1–14

Besonders in der digitalen Branche, in der die Ansprüche an eine gelungene Candidate Experience Journey besonders hoch sind, ist ein genaues Wissen um die Funktionsweisen in dem Prozess entscheidend, um hochtalentierte Kandidaten nicht zu verlieren. Damit die bestehenden Wissenslücken, insbesondere mit Blick auf das digitale Employer Branding, geschlossen werden, bedarf es einer Bündelung an Knowhow interdisziplinärer Fachbereiche aus Praxis und Forschung. Experten aus der Digitalbranche, HR, strategischer Kommunikation und Brand Management sollten gemeinsam an der Ermittlung grundlegender Mechanismen und Erfolgsfaktoren arbeiten, um das Candidate Experience Management greifbarer und überschaubarer zu machen. Hierzu müssen sich Unternehmen mit folgenden Fragestellungen auseinandersetzen:

- Wie wird eine Candidate Experience Journey in der digitalen Branche definiert?
- Welche Touchpoints sind in der Digitalwirtschaft von besonderer Relevanz?
- Welche Medien- und Kommunikationsplattformen tragen zur Optimierung der Candidate Experience bei?
- Welche Rolle spielen emotionale Dimensionen beim Managen von Candidate Experience und wie zahlen sie auf die digitale Employer Brand ein?

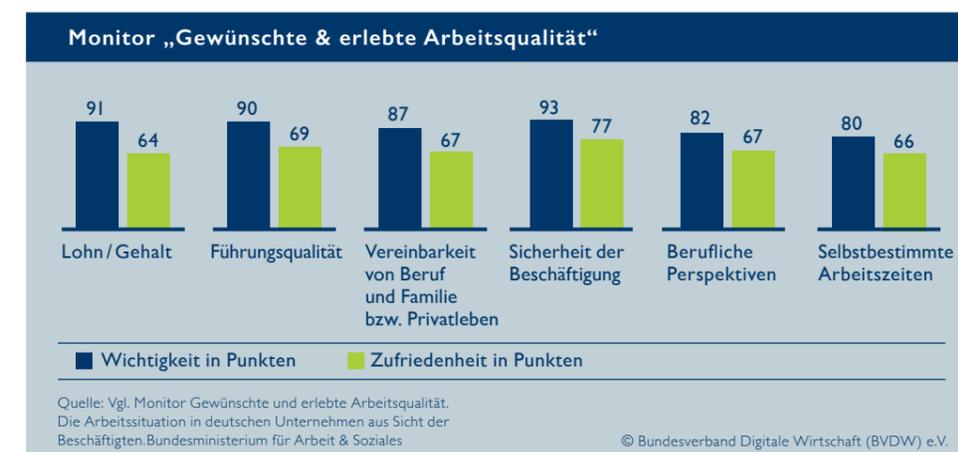
ARBEITNEHMER

ANFORDERUNGEN AN ARBEITGEBER & WERTE DER ARBEITSGESELLSCHAFT

Mit dem Wandel der Technologien und Kommunikationsmitteln geht ein Wandel der Ansprüche an die eigene Arbeitsweise und die Anforderungen an Arbeitgeber einher. Unter „guter Arbeit“ versteht die nachkommende Generation, dass Arbeitgeber Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung, flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Elternzeit oder Sabbaticals bieten.¹³ Klassische Rollenmuster sind aufgebrochen: Viele Frauen und Männer wollen gleichberechtigter arbeiten und mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen. Gewünschte Forderungen sind jedoch mit den gelebten Erfahrungen nicht in Einklang. Zwei Drittel der Deutschen sind der Meinung, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Deutschland „nicht so gut“ funktioniert.¹⁴

Lücke zwischen Wunsch & Wirklichkeit

In dem Monitor „Gewünschte & erlebte Arbeitsqualität – Die Arbeitssituation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten“ wird deutlich, dass die bewertete Zufriedenheit geringer ist als die bepunktete Wichtigkeit.¹⁵



Die Arbeitskulturen und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen sind innerhalb der gesamten Arbeitsgesellschaft sehr vielfältig, doch viele Forschungsarbeiten zeigen auf, dass sich die tatsächliche Wahrnehmung der Arbeit von dem eigenen Idealbild unterscheidet. Die Ursachen dieser Diskrepanz gilt es zu durchleuchten und Rahmenbedingungen zu schaffen, um es den ArbeitnehmerInnen möglich zu machen ihre individuellen Lebenskonzepte mit der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Mit dem Wertewandel geht ein Kulturwandel einher, auf den sich der Staat und die Unternehmen einstellen müssen.

Die Unternehmen sind nicht nur der Herausforderung ausgesetzt, die passenden Mitarbeiter für sich zu finden, sondern innerhalb von kurzen Phasen die „maximale Wertschöpfung“ aus ihren Mitarbeiterkreis zu erzielen.

In der Arbeitswelt der Zukunft wird sich die Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer lösen.

¹³ Vgl. Hurrelam & Albrecht (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Werte verändert. Flexibilisierung der Arbeitsmodelle

¹⁴ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stress-Report Deutschland 2012

¹⁵ Vgl. Monitor: Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Die Arbeitssituation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten. Bundesministerium für Arbeit & Soziales

Flexible Arbeits- und Kooperationsformen führen dazu, dass vor allem ArbeitnehmerInnen in der Digitalen Wirtschaft immer stärker projektbezogen arbeiten und die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit im Vergleich zu den letzten Jahrzehnten abnimmt. Der Wandel zu einem selbstbestimmten Lebens- und Arbeitsstil erfordert ein Umdenken in vielen bisherigen Organisationen und geht mit einem Appell einher, bei der Diskussion um die digitalisierte Arbeitswelt den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

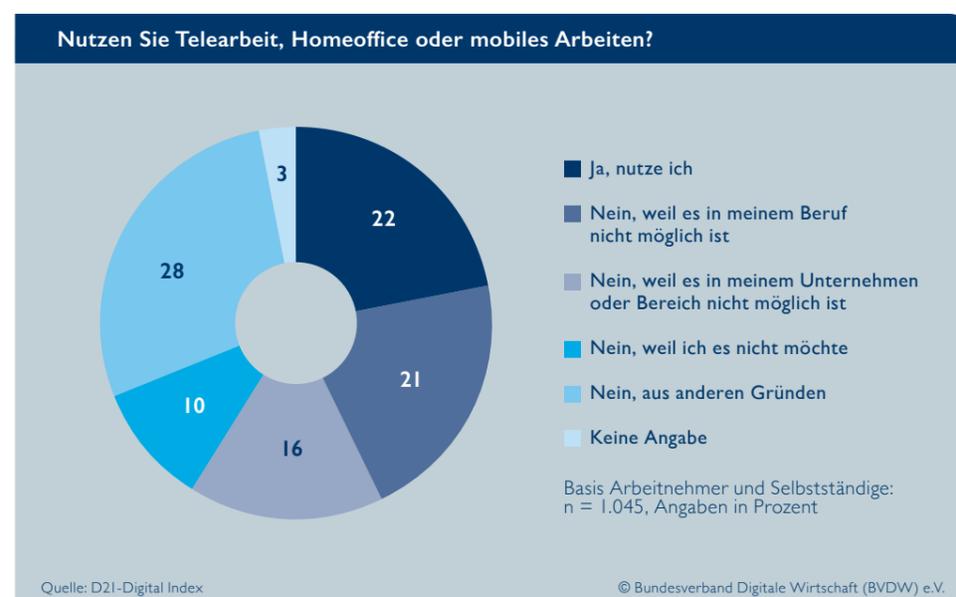
ARBEITSMODELLE/MOBILES ARBEITEN/HOME OFFICE

Flexible Arbeitsformen gewinnen zunehmend an Bedeutung und rücken immer stärker in den Fokus der gesellschaftlichen Debatte. Hierbei muss zwischen zwei Dimensionen der Flexibilität – der zeitlichen und der räumlichen – differenziert werden. Daraus resultieren flexible Arbeitsbedingungen oder die Abschaffung einer Anwesenheitspflicht der Mitarbeiter.

Wir müssen weg von einer Präsenzkultur und hin zu einer Ergebniskultur.

Moderne Technologien, oder gar die Arbeit Seite an Seite mit intelligenten Maschinen oder virtuellen Assistenten, geben uns heute die Freiheit selbst zu entscheiden, wann und wo wir arbeiten. Wer seine Arbeit flexibel und selbstbestimmt gestalten kann, erreicht nicht nur eine bessere Work-Life-Balance, mehr Motivation und eine höhere Leistungsfähigkeit, sondern befindet sich in einem kreativen Work-Life-Flow. Flexible Arbeitsformen erhöhen die Innovationskraft und Produktivität im Unternehmen.¹⁶ Eine Studie des Kieler Instituts für Weltwirtschaft belegt etwa, dass Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit bis zu 14 Prozent mehr neue oder verbesserte Produkte auf den Markt bringen als solche mit herkömmlichen Arbeitszeitregelungen.¹⁷

Derzeit nutzen lediglich 22 Prozent der Arbeitnehmer und Selbständigen Telearbeit, Homeoffice oder mobiles Arbeiten. Der Anteil der Nichtnutzer ist damit immer noch sehr hoch. Gründe dafür sind, dass diese Arbeitsform nicht mit dem Beruf (21 Prozent) oder dem Unternehmen (16 Prozent) vereinbar ist, nur 10 Prozent lehnen die Arbeitsweise vollständig ab.



¹⁶ Vgl. Fraunhofer Studie, Office 21, Forschungsphase 2014-2016

¹⁷ Vgl. IfW, 2014

Für viele andere Beschäftigte bedeutet flexibler zu arbeiten allerdings nicht, dass sie mehr Gestaltungsspielraum gewinnen, sondern dass ihre Arbeitszeit und ihre Freizeit weniger planbar werden und sie auch außerhalb geregelter Arbeitszeiten erreichbar sein müssen.¹⁸ Aktuell herrschen kaum Regeln für die Home-Office-Umsetzung. Im Vergleich zu europäischen Ländern stagniert der Anteil von Beschäftigten, die zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiten, seit einigen Jahren bzw. ist sogar leicht rückläufig.¹⁹ Während die Nutzung von Homeoffice unter den Beschäftigten seit 2013 nicht zugenommen hat, erhöhte sich dagegen die Erreichbarkeit der Beschäftigten außerhalb der dienstlichen Anliegen.²⁰ Die Arbeit im Homeoffice ist bei der Mehrheit der ArbeitnehmerInnen nicht vertraglich geregelt. Ungefähr die Hälfte der Angestellten, die zumindest gelegentlich von zu Hause arbeiten, würde dies während der Freizeit machen. Die zu Hause geleisteten Arbeitsstunden würden bei drei Viertel dieser Beschäftigten nicht über das normale Gehalt hinaus entlohnt, sondern mit diesem abgegolten, sodass es sich faktisch um unbezahlte Überstunden handelt.²¹ Die Studie „Arbeiten in der Digitalen Wirtschaft“ vom BVDW & Kienbaum zeigt ebenfalls auf, dass Mitarbeiter fünf unbezahlte Überstunden in der Woche machen.²²



Die Digitalisierung der Arbeitswelt und die damit einhergehende Nutzung von modernen mobilen Kommunikationsmitteln können einen Einfluss auf die Vermischung von Arbeitszeit und Privatleben nehmen. Klare Regelungen rund um das mobile Arbeiten/Homeoffice würden ein selbstbestimmtes Arbeiten fördern und die Möglichkeiten verbessern, Arbeit, Familie und Freizeit flexibler nach den eigenen Bedürfnissen auszurichten. Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten bietet Gestaltungschancen für die Entwicklung von arbeitnehmerfreundlichen Formen von Flexibilität und sind Grundlage für moderne Arbeitsmodelle. Es sollte deshalb der gesetzliche Rahmen geprüft werden, ob er an einzelnen Stellen weiterentwickelt werden müsste, um den Arbeitnehmerschutz im Wandel aufrechtzuerhalten und dabei auch neue Arbeitsformen angemessen zu erfassen.

Die Politik muss ebenfalls den Arbeits- und Gesundheitsschutz der ArbeitnehmerInnen auch bei neuen Formen der Arbeitsorganisation wie „Crowd Working“ oder neuen Arbeitszeitregelungen auf hohem Niveau gewährleisten.

¹⁸ Vgl. Grünbuch „Arbeiten 4.0“, S. 49

¹⁹ Vgl. Seifert, Hartmut (2014): Renaissance der Arbeitszeitpolitik: selbstbestimmt, variabel und differenziert.

²⁰ Vgl. Monitor: Mobiles und entgrenztes Arbeiten, Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

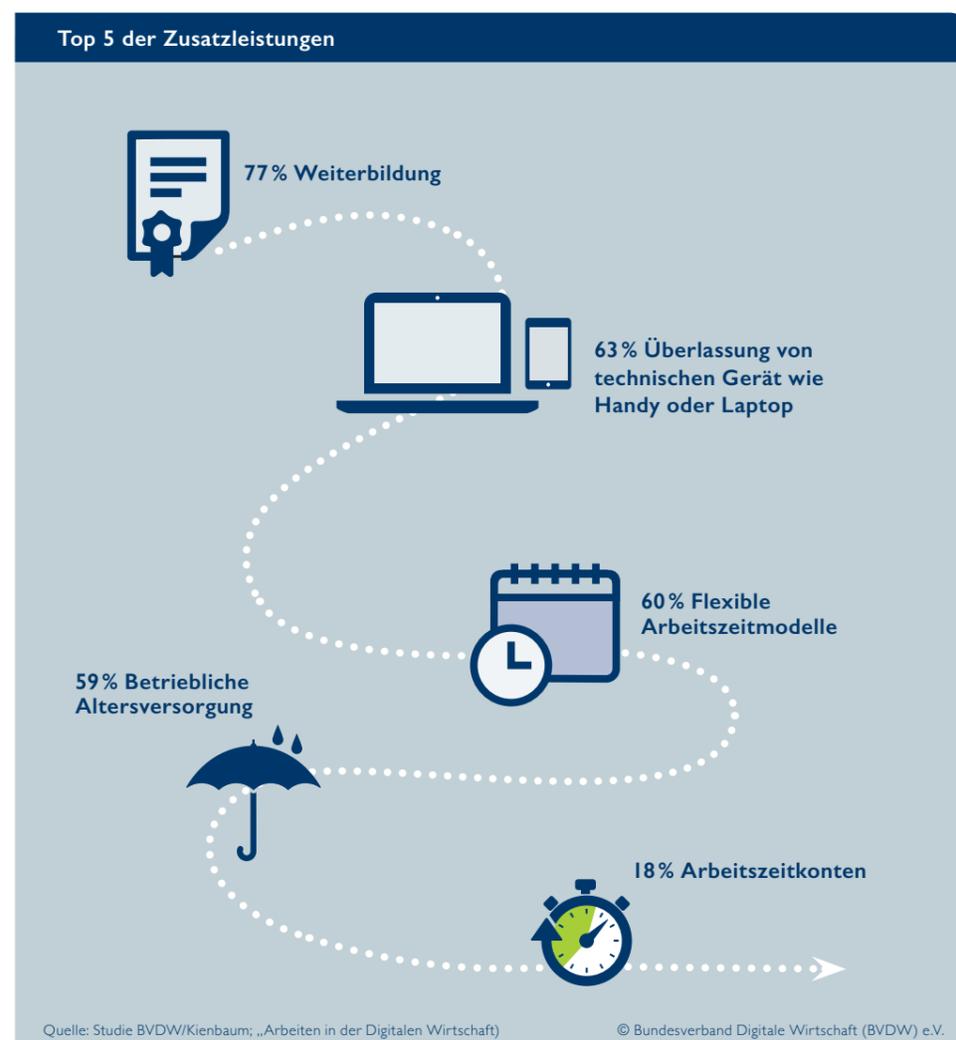
²¹ Vgl. Grünbuch, S. 21. Die gesetzlichen Regelungen tragen bisher nicht dazu bei, dass Heimarbeit stärker angenommen werden kann.

²² Vgl. Studie: Arbeiten in der Digitalen Wirtschaft, (2016), BVDW & Kienbaum

BELIEBTE BENEFITS IN DER DIGITALEN WIRTSCHAFT

Flexible Arbeitszeitmodelle sind unter anderen ein beliebter Benefit in der Digitalen Wirtschaft: 60% der Fachkräfte greifen darauf zurück und können so ihre Arbeitszeit dem Privatleben ein Stück weit anpassen. Mitarbeiter und Arbeitgeber benötigen für die Umsetzung flexibler Arbeitszeiten klare Regelungen, um eventuelle Nachteile für beide Seiten zu vermeiden.

Der am weitesten verbreitete Benefit sind Weiterbildungsmöglichkeiten. Etwa drei von vier Mitarbeitern haben die Chance, sich auf Kosten des Arbeitgebers weiter zu qualifizieren, was natürlich auch einen positiven Effekt auf den Wissensstand im Unternehmen hat.



KOMPETENZEN

DIGITALE KOMPETENZEN

Deutschland verliert im Rahmen der Digitalen Transformation seine Stellung als führende Industrienation. Sowohl Konzerne wie auch der Mittelstand sind sich bewusst, dass die Digitale Transformation ihrer Unternehmen passieren muss – entsprechende Investments in Bildung und Personalentwicklung bleiben aber häufig Lippenbekenntnisse. Abgesehen von SAP ist kein digitaler Global Player mehr aus Deutschland heraus entstanden – und dennoch ist Deutschland für digitale Player ein wichtiger Markt.

Marketing-Mitarbeiter müssen mit der Entwicklungsgeschwindigkeit ihrer Branche mithalten und ihre Digitalkompetenzen weiter ausbauen. Auf einer Skala von 0 bis 100 vergeben die Befragten aus Deutschland, Großbritannien, Skandinavien, BeNeLux und weiteren ausgewählten Märkten sich selbst durchschnittlich 57 Punkte für ihre Digitalkompetenzen.²³

Das ist ein zentrales Ergebnis der Studie „Talent Revolution in Digital Marketing“, die der BVDW gemeinsam mit Boston Consulting Group, Google und The Knowledge Engineers erstmals im Jahr 2015 veröffentlichte. Die befragten Experten bescheinigten sich in den Ergebnissen für 2016 gute Fähigkeiten in den Bereichen Social Media, Search und Website. 2015 lauteten die Themen noch Strategie und Planung, Datenverarbeitung, Content-Kreation sowie Content-Distribution. Großen Nachholbedarf sehen sie hingegen in den Themen Mobile Web & App, Testing und Mobile-Advertising. 2015 waren dies noch Mobile, Video und Testing.

Digitale Kompetenz bedeutet in der heutigen Welt nicht nur Zugriff auf und Nutzung von IKT, sondern auch die damit einhergehenden Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen. Einer Studie über digitale Integration und Kompetenzen in der EU aus dem Jahre 2014 zufolge verfügen bis zu 47% der EU-BürgerInnen nur über unzureichende digitale Kompetenzen, einschließlich 23% die gar keine digitale Kompetenz haben.²⁴

Aus diesem Grunde ist digitale Kompetenz für die Teilhabe an der Gesellschaft und Wirtschaft von heute grundlegend.

Digitale Kompetenzen müssen zum Bildungsstandard entwickelt werden, um Menschen für den digitalen Arbeitsmarkt zu qualifizieren.

DIGITALE BILDUNG

Die Bildungslandschaft muss auf die radikalen Veränderungen in der Arbeitswelt reagieren. Noch immer sind bei einer Großzahl der Ausbildungsberufe und Studiengänge die Aspekte der Digitalisierung nicht ausreichend berücksichtigt. Anpassungen an aktuelle Entwicklungen finden nicht oder nur schleppend statt. Hier steht Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern und weiteren führenden Industrienationen im hinteren Bereich. Lernen findet zudem zunehmend virtuell statt. Deutsche Bildungseinrichtungen sind darauf nicht vorbereitet und verschließen sich häufig den globalen Trends.

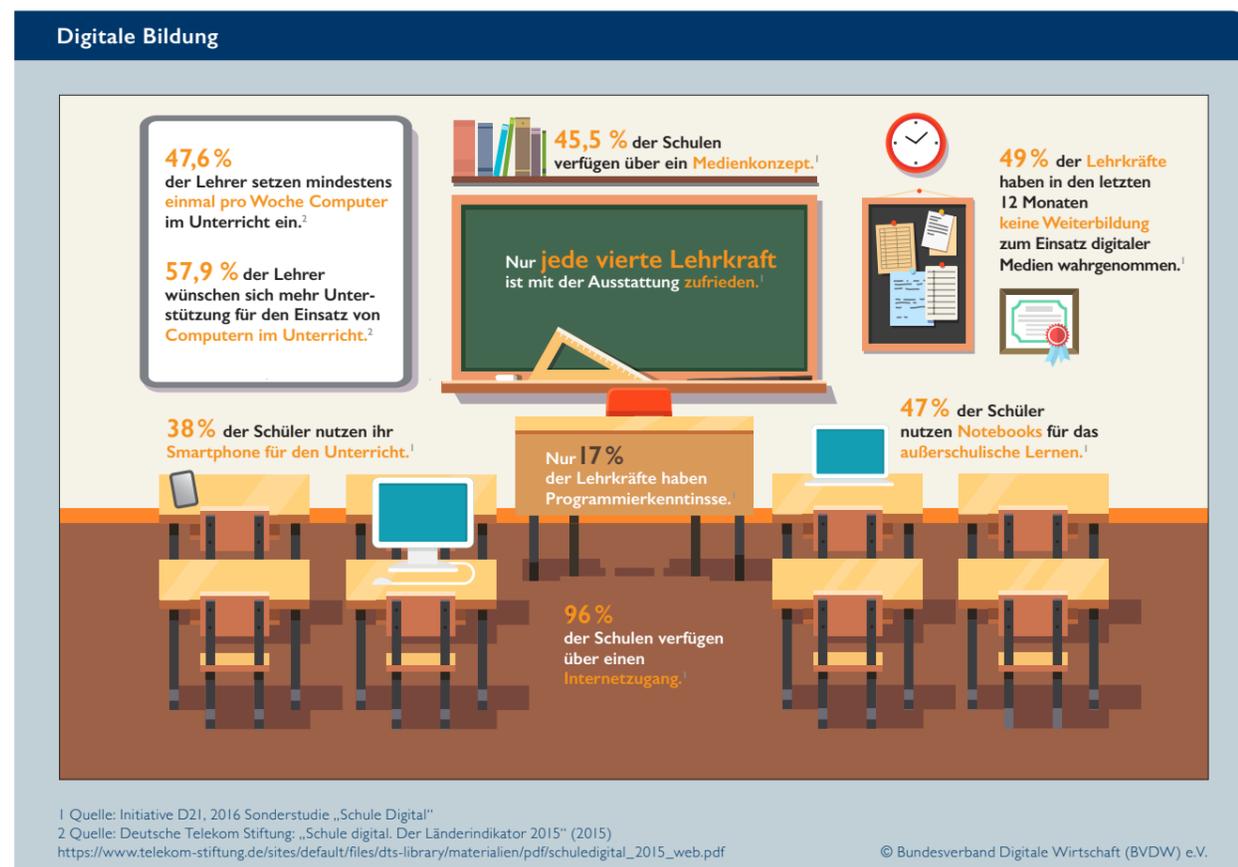
²³ Vgl. <http://www.bvdw.org/presse/news/article/marketing-experten-mit-defiziten-bei-digitalen-kompetenzen.html>

²⁴ Vgl. http://www.schooleducationgateway.eu/de/pub/experts/riina_vuorikari_-_becoming_dig.htm

Die Digitalisierung der Schulen

Der Grundstein für digitale Kompetenzen wird an den Schulen gelegt. Dort muss die Arbeit mit Computern zum Regelfall werden und nicht wie bislang Ausnahme bleiben. Schon Schülerinnen und Schüler können auf diese Weise lernen, dass digitale Technologie nicht nur zum Chatten und Spielen eingesetzt werden kann. Über den Einsatz von Computern als Arbeitsinstrument an Schulen hinaus muss, weiter eine Grundausbildung in Computerkenntnissen für alle Schüler verpflichtend werden. Deutschland kann es sich nicht mehr leisten, dass an den Schulen Informatik ein Nischenfach für wenige ist. Auch für die Lehrkräfte muss über die Zurverfügungstellung von Dienstrechnern der Einsatz von Lehr- und Lernsoftware selbstverständlich werden. Neben der Beschaffung der notwendigen Hardware, muss vor allem die digitale Lehrerqualifizierung ausgebaut werden, um die Schulen fit für den digitalen Wandel zu machen.

Da die Digitalisierung der Schule erhebliche Investitionen erfordert, wird dafür eine konzertierte Aktion benötigt, bei der der Bund und die Länder den Gemeinden und anderen Schulträgern ausreichende Mittel zur Verfügung stellen, um die digitale Ausstattung der Schulen finanzieren zu können. Doch nicht nur finanzielle Mittel können dabei helfen, die Lehre zu digitalisieren. Die Schule kann ebenfalls mit den Mitteln ihrer Schüler arbeiten. Hinter BYOD (Bring Your Own Device) steckt die Strategie, dass die Schüler mit ihren eigenen Smartphones, Tablets und Notebooks im Unterricht arbeiten. Diese Geräte haben sie sich ganz individuell und persönlich eingerichtet. Hier gibt es bereits viele Schulen, die ihre Schüler und deren Ausstattung ebenfalls aktiv in dem Unterrichtsablauf einbinden.



Die Digitalisierung der Hochschulen

Auch in den Hochschulen müssen Kompetenzen für die Arbeit mit und an Computern über das Fach Informatik hinaus in immer mehr Curricula vermittelt werden. In allen Fakultäten und Fachbereichen sollte daher die spezielle Informatik der jeweiligen Studienfächer Regelfach werden. Das Studienfach Informatik muss attraktiver und durch weitere Differenzierung für eine größere Zahl an beruflichen Anwendungen relevanter werden. Eine Reduzierung der Zahl der Studienabbrecher in der Informatik sollte als bildungspolitische Zielsetzung verankert werden.

Alle Lehrpläne an Universitäten müssen an die aktuellen erforderlichen Skills angepasst werden. So sollten gelehrt Inhalte im Digital-Business-Kontext auf dem aktuellen Stand sein, praktische Module dabei helfen, Theorie direkt mit Praxis zu verbinden und Fallbeispiele Bestandteil der Lehrpläne sein.

Zudem besteht die Notwendigkeit zur laufenden Abstimmung und Aktualisierung der Inhalte von Ausbildungsberufen. Die Ausbildung muss flexibler und reaktionsschneller werden. Ähnlich wie bei den Akkreditierungen der Studiengänge, müssen die Arbeits- und Umsetzungsprozesse verbessert werden, um schneller neue Studiengänge und Ausbildungsberufe anzubieten. In der Weiterbildung müssen hemmende Akkreditierungsprozesse durch die Zentralstelle für den Fernunterricht deutlich verschlankt werden. Berufliche Bildungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit müssen wesentlich stärker an den Bedarfsprofilen der Digitalen Wirtschaft orientiert sein.

Darüber hinaus bedarf es einer breiten Debatte dazu, wie digitale Bildung in Deutschland aussehen sollte, um für mehr Chancengleichheit zu sorgen und die Wettbewerbsfähigkeit von Deutschland zu sichern. Bildung kann mittels digitaler Technologie und digitaler Inhalte einen Beitrag leisten, um eine Art digitales Wirtschaftswunder zu erreichen. Dabei geht es um die Förderung und Vermittlung digitaler Kompetenzen sowie die Erhöhung von Bildungschancen und Bildungserfolgen.

DIGITALES AUSSERINSTITUTIONELLE LERNEN

Die Förderung lebenslangen Lernens rückt im digitalen Zeitalter immer mehr in den Fokus. Dennoch gehen Experten davon aus, dass die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und die Vermittlung von Medienkompetenz noch zu wenig ausgeprägt sind, um die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland positiv voranzutreiben. Die Hälfte meint, dass es an einfach zugänglicher und kontextübergreifender Wissensvermittlung der Medienkompetenz mangelt, entsprechende Maßnahmen zur Weiterbildung sind auch innerhalb von Unternehmen kaum verankert.^{25 26}

Das resultierende Manko zeigt der D21-Digital-Index deutlich auf. So eignen sich 79 Prozent der Arbeitnehmer ihr Wissen im Bereich Computeranwendungen und Internet selbstständig durch ausprobieren an, über 60 Prozent wenden sich an Freunde, Bekannte und Kollegen. Demgegenüber geben nur 43 Prozent an, Wissen im digitalen Bereich mittels Schulungen durch ihren Arbeitgeber zu erhalten.²⁷

²⁵ Vgl. <http://zuku14.de/>

²⁶ Vgl. Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS 2014

²⁷ Vgl. http://www.initiated21.de/wp-content/uploads/2015/10/D21_Digital-Index2015_WEB.pdf



Nach Expertenmeinung sind vor allem Wirtschaftsunternehmen (71 Prozent stimmen dem zu), aber auch die deutsche Politik (64 Prozent) und die Wissenschaft (62 Prozent) gefordert, um eine positive Entwicklung der Medienkompetenz am Arbeitsplatz zu fördern. Kooperationen zwischen diesen Instanzen können „frischen Wind“ in das System bringen.²⁸

PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

Die Personalentwicklung erfährt in der Arbeitswelt 4.0 eine Bedeutungsverschiebung. Besonders in Zeiten begrenzter Auswahl an Talenten kann es für Arbeitgeber kaum mehr darum gehen, Menschen in Stellen „zu pressen“ und in Schulungen „beschallen zu lassen“. Unternehmen müssen sich vielmehr dem Karriere- und Kompetenzmanagement stellen. Die Personalentwicklung sollte im Sinne des Unternehmens Mitarbeitern einen Raum schaffen, innerhalb dessen sie ihr Potenzial optimal entfalten und erweitern können und sie sollte Mitarbeiter und Führungskräfte dort einzusetzen helfen, wo sie bestmöglich zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Eine zukunftsfähige Personalentwicklung sollte in der Arbeitswelt 4.0 professionelles Kompetenzmanagement betreiben.

Kompetenzen befähigen Menschen grundlegend, sich in einer digitalisierten Arbeitswelt zum kollaborativen Arbeiten zu vernetzen, Wissensmanagement zu betreiben, Herausforderungen schnell und flexibel meistern zu können, kreativ und mit Neugier an Problemstellungen heranzugehen.

Solche Kompetenzen entstehen und festigen sich nicht allein durch klassische Personalentwicklungsmaßnahmen, sondern auch im Spannungsfeld von vorgegeben Zielen und individuellen Freiräumen, von erfahrungsbasierten und innovativen Ansätzen, von Altbewährtem und Unbekanntem, von Kontrolle und Vertrauen, durch Ausprobieren, Lernen durch Fehler, Verantwortungsübernahme, Austausch und Zusammenarbeit. Flexible Karriereplanung, Kompetenzstärkung und -management gelingen nicht durch eine Personalentwicklung, die sich auf das punktuelle Organisieren von Schulungen und Coachings beschränkt. Die Aufgabe der Personalentwicklung entwickelt sich im Idealfall in der Arbeitswelt 4.0 aus der Rolle der reaktiven Kraft hin zum vorausschauenden Treiber und wird als Partner für strategische Entscheidungen, bei Change-Prozessen und Personalplanungen anerkannt, um proaktiv Entwicklungsprogramme und Modelle konzipieren und vorschlagen zu können. Coachings, Schulungen, Seminare,

28 Vgl. <http://zuku14.de/>

Trainings, Anreizsysteme & Co. können sinnvolle Maßnahmen auf dem Weg zur lebenslangen Potenzialentfaltung der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0 sein. Diese Maßnahmen sollten jedoch in einem gesamtstrategischen Zusammenhang stehen und den wichtigen Erfolgsfaktor von Unternehmen – das Personal – nachhaltig dazu befähigen, die in Zeiten der digitalisierten Arbeitswelt wichtigen Kompetenzen auszubauen und im Sinne der Unternehmensziele flexibel einzusetzen.

DIGITAL-LEADERSHIP

Digital-Leadership wird zunehmend wichtiger und immer häufiger sowohl von Kunden- als auch von Unternehmensseite nachgefragt. Jedoch werden noch erhebliche Defizite in den Digitalen Leadership-Kompetenzen bei Führungskräften und auf Mitarbeiterebene ausgewiesen. Den meisten Unternehmen ist jedoch nicht klar, welche notwendigen Kompetenzen sich wie ausbauen lassen. Eine DGFP-Studie zeigt bspw. auf, dass fast 75% der Befragten das Thema Digital Leadership als unabdingbar oder sehr bedeutsam einschätzen.²⁹ Dies gilt insbesondere für die Bereiche F&E, Marketing und Vertrieb. Dahingegen führen fast die Hälfte der Befragten an, dass Digital-Leadership in ihren Unternehmen bislang kein Thema ist. Die Studie verdeutlicht ebenfalls, dass die Nutzung von Digital-Leadership am niedrigsten für die Kollaboration oder Leistungsbewertung, bei der Entwicklung neuer Führungskompetenzen oder der Nutzung sozialer Medien eingeschätzt wird.³⁰ Auffällig ist, dass in vielen Personal- und Kompetenzmodellen die digitalen Ausprägungen bis dato fehlen.

Eine starke Innovationskraft und konsequente Kundenzentrierung genauso wie die Förderung einer Fehlerkultur sowie kreative und agile Methodenkompetenz gehören zu den entscheidenden Anforderungen. Weiterhin müssen Führungspersonlichkeiten im digitalen Wandel ein Verständnis für die kulturellen Auswirkungen auf das Unternehmen aufbringen.

Digital-Leadership heißt auch, das eigene Geschäftsmodell und damit die eigene Strategie, Organisation und Position im Sinne der notwendigen Veränderungen infrage zu stellen. Das erfordert einen spezifischen Kompetenzmix und eine geeignete Persönlichkeitsstruktur.

Im gleichen Zuge ist ein grundlegendes Verständnis über Schlüssel-Technologien sowie die Relevanz von Daten und deren Bedeutung für zukünftige Geschäftsmodelle zu betonen. Bei den digital kompetenten Mitarbeitern eines Unternehmens sind die Nutzung von und die Kooperation mittels Technologie ausgeprägt. Dies wird auch als „Digitale Workforce“ bezeichnet. Die Digitale Workforce arbeitet in agilen (Organisations- sowie Team-) Strukturen mit einem hohen Level an Diversity und damit verbunden einer hohen Bereitschaft, Fehler zu machen und daraus zu lernen (Trial-and-error-Ansatz).³¹ Da sich technische Innovation, Plattformen und deren Nutzungs-Realitäten in immer schnelleren Zyklen entwickeln, bedeutet Digital Leadership, dafür zu sorgen, dass benötigte Kompetenzen entsprechend dynamisch erworben werden können. Dafür gibt es viele strategische Ansätze. Aufbau von Innovation Hubs, Förderung von Intra- & Extrapreneurship, oder Zusammenarbeit mit externen Kompetenzträgern sind nur einige Beispiele.

29 Vgl. Digital Leadership Studie von CLBO, DGFP, Personalarbeitswirtschaft, Groß & Cie., 2016

30 Vgl. Studie Digitale Transformation der Wirtschaft, Kienbaum 2016

31 Vgl. The Digital Workforce and the Workplace of the Future, Academy of Management Journal 2016, Vol. 59, No. 3 731-739, <http://amj.aom.org/content/59/3/731>

AUTOREN



YVONNE BALZER
 Bereichsleiterin, Principal Head of Digital Division,
 Kienbaum Management Consultants GmbH

Yvonne Balzer ist Dipl.-Wirtschaftsinformatikerin mit mehr als 17 Jahren Berufserfahrung in der Management-Beratung. Sie leitet bei Kienbaum die Digitaleinheit und berät Kunden zu Digital Leadership, EAM und IT-Strategie. Sie leitete zuvor das IBM-Beratungsgeschäft für Sicherheitsbehörden, verantwortete Predictive Analytics, war Führungskräftecoach für Strategieentwicklung sowie Strategic Advisor im Ministerium des Innern.



STEFAN BESSING
 Leiter Major Deals, T-Systems Multimedia Solutions GmbH

Stefan Bessing ist Leiter Major Deals bei der T-Systems Multimedia Solutions GmbH in Berlin. Seine Aktivitäten zielen seit Jahren auf die Entwicklung von Mobile Business im Enterprise-Umfeld. So hat er innerhalb des Unternehmens erfolgreich die Mobile Business Unit aufgebaut. Mit rund 15 Jahren Erfahrung in der Internet-Branche ist er daran interessiert, Trends für neue Geschäftsfelder zu nutzen und dabei für Nachhaltigkeit zu sorgen. Stefan Bessing ist Mitglied im Vorsitz der Fokusgruppe Mobile im Bundesverband Digitale Wirtschaft.



HARALD R. FORTMANN
 Geschäftsführender Gesellschafter D-Level GmbH,
 Botschafter Ressort Arbeitswelt der Zukunft im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Der Familienvater Harald R. Fortmann (45) ist in Frankreich und Deutschland aufgewachsen und seit 1996 in der digitalen Wirtschaft aktiv. Er gilt als einer der bestvernetzten Manager der Branche. Fortmann blickt auf internationale Erfahrungen als Start-Up-Gründer ebenso zurück wie auf Stationen als Geschäftsführer einiger namhafter Unternehmen der Digitalbranche wie AOL und Pixelpark. Zuletzt war Harald R. Fortmann Partner und Director Executive Search bei der Cribb Personalberatung. Seit 2003 engagiert sich Harald R. Fortmann für die Branche im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. und gehörte für 10 Jahre dem Präsidium an. Seit 2015 fungiert er als Botschafter für das Ressort Arbeitswelt der Zukunft und setzt sich in Politik, Wirtschaft und Lehre für die Belange der digitalen Branche ein. Zusätzlich ist er seit 2011 Lehrbeauftragter für den Schwerpunkt Online-Marketing an der Hochschule Fresenius in Hamburg. Harald R. Fortmann ist bei der Personalberatung D-Level GmbH insbesondere für die Beratung von Konzernen und marktführenden mittelständischen Unternehmen bei der Neubesetzung von Führungsgremien zuständig und begleitet diese bei der strategischen Planung ihrer Digitalen Transformation.

DR. DOMINIK GROSSE HOLTFOORTH
 Professor für das Lehrgebiet E-Commerce und Online-Marketing, Hochschule Fresenius

Dominik Große Holtforth ist Professor für BWL und Medienwirtschaft an der Hochschule Köln. Dort leitet er auch das 2012 gegründete E-Commerce Institut Köln. In seiner Forschung beschäftigt sich Prof. Große Holtforth mit Strategie und Innovation in E-Commerce und Online Marketing. Er lehrt in den Fächern Online-Marketing, E-Commerce und Entrepreneurship.



PROF. DR. JENS JUNGE
 Gründer und Geschäftsführer, Mediatrust GmbH & Co. KG,
 Professor design akademie berlin - SRH Hochschule für Kommunikation und Design

Jahrgang 1964, verheiratet, zwei Söhne. Unternehmer und Dozent. Gründer eines Comic- und Cartoonverlages (1986), Gründer einer Internet-Agentur (1995), Initiator und Mitgründer einer Firma für mobile Applikationen (2004). Gründer einer Firma für digitale Spiele (2006), u.a. Betreiber von spielen.de. Sieben Jahre Mitglied im Gesamtvorstand des BVDW (2000-2007). Professur an der design akademie berlin - SRH Hochschule für Kommunikation und Design, Direktor des Instituts für Ludologie (ludologie.de).



TILL KAESTNER
 Managing Director, akom360 GmbH

Nach der Mit-Gründung eines Start-ups während der New Economy, verantwortete Till Kaestner den Aufbau von E-Commerce national und international bei T-Mobile. Für das weltweit führende Job-Board Monster baute er in internationalen Rollen E-Business auf und führte den Marketingbereich in DACH in das digitale Zeitalter. Zwischen 2012 und 2015 war Till als Geschäftsleiter maßgeblich am Aufbau und Erfolg von LinkedIn in der DACH Region beteiligt. Heute leitet er die Digital & Social Media Agentur akom360.



BARBARA KOLOCEK
 Referentin Digital Business, BVDW e.V.

Barbara Kolocek arbeitet beim Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) als Referentin Digital Business und verantwortet dabei die Themen Mobile, Start-ups und die Arbeitswelt der Zukunft. Zuvor war sie selbständig und baute Deutschlands größten Messe-Kongress für Frauen, die women&work, mit auf. Ihre Leidenschaft für die Themen Diversity, Nachwuchsförderung und generationsübergreifende Vernetzung entfachte sie bereits während der Studienzeit, als sie als 1. Nationale Vorsitzende von Deutschlands größter studentischer Marketinginitiative (MTP e.V.) die Interessen von Studenten & Alumni vertrat.





ELLEN KUDER

Skype for Business Lead Microsoft Deutschland GmbH

Ellen Kuder ist Skype for Business Lead bei Microsoft Deutschland und lebt das Neue Arbeiten und den Digital Workstyle. Arbeit ist für sie mehr als ein Büro mit vielen Meetings. Mit ihrem Team in München und dem eigenen Wohnsitz in Berlin ist sie Expertin für flexible Workflows. Zuvor war sie als Wirtschaftswissenschaftlerin, Soziologin und Ökologin in Strategieberatungen tätig. Auf Twitter kann man ihr unter @EllenKuder folgen.



DOMINIK OSTERHOLT

Designer/Facilitator, Google Digital Academy

Dominik Osterholt ist seit 2008 bei Google. Er hat im Online-Sales & Operations-Team in Dublin die AdWords-Kampagnen kleiner und mittlerer Unternehmen betreut und weiterentwickelt. Ab 2010 war er im Agentur-Team bei Google in Hamburg und hat darin SEM-Dienstleister, Media- und Kreativagenturen hinsichtlich der von Google angebotenen Werbemöglichkeiten in Search, Display, Mobile, Video und Social beraten. Seit 2014 führt er Trainings und Workshops für Kunden und Agenturen im Team der Google Digital Academy durch.



CLEMENS RATHE

Teamassistent, BVDW e.V.

Clemens Rathe hat Medien- und Kulturwissenschaften studiert und ist seit dem Jahr 2015 beim Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. als Teamassistent für die Bereiche Marktforschung und Public Relations tätig. Parallel dazu schließt er zurzeit seine Promotion am Institut für Medien- und Kulturwissenschaft an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf ab.



YORK SCHEUNEMANN

Head of Google Digital Academy DACH & CEE

York Scheunemann leitet bei Google Deutschland das Team der Google Digital Academy. Dieses entwickelt und gibt Trainings zu Google-Produkten und zu Fragestellungen rund um das digitale Ökosystem. YorkScheunemann arbeitet seit 15 Jahren auf digitalen Themen. Einige seiner vorherigen beruflichen Stationen waren Publicis, DDB und die Commerzbank.

JUDITH SCHOLTEN

HR Manager / Development, pilot Hamburg GmbH & Co. KG

Judith Scholten ist verantwortlich für den Bereich HR Development in der Digitalagentur pilot Hamburg GmbH & Co KG. Ihr Themenschwerpunkt liegt in der Entwicklung und Implementierung von strategischen und zukunftsfähigen Kompetenzentwicklungsprogrammen inklusive Sparring für die Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter zu allen entwicklungsrelevanten Fragen. Zuvor war sie HR Generalist ebenfalls bei pilot Hamburg GmbH & Co KG.



DR. MALTHE WOLF

Senior Director Future Research Centre, TNS Infratest

Dr. Malthe Wolf ist Senior Director und Leiter des Future Research Centre bei TNS Infratest. Gemeinsam mit Kunden und Institutionen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung erarbeitet er in die Zukunft gerichtete Themen, welche alle im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation und deren ökonomischer und gesellschaftlicher Relevanz stehen. Er nimmt dadurch einen aktiven Part bei den Transformationsprozessen seiner Kunden ein.



DR. LISA WOLTER

Leitung Think Tank Medienmanagement, Hamburg Media School

Dr. Lisa-Charlotte Wolter ist Leiterin des Forschungsbereichs Brand & Consumer und des NeuroLabs an der HMS und Postdoctorial Associate am Telecommunication Department der University of Florida. Sie hat zahlreiche Studien in Kooperation mit Unternehmen, u.a. Hubert Burda Media oder Twitter; zur Entwicklung von Lösungen digitaler Herausforderungen durchgeführt. Relevanz und Mechanismen von Engagement im digitalen Zeitalter; z.B. bei der Positionierung von employer brands, stehen im Fokus ihrer Untersuchungen.



MARCO ZINGLER

Geschäftsführer, denkwerk GmbH

Marco Zingler ist seit 2001 Geschäftsführer der Digitalagentur denkwerk und seit mehr als 18 Jahren in der Digitalen Wirtschaft tätig. Der studierte Historiker und Politikwissenschaftler war von 1999 bis 2003 Geschäftsführer von oneview, einem der ersten deutschen Social Networks. 2004 gründete Marco Zingler zusammen mit Partnern die WEBTRAVEL GmbH und war dort bis 2008 Geschäftsführer. Von 2006 bis 2015 leitete der gebürtige Kölner den Fachkreis Full-Service-Digitalagenturen (vormals Fachgruppe Agenturen) im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. Seit 2015 ist er Vize-Präsident im BVDW und gestaltet die Strategie des Verbands aktiv mit. Der Digitalexperte ist Gründungsmitglied und Vorstand bei Web de Cologne e.V., mitverantwortlich für das Interactive Cologne Festival und gefragter Autor zum digitalen Wandel.



BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT (BVDW) e.V.



Wir sind das Netz

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. ist die zentrale Interessenvertretung für Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle betreiben oder deren Wertschöpfung auf dem Einsatz digitaler Technologien beruht. Mit Mitgliedsunternehmen aus unterschiedlichsten Segmenten der Internetindustrie ist der BVDW interdisziplinär verankert und hat damit einen ganzheitlichen Blick auf die Themen der Digitalen Wirtschaft.

Der BVDW hat es sich zur Aufgabe gemacht, Effizienz und Nutzen digitaler Angebote – Inhalte, Dienste und Technologien – transparent zu machen und so deren Einsatz in der Gesamtwirtschaft, Gesellschaft und Administration zu fördern. Außerdem ist der Verband kompetenter Ansprechpartner zu aktuellen Themen und Entwicklungen der Digitalbranche in Deutschland und liefert mit Zahlen, Daten und Fakten wichtige Orientierung zu einem der zentralen Zukunftsfelder der deutschen Wirtschaft.

Im ständigen Dialog mit Politik, Öffentlichkeit und anderen, nationalen und internationalen Interessengruppen unterstützt der BVDW ergebnisorientiert, praxisnah und effektiv die dynamische Entwicklung der Branche. Fußend auf den Säulen Marktentwicklung, Marktaufklärung und Marktregulierung bündelt der BVDW führendes Digital-Know-how, um eine positive Entwicklung der führenden Wachstumsbranche der deutschen Wirtschaft nachhaltig mitzugestalten.

Gleichzeitig sorgt der BVDW als Zentralorgan der Digitalen Wirtschaft mit Standards und verbindlichen Richtlinien für Branchenakteure für Markttransparenz und Angebotsgüte für die Nutzerseite und die Öffentlichkeit.

Wir sind das Netz.

www.bvdw.org

RESSORT ARBEITSWELT DER ZUKUNFT IM BVDW

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Arbeitswelt? Welche Jobs sind vom Wandel betroffen, welche weniger? Was verdient man in der digitalen Wirtschaft? Welche Mittel und Technologie nutzen Unternehmen bei ihrer Arbeit und wie wird eigentlich ein erfolgreiches Change Management gemessen? Welche digitalen Kompetenzen sind in Zukunft gefragt und wie müssen sich Bildungsinstitute und die Politik darauf einstellen? Die sind nur einige von vielen Fragen, die im Rahmen des Ressorts diskutiert werden.

Das Thema „Arbeitswelt der Zukunft“ unterteilt sich in 4 Säulen:
Arbeitsmarkt – Organisation – Arbeitnehmer – Kompetenzen

Mit aktuellen Studien, zahlreichen Positionspapieren, Hochschul-Kooperationen sowie Fort- und Weiterbildungsangeboten leistet der BVDW wichtige Aufklärungsarbeit über die Branche, stärkt die Entwicklung der Märkte nachhaltig und versucht bewusst, junge Nachwuchskräfte in die Zukunftsmärkte zu vermitteln, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Darüber hinaus adressiert das Ressort mit seinem übergreifenden Thema alle Mitglieder und fördert den Dialog.



ARBEITSWELT DER ZUKUNFT

Erscheinungsort und -datum

Düsseldorf, November 2016

Herausgeber

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Berliner Allee 57

40212 Düsseldorf

Telefon 0211 600456-0

Telefax 0211 600456-33

E-Mail info@bvdw.org

Internet www.bvdw.org

Geschäftsführer

Marco Junk

Präsident

Matthias Wahl

Vizepräsidenten

Thomas Duhr

Thorben Fasching

Achim Himmelreich

Marco Zingler

Kontakt

Barbara Kolocek

Referentin Digital Business

kolocek@bvdw.org

Vereinsregisternummer

Vereinsregister Düsseldorf VR 8358

Rechtshinweise

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben und Informationen wurden vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. sorgfältig recherchiert und geprüft. Diese Informationen sind ein Service des Verbandes. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität können weder der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. noch die an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Werkes beteiligten Unternehmen die Haftung übernehmen. Die Inhalte dieser Veröffentlichung und/oder Verweise auf Inhalte Dritter sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen, Bildmaterial oder sonstigen Inhalten, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. bzw. die Rechteinhaber (Dritte).

Ausgabe

Erstausgabe

Titelmotiv

© shutterstock / Dmytro Zinkevych

Herausgeber



Wir sind das Netz



ARBEITSWELT
DER ZUKUNFT
RESSORT IM BVDW

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Berliner Allee 57

40212 Düsseldorf

Telefon 0211 600456-0

Telefax 0211 600456-33

E-Mail info@bvdw.org

Internet www.bvdw.org