



## **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt und deren Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter in der Logistikbranche**

**Ein Beitrag von:**

**Karl-Josef Mondorf, InterSearch Executive Consultants GmbH & Co. KG**

**Thorsten Brunseman, InterSearch Executive Consultants GmbH & Co. KG**

### **> Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt**

Die Digitalisierung wird in den Köpfen vieler Verantwortlicher aus Politik und Wirtschaft in erster Linie als technischer Veränderungsprozess verstanden. Dies ist insofern gut nachvollziehbar, da jeder in seinem beruflichen und privaten Umfeld und auch in der medialen Wahrnehmung in erster Linie auf die bereits beschriebenen technischen Treiber und Rahmenbedingungen trifft.

Sowohl das Internet, als auch „Industrie 4.0“ stehen dabei mit Begriffen wie „Cloud Computing“, „Big Data“, „Augmented Reality“, „Smart Solutions“, etc. in Verbindung. Die durch die Digitalisierung entstehenden Chancen und

Möglichkeiten werden dabei einerseits als „phantastisch“ oder „unglaublich“ empfunden, andererseits trägt die wahrgenommene Dynamik und vermeintliche Grenzenlosigkeit dieser Entwicklung maßgeblich zur Verunsicherung bei. Wie so oft steht beim Betrachter letzten Endes die Kernfrage im Vordergrund: „Und was heißt das für mich?“

Hier liegt eine wesentliche Herausforderung und Kernaufgabe für die Führung und Steuerung sowie die operative Umsetzung der Digitalisierung in Unternehmen. Im Wesentlichen kommt es darauf an eine von jedem Mitarbeiter verstandene und idealerweise auch mitgetragene Digitalisierungsstrategie im Unternehmen zu implementieren. Diese sollte sowohl das zu Grunde gelegte Geschäftsmodell als auch die konzeptionelle und operative Umsetzung der mit der Digitalisierung verbundenen Teilthemen umfassen. Erst wenn sowohl die Gesamtstrategie als auch deren Auswirkungen für jeden einzelnen Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz klar sind, sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen geschaffen.

Dies erfordert im ersten Schritt die Bestandsaufnahme zum aktuellen Digitalisierungsgrad des Unternehmens sowie die anschließende realistische Einschätzung der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale im Unternehmen. Auf dieser Basis lassen sich sowohl die erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen als auch der Rekrutierungsbedarf festlegen. Diese „HR-Digitale-Transformation“ ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen.

Die Logistikbranche, die mit ihren stark prozessorientierten Geschäftsmodellen häufig als Bindeglied zwischen unterschiedlichen Branchenbereichen fungiert, stößt dabei in ihrer Kundenstruktur auf sehr unterschiedliche „digitale Evolutionsstufen“. Darin liegt für sie ein großer struktureller und prozessualer Anpassungsbedarf. Natürlich stehen die Unternehmen der Logistikbranche gleichzeitig vor der Aufgabenstellung, die Digitalisierung auch innerhalb der Unternehmen in ihren Aufbau- und Ablauforganisationen aufzunehmen und umzusetzen. Insofern bildet die Logistikbranche im Zusammenhang mit nachfolgend beschriebenen Entwicklungen und Herausforderungen keine Ausnahme. Daher verzichten wir im Weiteren auf eine branchenspezifische und differenzierte Betrachtung.

## Digitalisierung verdrängt Arbeitsplätze und schafft neue Berufsfelder

Einen besonderen Stellenwert hat dieser Gedanke vor dem Hintergrund von nationalen und internationalen Studien, die vorhersagen, dass es in den Industrienationen innerhalb der nächsten 15-20 Jahre zu einem massiven Verlust von vorwiegend geringer qualifizierten Arbeitsplätzen kommen wird. Je nach Studie und betrachtetem Wirtschaftsbereich geht man hier von einem Wegfall von bis zu 50 % der Arbeitsplätze aus. Der politische und mediale Fokus auf diese Entwicklung wird in den nächsten Jahren sicherlich deutlich zunehmen und dadurch zu einer zunehmenden Verunsicherung von Mitarbeitern führen, der sich Politik und Wirtschaft stellen müssen.

Vor diesem Hintergrund muss es sicherlich auch Antworten auf die Frage geben, wie sich die mit der aktuellen Migration verbundenen Integrationsansätze in einem derart verändernden Arbeitsmarkt darstellen lassen.

Als Gegenläufer dieser Entwicklung stehen die bereits erkennbaren Chancen der Digitalisierung hinsichtlich der Schaffung neuer Geschäftsmodelle und neuer Berufsfelder. Sowohl die stark wachsende Internetwirtschaft als auch neue, digital getriebene Geschäftsmodelle in vielen Branchen zeigen, wie neue Arbeitsplätze geschaffen werden können. Hinzu kommt darüber hinaus die unternehmensinterne Neuschaffung von Stellenprofilen die im direkten Zusammenhang mit den Anforderungen der Digitalisierung in den Unternehmen stehen.

Generell wird es dabei so sein, dass die Anforderungen der neuen beruflichen Möglichkeiten hinsichtlich des Ausbildungs- und Qualifizierungsniveaus auf einem höheren Level liegen wird. Inwieweit die durch die Digitalisierung wegfallenden Arbeitsplätze in der Gesamtbilanz zumindest ausgeglichen werden können, ist daher fraglich. Abschließend kann man vorhersagen, dass es in Bezug auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen eine zunehmende Substitution des „Produktionsfaktors Mensch“ durch Maschinen geben wird.

## > Neue Führungsrollen und Aufgabenprofile

Als Antwort auf die mit der Digitalisierung einhergehenden Anforderungen werden in vielen Unternehmen derzeit neue Positionen geschaffen. Dies ist in den einzelnen Branchen in Abhängigkeit vom jeweiligen Stand ihrer „digitalen Branchen-Evolution“ in unterschiedlichem Maße der Fall.

Generell lassen sich die folgenden neuen Positionen und Verantwortlichkeiten erkennen:

### CHIEF DIGITAL OFFICER (CDO)

- > Er treibt alle mit der Digitalisierung verbundenen Themen im Unternehmen auf Basis einer abgestimmten Digitalisierungsstrategie voran und trägt somit die Verantwortung für die digitale Transformation im Unternehmen.
- > Diese Aufgabe sollte in der Unternehmensführung / Top-Management-Ebene hinterlegt sein und ist ab einer bestimmten Unternehmensgröße kein „Nebenjob“.
- > Diese Position ist in ihrer Reinform bisher eher in Konzernen anzutreffen.

### CHIEF INNOVATION OFFICER (CINO)

- > Er ist verantwortlich für das ganzheitliche Management des Themas „Innovation“ im Unternehmen und hat im Rahmen der Digitalisierung im zunehmenden Maße eine Schnittstellenfunktion als Sparringspartner des Chief Digital Officer.
- > Die Themen Digitalisierung und Innovation, hängen häufig faktisch eng zusammen und sind somit wesentliche Treiber des Unternehmenserfolges.

### CHIEF COMMERCIAL OFFICER

- > Seine Verantwortung liegt in der übergreifenden und integrierenden Führung und Steuerung von bisher häufig autonom agierenden Abteilungen wie Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Service.
- > Wie der CINO hat er in der digitalen Welt eine enge Schnittstellenfunktion zu allen digitalisierungsrelevanten Funktionen.
- > Standen in den letzten Jahren in vielen Unternehmen die Themen Prozessoptimierung, Kostenreduzierung und Konsolidierung im Vordergrund, wird es zukünftig stärker um die Frage nach den durch die Digitalisierung

ausgelöst immer dynamischeren Markt- und Geschäftsmodellveränderungen gehen.

### CHIEF CYBER SECURITY OFFICER (CCO)

- > Er ist zuständig für das im Rahmen der digitalen Gesamtstrategie eingebundene Management aller für die Datensicherheit relevanten Themen. Seine Aufgaben gehen jedoch weit über die heutigen Verantwortlichkeiten eines Datenschutzbeauftragten in den Bereichen Datenschutz- und Datensicherheit hinaus.
- > Dies ist vor dem Hintergrund der stark zunehmenden Anfälligkeit der digital vernetzten Welt gegenüber Cyberattacken aus dem Internet leicht nachvollziehbar und eine sehr wesentliche neue digitale Aufgabenstellung.
- > Aktuell gibt es in Deutschland jedoch nur wenige Experten, die sich auf die Prävention und die angemessene Abwehr von Cyber-Angriffen spezialisiert haben.
- > In vielen Unternehmen wird diese Aufgabe bisher vom CIO oder der IT-Abteilung mit erledigt.
- > In der Logistik-Branche hat diese Aufgabe u.a. durch die enge Verknüpfung über Mobile Order Management, internetbasierten Ausschreibungen und automatisierten Tourenvergaben einen sehr hohen Stellenwert.
- > Es ist generell mit einem zunehmenden Wettbewerb um Talente in diesem Bereich zu rechnen.

### DATA ARCHITECTS

- > Er gestaltet die Daten-Landschaft eines Unternehmens, indem er unternehmensweit verteilte und komplexe Datenquellen und -ströme erkennt, harmonisiert, modelliert und für die Datenanalyse zur Verfügung stellt.

### DATA SCIENTISTS

- > Er hat die Fähigkeit, sehr große Datenmengen (Big Data), die sich in Unternehmen anhäufen, so zu analysieren und zu interpretieren, dass die Firma daraus wichtige Erkenntnisse gewinnen und Zukunftstrends ablesen kann.
- > Das Magazin Harvard Business Review bezeichnete dieses neue Berufsbild einmal als „The most Sexiest Job of the 21st Century“

Die Bezeichnungen der Positionen kommen dabei eher aus den treibenden Branchen und größeren Unternehmensstrukturen. Diese sind häufig breiter und arbeitsteiliger aufgestellt. Unabhängig von der Positionsbezeichnung wird entscheidend sein, dass die mit den Positionen verbundenen Aufgaben zukünftig in den Unternehmen wiederzufinden sind.

Die Zusammenstellung der Positionen ist sicherlich nicht vollständig und befindet sich in einem schnell fließenden Wandel. Es ist davon auszugehen, dass sich in den nächsten Jahren parallel zu den digitalen Entwicklungen weitere Funktionen und Aufgaben ergeben werden. Die genannten Beispiele zeigen jedoch deutlich auf, welche Neuerungsprozesse die Digitalisierung für Unternehmen in Bezug auf Positionen und Aufgabenverteilungen mit sich bringen.

Wesentlich ist, dass die Verantwortung für die Digitalisierungsstrategie in allen Unternehmen eine grundlegende Managementaufgabe ist. Sie muss im Top-Management angesiedelt sein und generell in allen Bereichen und Funktionen des Unternehmens verstanden, idealerweise akzeptiert und umgesetzt werden. Digitalisierung ist somit „Chefsache“ und keine Zusatzaufgabe für die IT-Abteilung. Dies betrifft sowohl die technische, als auch die HR spezifische Seite der Digitalen Transformation.

### **> Neue Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte**

Ausgelöst durch die Digitalisierung haben sich bereits heute wesentliche Veränderungen hinsichtlich der Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in den Unternehmen ergeben. Diese betreffen sowohl die Rahmenbedingungen unter denen „Arbeit“ in den Unternehmen stattfindet als auch die Erfordernisse an Kompetenzen und Persönlichkeitsstrukturen von Mitarbeitern in der „Digitalen Welt“

Zu den veränderten Rahmenbedingungen gehören unter anderem:

- > eine zunehmend schnellere Kommunikation nach Innen und nach Außen,
- > die fast unbegrenzte Zunahme von Informationen mit den entsprechenden Anforderungen an deren Selektion,

- > die zunehmende Bedeutung des Wissenstransfers innerhalb der Unternehmen,
- > eine zunehmende Lockerung der Hierarchien,
- > das engere Zusammenwachsen zwischen IT- Bereich und allen anderen Unternehmensbereichen und Funktionen,
- > der massenhafte Anfall von Daten „Big Data“,
- > die Veränderung von Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodellen „anytime / anywhere“

Vor diesem Hintergrund stehen zukünftig u.a. die folgenden Anforderungen an die Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern und Führungskräften im Vordergrund:

- > Agilität
- > Verständnis für Zahlen
- > Sicherer Umgang mit großen Datenmengen
- > Fähigkeit aufgrund von großen Datenmengen Entscheidungen zu treffen
- > Offenheit für positive Fehlerkultur
- > Freude am Experimentieren
- > Neugier
- > Förderung von Vernetzung
- > Strukturübergreifendes Schnittstellenmanagement
- > Veränderungskompetenz

### **> Studie: „Digitale Transformation und ihre Auswirkungen auf die Führung im Mittelstand“**

In Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut: respondi AG haben wir Ende 2014 über 400 Führungskräfte aus überwiegend mittelständischen Unternehmen ab 100 Mitarbeiter nach Stellenwert und Umsetzungsstand des Themas Digitalisierung in ihren Unternehmen befragt.

Nachfolgend möchten wir Ihnen gerne einen kleinen Auszug der Ergebnisse der Studie vorstellen:

- > 81 % der Befragten gaben an, dass das Thema digitale Transformation bei ihnen bereits aufgenommen wurde und überwiegend umgesetzt ist.
- > 72 % der Befragten investieren derzeit in neue IT-Plattformen.
- > 60 % der Befragten gaben an, dass es bei ihnen eine umfassende Agenda für die digitale Transformation im Unternehmen gibt.
- > 59 % der Befragten gaben an, dass im Unternehmen eine Strategie für die Anpassung des Geschäftsmodells an die Veränderungen des digitalen Zeitalters vorhanden ist.
- > 53 % der Befragten gaben an, dass die Verantwortung für die Digitalisierung auf Gesellschafter- oder Geschäftsführungsebene verankert ist.
- > 28 % der Befragten haben ihr Kerngeschäft bereits vollständig auf digitale Prozesse ausgerichtet.

### > Fazit

Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird somit auch in der Logistikbranche die Rahmenbedingungen und Inhalte von „Arbeit“ maßgeblich verändern. Dies betrifft nicht nur Geschäftsmodelle, Aufbauorganisation und Prozesse, sondern auch die Form der Zusammenarbeit zwischen Menschen in einer zunehmend miteinander vernetzten Welt. Für Führungskräfte und Mitarbeiter gilt es, sich diesen Anforderungen frühzeitig zu stellen und die damit verbundenen Chancen zu nutzen, ohne die Risiken aus den Augen zu verlieren.