

Die Transformation der Belegschaft - Im Sog der Digitalisierung

Neue Arbeitsweisen sind der Schlüssel zur
digitalen betrieblichen Agilität

Wichtige Erkenntnisse

Nr. 1: Mitarbeiter entwickeln Innovationen, aber nur eine von zehn Belegschaften verfügt über die hierfür nötige digitale Kompetenz

- Auch wenn sich heute alles um Technik zu drehen scheint, sind trotz allem die Mitarbeiter das größte Kapital eines Unternehmens. Deswegen ist das Personalmanagement inzwischen eine der größten Herausforderungen.
- Viele Unternehmen mit talentierten, engagierten Mitarbeitern halten immer noch an veralteten Personalmanagement -Methoden und -Strukturen fest. Das Resultat: Sie können nicht, auf wechselnde Kundenerwartungen eingehen und entsprechende Produkte und Dienstleistungen entwickeln.¹
- Digitale betriebliche Agilität bezeichnet die Flexibilität eines Unternehmens, auf digitale Gefahren und Chancen zu reagieren. Ein kritischer Faktor hierbei - die Belegschaft
- Allerdings bewerten weniger als zehn Prozent der 941 befragten Führungskräfte das Personalmanagement ihrer Unternehmen in den drei grundlegenden Kompetenzen für digitale geschäftliche Agilität mit „sehr gut“; so eine Befragung des Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center). (siehe Abbildung 1).

Nr. 2: Unternehmen verschenken nachweislich wirtschaftliches Potenzial durch die Vernachlässigung der Mitarbeiter (im Zuge der Digitalisierung)

- Laut dem DBT Center, einer Initiative von IMD und Cisco, werden 40 Prozent aller Unternehmen mangels digitaler Kompetenz binnen den nächsten fünf Jahren aus ihrer aktuellen Position verdrängt.

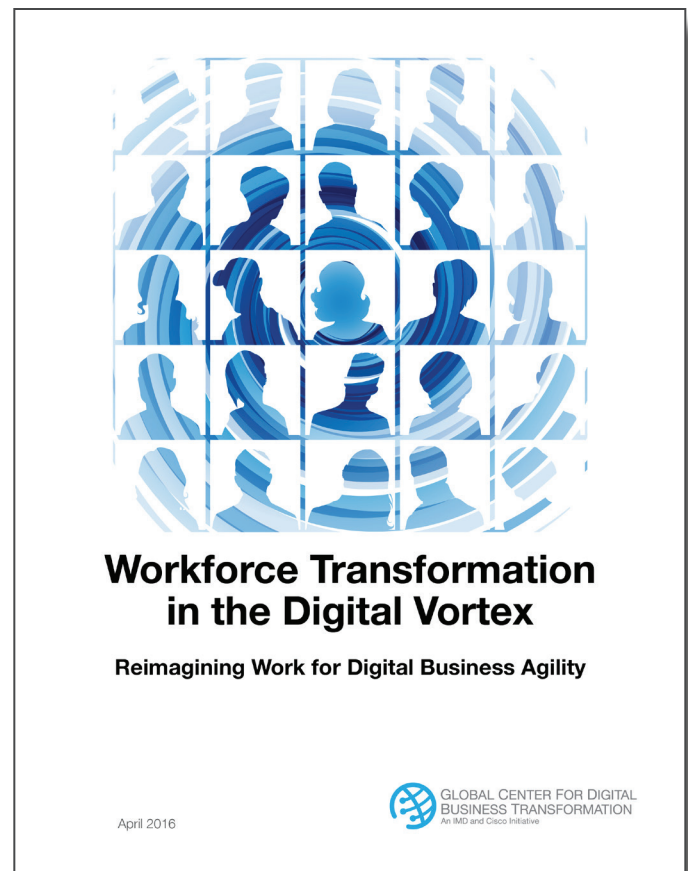
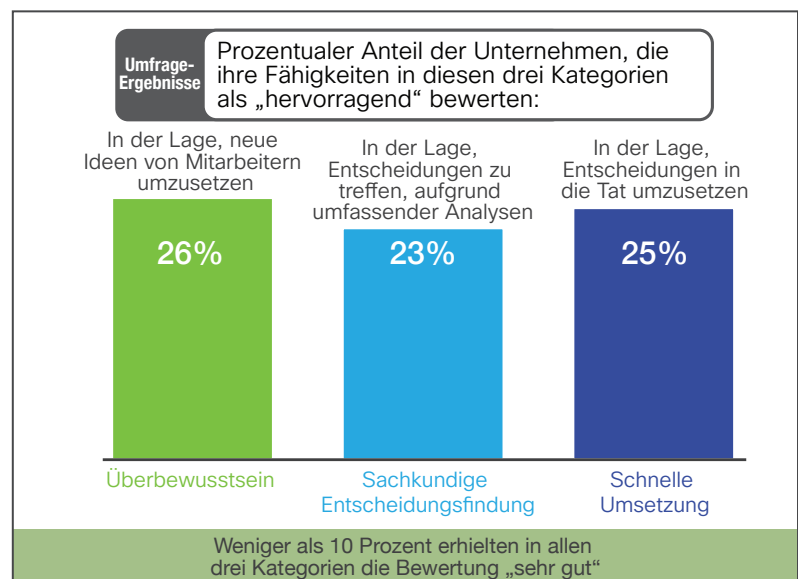


Abb. 1
Nur wenige Unternehmen zeichnen sich durch digitale betriebliche Agilität aus

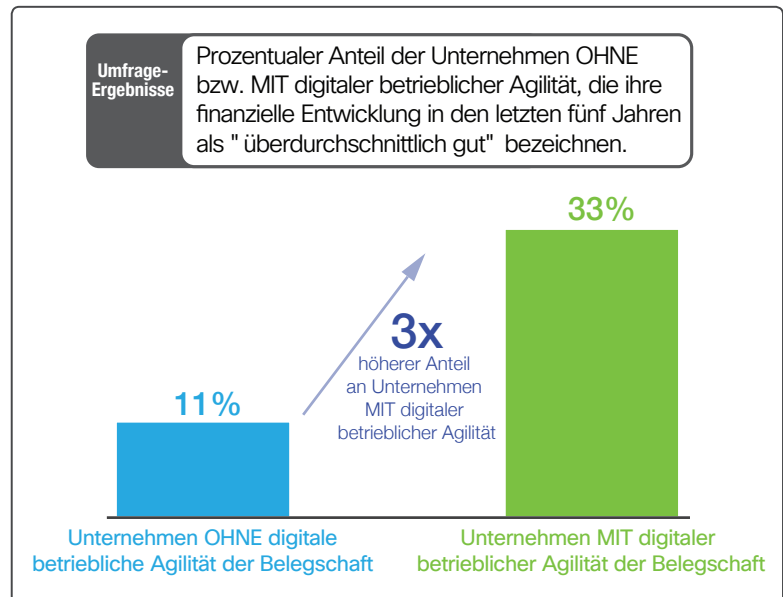


Quelle: Global Center for Digital Business Transformation, 2015
941 Befragte

Abb. 2

Digitale betriebliche Agilität der Belegschaft sorgt für eine verbesserte finanzielle Entwicklung

- Unternehmen passen ihre Geschäftsabläufe zwar zunehmend an die Digitalisierung an, verlassen sich dabei jedoch oft ausschließlich auf die Einführung neuer IT-Technologien, um Innovationsprozesse voranzutreiben. Allzu oft vernachlässigen sie dabei aber ihr größtes Kapital: ihre Mitarbeiter.
- Das Resultat: Sie verschenken wirtschaftliches Potenzial. Laut der Studie des DBT Center zeigen die letzten fünf Jahre, dass mit dem Anstieg der digitalen betrieblichen Agilität der Belegschaft auch ein verbesserte finanzielle Entwicklung der Unternehmen einher geht (siehe Abb. 2).²
- Die Transformation der Belegschaft kann eine Aufgabe sein, die zunächst entmutigend wirkt, aber der Lohn dafür liegt auf der Hand. Für 2015-2024 prognostiziert die Cisco Studie „Wirtschaftliche Wachstumspotentiale durch Digitalisierung im Privatsektor“³, dass die Verbindungen von Menschen 64 Prozent des digitalen Potenzials ausmachen werden und lediglich 36 Prozent auf Verbindungen zwischen Geräten entfallen.



Quelle: Global Center for Digital Business Transformation, 2015
941 Befragte

Nr. 3: Etablierte Unternehmen profitieren am meisten von der Transformation der Belegschaft

- Das DBT Center untersucht, welche Herausforderungen es mit sich bringt, im turbulenten Sog der Digitalisierung (Digital Vortex) zu bestehen. In diesem Umwälzungsprozess werden in möglichst großem Umfang Geschäftsmodelle, Angebote und Wertschöpfungsketten digitalisiert. Innovative Vordenker treiben die digitale Transformation voran und verwischen die Grenzen zwischen einzelnen Branchen. Digitale Nachzügler werden beiseite gefegt und riskieren ihre Gefährdung oder sogar ihren Untergang.
- Dies gilt vor allem für etablierte Unternehmen, die durch die gleichen Prozesse, die sie einst erfolgreich gemacht haben, plötzlich ins Hintertreffen geraten. Allerdings können solche etablierten Unternehmen für neuen Erfolg sorgen, indem sie ihre traditionellen Stärken – Markenwert, Liquidität und eine große Kundenbasis – mit digitaler betrieblicher Agilität kombinieren.
- Der Erfolg hängt stark von den drei Faktoren betrieblicher digitaler Agilität ab: Überbewusstsein, sachkundige Entscheidungsfindung und schnelle Umsetzung. Berücksichtigen Unternehmen diese, so sind sie in der Lage Neuerungen vorherzusehen und darauf geschickt, zielführend und schnell zu reagieren. Darüber hinaus steigern sie die digitale Kompetenz jedes Einzelnen sowie die Transformation der gesamten Belegschaft. Hierdurch sind neue Formen der Zusammenarbeit möglich, wodurch die Innovationskraft und der gesamte Unternehmenserfolg steigen.

Nr. 4: „Digitale Multiplikatoren“ setzen die volle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter frei

- Personalmanagement ist ein kritischer Faktor der digitalen Transformation. Hierfür hat das DBT Center als Resultat aus seinen Studien und Kundenprojekten sechs „Digitale Multiplikatoren“ definiert. Sie steigern die digitale geschäftliche Agilität und kommen im Personalmanagement als digitale Hilfsmittel zum Einsatz.

- Das bedeutet ein Zusammenspiel von Teams, veränderten Geschäftsprozessen und Technologie. Dadurch wird Mitarbeiterwissen genutzt, es werden sachkundige Entscheidungen getroffen, und diese an richtiger Stelle so effizient wie möglich umgesetzt.
- Die drei grundlegenden Kompetenzen Überbewusstsein, sachkundige Entscheidungsfindung und schnelle Umsetzung, welche die betriebliche digitale Agilität ausmachen, setzen sich aus jeweils zwei digitalen Multiplikatoren zusammen (siehe Abb. 3). Durch Berücksichtigung dieser entscheidenden Faktoren beim Transformationsprozess der Belegschaft sind Unternehmen bestens gerüstet, um im digitalen Wandel zu bestehen.

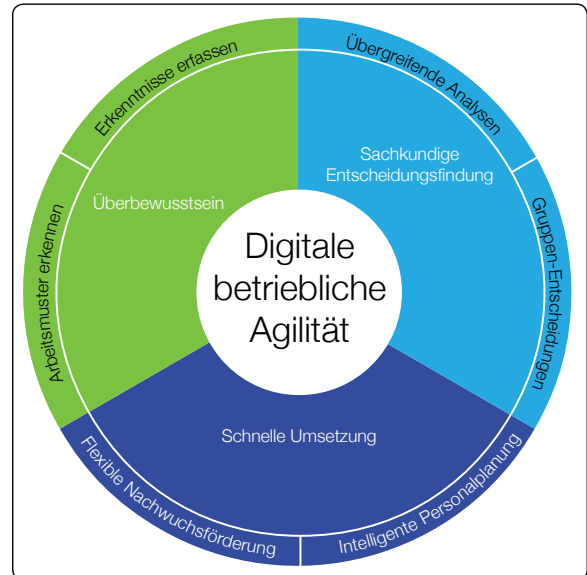
Nr. 5: Nutzen Sie Wissen und Ideen Ihrer Mitarbeiter

- Der Begriff Überbewusstsein bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, immer darüber Bescheid zu wissen, was im Unternehmen selbst, im Wettbewerbsumfeld und auf dem Markt vor sich geht, und wichtige Entwicklungen und Muster frühzeitig zu erkennen. Was das Personalmanagement betrifft, so setzt Überbewusstsein zwei wichtige digitale Multiplikatoren voraus:
 - Um von einer Belegschaft, die aus tausenden festen und freien Mitarbeitern besteht, effektiv Informationen zu sammeln, sollten Unternehmen einen digitalen Multiplikator einsetzen, den wir „Erkenntnis-Erfassung“ nennen. Die hierzu nötigen Tools verschmelzen unterschiedliche Technologien miteinander, wodurch Unternehmen in der Lage sind, Erkenntnisse der Mitarbeiter bei Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen zu berücksichtigen.
 - Zara, die spanische Mode-Einzelhandelskette, verwendet eine digitale Plattform, um Erkenntnisse ihrer Verkäuferinnen und Verkäufer zu erschließen und so auf die sich schnell ändernden Bedürfnisse der Kunden reagieren zu können.
 - Der digitale Multiplikator, den wir „Arbeitsmuster erkennen“ nennen, sammelt und analysiert Daten von Sensoren, Unternehmenssoftware, Collaboration-Tools und anderen digitalen Quellen, um Muster der Arbeitsweise Ihrer Mitarbeiter erkennen zu können. Er beleuchtet, welche Geschäftsprozesse positive Ergebnisse generieren und im gesamten Unternehmen eingesetzt werden sollten.
 - Humanyze bietet intelligente Mitarbeiterausweise an, die 40 verschiedene Arten von Informationen erfassen können (etwa 4 GB Daten pro Tag), wodurch ein Unternehmen Muster bei Arbeitsabläufen und Kommunikation detailliert identifizieren kann.

Nr. 6: Bessere Entscheidungen treffen, dank frei zugänglicher Analysen

- Sachkundige Entscheidungsfindung im Personalmanagement ermöglicht verbesserte strategische Entscheidungen, die die Zukunft eines Unternehmens entscheidend beeinflussen. Zudem wirkt sie sich auch auf die Millionen kleinerer Entscheidungen aus, die Mitarbeiter tagtäglich treffen.
- Der digitale Multiplikator „Übergreifende Analysen“, baut Analysen und fundierte Entscheidungen direkt in den Arbeitsprozess ein, wodurch sowohl Führungskräfte als auch Angestellte Tools an die Hand bekommen, die es ihnen ermöglichen, in ihren Aufgabenbereichen und Positionen die jeweils bestmöglichen Entscheidungen zu treffen.
 - United Parcel Service (UPS) verwendet eine Computerplattform namens Orion, über die Mitarbeiter im Büro oder unterwegs auf Analysen zugreifen können, die ihnen bei der Entscheidungsfindung helfen.

Abb. 3
Digitale betriebliche Agilität der Belegschaft sorgt für bessere finanzielle Performance



Quelle: Global Center for Digital Business Transformation, 2016

- Eine sachkundige Entscheidungsfindung gewährleistet außerdem, dass Mitarbeiter mit dem richtigen Know-how, mit unterschiedlichem Background und verschiedenen Sichtweisen, Entscheidungen beeinflussen können. Unternehmen denen es gelingt, Expertenmeinungen und vielfältige Ansichten in Ihre Arbeitsprozesse einzubauen, verfügen über große Innovationskraft. Der digitale Multiplikator „Gruppen-Entscheidungen“, nutzt die kollektive Intelligenz der Belegschaft, lässt aber zu, dass einzelne Mitarbeiter mit unterschiedlichen Sichtweisen und Expertisen zu Wort kommen.
 - Ranktab ist eine visuelle Collaboration-Entscheidungsplattform für das Internet und mobile Geräte, die proprietäre Algorithmen verwendet, um es Gruppen zu ermöglichen, kollektive Entscheidungen zu treffen, durch Abstimmung zu einer Vielzahl relevanter Themen.

Nr. 7: Machen Sie jedes einzelne Team zu einem „A-Team“

- Schnelle Umsetzung bedeutet, dass Unternehmen, wenn sie erst einmal eine Entscheidung getroffen haben, schnell reagieren. Im Zusammenhang mit dem Personalmanagement können Unternehmen die Geschwindigkeit der Umsetzung ihrer Entscheidungen verbessern, indem sichergestellt wird, dass sie über Mitarbeiter mit den notwendigen Fähigkeiten und, Erfahrungen sowie dem Wissen verfügen, um Entscheidungen auszuführen.
- Teams mit flexiblen, innovativen und engagierten Mitarbeitern zu besetzen ist heutzutage schwieriger denn je. Wenn alles passt, steigt die Moral und es verbessern sich die Produktivität und Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen.⁴
- Der digitale Multiplikator „intelligente Personalplanung“ verwendet Analysetools und Mitarbeiterdaten, um sicherzustellen, dass innerhalb des Unternehmens die richtigen Talente in den strategisch wichtigsten Teams zum Einsatz kommen.
 - Team Space von Cisco verwendet eine intuitive Plattform, die hilft, Erkenntnisse zu den Stärken, Talenten und Interessen der Mitarbeiter zu sammeln. Führungskräfte können diese Informationen nutzen, um besonders gute Teams aufzubauen, mit engagierten Mitgliedern, die sich den Herausforderungen stellen.
- Wenn es Qualifikationslücken innerhalb eines Unternehmens gibt, kann der digitale Multiplikator „flexible Nachwuchsförderung“ helfen, die richtigen Leute zu finden und schnell zu integrieren. Solche Werkzeuge verwenden einen datengesteuerten und algorithmischen Ansatz, um ganz unvoreingenommen die besten Kandidaten zu finden. So wird jedes Team zu einem „A-Team“.
 - Glassbreakers, Jopwell, and WayUp sind Online-Marktplätze, die sich auf bestimmte Zielgruppen konzentrieren (Frauen, Minderheiten, Studenten). Diese neuen digitalen Plattformen ermöglichen es Unternehmen, online auf einen nahezu unerschöpflichen Pool an Nachwuchskräften zuzugreifen.
- Innovationen werden nicht von Technologien oder Algorithmen angetrieben, sondern von Mitarbeitern. Durch Transformation Ihrer Belegschaft können Sie sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter – Ihr wichtigstes Kapital – konkurrenzfähig bleiben, sich im digitalen Wandel durchsetzen und dabei eine hohe Zufriedenheit bei der Arbeit erleben.

1. Faktoren digitaler Wertschöpfung sind: Kosten: Wettbewerbsvorteile durch das Angebot an Kunden von Kostenreduktionen oder andere finanzielle Anreize; Erfahrung: Wettbewerbsvorteile durch erstklassige Kundenerlebnisse; Plattformen: Wettbewerbsvorteile durch die Schaffung von Netzwerkeffekten von denen Kunden profitieren, wie z.B. durch Marktplätze und Crowdsourcing-Plattformen. „Defining the Digital Vortex“, Global Center for Digital Business Transformation, Dezember 2015

2. „Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries“, Global Center for Digital Business Transformation, Juni 2015

3. „Where To Begin Your Journey to Digital Value in the Private Sector“, Cisco, Januar 2016

4. „Why and Where Is Teamwork Important?“, Forbes, Januar 2013