

MANAGEMENTKOMPASS



03
2016

Arbeitswelt der Zukunft

TREND

Zwischen Tradition
und Transformation

THINK TANK

Zeit für Veränderung

PRAXIS

Mit virtuellen Teams
auf Erfolgskurs

4

EXECUTIVE SUMMARY

Die Zukunft ist digital

6

TREND

Zwischen Tradition und Transformation

10

TREND

Die Arbeitswelt muss flexibler werden

12

THINK TANK

Zeit für Veränderung

16

THINK TANK

Collaborative Workplace

20

WERKZEUGE

Checkliste

22

THINK TANK

Organisationsstrukturen müssen sich ändern

25

PRAXIS

Mit virtuellen Teams auf Erfolgskurs

28

PRAXIS

Im Fokus: Führungs- und Teamqualität



Urs M. Krämer

CEO
Sopra Steria Consulting

„Wie tickt die Arbeitswelt der Zukunft? Führungskräfte müssen lernen, dass sie mehr motivieren als kontrollieren werden. Die Kunst besteht darin, persönliche Bindung auch über unpersönliche technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten.“



30

PRAXIS
Neue Technologien im Personalmanagement

32

PRAXIS
Vernetzte Versicherungswelt

34

BLICKWECHSEL
Digitalisierung der Arbeitswelt – Alles bleibt anders

36

PERSPEKTIVEN
Buch & Web

38

GLOSSAR

39

STUDIEN IMPRESSUM



VORWORT



Ulrich C. Nießen
Country Chief HR Officer
und Arbeitsdirektor
Generali Deutschland AG

„Die Digitalisierung erfordert mehr Flexibilität. Als Arbeitgeber müssen wir den modernen Lebensbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht werden, indem wir flexiblen Arbeitseinsatz und innovative Unternehmensnetzwerke fördern.“



Thomas Sigi
Audi-Personalvorstand
und Arbeitsdirektor

„Die Arbeitswelt der Zukunft ist innovativ, global vernetzt, selbstbestimmt: Digitale Tools lassen uns Freiräume nutzen, Wissen teilen und immer weiter lernen. So machen unsere Mitarbeiter aus ihren Visionen einen Vorsprung.“

Wer heute von digitaler Transformation spricht und mit Schlagwörtern wie Big Data, Cloud Computing, Industrie 4.0 und IoT (Internet der Dinge) operiert, macht sich oft nicht klar, wie fundamental der technologische Fortschritt unsere Arbeits- und Lebenswelt verändert. Für Unternehmen heißt das Ziel maximale Agilität auf allen Organisationsebenen. Der Weg dorthin steht jedoch im Zeichen eines radikalen Kulturwandels. Denn die sogenannte Arbeit 4.0 wird allen Prognosen zufolge dezentral, ortsunabhängig, projektbezogen und über Unternehmens- und Zeitzonen hinweg in hoher Eigenverantwortung erfolgen. Personalverantwortliche, die bereits heute daran arbeiten, starre Hierarchien, Strukturen, Vorgaben und Prozesse durch flexible Arbeitsmodelle abzulösen, stoßen bei den Mitarbeitern, aber auch bei Führungskräften nicht selten auf Abwehrhaltung. Die transparente Projektierung von Aufgaben für kleine agile Teams und nicht zuletzt die neuen, kollaborativen Arbeitsweisen sind Herausforderungen, die allen Beteiligten ein hohes Maß an Veränderungswilligkeit und -fähigkeit abverlangen. Zweifellos ist der Einsatz innovativer Technologien unabdingbar für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. Die echte Weichenstellung für Geschäftserfolg in digitalisierten Zeiten aber findet auf Ebene der Mitarbeiter statt.

Dieser Managementkompass zeigt, welche Veränderungen im Verständnis und in der Organisation von Arbeit im Gange sind, welche Bereiche besonderer Aufmerksamkeit und Förderung bedürfen und wie der Schulterschluss von Geschäftsleitung und Personalabteilung zu erfolgreichem Transformationsmanagement führt.

Sopra Steria Consulting

FRANKFURT BUSINESS MEDIA

DIE ZUKUNFT IST DIGITAL

Die Arbeitswelt befindet sich schon länger in einem unaufhaltsamen Wandel und stellt Unternehmensentscheider und Führungskräfte vor eine Vielzahl von Fragen.

1 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Öffnen Sie sich für Flexibilisierungsmodelle. Arbeit wird immer zeit- und ortsunabhängiger. Der klassische Büroschreibtisch mit Präsenzplicht wird mittelfristig zum Auslaufmodell. Setzen Sie sich also frühzeitig mit Konzepten wie Vertrauensarbeitszeit, aber auch mit transparentem Monitoring und leistungsbasierter Honorierung auf Grundlage von Datenanalyse auseinander.

Die Zukunft gehört virtuellen Projektteams in bedarfsbezogenen Zusammensetzungen, in denen Funktionen und Kompetenzen deutlich mehr zählen als offizielle Titel und Hierarchiestufen. Diese temporären, eng vernetzten Arbeitsgruppen rekrutieren sich aus festen und affilierten Mitarbeitern, Leihkräften (beispielsweise von Kunden und Partnern für gemeinsame Projekte) sowie Experten vom freien Markt, die geographisch verteilt und ortsunabhängig per Internet zusammenarbeiten. Nur noch wenige der sogenannten Wissensarbeiter werden ihre Leistungen an einem festen Schreibtisch im Unternehmen erbringen. Stattdessen arbeiten sie mobil, von zu Hause aus, in einem vom Arbeitgeber oder von ihnen selbst finanzierten Co-Working-Space oder einfach unterwegs. Die Instrumente traditioneller Personalführung, Leistungskontrolle und Entlohnung werden für diese Projektarbeit nicht mehr greifen. Aspekte wie Datenschutz und -sicherheit sowie arbeitsrechtliche Implikationen sind zu berücksichtigen.

2 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Überschätzen Sie die Innovationsfreudigkeit Ihrer Mitarbeiter nicht. Die Digitalisierung der Arbeit schafft Unsicherheiten und Ängste, die Sie ermitteln und adressieren müssen.

Die Arbeit 4.0 wird in einem betrieblichen Umfeld stattfinden, das sich in ständigem Wandel befindet (Stichwort: Agilität), um den Anforderungen der Kunden und Partner schnell und flexibel entsprechen zu können. Laut Prognosen von Marktforschern wie IDC, aber auch gemäß den Perspektiven, die Branchenverbände wie der VDI

aufzeigen, wird das Arbeiten folgende Hauptkennzeichen haben: wechselnde, oft kurzfristige Einsätze in unterschiedlichen Projektteams mit diversen Vorgesetzten an wechselnden Orten oder im virtuellen Raum. Der typische digitale Arbeitsplatz und seine Anwendungen befinden sich in einer Cloud, auf die Mitarbeiter per Browser zugreifen, wobei jede Aktivität per Datenanalyse komplett transparent und nachvollziehbar wird. Ideale Mitarbeiter bringen dafür ein hohes Maß an mentaler und physischer Mobilität, stetige Veränderungsbereitschaft, hohe digitale Kompetenz und vor allem ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten mit. Dem durchschnittlichen Mitarbeiter von heute macht allein schon der mögliche Wegfall eines festen Büro-Bezugsrahmens sowie die Aussicht auf digitales Monitoring Angst. Bisher gibt es in Personalabteilungen nur wenige bis keine Programme und Dienstleistungen, die einer nahtlosen Verbindung der künftigen Teams dienen und das „Wir-Gefühl“ stärken. Eine sorgsame Planung unter enger Einbeziehung der Mitarbeitervertretung ist also dringend anzuraten.

3 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Gestalten Sie Ihre Räumlichkeiten um. Investitionen in effizient genutzte Räume und Rückzugsmöglichkeiten zahlen sich aus – nicht nur durch zufriedener Mitarbeiter, sondern auch durch Innovationen und erhöhte Produktivität. Informieren Sie über den Vorteil der verschiedenen Räumlichkeiten und binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Änderungsprozess ein.

Zukünftig suchen sich die Mitarbeiter für jede Aufgabe den richtigen Ort und können sich mit den für die Aufgabe richtigen Personen austauschen. Die Führungskräfte müssen dabei lernen, wie sie kollaboratives Arbeiten einfordern und gleichzeitig dezentral führen können. Sie bestimmen das „Was“, die Arbeitnehmer bestimmen das „Wie“. Die Frage nach der Gestaltung der eigenen Räumlichkeiten ist nicht zuletzt auch eine Frage nach der eigenen Unternehmenskultur. Nur wenn diese auch innovative und kreative Prozesse fördert, unterstützt eine intelligente Raumgestaltung Mitarbeiter und Arbeitsprozesse.

4 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Stoßen Sie eine selbstkritische Bestandsaufnahme der Organisationsstruktur, Prozessketten, Arbeits- und Denkweisen, IKT-Ausstattung und allgemeinen Unternehmenskultur an. Die Analyse wird zeigen, ob und welche in der Vergangenheit angeschafften Systeme, Anwendungen, Verfahren und interne Vorgaben einer Flexibilisierung und Agilisierung dienen können oder ob sie der Innovation im Weg stehen.

Ein offenes, kooperatives Miteinander über Hierarchieebenen, Abteilungen und Unternehmensgrenzen hinweg bedeutet – vor allem für ältere Führungskräfte und Mitarbeiter – eine radikale Abkehr vom Tradierten und Gelernten. Transparenz, geteiltes Wissen, Handlungsspielräume und durchgängige Kommunikation halten bislang längst nicht alle für erstrebenswert. Akzeptanzprobleme gibt es oft bereits bei der Einführung sogenannter UCC- (Unified Communication and Collaboration) oder Social-Enterprise-Lösungen, die anzeigen, wer gerade wo arbeitet und ob er/sie momentan für eine Videokonferenz zur Verfügung steht oder nur per Messenger zu erreichen ist. Vorhandene Arbeits- und Wissensplattformen bleiben vielfach ungenutzt, ganz zu schweigen von virtuellen Kaffeeküchen und „Flurfunk-Funktionen“, die den informellen Austausch fördern sollen. Mit einer IKT- und Kultur-Inventur klären Sie den Status quo und erkennen Handlungsbedarf.

5 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Verlassen Sie sich nicht auf die Technik. Die größte Herausforderung der digitalisierten Arbeitswelt ist nicht die IT, sondern der kulturelle Wandel.

IKT-, Personal- und Internet-Experten konstatieren in seltener Einhelligkeit, dass die bloße Verfügbarkeit neuer digitaler Verfahren und Mittel das Unternehmen nicht voranbringt, wenn Mitarbeiter den Sinn und die Vorteile einer offenen, kooperativen Interaktion nicht sehen. Die digitale Nachbildung gewohnter, analoger Prozesse allein schafft nur selten die gewünschten Fortschritts-effekte für die kommende Netzwerkökonomie. Oder wie es der Internet-Vordenker Sascha Lobo formuliert: „Der digitale Wandel ist keine 1:1-Übersetzung analoger Techniken, sondern eröffnet Möglichkeiten, die dann genutzt werden oder nicht.“

Beim Erkunden der Möglichkeiten als beispielhaft gilt etwa das Vorgehen des Reifenherstellers Continental. Dieser beschäftigt im Bereich HR (Human Resource Management) seit einigen Jahren einen Manager für „digitale Transformation, Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung“. Dieser ganzheitliche Ansatz trägt wesent-

lich dazu bei, nicht nur die sogenannten Wissensarbeiter erfolgreich zu vernetzen, sondern auch die Mitarbeiter der Produktion und Logistik in die digitalisierte Welt mitzunehmen.

6 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Entwickeln Sie gemeinsam mit den Personal- und IT-Verantwortlichen ein umfassendes Veränderungsmanagement für alle Ebenen – und nehmen Sie sich Zeit für den Wandel.

Die vielbenedete Agilität und Risikobereitschaft von Start-ups können sich gestandene Unternehmen nicht einfach verordnen. Niemand wird von heute auf morgen digital fit, interaktionsfreudig und flexibel, wenn noch immer hierarchische Strukturen, starre Bedarfsprofile und Verantwortungsvermeidungsmuster, isolierte Wissenssilos und klare Abgrenzung zwischen Unternehmens- und Aufgabenbereichen existieren.

Sensibilisieren und schulen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter daher zunächst einmal für barrierefreie Zusammenarbeit, das Teilen von Ressourcen, offenen Wissenstransfer und aktive Partizipation. Raum für Fehler und Irrtümer sollten Sie ausdrücklich vorsehen.

7 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Bereiten Sie sich auf den eigenen Rollenwechsel vor. Motivatoren werden für die Arbeit von morgen wesentlich bedeutsamer sein als Anweisungsgeber. Auf dem Weg zur agilen Organisation ist umsichtige und dialogfähige Führung eine der wichtigsten Stellschrauben.

Das mit Partnern und Kunden eng vernetzte Unternehmen von morgen braucht flache Hierarchien, allein schon um wichtige Entscheidungen ohne Zeitverluste treffen zu können, aber auch um den wechselnden Projekt- und Arbeitsgruppen die nötigen Freiräume zu lassen. Klassische Top-down-Strukturen müssen also der sogenannten konsensualen Führung weichen, welche die Rahmenbedingungen vorgibt, Ziele definiert, Briefings liefert und ansonsten motivierend und integrierend wirkt. Die Studie „New Work Order“ von Trendbüro, Orgatech und des Verbands Büro-, Sitz- und Objektmöbel (BSO) beschreibt die neue Führungsrolle so: „In einer Art väterlichen Verantwortung unterstützt das Management die Mitarbeiter, ihr Leistungsprofil zu erkennen und für die eigene Performance weiterzuentwickeln.“ Ohne Zweifel wird der Weg zur Überwindung traditioneller Hierarchien, zur Führung über gemeinsame Werte und Inhalte sowie zur Gestaltung einer kollaborativen, flexiblen und angstfreien Arbeitsumgebung lang sein und sicher nicht einfach. Umso wichtiger ist es, sich bereits heute auf die absehbaren Entwicklungen einzustellen.

BUCH & WEB

FACHLITERATUR



Martin Klaffke (Hrsg.):

Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele. Springer 2016.

Mit Praxistipps präsentieren Experten in diesem Fachbuch konkrete Ansätze für die Gestaltung neuer Bürowelten und zeigen anhand von Fallstudien auf, wie die Umsetzung zukunftsweisender Arbeitsszenarien erfolgreich gelingt. Dabei wird deutlich, dass neue Bürokonzepte wesentliche Fragen der Führung und Zusammenarbeit berühren und einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel bedingen. Zukünftig wird es darauf ankommen, den Arbeitsraum als umfassenden Wertschöpfungsfaktor zu begreifen und vielfältige Arbeitsplätze zu schaffen.

Reiner Hoffmann, Claudia Bogedan (Hrsg.):

Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen. Grenzen setzen. campus 2016.

Wirtschaft und Arbeitsleben verändern sich rasant: Technologische Umbrüche folgen immer schneller aufeinander, Dienstleistungen werden in globalem Maßstab erbracht, prekäre Beschäftigungsformen und psychische Belastungen nehmen zu. Neue Lebensentwürfe stellen den klassischen Arbeitstag in Frage. Konflikte brechen auf: um den Wert der Arbeit, um gerechte Bezahlung, um die Entgrenzung von Arbeit und Leben. Dieses Buch analysiert aktuelle Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene, nennt Handlungsfelder und Lösungsansätze für Politik, Gewerkschaften und Arbeitgeber.



LINKS

» www.newworkblog.de

Blog mit Themen rund um Arbeitswelt 4.0, digitale Transformation oder Corporate Health.

» www.agvbanken.de

Der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (AGV Banken) vertritt die sozialpolitischen Interessen der in privatrechtlicher Form geführten Banken und Bausparkassen. Ihm gehören rund 120 Institute mit 150.000 Beschäftigten an.

» www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/45249.asp

Ergebnisse einer Untersuchung der Kommission „Die Zukunft der Arbeitswelt“ der Robert Bosch Stiftung. Beschäftigt sich unter anderem mit Teilbereichen wie soziale Sicherung, Arbeitsmarkt und Bildung.

» www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Arbeiten-vier-null

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat eine breite Diskussion darüber in Gang gesetzt, welche Gestaltungschancen es für Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Politik in Bezug auf die zukünftige Form von Arbeit gibt. Der Dialog soll Ende 2016 mit einem Weißbuch Arbeiten 4.0 seinen Abschluss finden.



Walter Jochmann, Ingo Böckenholt, Stefan Diestel (Hrsg.):
HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation.
Springer Gabler 2016.

Expertisen, aktuelle Sichtweisen und Perspektiven von Unternehmenspraktikern und Wissenschaftlern in den Themenbereichen Leadership, Transformation, Demographie und Human Resource Management zeigt diese Publikation auf. Unternehmen müssen in immer kürzeren Zyklen auf die Anforderungen einer zunehmend digitalisierten und technologisierten Arbeitswelt reagieren. Beleuchtet werden zentrale Fragen der unternehmerischen HR-Praxis.

Walter Simon:
Arbeitswelt 4.0 – Einblicke und Ausblicke.
amazon create space 2016.

Walter Simon beschreibt und kommentiert die prägenden Trends und wichtigsten Themen von Arbeit und Gesellschaft im Übergang von der Industrieökonomie hin zur digitalen Dienstleistungsgesellschaft. Das Themenspektrum reicht von Industrie 4.0 und Digitalisierung über Neoliberalismus bis hin zu Mittelschichterosion.



GLOSSAR

» Big Data

Methoden und Technologien für die hochskalierbare Erfassung, Speicherung und Analyse polystrukturierter Daten. Große Mengen von Daten unterschiedlicher Struktur und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen nutzbar.

» Boundary Management

ist die Lebensführungskompetenz der Grenzziehung. Laut Forschung bezeichnet die Boundary-Theorie die Art und Weise, wie Individuen Grenzen kreieren, aufrechterhalten oder verändern, um die Welt um sie herum zu vereinfachen und zu klassifizieren. Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben ist hierbei eine der alltäglichsten Grenzziehungen.

» Crowd Working

bezeichnet die Auslagerung interner Unternehmens- und Teilaufgaben an Drittunternehmen oder an eine Gruppe freiwilliger User. Crowd Working ist auch als Crowd Sourcing bekannt, in enger Anlehnung an den Begriff Outsourcing.

» Desk-Sharing

wird auch Shared Desk oder Flexible Office genannt, eine Organisationsform, bei der innerhalb einer Organisationseinheit und eines Unternehmens weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter existieren.

Die Mitarbeiter können ihren Arbeitsplatz täglich frei wählen und müssen ihn zuvor über Web-Tools reservieren. Gleiches gilt heute in vielen Unternehmen auch für die Nutzung von Räumen für Meetings und Kundentermine.

» Digitale Transformation

bezeichnet die Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und die Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten im digitalen Zeitalter. Sie umfasst die Planung, Steuerung, Optimierung und Umsetzung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens.

» Digital Workplace

ist eine zentrale digitale Arbeitsplattform, die Informationen und Tools ortsungebunden zur Verfügung stellt. Der freie Fluss von Informationen hat positive Auswirkungen auf die Agilität und Innovationskraft von Unternehmen.

» Generation Y und Z

Die Vertreter der Generation Y (geboren zwischen 1980 und 2000) und der Generation Z (geboren etwa nach 1995) sind die jüngsten der derzeit auf dem Arbeitsmarkt anzutreffenden Mitarbeiter. Laut Experten müssen sich Unternehmen darauf einstellen, das sie völlig neue Anforderungen an das Berufsleben haben. Die Generation Y hat den Wunsch nach selbstbestimmtem Arbeiten, man

kann sie mit der Möglichkeit der Arbeit im Home Office begeistern. Die Generation Z will die strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben.

» Personalarbeit 4.0

Die Megatrends der Digitalisierung verändern die Arbeitswelt – und mit ihr die Aufgaben und Möglichkeiten des Personalwesens. HR ist mehr strategischer Partner der Geschäftsführung als administrativ tätig, Nutzung von Big-Data-Analysen zur strategischen Personalplanung, Einführung von betrieblichen, cloudbasierten Lernsystemen für Mitarbeiter, modernes Employer Branding und Optimierung des Recruitings.

» Unified Communication and Collaboration (UCC)

beschreibt die Integration von Kommunikationsmedien in einer einheitlichen Anwendungsumgebung. Die Idee: Durch eine Zusammenführung aller Kommunikationsdienste soll die Erreichbarkeit von Kommunikationspartnern in verteilter Arbeit beschleunigt werden.

» Virtual Reality

Als virtuelle Realität (VR) wird die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung bezeichnet.

Quellenangaben zum Think Tank „Zeit für Veränderung“ (Seite 12 - 15)

- [1] Der Beitrag stellt Auszüge aus dem in Kürze im Springer-Verlag erscheinenden Herausgeberband der beiden Autorinnen „Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR“ dar.
- [2] Münchner Kreis (2013). Arbeit in der digitalen Welt.
- [3] Rump J., Eilers S. (2013). Weitere Megatrends. In: Rump J., Walter N. (Hrsg.). Arbeitswelt 2030. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- [4] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2015). Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- [5] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2013). Arbeit der Zukunft. Wie sie uns verändert. Wie wir sie verändern. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- [6] Abele E., Reinhard G. (2011). Zukunft der Produktion. Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen. Hanser, München.
- [7] Prensky M. (2001). Digital Natives. Digital Immigrants. On the Horizon 9:5.
- [8] Schuldt C., Ehret J. (2015). Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts. Zukunftsinstitut, Kelkheim.
- [9] Hofmann J., Steffen C. (2013). Die neue Arbeitswelt: Herausforderungen und Chancen. In: Papehl A., Tümmers HJ., (Hrsg.). Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Springer, Heidelberg.
- [10] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2015). Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- [11] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2013). Arbeit der Zukunft. Wie sie uns verändert. Wie wir sie verändern. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- [12] Maitland A., Thomson P. (2011). Future Work. How Businesses Can Adapt and Thrive in the New World of Work. Palgrave Macmillan, London.
- [13] Dell, Intel (2014). Germany's evolving workforce.
- [14] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2013). Arbeit der Zukunft. Wie sie uns verändert. Wie wir sie verändern. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- [15] Fraunhofer IAO 2013, ebenda.
- [16] Rump J., Eilers S. (2015). Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten. Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels.
- [17] Schuldt C., Ehret J. (2015). Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts. Zukunftsinstitut, Kelkheim.
- [18] Belwe K. (2007). Entgrenzung von Arbeit und Leben: Editorial. Aus Politik und Zeitgeschichte 34:2.
- [19] Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung/Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.

AKTUELLE STUDIEN



Managementkompass Data Science

Daten sind der Treibstoff im digitalen Zeitalter. Aus Sicht vieler Manager ist jedoch fraglich, wie sie die stetig wachsenden und komplexer werdenden Datenmengen geschäftsfördernd und -sichernd nutzen können. Der Managementkompass zeigt die Potenziale für eine strategische Umsetzung von Data Science im Unternehmen auf.

Branchenkompass Public Services

Befragung von 100 Entscheidern aus 100 deutschen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu den aktuellen Herausforderungen und den bis 2018 geplanten Maßnahmen. Schwerpunkte sind E-Government mit einem Fokus auf Bürgerkonten, Kooperationen, Bürgerbeteiligung und Business Intelligence, aber auch die Versorgung der Flüchtlinge.



Studie Digitale Exzellenz

In einer gemeinsamen Studie haben die Universität Hamburg, HITeC e.V. und Sopra Steria Consulting eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden vorgenommen. Die Untersuchung zeigt, dass die Vorbereitung auf den Transformationsprozess und der Umsetzungsgrad auf dem Weg zur digitalen Exzellenz erheblich variieren.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© November 2016

Sopra Steria GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
(zugleich auch Verlag;
Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: Colin Anderson / Blend Images / Getty Images

ISBN: 978-3-945999-33-2

Verantwortliche Redakteurinnen: Jacqueline Preußner, Sabine Simon
Redaktionelle Mitarbeit: Andrea van Baal
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Anna-Luise Knetsch

Druck und Verarbeitung: Bosch Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria GmbH

Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 2 27 03-52 19
Telefax: (040) 2 27 03-12 19
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH - Der F.A.Z.-Fachverlag

Jacqueline Preußner
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-1961
Telefax: (069) 75 91-1966
E-Mail: jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com

ISBN: 978-3-945999-33-2



9 783945 999332