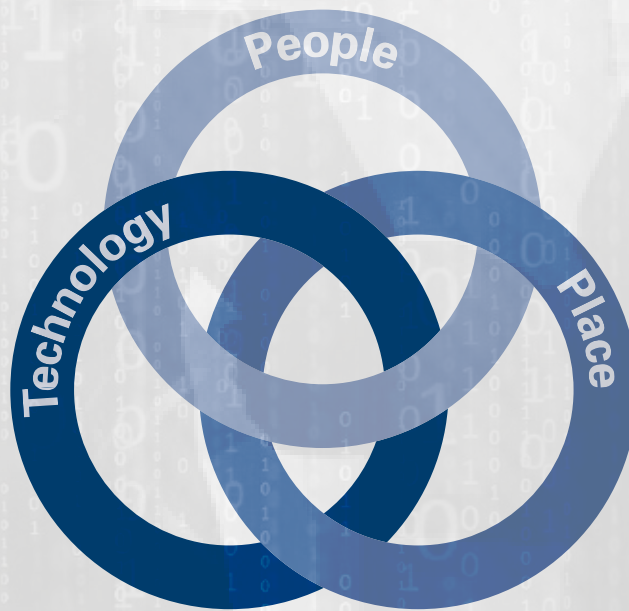


Arbeitswelt 4.0

Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten

arbeitswelt-zukunft.ch



**Forschungsergebnisse und
Praxisleitfaden**

In Zusammenarbeit mit:



Wirtschaftspartner:



Medienpartner:

Arbeitswelt 4.0

Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten

arbeitswelt-zukunft.ch

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz

www.fhnw.ch/wirtschaft
www.kmu-transformation.ch
www.arbeitswelt-zukunft.ch

Peter, Marc K. (Hrsg.)
Arbeitswelt 4.0:
Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten.
Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden.
FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz.

Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von Heike Bauer, Markus Frei, Christiane Herre, Corin Kraft, Marco Looser, Helene Müller, Alain Neher, Marc K. Peter, Alessia Ruf, Dorit Schmidt-Purrmann, Michael Schmidt-Purrmann, Mike Tonazzi, Johann Weichbrodt, Jonas Wüthrich und Carmen Zahn.

1. Auflage 2019/2020
Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autorinnen, Autoren, Herausgeber und die FHNW Hochschule für Wirtschaft in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler.

© 2019/2020 FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten
Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der FHNW Hochschule für Wirtschaft in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Autorinnen und Autoren haben über die Nutzung von weiblichen und männlichen Formen selbst entschieden. Soweit nur die männliche Form verwendet wurde, ist dies aus Gründen der Lesbarkeit geschuldet und meint auch die weibliche Form.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden Eigentümern.

Konzeption und Leitung:
Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW Hochschule für Wirtschaft

In Zusammenarbeit mit:
Future Work Group GmbH

Lektorat:
Simone Keller, Polarstern AG

Gestaltung und Grafik:
Jörg Bruppacher, Polarstern AG

ISBN10: 3-03724-165-9
ISBN-13: 978-3-03724-165-3

Digitale Ausgabe erhältlich auf
www.arbeitswelt-zukunft.ch

Gedruckte Ausgabe erhältlich auf
www.bod.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Präambel	6

New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter	9
Dimension People	12
Dimension Place	20
Dimension Technology	24
Das FlexWork-Phasenmodell	30
Sponsoren und Forschungspartner	35
Forschungsergebnisse zum Stand der Arbeitswelt 4.0	37
Definition und Übersicht	40
Entwicklung zur Arbeitswelt 4.0	43
Barrieren und Risiken	47
Treiber	50
Auswirkungen	55
Diskussion	69
Praxisleitfaden zur Arbeitswelt 4.0	73
Praxiskapitel People	75
Gut verankerte Unternehmenswerte als Beitrag zur Unternehmensprofitabilität	107
Erwerb von digitalen Kompetenzen im Unternehmen	111
Praxiskapitel Place	125
Praxiskapitel Technology	165
Wie umsetzen? Der Workshop-Canvas für Ihre Arbeitswelt 4.0	201
Change-Management im Rahmen einer Digitalen Transformation	205

Autorinnen und Autoren	221
Kontakt	224
Anhang: Fragebogen	226

Vorwort

Sehr geehrte Leserin
Sehr geehrter Leser

Grosse Veränderungen auf gesellschaftlicher sowie auf Unternehmensebene, zum Beispiel der demographische Wandel, die Digitalisierung, die Globalisierung und eine neue Werteorientierung, führen zu einem sich wandelnden Verständnis von Arbeit und zu neuen Ansprüchen an diese. In einer durch digitale Technologie zunehmend vernetzten und beschleunigten Welt, in der Daten und Informationen an Bedeutung gewinnen, verändert sich auch die Art und Weise, wie und unter welchen Rahmenbedingungen gearbeitet wird. Hier kommt häufig der Begriff «New Work» zum Einsatz. Die Dimensionen dieser neuen Arbeitswelt werden im vorliegenden Praxisleitfaden, welcher auch Einblicke in den aktuellen Stand der Arbeitswelt in Schweizer Unternehmen gibt, behandelt.

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW leistet einen aktiven Beitrag zum Umgang von Gesellschaft und Wirtschaft mit diesen Herausforderungen. Innovative Forschung und Entwicklung als zentraler Treiber der Hochschule für Angewandte Psychologie und der Hochschule für Wirtschaft erarbeitet praxisorientierte Lösungsansätze für die erfolgreiche Gestaltung des digitalen Wandels in der Arbeitswelt.

Die hier präsentierten Forschungsergebnisse zeigen, wo die Potenziale und Risiken der Arbeitswelt 4.0 als Schnittstelle zwischen Gesellschaft und Wirtschaft liegen. Sie veranschaulichen, wie Unternehmen an die neue Arbeitswelt herangeführt werden können. Damit leisten sie einen aktiven Beitrag zur Innovation der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und viel Erfolg dabei, Ihr Unternehmen für die neue Arbeitswelt, welche durch den digitalen Wandel hervorgebracht wird, fit zu machen.



Tanja Manser
Direktorin Hochschule
für Angewandte Psychologie FHNW



Ruedi Nützi
Direktor Hochschule
für Wirtschaft FHNW

Präambel



Ab 1995, als 22-jähriger Jungmannager, leitete ich ein Team von zwölf Mitarbeitenden bei der Hans Huber AG in Bern, einem wissenschaftlichen Verlag mit Buchhandlungen in Bern und Zürich. Schreibmaschinen und Telex waren noch im Einsatz, alle Mitarbeitenden hatten ihre

eigenen Arbeitsplätze und die Stempeluhr markierte mit einem Ausrufezeichen die Startzeit von zu spät in den Betrieb kommenden Kolleginnen und Kollegen.

20 Jahre später, im globalen Medien- und Softwareunternehmen LexisNexis, waren meine 380 Mitarbeitenden alle mit Laptops ausgerüstet, organisierten sich auf digitalen Plattformen, hatten keinen ihnen zugeteilten Arbeitsplatz, definierten ihre Arbeitszeiten selber und arbeiteten mit ausgelagerten Teams in Indien und auf den Philippinen.

Die Arbeitswelt 4.0 als Handlungsfeld der Digitalen Transformation hat sich in den letzten Jahrzehnten massgeblich und auf verschiedenen Dimensionen verändert.

Die grosse Studie der FHNW Hochschule für Wirtschaft zur Digitalen Transformation im Jahr 2017 hat die Treiber, Barrieren und Risiken der Unternehmenstransformation untersucht. Unter dem Begriff der Digitalen Transformation verstehen Unternehmen einen kundenorientierten Ansatz, bei dem mittels neuen Technologien und der Verwendung von Erkenntnissen aus Daten externe Leistungen erbracht werden, die intern mit optimierten Prozessen (und teilweiser Automation) erstellt werden. Eine solche Transformation setzt die aktive Führung von und den Einbezug der Mitarbeitenden voraus.

Im Zentrum dieser ersten Studie stand auch die Identifikation der sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation (www.kmu-transformation.ch). Eines der sieben Handlungsfelder deckt den Bereich «Digital Leadership & Culture» ab – neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit. In der Literatur wird dieses Handlungsfeld etwas breiter auch als «New Work» bzw. Arbeitswelt 4.0 beschrieben.

In Zusammenarbeit mit der Future Work Group GmbH haben wir uns zum Ziel gesetzt, dieses Handlungsfeld (mit Fokus Büroarbeit) zu untersuchen. Die hier vorliegende zweite Studie zur Digitalen Transformation mit 1 144 Teilnehmenden ist wieder eine der grössten in der Schweiz. Sie hat zum Ziel, den Stand der Arbeitswelt 4.0 zu identifizieren und aufgrund der Ergebnisse praktische Hilfestellungen für Unternehmen im digitalen Zeitalter zur Verfügung zu stellen.

Worum geht es in der Arbeitswelt 4.0? In der Studie haben die Teilnehmenden den Begriff der Arbeitswelt 4.0 beschrieben: Eine Auswertung aller Antworten in Form einer Word-Cloud (Seite 40) hat gezeigt, dass die Arbeitswelt 4.0 Bestandteil der Digitalen Transformation ist. Die Arbeitswelt 4.0 kann als strategische Initiative beschrieben werden, welche die Potenziale von optimierten Prozessen, der Automatisierung, verstärkter Zusammenarbeit und Vernetzung sowie beim Einsatz von Technologien im Kontext von Menschen und besonders Mitarbeitenden freisetzt.

Fragen wir Schweizer Unternehmen, wie weit sie mit dieser strategischen Initiative sind, sagen jedoch nur 12 % der befragten Teilnehmenden, dass sie bereits ein fortschrittliches Stadium erreicht haben. 45 % der Unternehmen befinden sich gerade in der Transformation und 43 % stehen noch am Anfang. Hier sagen dann auch 76 % der Teilnehmenden, dass es keine Strategie zur Arbeitswelt 4.0 gibt oder diese nicht bekannt ist; und 58 % der Unternehmen binden die Mitarbeitenden in der Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 nicht mit ein. Der Bedarf an Wissensvermittlung und gemeinsamen Visions- und Projektentwicklungen für Unternehmen ist also hoch.

Dabei gilt es, die grössten Barrieren vorgängig zu kennen und, wo möglich, zu reduzieren. Zu den Barrieren gehören das fehlende Wissen/Know-how (42%), bestehende, teilweise starre Führungs- und Organisationsstrukturen (41%), Konflikte mit anderen Unternehmensprioritäten (35%), Personalmangel und wie bereits angesprochen die fehlende Strategie (beide 33%).

Weshalb investieren Unternehmen in die Arbeitswelt 4.0? Primäre Treiber sind der Innovationsdruck (66%), der Bedarf nach einer besseren internen Kommunikation (64%) und das Erlangen von mehr Flexibilität (55%), gefolgt vom Bedarf nach einer besseren Reputation der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers (Employee Reputation, 54%) und dem Bedarf nach einer kundenfreundlicheren Organisation (50%).

Im Kern der Arbeitswelt 4.0 stehen dabei die drei Dimensionen People (Mitarbeitende), Place (Arbeitsumfeld) und Technology (Technologien). Die Studienergebnisse zeigen, dass in der People-Dimension die Themen der Unternehmens- und Führungskultur, der Zusammenarbeit, Arbeitgebendenreputation sowie Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden hoch gewichtet werden. Die am dringendsten benötigten Mitarbeitendenkompetenzen sind dabei Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Flexibilität sowie Teamorientierung und Kooperationsfähigkeit.

Im modernen Arbeitsumfeld (Place) ist das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten bei zwei Dritteln der Befragten vorhanden. So entstehen neue Organisationsstrukturen (u. a. mit virtuellen Teams) und Arbeitszeitmodelle. Beim eigentlichen Arbeitsplatz markieren das direkte/persönlich erlebte (Licht, Temperatur, Akustik) sowie erweiterte Umfeld (Gestaltung von Begegnungszonen, Zusammenarbeitsorten und Verpflegungszonen) wichtige Eckpunkte.

Bei den Technologien unterstützen gezielte Hardware- (Notebooks/Laptops, Tablets, Displays, Wi-Fi, Telefonie/VoIP, Konferenzsysteme) und Software-Investitionen (MS Office/Skype, Cloud-Plattformen, CRM-, DMS- und ERP-Lösungen, Instant-Messaging und Online-Lernplattformen) die Transformation in die Arbeitswelt 4.0.

Die hier vorliegende Publikation hat diese zentrale Wechselwirkung der drei Dimensionen People, Place und Technology bestätigt (Seite 42). Die Technologie-Dimension hat dabei im digitalen Zeitalter den stärksten Einfluss auf die Arbeitswelt 4.0. Für eine erfolgreiche Strategie und Umsetzung empfiehlt es sich deshalb, die drei Dimensionen ganzheitlich zu berücksichtigen.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Publikation wertvolle Impulse für Ihre Strategie- und Organisationsentwicklung zu geben. Speziell der Canvas (ab Seite 201) wird Sie dabei unterstützen.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich bei den Teilnehmenden für die Beantwortung der Umfrage, den Autorinnen und Autoren (speziell Alessia Ruf und Corin Kraft) sowie Christian E. Weber für die inhaltliche Unterstützung, Sponsoren und Forschungspartnern sowie Teams der Future Work Group GmbH und Polarstern AG bedanken.

Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation
FHNW Hochschule für Wirtschaft



Praxisorientierte Weiterbildungen

Erweitern Sie Ihre Kompetenz in betrieblichem Gesundheitsmanagement.



Weitere Informationen unter: www.fws-academy.ch

New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter

Einleitung

Corin Kraft & Marc K. Peter

FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication

Die Umwelt, neue Technologien und gesellschaftliche Umwälzungen haben die Art und Weise, wie gearbeitet wird und was Arbeit bedeutet, immer wieder verändert (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017; Laloux, 2015). Aktuell befinden wir uns in der Digitalen Transformation – einem Change-Prozess, welcher nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Politik und die Gesellschaft betrifft. «Es geht um Möglichkeiten wie die intelligente Verknüpfung einzelner Prozesse, Maschinen, Programme und Menschen, welche durch die Digitale Transformation erst in vollem Umfang möglich ist, sowie um die Zeit- und Ortsunabhängigkeit» (Kraft & Peter, 2017a, S. 16).

In einer durch digitale Technologie zunehmend vernetzten und beschleunigten Welt, in der Daten und Informationen zentral sind, verändert sich auch die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Die Veränderungen, welche die Digitale Transformation für die Arbeitswelt bringt, werden als «Arbeit 4.0» (Linder, 2019) oder «New Work» (Hackl et al., 2017) bezeichnet. In der vorliegenden Studie verstehen wir «New Work» als Begriff, der die durch den digitalen Wandel hervorgerufenen Veränderungen rund ums Thema Arbeit zusammenfasst.

New Work

Wie ein Blick ins Wörterbuch zeigt, hat «Arbeit» als Begriff vielerlei Bedeutungen. Die Bedeutung von Arbeit reicht von «Tätigkeit», «Beschäftigtsein», «Mühe», «Training», «Werk» über «Klassenarbeit» bis hin zur Beschreibung eines Phänomens aus der Physik (Duden, 2019¹). Im Zusammenhang mit der aktuellen Digitalen Transformation sprechen wir von «New Work». Der Begriff wurde von Frithjof Bergmann, einem deutschen Sozialphilosophen, der sich stark mit dem Thema Mensch und Arbeit auseinandersetzt, geprägt (Bergmann, 2005). Wo Bergmann eine ganz spezifische Idee von «neuer Arbeit» in Form einer Alternative zur Lohnarbeit in einem Wirtschaftssystem, welches kapitalistisch ausgerichtet ist, im Sinne hatte, wird der Begriff heute im allgemeineren Kontext der sich stetig wandelnden Arbeitswelt verstanden (Hackl et al., 2017, S. 3; Linder, 2019). Im Zentrum der neuen Arbeit stehen «(Handlungs-)Freiheit, Freiräume für Kreativität, Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, Selbstständigkeit und Teilhabe» (Jäger & Petry, 2018, S. 54). Es geht also stark um Entwicklung, Selbstorganisation und Partizipation und es werden aktuelle Veränderungen in unserer Gesellschaft reflektiert.

¹ Laut Duden (2019) sind die folgenden Bedeutungen von Arbeit festgehalten:

- 1a) Tätigkeit mit einzelnen Verrichtungen, Ausführung eines Auftrags o. Ä.
- 1b) das Arbeiten, Schaffen, Tätigsein; das Beschäftigtsein mit etwas, mit jemandem
- 1c) Mühe, Anstrengung; Beschwerlichkeit, Plage
- 1d) Berufsausübung, Erwerbstätigkeit; Arbeitsplatz
- 2.) körperliche Vorbereitung auf bestimmte Leistungen; Training
- 3a) der Ausbildung für den jeweiligen Verwendungszweck dienende Beschäftigung mit dem Pferd
- 4a) als Ergebnis einer Betätigung entstandenes Werk; Erzeugnis, Produkt
- 4b) Klassenarbeit
- 4c) Werk in seiner Beschaffenheit, in der Art seiner Ausführung; Gestaltung
- 5.) Produkt aus der an einem Körper angreifenden Kraft und dem unter ihrer Einwirkung von dem Körper zurückgelegten Weg (wenn Kraft und Weg in ihrer Richtung übereinstimmen)

Modelle zur neuen Welt der Arbeit

Grosse Veränderungen auf gesellschaftlicher sowie auf Unternehmensebene führen zu einem neuen Verständnis von Arbeit und stellen neue Ansprüche an diese. Zu den grossen gesellschaftlichen Veränderungen gehören laut Hackl et al. (2017) der demographische Wandel, die Digitalisierung, die Globalisierung und eine neue Werteorientierung. Der demographische Wandel ist gezeichnet von einer alternden Gesellschaft, d. h. proportional weniger potenzielle Arbeitskräfte – insbesondere hochqualifizierte Mitarbeitende – für Unternehmen (Cole, 2017). Die Globalisierung ist stark mit der Digitalisierung verbunden, wodurch Distanz und Zeit noch besser überbrückt werden können und dadurch Flexibilität ermöglicht aber auch verlangt wird. Die Digitalisierung bedeutet für Unternehmen schnellere Innovationszyklen und dass sie neue Geschäftsmodelle sowie Produkte und Dienstleistungen entwerfen müssen. Zudem ändert sich die Art und Weise, wie gearbeitet wird, indem Abläufe digitalisiert und gewisse Tätigkeiten durch Roboter ausgeführt werden. Als letzten, jedoch dennoch entscheidenden Einfluss auf den Bereich Arbeit im digitalen Zeitalter nennen Hackl et al. (2017) den Wertewandel innerhalb der Gesellschaft, welcher mit einer Pluralität in Bezug auf Idealvorstellungen von Arbeit einhergeht. Das wird zum Beispiel in unterschiedlichen Wünschen zur Arbeitszeitgestaltung (individualisiert vs. vorgegeben) oder der Beziehung zwischen Arbeit und Freizeit (fliessend vs. strikt getrennt) sichtbar.

Um Arbeit im digitalen Zeitalter zu beschreiben, wählen Hackl et al. (2017) eine Betrachtungsweise, welche die Dimensionen «People», «Places» und «Tools» umfasst (Abb. 1).



Abbildung 1: Dimensionen von New Work nach Hackl et al., 2017 (eigene Darstellung).

In der Dimension «People» zeigt sich eine Verschiebung von «starrten Strukturen und Kontrolle zu liquiden Netzwerken und Vertrauenskultur». Die Dimension «Places» erfordert ein Umfeld, welches sowohl Kommunikation als auch Kreativität hervorbringt. Neue «Tools» sollen für Vernetzung und Kollaboration sorgen (31f.).

New Work ist stark von Flexibilität geprägt. Die Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz hat mit dem FlexWork-Phasenmodell 2.0 ein Modell entwickelt, mit dem sich die Flexibilität einer Arbeitsorganisation anhand der Bereiche «Infrastruktur/Architektur», «Technologie», «Arbeitsmodell» und «Organisationsstrukturen» messen lässt (Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016). Der Grad der Flexibilisierung in diesen vier Bereichen ist in fünf Phasen unterteilt, welche von ortsgebunden & stark hierarchisch bis zu ortsunabhängig & vernetzt reichen (Abb. 2, siehe auch Seiten 30–33).

	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahmsweise flexibel	Phase 3: uneinheitlich & im Umbruch	Phase 4: flexibel & projektbasiert	Phase 5: ortsunabhängig & vernetzt
Infrastruktur/ Architektur					
Technologie					
Arbeitsmodell					
Organisationsstruktur					

Abbildung 2. Das FlexWork-Phasenmodell 2.0 (Weichbrodt et al., 2016, S. 25).

Mit «Infrastruktur/Architektur» ist der Arbeitsplatz als solcher gemeint. Das Spektrum reicht von einem fixen Arbeitsplatz bis hin zu Arbeitsplätzen, die frei gewählt und den jeweiligen Bedürfnissen (z. B. Konzentration, Besprechung, Gruppenarbeit) angepasst werden können. Die Dimension «Technologie» bezieht sich auf das Vorhandensein von technischer Hardware und Software, welche ein zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten erst ermöglichen und unterstützen. In der Dimension «Arbeitsmodell» wird die Unternehmenskultur (Werte, Regeln) gegenüber flexiblem Arbeiten gemessen. Mit der vierten Dimension wird eruiert, wie die Organisationsstrukturen bezüglich der Flexibilität von Teams, der Ausprägung von Hierarchien und den Abläufen von Prozessen (fix oder agil) ausgeprägt sind.

Angelehnt an die Modelle von Hackl et al. (2017) und Weichbrodt, Berset und Schläppi (2016) verstehen wir unter New Work den Dreiklang von People, Place und Technology (Abb. 3). Die Dimension People umfasst die Hinführung, Begleitung und Ausbildung der Mitarbeitenden zu digitaler Mentalität. Dazu gehören kollaborationskonforme Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen, welche die Potenziale der technischen, räumlichen und menschlichen Gegebenheiten bestmöglich einbeziehen. Unter Place verstehen wir die gezielte räumliche Gestaltung und Ausstattung von Arbeitsorten abgestimmt auf den jeweiligen Arbeitscharakter (Arbeitsart/ Einzelaufgaben/Teamwork) sowie die Flexibilisierung hinsichtlich Arbeitszeit. Dies sorgt für verbesserte Arbeitsergebnisse (z. B. Effizienz, Effektivität, Innovationskraft, Verkaufserfolge etc.). Technology umfasst die zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit aller Beteiligten mit dem Menschen dienenden Technologien.

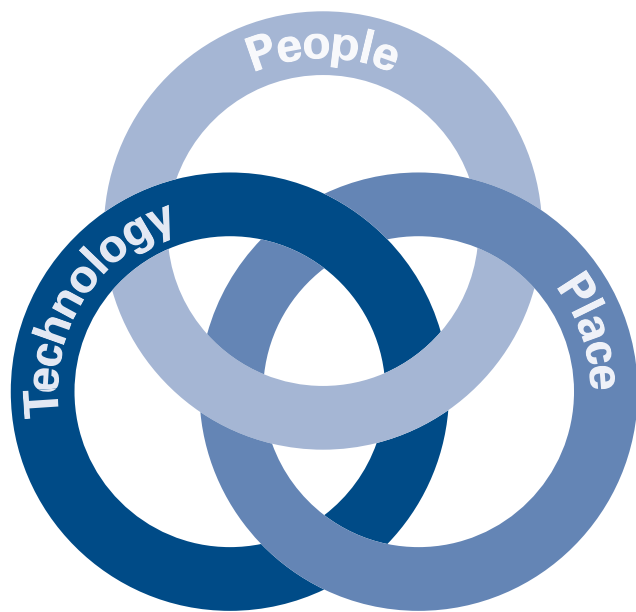


Abbildung 3. New Work: People, Place and Technology (eigene Darstellung).

Im Folgenden werden die drei Dimensionen People, Place und Technology, also Arbeit im digitalen Zeitalter, genauer betrachtet und diskutiert.

Dimension People

Unternehmen befinden sich in einem zunehmend dynamischen Umfeld, weshalb auch ein agiler Führungsstil und eine neue Unternehmenskultur angebracht sind. Mit zunehmender Digitalisierung verändert sich nicht nur die Art und Weise, wie gearbeitet wird, sondern auch die Kompetenzen, welche dafür mitgebracht werden müssen (Huchler, 2018). Es gibt neue Kommunikations- und Kollaborationsformen zwischen Menschen, eine neue Art der Interaktion zwischen Mensch und Maschine, aber auch ein neues Zusammenspiel von Maschinen untereinander.

Unternehmen im VUCA-Umfeld

Heutige Unternehmen bewegen sich mit der Digitalen Transformation in einem VUCA-Umfeld. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (Rustler, 2017, S. 61). Ein unbeständiges, unsicheres, komplexes und mehrdeutiges Umfeld, wie es der aktuelle digitale Wandel mitbringt, bedeutet, dass sich Entwicklungen für Unternehmen weniger vorhersehen lassen. Deshalb verlangt diese VUCA-Umgebung agile Unternehmensstrukturen und Organisationsformen sowie eine agile Führung (Jäger & Petry, 2018, S. 78; Petry, 2018, S. 311f.). Agilität ist eine Möglichkeit, um auf die Veränderungen bezüglich Komplexität, Vernetzung, Technologisierung in der Gesellschaft und Wirtschaft zu reagieren (Bauer & Hoffmann, 2018).



Agilität

«Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv» (Bendel, 2019). Wichtig bei dieser Definition scheint die Tatsache, dass Agilität nicht nur seitens der Organisation Raum in Form von flexiblen Strukturen und Prozessen braucht, sondern auch auf ein offenes Mindset von Mitarbeitenden und Vorgesetzten angewiesen ist. Dabei ist zu bedenken, dass Agilität einerseits Technologien beinhaltet und andererseits, dass diese Technologien nutzlos bleiben, wenn der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden nicht agil ist (Linder, 2019, S. 37).

Das Prinzip der Agilität wurde ursprünglich vor allem in der IT angewendet, wo Entwicklungen sehr schnell voranschreiten müssen, damit ein Unternehmen der Konkurrenz einen Schritt voraus ist. Im Kern befindet sich die Idee, ein Produkt oder eine Dienstleistung schnell in annähernd fertigem Zustand auf den Markt zu bringen und dann anhand von Kundenfeedback iterativ zu verbessern und zu perfektionieren (Bauer & Hofmann, 2018, S. 6f.; Petry, 2018, S. 318). Zu den wohl bekanntesten agilen Methoden zählen Scrum, Lean-Start-up und Design Thinking. All diesen Methoden liegen die iterative Vorgehensweise, das Einholen von Feedback und die Partizipation von allen Beteiligten zugrunde (Petry, 2018, S. 318f.).

Scrum ist ein Vorgehensprinzip, welches erlaubt, Projekte agil zu entwickeln und durchzuführen. Die Erarbeitung von Lösungen erfolgt iterativ, wodurch Komplexität heruntergebrochen werden kann. Es kommt zu einer schrittweisen Verfeinerung (Gloger & Margetich, 2018; Petry, 2018; Siepermann, 2019).

Die Lean-Start-up-Methode gründet auf dem Gedanken «bauen-messen-lernen». Anstelle von langen Planungsphasen wird ein minimalistischer Prototyp eines Produkts hergestellt und den potenziellen Kundinnen und Kunden vorgestellt, um Anpassungen in einer frühen Phase der Produktentwicklung sofort vorzunehmen (Petry, 2018, S. 318; Müller, 2019; Ries & Bischoff, 2017).

Design Thinking ist ein kreativer Ansatz, um Probleme kollaborativ, oft in multidisziplinären Teams, zu lösen. Der Prozess erfolgt non-linear und ist darauf ausgerichtet, dass schnell Prototypen entwickelt werden, für welche bei den Kundinnen und Kunden Rückmeldungen (Feedback) eingeholt wird, bis dann in einem iterativen Prozess schliesslich das Endprodukt erzeugt werden kann. Diese Methode ist besonders geeignet in Situationen, in denen das Problem, für welches eine Lösung oder eben ein Produkt gefunden werden muss, gar nicht genau definiert ist (Petry, 2018; Luchs, Swan & Griffin, 2015; Poguntke, 2019).

Führung in der Digitalen Transformation

Eine agile Arbeitswelt erfordert auch einen agilen Führungsstil (Linder, 2019, S. 30f.). Im Folgenden wird auf Herausforderungen für Führungskräfte im digitalen Zeitalter sowie auf Führungskompetenzen, die das erfolgreiche Bestehen eines Unternehmens im digitalen Zeitalter sichern, eingegangen.

Führungskräfte spielen in der Digitalen Transformation eine wesentliche Rolle und nehmen mit ihrem Führungsstil massgeblich Einfluss auf das Gelingen der Überführung eines Unternehmens in die digitale Arbeitswelt. «Digitale Transformation ist ein ganzheitlicher Veränderungsprozess, und er erfordert ganzheitliches Denken und beherrschtes Handeln. Damit ist Digitale Transformation eindeutig in der Chefetage angesiedelt, denn niemand sonst verkörpert das ganze Unternehmen so sehr wie derjenige, der dafür die Verantwortung trägt» (Cole, 2017, S. 26).

Wesentliche Führungsaufgaben bleiben bestehen. Dennoch muss die Art und Weise, wie geführt wird, an die Gegebenheit der neuen Arbeit angepasst werden (Breutmann, 2018, S. 61). So war es zum Beispiel zu Zeiten des Taylorismus eine Priorität, dass die Führungskraft dafür sorgte, dass Menschen und Maschinen die optimale Leistung erzielten. Als die Globalisierung eine Realität wurde, standen Herausforderungen wie Diversität im Zentrum und aktuell sehen sich Führungskräfte Herausforderungen gegenüber, welche die Digitalisierung mitbringt. Diese Herausforderungen umfassen z. B. generationenorientierte Führung, virtuelle Führung und agile Führung (Linder, 2019, S. 29).

Die neue Art von Führung umfasst weniger Hierarchie, jedoch mehr Coaching, Partizipation der Mitarbeitenden und mehr massgeschneiderte und flexible Lösungen (Petry, 2018, S. 312). In Zusammenhang mit der Digitalen Transformation wird von Führung oft auch als «Leadership» gesprochen. Damit ist eine Führung «durch die direkte Interaktion/Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Geführten» gemeint (Frost, Terstegen, Altun, Adenauer & Jeske, 2018, S. 163). Die Führungsperson führt ihre Mitarbeitenden, indem sie ein konkretes Verhalten vorlebt. Ein Resultat der flexiblen Arbeitswelt ist sicherlich, dass Mitarbeitende selbstständiger arbeiten dürfen und müssen. Aus diesem Grund sollten Führungskräfte die Mitarbeitenden sowohl fördern als ihnen auch Freiraum lassen, damit sie ihr Potenzial richtig ausschöpfen können. Sie werden damit zu Coaches und unterstützen ihre Mitarbeitenden durch die gezielte Förderung ihrer Stärken und ermöglichen einen Lernprozess (Schircks, 2017, S. 17; Frost et al., 2018, S. 169).

Ausserdem ist ein deutlich grösserer Aufwand im Bereich Kommunikation und Koordination zu betreiben. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten, muss mehr, explizit und kontinuierlich kommuniziert und koordiniert werden. «Dabei muss diese Kommunikations- und Informationsarbeit viel leisten: Abstimmung, Orientierung, die Weitergabe von Informationen, aber auch das Anbieten einer Plattform für soziale Beziehungen, Aufmerksamkeit und Wahrnehmung» (Bauer & Hofmann, 2018, S. 13). Ebenso spielen die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden für ihre Leistungen aber auch für ihre Person eine wesentliche Rolle.

Letzteres ist sicherlich auf die neue Einstellung der (jüngeren) Mitarbeitenden gegenüber Arbeit und Werteorientierung zurückzuführen (Bauer & Hofmann, 2018; Hackl et al., 2017). Diese jüngere Generation, oft auch Generation Y genannt, fordert von ihren Führungskräften differenziertes Feedback stärker ein als ältere Generationen (Jäger & Körner, 2016). Auch wird die Vermittlung zwischen verschiedenen Generationen, welche einen unterschiedlichen Digitalisierungsgrad aufweisen, essenziell für eine erfolgreiche Führung. Am einen Ende des Spektrums sind die Digital Natives, welche mit digitalen Werkzeugen aufgewachsen sind, am anderen Ende die Non-Digitals, welche Digitales kategorisch ablehnen. Dazwischen gibt es die Digital Immigrants, die aus der analogen Welt erst an das Digitale herangeführt werden müssen. Besonders wichtig ist, dass die Digital Immigrants und die Non-Digitals abgeholt werden können (Genner et al., 2017; Liebermeister, 2017). Für alle drei Gruppen müssen Führungskräfte einen Weg aufzeigen, generationen- und methodenübergreifend zu arbeiten (Linder 2019, S. 30f.). Neue Arbeitsformen, welche die physische Anwesenheit im Unternehmen nicht mehr bedingen, bedeuten für Führungskräfte auch eine neue Art von Führung auf Distanz (Jäger & Körner, 2016, S. 108).

Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten bedingt eine Führungskultur des Vertrauens gegenüber der Mitarbeitenden. «In Zukunft müssen Chefs lernen, ergebnisorientiert zu führen» (Cole, 2017, S. 35). Dabei legt die Führungskraft zusammen mit den Mitarbeitenden deren Ziele und einen Zeitpunkt, bis wann diese Ziele zu erreichen sind, fest. Dies bedingt einerseits «loslassen» der Kontrolle aufseiten der Führungskraft und andererseits Selbstbestimmung und Disziplin aufseiten der Mitarbeitenden. Im Zuge der Beschleunigung und der steigenden Komplexität werden die Selbstregulation und die Fähigkeit zu priorisieren essenziell (Cole, 2017, S. 35; Bauer & Hofmann, 2018, S. 14; Petry, 2018, S. 312; Frost et al., 2018, S. 172; Laloux, 2015; Hackl et al., 2016).

Führungskräfte sollten sich auch unbedingt überlegen, wie sie ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln können. Bedingt durch den demografischen Wandel zeichnet sich ein Fachkräftemangel ab, der Unternehmen früher oder später in den «War for Talents», also die Bemühung um qualifizierte Fachkräfte, zwingt (Cole, 2017). Mitarbeitende sind schneller bereit, einen Arbeitgeberwechsel vorzunehmen, wenn sich für sie damit bessere Weiterbildungsmöglichkeiten und Anstellungsbedingungen ergeben (Genner et al., 2017). Eine Möglichkeit, um an kompetente und qualifizierte Mitarbeitende heranzukommen, besteht darin, die bereits vorhandenen Mitarbeitenden gezielt zu schulen und weiterzubilden, sodass diese zu Fachkräften werden. Damit verhilft sich ein Unternehmen nicht nur selber zu Fachkräften, sondern setzt zugleich einen Anreiz für die bestehenden Mitarbeitenden, Leistung zu erbringen und sie langfristig an sich zu binden (Cole, 2017).

Schliesslich müssen Führungskräfte auch immer mehr über IT-Kenntnisse verfügen; und zwar nicht nur Geräte und Programme kennen, welche sie selber benutzen, sondern auch jene, die ihre Mitarbeitenden benutzen, um einen Überblick über deren Tätigkeiten zu haben. Da neue Technologien bei den Mitarbeitenden oft Widerstand auslösen (Angst, diese nicht zu beherrschen oder gar von Maschinen ersetzt zu werden), ist es wichtig, dass Führungspersonen die Vorteile dieser Technologien kennen und ihren Mitarbeitenden aufzeigen können sowie entsprechende Schulungen anbieten oder organisieren (Frost et al., 2018, S. 171f.).

Kompetenzen von Mitarbeitenden in der Digitalen Transformation

Die Digitale Transformation erfordert sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden neue Kompetenzen und Fähigkeiten. Bedingt durch die sich schnell ändernden Prozesse und die agile Umgebung sind Teamfähigkeit, Medienkompetenzen, das selbstständige Arbeiten und Beschaffen von relevanten Informationen, Anpassungsfähigkeit sowie die Bereitschaft für Letzteres gefragt (Frost et al., 2018, S. 171f; Bauer & Hofmann, 2018, S. 14; Coradi & Schweingruber, 2017, S. 98; Cummerl & Seebode, 2016).

Teamfähigkeit wird zu einer Schlüsselkompetenz, da immer mehr über verschiedene Funktionsstufen und -gebiete hinweg gearbeitet wird. Mitarbeitende müssen projektbezogen zusammenarbeiten und Lösungen für aktuelle Herausforderungen oder Probleme finden (Schircks, 2017, S. 18).

Damit Kommunikation und Zusammenarbeit auf virtuellen Plattformen erst möglich werden, ist eine gewisse Medienkompetenz essenziell. Zudem wird der Umgang mit digitaler Technologie vorausgesetzt, sodass arbeiten von überall her und zu jedem Zeitpunkt überhaupt erst möglich wird (Ludwig et al., 2016, S. 77; Crummenerl & Seebode, 2016, S. 174f.). Die Zusammenarbeit über virtuelle Plattformen bedeutet, dass Mitarbeitende die Fähigkeit haben müssen, sich den gesamten Prozess vorstellen zu können, um die Abläufe und Zusammenhänge der gesamten Wertschöpfungskette zu verstehen. Ausserdem gewinnen das schnelle Hineindenken in fachfremde Gebiete und das interdisziplinäre Denken sowie soziale und analytische Fähigkeiten an Bedeutung (Ludwig et al., 2016, S. 77; Schircks, 2017).

Mehr Flexibilität beim Arbeitsplatz bedeutet auch, dass die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen (Laloux, 2015) und sich besser selber organisieren müssen. Unternehmen, in denen mehr Selbstorganisation herrscht, können Anpassungen oder Richtungsänderungen deutlich schneller vornehmen – sie sind eben agiler. Ein weiterer positiver Nebeneffekt, den mehr Selbstorganisation mitbringt, ist eine potenzielle Steigerung der Innovationskraft. Wenn die Mitarbeitenden sich bis zu einem gewissen Grad selber aussuchen können, woran sie wann und wie arbeiten, steigt die Motivation und damit die Wahrscheinlichkeit, dass dies in Innovation mündet (Amabile, 2011). Ein weiterer Vorteil von Selbstorganisation ist, dass diese Unternehmen weniger fragil sind und mit Schocks von aussen besser umgehen können. Die dezentrale Struktur ist elastischer als eine starre Pyramide und kann deshalb mehr abfedern (Rustler, 2017, S. 66).

Um in der Informationsflut, welche durch digitale Daten verursacht wird, bestehen zu können, werden bei den Mitarbeitenden vermehrt analytische Fähigkeiten vorausgesetzt, um das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen zu können (Crummenerl & Seebode, 2016, S. 174).

Unternehmenskultur

Anpassungsfähigkeit wird zu einem strategischen Muss (Schircks et al., 2017). Nicht nur Unternehmen müssen sich an eine veränderte Umwelt und neue Bedingungen im Markt anpassen, auch Mitarbeitende müssen sich an neue Prozesse gewöhnen und sich die dafür nötigen Kompetenzen aneignen. Angesichts der Geschwindigkeit, welche die Digitale Transformation mit sich bringt, ist es essenziell, dass sich Mitarbeitende konstant weiterentwickeln und sich neues Wissen aneignen, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können (Bauer & Hoffmann, 2018; Schircks, 2017). «Die immer schnelleren technologischen Innovations-sprünge erfordern grössere Weiterbildungsanstrengungen der Beschäftigten» (Ludwig et al., 2016, S. 78). Entscheidend ist die Bereitschaft, lebenslang zu lernen, disziplinübergreifend zu denken, Neues zu akzeptieren und mit Unsicherheiten umgehen zu können (Frost et al., 2018, S. 173).

Damit Mitarbeitende diese Kernkompetenzen erlernen oder beibehalten können, müssen auch die Unternehmen ihren Beitrag leisten, indem sie einerseits Umgebungen und Strukturen schaffen, die Entwicklungen ihrer Mitarbeitenden überhaupt erst zulassen und andererseits über Führungskräfte verfügen, die ihre Mitarbeitenden gezielt entwickeln und fördern (Bauer & Hofmann, 2018, S. 11f.). So wird z. B. Qualifizierung am Arbeitsplatz (on the job) immer wichtiger (Ludwig et al., 2016, S. 78).

Die Unternehmenskultur muss sich den veränderten Gegebenheiten des digitalen Zeitalters ebenfalls anpassen. Dies umfasst einerseits neue Unternehmensstrukturen (weniger Hierarchie) und mehr Transparenz, andererseits mehr Vertrauen in die Mitarbeitenden und Appell an deren Eigenständigkeit. Leistung wird nicht mehr über Präsenzzeit kontrolliert, sondern durch das Erreichen von Zielen (Cole, 2017, S. 49; Coradi & Schweingruber, 2017, S. 98; Schircks, 2017, S. 10; Laloux, 2015).

Massgeblich zur Kultur trägt eine transparente Kommunikation über Ziele und Fehler bei (Schircks, 2017). Nur eine Organisation, welche Fehler zulässt, fördert schnelles Lernen und bleibt zugleich agil und anpassungsfähig (Drenth, Bigler & Grosse-Ruyken, 2017). Damit ein Unternehmen einen produktiven Umgang mit Fehlern hat, braucht es eine explizite Fehlerkultur. Diese umfasst einerseits das Zulassen von Fehlern, andererseits das systematische Lernen aus Fehlern. Es braucht ein Gefäss, um über diese Fehler zu sprechen und diese (anonym) festzuhalten (z. B. in sogenannten Critical Incident Reporting Systems CIRS), damit sowohl der/die Betroffene als auch weitere Mitarbeitende daraus lernen können. Essenziell ist ebenfalls, dass der oder die Vorgesetzte diese Fehlerkultur vorlebt (Herzig, 2017).

Neben einer neuen Unternehmenskultur wird auch ein bewusster Umgang mit dem Thema Gesundheit innerhalb von Unternehmen zentral. Die Geschwindigkeit, Informationsflut und Dauererreichbarkeit, welche der digitale Wandel mit sich bringt, können einen Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben.

Gesundheit

Die Veränderungen, welche digitale Möglichkeiten für die Arbeitswelt und die Mitarbeitenden bedeuten, bringen sowohl Chancen als auch Risiken für die Gesundheit der Mitarbeitenden mit sich. Zu den Chancen, welche die Digitalisierung für die Gesundheit in der Arbeitswelt mitbringt, gehören z. B. Roboter, die schwere Dinge heben und somit die körperliche Belastung der Mitarbeitenden reduzieren und die Unfallgefahr mindern. Programme, die den Mitarbeitenden kognitive Unterstützung bieten, indem sie dabei helfen, die Vielzahl an Daten zu ordnen und Informationen abzustimmen, stellen ebenfalls eine Chance dar (Breutmann, 2018, S. 62f.).

Zu den Risiken zählen sicherlich die Dauerbelastung und die Überforderung durch ständige Erreichbarkeit und totale Vernetzung sowie die Angst, wegrationalisiert zu werden. Ständig erreichbar und vernetzt zu sein, bedeutet, dass die Mitarbeitenden nie abschalten können, es keine natürliche Grenze zwischen Arbeit und Freizeit mehr gibt und auch am Arbeitsplatz private Kontakte per E-Mail oder Social Media gepflegt werden (Cole, 2017, S. 40; Genner et al., 2017). Zudem führen diese ständigen Nachrichten und Anrufe dazu, dass wir andauernd bei unserer eigentlichen Arbeit unterbrochen werden oder immer mehr Multitasking betreiben müssen. Dies wird oft als Stress empfunden und im Extremfall kann dies zu Überforderung oder gar einem Burn-out führen (Bauer & Hofmann, 2018, S. 10f; Ludwig et al., 2016, S. 81; Genner et al., 2017). Die Beschleunigung von Prozessen löst Ängste bei den Mitarbeitenden aus, da sie fürchten, mit der verlangten Geschwindigkeit nicht mehr mithalten zu können; sie sind erschöpft oder überfordert (Cole, 2017, S. 30).

Um der Dauerbelastung und dem Stress entgegenzuwirken, setzen Unternehmen vermehrt auf ein internes Gesundheitsmanagement und neue Funktionen, wie z. B. den Chief Happiness Officer (CHP). Auch Führungskräfte sollten geschult werden, um mit der Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeitenden umgehen zu können (Coradi & Schweingruber, 2017, S. 96). Ebenfalls könnten eine Regulierung der Arbeitszeiten und klare Grenzen bei der Erwartung an Erreichbarkeit helfen, um Überbelastung vorzubeugen. Es gilt, die mentale Unversehrtheit der Mitarbeitenden zu erhalten und kognitive Leistungen zu fördern (Ludwig et al., 2016, S. 81). Auch das Wirkungsmodell zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz setzt auf den Ansatz, die Belastung für Mitarbeitende zu senken und deren Ressourcen zu stärken (Krause, Basler & Bürki, 2016). Es wird davon ausgegangen, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben wird. Das Modell ist entlang einer Wirkungskette aufgebaut: BGM-Massnahmen; Ressourcen & Belastungen; Gesundheit & Motivation; Unternehmenserfolg (Abb. 4).

BGM-Massnahmen wirken sich auf die Ressourcen und Belastungen der Mitarbeitenden aus. Wenn arbeitsorganisatorische, soziale, infrastrukturbedingte und persönliche Ressourcen gestärkt und Belastungen in denselben Bereichen reduziert werden, hat dies einen positiven Einfluss auf die körperliche und psychische Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden. Sind die Mitarbeitenden psychisch und körperlich gesund, sind sie auch motivierter. Sie können und wollen mehr leisten (grössere Arbeitszufriedenheit, mehr Unternehmensbindung, höheres Engagement), was sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dies zeigt sich in mehr Produktivität, weniger Absenzen und Fluktuation, in einem grösseren Sicherheitsgefühl, mehr Innovation sowie einer besseren Kundenzufriedenheit und einem besseren Image (Krause et al., 2016).

Das Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz



Abbildung 4. Wirkungsmodell BGM Gesundheitsförderung Schweiz (Krause et al., 2016, S. 7)

Dimension Place

Arbeitsort und Arbeitszeit werden im Zuge der Digitalen Transformation immer flexibler und prägen die Art und Weise, wie wir arbeiten, fundamental. Entscheidend dafür, dass Arbeiten von unterschiedlichen Orten und Zusammenarbeit über Distanz erst möglich sind, sind neue Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien (Coradi & Schweingruber, 2017, S. 95). Neue Technologien eröffnen neue Arbeitsräume und erfordern die Umgestaltung von physischen Arbeitsplätzen. Ebenso entstehen neue Arbeitsformen und neue Beschäftigungsmodelle.

Historische Entwicklung von Arbeitsorten und -zeiten

Vor der industriellen Revolution arbeiteten die Menschen meist von zu Hause aus, also dezentral. Mit dem Einsetzen der ersten industriellen Revolution im 18. Jahrhundert vollzog sich hinsichtlich Arbeitsort und -zeit ein disruptiver Wandel, indem Arbeit zentralisiert wurde und die Menschen ihre Arbeit in Fabriken verrichteten. Dies bedeutete nicht nur einen fixen Arbeitsort, sondern auch festgelegte Arbeitszeiten sowie Vorschriften über die Art und Menge des zu Produzierenden. Zwar änderte sich die Art der Arbeit im Laufe der zweiten industriellen Revolution zu Beginn des 20. Jahrhunderts (Fragmentierung der Arbeit durch das Fließband), jedoch blieb Arbeit und damit der Arbeitsort zentralisiert. Auch mit dem Aufkommen von Computern in den 1960er-Jahren im Zuge der dritten industriellen Revolution blieb Arbeit vorerst zentralisiert aufgrund der teuren und grossen Geräte, welche (noch) nicht für den Privathaushalt und die mobile Nutzung geeignet waren. Damit waren Arbeit und Arbeitsort bis vor relativ Kurzem eng miteinander verbunden (Hackl et al., 2017, S. 6).



Erst im Zuge der vierten industriellen Revolution mit dem Aufkommen des Internets wurde Arbeiten von überall her und jederzeit durch neue, vernetzte, leistungsfähige und mobile Computer, deren Software auf zentrale Systeme ausgerichtet ist, möglich (Cole, 2017, S. 37f.). Ebenso entscheidend war die Zunahme an Wissensarbeit in einer Dienstleistungsgesellschaft (Urbach & Ahlemann, 2016). Wissensarbeit basiert auf dem Austausch von Informationen. Da dieser inzwischen meist digital erfolgt, spielt Distanz zwischen den einzelnen Akteuren keine Rolle mehr (Cole, 2017, S. 97). Die Vernetzung, welche erst durch die Digitalisierung möglich geworden ist, überbrückt Distanzen und löst die Beschränkung des Wirkungsfeldes von Mitarbeitenden an ihrem unmittelbaren Arbeitsplatz auf. «Wichtigste Arbeitsmittel sind der (vernetzte) Computer und das Wissen und die Erfahrung der Wissensarbeiter selbst» (Bauer & Hofmann, 2018, S. 5). Diese Wissensarbeitenden sind nicht mehr auf Präsenz im Büro angewiesen und können zeit- und ortsunabhängig arbeiten. Sobald Dokumente und Informationen digitalisiert sind, können sie einfach vervielfältigt und verteilt werden. Die Zusammenarbeit in Teams von verschiedenen Standorten aus wird durch neue technologische Kommunikations- (Audio- oder Videokonferenz) und Kollaborationsmittel (virtuelle Plattformen, soziale Netzwerke) ebenfalls ermöglicht (Bauer & Hofmann, 2018, S. 4; Cole, 2017, S. 197f; Coradi & Schweingruber, 2017).

Es wird nun möglich, von zu Hause (Home-Office) oder unterwegs (Mobile-Office) zu arbeiten. (Bauer & Hofmann, 2018, S. 4; Cole, 2017, S. 197f; Coradi & Schweingruber, 2017). Home-Office (oder Teleheimarbeit) bedeutet, dass die Mitarbeitenden vereinzelte Tage zu Hause arbeiten. Mobiles Arbeiten bedeutet, von jedem Ort aus zu arbeiten. Home-Arbeitsplätze hingegen bezeichnen das dauerhafte Arbeiten von einem Arbeitsplatz zu Hause aus. Dabei kommen die Mitarbeitenden nur punktuell ins Büro, zum Beispiel für Besprechungstermine. Voraussetzung dafür sind eine mobile Hardware (Laptop) und ein mobiles Zeiterfassungstool (Linder, 2019, S. 27). Zusätzlich wird entweder eine Internetverbindung zur Kommunikation via Online-Kanäle (z. B. Skype) oder ein Mobiltelefon benötigt.

Physischer Arbeitsort

Obwohl also theoretisch von überall her gearbeitet werden kann, kommt den physischen Arbeitsorten im Zuge der Digitalen Transformation eine umso grössere Bedeutung zu, indem das Büro als Ort des «Austausches, der Inspiration und des Netzwerkens» dient (Coradi & Schweingruber, 2017, S. 88).

Zudem wird Effizienz beim Arbeiten durch Nähe und Sichtbarkeit der Mitarbeitenden untereinander erzeugt. Das Anwesend-Sein im gleichen Raum fördert nicht nur die gegenseitige Wahrnehmung, sondern erhöht auch die Geschwindigkeit bei der Übermittlung komplexer Inhalte. Im Gegensatz zu E-Mails oder Telefonaten erfolgt der unmittelbare Austausch sehr viel direkter und damit präziser und schneller, was am Ende zur Effizienz beiträgt (Jäger & Körner, 2016, S. 112). Aus diesem Grund ist das Büro als physischer Arbeitsort weiterhin relevant, wenn auch in veränderter Form.

Die neue Rolle des Büros geht oft auch mit der Umgestaltung der Räumlichkeiten einher, wie im folgenden Abschnitt gezeigt werden soll.

Strategisches Workspace-Design

Coradi und Schweingruber (2017) stellen ein strategisches Workspace-Design vor. Im Kern dieses neuen Raumkonzeptes steht die Idee, dass sich die Art und Weise, wie Arbeitsräume gestaltet sind, sowohl auf die Arbeitskultur bezüglich Leistungsfähigkeit und Innovationskraft als auch auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirkt.

Offene Räume lösen Einzelbüros ab und dienen der gegenseitigen Sichtbarkeit der Mitarbeitenden und Transparenz über das Geschehen. Diese offenen Räume sind in unterschiedliche Zonen aufgeteilt, welche die unterschiedlichen Aktivitäten, die in einem Büro getätigt werden, widerspiegeln (Genner et al., 2017). Die Räume sind so gestaltet, dass es Zonen für konzentriertes Arbeiten, Zonen für offizielle Meetings und Zonen, in denen der informelle Austausch und eine ungezwungene Interaktion möglich sind, gibt (Coradi & Schweingruber, 2017, S. 88).

Laut Coradi und Schweingruber (2017, S. 89f.) umfasst Workspace-Design drei Handlungsfelder: «Mensch», «Prozess» und «Raum». Der Mensch als Nutzer einer Arbeitsumgebung passt sein Kommunikations- und Interaktionsmuster den räumlichen Gegebenheiten an. Deshalb ist es essenziell, dass es sowohl Begegnungsorte als auch Rückzugsorte gibt. Auch Prozesse und Kommunikationswege beeinflussen die Arbeit. So dienen Kommunikationsflüsse wie E-Mails eher der Information, wohingegen informelle Begegnungen am Kaffeematen für die Inspiration und Kreativität förderlich sind. Das Handlungsfeld Raum befasst sich mit der Infrastruktur eines Arbeitsortes und ist auf die optimale Aufgabenerfüllung ausgerichtet. Die Gestaltungsprinzipien, welche laut Coradi und Schweingruber ein strategisches Workspace-Design erlauben, umfassen sieben Prinzipien (Abb. 5).

Flexibilität ermöglichen (durch unterschiedliche Zonen, welche die unterschiedlichen Aktivitäten von Konzentration bis Interaktion erlauben); Proximität gewährleisten (Mitarbeitende sollen sich begegnen und austauschen können); Visibilität erlauben (fördert das gegenseitige Bewusstsein von Mitarbeitenden); Treffpunkte schaffen (ermöglicht den informellen Austausch und ermöglicht das Entwickeln von Ideen); Privatsphäre gewährleisten (Verhaltensregeln und Rückzugszonen einführen); Identifikation fördern (wenn sich Mitarbeitende im Raum wohl fühlen, dann ist die Identifikation mit dem Unternehmen höher); Verbinden der Stockwerke (damit das Wissen sich auch vertikal verbreitet und nicht an den eigenen Stock gebunden bleibt) (Coradi & Schweingruber, 2017, S. 98).

Beim Umgestalten der physischen Büros ist zu bedenken, dass Menschen bekanntlich Gewohnheitstiere und deshalb grundsätzlich eher skeptisch gegenüber Veränderungen sind. Dies betrifft auch den Arbeitsplatz – verbringen wir doch bisher meist mindestens acht Stunden dort. Deshalb können Änderungen zu Unsicherheit führen und damit die Effizienz der Mitarbeitenden mindern (Linder, 2019, S. 13; Genner et al., 2017). Bei der Umgestaltung der Büros ist es also empfehlenswert, die Mitarbeitenden wenn möglich einzubeziehen und auf jeden Fall ausreichend und rechtzeitig über den Sinn und Zweck sowie über die geplanten Massnahmen zu informieren.



Abbildung 5: Strategisches Workspace-Design nach Coradi und Schweingruber (2017) (eigene Darstellung).

Neue Büroformen

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeiten wirkt sich nicht nur auf das Design von Arbeitsplätzen aus, sondern auch auf deren Bewirtschaftungskonzepte. Die Möglichkeit des Arbeitens von zu Hause oder jedem beliebigen Ort aus, neue Teilzeitarbeitsmodelle und die Umstellung auf Jahres- oder Vertrauensarbeitszeit verringern die Präsenzzeit der Mitarbeitenden pro Arbeitstag insgesamt. Dadurch können physische Arbeitsplätze eingespart werden, indem zum Beispiel auf Desk-Sharing (auch Flex-Desk genannt) umgestellt wird. Dabei wird auf einen eigenen fixen Arbeitsplatz verzichtet (Bauer & Hofmann, 2018, S. 5; Coradi & Schweingruber, 2017; Genner et al., 2017).

Der Vorteil von Desk-Sharing-Konzepten für die Mitarbeitenden ist, dass sie ihren physischen Arbeitsplatz ihren aktuellen Bedürfnissen anpassen können: Ist Konzentration gefragt, suchen sie sich einen Tisch im Ruhebereich, haben sie ein Meeting, suchen sie sich ein Sitzungszimmer. Der grosse Vorteil für Unternehmen ist, dass sie weniger Infrastruktur zur Verfügung stellen müssen und damit weniger Raum beanspruchen und somit Fixkosten einsparen können (Coradi & Schweingruber, 2017; Linder, 2019).

Es werden jedoch nicht nur traditionelle Bürogebäude und -räume umstrukturiert, sondern es entstehen gänzlich neue Formen von Büros, z. B. in Form von Coworking-Spaces. Gerade für selbstständig erwerbende Personen, Start-ups oder kleine Unternehmen kann dies eine spannende Option sein. Sie können sich nach Bedarf flexibel einmieten und weitere Vorteile eines Büros wie Zugang zu Sitzungszimmern oder IT-Plattformen geniessen. Ähnlich wie bei Desk-Sharing-Konzepten sind auch Coworking-Spaces auf das Teilen von Infrastruktur ausgerichtet und zielen somit auf das Minimieren der Fixkosten ab (Bauer & Hofmann, 2018, S. 5).

Neue Organisations- und Beschäftigungsformen

New Work zeichnet sich durch Veränderungen in der Art, wie Arbeit organisiert und gestaltet und in welcher Kultur sie gelebt wird, aus (Jäger & Körner, 2016, S. 101). Neben Veränderungen der Rahmenbedingungen wie abnehmende Präsenzzeit zugunsten von flexiblen Arbeitszeiten und -orten und Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten, gibt es im Unternehmen strukturelle Veränderungen wie weniger Hierarchie zugunsten von Demokratisierung und Selbstbestimmung und neue Formen der Zusammenarbeit in kollaborativen Netzwerken und temporären Projektgruppen (Coradi & Schweingruber, 2017).

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit umfasst z. B. neue Anstellungsmodelle wie Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverträge oder Gleitzeitregelungen (Bauer & Hofmann, 2018, S. 5) sowie neue Formen der Beschäftigung wie z. B. Click- oder Crowdworking (Jäger & Körner, 2016, S. 102). Letzteres wird auf virtuellen Plattformen vermittelt, indem «Angebot und Nachfrage nach einzelnen, abgegrenzt definierten Arbeitsleistungen auf virtuellen Handelsplattformen» ausgeschrieben und zusammengeführt werden (Bauer & Hofmann, 2018, S. 6).

Für Unternehmen bedeuten diese neuen Anstellungsmodelle, dass die Lohnkosten dem tatsächlichen Arbeitsvolumen angepasst werden können und sich damit das unternehmerische Risiko senkt (Bauer & Hofmann, 2018, S. 6; Felder, 2018). Gleichzeitig führen mehr Beschäftigte mit kleinen Pensen oder stetig wechselnde Anstellungen durch befristete Verträge zu mehr administrativem Aufwand. Arbeitnehmende erhalten durch diese neuen Anstellungsmodelle einerseits die Möglichkeit, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse (Work-Life-Balance) individuell zu gestalten (Breutmann, 2018, S. 63f.; Genner et al., 2017, S. 21). Andererseits bedeuten befristete Verträge aber auch weniger finanzielle und soziale Sicherheit (Bauer & Hofmann, 2018, S. 5; Felder, 2018).

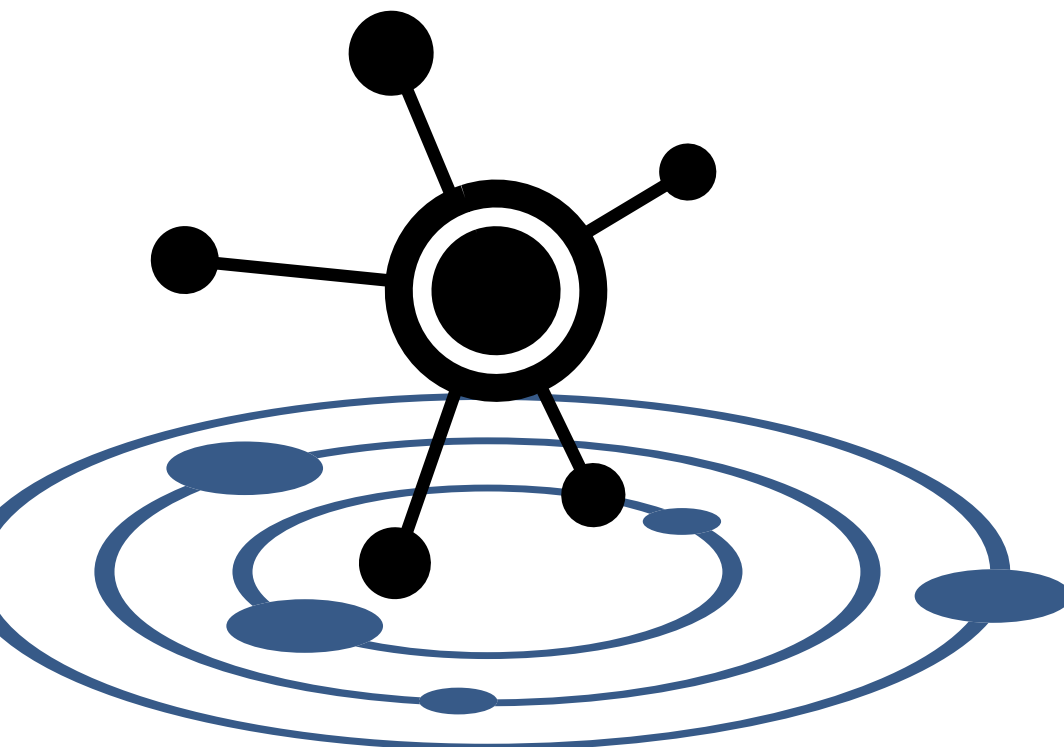
Dimension Technology

Digitale Technologien bedeuten für Unternehmen in erster Linie Effizienz. Dieser kommt innerhalb der Digitalen Transformation ein hoher Stellenwert zu, da sie in grossem Masse zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beiträgt (Kraft & Peter, 2017b, S. 32). Neben der Automation in der Produktion spielen digitale Technologien, welche die Kommunikation und die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden fördern, eine wesentliche Rolle. Die Bereitschaft, neue Technologien in den Arbeitsalltag zu integrieren und sich digitale Kompetenzen anzueignen, wird entscheidend sein, um in einem zunehmend digitalen Arbeitsumfeld bestehen zu können.

Wichtige Technologien

Zu den wichtigsten Technologien des digitalen Zeitalters gehören laut Bauer und Hoffmann (2018, S.2) «Prozessor und Speichertechnik, Übertragungstechnik, Sensorik und Steuertechnik inkl. Robotik, Software und künstliche Intelligenz sowie Informationsplattformen und die ihnen zugrunde liegende Digitalisierung der Informationen». Weitere wichtige technologische Treiber sind das Datenmanagement und Cloud Computing (Kraft & Peter, 2017b, S. 32).

Eine wichtige Rolle bei den eben genannten Technologien nimmt das Internet ein, welches alle einzelnen Technologien und Akteure vernetzt. Durch das Internet werden nicht nur Menschen durch Maschinen mit Menschen oder Menschen mit Maschinen, sondern auch Maschinen mit Maschinen – Letzteres in Form des Internet der Dinge – verbunden (Bauer & Hofmann, 2018, S. 3f.). Eine besondere Rolle unter den Technologien nehmen innerhalb der Arbeitswelt Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ein, welche durch das Internet regelrecht revolutioniert wurden.



Kommunikation und Kollaboration

Kollaborationsplattformen bieten Möglichkeiten, wie sich Mitarbeitende vernetzen und zusammenarbeiten können (Petry, 2018, S. 316). Diese Plattformen setzen sich meistens aus einer Mischung von Modulen, welche Kommunikation ermöglichen; Modulen, welche Informationsaustausch ermöglichen und Modulen, welche Organisation ermöglichen, zusammen (Brown, Dennis & Venkatesh, 2010, S. 12). Zu den ersteren gehören Funktionen wie Nachrichtoptionen oder Blogs, Optionen für Telefonie und Videokonferenz. Zu den letzteren zählen Funktionen wie Kalender, Prozess- und Ressourcenplanung sowie das Erstellen von Berichten (Peter, Petersen & Leickel, 2018).

Digitale Technologien erleichtern die interne Kommunikation (Petry, 2018) mittels Social Media inklusive Forum- und Chatoptionen (z. B. Yammer) oder Telefonie und Videokonferenzen über die Internetverbindung (z. B. Skype for Business oder Jabber). Kollaborationsplattformen wie z. B. Jira, Trello, Slack oder Microsoft Teams unterstützen die Zusammenarbeit innerhalb von Teams.

Die Zusammenarbeit auf virtuellen Plattformen ist eine Realität im digitalen Zeitalter, in welchem mobiles Arbeiten zentral ist und internationale Firmen in Teams arbeiten, deren Mitglieder sich in verschiedenen Zeitzonen befinden. Dennoch gibt es auch ein paar Nachteile bei der virtuellen Form der Zusammenarbeit. So fand Hayward (2011, S. 47f.) zum Beispiel heraus, dass Zusammenarbeit, welche über Technologie (im Gegensatz zu Face-to-Face) erfolgt, grössere Zeitabstände beim Informationsaustausch nach sich zieht, die Beteiligten mehr Interpretationsspielraum haben und sich daraus Missverständnisse ergeben, welche wiederum dazu führen, dass Zeit aufgewendet werden muss, um diese zu beheben.

Technologie und Adaption

Das Vorhandensein von digitalen Geräten, Plattformen, Software oder Apps alleine garantiert den Projekterfolg noch nicht. Die digitalen Kommunikationskanäle und Plattformen sind lediglich Werkzeuge, die von den Anwenderinnen und Anwendern genutzt werden müssen, damit sie einen Zweck erfüllen, nämlich die Erleichterung und Unterstützung von Arbeit. Die Hürde, neue Technologien zu benutzen, nennt man Adaptionsschwierigkeit. Nur wenn sie überwunden werden kann, entsteht ein Mehrwert für das Unternehmen und die Mitarbeitenden.

Damit Kollaborationsplattformen zum gemeinsamen Nutzen von Wissen und Arbeiten funktionieren, müssen die folgenden Kriterien erfüllt sein: Die Unternehmenskultur ist offen für Zusammenarbeit und das Teilen von Wissen; es sind genügend finanzielle Ressourcen vorhanden, um die Plattformen den Bedürfnissen der Userinnen und User sowie dem spezifischen Projekt anzupassen; die Unternehmenskultur fördert Vertrauen unter den Mitarbeitenden und diese werden nach ihren jeweiligen Stärken und Fähigkeiten eingesetzt; die Plattform ist geeignet; die Plattform wird sinnvoll geführt; Ziele sind formuliert und Prozesse definiert (Peter et al., 2018).

Um das Potenzial von neuen Technologien auszuschöpfen, müssen sich Mitarbeitende sowie Führungskräfte laufend neues Wissen und Können aneignen. Neue Technologien verändern Prozesse vor allem da, wo es Schnittstellen gibt (Schircks et al., 2017, S. 4f.), was wiederum Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft seitens der Betroffenen erfordert.

Digitale Kompetenzen digital erlernen

Eine Form, um sich neue Kompetenzen anzueignen, ist mittels dem sogenannten E-Learning. Dieses kann unterschiedliche Formen annehmen. So gibt es zum Beispiel webbasierte Trainings, virtuelle Klassenräume und Webinare, Wikis, E-Learning basierend auf Social Media, videobasiertes Lernen, Micro-Blogs, Simulationen, mobiles Lernen, spielbasiertes Lernen ('Serious Games') oder auch Augmented-Reality-basiertes Lernen.

Diese Formen des E-Learnings müssen weder teuer noch komplex sein (Diaz & Dellacherie, 2017). Der Vorteil besteht darin, dass Mitarbeitende den Zeitpunkt, an welchem sie das E-Learning durchführen möchten, selber bestimmen können und in vielen Fällen erst noch auf ihrem Lernniveau abgeholt werden. E-Learning bietet nicht nur räumliche und zeitliche Flexibilität und individuelles Lernen für die Mitarbeitenden, sondern bedeutet auch Zeitersparnisse (und damit Kosteneinsparungen) gegenüber Klassenraum-schulungen.

Digitale Kompetenzen und der gekonnte Umgang mit Technologie sind entscheidend für die Attraktivität von Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt. Die Angst, von einer Maschine ersetzt zu werden, schwingt im öffentlichen Diskurs stets mit und hat teilweise ihre Berechtigung – jedoch wahrscheinlich nicht auf den gesamten Arbeitsmarkt gesehen.

Grenzen der Technologie in der Arbeitswelt

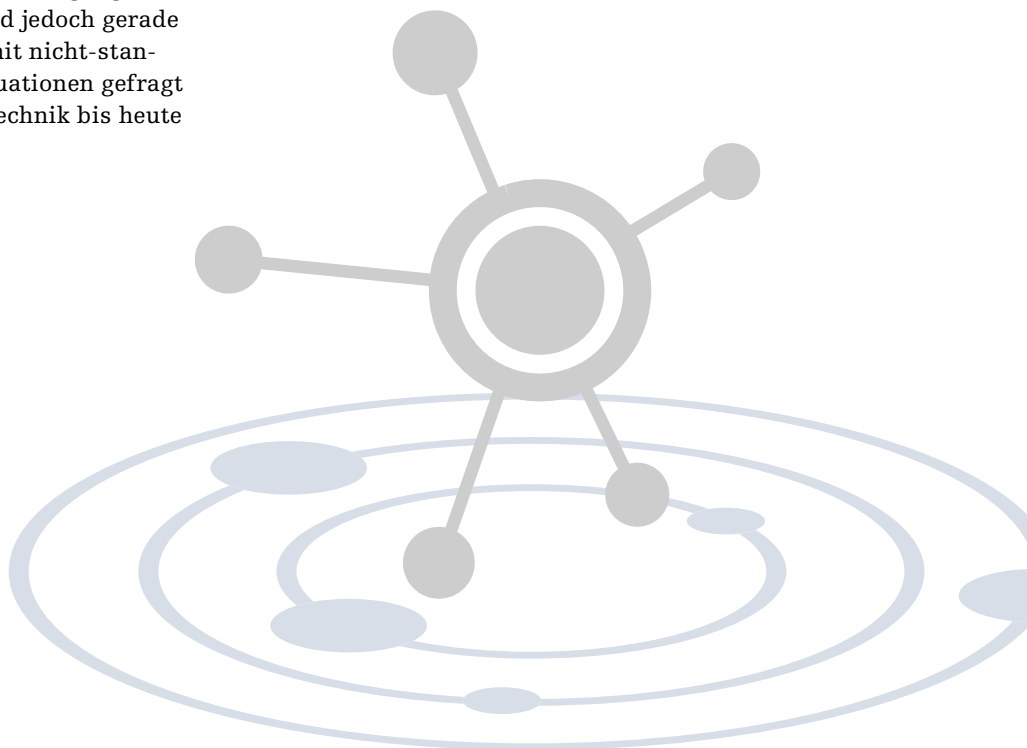
«Die Frage nach der Ersetzbarkeit menschlicher Arbeit durch digitale Technologien und die damit verbundenen Folgen für Arbeit und die Gesellschaft (z. B. für den Arbeitsmarkt und Qualifizierung) steht im Zentrum des öffentlichen Digitalisierungsdiskurses» (Huchler, 2018, S. 145). Es gibt zahlreiche Studien, die sich mit der Wegrationalisierung von menschlicher Arbeit beschäftigen und versuchen, Prognosen über mögliche Beschäftigungsgrade und potenzielle neue Jobprofile anzustellen, jedoch variieren diese mit ihren Vorhersagen stark (Jäger & Petry, 2018).

Tendenziell ist anzunehmen, dass der Mensch bei Routinearbeiten im Dienstleistungsbereich und bei körperlich belastenden Tätigkeiten in der Produktion durch Technologie und Automatisierung abgelöst wird (Jäger & Petry, 2018; Bauer & Hoffmann, 2018). Gleichzeitig ist jedoch zu erwarten, dass durch die Digitalisierung auch neue Berufe entstehen, da es neue Möglichkeiten gibt und es Mitarbeitende braucht, welche diese für die Unternehmen umsetzen. So entstehen z. B. neue Berufe wie Datenökologin oder Big Data Architekt (Schircks, 2017; Jäger & Petry, 2018). Hackl et al. gehen davon aus, dass «qualifizierte Arbeiten mit komplexen Anforderungen in Zukunft stark nachgefragt sind» (2018, S. 19). Dringend benötigt werden Fachkräfte im Bereich IT, in kreativen und in sozialen Berufen. Neben dem Wegfallen von gewissen Berufen und der Schaffung neuer Berufe werden auch etliche bestehen bleiben, jedoch mit veränderten Aufgaben und Inhalten (Jäger & Petry, 2018, S. 53). Es handelt sich also weniger um den Wegfall von Arbeit für den Menschen, sondern eher um eine Verschiebung von Tätigkeitsfeldern, wobei sich herauskristallisiert, dass menschliche Eigenschaften wie Kreativität oder Empathie sich nicht gut digitalisieren lassen (Jäger & Petry, 2018, S. 53). Deshalb sind Berufe, in denen diese Eigenschaften gefragt sind, weniger (oder zumindest noch nicht) von der Digitalisierung betroffen.

Auch Huchler (2018) weist darauf hin, dass menschliche Arbeit nicht gänzlich durch Technologien und Roboter ersetzt werden kann. Er geht davon aus, dass Mensch und Technik unterschiedliche Qualitäten beim Ausführen von Arbeit mitbringen und deshalb weiterhin von einer gewissen «Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik auszugehen ist» (S. 143).

Was ebenfalls gegen die komplette Rationalisierung von Arbeit durch Technologie spricht, ist die sogenannte «Nebenfolgenproblematik». Damit ist gemeint, dass durch Rationalisierung, welche durch Technik – also durch Digitalisierung – bedingt ist, neue Arbeit und Kosten generiert werden, da diese digitalen Systeme nicht nur implementiert, sondern auch begleitet und unterhalten werden müssen. Durch die Vernetzung von Prozessen entsteht eine zunehmende Komplexität, die zu Dysfunktionen und Fehlern führt, die dann behoben werden müssen. Somit werden wiederum Arbeitskräfte gebraucht, die sich diesen Aufgaben annehmen (Huchler, 2018; Brainbridge, 1983).

Digitalisierung bedeutet Standardisierung und Formalisierung (Huchler, 2018; Rammert, 2009; Böhle, 2015; Böhle, 2017) mit dem Ziel, Komplexität zu reduzieren und Abläufe effizienter zu gestalten. Im Umgang mit Unsicherheiten in Organisationen sind jedoch gerade das Improvisieren und der Umgang mit nicht-standardisierten, nicht-prozesshaften Situationen gefragt – was dem Menschen gegenüber der Technik bis heute einen Vorteil einräumt.



New Work und die Arbeitswelt 4.0 – die Verknüpfung von People, Place und Technology

Ein unbeständiges, unsicheres, komplexes und mehrdeutiges Umfeld (VUCA), wie es die Digitale Transformation mitbringt, erfordert agile Unternehmen. Dies muss sich sowohl in den Führungskräften und deren Führungsstil widerspiegeln als auch in den Mitarbeitenden, deren Kompetenzen und Bereitschaft, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und Neues zu lernen. Damit ist insbesondere der Umgang mit Technologie und neuen digitalen Lösungen und deren Integration im Arbeitsalltag gemeint. Es braucht zudem eine neue Unternehmenskultur, welche schnelles Lernen (aus Fehlern) unterstützt und Strukturen schafft, die schnellere Entscheidungswege erlauben. Um mit der Geschwindigkeit, neuen Technologien und der immensen Informationsmenge besser umzugehen und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern, empfiehlt es sich ebenfalls, Gesundheitsmassnahmen strukturell im Unternehmen zu verankern. Flexibilität bezüglich Ort und Zeit bei der Arbeit bedeutet sowohl Freiheit als auch mehr Verantwortung für die Mitarbeitenden und das Schaffen von Rahmenbedingungen für diese Flexibilität seitens der Führungskräfte.

Die Vorstellung und Realität von Arbeitsort und -zeit ändern sich komplett. «Die Vision von New Work ist, dass Arbeit von jedem Ort und zu jeder Zeit durchgeführt werden kann und sich durch digitale Vernetzung Teams dynamisch oder projektbasiert verändern können» (Linder, 2019, S. 24). Gleichzeitig kommt dem physischen Arbeitsort eine neue Rolle zu und Büros werden neu gestaltet. Neue Organisationsformen und neue Beschäftigungsmodelle sowie die Verabschiedung der Präsenzkultur fordert aber auch einen neuen Führungsstil. Diese Führung auf Distanz (Frost et al., 2018) erfordert die Kunst, eine «persönliche Bindung auch über unpersönliche technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten» (Jäger & Körner, 2016, S. 112).

Neue Technologien und Software, mobile Geräte und Breitbandinternet ermöglichen das zeitlich und örtlich flexible Arbeiten (Genner et al., 2017). Die durch das Internet ermöglichte Vernetzung und die immer kleiner werdenden Geräte, welche über immer grössere Rechenleistung verfügen, führen zu mehr Mobilität bezüglich Arbeitsort und Arbeitszeit. Des Weiteren führt die Digitalisierung von Informationen dazu, dass sie von Raum und Zeit losgelöst verfügbar sind. Das Kommunizieren über Social Media oder das Arbeiten über virtuelle Plattformen sind dann mögliche neue Arbeitsformen, die durch die neuen Arbeitsmittel generiert werden. Zudem kommt es zu neuen Beschäftigungsformen, welche die örtliche und zeitliche Flexibilität nutzen. Mitarbeitende müssen bereit sein, sich neue Kompetenzen anzueignen, um in der neuen Welt der Arbeit – People, Place und Technology –, die zu einem wesentlichen Teil digital ist, mitzuhalten.

Literatur

- Amabile, T. (2011). *The Progress Principle*. Boston: Harvard Business School.
- Bauer, W. & Hofmann, J. (2018). Arbeit, IT und Digitalisierung. In: J. Hoffmann (Hrsg.), *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation* (S. 1-16). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Bendel, O. (2019, Juni 13). *Agilität*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882
- Bergmann, F. (2005). *Die Freiheit leben*. Freiburg: Arbor Verlag.
- Böhle, F. (2015). Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit mit Ungewissheit. *praeview. Z Innov Arbeit Prävent* 2(3), 9.
- Böhle, F. (Hrsg.). (2017) *Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Brainbridge, L. (1983). Ironies of Automation. In: G. Johannsen & J.E. Rijnshorp (Hrsg.), *Analysis, design and evaluation of man-machine systems: Proceedings of the 1st IFAC/IFIP/IFORS/IEA conference*, Baden-Baden, 27-29 September 1982, 1: (129-136) Oxford: Pergamon Press.
- Breutmann, N. (2018). Anforderungen der Arbeitgeber an die Arbeit 4.0. In: O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 59-65). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brown, S.A., Dennis, A.R. & Venkatesh, V. (2010). Predicting Collaboration Technology Use: Integrating Technology Adoption and Collaboration Research. *Journal of Management Information Systems*, 27 (2), 9-53.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015). *Grünbuch Arbeiten 4.0*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Forschungsbericht 463: Foresight-Studie «Digitale Arbeitswelt»*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Cole, T. (2017). *Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! Impulse für den Mittelstand*. (2. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Coradi, A. & Schweingruber, D. (2017). Workspace Design für höhere Innovation und Effizienz. Die Arbeitswelt 4.0 – neue Raumkonzepte für mobile Wissensarbeiter und Unternehmen in der digitalen Transformation. In: A.D. Schircks, R. Drenth & R. Schneider (Hrsg.), *Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation* (S. 87-100). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Crummenerl, C. & Seebode, R.O. (2016). Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformationen – Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied machen. In: T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 151-186). Freiburg: Haufe.
- Diaz, M., & Dellacherie, A. (2017). *Ein Handbuch für E-Learning-Skeptiker*. White Paper Haufe Akademie und CrossKnowledge.
- Drenth, R., Bigler L. & Grosse-Ruyken P.T. (2017). Information & Communication Technology (ICT) 4.0. In: A.D. Schircks, R. Drenth & R. Schneider (Hrsg.), *Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation* (S. 49-76). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Duden. (2019, Mai 31). *Arbeit*. Abgerufen von www.duden.de/rechtschreibung/Arbeit
- Felder, R. (2018). Gestaltung von Arbeitnehmerbeziehungen im Digitalen Zeitalter. In: T. Petry & W. Jäger (Hrsg.). *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 327-341). Freiburg: Haufe.
- Frost, M., Terstegen, S., Altun, U., Adenauer, S. & Jeske, T. (2018). Führung und Organisation in der Arbeitswelt 4.0. In: O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.). *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 159-188). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., Majkovic, A.-L. (2017). IAP Studie 2017. *Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Gloger, B. & Margetich, J. (2018). *Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hayward, P.A. (2013). Team Cognition using Collaborative Technology: A Behavioral Analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (1), 38-54.
- Herzig, M. (2017). *Fehlerkultur: Was ist ein produktiver Umgang mit Fehlern?* Zürich: zhaw.
- Huchler, N. (2018). Die Grenzen der Digitalisierung. Begründung einer Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik und Implikationen für eine humane Technikgestaltung. In: J. Hoffmann (Hrsg.), *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation* (S. 143-162). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Jäger, W. & Körner, P. (2016). New Work, New Leadership. In: T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 99-114). Freiburg: Haufe.
- Jäger, W. & Petry, T. (2018). *Digital HR – Ein Überblick*. In: T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 27-100). Freiburg: Haufe.
- Kraft, C. & Peter, M.K. (2017a). Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung. In: M.K. Peter (Hrsg.), *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden* (S. 9-17). Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Kraft, C. & Peter, M.K. (2017b). Digitale Transformation: Die wichtigsten IT-Investitionen in Schweizer Firmen. *Netzwoche*, 16, 32-33.
- Krause, K., Basler, M., Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsbereitschaften - ein Leitfaden für Betriebe* (Arbeitspapier 38). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Liebermeister, B. (2017). *Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet*. Offenbach: Gabal.
- Linder, D. (2019). *KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luchs, M., Griffin, A., & Swan, S. (2015). *Design Thinking*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Ludwig, T., Kotthaus, C., Stein, M., Durt, H., Kurz, C., Wenz, J. ... Wulf, V. (2016). Arbeiten im Mittelstand 4.0 – KMU im Spannungsfeld des digitalen Wandels. *HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, 53(1), 71–86.
- Müller, H.E. (2019, Juni 19). *Lean Start-up*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lean-start-54470/version-277499
- Peter, M.K., Petersen, M. & Leickel, L. (2018). Die Zukunft gehört der Kollaboration. *Netzwoche*, 18, 20-21.
- Peter, M.K. (2018, März 9): Neue Technologien und die Industrie 4.0. *Geerbezeitung*, 11.
- Petry, T. (2018). Ansätze zur adäquaten Führung im Digitalen Zeitalter – Darstellung einer Digital Leadership-Toolbox. In: T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 311-325). Freiburg: Haufe.
- Poguntke, S. (2019, Juni 28). *Design Thinking*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/design-thinking-54120/version-277174
- Rammert, W. (2009). Hybride Handlungsträgerschaft: Ein soziotechnisches Modell verteilten Handelns. In: O. Herzog & T. Schildhauer (Hrsg.), *Intelligente Objekte* (S. 23–33). Berlin: Springer.
- Ries, E. & Bischoff, U. (2017). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen* (5. Auflage). München: Redline Verlag.
- Rustler, F. (2017). *Innovationskultur der Zukunft. Wie agile, selbstorganisierte Unternehmen die Digitalisierung meistern*. St.Gallen: Midas Management Verlag.
- Schircks, A.D. (2017). Die Arbeitswelt 4.0 kompetent gestalten. In: A.D. Schircks, R. Drenth & R. Schneider (Hrsg.), *Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation* (S. 1-34). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sieperman, M. (2019, Juni 28). *Scrum*. Gabler Wirtschaftslexikon abgerufen von wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462/version-276551
- Urbach, N. & Ahlemann, F. (2016). Der Wissensarbeitsplatz der Zukunft: Trends, Herausforderungen und Implikationen für das strategische IT-Management. *HMD*, 53, 16-18.
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Das FlexWork-Phasenmodell

Auf dem Weg zur mobil-flexiblen Arbeit

Johann Weichbrodt

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW,
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung

Hintergrund

Flexibles Arbeiten ist vielfältig. Das Anwaltsbüro, in dem ausnahmsweise auch mal zu Hause gearbeitet werden kann, fällt genauso darunter wie das hyperflexible Start-up, bei dem alle irgendwo arbeiten und ständig vernetzt sind.

Um diese Vielfalt abzubilden, entwickelten wir an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW das FlexWork-Phasenmodell. Es stellt eine Entwicklungslandkarte dar und bildet fünf aufsteigende Phasen flexibler Arbeit (von gar nicht bis extrem) auf vier Dimensionen (Büroinfrastruktur, Technologie, Arbeitsmodell, Organisationsstrukturen) ab. Die ersten drei Dimensionen fokussieren dabei auf mobil-flexible Arbeit an sich, während die vierte Dimension eher die Flexibilität der Organisation selbst betrifft.

Das FlexWork-Phasenmodell bietet Organisationen eine schnelle und gleichzeitig umfassende Möglichkeit, die örtliche und zeitliche Arbeitsflexibilität in ihrem Unternehmen einzuschätzen und liefert ausserdem Anhaltspunkte für die weitere Entwicklung. Dabei wird das Modell nur auf den Teil der Beschäftigten angewandt, die von ihrer Arbeitsaufgabe her mobil-flexibel arbeiten können.

Die Dimension «Infrastruktur/Architektur» fokussiert insbesondere auf die Flexibilität des Arbeitsplatzes. Ist nur ein fixer Arbeitsplatz pro Person vorgesehen, befindet sich ein Unternehmen eher in der ersten Phase, gibt es hingegen die Möglichkeit, zu arbeiten wo man will, und besteht auch ein Angebot an verschiedenen Zonen oder Räumen, die unterschiedliche Bedürfnisse abdecken, befindet sich das Unternehmen eher in den Phasen 4 oder 5. «Technologie» beschreibt den Entwicklungsstand bezüglich der Ausstattung an technischen Geräten und Softwares, welche das mobile Arbeiten unterstützen oder überhaupt erst ermöglichen (z. B. Laptops). Dazu gehören auch der externe Zugriff auf Dateien und cloudbasierte Systeme oder Tools, welche die ortsunabhängige Kooperation zwischen den Teammitgliedern unterstützen. Die Dimension «Arbeitsmodell» bezieht sich auf Regeln, Normen und Werte, die im Unternehmen bezüglich mobil-flexibler Arbeit bestehen. Ist mobil-flexibles Arbeiten noch eher unüblich und mit schiefen Blicken verbunden und erst nach einem grossen bürokratischen Aufwand möglich oder unterstützt und regelt das Unternehmen das mobil-flexible Arbeiten proaktiv und kompetent? Solche Punkte unterscheiden Unternehmen in dieser Dimension. Unternehmen, die sich bezüglich «Organisationsstrukturen» in einer tiefen Phase befinden, sind Unternehmen, die durch fix bestehende Teams, steile Hierarchien, rigide Strukturen und eher sequentielle Prozessorganisation gekennzeichnet sind. Eine Organisationsstruktur in einer höheren Phase ist charakterisiert durch flache Hierarchien, projektbasierte Zusammenarbeit und agile Methoden.

Anwendung des FlexWork-Phasenmodells

Es stehen zwei unterschiedliche Nutzungsvarianten zur Verfügung. Eine papierbasierte Anwendung erfolgt durch eine Selbsteinschätzung der Organisation anhand der Tabelle auf Seite 32f¹. Die Einschätzung kann durch Führungskräfte, Abteilungsleitende oder die Geschäftsleitung für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich vorgenommen werden. Auch die Personalabteilung kann häufig eine gute Einschätzung für das gesamte Unternehmen machen. Für jede Dimension wird anhand der Beschreibungen diejenige Phase ermittelt, welche die Organisation am besten abbildet. Um eine Gesamteinschätzung zu erhalten, kann dann ein Gesamtwert über alle vier Dimensionen gebildet werden (arithmetisches Mittel).

Nach der Ist-Einschätzung kann anhand des FlexWork-Phasenmodells eine strukturierte Diskussion geführt werden, wohin sich die Organisation allenfalls weiterentwickeln möchte: Auf welcher der vier Dimensionen? Wie weit? In welchem Zeitraum? Die Beschreibungen der nächsthöheren Phasen geben Anhaltspunkte darüber, wie diese Entwicklung aussehen könnte.

Eine andere Nutzungsvariante ist das Online Self Assessment (aps.orgas.ch/flexwork-assessment), welches in Deutsch und Französisch kostenlos zur Verfügung steht. Hier wird die Einschätzung strukturierter anhand von konkreten Fragen und Indikatoren durchgeführt. Das Ausfüllen dauert weniger als 15 Minuten. Das Tool liefert am Schluss ein Feedback mit der errechneten Einschätzung. Die Frage, wohin sich die Organisation entwickeln möchte, kann anschliessend anhand der Tabelle auf Seite 32f. geführt werden.

Referenzwerte

Im Rahmen der FlexWork Survey 2016 wurde eine schweizweite Unternehmensbefragung mit dem Phasenmodell 2.0 durchgeführt, welche als Referenz dienen kann: Unternehmen der Branchengruppe «wissensintensive Dienstleistungen» (IT, Finanzen, Beratungen u. a.) schätzen sich mehrheitlich in Phase 2 oder 3 ein, etwa 12% in Phase 4 und nur wenige in Phase 5. Einheiten der öffentlichen Verwaltung schätzen sich überwiegend in Phase 2 ein. Deutliche Unterschiede zwischen Gross- und Kleinunternehmen liessen sich dabei nicht finden. Bei kleinen Unternehmen scheint aber die Streuung breiter zu sein, das heisst es gibt mehr kleine Unternehmen, die entweder gar nicht oder besonders intensiv mobil-flexibel arbeiten, während bei den Grossunternehmen weniger Extremwerte zu finden sind.

Weiterführende Informationen:

Informationen zum FlexWork-Phasenmodell:
bit.ly/phasenmodell

FlexWork Online Self Assessment:
aps.orgas.ch/flexwork-assessment

Literatur

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. hdl.handle.net/11654/24099

Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, (4), 11-23. hdl.handle.net/11654/4991

¹ Varianten in Englisch, Französisch und Italienisch sind online verfügbar:
bit.ly/phasenmodell.

Das FlexWork-Phasenmodell

	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahmsweise flexibel
<h2>Infrastruktur/Architektur</h2> <p>Einschätzung: Zutreffende Phase ankreuzen</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ fixe Arbeitsplätze ■ Ausstattung widerspiegelt den Status (z. B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte) ■ Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt ■ viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ überwiegend fixe Arbeitsplätze ■ Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z. B. Meeting in der Kantine) ■ viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung
<h2>Technologie</h2> <p>Einschätzung: Zutreffende Phase ankreuzen</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ keine oder fast keine mobilen Geräte (Laptop/ Smartphone) ■ Zugang von ausserhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver nicht möglich ■ abgesehen von E-Mail und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools ■ falls Intranet vorhanden wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (top-down) ■ viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mobile Arbeitsgeräte nicht standardmässig verfügbar ■ Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich ■ kaum Kollaborations-Tools ■ Intranet als Einweg-Kommunikation (top-down) ■ private Geräte werden vereinzelt zum Experimentieren genutzt, obwohl es keine offizielle Firmenpolitik ist ■ Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiegeneration (Hardware, Software, Kollaborations-Tools)
<h2>Arbeitsmodell</h2> <p>Einschätzung: Zutreffende Phase ankreuzen</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeiten ausserhalb des Unternehmens ist nicht erlaubt ■ absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem ■ Befürchtungen: Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, Nichtstun 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mobil-flexibles Arbeiten nur als Ausnahme mit viel Kontrolle und Auflagen ■ Home-Office als Bevorzugung oder Anerkennung ■ generell recht starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem ■ Mitarbeitende im Home-Office werden als abwesend wahrgenommen
<h2>Organisationsstruktur</h2> <p>Einschätzung: Zutreffende Phase ankreuzen</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Fließbandmodell ■ steile Hierarchien, wenig Handlungsspielraum für Mitarbeitende ■ das Organigramm bestimmt, wer mit wem zusammenarbeitet ■ starkes «Silodenken», also wenig Austausch zwischen Abteilungen und Teams 	<ul style="list-style-type: none"> ■ neben der Zusammenarbeit in festen Teams und Abteilungen gibt es auch mehr und mehr übergreifende Projektteams ■ etwas mehr Handlungsspielraum für Mitarbeitende

Phase 3:	Phase 4:	Phase 5:
uneinheitlich & im Umbruch	flexibel & projektbasiert	ortsunabhängig & vernetzt
<ul style="list-style-type: none"> ■ fixe oder flexible Arbeitsplätze ■ Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt ■ vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, Telefonate oder informelle Besprechungen ■ weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ fixe oder flexible Arbeitsplätze ■ Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen) ■ unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft ■ Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume ■ vereinzelt existieren auch Projekt- oder Kreativräume 	<ul style="list-style-type: none"> ■ vielfältige Zonen und Rückzugsräume vorhanden ■ Projekt- und/oder Kreativräume vorhanden ■ tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen ■ Dezentralisierung der Unternehmensstandorte ■ Nutzung von Hubs und Co-Working-Locations
<ul style="list-style-type: none"> ■ mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar ■ starke Vielfalt unter den Mitarbeitenden bei der Technologienutzung ■ viel «IT-Anarchie» (rege Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen) ■ vereinzelter, nicht zentral gesteuerter Einsatz von einfachen cloudbasierten Kollaborations-Tools (Insellösungen) ■ bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern ■ Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (z. B. Diskussionsforen oder interne Blogs auch für Mitarbeitende) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laptop, Smartphone und Remote Access Service als Standard für alle ■ Unified Communication & Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt ■ Einsatz von cloudbasierten Kollaborations-Tools, die z. B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben ■ Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken oder Messaging, aber nicht flächendeckend ■ Intranet als Mehrweg-Kommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren ■ «Bring your Own Device», d. h. explizite Möglichkeit, private Geräte einzubinden und zu nutzen; oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laptop, Smartphone, Remote Access Service als Standard, ebenso UCC ■ unkompliziertes Teilen von Medien aller Art (Dokumente, Fotos, Videos) ■ umfangreicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken («Enterprise Social») od. Messaging-Anwendungen ■ Kollaborations-Tools sind implementiert und erlauben die Zusammenarbeit an Dokumenten; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt ■ Hybride Modelle zur Nutzung von cloudbasierten Tools zur Kollaboration und zum Management ■ Experimente mit kontextbasierter Unterstützung, Empfehlungssysteme oder Bots, um die interne Information und Kommunikation zu verbessern
<ul style="list-style-type: none"> ■ mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, aber nicht ausreichend geregelt ■ Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst, Mitarbeitende probieren viel selbst aus ■ Privates und Arbeit wird mehr vermischt; Experimente mit neuen Grenzbeziehungen ■ Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele Verhandlungen zum Thema ■ Befürchtung: Verlust von informellem Austausch und «sozialer Umgebung» 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und wird vom Unternehmen unterstützt ■ auf Teamebene sind Absprachen vorhanden und werden laufend angepasst ■ Grenzen zwischen Arbeit und Privatem werden individuell neu gezogen ■ breiter Konsens über Vorteile mobil-flexibler Arbeit (z. B. Stärkung der Arbeitgeberattraktivität) ■ sozialer Austausch muss eigens organisiert werden ■ Befürchtung: Überarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mobil-flexible Arbeit ist die Norm, daher muss die gemeinsame Präsenz vor Ort organisiert werden ■ viel Erfahrungswissen und gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit vorhanden, daher kaum noch formale Regelungen nötig ■ hohe Kompetenz der Mitarbeitenden bez. Grenzen zwischen Arbeit und Privatem ■ Risiken/Probleme (z. B. Erreichbarkeit, Überarbeitung) werden aktiv angegangen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Matrixmodell ■ etwas flachere Hierarchien ■ Projekte bestimmen, wer mit wem zusammenarbeitet ■ Experimente mit dem Einschluss von externen Mitarbeitenden (z. B. Freelancer) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ viel Zusammenarbeit in interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektteams ■ vermehrt Einbezug von Externen (z. B. Freelancer) in Projektteams ■ Experimente mit agiler Teamzusammenarbeit (z. B. Scrum) oder anderen neuen Kooperationsformen ■ Erfahrungen mit «collaboration overload» (wg. Kommunikation/Meetings nicht genug Zeit für eigentliche Arbeit) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Netzwerkmodell ■ flache Hierarchien ■ interdisziplinäre, häufig wechselnde Projektteams sind die Norm ■ regelmässig Einbezug von Externen (z. B. Freelancer) ■ agile Arbeitsformen (z. B. Scrum) werden gezielt eingeführt und etablieren sich neben anderen best. Teamformen



American Express® and Mastercard® Cards issued by SwisscardAEGCS GmbH

Mitarbeiter motivieren

Denn Sie wissen, wie wichtig zufriedene Mitarbeiter sind.

Jetzt entdecken:
swiss-companycards.ch

5.000
Willkommens-
meilen

Motivation im Kartenformat

Auch in Silver und
Gold erhältlich.



Sponsoren und Forschungspartner



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Die FHNW Hochschule für Wirtschaft und das Projektteam der Future Work Group bedanken sich bei den Sponsoren und Forschungspartnern:

Wirtschaftspartner:



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

www.gesundheitsfoerderung.ch

sedus

www.sedus.com

SHARP

www.sharp.ch

Lenovo

www.lenovo.ch

ERCO

www.erco.ch

KMU Next

www.kmunext.ch

logitech

www.logitech.com

MindManager

www.mindmanager.com

AECS
SWISScard

www.swisscard.ch

Medienpartner:

Gewerbezeitung
DIE ZEITUNG FÜR KMU

www.gewerbezeitung.ch

MQ Management
und Qualität

www.m-q.ch

ORGANISATOR
DAS MAGAZIN FÜR KMU

www.organisator.ch



Schweizer Kader Organisation
Association suisse des cadres
Associazione svizzera dei quadri

www.sko.ch

FLEXIBLER, PRODUKTIVER, EFFIZIENTER

Smart Office kann jetzt jeder



se:connects macht's möglich

Neue, non-territoriale Arbeitsplatzkonzepte können zu einer Herausforderung für Facility Manager und Mitarbeiter werden. Die Lösung dafür heißt se:connects. Tische, Stühle und Räume werden intelligent, denn es wird mittels Hardware in Möbel integriert und via App über das Smartphone bedient. So können Mitarbeiter einfach und schnell einen

freien Arbeitsplatz ausfindig machen und Facility Manager profitieren von den Auswertungen und der besseren Flächennutzung im Büro. So wird der Arbeitstag von Beginn an gut planbar und produktiv. Sich finden, verbinden und loslegen: se:connects macht's möglich.



Echtzeitmessung der
Flächenbelegung



Arbeitsplatzmanagement
und Flächenanalyse



Erfahren Sie mehr über se:connects, das intelligente Gebäudemanagement-System auf der Sedus Website:
www.sedus.com/lösungen/se:connects

sedus



Forschungsergebnisse zum Stand der Arbeitswelt 4.0

Einleitung und Stichprobe

Marc K. Peter

FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication

Alessia Ruf & Carmen Zahn

FHNW Hochschule für Angewandte Psychologie,
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung

Die grosse Studie zur Digitalen Transformation der FHNW Hochschule für Wirtschaft im Jahr 2017 hat die Treiber, Barrieren und Risiken der Unternehmens-transformation untersucht (Peter, 2017). Im Kern der Forschung stand die Identifikation der sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation. Zu diesen zählen die konstante Kundenorientierung, neue (digitale) Geschäftsmodelle, neue Ansätze in Führung und Kultur, die Prozessoptimierung, das digitale Marketing, neue Technologien sowie die Cloud und aussagekräftige Daten (Abb. 1).

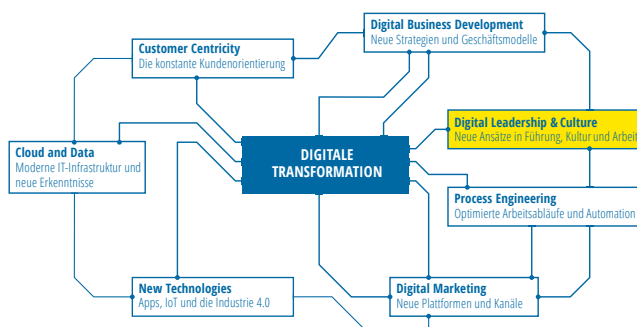


Abbildung 1: Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation mit «Digital Leadership & Culture» als Vertreterin für die Arbeitswelt 4.0 (n=2590 aus 4286 Themen bzw. Beschreibungen) (Peter, 2017).

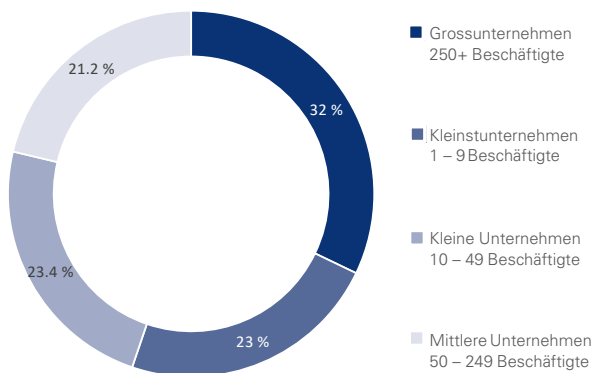
Die neuen Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit wurden als «Digital Leadership & Culture» zusammengefasst. Durch den digitalen Wandel wird ein Veränderungsprozess ausgelöst, der mittels Change-Management zu einer Anpassung der Führungsgrundsätze im Unternehmen führt. Die Beschreibungen beinhalten Fragen zur reaktiven (ausgehend von der digitalen Disruption) versus proaktiven (als Digital Leader) Notwendigkeit des Wandels. Teil von «Digital Leadership & Culture» sind Kreativität und Innovation, der digitale und mobile Arbeitsplatz sowie neue Organisationsformen, um Wissen zu teilen und Teams zu führen, schulen und motivieren.

In der Studie von 2017 bestätigten 73% aller Unternehmen, dass die Digitale Transformation einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat; 32% sahen neue Vorteile (Mehrwert) für Mitarbeitende als einen wichtigen Treiber der Transformation. Gleichzeitig sahen die Studienteilnehmenden das fehlende Know-how der Führungskräfte (48%) und der Mitarbeitenden (42%) sowie geringe Veränderungsbereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitenden (33% bzw. 32%) als Barrieren der Transformation. Als grosse Risiken wurden der Fachkräftemangel (42%), mögliche Arbeitsplatzverluste (37%) und Kultur/Arbeitsethik (32%) rund um die Faktoren der Digital Leadership aufgeführt (Peter, 2017).

Die Digital Leadership und etwas breiter gefasst New Work bzw. die Arbeitswelt 4.0 mit ihren Treibern und Risiken werden in dieser vorliegenden Studie weiter untersucht. Im Zentrum stehen dabei die drei Dimensionen People (Mitarbeitende), Place (Arbeitsumfeld) und Technology (Technologien).

Diese aktuelle Befragungsstudie von 2019 repliziert teilweise die 2017 durchgeführte Studie zur Digitalen Transformation, mit dem Unterschied, dass aufgrund der jüngsten Veränderungen in der Arbeitswelt für die Erhebung im Jahr 2019 einige neue Variablen erfasst und einige aus der Studie 2017 nicht mehr aufgenommen wurden. Die Teilnehmenden erhielten vierzig Fragen, mit welchen sie den Fortschritt ihrer Unternehmen hinsichtlich der Arbeitswelt 4.0 einschätzten. Die Studie stellt neue Originaldaten bereit, die eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen Digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0 in der Deutschschweiz erlauben.

Die aktuell untersuchte Stichprobe umfasst 1 144 Befragte (KMU: n=774; Grossunternehmen: n=366, keine Angaben¹: n=4). Bei der Stichprobe aller Teilnehmenden dominieren kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit 67.7% der Befragten. Die restlichen 32.0% arbeiten in grossen Unternehmen (GU) mit 251 Beschäftigten und mehr (Abb. 2)



Grossunternehmen: ø 8 327 Beschäftigte
Kleinunternehmen: ø 4 Beschäftigte
Kleine Unternehmen: ø 23 Beschäftigte
Mittlere Unternehmen: ø 119 Beschäftigte

Abbildung 2: Unternehmensgrösse n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

¹Vier Teilnehmende machten keine Angaben zur Anzahl der Beschäftigten in ihrem Unternehmen. Bei Analysen zum Vergleich zwischen KMU und Grossunternehmen wurden diese Personen ausgeschlossen.

Der Grossteil der befragten Unternehmen stammt aus der Deutschschweiz. Die Grossregion Zürich ist am stärksten vertreten. Neben den deutschschweizer Unternehmen nahmen auch 23 Personen aus den Grossregionen Genfersee und Tessin teil (Abb. 3).

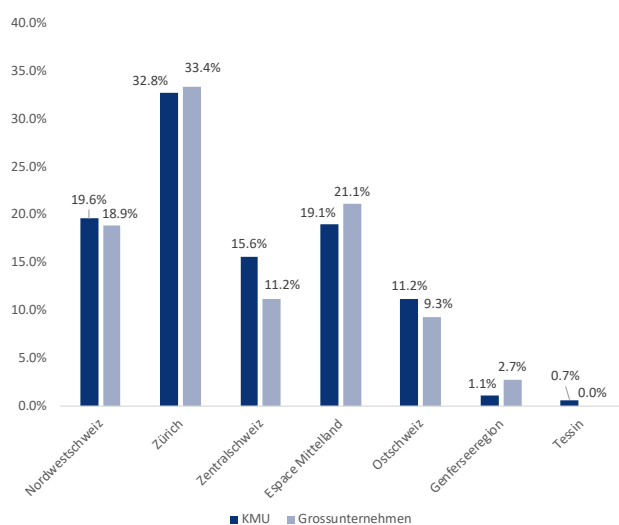


Abbildung 3: Grossregionen der KMU und Grossunternehmen n(1 103), n(KMU)=750, n(GU)=353 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die Mehrheit der befragten KMU stammt aus den folgenden Branchen: Erbringung freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistung (18.2%), Information und Kommunikation (17.1%) und Baugewerbe und Bau (8.3%).

Bei den Grossunternehmen sind die Branchen Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (22.1%), verarbeitendes Gewerbe und Herstellung von Waren (13.4%) und Information und Kommunikation (12%) am häufigsten vertreten (Abb. 4).

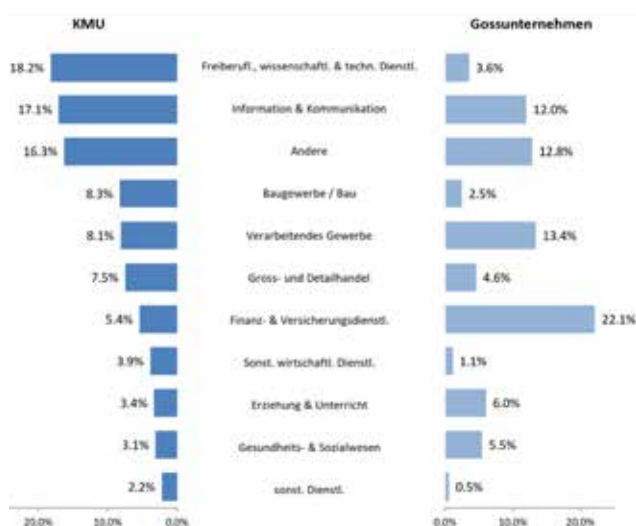


Abbildung 4: Branchen der KMU und Grossunternehmen n(1 031), n(KMU)=723, n(GU)=308, mehr als 2% Angaben innerhalb einer Branche bei KMU (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die Unternehmen sind durchschnittlich 54.4 Jahre alt (n=1 068; SD=78.15; range -1 – 1 213). Dabei sind KMU im Schnitt ca. 50 Jahre jünger (n=736; M=37.92 Jahre; SD=55.07) als Grossunternehmen (n=332; M=91.47 Jahre; SD=104.99). Eine Detailauswertung der Alterskategorien findet sich in Tabelle 1.

	< 20 Jahre	21 - 60 Jahre	> 61 Jahre	Total
KMU				
Anzahl	306	288	142	736
in %	41.6 %	39.1 %	19.3 %	100.0 %
GU				
Anzahl	34	113	185	332
in %	10.2 %	34.0 %	55.7 %	100.0 %
Total				
Anzahl	340	401	327	1068
in %	31.8 %	37.5 %	30.6 %	100.0 %

Tabelle 1: Unternehmen nach Alterskategorien n(1 068), n(KMU)=736, n(GU)=332, (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die Teilnehmenden haben folgende Positionen in ihren Unternehmen inne:

- 38.3 % Geschäftsführung
- 13.4 % Mitarbeiterin/Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion
- 12.5 % Abteilungsleitung
- 11.1 % Projektleitung
- 10.2 % Geschäftsbereichsleitung
- 7.6 % Teamleitung
- 6.8 % Andere

Im Split zwischen KMU und Grossunternehmen zeigt sich, dass der Grossteil der Befragten aus KMU Leitungspositionen innehaben. So sind 53.2% der Befragten aus KMU in der Geschäftsführung tätig; bei den Befragten aus Grossunternehmen sind dies nur 6.6%.

Definition und Übersicht

Die Arbeitswelt 4.0 als Handlungsfeld der Digitalen Transformation hat sich in den letzten Jahrzehnten massgeblich und auf verschiedenen Dimensionen verändert. Die grosse Studie der FHNW Hochschule für Wirtschaft zur Digitalen Transformation im Jahr 2017 hat bereits die Treiber, Barrieren und Risiken der Unternehmenstransformation untersucht. Unter dem Begriff der Digitalen Transformation verstehen Unternehmen einen kundenorientierten Ansatz, bei dem mittels neuer Technologien und der Verwendung von Erkenntnissen aus Daten externe Leistungen erbracht werden, die intern mit optimierten Prozessen (und teilweiser Automation) erstellt werden. Eine solche Transformation setzt die aktive Führung von und den Einbezug der Mitarbeitenden voraus.

Im Zentrum dieser ersten Studie stand die Identifikation der sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation (www.kmu-transformation.ch). Eines der sieben Handlungsfelder deckt den Bereich «Digital Leadership & Culture» ab – neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit. In der Literatur wird dieses Handlungsfeld etwas breiter auch als New Work bzw. Arbeitswelt 4.0 beschrieben.

In der Studie haben die Teilnehmenden den Begriff der Arbeitswelt 4.0 beschrieben (Abb. 8). Eine Auswertung aller Antworten in Form einer Word-Cloud zeigt, dass die Arbeitswelt 4.0 Bestandteil der Digitalen Transformation ist. Die Arbeitswelt 4.0 kann als strategische Initiative beschrieben werden, welche die Potenziale von optimierten Prozessen, der Automatisierung, verstärkter Zusammenarbeit und Vernetzung sowie beim Einsatz von Technologien im Kontext von Menschen und besonders Mitarbeitenden freisetzt.



Abbildung 8: Verständnis «Arbeitswelt 4.0» aus Sicht der Teilnehmenden (n=1144). Wortnennungen aus der Frage (z. B. Arbeit, Arbeitswelt) bzw. Füllwörter (die, etc., neu, z. B.) wurden unterdrückt (FHNW HSW Umfrage 2019 via Wordclouds.com, F1).

In einer geschlossenen Frage zur Arbeitswelt 4.0 haben die Teilnehmenden unterschiedliche vordefinierte Aspekte bewertet (vollständiger Fragebogen im Anhang). Es zeigte sich, dass neue Arbeitsformen sowohl für KMU (81.0%) als auch für Grossunternehmen (84.2%) den wichtigsten Aspekt der Arbeitswelt 4.0 darstellen. Darauf folgen neue Formen der Zusammenarbeit (KMU: 66.3%; GU: 71.3%), Arbeitsort und -platz (KMU: 61.5%; GU: 64.2%), Veränderungen der Unternehmenskultur (KMU: 59.4%; GU: 69.7%) und Technologieinsatz (KMU: 56.1%; GU: 61.5%) (Abb. 9).

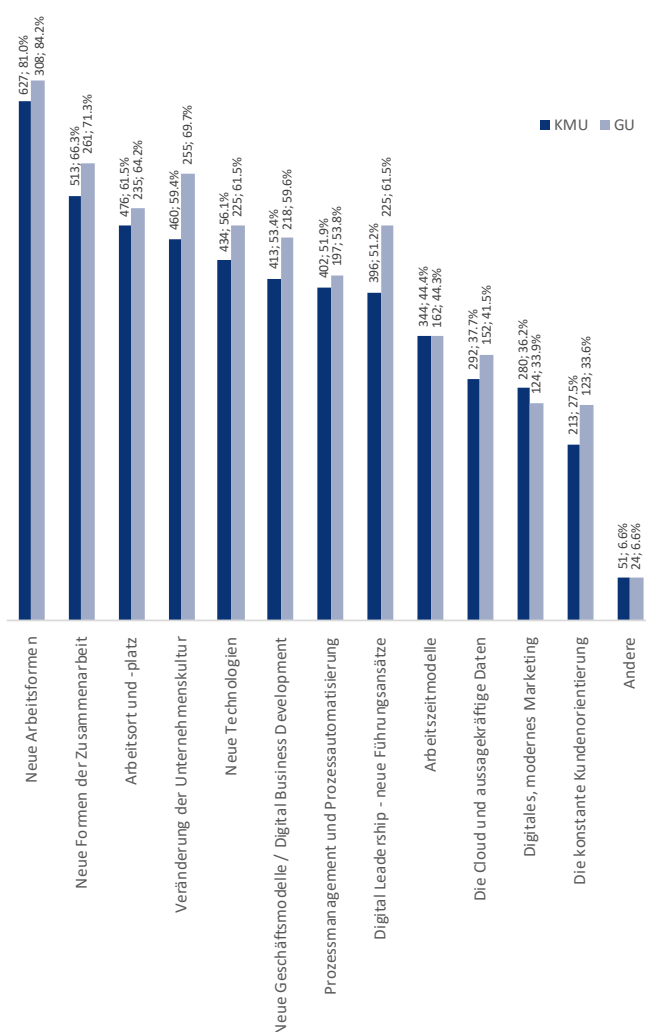


Abbildung 9: Verständnis der Arbeitswelt 4.0 bzw. Digitalen Transformation der KMU und Grossunternehmen n(1144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4, mehr als 2% Angaben bei KMU (FHNW HSW Umfrage 2019).

Für die teilnehmenden Schweizer Unternehmen ist diese Arbeitswelt 4.0 mehrheitlich noch neu: Nur 12% der befragten Teilnehmenden sagen von sich, dass sie bereits ein fortschrittliches Stadium erreicht haben. 45% der Unternehmen befinden sich in der Transformation und 43% stehen noch am Anfang. Hier sagen dann auch 76% der Teilnehmenden, dass es keine Strategie zur Arbeitswelt 4.0 gibt oder diese nicht bekannt ist; und 58% der Unternehmen binden die Mitarbeitenden in der Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 nicht mit ein. Der Bedarf an Wissensvermittlung und an gemeinsamer Visions- und Projektentwicklung für Unternehmen ist also hoch (siehe Seite 43ff.).

Dabei gilt es, die grössten Barrieren vorgängig zu kennen und – wo möglich – zu reduzieren. Zu den Barrieren gehören das fehlende Wissen/Know-how (42%), bestehende und teilweise starre Führungs- und Organisationsstrukturen (41%), Konflikte mit anderen Unternehmensprioritäten (35%), Personalmangel und wie bereits angesprochen die fehlende Strategie (beide 33%) (siehe Seite 47ff.).

Weshalb investieren Unternehmen in die Arbeitswelt 4.0? Primäre Treiber sind der Innovationsdruck (66%), der Bedarf nach einer besseren internen Kommunikation (64%) und das Erlangen von mehr Flexibilität (55%), gefolgt vom Bedarf nach einer besseren Reputation der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers (Employee Reputation, 54%) und dem Bedarf nach einer kundenfreundlicheren Organisation (50%) (siehe Seite 50ff.).

Wie im Einführungskapitel (ab Seite 9) identifiziert, stehen die drei Dimensionen People (Mitarbeitende), Place (Arbeitsumfeld) und Technology (Technologien) im Vordergrund. Die Studienresultate zeigen, dass in der People-Dimension die Themen Unternehmens- und Führungskultur, Zusammenarbeit, Arbeitgeberreputation sowie Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden hoch gewichtet werden. Die am dringendsten benötigten Mitarbeitendenkompetenzen sind dabei Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Flexibilität sowie Teamorientierung und Kooperationsfähigkeit.

Im modernen Arbeitsumfeld (Place) ist das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitsformen bei zwei Dritteln der Befragten vorhanden. So entstehen neue Organisationsstrukturen (u. a. mit virtuellen Teams) und Arbeitszeitmodelle. Beim eigentlichen Arbeitsplatz markieren das direkte/persönlich erlebte (Licht, Temperatur, Akustik) sowie erweiterte Umfeld (Gestaltung von Begegnungszonen, Zusammenarbeitsorten und Verpflegungszonen) wichtige Eckpunkte.

Bei den Technologien unterstützen gezielte Hardware- (Notebooks/Laptops, Tablets, Displays, Wi-Fi, Telefonie/VoIP, Konferenzsysteme) und Software-Investitionen (MS Office/Skype, Cloud-Plattformen, CRM-, DMS- und ERP-Lösungen, Instant-Messaging und Online-Lernplattformen) die Transformation in die Arbeitswelt 4.0.

Die Studie hat die zentrale Wechselwirkung der drei Dimensionen People, Place und Technology bestätigt (Abb. 10) und gezeigt, dass die Technologie-Dimension im digitalen Zeitalter den stärksten Einfluss auf die Arbeitswelt 4.0 hat.

Für eine erfolgreiche Strategie und Umsetzung sollen die drei Dimensionen deshalb ganzheitlich berücksichtigt werden. Die nachfolgenden, detaillierten Studienresultate präsentieren die zentralen Ergebnisse zur Entwicklung, zu Treibern, Barrieren, Risiken, Voraussetzungen und Auswirkungen sowie zu den drei Dimensionen der Arbeitswelt 4.0.

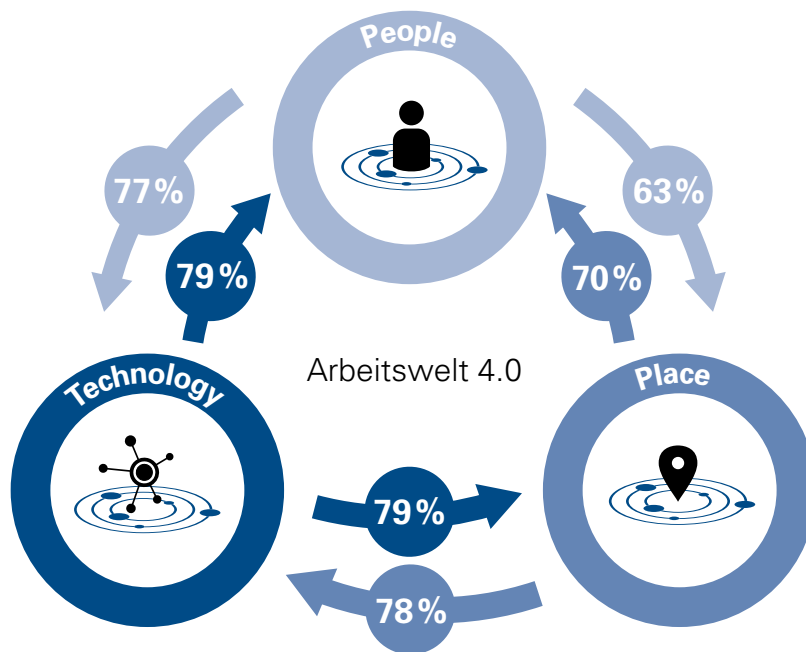


Abbildung 10: Wechselwirkung/gegenseitige Beeinflussung der Dimensionen People, Place und Technology (n=1 144) (FHNW HSW Umfrage 2019).

Entwicklung zur Arbeitswelt 4.0

Wie weit sind die Unternehmen in ihrer Entwicklung hin zur Arbeitswelt 4.0? Die Antwort darauf ist relativ ernüchternd: 43.9% der KMU und 42.6% der Grossunternehmen geben an, noch am Anfang der Entwicklung zu stehen. Lediglich 13.2% der KMU und 7.7% der Grossunternehmen schätzen ihre Entwicklung als weit fortgeschritten ein (Abb. 11). Wenig überraschend zeigt sich hier ein positiver Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsfortschritt und innovationsstarken Unternehmen ($r = .483, p < .001, n = 1\,125$).

Trotz des grossen Potenzials, welches es bei vielen Unternehmen hinsichtlich der Entwicklung zur Arbeitswelt 4.0 noch gibt, geben 62.6% der KMU und 57.4% der Grossunternehmen an, (sehr) zufrieden mit der bisherigen Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 in ihrem Unternehmen zu sein (Abb. 12).

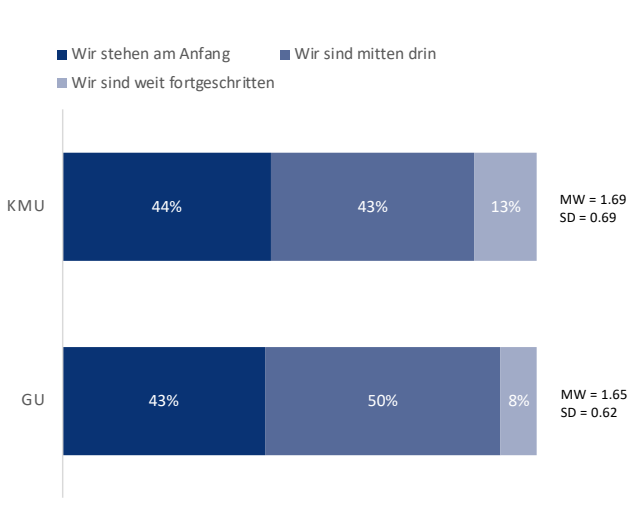


Abbildung 11: Entwicklungsstand hin zur Arbeitswelt 4.0 bei KMU und Grossunternehmen $n(1\,144)$, $n(KMU)=774$, $n(GU)=366$, $n(\text{keine Angaben})=4$ (FHNW HSW Umfrage 2019).

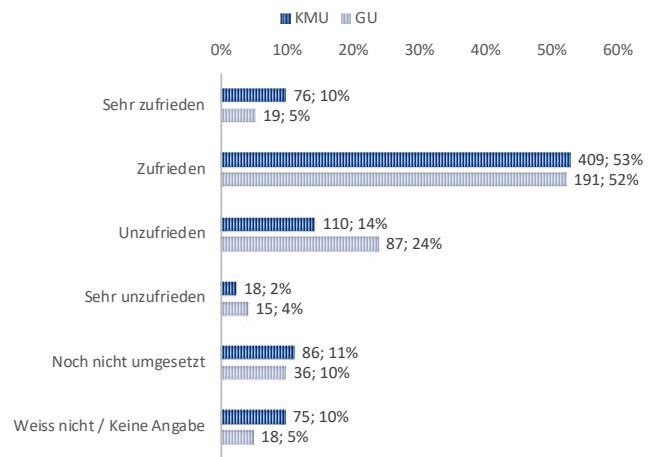


Abbildung 12: Zufriedenheit mit der Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen $n(1\,144)$, $n(KMU)=774$, $n(GU)=366$, $n(\text{keine Angaben})=4$ (FHNW HSW Umfrage 2019).

Einbezug der Mitarbeitenden

Der Grossteil der Unternehmen bindet ihre Mitarbeitenden (noch) nicht in die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 mit ein. So verfügen nur 24.6% (KMU 21.8%; GU: 27.3%) der befragten Unternehmen über eine definierte und den Mitarbeitenden bekannte Strategie zur Arbeitswelt 4.0 (Abb. 13).

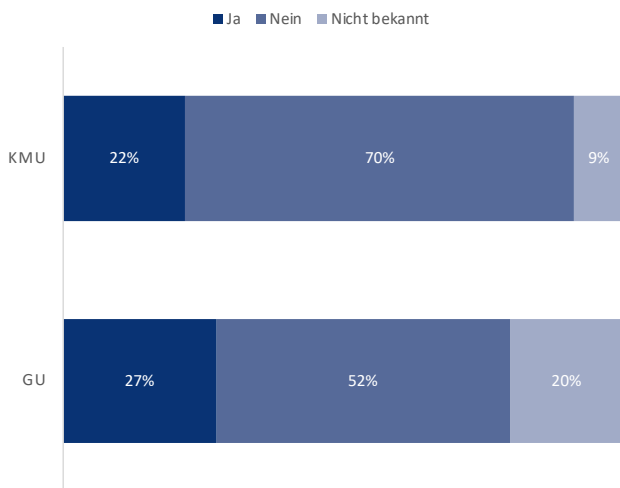


Abbildung 13: Unternehmensstrategie bei KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Zudem geben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass ihr Unternehmen die Mitarbeitenden bisher noch nicht zur Arbeitswelt 4.0 befragt beziehungsweise eingebunden hat (KMU: 58.5%; GU: 56.0%). Immerhin ein Viertel der Befragten (KMU: 27.1%; GU: 26.8%) hat Mitarbeitende bereits einbezogen und 14.3% der KMU sowie 17.2% der Grossunternehmen planen dies zukünftig (Abb. 14).

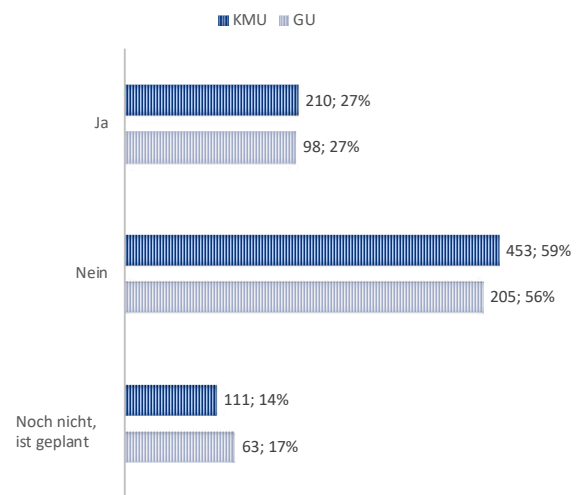


Abbildung 14: Einbezug der Mitarbeitenden in die Arbeitswelt 4.0 n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Anpassung der Unternehmensstruktur

Auch die Unternehmensstruktur wurde bislang von knapp der Hälfte der befragten Unternehmen (48.3%) noch nicht an die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 angepasst (KMU: 51.2%; GU: 45.4%) (Abb. 15).

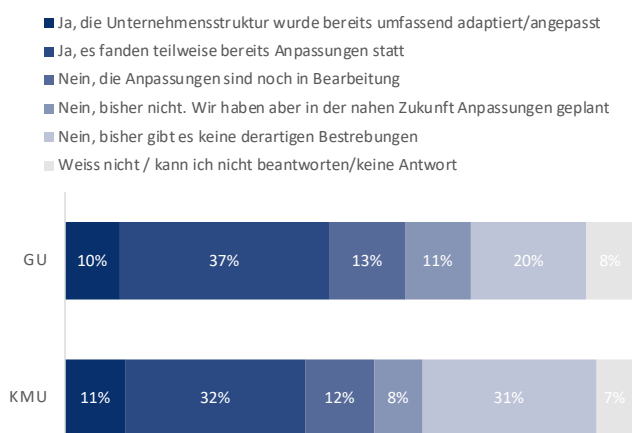


Abbildung 15: Anpassungen der Unternehmensstruktur hinsichtlich der Arbeitswelt 4.0 bei KMU und Grossunternehmen (n(1 144), n(KMU)=774), n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Eine Detailauswertung zeigt jedoch, dass es in Unternehmen, welche das Thema Arbeitswelt 4.0 als (sehr) relevant einstufen oder im Zuge der Arbeitswelt 4.0 bereits Projekte abgeschlossen haben, bereits vermehrt zu Anpassungen in der Unternehmensstruktur gekommen ist (Tab. 2).

	(sehr) relevant	Projekte abgeschlossen
Ja, die Unternehmensstruktur wurde bereits umfassend adaptiert/angepasst	13.5%	18.3%
Ja, es fanden teilweise bereits Anpassungen statt	39.4%	46.5%
Nein, die Anpassungen sind noch in Bearbeitung	13.8%	10.4%
Nein, bisher nicht. Wir haben aber in der nahen Zukunft Anpassungen geplant	10.2%	6.2%
Nein, bisher gibt es keine derartigen Bestrebungen	17.5%	13.5%
Weiss nicht/kann ich nicht beantworten	5.2%	4.3%
Total	827	578

Tabelle 2: Anpassungen der Unternehmensstruktur bei hoch eingeschätzter Relevanz des Themas oder bereits abgeschlossenen Projekte im Zuge der Arbeitswelt 4.0, n(hohe Relevanz)=826, n(abgeschlossene Projekte)=578 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Im Split nach unterschiedlichen Branchen zeichnet sich zudem ab, dass vor allem im Dienstleistungssektor bereits Anpassungen stattgefunden haben. So geben 21.0% der Branche Information und Kommunikation an, die Unternehmensstrategie schon umfassend adaptiert zu haben. Gefolgt wird dies von den Branchen Erbringungen von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (17.6%) und Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (11.0%) (Tab. 3).

	Ja, die Unternehmensstruktur wurde bereits umfassend adaptiert/angepasst	Ja, es fanden teilweise bereits Anpassungen statt	Nein, die Anpassungen sind noch in Bearbeitung	Nein, bisher nicht. Wir haben aber in der nahen Zukunft Anpassungen geplant	Nein, bisher gibt es keine derartigen Bestrebungen	Weiss nicht/ kann ich nicht beantworten	Total
Baugewerbe/Bau	8.2%	30.1%	16.4%	8.2%	30.1%	6.8%	73
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	8.9%	41.5%	17.1%	8.9%	17.9%	5.7%	123
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	11.0%	35.5%	11.0%	8.4%	26.5%	7.7%	155
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	17.6%	29.4%	8.8%	8.8%	29.4%	5.9%	34
Erziehung und Unterricht	2.1%	35.4%	10.4%	14.6%	29.2%	6.3%	48
Gesundheits- und Sozialwesen	6.8%	31.8%	9.1%	6.8%	34.1%	11.4%	44
Handel (Grosshandel)	6.7%	26.7%	11.1%	8.9%	42.2%	4.4%	45
Handel (Detailhandel)	0.0%	43.3%	13.3%	13.3%	26.7%	3.3%	30
Information und Kommunikation	21.0%	34.7%	11.9%	9.1%	17.0%	5.1%	176
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	0.0%	20.5%	20.5%	7.7%	38.5%	12.8%	39
Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	4.4%	28.3%	15.9%	11.5%	31.0%	8.0%	113
Andere	10.3%	32.6%	10.3%	8.6%	29.7%	8.6%	175

Tabelle 3: Anpassungen der Unternehmensstruktur nach Branchen, n(1 055) mehr als 2% Angaben innerhalb einer Branche bei KMU (FHNW HSW Umfrage 2019).

Barrieren und Risiken

Es ist wichtig, die Barrieren und Risiken der Arbeitswelt 4.0 zu kennen, damit Unternehmen frühzeitig auf potenzielle Schwierigkeiten vorbereitet sind. Dies vor allem auch im Hinblick darauf, dass Projekte, welche Unternehmen in ihrer Entwicklung hin zur Arbeitswelt 4.0 vorantreiben, viele Ressourcen konsumieren und auch das entsprechende Wissen sowie Zeit und Motivation der Mitarbeitenden benötigen.

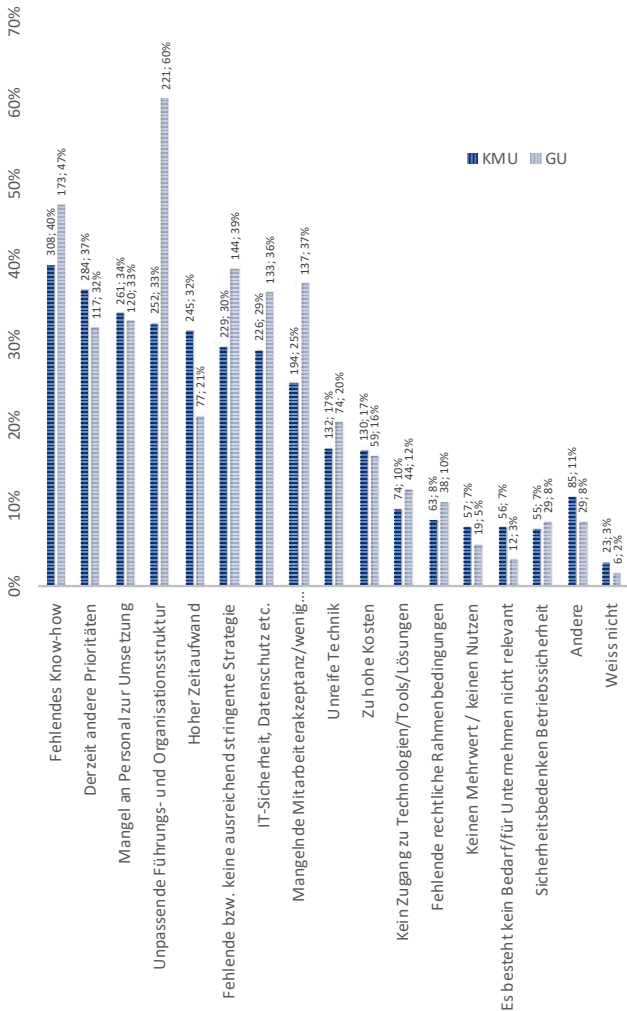


Abbildung 16: Barrieren der Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen
 n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4
 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Barrieren

Als grösste Barriere für (erfolgreiche) Transformationsprojekte wird bei KMU das fehlende Know-how aufgeführt (KMU: 39.8%; GU: 47.3%). Gefolgt wird dies von derzeit andere Prioritäten (KMU: 36.7%; GU: 32.0%) und Mangel an Personal zur Umsetzung (KMU: 33.7%; GU: 32.8%).

Die grössten Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen zeigen sich bei den Aspekten unpassende Führungs- und Organisationsstruktur und mangelnde Mitarbeiterakzeptanz bzw. wenig Veränderungsbereitschaft, die beide bei Grossunternehmen als Barrieren höher eingeschätzt werden (Differenz von 27.8 Prozentpunkten bei unpassende Führungs- und Organisationsstruktur und 12.4 Prozentpunkten bei mangelnde Mitarbeiterakzeptanz bzw. wenig Veränderungsbereitschaft) (Abb. 16). Obwohl der Grossteil der Unternehmen ihre Unternehmensstruktur noch nicht an die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 angepasst hat, nehmen Grossunternehmen unpassende Führungs- und Organisationsstrukturen als grössere Barriere wahr als KMU. Auch fehlende bzw. keine ausreichend stringente Strategie werden von vielen KMU (29.6%) und Grossunternehmen (39.3%) als grosse Barriere wahrgenommen. Dies ist möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass 69.5% der KMU und 52.5% der Grossunternehmen über keine definierte und den Mitarbeitenden bekannte Strategie zur Arbeitswelt 4.0 verfügen.

In der Auswertung der Antworten auf die Frage nach weiteren Barrieren zeigt sich, dass ausserdem (fehlende) Zeit und das Management im Allgemeinen als grosse Barrieren zur Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 angesehen werden (Abb. 17).



Abbildung 17: Weitere Barrieren der Arbeitswelt 4.0 (n=115). Wortnennungen aus der Frage (z. B. Arbeitswelt 4.0) bzw. Füllwörter (z. B., was, die) wurden unterdrückt (FHNW HSW Umfrage 2019 via wordclouds.com, F8).

Risiken

Das grösste Risiko, welches KMU im Zuge der Arbeitswelt 4.0 wahrnehmen, ist eine grössere Abhängigkeit von IT und Internetverbindung (KMU: 74.3%; GU: 65.6%). Gefolgt wird dies von Datenschutz und IT-Sicherheit (KMU: 52.3%; GU: 48.6%) und permanente Verfügbarkeit als Erwartungshaltung der Kunden (24/7) (KMU: 44.6%; GU: 41.3%).

Die grössten Diskrepanzen zwischen KMU und Grossunternehmen liegen bei Arbeitsplatzabbau/Automatisierung/Über-Automatisierung, welche Grossunternehmen als höheres Risiko wahrnehmen als KMU (Differenz von 11.2 Prozentpunkten) und grössere Abhängigkeit von IT und Internetverbindung, welche bei KMU als risikoreicher eingestuft wird (Differenz von 8.7 Prozentpunkten) (Abb. 18).

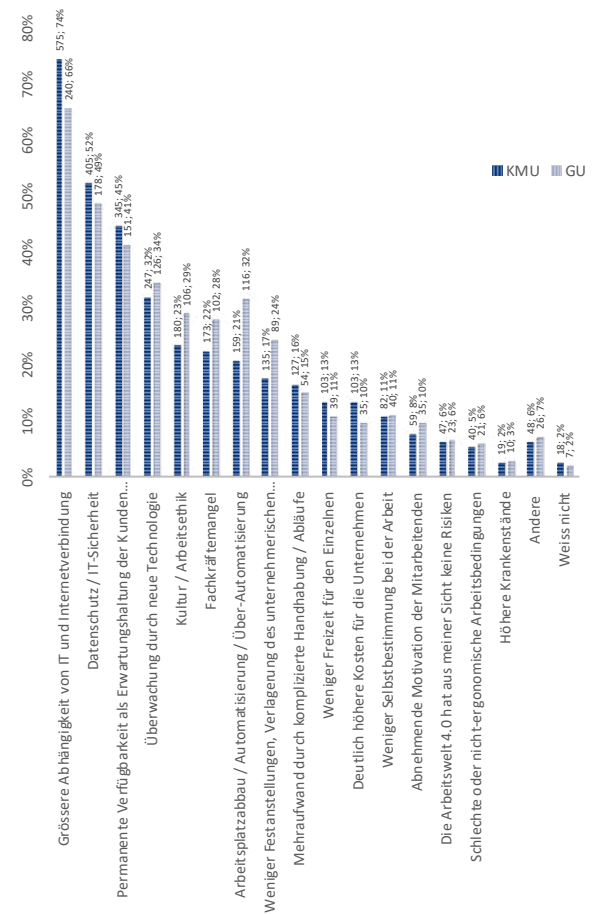


Abbildung 18: Risiken der Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen n(1144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Eine Auswertung der Antworten auf die Frage nach weiteren Risiken in Form einer Word-Cloud zeigt zudem, dass Überforderung und Kommunikation ebenfalls als grosse Risiken bei der Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 wahrgenommen werden (Abb. 19).



Abbildung 19: Weitere Risiken der Arbeitswelt 4.0 (n=74). Wortnennungen aus der Frage (z. B. Arbeitswelt 4.0) bzw. Füllwörter (z. B., was, die) wurden unterdrückt (FHNW HSW Umfrage 2019 via wordclouds.com, F9).

Treiber

Welche Motive stehen hinter den Bestrebungen der Unternehmen, in die Arbeitswelt 4.0 zu investieren? Zusammengefasst kristallisieren sich bei KMU die folgenden drei Haupttreiber heraus:

- Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern (KMU: 65.6%; GU: 60.7%)
- Innovation und Kreativität verbessern (KMU: 64.2%; GU: 69.7%)
- Bedürfnisse nach mehr Flexibilität (KMU: 54.3%; GU: 57.9%)

Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen zeigen sich vor allem in der Wichtigkeit höhere Attraktivität als Arbeitgeber/in zu erreichen (Differenz von 14.5 Prozentpunkten) und dem Bedarf, neue Mitarbeitende und Fachkräfte zu gewinnen (Differenz von 12.4 Prozentpunkten). Beide werden häufiger von Grossunternehmen genannt (Abb. 20).

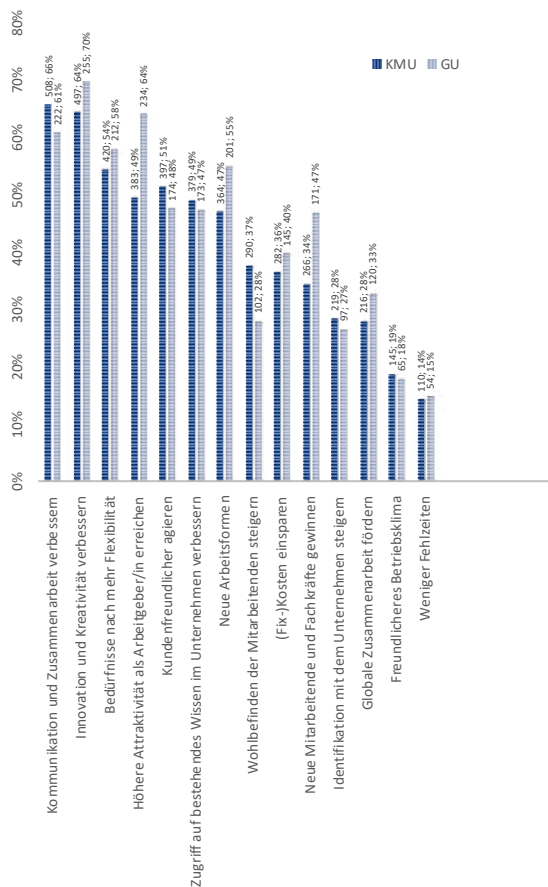


Abbildung 20: Treiber der Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen n(1144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die Word-Cloud der Antworten auf die Frage nach weiteren Treibern hebt ausserdem (Erwartungen von) Kunden als weiteren wichtigen Treiber hervor (Abb. 21).



Abbildung 21: Weitere Treiber der Arbeitswelt 4.0 (n=40). Wortnennungen aus der Frage (z. B. Arbeitswelt 4.0) bzw. Füllwörter (z. B., was, die) wurden unterdrückt (FHNW HSW Umfrage 2019 via wordclouds.com, F7).

Voraussetzungen: Mitarbeitende und Arbeitsplatz

Damit ein Unternehmen die Entwicklungen hin zur Arbeitswelt 4.0 meistern kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Kompetenzen der Mitarbeitenden, aber auch Gesundheit und Wohlbefinden sind in der Dimension People zentrale Themen. Beim eigentlichen Arbeitsplatz (Place) markieren das direkt bzw. persönlich erlebte (z. B. Licht) sowie das erweiterte Umfeld (z. B. Zusammenarbeitsorte) wichtige Eckpunkte.

Voraussetzungen Mitarbeitende (People)

Die People-Dimension behandelt vor allem Themen wie notwendige Kompetenzen, welche Mitarbeitende aufweisen müssen, um mit der Arbeitswelt 4.0 Schritt zu halten und ob und inwiefern eine entsprechende fachliche Betreuung unterstützen kann. Aber auch die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bzw. wie mit diesen Themen im Unternehmen umgegangen wird, sind in dieser Dimension zentral.

Kompetenzen

Die Unternehmen wurden gefragt, welche Kompetenzen der Mitarbeitenden zentral sind, um in modernen Teams und in modernen Arbeitsumfeldern erfolgreich agieren zu können. Die folgenden drei Kompetenzen wurden sowohl von KMU als auch von Grossunternehmen am häufigsten genannt:

1. Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft (KMU: 81.3 %; GU: 82.2 %)
2. Flexibilität (KMU: 72.5 %; GU: 80.3 %)
3. Teamorientierung und Kooperationsfähigkeit (KMU: 62.3 %; GU: 63.7 %)

Durchsetzungsvermögen (KMU: 10.5%; GU: 13.1 %) und Risikobereitschaft (KMU: 17.7 %; GU: 26.5 %) werden dagegen seltener als wichtige Kompetenzen eingestuft (Abb. 22).

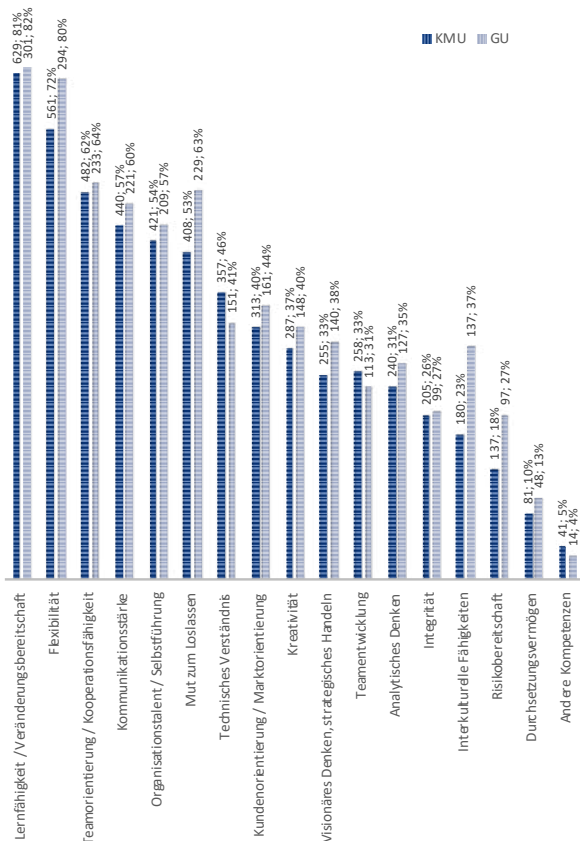


Abbildung 22: Kompetenzen der Mitarbeitenden in KMU und Grossunternehmen n(1144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Zusätzlich schätzten die Teilnehmenden ein, welche Bedeutung sie einer gezielten fachlichen Begleitung der Mitarbeitenden in eine Arbeitswelt der Zukunft (inklusive Coaching und Change-Management) einräumen. Die Bedeutung konnten Sie anhand einer Skala von 1 bis 100 einstufen. Die Resultate zeigen, dass Grossunternehmen einer fachlichen Begleitung eine leicht höhere Bedeutung einräumen ($n=366$ $M=63.70$, $SD=27.41$) als KMU ($n=774$, $M=56.33$, $SD=29.36$) (Abb. 23).

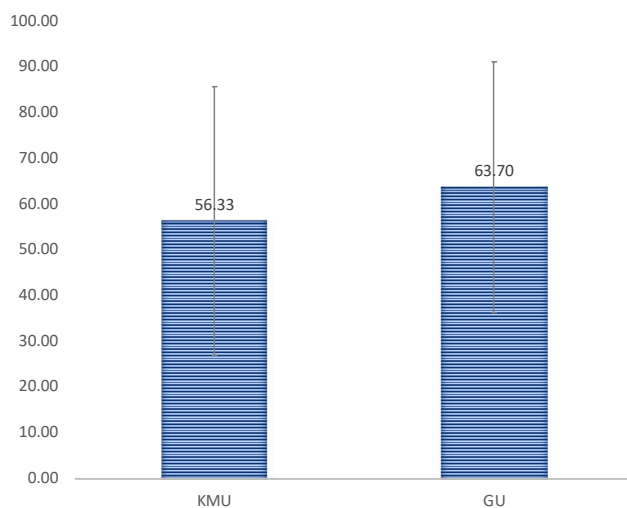


Abbildung 23: Fachliche Begleitung der Mitarbeitenden in KMU und Grossunternehmen $n(1\ 144)$, $n(\text{KMU})=774$, $n(\text{GU})=366$, $n(\text{keine Angaben})=4$ (FHNW HSW Umfrage 2019).

Gesundheit und Wohlbefinden

Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bzw. wie mit diesen Themen im Unternehmen umgegangen wird, sind weitere wichtige Voraussetzungen für ein Gelingen der Arbeitswelt 4.0. Die Gesundheit und das Wohlbefinden stehen im stetigen Wechselspiel mit den Möglichkeiten der Mitarbeitenden, im Unternehmen eigene Kompetenzen (weiter) zu entwickeln, aber auch mit der Wahrnehmung des eigenen Arbeitsplatzes.

Betriebsklima ($n=696$, $M=3.16$, $SD=0.80$) und Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und Lob ($n=706$, $M=3.07$, $SD=0.84$) sind in KMU besonders gut abgedeckt. Bei Grossunternehmen liegt der Fokus dagegen vermehrt auf der Aus- und Weiterbildung ($n=338$, $M=3.02$, $SD=0.79$) und auf ergonomischen Arbeitsplätzen und Umgebungsbedingungen ($n=338$, $M=2.92$, $SD=0.83$).

Die grössten Diskrepanzen zwischen KMU und Grossunternehmen zeigen sich vor allem bei der Mitsprachemöglichkeit (KMU: $M=3.03$; GU: $M=2.58$), bei der Wertschätzung (KMU: $M=3.07$; GU: $M=2.68$) und bei motivierendem Führungsverhalten (KMU: $M=3.03$; GU: $M=2.63$), welche in KMU besser bewertet wurden.

Handlungsbedarf besteht vor allem bei der Stressprävention (KMU: M=2.19; GU: M=2.23) und der regelmässigen Kontrolle der gesundheitsfördernden Massnahmen (KMU: M=2.04; GU: M=2.21) (Abb. 24).

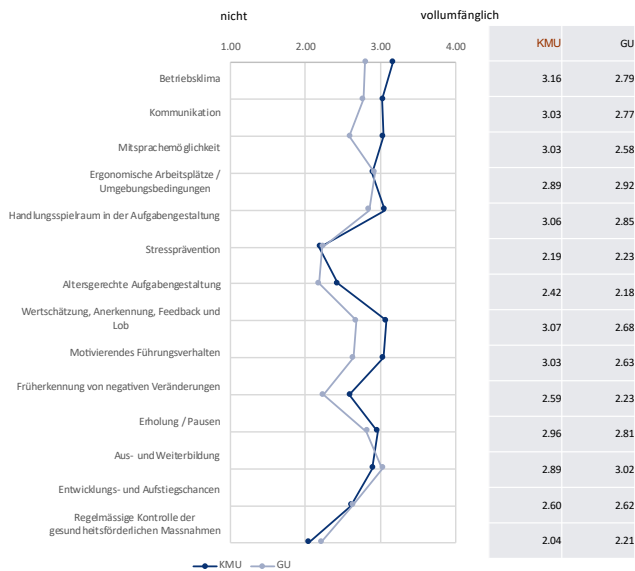


Abbildung 24: Gesundheit und Wohlbefinden im Unternehmen bei KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die Teilnehmenden wurden bei diesen Themen nochmals gefragt, wie sie deren Bedeutung für sich selber einschätzen. Dabei gleicht sich das Bild zwischen KMU und Grossunternehmen an. Sowohl KMU als auch Grossunternehmen schätzen Betriebsklima (KMU: M=3.63; GU: M=3.53) und Kommunikation (KMU: M=3.58; GU: M=3.50) als besonders bedeutsam ein (Abb. 25).

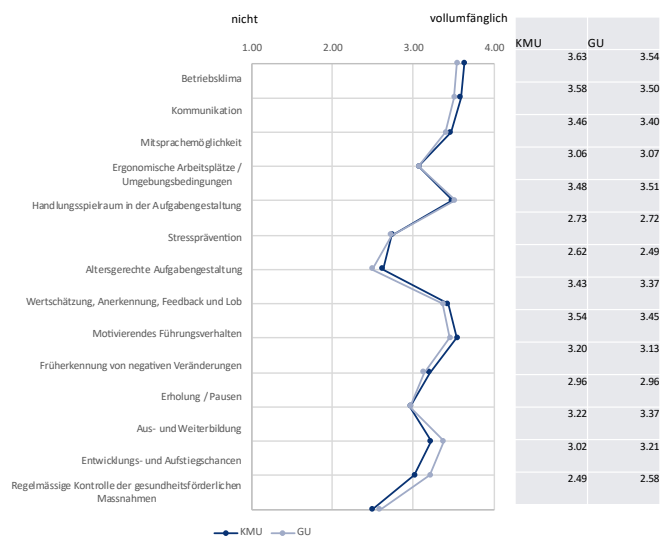


Abbildung 25: Gesundheit und Wohlbefinden für die Teilnehmenden in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Voraussetzungen Arbeitsplatz (Place)

Voraussetzungen für eine gezielte Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 müssen auch am Arbeitsplatz (Place) gegeben sein. Die Teilnehmenden wählten alle Faktoren an, welche ihnen an einem modernen Arbeitsplatz wichtig sind. Sowohl KMU als auch Grossunternehmen nannten die Faktoren Licht (KMU: 78.8%; GU: 84.4%) und Klima (Temperatur) (KMU: 73.3%; GU: 77.3%) am häufigsten.

Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen zeigen sich vor allem in Bereichen, welche für die kollaborative Zusammenarbeit notwendig sind. Zusammenarbeitsorte (Kollaborations-Räume) (KMU: 56.1%; GU: 69.9%) und Konferenzräume (KMU: 26.9%; GU: 41.8%) werden demnach häufiger von Grossunternehmen als wichtige Kriterien eines modernen Arbeitsplatzes angegeben als von KMU. Dieser höhere Bedarf an guten Voraussetzungen am Arbeitsplatz für die kollaborative Zusammenarbeit bei Grossunternehmen spiegelt sich auch in der Anschaffung von entsprechender Hardware und Software im Zuge der Arbeitswelt 4.0 wider (siehe Seite 59ff.). KMU bewerten den persönlichen Arbeitsplatz (KMU: 53.4%; GU: 38.8%) dagegen als wichtiger als Grossunternehmen (Abb. 24).

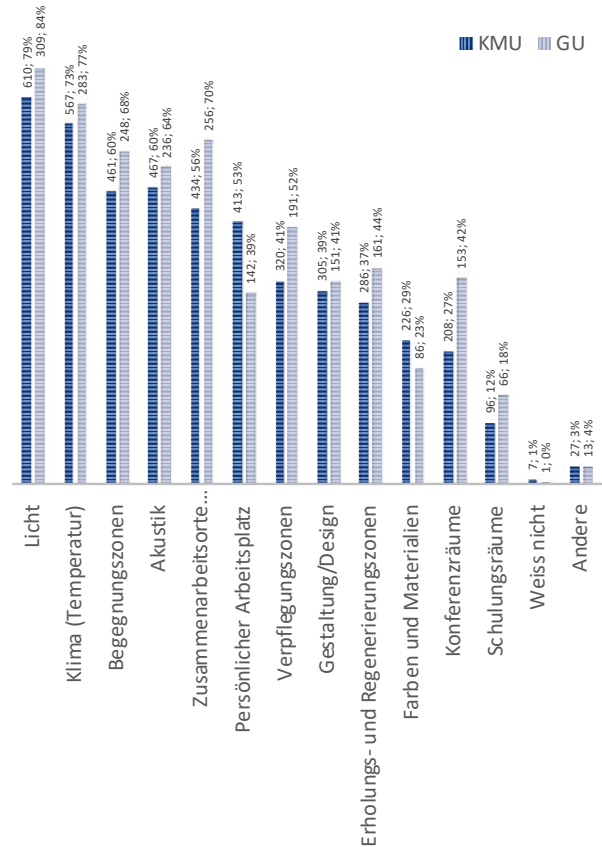


Abbildung 24: Faktoren eines modernen Arbeitsplatzes in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Auswirkungen

Im Rahmen dieser Studie wurden die Teilnehmenden nach den Auswirkungen der Arbeitswelt 4.0 in ihrem Unternehmen innerhalb von drei ausgewählten Teilaspekten befragt:

1. Auswirkungen auf unterschiedliche Unternehmensbereiche (People);
2. Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation (Place);
3. Auswirkungen auf die Anschaffung neuer technologischer Tools (Technology).

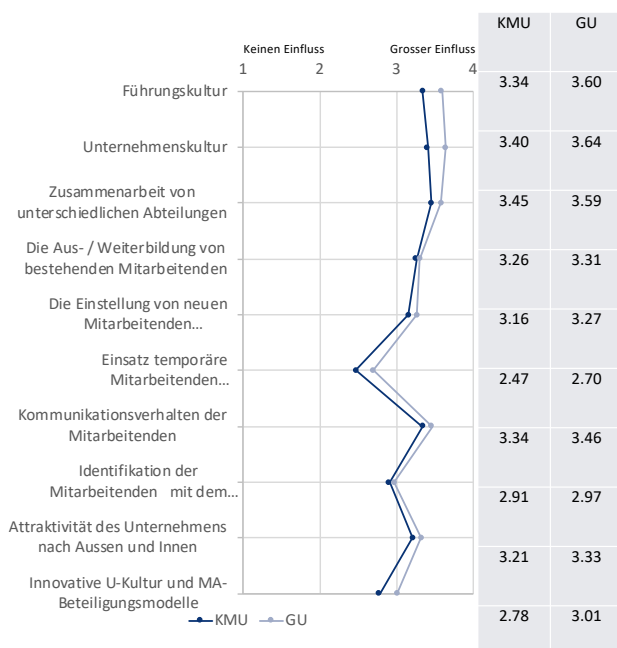


Abbildung 25: Auswirkungen auf verschiedene Unternehmensbereiche in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Auswirkungen auf unterschiedliche Unternehmensbereiche (People)

Die Arbeitswelt 4.0 kann auf unterschiedliche Unternehmensbereiche einen Einfluss haben und diese nachhaltig verändern. Die Teilnehmenden wurden gebeten, die Grösse des Einflusses auf ausgewählte Bereiche einzuschätzen. Bei diesen Bereichen stehen die Mitarbeitenden im Zentrum (People). Den grössten Einfluss sehen sowohl KMU als auch Grossunternehmen in den folgenden drei Bereichen:

1. Zusammenarbeit von unterschiedlichen Abteilungen (KMU: n=711, M= 3.5, SD=0.83; GU: n=356, M=3.6, SD=0.62);
2. Unternehmenskultur (KMU: n=739, M=3.4, SD=0.83; GU: n=354, M=3.6, SD=0.66);
3. Führungskultur (KMU: n=729, M=3.3, SD=0.94; GU: n=347, M=3.6, SD=0.71).

Den geringsten Einfluss scheint die Arbeitswelt 4.0 dagegen auf den Einsatz temporärer Mitarbeitenden (projektbezogen) (KMU: M=2.5; GU: M=2.7) zu haben (Abb. 25).

Einzelne Unternehmensbereiche wurden noch genauer beleuchtet. So wurden die Teilnehmenden nach der Interaktion und Kommunikation innerhalb der Unternehmung, nach dem Kontakt mit anderen Mitarbeitenden und nach dem Einsatz von temporären Mitarbeitenden bzw. Freelancern befragt (siehe Folgeseiten).

Interaktion und Kommunikation innerhalb der Unternehmung

Die meisten befragten Unternehmen leben eine dynamische bzw. flexible (32.0%) oder eine offene Interaktion/Kommunikation im Unternehmen (26.6%). Während sich bei KMU 65.0% auf diese beiden Bereiche verteilen, sind es bei Grossunternehmen nur 44.8%, dafür sind dort Expertenaustausch, wenn danach gefragt wird (KMU: 8.1%; GU: 19.4%), und nicht abteilungsübergreifende Interaktion/Kommunikation (KMU: 5.4%; GU: 13.4%) noch vermehrt verbreitet (Abb. 26).

Die direkte Auswirkung der Arbeitswelt 4.0 auf die Interaktion und Kommunikation innerhalb der Unternehmen wurde nicht ermittelt.

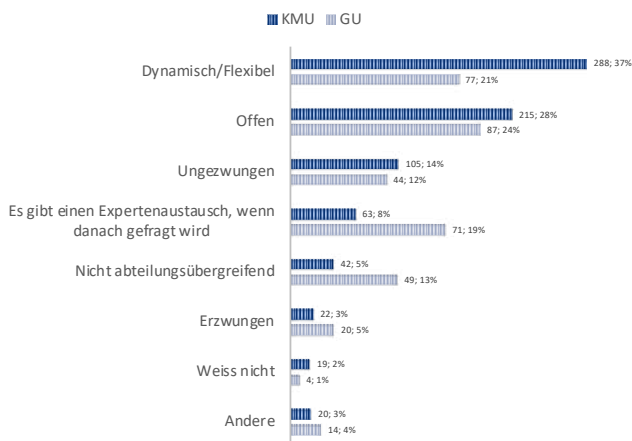


Abbildung 26: Interaktion und Kommunikation innerhalb von KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Kontakt mit anderen Mitarbeitenden

Die Arbeitswelt 4.0 beeinflusst den Kontakt mit anderen Mitarbeitenden im Unternehmen. 46.6% der Grossunternehmen und 37.3% der KMU geben an, dass der persönliche Kontakt mit anderen Mitarbeitenden im Zuge der Arbeitswelt 4.0 eher zugenommen hat (Abb. 27). Dieser Unterschied zwischen Grossunternehmen und KMU ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass Grossunternehmen durch die Arbeitswelt 4.0 mehr in die Anschaffung von Hardware bzw. Software für die kollaborative Zusammenarbeit investiert haben.

Ein beachtlicher Anteil der Unternehmen hat im Zuge der Arbeitswelt 4.0 jedoch auch eine Abnahme des persönlichen Kontakts mit anderen Mitarbeitenden festgestellt (KMU: 31.8%; GU: 28.7%).

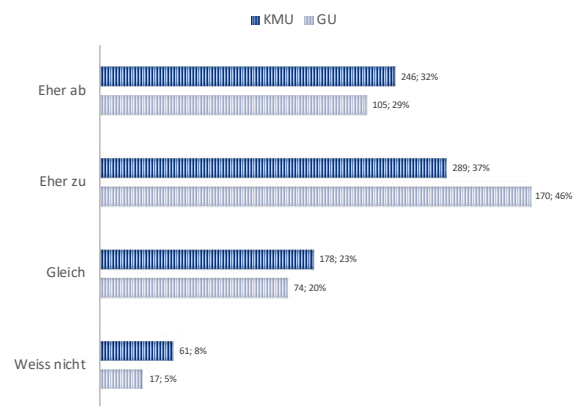


Abbildung 27: Entwicklung des persönlichen Kontakts mit anderen Mitarbeitenden in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Einsatz von temporären Mitarbeitenden

Um den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 zeitnah zu begegnen, setzen Unternehmen vermehrt auf den Einsatz von temporären Mitarbeitenden bzw. Freelancern. So geben 61.5% der Teilnehmenden aus KMU und 71.3% der Teilnehmenden aus Grossunternehmen (n=261) an, (teilweise) vermehrt auf Mitarbeitende auf Zeit zurückzugreifen (Abb. 28).

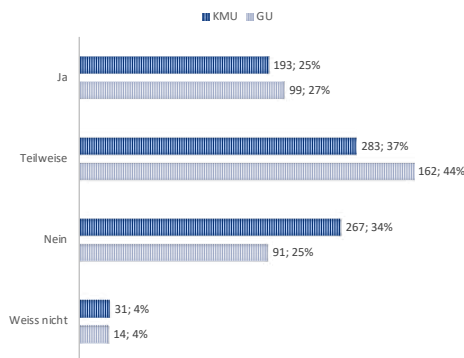


Abbildung 28: Entwicklung des Einsatzes von temporären Mitarbeitenden bzw. Freelancern in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Arbeitswelt 4.0 in der People-Dimension vor allem die Bereiche der Unternehmens- und Führungskultur sowie der Zusammenarbeit beeinflusst. Aber auch die Kommunikation im Unternehmen und zwischen den Mitarbeitenden ist stark von den Auswirkungen betroffen.

Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation (Place)

Neben den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen, welche der Dimension People zuzuordnen sind, wirkt sich die Arbeitswelt 4.0 auch auf die Unternehmensorganisation aus. Da geht es vermehrt um den Arbeitsort (Place). Dabei sind besonders folgende Bereiche betroffen (Abb. 29):

- Vernetzte statt lineare Strukturen wachsen (KMU: 63.3%; GU: 73.5%);
- Selbstorganisation und Selbstkontrolle von Teams (KMU: 62.7%; GU: 68.3%);
- Nutzung von mobilen statt stationären Endgeräten (KMU: 58.0%; GU: 64.2%).

Die Auswirkungen zeigen sich auch spezifisch bei den Arbeitszeitmodellen, besonders in den Bereichen Home-Office und Mobile Working):

- Home-Office (KMU: 56.7%; GU: 65.3%)
- Mobile Working (KMU: 50.1%; GU: 61.2%)
- Coworking (KMU: 36.2%; GU: 42.6%)
- Desk-Sharing (KMU: 26.5%; GU: 46.2%)

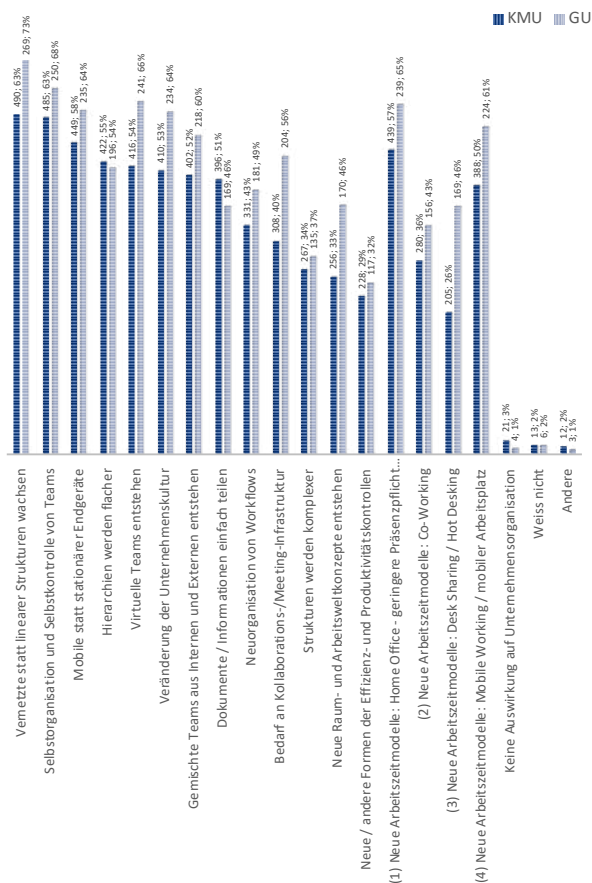


Abbildung 29: Auswirkungen der Arbeitswelt 4.0 auf die Unternehmensorganisation in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Flexible Arbeitszeiten

Im modernen Arbeitsumfeld (Place) ist das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten hoch und steigt im Zuge der Arbeitswelt 4.0 noch weiter an. So geben 88.1% der Teilnehmenden aus KMU und 91.5% aus Grossunternehmen an, dass das Bedürfnis (teilweise) gestiegen ist (Abb. 30).

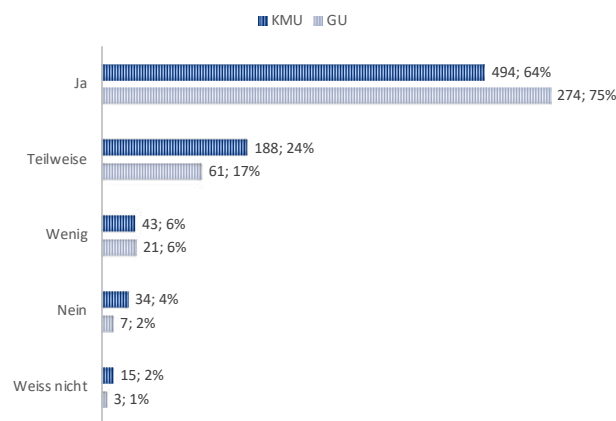


Abbildung 30: Entwicklung des Bedürfnisses nach flexiblen Arbeitszeiten in KMU und Grossunternehmen im Zuge der Arbeitswelt 4.0 n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Auf die Bereiche flexible Arbeitszeiten und Führungsstruktur wird im Folgenden genauer eingegangen.

Führungsstruktur

Ein Grossteil der Teilnehmenden gab an, dass die Hierarchien in ihrem Unternehmen durch die Arbeitswelt 4.0 flacher werden (KMU: 54.5%; GU: 53.6%). Vor allem Grossunternehmen könnten daher Veränderungen in der Führungsstruktur zukünftig spüren: Zum Zeitpunkt der Befragung gaben 50.8% der Grossunternehmen an, hierarchisch organisiert zu sein. Demgegenüber stehen nur 29.3% der KMU. Diese setzen vermehrt auf eine Mischform (31.1%) oder sind projektorientiert aufgebaut (19.3%) (Abb. 31).

Die direkte Auswirkung der Arbeitswelt 4.0 auf die Führungsstruktur der Unternehmen wurde in dieser Studie nicht ermittelt.

Zusammenfassend lässt sich für die Dimension Place folgern, dass die Arbeitswelt 4.0 Auswirkungen auf das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeitmodellen (z. B. Home-Office), aber auch auf bestehende Organisations- und Führungsstrukturen hat. Vernetzte Strukturen und flachere Hierarchien scheinen mit einer Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 einherzugehen.

Auswirkungen auf die Anschaffung technologischer Tools (Technology)

Bei der Technologie-Dimension unterstützen gezielte Hardware- und Software-Inventionen die Transformation in die Arbeitswelt 4.0. In den letzten Jahren wurde bei KMU und Grossunternehmen vermehrt in Hardware-Ausrüstung wie Notebooks (KMU: 86.7%; GU: 93.7%) und WiFi im ganzen Büro (KMU: 90.2%; GU: 86.1%) sowie in Software-Ausstattungen wie Microsoft Office (KMU: 78.6%; GU: 78.1%) investiert.

Unterschiede zeigen sich vor allem in Bereichen, welche für die in der Arbeitswelt 4.0 wichtige kollaborative Zusammenarbeit notwendig sind. So haben Grossunternehmen bisher vermehrt Konferenzsysteme (KMU: 36.4%; GU: 74.3%), interaktive Displays (KMU: 18.1%; GU: 30.9%), File- und Dokument-Sharing-Tools (KMU: 62.5%; GU: 77.9%) und Collaboration/Workgroup-Tools (KMU: 35.9%; GU: 54.1%) angeschafft (Abb. 32).

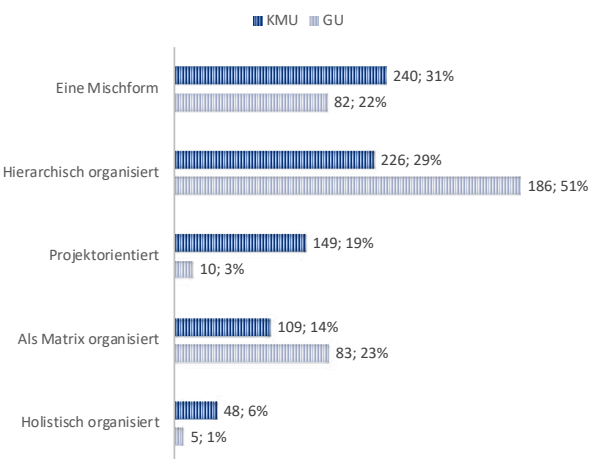
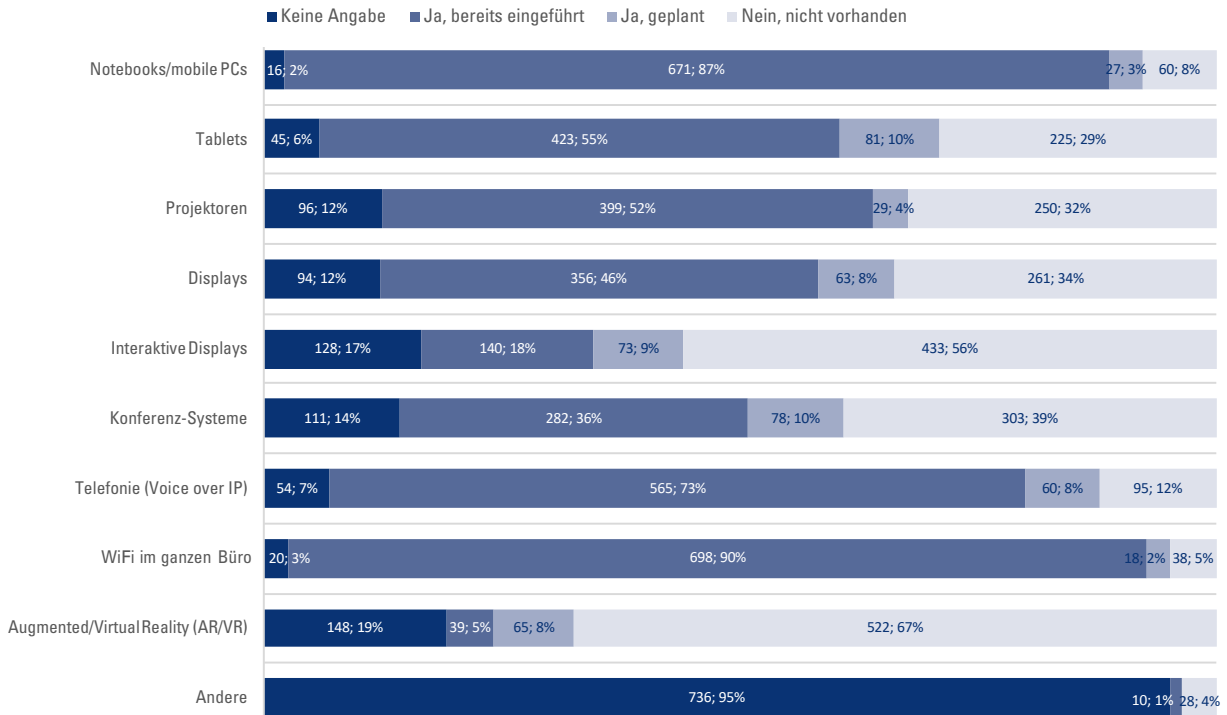
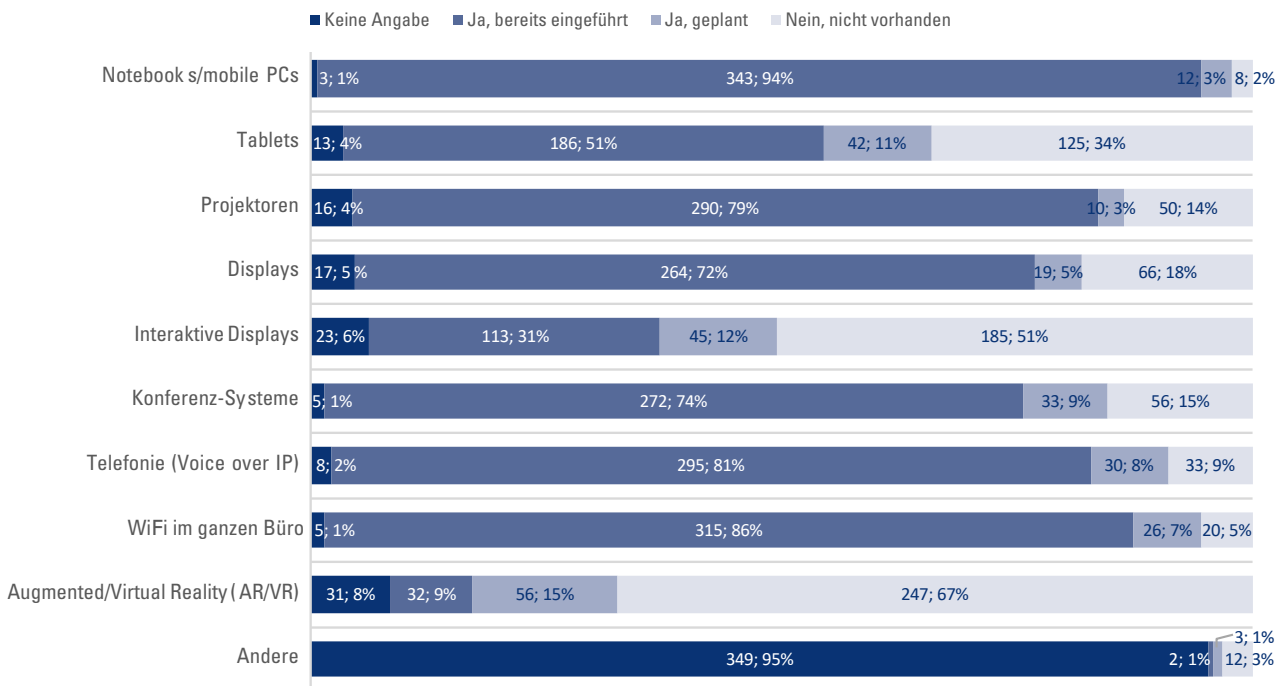


Abbildung 31: Führungsstrukturen in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

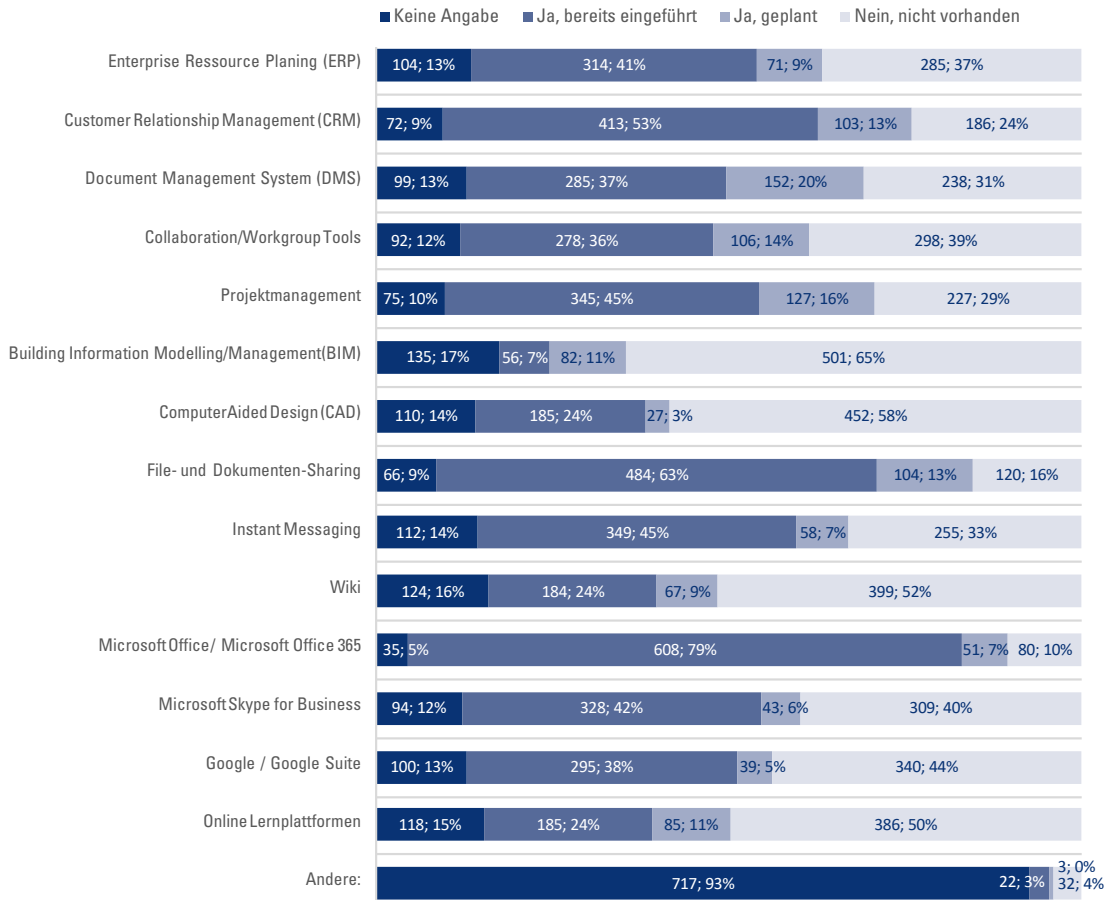
Hardware KMU



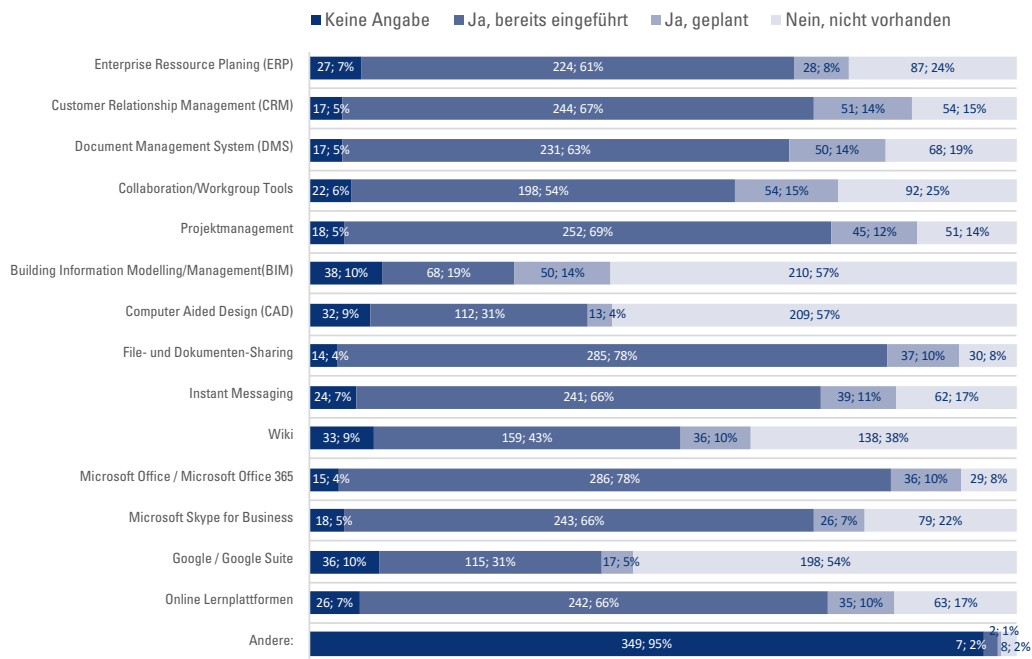
Hardware GU



Software KMU



Software GU



Abbildungen 32a-d: Anschaffung von technologischen Tools im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen n(1 144), n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Übersicht: Relevanz, Projektaktivität und Innovationsstärke

Zur Erarbeitung einer Gesamtübersicht zum Stand der Arbeitswelt 4.0 wurden die Faktoren Relevanz (Anteil der Unternehmen, bei welchen die Relevanz hoch ist) und Projektaktivität (Anteil der Unternehmen, in welchen Projekte im Zuge der Arbeitswelt 4.0 abgeschlossen wurden) dargestellt. Aus dem Mittelwert dieser beiden Faktoren wurde der Digitalisierungsgrad² ermittelt. Dieser ermöglicht eine grobe Aussage zur digitalen Reife. Zusammen mit dem Faktor Innovationsstärke (Anteil der Unternehmen, die ihre Innovationsstärke als hoch einschätzen) ergibt sich eine Übersicht, welche die aktuelle Situation zusammenfasst (Tab. 4).

	Relevanz hoch	Projekte abgeschlossen	Digitalisierungsgrad	Hohe Innovationsstärke	Total
KMU					
- Kleinunternehmen	67.3 %	47.5 %	57.4 %	68.6 %	263
- Kleine Unternehmen	71.3 %	49.6 %	60.4 %	65.5 %	268
Mittlere Unternehmen	70.0 %	45.3 %	57.6 %	57.3 %	243
Grossunternehmen	78.7 %	56.8 %	67.8 %	56.5 %	366
Gesamt	72.5 %	50.5 %	61.5 %	61.7 %	1140

Tabelle 4: Digitale Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen
n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4
(FHNW HSW Umfrage 2019).

² Der Digitalisierungsgrad wurde mathematisch ungewichtet ermittelt und nicht in der Befragung abgedeckt.

Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen

Das Thema Arbeitswelt 4.0 hat eine hohe Relevanz in Schweizer Unternehmen (72.5% der Gesamtstichprobe). 69.5% der KMU und 78.7% der Grossunternehmen geben an, dass sie das Thema Arbeitswelt 4.0 als (sehr) relevant betrachten (Tab. 5).

	Wenig/ gar nicht relevant	Indifferent	(Sehr) Relevant	Total
KMU				
Anzahl	121	115	538	774
in %	15.6 %	14.9 %	69.5 %	100.0 %
Grossunternehmen				
Anzahl	32	46	288	366
in %	8.7 %	12.6 %	78.7 %	100.0 %
Total				
Anzahl	153	161	826	1140
in %	13.4 %	14.1 %	72.5 %	100.0 %

Tabelle 5: Relevanz der Arbeitswelt 4.0 in KMU und Grossunternehmen
n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4
(FHNW HSW Umfrage 2019).

84.2% der befragten Unternehmen haben bereits Projekte zur Einführung neuer Technologien im Zuge der Arbeitswelt 4.0 abgeschlossen, setzen entsprechende Projekte gegenwärtig um oder haben solche in Planung. Im Split zwischen KMU und Grossunternehmen zeigt sich, dass Grossunternehmen in den Projektaktivitäten etwas weiter fortgeschritten sind (90.4%) als KMU (81.3%) (Tab. 6). Je weiter fortgeschritten die Unternehmen bei der Umsetzung von solchen Projekten sind, desto höher ist auch ihre Zufriedenheit mit dem Stand der Arbeitswelt 4.0 in ihrem Unternehmen ($r = .280$, $p < .001$, $n = 1144$).

In der Umfrage von 2017 konnte festgestellt werden, dass es zwischen KMU und Grossunternehmen eine hohe Diskrepanz zwischen der Relevanz³ und den Projektaktivitäten in den Unternehmen gibt⁴. Bei Grossunternehmen war die Differenz mit 6.3% bedeutend geringer als bei KMU (15.2%) (Peter, 2017). Zwei Jahre später hat sich diese Diskrepanz zwischen Grossunternehmen und KMU zum Thema Arbeitswelt 4.0 verringert: So stehen bei KMU 81.3% abgeschlossene oder sich in Planung befindende Projekte einer eingeschätzten Relevanz von 69.5% gegenüber (Abweichung: 11.8%). Bei Grossunternehmen stehen 90.4% abgeschlossene oder geplante Projekte einer Relevanz von 78.7% gegenüber (Abweichung: 11.7%) (vgl. Tab. 5 und Tab. 6). 2017 haben Grossunternehmen noch früher und aktiver als KMU in digitale Initiativen investiert. Aber auch da konnte schon ein Trend festgestellt werden, dass KMU diesbezüglich am Aufholen waren. So waren 2017 mehr Projekte von KMU in der Durchführung (12.9%) oder in Planung (12.5%) als bei Grossunternehmen (Durchführung 9.4%, Planung 5.0%). Dieser Trend scheint sich nun 2019 auch zur Arbeitswelt 4.0 zu bestätigen. Der Digitalisierungsgrad jedoch bleibt bei Grossunternehmen mit 67.8% nach wie vor höher (Tab. 4).

Weiter zeigte sich in einer Detailauswertung der Umfrage aus dem Jahr 2017, dass sowohl die Relevanz als auch die Aktivitäten rund um die Arbeitswelt 4.0 mit fortschreitender Grösse des KMU (Anzahl Mitarbeitende) leicht ansteigen. Dies ist 2019 und zum Thema Arbeitswelt 4.0 nicht mehr der Fall. Die Relevanz der Arbeitswelt 4.0 wird bei 67.3% der Kleinstunternehmen, 71.3% der kleinen und 70.0% der mittleren Unternehmen als (sehr) relevant eingeschätzt (Tab. 7a). Bei den Projektaktivitäten rund um die Arbeitswelt 4.0 zeigt sich jedoch, dass Kleinstunternehmen (24.0%) häufiger noch keine Aktivitäten in Angriff genommen haben als kleine (16.4%) und mittlere Unternehmen (15.2%). Unterschiede in bereits abgeschlossenen Projekten lassen sich aber kaum mehr feststellen. Es scheint, dass KMU hier die Lücke zu Grossunternehmen nahezu geschlossen haben.

	Projekte abgeschlossen	Projekte in der Durchführung	Projekte in Planung	Keine Aktivitäten	Total
KMU					
Anzahl	368	121	141	144	774
in %	47.5%	15.6%	18.2%	18.6%	100.0%
Grossunternehmen					
Anzahl	208	64	59	35	366
in %	56.8%	17.5%	16.1%	9.6%	100.0%
Total					
Anzahl	576	185	200	179	1140
in %	50.5%	16.2%	17.5%	15.7%	100.0%

Tabelle 6: Projektaktivitäten rund um die Arbeitswelt 4.0 bei KMU und Grossunternehmen n(KMU)=774, n(GU)=366, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

³In der Umfrage 2017 wurde nach der Relevanz der Digitalen Transformation gefragt; 2019 wurde die Arbeitswelt 4.0 untersucht.

⁴Differenz zwischen empfundener Relevanz des Themas und tatsächlich umgesetzten Projekten im Zuge der Digitalisierung.

Relevanz und Projektaktivitäten bei Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen

A

	Wenig/ gar nicht relevant	Indifferent	(Sehr) Relevant	Total
Kleinstunternehmen				
Anzahl	47	39	177	263
in %	17.9 %	14.8 %	67.3 %	100.0 %
Kleine Unternehmen				
Anzahl	42	35	191	268
in %	15.7 %	13.1 %	71.3 %	100.0 %
Mittlere Unternehmen				
Anzahl	32	41	170	243
in %	13.2 %	16.9 %	70.0 %	100.0 %
Total				
Anzahl	121	115	538	774
in %	15.6 %	14.9 %	69.5 %	100.0 %

B


	Projekte abgeschlossen	Projekte in der Durchführung	Projekte in Planung	Keine Aktivitäten	Total
Kleinstunternehmen					
Anzahl	125	34	41	63	263
in %	47.5 %	12.9 %	15.6 %	24.0 %	100.0 %
Kleine Unternehmen					
Anzahl	133	41	50	44	268
in %	49.6 %	15.3 %	18.7 %	16.4 %	100.0 %
Mittlere Unternehmen					
Anzahl	110	46	50	37	243
in %	45.3 %	18.9 %	20.6 %	15.2 %	100.0 %
Total					
Anzahl	368	121	141	144	774
in %	47.5 %	15.6 %	18.2 %	18.6 %	100.0 %

Tabelle 7: a. Relevanz der Arbeitswelt 4.0 bei KMU, b. Projektaktivitäten rund um die Arbeitswelt 4.0 bei KMU n(KMU)=774, n(keine Angaben)=4 (FHNW HSW Umfrage 2019).

Bei der Eigeneinschätzung der Innovationsstärke zeigt sich in den letzten beiden Jahren ebenfalls ein Wandel. 2017 schätzten noch 59.6% der Stichprobe ihre eigene Innovationsstärke als schwach (16.8%) oder mittel (42.8%) (vgl. Peter 2017) ein. Die Ergebnisse der Umfrage von 2019 zeigen, dass sich dies mittlerweile verscho-

ben hat. Nur noch 38.4% der Unternehmen schätzen ihr Unternehmen als schwach (8.9%) oder mittel (29.5%) ein. Interessant ist ausserdem, dass KMU ihre Innovationsstärke häufiger als hoch einschätzen (63.9%) als Grossunternehmen (56.5%) (Tab. 8).

Innovationsstärke



	Schwach	Mittel	Hoch	Total
KMU				
Anzahl	68	206	486	760
in %	8.9%	27.1%	63.9%	100.0%
Grossunternehmen				
Anzahl	32	125	204	361
in %	8.9%	34.6%	56.5%	100.0%
Total				
Anzahl	100	331	690	1121
in %	8.9%	29.5%	61.6%	100.0%

Tabelle 8: Innovationsstärke in KMU und Grossunternehmen (n=1 121)
n(KMU)=760, n(GU)=361). Die kleinere Teilnehmerzahl begründet sich
dadurch, dass die Antwortmöglichkeit «ich weiss nicht» in dieser Tabelle
nicht berücksichtigt wurde (FHNW HSW Umfrage 2019).

Bei der Auswertung dieser Frage muss berücksichtigt werden, dass der Begriff Innovationsstärke sehr breit definiert werden kann. Geht es um neue Produkte oder Dienstleistungen? Oder geht es darum, neue Wege und Methoden zu finden, bereits bestehende Produkte oder Dienstleistungen erfolgreicher zu vermarkten?

Die Arbeitswelt 4.0 in Schweizer Grossregionen

Einige erwähnenswerte Unterschiede bezüglich der Arbeitswelt 4.0 wurden auch in den Grossregionen festgestellt. Die meisten Unternehmen mit Sitz in Zürich (74.3%), im Espace Mittelland (71.8%) und in der Zentralschweiz (79.1%) bewerten die Relevanz der Arbeitswelt 4.0 als hoch (ebenso in der Genferseeregion; siehe Anmerkung in Tab. 9). Hingegen fällt dieser Wert in der Nordwestschweiz (68.7%) und in der Ostschweiz (66.9%) etwas geringer aus (ebenso in der Region Tessin; siehe Anmerkung in Tab. 9). Diese Lücke bleibt im Vergleich zur Umfrage 2017 (Peter, 2017) gleich. Anzumerken ist allerdings, dass die Relevanz der Arbeitswelt 4.0 allgemein als weniger hoch eingeschätzt wird, als dies 2017 beim Thema Digitale Transformation der Fall war. Dabei scheint es unabhängig davon zu sein, wie viele bereits abgeschlossene Projekte die einzelnen Grossregionen vorweisen können. Die Werte sind über alle Grossregionen in etwa gleich. Auch der Digitalisierungsgrad scheint sich zwischen den Regionen nicht gross zu unterscheiden (Tab. 9).

Unterschiede zeigen sich in der geschätzten Innovationsstärke der Grossregionen: So geben Unternehmen der Grossregionen Zürich (67.1%) und Zentralschweiz (64.5%) eine höhere Innovationsstärke an als die Regionen Nordwestschweiz (58.8%), Espace Mittelland (56.2%) und Ostschweiz (58.6%) (Tab. 9).

Weitere Analysen sollten vorgenommen werden, um zu testen, ob und wie Industriestrukturen/Branchen einen Einfluss auf den Digitalisierungsgrad in den Grossregionen haben.

	Projekte abgeschlossen	Projekte in der Durchführung	Projekte in Planung	Keine Aktivitäten	Total
Nordwestschweiz	68.7 %	46.5 %	57.6 %	58.8 %	217
Zürich	74.3 %	56.9 %	65.6 %	67.1 %	369
Zentralschweiz	79.1 %	48.1 %	63.6 %	64.5 %	158
Espace Mittelland	71.8 %	46.8 %	59.3 %	56.2 %	220
Ostschweiz	66.9 %	55.1 %	61.0 %	58.6 %	118
Genferseeregion	83.3 %	33.3 %	58.3 %	44.4 %	18
Tessin	60.0 %	20.0 %	40.0 %	40.0 %	5

Tabelle 9: Regionale Unterschiede der Arbeitswelt 4.0 in der Schweiz (n=1 105). *Anmerkung kleinere Stichprobe gründet sich auf «keine Angaben» im Bereich Kanton. Ausserdem kleine Stichprobe in den Regionen Tessin (n=5) und Genferseeregion (n=18) (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die Arbeitswelt 4.0 in Schweizer Branchen

Unterschiede zum Stand der Arbeitswelt 4.0 zeigen sich auch zwischen den unterschiedlichen Branchen. Nicht unerwartet zeigen die Branchen im dritten Wirtschaftssektor einen hohen Digitalisierungsgrad (Tab. 10). Die Branche Information und Kommunikation hat mit 74.7% den höchsten Digitalisierungsgrad und viele bereits abgeschlossene Projekte. Auch schätzen Vertreter dieser Branche die Relevanz der Arbeitswelt 4.0 am höchsten ein. Danach folgen die Branchen Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (67.6%) und Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (67.1%).

Die grössten Diskrepanzen zwischen der Relevanz der Arbeitswelt 4.0 und bereits abgeschlossenen Projekten zeigen sich bei der Branche Verarbeitendes Gewerbe/

Herstellung von Waren (28.3%), Erziehung und Unterricht (25.0%), Baugewerbe/Bau (24.7%) und Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (24.5%). Dabei gilt zu beachten, dass unterschiedliche Bedürfnisse aufgrund branchenspezifischer Unterschiede eine geringere oder höhere Projektaktivität generieren können.

Bei der Innovationsstärke zeigt sich, dass sich vor allem Vertreter der Branche Information und Kommunikation als sehr innovationsstark einschätzen (75.6%). Gefolgt wird dies von der Branche Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (73.5%). Zudem fällt auf, dass sich Vertreter der Branche öffentliche Verwaltung/Verteidigung/Sozialversicherung als besonders innovationschwach einschätzen (21.1%).

	Relevanz hoch	Projekte abgeschlossen	Digitalisierungsgrad	Hohe Innovationsstärke	Total
Baugewerbe/Bau	65.8%	41.1%	53.4%	54.8%	73
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	75.6%	56.9%	66.3%	61.0%	123
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	79.4%	54.8%	67.1%	73.5%	155
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	76.5%	58.8%	67.6%	51.5%	34
Erziehung und Unterricht	70.8%	45.8%	58.3%	54.2%	48
Gesundheits- und Sozialwesen	54.5%	40.9%	47.7%	52.3%	44
Handel (Grosshandel)	51.1%	31.1%	41.1%	53.5%	45
Handel (Detailhandel)	73.3%	53.3%	63.3%	62.1%	30
Information und Kommunikation	84.1%	65.3%	74.7%	75.6%	176
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	59.0%	48.7%	53.8%	21.1%	39
Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	66.4%	38.1%	52.2%	61.3%	113
Andere	70.9%	49.1%	60.0%	62.4%	175

Tabelle 10: Branchenspezifische Unterschiede der Arbeitswelt 4.0 in der Schweiz (n=1055), Angaben über 2% (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die Arbeitswelt 4.0 in Abhängigkeit der eigenen Position im Unternehmen

Die Einschätzung bezüglich der Relevanz der Arbeitswelt 4.0 variiert von der eigenen Position im Unternehmen: 70.2% der Geschäftsführung – die oberste Führungsebene – schätzt die Arbeitswelt 4.0 als (sehr) relevant ein. Die zweite und dritte Führungsebene erachtet das Thema als genauso zentral oder sogar als wichtiger: So schätzen 85.3% der Geschäftsbereichsleitung, 72.3% der Abteilungsleitung, 69.8% der Teamleitung und 69.0% der Projektleitung das Thema als (sehr) relevant ein. Zudem geben 73.0% der Mitarbeitenden dem Thema eine hohe Relevanz (Tab. 11).

Der Digitalisierungsgrad scheint sich zwischen den Führungsebenen nicht gross zu unterscheiden, was vor allem auf die ähnliche Anzahl bereits abgeschlossener Projekte zurückzuführen ist.

Interessant wird es, wenn man die Einschätzung der eigenen Innovationsstärke zwischen den unterschiedlichen Führungsebenen betrachtet. So geben 72.1% der obersten Führungsebene an, eine hohe Innovationsstärke zu haben. Bei der zweiten und dritten Führungsebene bewegt sich dieser Wert im Bereich 47.8% bis 64.9%, gefolgt von 59.3% bei den Mitarbeitenden.

	Relevanz hoch	Projekte abgeschlossen	Digitalisierungsgrad	Hohe Innovationsstärke	Total
Geschäftsführung	70.2 %	52.1 %	61.1 %	72.1 %	436
Geschäftsbereichsleitung	85.3 %	52.6 %	69.0 %	64.9 %	116
Abteilungsleitung	72.3 %	48.2 %	60.3 %	47.8 %	141
Teamleitung	69.8 %	50.0 %	59.9 %	48.2 %	86
Projektleitung	69.0 %	49.2 %	59.1 %	49.6 %	126
Mitarbeiter/Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion	73.0 %	43.4 %	58.2 %	59.3 %	152
Andere	72.2 %	60.8 %	66.5 %	62.8 %	79

Tabelle 11: Digitale Arbeitswelt 4.0 abhängig von der eigenen Position im Unternehmen (n=1 136) (FHNW HSW Umfrage 2019).

Diskussion

Die Studie untersucht, wie Schweizer Wirtschaftsunternehmen (Grossunternehmen und KMU) die Themen Arbeitswelt 4.0 und Digitale Transformation in verschiedener Hinsicht einschätzen und bewerten. Die Studie wurde mittels Befragung nach Selbstauskünften durchgeführt, die Ergebnisse sind deskriptiv. Deshalb ist die Interpretation der Ergebnisse – insbesondere bezüglich vorgefundenen Unterschieden zwischen Grossunternehmen und KMU oder zwischen verschiedenen Branchen oder Schweizer Regionen – ebenfalls deskriptiv und nur vorläufig. Eine endgültige Verifizierung der ersten Schlussfolgerungen, die im Folgenden gezogen werden, steht damit noch aus und kann nur durch zukünftige, vertiefende Forschungen geleistet werden. Dennoch führt die Betrachtung der gewonnenen Daten zu interessanten Erkenntnissen, die im Folgenden diskutiert werden.

Hohe Relevanz der Thematik für die Schweizer Wirtschaft bei unklarer Begriffsbedeutung

Schon die deskriptive Analyse der Stichprobe, die an der Studie teilnahm, deutet auf hohe Relevanz der Themen Digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0 in Schweizer Wirtschaftsunternehmen hin: Der grosse Anteil von Teilnehmenden aus dem Bereich Management ist ein erster Hinweis darauf, dass die Thematik starke Relevanz für die Führungsebene der befragten Unternehmen hat. Entsprechend zeigt sich auch in den direkten Einschätzungen der Relevanz eindrucklich, dass dem Thema Arbeitswelt 4.0 in Schweizer Unternehmen eine hohe Relevanz zugeschrieben wird (72.5 % der Stichprobe) – und zwar sowohl in KMU als auch in Grossunternehmen. Gegenüber den Ergebnissen der Umfrage der FHNW HSW im Jahr 2017 (Peter, 2017) scheint die Thematik Arbeitswelt 4.0 jedoch etwas weniger Relevanz zu haben als das damals erfragte Thema Digitale Transformation. In der Studie 2017 schätzten 80.3 % der Befragten die Digitale Transformation als (sehr) relevant ein (73.1 % der KMU und 91.7 % der Grossunternehmen).

Gleichzeitig zeigt sich aufgrund der zahlreichen unterschiedlichen Antworten bzw. Beschreibungen des Begriffs Arbeitswelt 4.0, dass noch keine Einigkeit oder Klarheit bezüglich der Begriffsbedeutung herrscht, wenngleich eine Mehrheit der Teilnehmenden die Arbeitswelt 4.0 als Bestandteil der Digitalen Transformation versteht (vgl. Abb. 8 und 9).

Diese Ergebnisse zusammengenommen deuten auf ein Missverhältnis zwischen hoher Bedeutung einerseits und fehlender inhaltlicher Klarheit (oder fehlendem thematischem Wissen) andererseits hin. Sie entsprechen den Erkenntnissen aus anderen Befragungen von Führungskräften in der aktuellen Forschungsliteratur (Stöger, 2018). Hier zeigte sich, dass die Digitalisierung oftmals ausschliesslich mit IT, Big Data und Systemlösungen gleichgesetzt wird.

Pragmatismus: Umsetzung von Digitalisierungsprojekten – steigender Digitalisierungsgrad

Einer leicht geringeren Einschätzung der Relevanz des Themas Arbeit 4.0 im Vergleich mit der Studie 2017 zum Thema Digitale Transformation steht gegenüber, dass im Jahr 2019 84.2% der Grossunternehmen und 81.3% der KMU angeben, Digitalisierungsprojekte abgeschlossen bzw. geplant zu haben oder diese gegenwärtig umzusetzen (Tab. 6). Dies könnte ein Indikator dafür sein, dass die Schweizer Wirtschaft inzwischen zur Tat geschritten ist. Und weil bereits konkrete Projekte umgesetzt werden, Erfahrungen gemacht werden und etwas passiert, könnte das Thema als weniger drängend eingeschätzt werden, was sich auch auf die Relevanzeinschätzung auswirkt.

Interessant sind hier die Branchenunterschiede: Nahe liegend sind die Vorreiter der Projektumsetzung in der Informations- und Kommunikationsbranche zu finden. Vertreter dieser Branche geben mit knapp 75% den höchsten Digitalisierungsgrad und viele abgeschlossene Projekte an. Branchen mit Nachholbedarf sind: Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, Erziehung und Bildung, Handel und Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (vgl. Tabelle 10).

Digitalisierung als umfassende Veränderung: Unternehmensstruktur und -kultur

In Unternehmen, welche das Thema als relevant betrachten, wurden zur Vorbereitung der Arbeitswelt 4.0 auch Anpassungen in der Unternehmensstruktur vorgenommen: Eine Detailauswertung zeigt, dass es in denjenigen Unternehmen, welche die Relevanz als hoch einstufen und/oder Projekte bereits abgeschlossen haben, zu entsprechenden Anpassungen in der Unternehmensstruktur gekommen ist (Tab. 2). Auch bezüglich der strategischen Bedeutung der Thematik Arbeitswelt 4.0/Digitale Transformation im Hinblick auf die Unternehmensstruktur sind die Unterschiede zwischen den Branchen relativ hoch: Unternehmen in der Dienstleistungsbranche haben ihre Struktur vermehrt modifiziert, während dieser Anteil im Baugewerbe sowie im Grosshandel relativ gering ist (Tab. 3). Diese Befunde können als Hinweise auf organisationales Lernen interpretiert werden, das auf Basis hoher Motivation (gemäss Relevanzeinschätzung) und aufgrund erster Erfahrungen mit umgesetzten Projekten einsetzt.

(Zu) Einseitige Erwartungen und die Notwendigkeit organisationaler Entwicklung

Weshalb investieren Unternehmen in die Digitale Transformation sowie Arbeit 4.0 und sind teilweise bereit, ihre Unternehmensstrukturen anzupassen? Zusammengefasst zeigen sich folgende Erwartungen als Treiber dieser Entwicklungen: 1. eine Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit, 2. eine Verbesserung der Innovation und Kreativität, 3. das Bedürfnis nach mehr Flexibilität. Diese haben aus Sicht der Befragten jeweils unterschiedliches Gewicht und unterschiedliche Priorität: Der wichtigste Antrieb sowohl bei KMU (65.6%) als auch bei Grossunternehmen (60.7%) ist die Erwartung, dass die Kommunikation und Zusammenarbeit durch die Arbeitswelt 4.0 verbessert werden. KMU und Grossunternehmen unterscheiden sich jedoch bei der Priorisierung, wenn es darum geht, höhere Attraktivität als Arbeitgeber/in zu erreichen sowie beim Bedarf, neue Mitarbeitende und Fachkräfte zu gewinnen. Beide werden in Grossunternehmen höher priorisiert (vgl. Abb. 20).

Strategische Überlegungen zur längerfristigen Bedeutung der Veränderungen im Kontext Arbeitswelt 4.0 und Digitale Transformation sind sowohl im Hinblick auf zukunftsfähige Unternehmensstrukturen bzw. -kulturen und die Zukunft der Mitarbeitenden einerseits als auch im Hinblick auf gesellschaftliche Kontexte und Verantwortlichkeiten andererseits nicht nur wünschenswert, sondern notwendig. Beispiele sind etwa Zusammenhänge mit anderen drängenden gesellschaftlichen Fragen zu Nachhaltigkeit, Arbeitsmarktentwicklung, Bevölkerungsentwicklung, Bildungssysteme, Soziales etc. Die Unternehmen scheinen mit ihrer Priorisierung der Treiber einen ersten Schritt in Richtung solcher organisationaler (Weiter-)Entwicklung/organisationalem Lernen (womöglich wettbewerbsbedingt) zu machen.

Einsicht in Wissenslücken und Kompetenzbedarf

Eine erste Einsicht in die Komplexität der Thematik Arbeitswelt 4.0, Digitale Transformation und Lernbedarf deutet sich in dieser Studie bei allen Befragten ebenfalls an: So zeigen die Unterschiede in den Einschätzungen in Abhängigkeit von der eigenen Position im Unternehmen, dass die Geschäftsleitungen möglicherweise noch zu wenig über die Relevanz von Arbeit 4.0 und der Digitalen Transformation wissen, während mittlere Führungsebenen und Mitarbeitende diesbezüglich bewusster erscheinen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse zu Barrieren und Hindernissen für eine (erfolgreiche) Bewältigung der Herausforderungen Arbeitswelt 4.0 und Digitale Transformation, dass als grösste Barriere für (erfolgreiche) Transformationsprojekte das fehlende Know-how genannt wurde (Abb. 16). Führungskräfte müssen sich bewusst werden, dass das Thema komplex ist und neuer digitaler Kompetenzen auf individueller aber auch organisationaler Ebene bedarf. Insbesondere in den Grossunternehmen scheint man sich der Tatsache bewusst zu werden, dass unpassende Führungs- und Organisationsstrukturen und -kulturen eine Barriere für gelingende zeitgemässe Arbeitswelten darstellen (Abb. 16). Und man ist sich der Risiken bewusst, die eine Abhängigkeit von IT und Internet bzw. mögliche Datenschutzprobleme darstellen (Abb. 18). Diese Befunde sprechen dafür, dass organisationales Lernen – wenn auch langsam – doch stattfindet und sowohl eine differenziertere Sichtweise entsteht als auch das Bedürfnis nach einer entsprechenden Kompetenzentwicklung im Raum steht. Die Organisations- und Personalentwicklung an dieser Stelle strategisch aufzugreifen und gezielt anzukurbeln, wäre entsprechend neuesten Forschungserkenntnissen ein wichtiger nächster Schritt (z. B., Zahn, Rack & Mateescu, 2019).

Literatur

- Stöger, R. (2018): *Das Cockpit für die digitale Transformation. Ein gemeinsames Verständnis im Management entwickeln*. Zeitschrift Führung + Organisation, 87. Jg., S. 121–124.
- Peter, M. K. (Hrsg.) (2017): *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Zahn, C., Rack, O., & Mateescu, M. (2019): *Fit4Digit – Ein Online-Assessment zur Messung digitaler Kompetenz in Organisationen*. Zeitschrift Führung + Organisation, 88. Jg., S. 142–145.



ThinkSmart Hub 500

Unkomplizierte Meetings für höchste Produktivität.



Das All-in-One-Gerät lässt sich flexibel an Ihre Bedürfnisse anpassen – egal wie gross Ihr Konferenzraum ist oder welche Plattform Sie nutzen. 360°-Mikrofon-Array und Premium-Sound von Dolby® Audio sorgen für eine klare Gesprächsqualität, während gleichzeitig Lenovo ThinkShield Ihre Privatsphäre und Daten bestens schützt.

Smarter technology for all.

www.lenovo.ch

Praxisleitfaden zur Arbeitswelt 4.0

Kapitelübersicht

Die Studienresultate zeigen, dass Unternehmen mit der Arbeitswelt 4.0 viele Potenziale in den Dimensionen People, Place und Technology erschliessen können.

Im folgenden Teil – dem Praxisleitfaden – werden Handlungsempfehlungen zu den Konzepten und Inhalten präsentiert, welche Unternehmen auf ihrem Weg zu einer modernen Arbeitswelt nutzen können:

Dimension People

- Das Grundlagenkapitel präsentiert die Themenfelder Leadership, Arbeitsformen und persönliche Kompetenzen mit konkreten Handlungsempfehlungen.
- Ein spezieller Fokus auf das Thema Unternehmenswerte erläutert die Verbindung zur Unternehmensprofitabilität.
- Ein Fallbeispiel zeigt, wie digitale Kompetenzen in Unternehmen erfasst werden können, um darauf aufbauend Massnahmen zu definieren.
- Ein spezieller Fokus auf das Thema Gesundheit zeigt die Handlungsoptionen für Unternehmen und Mitarbeitende.
- Fallstudien von Schweizer Unternehmen präsentieren den Lesenden konkrete Projekte in dieser Arbeitswelt-Dimension.
→ Seiten 75 bis 123

Dimension Place

- Das Grundlagenkapitel präsentiert die wichtigsten Konzepte und Büroformen sowie Aspekte zur Ergonomie und deren Umsetzung in KMU.
- Gastbeiträge zu den Themen Bürokonzepte und Konferenzen stellen den aktuellen Stand von Projektpartnern vor.
- Fallstudien von Schweizer Unternehmen präsentieren den Lesenden konkrete Projekte in dieser Arbeitswelt-Dimension.
→ Seiten 125 bis 163

Dimension Technology

- Das Grundlagenkapitel präsentiert die Themen Cloud-Computing, Kommunikation, Software und Hardware sowie deren Einführung im Hinblick auf die neue Arbeitswelt mit Verbindung zu Kultur und Zusammenarbeit.
- Ein Gastbeitrag zeigt den aktuellen Stand von Smart-Office-Anwendungen.
- Fallstudien von Schweizer Unternehmen präsentieren den Lesenden konkrete Projekte in dieser Arbeitswelt-Dimension.
→ Seiten 165 bis 199

Umsetzung

- Der Workshop-Canvas zur Arbeitswelt 4.0 ist eine wichtige Grundlage für Ihre Projektvorhaben bzw. die Identifikation von Konzepten und Massnahmen.
- Das Change-Management unterstützt Unternehmen im Veränderungsprozess und präsentiert die Aktivitäten in den Phasen Vorbereitung, Umsetzung und Konsolidierung.
→ Seiten 201 bis 219

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen!

MindManager™

Smart Working
in einer digitalen
Arbeitswelt



#WorkConnected

Mit MindManager in einer agilen Arbeitswelt nicht nur überleben, sondern erfolgreich sein!

- Informationsflut effizient bewältigen, Überblick behalten, Wichtiges erkennen
- Schnelles Verstehen und transparente Kommunikation
- Wesentliches erkennen und fundierte Entscheidungen fällen
- Flexible Zusammenarbeit im Team (von überall mit allen Geräten)

Connecting people. Connecting data. Connecting platforms.



Testen Sie MindManager jetzt 30 Tage kostenlos
unter www.mindmanager.com/de/myfreetrial





Der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft

Michael Schmidt-Purrmann

Impulswerk GmbH und Future Work Group GmbH

Heike Bauer

Gonline und Future Work Group GmbH

Dorit Schmidt-Purrmann

Impulswerk GmbH und Future Work Group GmbH

Das Handlungsfeld People beschreibt, wie die Hinführung, Begleitung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zu digitaler Mentalität in der Arbeitswelt der Zukunft gelingen. Dazu gehören kollaborationskonforme Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen, welche die Potenziale der technischen, räumlichen und menschlichen Gegebenheiten bestmöglich einbeziehen.

In der Arbeitswelt der Zukunft ist – neben der Technik und der physischen Arbeitswelt – der Mensch der wesentliche Erfolgsfaktor. Mit welcher Geschwindigkeit dieser Wandel in einer Welt gelingt, in der Veränderung die Regel ist, hängt massgeblich von seiner Handlungsfähigkeit ab. Deren Grundlage bildet die persönliche Gesundheit. Sie wird zukünftig zum wesentlichen Schlüsselfaktor und entscheidet so über das Ausmass an kontinuierlicher Veränderungsbereitschaft und Leistungsfreude von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Basierend auf dieser Erkenntnis bedient sich dieser Leitfaden ebenso wissenschaftlich validierter Methoden wie praxistauglichen Instrumenten, mit dem Ziel, die Handlungsfähigkeit und Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitenden in der Arbeitswelt der Zukunft zu fördern.

Im Fokus stehen dafür die folgenden Themenfelder samt Handlungsempfehlungen:

1. **Leadership**

Das Bilden förderlicher Unternehmenskulturen und Führungsverhalten zur Steigerung der Agilität.

2. **Arbeitsformen**

Gestaltung lebhafter Organisations- und Kollaborationsformen.

3. **Persönliche Kompetenzen**

Stärkung der Selbstwirksamkeit und Entwicklung agiler Fähigkeiten.

4. **Schnittpunkte zwischen People, Place und Technology**

Nutzeffekte zwischen Kultur, Zusammenarbeit, Kommunikation und Arbeitsprozessen.

Einleitung

«Unternehmen müssen erkennen, dass die Vitalität und Fähigkeit eines Unternehmens zum organischen Wachstum untrennbar mit den alltäglichen Erfahrungen seiner Mitarbeitenden verbunden sind.»

Die fortschreitende Digitalisierung und der damit einhergehende Wandel mit seinen Begleiterscheinungen stellt Unternehmen und damit deren Mitarbeitende vor grosse Herausforderungen. Die Welt ist komplexer und unvorhersehbarer geworden (VUCA) und erreicht damit eine bisher kaum gekannte Dynamik.

Bisherige Erfolge basierten über Jahre hinweg auf gewachsenen Bedingungen und Gewohnheiten, indem Führungskräfte traditionellen Führungsprinzipien folgten. Diese fokussierten sich primär auf ökonomische Dimensionen im Interesse von Unternehmen. Der Mensch als zentraler Wert eines Unternehmens fand unzureichend Beachtung.

«Unsere Organisation ist so bis ins Einzelne durchgeführt und die verschiedenen Abteilungen greifen so ineinander ein, dass es völlig ausgeschlossen ist, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen. Ohne die strengste Disziplin würde völliges Chaos herrschen.»

Henry Ford, 1924

Die Veränderung bestehender Denk- und Handlungsweisen (Mindset und Skillset) der Mitarbeitenden stellt für Unternehmen eine Grundvoraussetzung für ihre Attraktivität und Zukunftsfähigkeit dar. Starre Hierarchien und Strukturen mit zeitaufwändigen Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen werden den Anforderungen dauerhaft nicht mehr gerecht, sollen Produkte und Dienstleistungen in Zukunft noch schneller und individueller ihren Weg zum Kunden finden.

Dies beweist die von Gallup im deutschsprachigen Raum durchgeführte Studie «Engagement Index» (2017). Sie belegt eindrücklich, dass in der Schweiz nur 13% der Mitarbeitenden eine hohe Bindung an das Unternehmen haben, 76% lediglich eine geringe und 12% überhaupt keine Bindung aufweisen.

Eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen steht unmittelbar im Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, und wird massgeblich beeinflusst durch demografische und organisationsbezogene Merkmale wie Organisation, Führung und Arbeitsplatz sowie durch persönliche Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten.

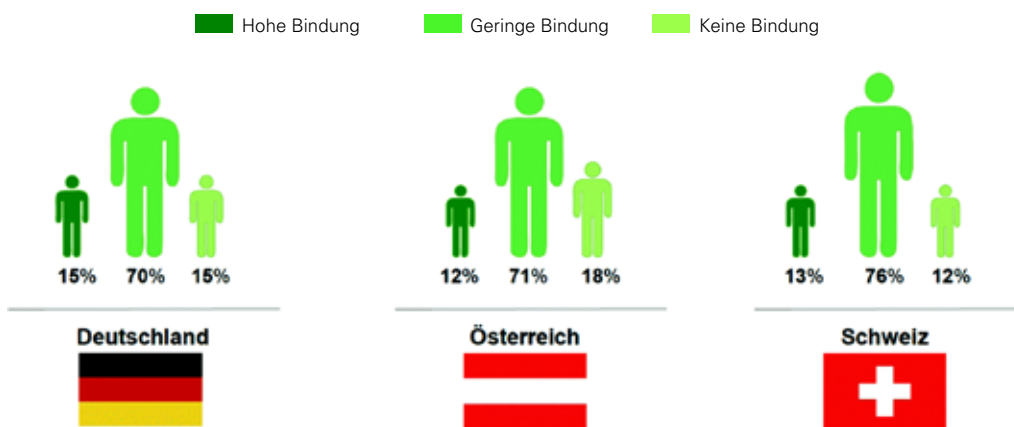


Abbildung 1: Gallup Engagement Index 2014–2016, Vergleich deutschsprachiger Raum
Quelle: Gallup – State of the Global Workplace, 2017

Leadership

Als wesentlicher Treiber für eine Umstellung in eine neue Arbeitswelt wird in der Studie an erster Stelle massgeblich der zunehmende Wettbewerbsdruck aufgrund fehlender Innovation und Kompetenz in einem globalen, kompetitiven Umfeld angeführt.

Wichtigste Voraussetzungen zur Bewältigung der Digitalen Transformation sind das richtige Mindset in der Führung und die Fähigkeit, Dinge voranzutreiben und die Mitarbeitenden sowohl zu begleiten als auch stärker in die Gestaltung und Entscheidungsprozesse des Unternehmens einzubinden.

Dies hat zur Folge, dass das klassische Top-down-Führungsverständnis zunehmend durch bottom-up-orientiertes Führungsverhalten zu ersetzen sein wird. Ein wesentlicher Grund dafür ist auch im demografischen Wandel zu finden. Besonders die jüngeren Mitarbeitenden lehnen es zunehmend ab, wenn Entscheidungen nur vom obersten Management und ohne jeglichen Einbezug der Auszuführenden getroffen und nach unten delegiert werden. Sie wollen nicht nur, dass konkrete Ideen der Mitarbeitenden ernst genommen und geprüft werden, sie wollen auch den eigenen Anspruch, aktiv mitzugestalten, für sich geltend machen.

Das Verständnis von Führung gewinnt eine neue Bedeutung. Fanden bisherige Aufgaben der Führung Ausdruck in der Steuerung von Überwachung, wandelt sich die Führung zum Coach der Mitarbeitenden. Statt Aufgaben zu verteilen, begleitet die Führung Projekte und fördert die Entwicklung von Mitarbeitenden und Teams. Zusätzlich unterstützt sie die Digitale Transformation, indem sie Ängste und Vorbehalte auflöst und für Transparenz und Orientierung sorgt. Damit schaffen Führungskräfte die Voraussetzungen, dass auch die Mitarbeitenden die neue Kultur verankern.

Was den Manager vom Leader unterscheidet: Manager seien eher Verwalter, Leader dagegen Visionäre. Management stehe eher für das perfekte Organisieren der Abläufe, planen und kontrollieren. Leadership bedeute dagegen, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schaffe Kreativität, Innovation, Sinn-erfüllung und Wandel.

Harvard Business Manager, 04/2004

Der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft

Neben den sich bietenden Chancen der Digitalisierung bestehen im Arbeitsumfeld jedoch auch Risiken für den Menschen. Besonders Veränderungen von aussen (Markt) oder innen (Organisation) werden von Führungskräften und Mitarbeitenden in den meisten Fällen als Verlust oder Bedrohung erlebt und damit als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Vor allem der Einsatz neuer Techniken und Kommunikationsinstrumente, verknüpft mit der Notwendigkeit, zeitlich und räumlich uneingeschränkt zu arbeiten, bergen potenzielle Risiken für das Wohlbefinden und damit für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Die Folge sind negative Auswirkungen (Stress) auf deren Leistungsfreude und -fähigkeit und damit direkt auch auf die Produktivität und Innovationskraft von Unternehmen.

Aktuelle Zahlen zum Stress

Aktuelle Erhebungen belegen, dass 27 % der Erwerbstätigen bezüglich der eigenen Gesundheit im kritischen Bereich sind und knapp die Hälfte sich bereits im sensiblen Bereich befindet.

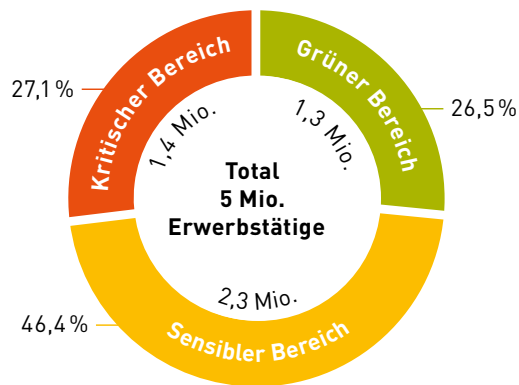


Abbildung 2: Job-Stress-Index 2018 bei Erwerbstätigen (Hochrechnung)
Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, 2018

Die sozialen Dimensionen Betriebsklima, Identifikation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität gewinnen zunehmend an Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

Vergleich der Generationen

Beim Vergleich der Generationen fällt auf, dass gerade jüngere Arbeitnehmende häufiger einen ungünstigen Job-Stress-Index aufweisen. Dies zeigt sich auch in den gesundheitsbedingten Produktivitätsverlusten, die mit zunehmendem Alter abnehmen (siehe folgende Abbildung). Am höchsten fallen die gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste bei den 16- bis 24-Jährigen aus. In dieser Altersgruppe machen sie 21 % der Arbeitszeit aus. Dagegen fühlen sich die 25- bis 39-Jährigen durch hohe berufliche und private Belastungen besonders herausgefordert. Ältere Arbeitnehmende (40- bis 65-jährig) berichten eher über vorteilhaftere Arbeitsbedingungen, positive Arbeitseinstellungen und über weniger emotionale Erschöpfung. Grössere Lebenserfahrung kann somit einen besseren Umgang mit Belastungen bieten.

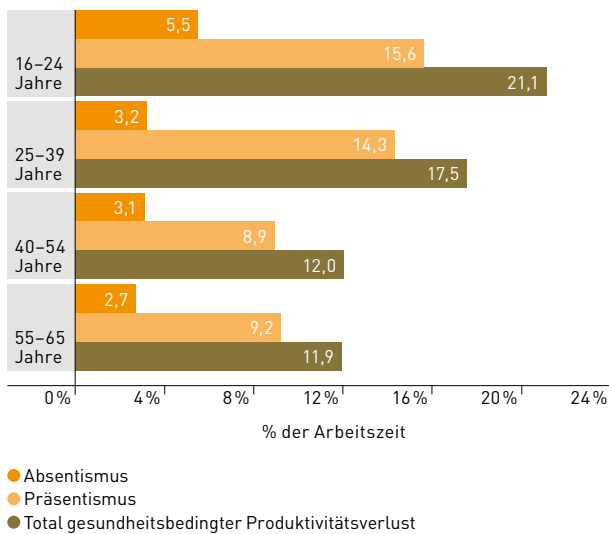


Abbildung 3: Gesundheitsbedingte Produktivitätsverluste in Abhängigkeit des Alters. Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, 2018

Die Erhebung Job-Stress-Index 2018 zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz zeigt erneut die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Stress und gesundheitlicher Beeinträchtigung auf. Zwar tragen nicht nur ungünstige Arbeitsbedingungen, sondern auch private Belastungen zum Stress bei. Die Arbeitsbedingungen gehören jedoch zu den wichtigsten Einflussfaktoren und sollten somit eine besondere Beachtung finden. Dies sollte auch im Interesse verantwortungsvoller Unternehmen sein. Denn Stress verursacht nicht nur hohe Kosten durch Produktivitätsverluste, er bremst auch die Innovationskraft. Mit gezielter Stressvermeidung oder Stressreduktion kann ein hohes ökonomisches Potenzial ausgeschöpft werden. Es ist Aufgabe der Unternehmen, für alle Mitarbeitenden die notwendigen gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Unternehmen sind dringend gefordert, ihren Fokus zukünftig noch stärker auf die sozialen Dimensionen wie Betriebsklima, Identifikation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität der Mitarbeitenden zu richten. Indem sie gemeinsam auf Grundlage einer attraktiven Unternehmenskultur ein lebendiges Umfeld schaffen, steigern sie Motivation, Selbstwirksamkeit und Leistungsfreude.

Wenn Stress zur Belastung wird

Stress ist vom Menschen wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Belastungen (Stressoren) und Anforderungen an die Person und deren Möglichkeiten (Ressourcen). Dieses Ungleichgewicht wird als unangenehm empfunden und kann das Wohlbefinden einschränken. Chronisch bedingter Stress kann zu Krankheiten führen.



Abbildung 4: Die FWS Job-Stress-Analyse misst die Balance zwischen Belastungen und Ressourcen. Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, 2018

Unternehmenskultur – agil denken und handeln

Die Grundlage für die hohe Attraktivität eines Unternehmens bildet zukünftig eine lebendige und agile Unternehmenskultur, die sich zeitnah sowohl an den Bedürfnissen des Marktes (Kunden) als auch der Mitarbeitenden orientiert.

Die Unternehmenskultur bildet dabei aus einem gemeinsamen Muster von Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeitenden ein komplexes System, das auf Werten, Normen sowie dem eigenen Verständnis des Unternehmens gründet. Damit beeinflusst die Unternehmenskultur massgeblich die Art der Beziehungen zwischen den Menschen im und ausserhalb des Unternehmens. Vielfältige Studien dazu belegen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen den gelebten Prinzipien der Unternehmenskultur sowie dem Wohlbefinden und damit der Leistungsfreude von Mitarbeitenden besteht.

Da gerade der Mensch für die erfolgreiche Bewältigung der Digitalisierung von Bedeutung ist, müssen Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeitenden stärker in den Fokus der Unternehmensführung gestellt werden. Besonders deshalb, weil Flexibilität, effektive Zusammenarbeit und wirkungsvolle Kommunikation als wesentliche Treiber der Arbeitswelt der Zukunft in Bezug auf die Mitarbeitenden entscheidend sind, wie diese Studie zeigt.

Lebendiges Unternehmen – gesunde Menschen

Gerade die psychische Gesundheit trägt als integraler Bestandteil einer umfassend verstandenen Gesundheit wesentlich zu einer guten Lebens- und Arbeitsqualität bei. Die psychische Gesundheit umfasst Aspekte wie Wohlbefinden, Zufriedenheit, Selbstbewusstsein, Beziehungsfähigkeit, Sinnhaftigkeit, Alltagsbewältigung und Arbeitsfähigkeit. Psychisch gesund fühlt sich eine Person, wenn sie ihre intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten nutzen, die alltäglichen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und in der Gemeinschaft einen Beitrag leisten kann.

«Arbeit und die damit verbundenen Aspekte wie Sinnhaftigkeit, Anerkennung und Wertschätzung hat einen hohen Stellenwert für die psychische Gesundheit im Erwachsenenalter [...] und dient damit nicht nur der Existenzsicherung, sondern bildet damit auch einen wichtigen Teil für die persönliche Identität und die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten.»

Gesundheitsförderung Schweiz



Abbildung 5: Kernaspekte einer positiven Unternehmenskultur, die die Umfrageteilnehmenden mit der neuen Arbeitswelt verbinden (FHNW HSW Umfrage 2019).

Die durch psychische Krankheiten verursachten Kosten (direkt und indirekt) in der Schweiz belaufen sich auf schätzungsweise 19 Milliarden Franken (3,2% des Bruttoinlandsprodukts BIP). Stress ist dabei eine wesentliche Ursache für psychische Leiden und körperliche Beschwerden. Stress entsteht, wenn ein Ungleichgewicht zwischen inneren und äusseren Anforderungen (Belastungen) und den verfügbaren körperlichen, psychischen und sozialen Ressourcen besteht. Die Studie zum Job-Stress-Index der Gesundheitsförderung Schweiz hat das ökonomische Potenzial berechnet, das sich realisieren liesse, wenn für alle Erwerbstätigen ein günstiges Verhältnis von Belastungen und Ressourcen erreicht werden könnte. Dieses beläuft sich auf 5.58 Milliarden Franken (rund 1% des BIP).

Daher sollten Unternehmen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt ihren Fokus – in gleichem Masse wie sie das beim Einsatz neuer Technologien tun – auch auf die Leistungsfähigkeit und -freude der Mitarbeitenden richten.

Das Instrument «Wirkungsmodell BGM» bietet als Landkarte eine praxisorientierte Orientierungshilfe für den Weg in die Arbeitswelt der Zukunft.

Wie das gelingt, zeigt das praxisorientierte und wissenschaftlich validierte Instrument «Wirkungsmodell BGM» der Gesundheitsförderung Schweiz. Nach dem Ursache-Wirkung-Prinzip werden die relevanten Handlungsfelder identifiziert. Dabei bietet es eine wirksame Orientierung sowohl für den Weg in die Arbeitswelt der Zukunft als auch für die Einführung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zur weiteren Förderung der Attraktivität des Unternehmens kann dieses mit der BGM-Zertifizierung gekrönt werden.

Wie veränderungsfähig ist das Unternehmen

Stehen in einem Unternehmen notwendige Veränderungen an, kann es in der Folge zu erhöhten Belastungen bei den Mitarbeitenden kommen. Befinden sich diese jedoch bereits in einem kritischen Bereich, kann dies zu existenziellen Risiken für das Unternehmen, beispielsweise zu massivem Produktivitätsverlust, führen.

So ist es für viele Unternehmen in der Industrie inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden, die Leistungsfähigkeit ihrer eingesetzten Maschinen mittels dem Verfahren «Predictive Maintenance» (vorausschauende Instandhaltung) kontinuierlich im Auge zu behalten, um damit unvorhergesehene Ausfälle vorzeitig durch entsprechende Massnahmen zu vermeiden.

Vergleichbare Methoden zum Ermitteln von Leistungs- und Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitenden bietet als Ergänzung zum Wirkungsmodell die Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis der Gesundheitsförderung Schweiz an. Dabei handelt es sich um ein Online-Befragungsinstrument zur Analyse der Ressourcen und Belastungen sowie des momentanen Befindens der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz.



Abbildung 6: Wie ist der aktuelle Stresslevel im Unternehmen? Sind die Mitarbeitenden den Belastungen der Transformation in die Arbeitswelt 4.0 gewachsen?

Die anonym durchgeführte Online-Befragung ermöglicht mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über die Einflussfaktoren auf die Gesundheit der Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Dank der differenzierten Ergebnisse können Unternehmen gezielte Massnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ergreifen.

Nutzen für die Mitarbeitenden

Sie erhalten direkt nach der Befragung ein persönliches Gesundheitsprofil mit Fokus auf die psychosozialen Risiken und Ressourcen. Zusätzlich erhalten sie konkrete Tipps, wie sie selbst Belastungen reduzieren und Ressourcen weiter stärken können. Bereits die Teilnahme an der Befragung löst bei den Mitarbeitenden eine positive Veränderung in ihrem Gesundheitsverhalten aus. Die Umfragen erfolgen anonym. Rückschlüsse auf einzelne Personen sind nicht möglich.

Nutzen für das Unternehmen

Für das Unternehmen ist schnell erkennbar, wie hoch der Grad an Veränderungsfähigkeit (Changeability) bei den Mitarbeitenden (auf Team-Ebene oder im gesamten Unternehmen) ausgeprägt ist. Dementsprechend kann das Unternehmen geeignete Massnahmen ergreifen und umsetzen. Dank wiederholten Befragungen erhalten Unternehmen damit eine Orientierung darüber, wo der grösste Handlungsbedarf zur Sicherstellung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit besteht.

Weitere Vertiefungsmodule können wahlweise abgefragt werden:

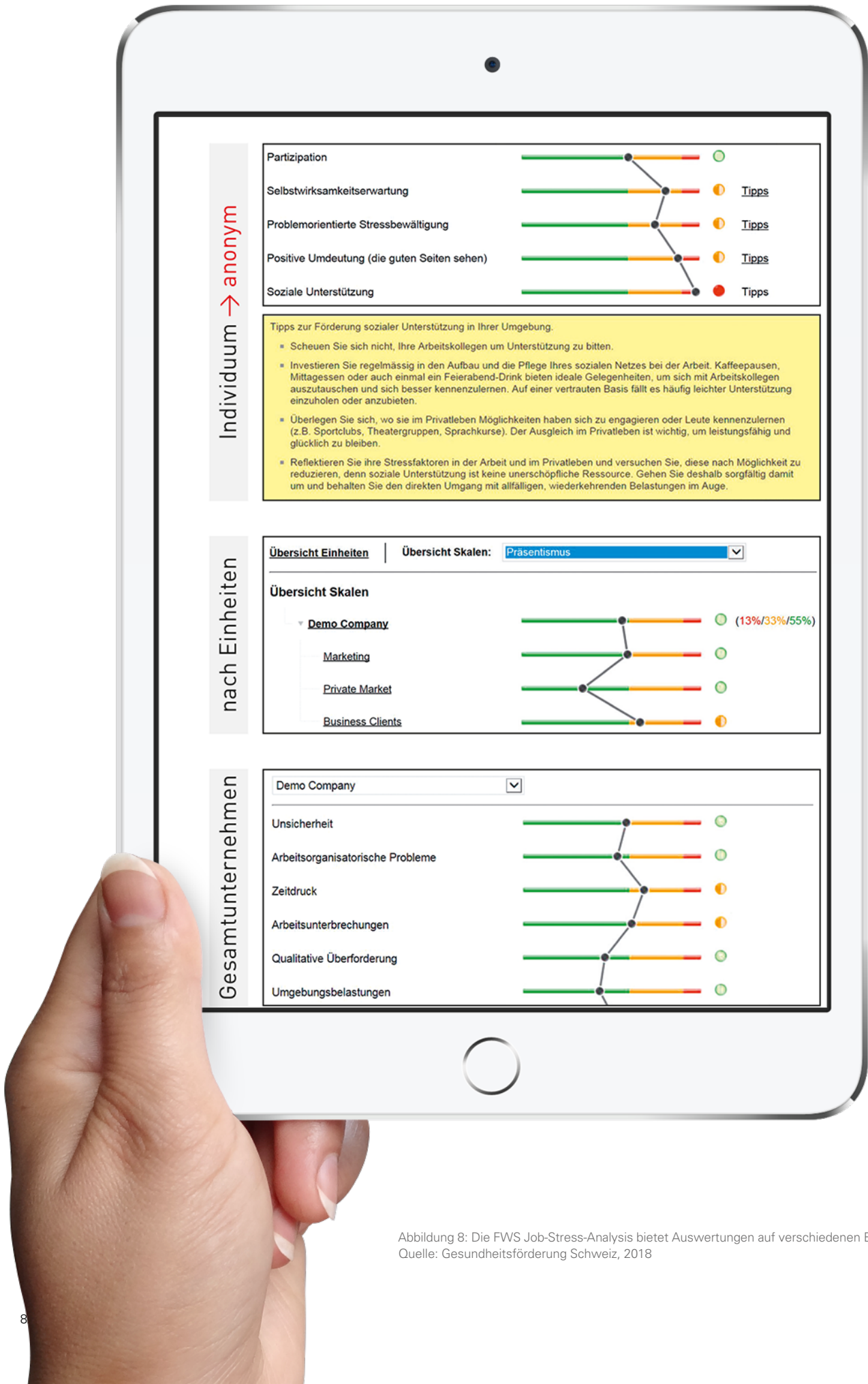
- Life-Domain-Balance
- Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden
- Fairness und Wertschätzung
- Burn-out
- Stressbewältigung



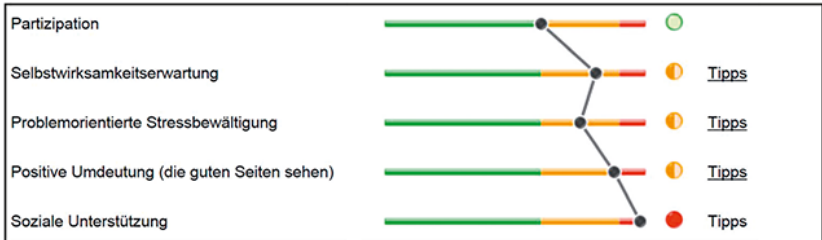
Abbildung 7: Prozess der Umfrage. Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, 2018

Der Prozess der Umfrage:

1. Klärung, welche Einflussfaktoren abzufragen sind.
2. Absicht der Umfrage an alle Mitarbeitenden kommunizieren.
3. Die Umfrage durchführen.
4. Die Umfrage auswerten, interpretieren und Massnahmen festlegen.
5. Ergebnisse der Umfrage kommunizieren und Massnahmen umsetzen.



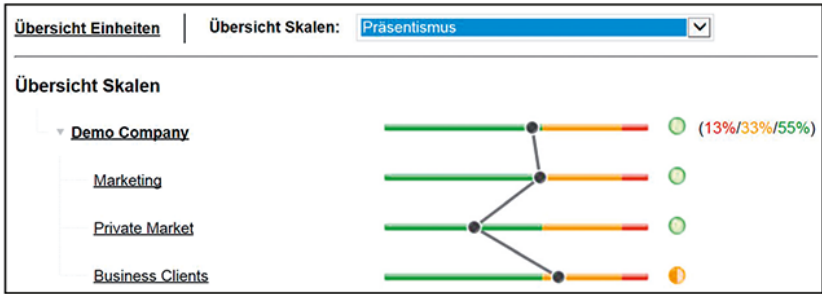
Individuum → anonym



Tipps zur Förderung sozialer Unterstützung in Ihrer Umgebung.

- Scheuen Sie sich nicht, Ihre Arbeitskollegen um Unterstützung zu bitten.
- Investieren Sie regelmässig in den Aufbau und die Pflege Ihres sozialen Netzes bei der Arbeit. Kaffeepausen, Mittagessen oder auch einmal ein Feierabend-Drink bieten ideale Gelegenheiten, um sich mit Arbeitskollegen auszutauschen und sich besser kennenzulernen. Auf einer vertrauten Basis fällt es häufig leichter Unterstützung einzuholen oder anzubieten.
- Überlegen Sie sich, wo sie im Privatleben Möglichkeiten haben sich zu engagieren oder Leute kennenzulernen (z.B. Sportclubs, Theatergruppen, Sprachkurse). Der Ausgleich im Privatleben ist wichtig, um leistungsfähig und glücklich zu bleiben.
- Reflektieren Sie ihre Stressfaktoren in der Arbeit und im Privatleben und versuchen Sie, diese nach Möglichkeit zu reduzieren, denn soziale Unterstützung ist keine unerschöpfliche Ressource. Gehen Sie deshalb sorgfältig damit um und behalten Sie den direkten Umgang mit allfälligen, wiederkehrenden Belastungen im Auge.

nach Einheiten



Gesamtunternehmen



Abbildung 8: Die FWS Job-Stress-Analysis bietet Auswertungen auf verschiedenen Ebenen. Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, 2018

Landkarte zur Arbeitswelt Zukunft

Das Wirkungsmodell BGM bietet eine effektive Anleitung, um die Mitarbeitenden im Unternehmen hinsichtlich den Aspekten Wohlbefinden und Gesundheit in die Arbeitswelt der Zukunft zu führen.

Das Wirkungsmodell BGM reduziert negative Belastungen und fördert positive Emotionen. Damit erhöht es die Belastbarkeit, steigert Gefühle wie Glück, Freude und Dankbarkeit und erzeugt damit den Drang, zu spielen, erforschen und experimentieren.

Das Wirkungsmodell wird als Basis für die Planung von Monitoringaktivitäten genutzt. Monitoring wird hier verstanden als periodische Erhebung ausgewählter Indikatoren, die Aufschluss geben über die Entwicklung der Gegebenheiten in diesem Wirkungsbe- reich und anhand derer die weitere Arbeit gesteuert werden kann.

Das Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz mit Indikatoren und Beispielen

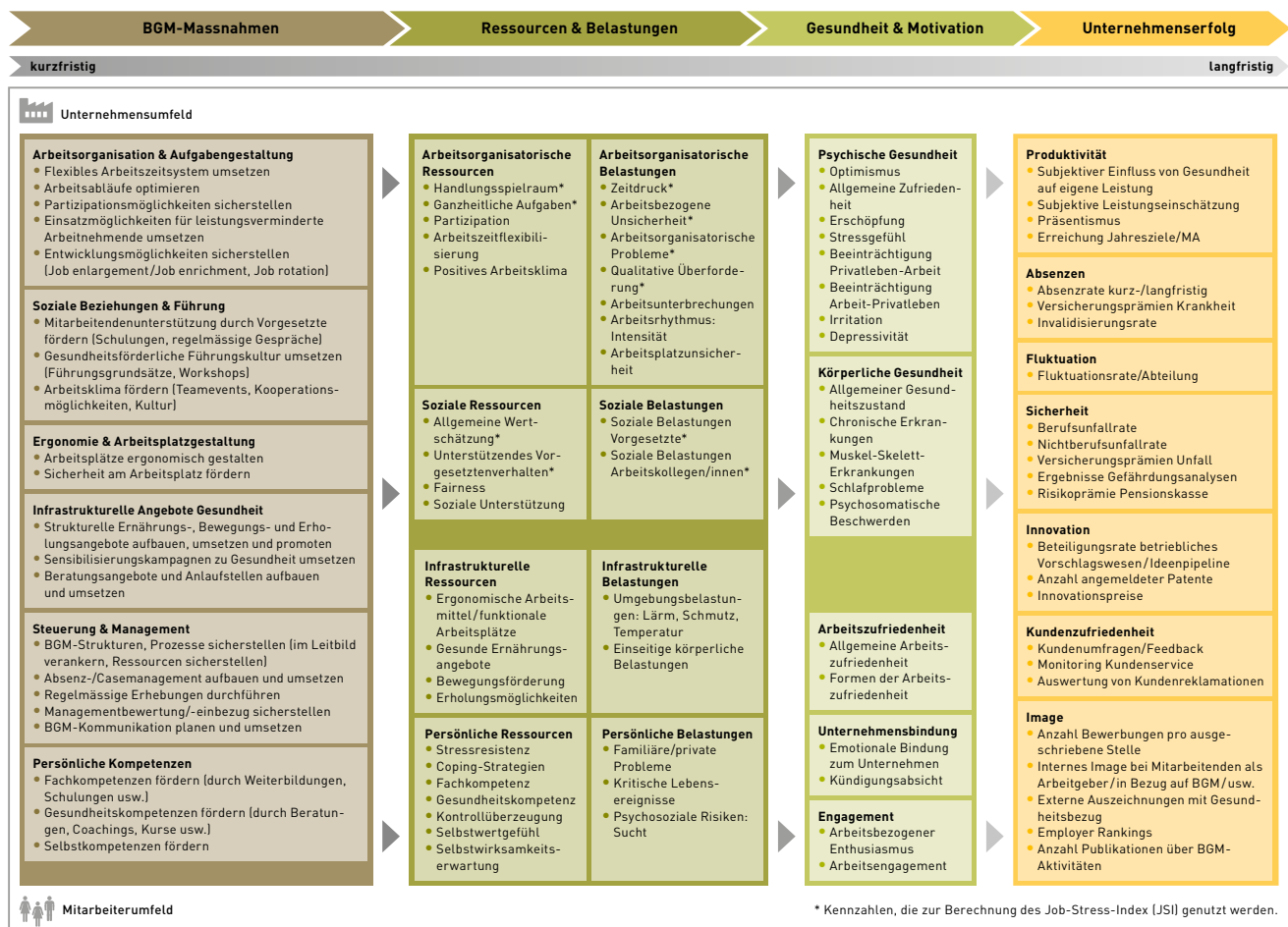


Abbildung 9: BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen (Krause, Basler & Bürki, 2016). Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz

Anmerkung:

Bezogen auf die Arbeitswelt der Zukunft ist davon auszugehen, dass mit Veränderungen klassischer Organisationsformen sowie dem diesen Strukturen zugrunde liegenden Führungsverständnis zu rechnen ist. Daher sind in diesem Praxisleitfaden die vorhandenen Strukturen des Wirkungsmodells mit den Aspekten ergänzt, die zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Das Wirkungsmodell BGM anwenden

Die Verwendung des Wirkungsmodells mit Fokus auf die Arbeitswelt der Zukunft dient der Stärkung der Gesundheit der Mitarbeitenden im Unternehmen und wird von rechts nach links erläutert, weil die erwünschten langfristigen Wirkungen wie der Unternehmenserfolg (rechts) die Grundlage bilden für die Begründung der zu treffenden Massnahmen (links).

Siehe Abbildung 9, Seite 83.

Kultur und Führung

Ein Spagat zwischen Evolution und Revolution? KMU stehen im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne. Die primäre Aufgabe für Unternehmen besteht darin, eine stabile Brücke zwischen beiden Welten zu schlagen und damit die Grundlage zu schaffen für die Anforderungen der Digitalisierung, Diversität, Demographie, Demokratisierung und Dynamisierung der Arbeitswelt. Wesentlicher Bestandteil für das Gelingen bilden die der Unternehmenskultur zugrunde liegenden Werte und Normen. Indem sie Identifikation und Orientierung schaffen, bilden sie das emotionale Rückgrat in der menschlichen Interaktion im kollektiven Kontext – sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Unternehmens. Aufgrund dynamischer Veränderungen in der Aussenwelt empfiehlt sich die Adaption an die Anforderungen der Arbeitswelt der Zukunft. Folgende Aspekte sollten dabei Berücksichtigung finden:

1. Wohlbefinden und Gesundheit des Individuums
2. Wertschätzung kultureller Vielfalt
3. Neugier, Offenheit und Vertrauen
4. Mut für neues Denken und Handeln
5. Experimentierfreude und Fehlertoleranz
6. Partnerschaftlichkeit und Kommunikation
7. Mitbestimmung und Arbeitsgestaltung
8. Verantwortung und Commitment
9. Sinnorientierung

Was vor Jahren bei handfesten Betriebswirtschaftlerinnen und Betriebswirtschaftlern bestenfalls ein Schmunzeln auslöste, setzen Unternehmen heute, die das Potenzial für sich erkannt haben, in Form eines «Feelgood-Managers» ein. Dessen Hauptaufgaben lassen sich wie folgt darstellen:

1. Aufbau oder Weiterentwicklung eines systematischen Feelgood-Managements auf Grundlage von Leitbildern, Werten und Unternehmenskultur
2. Schaffung offener und transparenter Kommunikationskanäle
3. Systematische Analyse von Mitarbeiterbedürfnissen, Aufbau einer Feedback- und Fehlerkultur
4. Schaffung stressfreier Arbeitsumgebungen und Treffpunkte zum Austausch
5. Aufbau und Weiterentwicklung selbstorganisierter Teams
6. Lernangebote etablieren für Konflikt- und Feedback-Kultur, selbstorganisierte Teamstrukturen, Coaching

Sinn und Wert

Der Fokus, welchen Sinn und Zweck ein Unternehmen zu erfüllen hat, richtete sich in der Old-Economy primär auf sachlich-inhaltliche Dimensionen wie Umsatz, Ertrag und Wirtschaftlichkeit. Dies führte schliesslich dazu, dass der arbeitende Mensch als Produktionsmittel seinen Zweck lediglich darin fand, Geld für das Unternehmen und sich selbst zu erwirtschaften. Reden Mitarbeitende also davon, dass sie «am Montag wieder zur Arbeit gehen müssen», kann von einer eindeutig gering ausgeprägten intrinsischen Motivation und Arbeitsfreude ausgegangen werden. Was also tun?

Umfangreiche Studien haben mittlerweile nachgewiesen, dass der Sinn im Kontext der emotionalen Dimension als wesentlicher Hebel menschlichen Wohlbefindens gilt. Er gibt den Menschen das Gefühl von Bedeutung und Sinnhaftigkeit und gilt damit als zentraler Treiber für die intrinsische Motivation. Denn nur was als sinnvolles Tun erlebt wird, erzeugt beim Menschen innere Kraft und Energie fürs Handeln und trägt damit wesentlich zu Wohlbefinden und Gesundheit bei.

Finden Sie die optimale Synergie zwischen Controlling und Happiness und richten Sie Ihren Blick gleichermassen auf die Motivation Ihrer Mitarbeitenden wie auf Ihre Kennzahlen.

Als Führungskraft sollten Sie sich selbst und Ihre Mitarbeitenden mutig fragen, warum Sie das tun, was Sie tun, und welchen (emotionalen) Nutzen die Kunden davon haben. Weitere Quellen, um das herauszufinden, sind die Erlebnisse Ihrer Kunden oder eigene Erfolgsgeschichten des Unternehmens.

Beim Bau eines Doms wird drei Steinmetzen die gleiche Frage gestellt: «Was tust du?» Der erste antwortet: «Ich bin Steinmetz und fertige Steine.» Der zweite sagt: «Ich verdiene mein Geld.» Der dritte entgegnet: «Ich baue eine Kathedrale.»

Identifikation und Bindung

Es ist immer wieder viel darüber zu lesen, dass Firmen ihre Kunden zum Fan machen sollten, indem bei ihnen Freude und Begeisterung ausgelöst wird. Für den erfolgreichen Multi-Unternehmer Richard Branson liegt die Ursache dafür nicht allein in den Produkten oder Dienstleistungen selbst, sondern in der Art und Weise, wie diese erzeugt und dem Kunden zugänglich gemacht werden. Machen Sie Ihre Mitarbeitenden zum Fan Ihres Unternehmens und schaffen Sie eine Umgebung für persönliche Entwicklung, Begeisterung und gemeinsame Erfolge. Menschen wollen Teil eines grossen Ganzen sein.

«Machen Sie Ihre Mitarbeitenden zum Fan und Ihre Kunden werden es von alleine.»

Soziale Beziehungen und Führung

In klassisch hierarchisch geprägten Unternehmensstrukturen verantwortet das Führungsgremium eine gesundheitsförderliche Führung. In der Arbeitswelt der Zukunft mit demokratisch orientierten Unternehmens- und Führungskonzepten fallen die nachfolgenden Aspekte verstärkt in den Selbstverantwortungsbereich der Mitarbeitenden.

Anerkennung, Wertschätzung, Feedback

Leistungen müssen gesehen und anerkannt werden und sind durch echte Wertschätzung auszudrücken. Sowohl positive als auch negative Arbeitsergebnisse brauchen Feedback.

Im Besonderen bestimmt die Fehler- und damit Feedbackkultur die Produktivität des Unternehmens. Erfolgreiche Organisationen nehmen sie wahr, reflektieren und analysieren sie – und optimieren und gestalten sie neu.

Interesse, Aufmerksamkeit, Kontakt

Durch Interesse und Aufmerksamkeit fühlen sich Mitarbeitende als ganzheitlich wahrgenommen. Gelingende soziale Beziehungen sind ein Grundbedürfnis, regelmässige Kontakte zwischen Mitarbeitenden (Führung, Teams, Kunden) sind dabei elementar.

Transparenz, Offenheit, Orientierung

Für den Fall, dass Mitarbeitende nicht alles selbst entscheiden wollen oder können, möchten sie darüber transparent und offen informiert werden – auch darüber, wohin die Reise geht. Gerade bei Veränderungen ist ausreichende Orientierung besonders wichtig.

Massschneidung, Bedürfnisse, Einbezug

Nicht alle Mitarbeitenden brauchen das Gleiche. Das Erkennen von individuellen Bedürfnissen und deren Berücksichtigung wirkt gesundheitsförderlich. Gleiches gilt für den Einbezug hinsichtlich der Aufgabengebiete und Ziele der Mitarbeitenden.

Gesprächsführung, Selbstfürsorge, Vorbild

Angemessene Kommunikation bildet die Grundlage aller dieser Verhaltensweisen. Nur wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeitende gesund fühlen, können sie die beschriebenen Verhaltensweisen glaubwürdig zeigen und als Vorbild wirken.

Zusammenarbeit und Kommunikation

Insbesondere hinsichtlich Kommunikation und Zusammenarbeit sind die Erwartungen durch die Möglichkeiten der Arbeitswelt der Zukunft hoch. Das zeigen die Studienergebnisse deutlich. 66% der KMU nennen die Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit als die massgebliche Motivation für die Umsetzung/Anwendung der Arbeitswelt 4.0 in ihrem Unternehmen. Erst an zweiter Stelle folgen mit 64% Innovation und Kreativität.

Ein Teil der Umfrageteilnehmenden kann diese Erwartungshaltung bereits mit diversen positiven Erfahrungen belegen. Hier überwiegen die deutlich vereinfachte und damit auch effizientere Kommunikation im gesamten Unternehmen, in Abteilungen, in Projektteams, mit Kunden – intern, extern, lokal, national, international etc.

Massgeblich sind dafür zum einen ein auf die Arbeitswelt 4.0 abgestimmtes Verständnis, zum andern die entsprechenden Gegebenheiten für Arbeitsort und -platz (s. Praxiskapitel Place). Hinzu kommen die jeweils auf das Unternehmen abgestimmten technischen (Kommunikations-)Tools (s. Praxiskapitel Technology). Beides zusammen schafft die Rahmenbedingungen für eine effiziente, zielführende Kommunikation in einer Arbeitswelt der Zukunft.

Eine dieser neuen Welt entsprechende Kommunikationskultur zu schaffen, die gleichermassen dem Inhalt und der Form, also dem *Was* und dem *Wie*, Rechnung trägt, liegt bei den *Menschen* (People), die sich der neuen Möglichkeiten bedienen.

Kommunikationskultur im Wandel

Besonders sensitiv auf Inhalte und Tonalität der Kommunikation reagieren Menschen in Veränderungsprozessen. Gewohntes Terrain wird verlassen, Unsicherheit und gegebenenfalls auch Ängste sind da. Genau das ist die Situation, mit der Unternehmen auf ihrer Reise in die Arbeitswelt der Zukunft auch kommunikativ umgehen müssen.

Umso wichtiger ist es, eine Kommunikationskultur zu leben, die Klarheit, Transparenz und Beziehung schafft, denn der Wandel wird massgeblich über die Kommunikation getragen. Im Zuge von Kollaboration, bereichsübergreifendem Wissensaustausch, projektorientierter, orts- und zeitunabhängiger Zusammenarbeit sowie dem raumgreifenden Umbruch in der digitalen Kommunikation wird die Unternehmenskommunikation nach und nach zu einer Angelegenheit aller Beteiligten.

Das fordert insbesondere von Führungskräften, die (noch) als Vorbilder agieren, gut verankerte, soziale und emotionale Kompetenz respektive Beziehungsfähigkeit, um überzeugend voranzugehen. Dazu gehört eine Kommunikation, die den Bogen von einer angemessenen Sprache über die relevanten Inhalte bis zu den geeigneten Kommunikationsformen und -gefässen (Tools) spannt. So können die mit der Digitalen Transformation einhergehenden Veränderungen bei den Mitarbeitenden ankommen, ihnen Orientierung bieten, neue Sichtweisen eröffnen – kurzum: sie für die anstehenden Veränderungen gewinnen, idealerweise gar begeistern.

Veränderung spiegelt sich in der Sprache

Die Sprache und der Umgang mit ihr verdienen ebenso viel Aufmerksamkeit und Sorgfalt wie die eigentliche Arbeit. Sie ist eines der zentralen Medien (siehe Grafik), über die das Unternehmen intern wie extern Beziehungen herstellt, seine Werte vermittelt, sich im Markt positioniert und sich profiliert etc.

Sprache schafft Tatsachen – positiv wie negativ, «erfunden» und real.

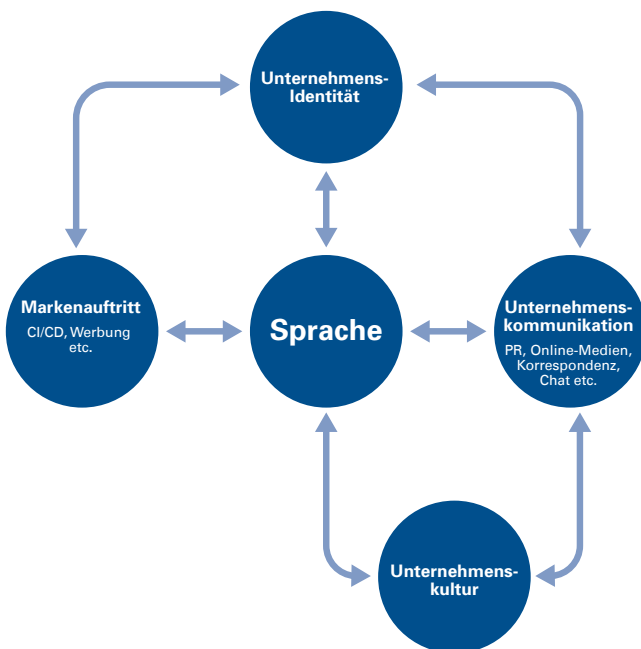


Abbildung 10: Die Sprache spiegelt massgeblich die Identität und Kultur eines Unternehmens (eigene Darstellung).

Um so wichtiger ist es, angemessen mit Sprache umzugehen. Dies sowohl im gesprochenen wie auch im schriftlichen/digitalen Dialog – im Team und mit einzelnen Mitarbeitenden in allen Positionen und Funktionen.

Mit der zunehmenden Verlagerung der Kommunikation auf die digitale Ebene, z. B. per Team- oder Projekt-Chats (s. Praxiskapitel Technology), steigen insbesondere für den schriftlichen Austausch die Anforderungen an die sprachlichen respektive textlichen Fähigkeiten jedes Einzelnen. Wenn Mimik, Gestik und Stimme als Informationsquellen fehlen, wird die passende Wortwahl umso wichtiger, um den Inhalt so, wie er gemeint ist, zu platzieren.

Digitale Kommunikation im Umbruch

Noch wird das E-Mail für die Mitteilung und Weiterleitung von Anhängen als die geschäftlichste und seriöseste Form der Unternehmenskommunikation angesehen. Da sich aber durch Cloud- und File-Sharing-Dienste das Versenden von digitalen Formaten effizienter und immer sicherer gestaltet, ist davon auszugehen, dass das E-Mail schon in einigen Jahren eine untergeordnete Rolle spielen wird.

Hinzu kommen Kollaborations-Tools, soziale Plattformen sowie Chats und Messenger-Dienste, die geschriebenes Wort innert Sekundenbruchteilen übermitteln. Videokonferenzen lösen nach und nach Telefonkonferenzen ab, weil man gemeinsam ein Dokument in Echtzeit bearbeiten kann und die Kommunikation über eine Kamera den Kommunikationspartner präsenter macht. Folgerichtig sind für die digitale Kommunikation Richtlinien, die sich am bisher gewohnten und genutzten orientieren, nicht mehr haltbar.

Ein zusätzlicher Schub in Richtung Wandel kommt durch die jungen Menschen. Mit dem Kommunikationsverhalten der jüngeren Generationen (Y und Z), die immer online und stets im Kontakt mit ihrem sozialen Netzwerk bzw. ihrer Peergroup sind, beeinflussen sie auch die Kommunikation im Unternehmen. Sie kommunizieren nicht nach Hierarchien und Regeln und bevorzugen Kommunikation in Echtzeit, um schnelle Entscheidungen und Lösungen voranzutreiben. Echtzeit-Kommunikation (Real Time Communication RTC) wird somit auch zum Wettbewerbsfaktor.

Da auch viele der älteren Generationen diese Arten der Kommunikation im Privatleben nutzen und schätzen, entwickelt sich auch im Unternehmen schnell eine Eigendynamik, die der Unternehmensführung teilweise gar nicht bewusst ist.

Mehr Freiheit – mehr (Eigen-)Verantwortung

Durch die Verschiedenartigkeit der Kommunikationsstile jedes Einzelnen und innerhalb der Generationen benötigt diese Veränderung jedoch einen Rahmen – eine digitale Strategie ist unverzichtbar. Doch auch hier braucht es eine Führungskultur, die sich öffnet und Selbststeuerung sowie Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zulässt. Für beide Seiten gilt es, die Chancen der digitalen Kommunikation zu erkennen und sie für das Unternehmen zu nutzen.

Ebenso wie im Bereich der Aussenwirkung (Employer Reputation) in den sozialen Medien muss auch bei der internen Kommunikation jede/jeder Mitarbeitende Vision und Leitbild des Unternehmens kennen – Anleitung ist Pflicht. Es bedarf der Vereinbarung eines Rahmens, in dem Mitarbeitende eigenverantwortlich agieren können. Um die Implementierung digitaler Kommunikation erfolgreich zu begleiten, müssen interne Mitarbeitende befähigt oder externe Unternehmen hinzugezogen werden.

Die Implementierung der digitalen Kommunikation und die Veränderungen der Unternehmenskultur verlaufen parallel. Beide Prozesse können sich verstärkend, aber auch schwächend aufeinander auswirken. Nur in einem angstfreien Klima kann eine solch einschneidende Veränderung stattfinden. Das erfordert unter Umständen ein Überdenken der Unternehmenswerte.

Das Thema Vertrauen hat in einer offenen Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung: Je offener und transparenter die Kommunikation, umso eher sind Mitarbeitende bereit zu kooperieren und offen für alle neuen Möglichkeiten der Kommunikation.

Persönliche Kommunikation gewinnt an Bedeutung



Abbildung 11: Digitalisierung braucht ebenso den Austausch von Mensch zu Mensch (Symbolbild von Adobe Stock).

Auch bei zunehmender Digitalisierung in der Kommunikation bleibt die persönliche Kommunikation wesentlich. Sie gibt den vorhandenen Emotionen der Beteiligten unmittelbar Raum, sorgt für Beziehung, macht insbesondere Führungskräfte nahbar und schafft damit Vertrauen. Die positive Wirkung einer konsequent gepflegten persönlichen Kommunikation sind u. a. eine schnelle und meist konstruktive Klärung von Konflikten sowie gestärktes kreatives und innovatives Potenzial.

Bezogen auf die Digitale Transformation hängt deren Erfolg daher auch wesentlich von einem bewussten, kontinuierlichen und persönlichen Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden resp. zwischen allen ab. Der Austausch bildet einen wesentlichen Eckpfeiler für das gemeinsame Durchlaufen der einzelnen Phasen – von der Information über die Überzeugung und Mitgestaltung bis zur Verinnerlichung.

Über den Inhalt zum Dialog

Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit sind die wesentlichen Kriterien für eine tragfähige Kommunikationskultur in der Arbeitswelt 4.0. Daran orientieren sich auch die Inhalte der Kommunikation. Es ist ein wesentlicher Schritt weg vom Silodenken, hin zu lebendigem Austausch sowie u. a. verstärkter Kundenorientierung und -nähe. Das erfordert durchaus Mut, Kritikfähigkeit sowie ausgeprägte Lösungsorientierung.

Für Führungskräfte kann das u. a. bedeuten, die Mitarbeitenden regelmässig offen und authentisch über aktuelle Vorgänge im Unternehmen zu informieren, strategische Überlegungen mitzuteilen und proaktiv zu Diskussion und Dialog aufzufordern. Dies kann auf verschiedenen Wegen geschehen, beispielsweise:

1. Persönlich über Frage- und Antworten-Runden mit den Mitarbeitenden im Rahmen von Mitarbeiter-events und/oder regelmässigen Zusammenkünften in kleinerem, durchaus auch informellem Format. Wirksam unterstützt wird dies durch eine auf die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 zugeschnittene Raumgestaltung (s. Praxiskapitel Place).
2. Über einen Führungskräfte-Blog im Intranet, idealerweise zwecks hoher Authentizität per Video, ansonsten schriftlich oder eine Kombination aus Video und Text.
3. Über ein Diskussionsforum im Intranet, das Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Fragen, Ideen und Stellungnahmen zu den jeweiligen Themen direkt an die Führungskraft zu richten.

Generationen-Gap überwinden

Abkürzungen, Anglizismen, stichwortartige Nachrichten und Emoticons (Emojis) schleichen sich inzwischen auch in unser geschäftliches digitales Kommunikationsverhalten und können als respektlos empfunden werden. Viele ältere Mitarbeitende legen noch gesteigerten Wert auf die für sie korrekte Tonalität und können sich mit dieser neuen Art der Informationsübermittlung nur schwer anfreunden.

Im Gegensatz dazu verstehen die Digital Natives nicht, weshalb ausschweifende Erklärungen, die der heutigen Kommunikationsgeschwindigkeit im Weg stehen, geschrieben werden müssen. Ihnen reicht eine Message wie: «Heute Meeting um 16.30 Uhr im Raum 2.», um alle Informationen zu haben, die in diesem Moment notwendig sind.

Gegenseitiger Austausch und Solidarität zwischen den Generationen ist hierbei der entscheidende Schlüssel. Die Probleme und Bedenken jeder Seite sollen klar vorgetragen werden, um gemeinsam zu einer gangbaren Lösung zu kommen.

Wertschätzung statt Wertung

Die Transformation in die Arbeitswelt 4.0 ist eine Herausforderung in besonderem Masse, da vieles neu gedacht werden muss. Loslassen ist angesagt. Das spiegelt sich auch in dieser Umfrage, denn als eine wesentliche Kompetenz, um in der Arbeitswelt der Zukunft zu reüssieren, wird von mehr als der Hälfte der Befragten der «Mut zum Loslassen» genannt.

Wie kann die Kommunikation diesen Aspekt unterstützen und helfen, Bedenken, Ängste und Frustration über auftauchende Hindernisse und Misserfolge aufzufangen?

Eine Lösung liegt im Perspektivenwechsel: weg von einer problemorientierten, hin zu einer potenzialorientierten Haltung. Die lässt sich beispielsweise mittels der Appreciative Inquiry (wertschätzende Erkundung/ Befragung) etablieren. Entwickelt wurde dieser wertorientierte Ansatz der Team- und Organisationsentwicklung Anfang der 1980er-Jahre von David Cooperrider, Professor für Social Entrepreneurship an der Weatherhead School of Management der Case Western Reserve University (USA).



Abbildung 12: Storytelling unterstützt lösungsorientiertes Handeln (Symbolbild von Adobe Stock).

Die Appreciative Inquiry folgt dem Grundsatz, mehr aus dem zu lernen, was funktioniert, als aus dem, was nicht funktioniert. Ihre Absicht ist, Situationen mit diesem Mindset zu betrachten und zu bearbeiten. Dazu folgt die Methode im Wesentlichen dieser Struktur:

1. Ausgehend von der Grundannahme, dass es wertvoller ist, das anzuschauen, was bereits gelingt, wird die Frage gestellt: «Wovon wollen wir mehr?»
2. Basierend darauf werden durch gegenseitige Befragung jene Geschichten/Storys im Unternehmen identifiziert, in denen das, wovon man mehr haben möchte, bereits einmal gelungen ist. *Das Format des Storytellings ist hier bewusst gewählt, denn es holt bei den Beteiligten neben den sachlichen auch die emotionalen Aspekte der Erfolge ab. Letztere sind wichtig, denn sie fördern Begeisterung und Commitment für die anzugehenden Aufgaben.*
3. Mithilfe weiterer Befragungen werden die Erfolgsfaktoren herausgefiltert, die sich in diesen Geschichten verbergen.
4. Diese Erfolgsfaktoren werden genutzt, um im ersten Schritt eine Vision zu kreieren, was aus der Organisation, dem Projekt oder dem Team werden könnte.
5. Durch die dabei entstehenden Bilder und Ideen lässt sich definieren, was tatsächlich umgesetzt werden soll.
6. Nachdem sich alle über die Massnahmen verständigt haben, gehen sie daran, diese zu implementieren. Hierbei ist es besonders wichtig, neben der Umsetzung der Massnahmen vor allem darauf zu achten, dass die Grundhaltung und -ideen beibehalten und ins Unternehmen getragen werden. So kann sich der Ansatz der Appreciative Inquiry festigen und lässt sich auf unterschiedlichste Gesprächssituationen im Unternehmen übertragen – vom Mitarbeitergespräch über Projekt- und Teambesprechungen bis zu Statusmeetings.

Entscheidend für eine erfolgreiche Anwendung der Appreciative Inquiry ist, zu verstehen, dass es sich um ein Vorgehen handelt, welches alle Mitglieder eines Unternehmens darin unterstützt, eigene Potenziale zu entfalten resp. bisher nicht erkannte Potenziale in Situationen zu entdecken. Im Anschluss daran folgt die konkrete Umsetzung, das zielgerichtete Tun. Weder geht es um das «Schönreden» von bestehenden Herausforderungen noch um das Etablieren einer «Ponyhof-Atmosphäre».

Checkliste Kommunikation

- Wie beurteilen Sie als Führungskraft aktuell die Kommunikationskultur in Ihrem Unternehmen: transparent, offen und dialogorientiert oder (noch) selektiv und informierend?
- Wie beurteilen die Mitarbeitenden die aktuelle Kommunikationskultur?
- Sorgen Sie für einen regelmässigen (z. B. monatlichen) persönlichen Austausch/Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden?
- Überprüfen Sie regelmässig die Qualität des schriftlichen und mündlichen Dialogs?
(z. B. hinsichtlich zielführendem und plausiblen Informationsgehalt = Effizienz/Transparenz; Reaktionszeiten; sozialer Kompetenz wie Wertschätzung und Respekt = Verbindlichkeit/Kundenbindung)
- Hat Ihr Unternehmen eine digitale (Kommunikations-) Strategie definiert oder ist eine solche in Arbeit?
- Verfügt Ihr Unternehmen über einen Leitfaden o. Ä. zu Sprachgepflogenheiten und Tonalität in der mündlichen und schriftlichen Kommunikation?
(z. B. eine Liste mit 20 leicht verständlichen, nachvollziehbaren Regeln, die u. a. Anrede- und Grussformen, die Anwendung von Emojis etc. klärt)
- Nehmen Sie und Ihre Mitarbeitenden sich einmal im Jahr Zeit, um die wesentlichen Eckpfeiler für eine interne und externe Kommunikation, die den Werten Ihres Unternehmens entspricht, zu reflektieren und ggf. Veränderungspotenzial zu identifizieren?
- Sind Sie und Ihre Mitarbeitenden mit der Effizienz der digitalen Kommunikation zufrieden resp. welches Steigerungspotenzial sehen Sie?
Technologien wie Virtual und Augmented Reality werden die digitale Kommunikation weiterhin tiefgreifend verändern, daher bedarf es kontinuierlicher Aktualisierung.
- Haben Ihre Mitarbeitenden bereits an Trainings/Weiterbildungen für Kommunikations- und Textkompetenz sowie Gesprächsführung/Moderation generell sowie mit Fokus auf die digitale Kommunikation teilgenommen oder ist dies geplant?
- Sind Sie in den sozialen Netzwerken aktiv und leben Ihren Mitarbeitenden die Kommunikation vor?

Transparenz als Erfolgsschlüssel

61 % der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen über keine den Mitarbeitenden bekannte Strategie zur Umsetzung einer neuen Arbeitswelt verfügt.

Eine interne Studie von Google über das Funktionieren von Teams kam überraschend zum Ergebnis, dass es für den Teamerfolg weniger wichtig ist, wer im Team ist, sondern wie das Team zusammenwirkt, seine Arbeit strukturiert und seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg wahrnimmt. Daraus leiteten die Studienautoren folgende fünf Hauptfaktoren ab:

1. **Psychologische Sicherheit:**
«Wenn ich einen Fehler in unserem Team mache, wird er nicht gegen mich verwendet.»
2. **Zuverlässigkeit:**
«Wenn meine Teamkollegen sagen, dass sie etwas tun werden, dann machen sie es auch.»
3. **Struktur und Klarheit:**
«Unser Team hat einen effektiven Entscheidungsprozess.»
4. **Sinn:**
«Die Arbeit, die ich für unser Team mache, ist für mich bedeutsam.»
5. **Wirkung:**
«Ich verstehe, wie die Arbeit unseres Teams zu den Zielen des Unternehmens beiträgt.»

Mitarbeiterorientierung

Generationengerecht führen

Die Generationskonzepte und die generationenspezifischen Wertvorstellungen, Erwartungen und Präferenzen der Mitarbeitenden an die Unternehmen werden schon seit mehreren Jahren kontrovers diskutiert. Die geburtenstarken Babyboomer werden in den kommenden Jahren fortlaufend das Rentenalter erreichen und somit kontinuierlich aus dem Erwerbsleben austreten. Auf dem Arbeitsmarkt werden sie insbesondere durch die Ypsiloner ersetzt. Dieser Umstand bringt mit sich, dass ein Fach- und Führungskräfte-mangel auf dem Arbeitsmarkt entsteht und Unternehmen einem verstärkten Wettbewerb um kompetente Mitarbeitende ausgesetzt sind. Für Unternehmen ist es dementsprechend unabdingbar, sich insbesondere mit den Erwartungen der Generation Y auseinanderzusetzen.

Nur wer sich intensiv mit den Bedürfnissen und Präferenzen der Arbeitnehmenden beschäftigt und eine Mehrzahl ihrer Erwartungen erfüllt, wird auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen.

Die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität seitens der potenziellen oder bereits gewonnenen Arbeitnehmenden ist ein ausschlaggebendes Kriterium, ob sie dem Unternehmen treu bleiben oder das Unternehmen als zukünftigen Arbeitgeber in Erwägung ziehen. Des Weiteren wird die Generation Y im Jahr 2020 ungefähr 50% der weltweiten Arbeitnehmerschaft ausmachen. Diese Generation wird also die heutige und zukünftige Arbeitswelt prägen, obwohl immer noch ein Grossteil der Unternehmensumwelt an den Werten der Babyboomer ausgerichtet ist. Deshalb sollten sich Unternehmen den neuen Erwartungen der Millennials annehmen, um sie für das eigene Unternehmen zu rekrutieren.

Employer Reputation

Schaffen Sie durch gezieltes Personalmarketing eine langfristige Präferenz gegenüber dem Unternehmen, und zwar bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden. Ihre Bedürfnisse sollen wirtschaftlicher und wirksamer befriedigt werden als durch die Wettbewerber.

Attraktivität nach innen

Intern führt eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber zu einer gesteigerten Identifikation mit dem Betrieb und zu einem Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Personals. Diese internen Effekte wiederum führen zu einem Zirkel-effekt, indem die neuen Mitarbeitenden effizienter eingearbeitet und sozialisiert werden und indem stolze und zufriedene Mitarbeitende die beste Werbung für ein Unternehmen sind (Tavakkoli, 2009).

Attraktivität nach aussen

Unternehmen mit einer hohen Attraktivität als Arbeitgeber als auch einem positiven Image ziehen verstärkt interessante Talente an. Dies reduziert den Aufwand bei der Personalbeschaffung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, geeignete Mitarbeitende mit den gewünschten Qualifikationen zu finden. Hierbei werden die sozialen Netzwerke immer noch häufig unterschätzt und vernachlässigt. Immer mehr Bewerbende informieren sich im Netz über potenzielle Arbeitgeber. Bewertungsportale für Unternehmen gelten vor allem bei den jüngeren Generationen als wichtiger Indikator.

Employer Branding/Employee Advocacy

Setzen Sie Mitarbeitende als erfolgreiche Markenbotschafter in Fürsprache für das Unternehmen oder für die Förderung einer Marke ein.

«Employee Advocacy is the way of getting your employees to talk about your products and your company in a positive way.»

Oracle Marketing Director Mattias Drefs

Employee Advocacy entspricht der Struktur des Word-of-Mouth-Marketings in den sozialen Medien: Der authentischen Aussage eines motivierten Mitarbeiters oder einer motivierten Mitarbeiterin glaubt man eher, als einer aus der Feder der Unternehmensleitung erstellten Eigendarstellung. Dafür bedarf es einer internen Kommunikationsstrategie, die neue Impulse und Motivation ins Unternehmen bringt. Vor allem müssen jeder/jedem Mitarbeitenden die Unternehmensziele und eine gemeinsame Unternehmensidentität vermittelt werden, mit der sie/er sich identifizieren kann, sonst wirkt es schnell wie eine bezahlte oder geplante Aussage eines Influencers bzw. einer Influencerin.

Damit obliegt auch den Mitarbeitenden die Verantwortung, sich bewusst mit ihrer Rolle im Unternehmen auseinanderzusetzen. Zudem entdecken sie, während sie ihre Geschichten für das Unternehmen erzählen und teilen dürfen, auch für sich eine neue Position und Gewichtung innerhalb des Unternehmens.

Die Nutzung von Social-Media-Kanälen stellt heutzutage für Unternehmen eine bequeme Möglichkeit dar, um Inhalte zu teilen, Engagement aufzubauen und mit den Zielgruppen zu interagieren. In jüngster Zeit haben Unternehmen die Möglichkeit erkannt, die persönlichen sozialen Netzwerke ihrer Mitarbeitenden zu nutzen und sie zu Botschaftern ihrer Marke zu machen.

Mitarbeiterbindung gezielt fördern

Neue Vergütungssysteme

In neuen Unternehmensmodellen mit flachen Strukturen ergeben sich nur wenige Karrieremöglichkeiten für die Mitarbeitenden, somit fällt die Motivation durch Beförderungen – und damit mehr Einkommen – weg. Eine Alternative dazu sind neue Vergütungssysteme.

Zukauf von Urlaub

Bei Erreichen einer bestimmten Gewinngröße können Mitarbeitende z. B. wählen, ob sie sich die Prämie in Geld oder in Zeit auszahlen lassen wollen. Statt einer Geldprämie gibt es dann eine entsprechend umgerechnete Zeitprämie.

Gewährung von «Mehr»-Urlaub

Zusätzliche freie Tage im Kalenderjahr können einzelvertraglich vereinbart werden. Sie können ohne besonderen Grund gewährt werden. Entsprechende Vereinbarungen erfolgen auf freiwilliger Basis seitens des Arbeitgebers. Sie können temporär oder auch als dauerhafte Regelung vereinbart werden.

Arbeitszeitfreiheit

Vertrauensarbeitszeit: Mitarbeitende dürfen ganz alleine entscheiden, wann sie arbeiten, allerdings unter der Vorgabe, dass die anstehenden Arbeitsaufgaben erledigt werden. Arbeitet jemand nicht, ist das jedoch nicht zwingend mit Urlaub gleichzusetzen, sondern arbeitsfreie und auch nicht vergütete Zeit.

Vertrauensurlaub

Hierbei werden Urlaubstage vereinbart, allerdings verzichtet der Arbeitgeber bewusst darauf, zu kontrollieren, ob die vereinbarten Urlaubstage vom Mitarbeitenden bezogen werden. Rechtlich gesehen ist es möglich, auf die Kontrolle zu verzichten, so dass Mitarbeitende autonom ihren Urlaub beziehen oder auch nicht beziehen können.

Urlaubs-Flatrate

Auch wenn Mitarbeitende den Urlaub nicht antreten, so haben sie trotzdem Anspruch auf die Urlaubstage. Der Arbeitgeber wird also nicht davon befreit, ihnen diese Urlaubstage irgendwann später zu gewähren. Insofern ist hier eine vertragliche Gestaltung sehr sorgfältig zu formulieren, insbesondere was mögliche Abgeltungsansprüche von Urlaubstagen beispielsweise bei einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses angeht.

Sabbatical

Für längere Auszeiten am Stück, die über den geregelten Urlaub und freie Tage hinausgehen, bietet sich ein Sabbatical an. Diese Form der Freistellung ermöglicht Mitarbeitenden Zeit für Weiterbildung, persönliche Weiterentwicklung, längere Reisen oder einfach nur eine für sie ganz frei verfügbare Zeit zu haben. (vgl. britta-redmann.de/urlaub-all-you-can-take)

Checkliste Leadership

- Messen Sie kontinuierlich die Zufriedenheit und Loyalität Ihrer Mitarbeitenden?
- Haben Sie zusammen mit Ihren Teams Werte, Normen und Regeln der Zusammenarbeit entwickelt und beschrieben?
- Haben Sie eine lebendige und respektvolle Fehlerkultur etabliert?
- Sind alle Mitarbeitenden bei der Gestaltung vom Arbeitsplatz der Zukunft involviert?
- Messen Sie systematisch die Stressfaktoren der Mitarbeitenden in Ihrem Betrieb, um gezielt präventive Massnahmen einzuleiten?
- Kennen Sie den Grad der Veränderungsfähigkeit (Stresslevel) Ihrer Mitarbeitenden?
- Kennen Sie die Ansprüche der verschiedenen Generationen in Ihrem Unternehmen?
- Haben Sie Coaching, Weiterbildungs- und Schulungsprogramme geplant und eingeführt, um neue Fähigkeiten zu entwickeln und Mitarbeitende zu unterstützen?
- Fördern Sie Agilität, Kreativität und Innovation durch spezielle Massnahmen und Programme?
- Haben Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitenden eine Vorstellung zu digitalen, mobilen Arbeitsplätzen entwickelt?
- Haben Sie Massnahmen eingeleitet, um aktiv die Mitarbeiterbindung zu fördern?
- Haben Sie einen Change-Management-Prozess definiert, der Sie bei der Einführung der neuen Arbeitswelt unterstützt?
- Reflektieren Sie regelmässig Ihr Führungsverständnis und passen es zeitnah an?

Arbeitsformen

Als Konsequenz der Digitalen Transformation nehmen Arbeitsformen eine zentrale Rolle ein. Das Ziel ist es, den mitarbeitenden Menschen optimale Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit (Kollaboration) zu bieten und ein Höchstmass an Flexibilität zu erreichen. Neben der freien Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort gewinnt auch die Art der Beschäftigung und der Zusammenarbeit an Bedeutung, insbesondere das Arbeiten in vernetzten Teams.

New Work

Frithjof Bergmann, der Begründer der New-Work-Bewegung, definierte in den frühen 1980er-Jahren ein «Modell der neuen Arbeit». Der Philosoph Bergmann ging von einer Dreiteilung der Lohnarbeit aus:

1. die (verkürzte) Erwerbsarbeit,
2. die Arbeit für die Selbstversorgung und
3. die Arbeit, die die Beschäftigten «wirklich, wirklich wollen».

(vgl. Bergmann, newwork.global/deutsch-2).

Diese «wirklich gewollte» Arbeit stand in diesem Konzept vor allem für die zentralen Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft und galt somit eher als sozialphilosophisches Konzept.

Heute wird New Work neu definiert, denn New Work symbolisiert nicht mehr die Abgrenzung der Erwerbsarbeit, sondern steht auch für die Möglichkeiten und Chancen, die Digitale Transformation in die Erwerbsarbeit zu integrieren.

Wir unterteilen die Philosophie vom heutigen New Work in vier Themen, welche miteinander vernetzt, aber grundsätzlich doch verschieden sind:

1. **«Arbeite wo und wann du willst»:**
Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit;
2. **«Jenseits der Organigramme und Silos»:**
Umsetzungsformen in Richtung zunehmend agiler und projektbasierter Organisationsformen;
3. **«Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn»:**
Umsetzungsformen in die Richtung einer zunehmenden praktischen Relevanz der Wertebasierung von und Sinnstiftung durch Arbeit;
4. **«Jenseits der Hierarchie»:**
Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen und neuer Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation.

(vgl. Bergmann, newwork.global/deutsch-2).

Gegensätzlich zu vielen Ansätzen der Digitalen Transformation in Unternehmen wird ein Umdenken notwendig werden. Nicht die Mitarbeitenden werden an die Anforderungen des digitalen Umfeldes angepasst, sondern die komplette Arbeitswelt wird an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet. Für die Unternehmensführung gilt es herauszufinden, wo deren Bedürfnisse liegen. Die sogenannten Bewahrer dürfen nicht überrannt werden, sondern sind aktiv einzubinden. Dabei ist Agilität oberstes Gebot, denn es gilt Barrieren und Hindernisse bestehender Organisationen zu überwinden.

Auf die Frage «Was zählt für Sie zur Arbeitswelt 4.0 bzw. Digitalen Transformation im grösseren Kontext?» wurden mit Abstand am meisten neue Arbeitsformen aufgeführt. Dabei zeigt sich, dass viele Begriffe aus der neuen Arbeitswelt nicht einheitlich definiert sind und zum Teil von Einzelnen durch individuelle Sichtweisen bestimmt werden.

Nachfolgend stellen wir einige Ansätze vor und zeigen auf, dass New Work eine Summe vieler Methoden und Konzepte darstellt.

Agiles Arbeiten

Flexibel und schneller auf Veränderungen reagieren – das soll mit agilem Arbeiten möglich werden. Statt starren Hierarchien zählt Kompetenz. Es gibt kurzfristige Ziele, viel Feedback, kleine Teams und einfache Entscheidungswege. Agile Methoden wie Scrum oder Kanban werden eingesetzt, um die Projektorganisation zu optimieren und unproduktives Multitasking zu bekämpfen. Der Slogan von Kanban lautet passend: «Stop starting – start finishing!» Teil des agilen Arbeitens sind auch der Entwicklungsansatz Design Thinking und die Organisationsstruktur Holokratie.

Design Thinking

Hierbei handelt es sich um einen kreativen Ansatz, der dabei hilft, Probleme zu lösen und neue Ideen zu entwickeln. Statt auf homogene Teams setzt Design Thinking auf Interdisziplinarität und orientiert sich an der Arbeitsweise von Designern. Bisher gewohnte Paradigmen müssen gebrochen werden, um zu neuen Lösungsansätzen und Innovationen zu gelangen. Nur so können Produkte entwickelt werden, die von einem potenziellen Nutzer als neu wahrgenommen werden.

Holacracy

Holacracy als Organisationsmethode dient dazu, Entscheidungsfindungen über alle Ebenen hindurch transparent zu gestalten sowie alle Mitarbeitenden partizipativ daran zu beteiligen. Im Gegensatz zu pyramidenförmigen Hierarchien werden damit Titel, Machtverhalten und andere Formen von Statussymbolen überflüssig. Starre Fachbereiche werden aufgelöst, indem Aufgaben in Rollenbeschreibungen gebündelt und auf verschiedene Personen verteilt werden.

Unternehmen organisieren sich – im Gegensatz zum hierarchischen Pyramidenmodell – in Kreisen, welche bestimmte Projekte oder Geschäftsgebiete repräsentieren. Dazu sind grosse Kreise mit kleineren Kreisen (und umgekehrt) über Links miteinander verbunden und durch Personen repräsentiert, die an Besprechungen der involvierten Kreise zwecks Informationsaustausch und Entscheidungsfindung teilnehmen. Jede/jeder Mitarbeitende kann dabei mehrere Rollen gleichzeitig ausüben und grösseren thematischen Kreisen zugeordnet sein. Basis des Systems bildet ein gemeinsames Regelwerk, die sogenannte Holacracy Constitution. Sie legt fest, wie Unternehmensführung entstehen kann und verändert werden darf.

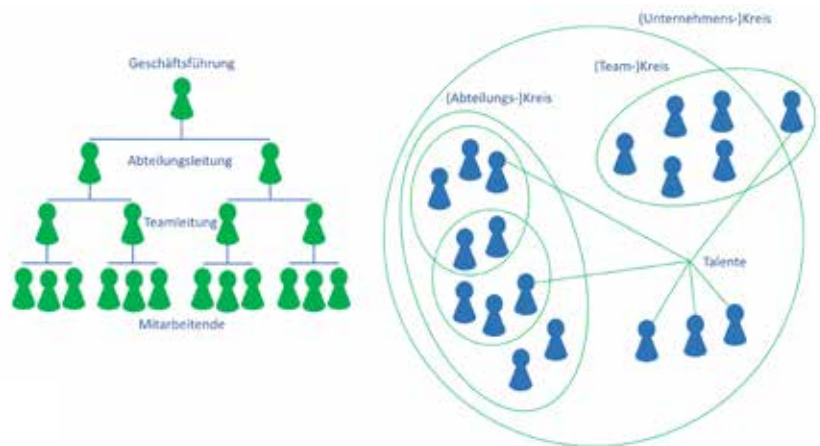


Abbildung 13: Hierarchie (links) versus Holacracy (eigene Darstellung)

Community

Eine Community ist eine Gruppe von Personen, die gemeinsames Wissen entwickelt, Erfahrungen teilt und dabei eine eigene Identität aufbaut. Communitys profitieren von dem Grundsatz, dass alle Teilnehmenden zum Erfolg beitragen, indem sie ihr Wissen einbringen.

Work-Life-Integration/Work-Life-Blending

Nach der Work-Life-Balance folgt die Work-Life-Integration. Ziel dieser Arbeitsform ist es, Arbeit und Privatleben miteinander zu verknüpfen. Arbeitszeit und Freizeit sollen nicht mehr klar voneinander abgegrenzt sein. So können während der Arbeitszeit beispielsweise auch persönliche Telefonate geführt werden, solange Arbeitnehmende bereit sind, während der Freizeit Arbeits-E-Mails zu beantworten. Durch diese Verschmelzung von Privatleben und Arbeit sollen Schuldgefühle abgebaut und die Arbeit flexibler und damit auch produktiver werden.

Knowledge Worker

Der «Wissensarbeiter» und der «lernende Arbeiter» rücken in modernen Arbeitsformen verstärkt in den Fokus. Wissen wird als eine der wichtigsten Ressourcen unserer Zeit angesehen. Schlüsselbegriffe dieses Konzepts sind Kreativität und Innovation. Der Knowledge Worker muss beides in sich vereinen – kreatives Denken, aber auch innovative, nicht routinemässige Strategien zur Problemlösung. Wissen ist keine gegebene oder angeborene Eigenschaft; Wissen muss man sich aneignen. Hier kommt das Konzept des lebenslangen Lernens ins Spiel. Um Wissen zu erlangen, müssen sich Mitarbeitende kontinuierlich fortbilden und die Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung in unterschiedlichsten Bereichen mit sich bringen sowie offen für neue Lernmöglichkeiten und Denkweisen sein. Neue Technologien oder Schulungsräumlichkeiten bilden dafür die Voraussetzung.

Crowdworker

Der Crowdworker bietet seine Arbeitsleistung über Online-Plattformen (Plattformökonomie) an und kann überall auf der Welt arbeiten. Unternehmen engagieren Crowdworker vor allem dann, wenn sie für zeitnahe Lösungen Know-how benötigen. Damit bietet dieses Modell den Menschen die Möglichkeit, als Freelancer statt Festangestellte hierarchielos zu arbeiten, was ihrem Bedürfnis nach Freiheit und Flexibilität entspricht.

Fluide Teams

Hinter dem Begriff fluides Team verbirgt sich die Idee eines Teams ohne feste Mitarbeitende. So wird in verschiedenen Teams gearbeitet und man kommt mit den unterschiedlichsten Menschen in Kontakt. Das soll die Lernbereitschaft und Handlungskompetenzen fördern – und damit auch die Einsatzmöglichkeiten und die Innovationskraft.



Abbildung 14: Fluide Teams (eigene Darstellung)

Virtuelle Teams

Im Gegensatz zu fluiden Teams kennen sich die Kollegen eines virtuellen Teams meist nicht persönlich. Die Teammitglieder sind über Cloud-Services miteinander vernetzt, arbeiten ortsunabhängig von unterschiedlichen Standorten aus und können über die ganze Welt verteilt sein.



Abbildung 15: Virtuelle Teams (eigene Darstellung)

Soziokratie

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das Gerard Endenburg Ende der 1960er-Jahre in seinem eigenen Elektrotechnikbetrieb mit damals ca. 80 Mitarbeitenden entwickelt hat. Es beruht darauf, dass die Organisation aus einzelnen Kreisen aufgebaut ist, auf deren Ebene alle Grundsatzentscheidungen getroffen werden, wobei die Kreise doppelt miteinander verknüpft sind. Dabei sitzen eine Führungskraft und eine Delegierte/ein Delegierter in beiden Kreisen. Die Aufgaben und Rollen werden nach offener Wahl in der Gemeinschaft verteilt.

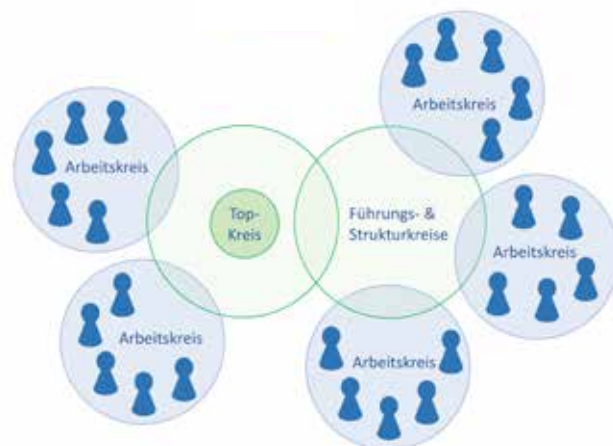


Abbildung 16: Soziokratie (eigene Darstellung)

Ergonomie und Arbeitsplatzgestaltung

Die Rolle von Büros als Arbeitsplätze hat sich in der Geschichte der Erwerbsarbeit stetig verändert. Haupttreiber für die Veränderungen waren und sind technologische Entwicklungen, vor allem der Informations- und Kommunikationstechnologie, und der Kostendruck. In neuerer Zeit nimmt die Bedeutung der Darstellung von Werten, Kultur und Image durch die Gestaltung von Arbeitswelten und Bürogebäuden zu (Coles, 2011).

Das Office-Ecology-Modell beschreibt Büros als ein System, in welchem die räumlich-materiellen Faktoren in Wechselwirkung mit Arbeitsprozessen, Organisationskultur, Mitarbeitenden, sozialen Beziehungen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien stehen.

Im Zentrum der Office Ecology steht der/die Mitarbeitende oder der/die Nutzende der Büroraumumgebung. Der innerste Kreis besteht aus den Hauptfunktionen eines Unternehmens und umfasst das Führungssystem und das Transformationssystem (Arbeitsaufgaben). Diese stehen in Wechselwirkung mit den Unterstützungsfunktionen (Enabler), welche in Büroraum, Technologien am Arbeitsplatz und arbeitsplatzbezogene Services unterteilt werden.

Im Hinblick auf die Wirkungen der Arbeitsumgebung auf Gesundheit und das Wohlbefinden der Nutzenden sind entsprechend dem Gedanken der Office Ecology die Funktionalität der Arbeitsumgebung wie auch die Angemessenheit der Büroumgebung und der Workplace-Change-Management-Prozess für Mitarbeitende zu analysieren und zu berücksichtigen.

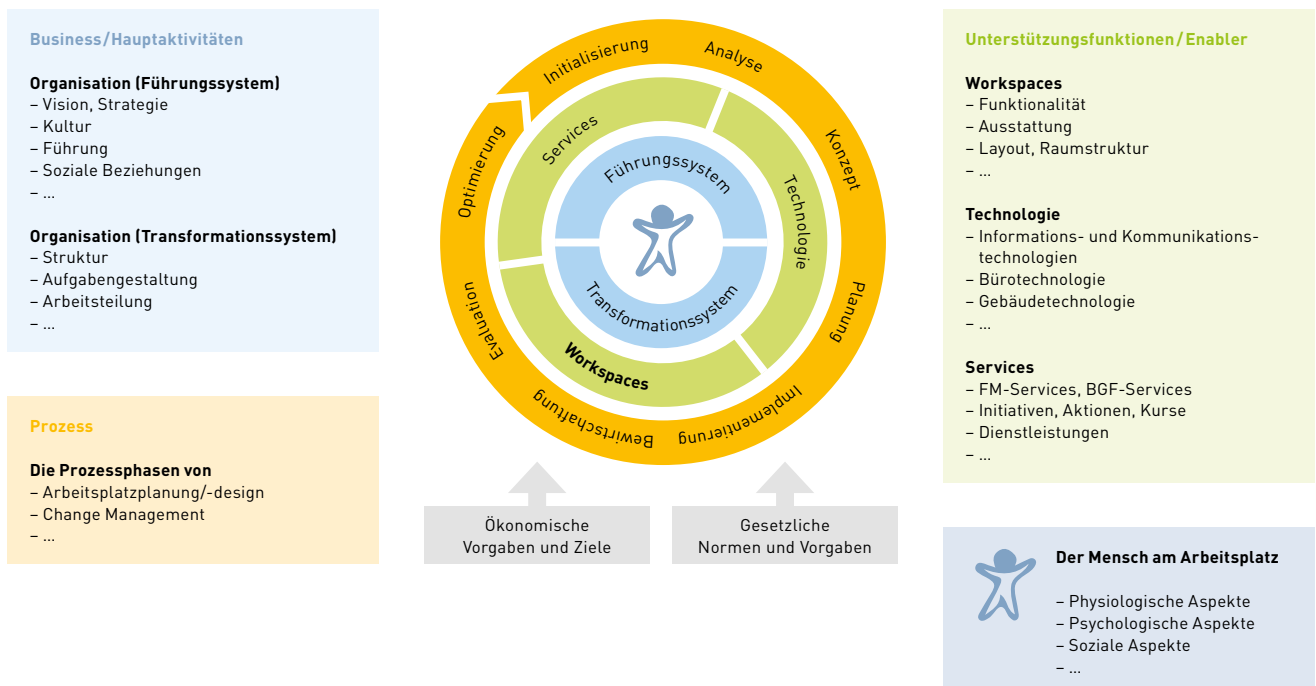


Abbildung 17: Office-Ecology-Modell (eigene Weiterentwicklung auf Basis von Becker & Steele, 1995)

Kompetenzen			
Büro-Kompetenzen Mitarbeitende	<p>Passenden Ort im Open Office wählen Personen wählen den passenden Ort aufgrund einer Tagesplanung oder anhand der Ergonomie oder aufgrund des Bauchgefühls oder der Tätigkeit. Sie sind dabei flexibel bei der Ortswahl. Auch anwesende Personen können den Ort bestimmen.</p>	<p>Ungeplanten Austausch als Bereicherung sehen bzw. aktiv kreieren Der informelle Austausch wird begrüßt, aktiv und gezielt hergestellt, geschätzt, und man ist sich der wichtigen Funktion dieser Form des Austausches bewusst.</p>	<p>Als Einzelne/r sozial kompetent agieren Diese Kompetenz stellt eine Bündelung einzelner Sozialkompetenzen dar: Respekt gegenüber anderen Vorlieben/Charakteren, antizipieren können, wie das soziale System reagiert, empathisch sein, keine Berührungängste, respektvoller Umgang und Humor.</p>
	<p>Neues Büro erforschen und ausprobieren Personen probieren Settings aus, wenn es notwendig wird, besitzen die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, sind neugierig auf die Settings und haben die Bereitschaft, keinen Einzelplatz mehr zu haben.</p>	<p>Mit Lärm umgehen können Grundsätzlich geht es um die Vermeidung/Verringerung von Lärm. Entweder durch die Kontrolle der eigenen Lärmemission (andere schützen) oder durch konstruktive Reaktion auf Lärm (andere auf Lärm ansprechen oder sich zurückziehen).</p>	<p>Als Team ein Gemeinschaftsgefühl aktiv herstellen und aufrechterhalten Das Team als Einheit sieht die aktive Herstellung und Pflege des Teamgefühls als eine wichtige Aufgabe, die jeder einzelne aktiv mitgestaltet (z. B. gemeinsames Mittagessen).</p>
Büro-Kompetenzen Führungskräfte	<p>Regeln aufstellen, durchsetzen, anpassen Aufstellen, Durchsetzen und Anpassen von Verhaltensregeln unter Berücksichtigung der örtlichen Reichweite und Regelauslegung.</p>	<p>Mit sensiblen Informationen umgehen können Umgang mit sensiblen Informationen im Büroraum (Rückzug, geeignete Platzwahl).</p>	<p>Auch als Führungskraft Rückzugsmöglichkeiten nutzen Die Führungskraft erlaubt es sich, sich auch zurückzuziehen (Rückzugsbereich oder Home Office), um den Mitarbeitenden nicht kontinuierlich zur Verfügung stehen zu müssen.</p>
	<p>Auf Einzelbedürfnisse von Mitarbeitenden eingehen Z. B. aktiv auf einzelne Mitarbeitende zugehen und sie ins Team integrieren, wenn sie sich extrem zurückziehen.</p>	<p>Open Space nutzen für Kontakt zu Mitarbeitenden Wahrnehmen, wo sich die Mitarbeitenden befinden, und sich bewusst zu ihnen setzen.</p>	<p>Neue Mitarbeitende speziell einführen Neue Mitarbeitende über das Open-Space-Konzept informieren und in die verschiedenen Settings einführen.</p>
Change-Kompetenzen Führungskräfte	<p>Struktur der Zusammenarbeit vor der Veränderung überdenken und ggf. anpassen Bewusstsein, dass nach der Veränderung neue Strukturen und Bedingungen vorgefunden werden und diese antizipieren. Danach vorausschauend gestalten.</p>	<p>Zwei-Wege-Kommunikation betreiben Sich als Dreh- und Angelpunkt der Veränderung bezüglich Informationsaustausch und der damit einhergehenden Akzeptanz bei den Mitarbeitenden sehen. Zwischen der Change-Führung und den Mitarbeitenden vermitteln.</p>	<p>Souverän durch die Sitzordnungs-Thematik führen Bewusstsein, dass Sitzordnung ein heikles Thema ist und das Thema aktiv mit den Mitarbeitenden bearbeiten (mittels Sensibilisieren für Rahmenbedingungen, Fingerspitzengefühl, Wertschätzung).</p>
	<p>Führungsstil für die neue Situation reflektieren und ggf. anpassen Bewusstsein, welche Führungskomponenten oder welcher Führungsstil in der neuen Situation erforderlich ist und aktuelles Führungsverhalten ggf. anpassen.</p>	<p>Nutzergruppe erstellen, unterstützen und nutzen Nutzergruppen bilden, um die Partizipation im «sinnvollen» Rahmen zu ermöglichen. Nutzergruppe als Multiplikator nutzen.</p>	<p>Während der Veränderung ein gelassenes und positives Vorbild sein Den Mitarbeitenden als positives Vorbild während der Veränderung dienen (positive Einstellung, Gelassenheit).</p>

Abbildung 18: Wichtige Kompetenzen für das Arbeiten in modernen Büroräumen und für die Bewältigung von Büroraumveränderungsprozessen. Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, 2018

Kompetenzen zur Arbeitsplatzgestaltung

Für Organisationen, die Büroräume neu gestalten, ist es wichtig, möglichst diejenigen Kompetenzen bei den eigenen Mitarbeitenden und Führungskräften zu identifizieren, die am meisten benötigt werden, um in der neuen Arbeitsumgebung gesundheits- und kollaborationsfördernd arbeiten zu können. Einige der Kompetenzen lassen sich in Schulungen oder Trainings adressieren. Andere Kompetenzen sind weniger verhaltensorientiert und betreffen eher eine Haltung. Hier ist zusätzlich eine kontinuierliche Thematisierung seitens des Managements angebracht. Den entsprechenden Kompetenzen von Führungskräften ist auf jeden Fall erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu bewältigen. Diese Fähigkeiten und Haltungen der Vorgesetzten sind oftmals entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung eines Workplace-Change-Projekts. Wie die optimale Arbeitsplatzgestaltung letztendlich gelingt, zeigt das Praxiskapitel Place.

Checkliste Arbeitsformen

- Kennen Sie die Chancen und Risiken neuer Arbeitsformen?
- Testen Sie neue Formen der Zusammenarbeit?
- Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden nach neuen Arbeitsformen?
- Verfügen Ihre Mitarbeitenden über Kompetenzen zur optimalen Nutzung neuer Arbeitsformen?
- Überprüfen Sie und Ihre Mitarbeitenden gemeinsam die Struktur der Zusammenarbeit und passen diese an?
- Haben Sie gemeinsame Regeln zur Nutzung neuer Arbeitsformen entwickelt und etabliert?
- Nutzen die Mitarbeitenden die Möglichkeiten der Aufgabengestaltung und Arbeitsteilung?
- Werden Ihre Prozesse optimal durch neue Arbeitsformen unterstützt?
- Welche Art der Zusammenarbeit bietet den höchsten zeitlichen Nutzen?

Persönliche Kompetenzen

Persönliche Kompetenzen, wie Fähigkeiten und Know-how, spielen für Mitarbeitende zwar eine zunehmend grosse Rolle. Entscheidend für deren Wirksamkeit ist jedoch das digitale Mindset. Erst dieses ermöglicht agiles, flexibles und schnelles Handeln.

«Wenn Sie glauben Sie seien zu unbedeutend, um etwas zu bewirken, versuchen Sie mal zusammen mit einem Moskito in einem Zimmer zu schlafen.»

Anita Roddick, Gründerin Body Shop

Anforderungen an Mitarbeitende

Wesentlich für das Gelingen und die Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft sind die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Einerseits ist es an der Unternehmensführung, die Mitarbeitenden ihrerseits mit den dafür erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten auszustatten. Andererseits sind Mitarbeitende ebenso gefordert, selbstverantwortlich den Grad ihrer eigenen Zukunftsfähigkeit zu überprüfen und auf der Grundlage von lebenslangem Lernen auf neue Anforderungen auszurichten.

Technik- und Medienkompetenz

Virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit mittels Chatnachrichten, Skype-Meetings, der Zugriff auf den Firmenserver von ausserhalb des Büros über einen VPN-Client, oder das Arbeiten in der Cloud von verschiedenen Geräten aus sind nur einige Facetten des mobilen Arbeitens. Daher werden der kompetente Umgang und der zielgerichtete Einsatz neuer Kommunikations- und Kollaborations-Tools zu einer wichtigen Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in neuen Arbeitswelten.

Diese digitale Kommunikationsfähigkeit wie auch eine medienaffine Einstellung und grundlegendes informationstechnisches Know-how erleichtern die virtuelle Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Auftragnehmern sowie Kundinnen und Kunden. Missverständnisse durch einen falschen Einsatz von Medien können entstehen und allenfalls zur Belastung werden. Mögliche weitere Aspekte können als belastend empfunden werden: Datenverluste, das doppelte Erledigen einer Aufgabe, fehlende informelle Face-to-Face-Kommunikation, Informationsungleichheiten im Team sowie Unsicherheiten in der Beziehung und Wertschätzung durch Kolleginnen/Kollegen oder Vorgesetzte und vieles mehr (s. Praxiskapitel Technology).

Kompetenz zur Nutzung neuer Arbeitswelten

Mitarbeitende sollten zur Nutzung neuer Arbeitswelten über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um diese Verantwortung angemessen wahrnehmen zu können. Daher ist es wichtig, individuelle Kompetenzen, die zu einer wirksamen Nutzung neuer Büroraumtypen wie Multi-Space-Büros, flexible Offices oder Büros mit Desk-Sharing beitragen, rechtzeitig aufzubauen (s. Praxiskapitel Place).

Sozialkompetenz

Die wichtige Rolle von Sozialkompetenz im Arbeitsalltag vieler Berufe, insbesondere im Dienstleistungssektor, steht ausser Frage. In neuen Bürokonzepten, wie flexible Offices in Kombination mit alternierendem Home-Office-Arbeiten oder in Büros mit einem Desk-Sharing-Konzept, entstehen neue Anforderungen an das Sozialverhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden. Zur gezielten Förderung der Sozialkompetenz zählen folgende Fähigkeiten:

1. Vernetztes Denken
2. Team-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit
3. Fähigkeit zum Netzwerken
4. Führen über Zielvereinbarungen
5. Selbstvermarktung zum Sichtbarmachen

Selbstmanagementkompetenz

Flexibles Arbeiten beinhaltet bei der Wahl der Arbeitszeiten, der Pausenzeiten und hinsichtlich Arbeits- und Pausenort einen grösseren Handlungs- und Entscheidungsspielraum als nicht-flexibles Arbeiten. Dieser höhere Autonomiegrad stellt gesteigerte Anforderungen an das eigene Selbstmanagement. Ursprünglich nur von Führungskräften eingeforderte Kompetenzen verlagern sich zunehmend auf die einzelnen Mitarbeitenden. Dazu gehören:

1. Eigenmotivation
2. Selbstdisziplin und Selbstverantwortung
3. Entscheidungs- und Gestaltungsfreude
4. Fähigkeiten zur Selbstkontrolle und -führung
5. Setzen und Einhalten von Beginn und Ende der Arbeits- und Pausenzeiten
6. Strukturiertes Arbeiten
7. Einhalten der gesetzten Ziele
8. Arbeitsengagement bei verteilten Arbeitsstrukturen

Lebenslanges Lernen

Bei der Qualifizierung sind Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen aufgefordert, angepasste Bildungsformate zu nutzen und Freiräume für Aus- und Fortbildung zu schaffen. Dabei spielen die eigene Verantwortung und Motivation eine besondere Rolle.

«Die Stellung des einzelnen innerhalb der gesellschaftlichen Beziehungen wird zunehmend von seiner Fähigkeit zum Lernen und der Beherrschung von Grundkenntnissen bestimmt. Die Einstufung jedes einzelnen nach seinem Wissen und seiner Kompetenz wird daher künftig entscheidend sein. Diese relative Stellung, die man als 'kognitive Beziehung' bezeichnen kann, wird die Struktur in unseren Gesellschaften immer stärker prägen»

Weissbuch 1995

Neue Weiterbildungs-Modelle

Unternehmen sollten systematisch zwischen vier Formen und Inhalten der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden unterscheiden und dafür entsprechende Angebote entwickeln:

■ Upskilling

In allen bestehenden Aufgaben müssen Mitarbeitende in der Anwendung neu verfügbarer Technologien geschult werden, z. B. für den Einsatz von Robotern oder die Nutzung digitaler Überwachungssysteme.

■ Digital reskilling

Durch die Digitalisierung entstehen völlig neue Anforderungen an IT- oder Technikberufe beispielsweise bei Bau und Entwicklung von Robotern, Cloud Computing oder bei der Datenverarbeitung. Hier sind Unternehmen gefordert, völlig neue Fähigkeiten zu vermitteln.

■ Human reskilling

Da sich die gesamte Arbeitswelt verändert, benötigen Unternehmen Mitarbeitende, die ihre Kollegen auf diese Veränderungen vorbereiten, sie zum Lernen und Entwickeln neuer Fähigkeiten motivieren. Erweitertes Einfühlungsvermögen wird auch im Umgang mit den Kunden benötigt, deren Vertrauen zu erlangen und erhalten ist und die für neue Angebote zu gewinnen sind.

■ Meta Skills

Selbstorganisation, Führungs-, Anpassungs- und Teamfähigkeit oder Kreativität sind grundsätzlich wichtig, weil lebenslanges Lernen und die Notwendigkeit, sich auf Veränderungen einzulassen und diese zu bewältigen, für die Arbeitnehmende im Zeitalter der Digitalisierung immer wichtiger werden.

Upskilling und Reskilling sind kurzfristige Massnahmen, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeitenden schulen müssen, um auf erste Wellen technologischer Veränderungen zu reagieren. Meta Skills hingegen sind langfristig benötigte Fähigkeiten, die Mitarbeitende in die Lage versetzen, sich auch dauerhaft auf Veränderungen einzustellen und sich weiterzuentwickeln.

Fazit

Checkliste persönliche Kompetenzen

- Fördern Sie bei Ihren Mitarbeitenden die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten?
- Welche Schulungen und Trainings zu Technikkompetenz bieten Sie den Mitarbeitenden an?
- Welche Trainings zur Stärkung der Selbstkompetenz sind für Mitarbeitende verfügbar?
- Welche Weiterbildungen zur Stärkung der Sozialkompetenz können Mitarbeitende nutzen?
- Welche Lernplattformen wollen Sie für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden nutzen?
- Wie fördern Sie die Team-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit in Teams?
- Wie bauen Sie die Fähigkeit der Mitarbeitenden zum internen und externen Netzwerken weiter aus?
- Sind die persönlichen Ziele Ihrer Mitarbeitenden vereinbar mit denen des Unternehmens?
- Bestehen gute und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen unter den Mitarbeitenden?

Die gegenwärtige Arbeitswelt wird wesentlich vom digitalen Wandel und seinen technischen Entwicklungen geprägt. Mit der damit einhergehenden Zunahme an Dynamik erhöht sich kontinuierlich auch der Druck auf die Unternehmen – insbesondere auf ihre Mitarbeitenden.

Auf dem Weg in die Arbeitswelt der Zukunft kommt der Führung eine bedeutende Rolle zu. Sie ist gefordert, als mutiges Vorbild Bedingungen im Unternehmen zu etablieren, die Menschen dazu einlädt, ihre Talente und Fähigkeiten gemeinsamen Zielen zu widmen. Den zentralen Kern bildet – neben technischen und räumlichen Voraussetzungen – eine Unternehmenskultur auf Grundlage hoher Sinnhaftigkeit und Werteorientierung.

Diese fördert bei den Mitarbeitenden Selbstwirksamkeit, persönliche Entfaltung, Begeisterung sowie Engagement – die tragenden Säulen für deren physische wie psychische Leistungsfähigkeit, Vitalität und Gesundheit.

Dank in der Praxis validierter Instrumente und Methoden können Führung und Mitarbeitende ausgeprägte Veränderungsfähigkeiten nachhaltig entwickeln und etablieren. Damit schaffen sie zum gemeinsamen Wohl von Mitarbeitenden und Unternehmen die Voraussetzungen, um gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen erfolgreich zu begegnen.

Literatur

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (2018). *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit* (2018. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Springer Berlin Heidelberg.
- Bergmann, F. (2016). *New Work – New Culture*, von newwork.global/deutsch-2/
- Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends (2019). Abgerufen 30. März 2019, von gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/berichte/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf#page=76
- Bruch, H., & Block, C. (2017). *Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen*. St. Gallen, Schweiz: Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement.
- Buchena, P., & Walter, C. (2018). *Chefsache Menschlichkeit*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Bättig, Camandini, Koller, Loppacher, Moser & Salzmann (2018). *Digitale Kompetenzen aus Sicht der künftigen Arbeitgeber*. Projektarbeit an der Hochschule Luzern (2018. Aufl.). Luzern: Hochschule Luzern.
- Coles, D. (Ed.) (2011). *Work on the move. Driving strategy and change in workplaces*. Houston, USA: IFMA Foundation.
- Constanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). *Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?* (2015. Aufl.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Discher, H. D. (2017). *Die digitale Transformation. Und wie Kommunikation dabei hilft*. (2017. Aufl.). Offenburg: Kresse Discher.
- Digitale Transformation: *Die Rolle der Unternehmenskommunikation und die nötigen Skills*. (2018, Juli 17). Abgerufen 21. Juli 2019, von mcschindler.com/digitale-transformation-die-rolle-der-unternehmenskommunikation-und-die-noetigen-skills/
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, Prof. D. J., & Schnabel, F. (2019). *HR-Report 2019 - Beschäftigungseffekte der Digitalisierung*. Abgerufen 5. Juli 2019, von hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2019.pdf/b4dd2e3c-120e-8094-e586-bdf99ac04194
- Fink, F., & Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität*. Stuttgart: Schäfer Pöschel Verlag.
- Führung in der Arbeitswelt von Morgen*. (o. J.). Abgerufen 10. Juli 2019, von dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Personalfuehrung/Ausgaben_2016/FUEHRUNG_MODERNISIEREN_PF06_2016.pdf
- Gallup (2017). *State of the Global Workplace: Gallup Engagement Index 2014 – 2016*, Vergleich deutschsprachiger Raum, von www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx?
- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). *Selbstorganisation braucht Führung* (2. Auflage), München, Deutschland: Carl Hanser Verlag.
- Goldhammer, E. (2003). *Heterarchie – Hierarchie - Zwei komplementäre Beschreibungskategorien*. Abgerufen 9. Juli 2019, von vordenker.de/heterarchy/a_heterarchie.pdf
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2018, September). *Job-Stress-Index 2018*. Abgerufen 10. Juli 2019, von gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_034_GFCH_2018-10_-_Job-Stress-Index_2018.pdf
- Hofer, S. H., & Thonet, C. T. (2018). *Der agile Kulturwandel - 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen* (2018. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Hope, J.; Bunce, P., & Röösl, F. (2011). *The leader's dilemma: how to build an empowered and adaptive organization without losing control*. Chichester: Jossey-Bass.
- Javet, F. (2019, März). *Flexibles Lernen als Lernform der Zukunft?* Abgerufen 10. Juli 2019, von researchgate.net/publication/331588945_Flexibles_Lernen_als_Lernform_der_Zukunft/link/5c821aa6299bf1268d44baee/download
- Igic, I.; Keller, A.; Brunner, B.; Wieser, S.; Elfering, A.; Semmer, N. (2014). *Job-Stress-Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 26, Bern und Lausanne.
- Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). (2016, Dezember). *Meta-Studie: Führen im digitalen Zeitalter - Relevante Kompetenzen und Anforderungen an Führungskräfte*. Abgerufen 8. Juli 2019, von ikf.ch/images/stories/texte/Liebermeister_Digitales-Fhren_Meta-Studie_2016_Kurzfassung.pdf
- Koch, M., & Denk, M. (o. J.). *Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter*. Abgerufen 21. Juli 2019, von deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html
- Leichsenring, Dr. H. (2018, Juli). *Arbeit 4.0 erfordert digitale und soziale Kompetenzen*. Abgerufen 21. Juli 2019, von der-bank-blog.de/arbeit-4-0-erfordert-digitale-und-soziale-kompetenzen/studien/digitalisierung/34784/
- Marek, D. (2017). *Organisationsdesign – Vorgehensmodell für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Meissner, J. O., Gentile, G.-C., & Sprenger, M. (2016). *Mobile Work @ Work: Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen*. *Wirtschaftspsychologie* (04), 37–48.
- Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., & Wyssen, T. (o. J.). *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität*. Abgerufen 10. Juli 2019, von zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/zhcm/upload/praxisleitfaden-arbeitgeberattraktivitaet.pdf
- OECD (2014). *Mental Health and Work: Switzerland, Mental Health and Work*, OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264204973en
- Organisation neu denken - Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter*. (o. J.). Abgerufen 10. Juli 2019, von deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Organisation-neu-denken-flexible-organisationsmodelle-2018.pdf
- Peter, M. K. (Hrsg.) (2017). *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten
- Robert Bosch Stiftung GmbH. (2013). *Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030*. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH.
- Tavakkoli, R. (2009). *Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und TalentManagement*. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 31–41.
- Väth, M. (2016). *New Work: Das Ende der Work-Life-Balance*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Zenhäusern, P. Z., & Vaterlaus, S. V. (o. J.). *Digitalisierung und Arbeitsmarktfolgen - Metastudie zum Stand der Literatur und zu den Entwicklungen in der Schweiz*. Abgerufen 30. März 2019, von ch2048.ch/pics/files/Polynomics_Arbeitsmarktfolgen_Bericht_20170621b.pdf
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie. (2017). *IAP Studie 2017 – Teil 1 – Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Abgerufen 23. August 2019, von zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie. (2017). *IAP Studie 2017 – Teil 2 – Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Abgerufen 23. August 2019, von zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Teil-2_Bericht.pdf
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie. (2017). *IAP Studie 2019 – Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz*. Abgerufen 15. Juli 2019, von zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie. (2017). *IAP Studie 2017 – Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz*. Abgerufen 15. Juli 2019, von zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Teil-2_Bericht.pdf

Gut verankerte Unternehmenswerte als Beitrag zur Unternehmensprofitabilität

Alain Neher

Charles Sturt University, Australia

Faculty of Business, Justice and Behavioural Sciences

Die Digitalisierung bringt Annehmlichkeiten im Alltag, unterstützt in Arbeitsprozessen, eröffnet neue Business-Möglichkeiten und ist immer öfters die Grundlage für Innovationen. Diese Beispiele verweisen auf den technologischen Aspekt der Arbeitswelt 4.0. Im Zentrum der Digitalisierung und Digitalen Transformation steht jedoch nach wie vor der Mensch mit seiner Weltanschauung und seinen Werten. In einem sozialen System, wie jenes eines Unternehmens, sind Werte von besonderer Bedeutung. Management- und Unternehmenswerte beeinflussen die strategische Ausrichtung, welche im Endeffekt Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Idealerweise sind daher die individuellen persönlichen Werte der Mitarbeitenden möglichst kongruent mit jenen des Unternehmens. Entsprechend wichtig ist es, der Wertekomponente im Rekrutierungsprozess besondere Aufmerksamkeit zu schenken und diese kontinuierlich – bei jeder sich bietenden Gelegenheit – im Unternehmen zu illustrieren und kommunizieren. KMUs haben den Vorteil, dass die Hierarchieebenen überschaubar sind und so die Managementwerte top-down sichtbar und fassbar werden.

Verankerung von Werten in Unternehmen

Ganz allgemein sind Werte und Werthaltungen der Grundstein einer Kultur, so auch der Unternehmenskultur. Werte leiten das menschliche Beurteilen und Handeln im täglichen Leben, wodurch die Haltung und das Verhalten beeinflusst werden. Werte entstehen früh im Leben, insbesondere gelenkt durch die Eltern, Lehrpersonen oder andere wichtige Bezugspersonen im unmittelbaren sozialen Umfeld. Sie sind beispielsweise Grundlage für Zielsetzungen, Entscheidungsfindung oder Ideologien. Basierend auf Erfahrungen in der Arbeitswelt entsteht eine weitere Werteebene: Die Arbeitswerte. Diese sind jedoch angeglichen an die persönlichen Grundwerte. Übertragen auf die Unternehmenswelt heisst dies, dass das Setzen von Prioritäten, Treffen von Entscheidungen, Verhalten gegenüber internen und externen Stakeholdern und somit die Unternehmenskultur von den Werten des Managements (Unternehmensführung) beeinflusst wird.

Damit ein Unternehmen erfolgreich ist, ist es wichtig, dass die Werte nicht nur definiert und allen Stakeholdern zugänglich sind, sondern auch unternehmensweit verankert und gelebt werden. Dadurch können die Mitarbeitenden ihr Verhalten entsprechend der Vision, Mission und Strategie ausrichten. Mit anderen Worten: Je besser die definierten und verankerten Werte übereinstimmen, desto einfacher fällt es den Mitarbeitenden, sich im Unternehmen zurechtzufinden. Desto klarer ist auch das Bild, welches das Unternehmen gegenüber all seinen externen Stakeholdern zu vermitteln beabsichtigt. Um die bestmögliche Werte-Übereinstimmung zu erreichen, kann das Unternehmen verschiedene Vorgehensweisen in Betracht ziehen. Zum Beispiel: Aktive Information und Kommunikation, Trainings und Workshops mittels Praxisbeispielen, ad hoc Teamdiskussionen, Werte- bzw. Ethik-Advokat (Ombudsmann), Hotline und Komitee.

Um herauszufinden, zu welchem Grad die Managementwerte im Unternehmen verankert sind, bietet sich ein Reifegradmodell an. Dieses Modell hat drei Vorteile: Erstens prüft es, was bereits erreicht wurde (Rückblick); zweitens erlaubt es, Benchmarking gegenüber anderen Unternehmen zu betreiben (Vergleich); und drittens können Prioritäten gesetzt werden, um mittels Massnahmen Verbesserungen zu erreichen (Zukunft). Die untenstehende Abbildung zeigt die sechs Stufen, welche für die Beurteilung der Verankerung herbeigezogen werden können. Spezifische Kriterien pro Verankerungsstufe definieren, auf welchem Level (0–5) das Unternehmen einzustufen ist. Die Stufe 0 zeigt an, dass noch keine Verankerung stattgefunden hat – dies ist eher ein theoretischer Wert, da man davon ausgehen kann, dass jedem Mikro-Unternehmen oder KMU gewisse Werte zugrunde liegen, auch wenn diese (noch) nicht formalisiert sind. Diese Situation würde somit Stufe 1 entsprechen. Das heisst, Werte werden weder systematisch noch konsistent kommuniziert und angewendet. Auf Stufe 2 sind die Werte definiert und das Unternehmen ist im Begriff, diese zu implementieren. Die Kommunikation gewinnt in dieser Phase an Wichtigkeit. Die Stufe 3 standardisiert die Werte durchgängig durchs Unternehmen und wendet

sie systematisch in der Praxis an. Auf Stufe 4 werden die Prozesse zur Internalisierung der Werte mittels Verwendung von Key-Performance-Indikatoren (KPI) gemessen, analysiert und überwacht. Auf der höchsten Stufe 5 werden die KPI systematisch angewendet und Change-Prozesse zur kontinuierlichen Optimierung der Verankerung der Managementwerte initiiert und gelebt.

Je besser also die Unternehmenswerte verankert sind, desto authentischer werden sie gelebt und desto konsistenter werden sie vom Personalkörper in der Praxis umgesetzt. Das einheitliche Verhalten und Auftreten gegenüber Kundinnen und Kunden widerspiegelt das Gesicht des Unternehmens und beeinflusst schliesslich das operationelle Geschäft und somit den finanziellen Erfolg.

Ein Vorzug des Reifegradmodells für Ihre Unternehmenswerte ist die praktische Anwendung: Durch die Identifikation der entsprechenden Reifegradstufe können KMU das Potenzial für eine stärkere Verankerung der Unternehmenswerte identifizieren und so Verbesserungen einführen.



Abbildung 1: Reifegradmodell Unternehmenswerte (eigene Darstellung)

Welcher Nutzen ergibt sich für ein KMU?

Ökonomischer Nutzen

Eine Studie (Neher et al., 2018) hat diese Thematik genauer untersucht und die Reifegradstufen den Unternehmensergebnissen von Schweizer Unternehmen gegenübergestellt. Bei 46 börsenkotierten (SIX) Schweizer KMUs wurde über fünf Jahre hinweg empirisch geprüft, ob sich ein höherer Verankerungsgrad der Unternehmenswerte positiv auf das finanzielle Ergebnis auswirkt. In der Tat konnte dabei eine direkte Beziehung festgestellt werden. Das heisst, KMUs, welche ihre Management-/Unternehmenswerte definiert, systematisiert, gemessen, kontinuierlich optimiert und somit fest verankert haben, können mit einem positiven finanziellen Resultat und ökonomischen Erfolg rechnen. Selbstverständlich sind für das Erzielen eines Unternehmenserfolgs viele weitere Faktoren relevant, wie beispielsweise die makroökonomische Grosswetterlage, die finanziellen Rahmenbedingungen, die Investitionsbereitschaft in einer Volkswirtschaft, Rohstoffpreise, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt usw. Dennoch, nebst diesen nicht beeinflussbaren externen Faktoren, hat das Management mit der Integration und Verankerung von Unternehmenswerten zumindest ein selbststeuerbares Instrument in der Hand, um ein KMU durch strategisches Handeln langfristig und nachhaltig finanziell zu stimulieren.

Die erfolgreichsten KMUs in der Studie leben nach Werten wie Kundennähe, Teamgeist, Innovationskraft, Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Nachhaltigkeit, Engagement. KMUs, die sich authentisch und genuin mit ihren Werten auseinandersetzen, können zudem weiteren Nutzen erwarten. Besonders hervorzuheben sind Corporate Governance und Unternehmenskommunikation.

Corporate Governance

Sowohl international als auch in der Schweiz hat das Thema Corporate Governance (CG) in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. So hat beispielsweise die OECD ihre CG-Prinzipien unlängst überarbeitet (OECD, 2015). Eines der Hauptziele dieser Prinzipien war es, einerseits Unternehmenskulturen zu entwickeln, die auf professionellen und ethischen Werten basieren, und andererseits ein Unternehmensumfeld zu etablieren, welches allen Anspruchsgruppen freie Meinungsäusserung hinsichtlich illegaler und unethischer Unternehmenspraxis gewährt.

In der Schweiz legt Economiesuisse, der grösste Dachverband der Schweizer Wirtschaft, CG-Standards mittels Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance fest (Economiesuisse, 2016). Das heisst, mittels fest verankerten Unternehmenswerten wird die CG auf freiwilliger Basis gestärkt, was wiederum Vertrauen aufbaut und zu einem positiven Bild des Unternehmens beiträgt. Der Vorteil der Freiwilligkeit ist, dass jedes KMU seine Flexibilität und Freiheit behält, da die Werte individuell aufs Unternehmen zugeschnitten werden können.

Unternehmenskommunikation

Nebst der ethischen Unternehmenstätigkeit verlangen die Anspruchsgruppen weltweit, dass nachhaltig gewirtschaftet wird. Laufende und transparente Kommunikation sowie Information über das unternehmerische Wirken sind daher zentral. Dadurch erscheinen die Unternehmen als transparent und stärken so das Verhältnis zur Gesellschaft. Dies ist besonders für KMUs von Bedeutung, da diese tendenziell in der lokalen Öffentlichkeit tätig und dort besonders sichtbar sind. Engagements mit sozialer Verantwortung und wertebasiertes Verhalten geniessen in der Gesellschaft hohes Ansehen. Durch aktives Kommunizieren der gelebten Unternehmenswerte behält das Unternehmen eine gute Reputation sowie sein positives Image und fördert den Vertrauensgewinn. Diese positiven Attribute steigern die Chancen, am Kapitalmarkt Geld zu erhalten, Investoren zu gewinnen und überdurchschnittliche Kredit-Ratings zu erzielen – all das wiederum impliziert tiefere Zinsen für Kredite. Eine gute Reputation trägt somit zu einem kompetitiven Vorteil im Markt bei. Schliesslich trägt die Kommunikation von Werten und Werthaltungen zur Sinnstiftung des Unternehmens und dessen Identität bei.

Literatur

- Economiesuisse (2016): *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/economiesuisse_swisscode_e_web_2.pdf
- Neher, A., Jungmeister, A., Wang, C., & Burmeister, O. (2018). *The effect of embedded managerial values on corporate financial outcomes*. *Research in Ethical Issues in Organizations*, 19, pp. 165-204. doi:10.1108/S1529-209620180000019010.
- OECD (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris. doi:10.1787/9789264236882-en

Erwerb von digitalen Kompetenzen im Unternehmen

Fallbeispiel Klubschule Migros Aare

Jonas Wüthrich
Leiter Produkte Gesundheit
Klubschule Migros Aare

Einleitung

Der Trend der Digitalisierung verändert auch die Branche der Erwachsenenbildung. (Sgier/Haberzeth/Schüepf, 2017, S. 4). Bildung ist immer häufiger kostengünstig oder gar kostenlos und in guter Qualität im Internet verfügbar. Deshalb werden Kundinnen und Kunden zunehmend nur noch bereit sein, für Bildungsangebote zu bezahlen, welche genau die Kompetenzen oder Informationen vermitteln, die sie gerade aktuell benötigen (Tenger, 2014, S. 3).

Diese Ausgangslage beschäftigt im Rahmen des Strategieprozesses auch die Klubschule Migros Aare als Teil der grössten Erwachsenenbildungsinstitution der Schweiz. Die veränderten Kundenbedürfnisse müssen in den Bildungsangeboten berücksichtigt werden. Dies stellt an die Mitarbeitenden der Klubschule Migros Aare auf allen Stufen neue Anforderungen an deren Kompetenzen und Fähigkeiten. Es wird dabei von sogenannten digitalen Kompetenzen gesprochen. Diese sind für eine erfolgreiche Digitale Transformation der Klubschule Migros Aare von grosser Wichtigkeit. Die Folgefragen, die sich nun stellen, sind:

- Um welche Kompetenzen handelt es sich dabei?
- Wie sollen diese Kompetenzen erworben werden?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind für eine erfolgreiche Digitale Transformation notwendig?

Das vorliegende Fallbeispiel der Klubschule Migros Aare soll auf diese Fragen mögliche Definitionsvarianten und Antworten geben.

Eine mögliche Definition von digitalen Kompetenzen und deren Bedeutung für das Unternehmen

Für den Begriff Kompetenz werden in der Regel zwei Bedeutungen unterschieden. Zum einen und im modernen Kompetenzverständnis wird Kompetenz weitestgehend als Sachverstand, Fähigkeit und Vermögen definiert. Zum anderen als Zuständigkeit und Befugnis (Krumm/Mertin/Dries, 2012, S. 2). Für dieses Fallbeispiel wird die erste Bedeutung als Grundverständnis übernommen. Eine mögliche Definition des Kompetenzbegriffes nach diesem Verständnis haben Erpenbeck/Sauter (2016) wie folgt formuliert: «Eine Kompetenz ist die Fähigkeit zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln, um reale Problemstellungen im (Berufs-)Alltag zu bewältigen.»

Geht es um digitale Kompetenz, dann können in der Literatur und Forschung zwei Lager identifiziert werden. Im einen Lager wird der Begriff digitale Kompetenz aus der technischen Perspektive betrachtet und grösstenteils in den Kontext der Anwendung und Entwicklung von digitalen Tools und Hilfsmitteln gesetzt (zum Beispiel bei: European e-Competence Framework, Ferrari, JISC). Das andere Lager dehnt diese Begrifflichkeit weiter aus auf die gesamten Umweltveränderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt, und alle damit verbundenen Fähigkeiten, welche von den Mitarbeitenden in der Arbeitswelt zukünftig erbracht werden müssen (zum Beispiel Davies/Fidler/Gorbis, 2011). In diesem Kontext kann anstelle von digitalen Kompetenzen auch von «Zukunfts-Kompetenzen» oder von «Kompetenzen in einer digitalen Welt» (Krapf, 2017) gesprochen werden, was den Fokus von der rein technischen Perspektive entkoppelt.



Eine exemplarische, aber bei weitem nicht abschliessende Auswahl von konkreten Beispielen von Kompetenzbeschreibungen dieser beiden Sichtweisen bietet die nachfolgende Tabelle:

Technisch orientierte digitale Kompetenzen	Kompetenzen in einer digitalen Welt
IT Fachkompetenzen (programmieren, IT-Sicherheit, Cloud-Computing etc.)	Informationen differenzieren und filtern zu können und das Entwickeln eigener Techniken, um den Informationsüberfluss abzufangen
IT-Anwenderkompetenzen (PC, Internet, Software, Smartphones, APP etc.)	Soziale Intelligenz (Gefühle, Stimmungen erkennen und darauf angemessen reagieren können)
Digital produzieren (Podcasting Videoproduktion, Erstellung von interaktivem Content, Bildbearbeitung etc.)	Lösungen und Antworten abseits von routinemässigen und regelbasierten Umständen entwickeln zu können
...	...

Tabelle 1: Digitale Kompetenzen in Anlehnung an JISC und Future Work Skills (Jisc, 2018; Davies/Fidler/Gorbis, 2011).

Bei der Differenzierung dieser beiden Lager kann auch vereinfacht von «digitalen Hard Skills» (technische Kompetenzen) und «digitalen Soft Skills» (soziale, kreative und kommunikative Kompetenzen) gesprochen werden (Hackl et al. 2017, S. 31).

Eine umfassende und sehr treffende Definition, welche die beiden Lager vereint, stammt von der Hochschule Luzern, welche auf Basis einer Modellstudie verschiedene Modelle von digitalen Kompetenzen verglichen hat (u.a. Martin, 2008; Jisc, 2018):

«Digitale Kompetenz umfasst alle Fähigkeiten, welche ein Individuum befähigen, in einer digitalen Gesellschaft zu leben, zu lernen und zu arbeiten. Digitale Kompetenz umfasst mehr als reine Computeranwender-Kenntnisse; sie beinhaltet eine breite Palette von Verhaltensweisen, Strategien und Identitäten, die in einem bestimmten digitalen Umfeld wichtig sind»

Holdener/Bellanger/Mohr, 2016

Bei der Identifikation der notwendigen und relevanten Kompetenzen sollten Unternehmen nach dieser Definition sowohl die digitalen Hard Skills wie auch die Soft Skills betrachten. Es ist eine Kernherausforderung eines jeden Unternehmens, für sich zu entscheiden, welche Kompetenzen zukünftig von den Mitarbeitenden je nach Berufsgruppe (Individualkompetenz) und vom Unternehmen in seiner Gesamtheit (Unternehmenskompetenz) im jeweiligen Markt von Bedeutung sein werden (Breyer-Mayländer, 2016). Dabei tut das Unternehmen gut daran, sich selbst als lernende Organisation mit einem Kompetenzverständnis nach der Definition von Erpenbeck/Sauter (2013, S. 8) zu verstehen. Auch eine Unternehmung als Gesamtes braucht die Fähigkeit zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln, um reale Problemstellungen im (Berufs-)Alltag zu bewältigen.

Das Ziel einer Unternehmung muss es sein, eine permanente Handlungsfähigkeit auch in einer zunehmend digitalen Welt zu erreichen (Breyer-Mayländer, 2016, S. 241). Mit dieser Betrachtungsweise wird der Begriff der digitalen Kompetenz gewissermassen entmystifiziert und so als Teil des zukünftigen Arbeitsalltags fassbarer.



Der aktuelle Digitalisierungslevel als Ausgangslage für Massnahmen

Die Klubschule Migros Aare hat sich entschieden, eine Erhebung zu machen über die derzeitige Ausprägung von ausgewählten und für das Unternehmen zukünftig relevanten digitalen Kompetenzen. Gesamthaft wurden zehn digitale Kompetenzen ausgewählt. Diese umfassen sowohl digitale Hard- wie auch Soft-Skills (Beispiele der Kompetenzauswahl siehe Tabelle 1). Gleichzeitig wurden auch verschiedene organisatorische Rahmenbedingungen, welche einen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden haben, ausgewählt und auch deren derzeitige Ausprägung in den verschiedenen Arbeitsbereichen erhoben. Beispiele solcher Rahmenbedingungen sind:

Organisatorische Rahmenbedingungen	Begründung der Auswahl
Lösungs- anstelle Problemorientierung	Mit Experimenten sollen Lösungen für Kundenbedürfnisse gefunden werden. Dies geschieht mit agilen Methoden, in welchen die Kundinnen und Kunden einbezogen werden und an der Lösung mitwirken.
Offene Fehlerkultur (Fehler werden offen analysiert und als Chance erkannt)	Mit dem Ansatz vom agilen Management ist ein iteratives Vorgehen notwendig, um die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen und aus Fehlern zu lernen.
Flache, hierarchische Strukturen	Hierarchisch orientierte Unternehmen sind für die VUCA-Umwelt im Nachteil gegenüber Unternehmen, welche die kollektive Intelligenz aller Mitarbeitenden erschliessen.
...	...

Tabelle 2: Ausgewählte organisatorische Rahmenbedingungen (Wüthrich, 2018)

Die Mitarbeitenden-Befragung wurde online und anonym bei 1872 Mitarbeitenden der Klubschule Migros Aare gemacht. Kernelement dieser Befragung war a.) eine Selbsteinschätzung zur Ausprägung der ausgewählten Kompetenzen sowie b.) die Einschätzung, wie die ausgewählten organisatorischen Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag erlebt werden. Ergänzt wurden diese Kernfragen mit weiteren Fragen rund um das Thema der Digitalen Transformation.

Die Ergebnisse dieser Befragung aus diesen beiden Perspektiven haben es ermöglicht, den aktuellen Digitalisierungslevel der Mitarbeitenden (Individualkompetenz) mit dem Digitalisierungslevel der Organisation als gesamtes (Unternehmenskompetenz) zu vergleichen. Diese Gegenüberstellung ermöglicht eine Gesamtbetrachtung und dient sowohl dem Management wie auch der Personal- und Unternehmensentwicklung als eine gute Ausgangslage, um passende Massnahmen für die Beschleunigung der Digitalen Transformation einzuleiten.

Aus den Ergebnissen dieser Umfrage lassen sich somit auf Basis von Forschungsergebnissen und Theorie Vergleiche und Thesen aufstellen. Defizite als auch positive Ausprägungen und somit vorhandene allfällige Unterschiede in einzelnen Abteilungen können festgestellt werden. Positive Ergebnisse sind als mögliche bereits umgesetzte Erfolgsrezepte zu verstehen, welche gegebenenfalls auf weitere Abteilungen übertragen werden könnten. Ein Beispiel einer solchen These aus der Auswertung ist, dass die Ausprägung der Kompetenzeinschätzung massgeblich mit der jeweiligen Führungsperson zusammenhängt. Es fällt beispielsweise auf, dass in Abteilungen, in denen die Führungsperson auf ein hohes Mitspracherecht und eine hohe Partizipation der Mitarbeitenden setzt und diese fördert, auch die Selbsteinschätzung der digitalen Kompetenzen höher ausfällt als in klassisch hierarchisch geführten Einheiten. Dieses Bild bestätigt sich ebenso bei den organisatorischen Rahmenbedingungen. Auch diese werden bei einem partizipativen Führungsstil besser bewertet.

Eine weitere Feststellung ist, dass es sich zu bestätigen scheint, dass flexible Arbeitsumgebungen und Arbeitsbedingungen einen positiven Einfluss auf die digitale Kompetenzentwicklung haben. Mitarbeitende mit der Möglichkeit von örtlich nicht gebundenen Arbeitsorten (z. B. Home-Office) arbeiten vorwiegend mit mobilen Geräten und sind im Berufsalltag somit automatisch mit digitalen Arbeitshilfsmitteln konfrontiert (z. B. Videokonferenzen und Kollaborationsprogramme wie Microsoft Teams). Die Nutzung und selbstständige Anwendung solcher Tools ist demzufolge eine Notwendigkeit, um die Arbeitsleistung effizient erbringen zu können und trotz wechselnden Arbeitsorten im engen Austausch mit anderen Teammitgliedern bleiben zu können. Die digitalen Kompetenzen «IT-Anwenderkompetenz» und «interkulturelle Zusammenarbeit» werden in diesem Beispiel aufgrund der gegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen über den Berufsalltag gefördert, ohne dass dazu Schulungsinterventionen vonseiten der Personalentwicklung notwendig sind bzw. hilfreich wären. Es wird auch in der Theorie bestätigt, dass sich die Personalentwicklung zukünftig viel näher am Arbeitsprozess selbst anzuordnen hat. Solche Entwicklungsmassnahmen werden als situationsspezifisches Lernen und Lehren bezeichnet. Dies bedeutet, dass «ausprobieren und einfach mal machen» das klassische Lernen im Schulungsraum immer mehr ersetzen und immer häufiger mit einer realen Problemstellung einhergeht. Beim Lösen eines realen Problems ist der Mensch emotional stark einbezogen, was nachweislich die Wirkung auf den Lernerfolg fördert. Der Neurobiologe Gerald Hüther macht dazu die treffende Aussage «ohne Gefühl geht gar nichts».

Beispiele von Erkenntnissen aus der Mitarbeitenden-Befragung

Die Auswertung hat gezeigt, dass die Mitarbeitenden der Klubschule Migros Aare gegenüber der Digitalisierung überwiegend positiv gesinnt sind und auch mehrheitlich über ein positives Selbstbild zu ihrem Digitalisierungsgrad verfügen. 77 % der Mitarbeitenden schätzen sich auf einer Skala von 1 bis 6 in der oberen Hälfte ein (≥ 4). Negative Grundhaltungen (in der Skala in der unteren Hälfte, also ≤ 3) sind mit 23 % in der Minderheit. Einig sind sich die Mitarbeitenden zu einem grossen Teil auch darin, dass die Digitalisierung grosse Veränderungen mit sich bringt. Bemerkenswert ist aber die Tatsache, dass Mitarbeitende mit Führungsfunktion deutlich häufiger der Meinung sind, dass auch radikale Veränderungen kommen werden, als die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion.

Es kann hier aus Sicht der Klubschule Migros Aare die Aussage gewagt werden, dass die Voraussetzungen positiv sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende aufgrund dieser positiven Grundhaltung gegenüber der Digitalisierung und aufgrund der Einsicht des Veränderungspotenzials dieser Entwicklung mehrheitlich auch eine Bereitschaft für neue Arbeitsweisen und Arbeitsformen zeigen könnten, welche im Rahmen der Digitalen Transformation erforderlich werden und letztendlich auch für den Kompetenzerwerb von digitalen Kompetenzen förderlich sind.

Als möglicher kritischer Punkt innerhalb der Klubschule Migros Aare wurde die Spürbarkeit der Digitalisierung identifiziert. Die Digitalisierung wird zwar von 56 % der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion als «eher stark» bis «sehr stark» spürbar bewertet. Das bedeutet im Umkehrschluss jedoch, dass 44 % der Mitarbeitenden die Digitalisierung als «eher wenig» bis «gar nicht» spürbar beurteilen. Dieser Punkt sollte aus Sicht der Leitung der Klubschule Migros Aare mit Massnahmen korrigiert werden, um die Spürbarkeit der Digitalisierung auf allen Stufen zu erhöhen (siehe auch Beispiele von konkreten Massnahmen).

In der Kompetenzeinschätzung ist festzustellen, dass es innerhalb der Klubschule Migros Aare grössere Unterschiede gibt im Vergleich der einzelnen Arbeitsbereiche und sich diese, so scheint es, mit den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen in Verbindung bringen lassen. Das bereits erwähnte Beispiel der hierarchischen Ausprägung hat solche möglichen Verbindungen aufgezeigt.

Digitale Kompetenzen, welche in allen Arbeitsbereichen die tiefsten Mittelwerte vorweisen, sind allesamt eher technisch orientierte Kompetenzen, also digitale Hard Skills wie «digital produzieren», «digitale Wissenschaften» und die «IT-Fachkompetenz». Diese können sicherlich aus der Unternehmensperspektive der Klubschule Migros Aare als Defizit bezeichnet werden. Diese Kompetenzen sollten zukünftig bewusst gefördert werden. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass es sich um eher neue Arbeitsdisziplinen und Kompetenzbegriffe handelt. Die Kompetenzentwicklung könnte sich daher auf tieferen Werten befinden, weil sich diese Kompetenzen im Berufsalltag erst nach und nach in konkreten Tätigkeiten zeigen werden und/oder weil sich die Befragten darunter noch nicht wirklich etwas Konkretes vorstellen konnten. Auch kann die Bedeutung von einzelnen Kompetenzen im Berufsalltag je nach Berufsgruppe und Tätigkeit variieren. So ist beispielsweise die digitale Kompetenz «IT-Fachkompetenz» für Mitarbeitende im Bereich Verkauf innerhalb der Klubschule Migros Aare nicht von gleicher Bedeutung und Wichtigkeit wie bei einer Person im Produktmanagement, welche beispielsweise für E-Learning-Inhalte zuständig ist.

Anhand der Befragung und der Ergebnisse können nun konkrete Handlungsfelder auf allen Stufen analysiert und definiert werden. Dies von der Betrachtung der ganzen Unternehmung bis hin zu einzelnen Berufsgruppen und Abteilungen. Auch könnten aufgrund dieser Ausgangslage nun Stellenprofile oder ganze Kompetenzmodelle unter Berücksichtigung der zukünftigen Kompetenzen erstellt werden.

Beispiele von konkreten Massnahmen in der Klubschule Migros Aare

Beispiel 1: Hierarchieabflachung im Bereich Produktmanagement

Im Bereich Produktmanagement, in welchem die Leistungsentwicklung von Bildungsangeboten stattfindet, wurde die Organisation mit holokratischen Ansätzen komplett neu aufgestellt. Die Hierarchie wurde abgeflacht und Entscheidungen sollen neu mit klaren Rollenzuteilungen möglichst von Projektteams, welche aus den benötigten Fachkräften bestehen, selbstorganisiert gefällt werden können. Die Führung nimmt hier eher die Rolle des Moderators und der strategischen Entwicklung ein und nicht mehr eine klassisch hierarchische Rolle als alleiniger Entscheidungsträger. Die Produktmanagerinnen und Produktmanager übernehmen inhaltliche Rollen, welche auf deren Stärken und Interessen ausgerichtet sind. Solche Rolleninhaberinnen und -inhaber werden in Projekten dort eingesetzt, wo diese Stärken einen Nutzen stiften. So wird hier der Ansatz des Empowerments (Stärkenorientierung) verfolgt, was zu höherer Motivation und Einsatzbereitschaft führen soll. Es ist hier durchaus zu beobachten, dass projektübergreifender Austausch und gegenseitige Unterstützung in der Problemlösung zugenommen haben. Durch die stärkere Kollaboration in Entwicklungsprojekten ist der Aspekt vom situativen und gegenseitigen Lernen Teil des Arbeitsalltages geworden. Kommunikation und transparente Information sind jedoch wesentliche Bedingungen, für welche auch innerhalb der Arbeitsumgebung der notwendige Raum (zeitlich und örtlich) geschaffen werden muss.

Beispiel 2:

Neue Arbeitsumgebung für zentrale Dienste

Die Büroumgebung für die zentralen Stellen der Klubschule Migros Aare wurde komplett neu gestaltet. Fixe Arbeitsplätze wurden aufgehoben und stattdessen eine Arbeitsumgebung geschaffen, welche in verschiedene Zonen aufgeteilt ist. Diese Zonen sind für unterschiedliche Tätigkeiten konzipiert und bieten eine dazu passende Umgebung. So sind zum Beispiel loungeartige Austauschzonen für spontane Besprechungen entstanden sowie auch Rückzugsorte für ruhige Tätigkeiten wie zum Beispiel Konzeptarbeiten. Die Arbeitsplätze werden von den Mitarbeitenden frei ausgewählt. Gearbeitet wird zudem neu mit Smartphone und Laptop (anstelle von Telefonstation und PC) (Migros Aare, 2019).

Diese beiden Beispiele zeigen die Wichtigkeit der organisatorischen Rahmenbedingungen, um den Erwerb von digitalen Kompetenzen im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden zu fördern. Ohne entsprechenden organisatorischen Rahmen ist «die Fähigkeit zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln, um reale Problemstellungen im (Berufs-)Alltag zu bewältigen» – also der Erwerb von neuen digitalen Kompetenzen – der einzelnen Mitarbeitenden sowie der Unternehmung als gesamtes und damit der Fortschritt der Digitalen Transformation eines Unternehmens stark eingeschränkt.

Die beiden erwähnten Beispiele sind nicht als abschliessende Massnahmen der Digitalen Transformation zu betrachten, sondern als passende Massnahmen für die Klubschule Migros Aare. Es ist nicht gegeben, dass diese Massnahmen für alle Unternehmen sinnvoll sind. Die Aufgabe jedes Unternehmens ist es aber, sich systematisch und auf Basis von bestehenden Theorien und Forschungsergebnissen mit der Digitalen Transformation zu befassen. Dieses Fallbeispiel hat ein exemplarisches Vorgehen der Klubschule Migros Aare aufgezeigt.

Literatur

- Breyer-Mayländer, Thomas (2017): *Management 4.0 – Den digitalen Wandel erfolgreich meistern: Das Kursbuch für Führungskräfte*. Carl Hanser Verlag GmbH.
- Davies, Anna; Fidler, Devin und Gorbis, Marina (2011): *Future Work Skills 2020*. Institute for the Future of University of Phoenix Research Institute. [www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf; 13.4.2018].
- Erpenbeck, John und Sauter, Werner (2013): *So werden wir lernen!: Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Berlin, Heidelberg: Gabler Verlag.
- Erpenbeck, John und Sauter, Werner (2016): *Stoppt die Kompetenzkatastrophe – Wege in eine neue Arbeitswelt*. 1. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag.
- European e-Competence Framework *European e-Competence Framework*. [www.ecompetences.eu/de/; 10.9.2018].
- Ferrari, Anusca (2012): *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. European Commission.
- Hackl, B; Wagner, M; Attmer, L und Baumann, D (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag.
- Holdener, Anita (2016): *«Digitale Kompetenz» als hochschulweiter Bezugsrahmen in einem Strategieentwicklungsprozess. Digitale Medien: Zusammenarbeit in der Bildung*. Münster und New York: Waxmann Verlag.
- Jisc (2018): *Seven element of digital literacies*. In: Jisc. [www.jisc.ac.uk/full-guide/developing-digital-literacies; 2.10.2018].
- Krapf, Joël (2017): *Welche «Digitalen» Kompetenzen benötigen wir in Zukunft? Ein Fallbeispiel mit generischem Wert*. In: JK - Growing Together. 24. 6. 2017. [joel-krapf.com/2017/06/24/welche-digitalen-kompetenzen-benoetigen-wir-in-zukunft-ein-fallbeispiel-mit-generischem-wert/; 2.10.2018].
- Krumm, Stefan; Mertin, Inga und Dries, Christian (2012): *Kompetenzmodelle*. Bd. 27. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Martin, Allan (2008): *Digital Literacy and the «Digital Society»*. *Digital literacies: Concepts, policies and practices*. S. 151–176.
- Sgier, Irena; Habermeth, Erik und Schüepf, Philipp (2017): *Digitalisierung in der Weiterbildung. Ergebnisse der jährlichen Umfrage bei Weiterbildungsanbietern (Weiterbildungsstudie 2017/2018)*. Zürich: SVEB, PH Zürich.
- Petry, Thorsten und Jäger, Wolfgang (2018): *Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (Haufe Fachbuch) eBook. Haufe Lexware Verlag.
- Tenger, Daniela (2014): *Zukunft der Bildung*. Rüschiikon / Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institute.
- Wüthrich, Jonas (2018): *Grundlagen für die digitale Transformation in der Klubschule Migros Aare – Eine Handlungsempfehlung für den Erwerb von digitalen Kompetenzen im Unternehmen*, Migros Aare, 2018.
- Aaremedien (2019): *Freizeit und Bildung räumlich vereint*, Ausgabe 5/19. (Aare Info - Personalnews der Migros Aare).

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Seit 2017 haben wir eine agile Organisationsform (Holacracy). Durch die rollenbasierte, holokratische Organisation fördern wir Eigenverantwortung und autonomes Arbeiten. Unsere Organisation verändert sich stetig.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Die Förderung von Eigeninitiative und Engagement bringt Dynamik in unser Unternehmen. Wir haben eine grosse Innovationskraft und viel Potenzial für Veränderungen. So entsteht viel Neues. Neue Marktangebote, neue Prozesse, stetige Veränderung wird zum Normalfall. Jeder Einzelne steht in der Verantwortung. Es herrscht Transparenz über die gesamte Firma hinweg. Es ist klar definiert, wer welche Arbeit erledigt und Entscheide fällt.

Nachteile: Für Mitarbeitende, die sich nicht gewohnt oder gewillt sind, Eigeninitiative zu übernehmen, kann eine holokratische Organisation auch belastend sein, da kein Vorgesetzter da ist, der einem die Probleme löst. Diese Organisationsform erfordert von allen Mitarbeitenden ein höheres Energielevel. Sie müssen bereit sein, sich zu engagieren, Dinge zu verändern und bei Schwierigkeiten selbst Verbesserungsvorschläge einzubringen. Das ist anstrengend und liegt nicht jedem. Es gibt keinen Vorgesetzten oder keine Vorgesetzte, der bzw. die den Mitarbeitenden an der Hand nimmt und seine Probleme löst. Jede/r Angestellte muss selber Lösungen suchen.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Im Januar 2017 wurden alle Mitarbeitenden während vier Tagen geschult und trainiert. So hatten wir vom ersten Tag an ein hohes Level an Maturität, was die Holacracy-Praxis angeht. Jeder kannte die Prinzipien, die Prozesse und die eigenen Möglichkeiten innerhalb der Organisation.

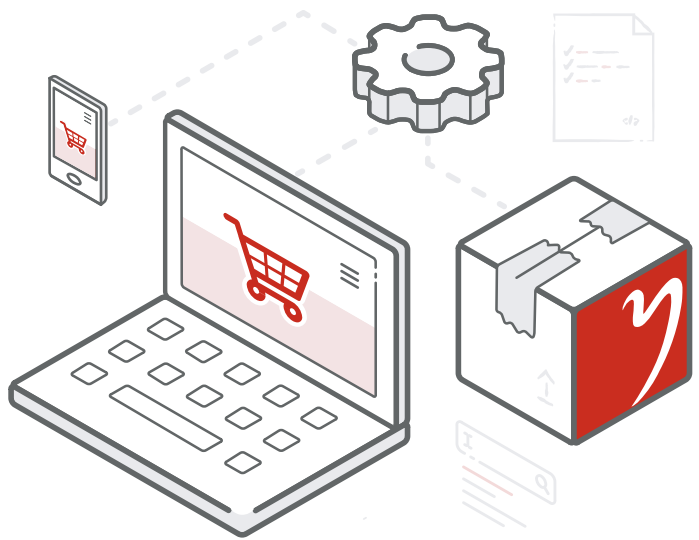
Bei neuen Mitarbeitenden legen wir viel Wert auf eine rasche Einarbeitung ins Thema Holokratie. Mit Büchern, Video-Tutorials und der Teilnahme an den holokratischen Prozessen werden sie vom ersten Tag an ins Thema eingeführt.

MySign AG	
E-Commerce-Agentur für Internetauftritte, mobile Apps und E-Commerce-Lösungen	
45 Mitarbeitende	
www.mysign.ch	



Transparente Büros der MySign AG in Olten.

© MySign AG



Psychische Gesundheit und Stress-Management in der Arbeitswelt 4.0

Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit sind entscheidende Erfolgsfaktoren

Dorit Schmidt-Purrmann

Michael Schmidt-Purrmann

Impulswerk GmbH & Future Work Group GmbH
für die Gesundheitsförderung Schweiz

Führt die fortschreitende Digitalisierung zu mehr Stress? Die Vermutung liegt nahe, denn gemäss dem aktuellen Job-Stress-Index 2018 der Gesundheitsförderung Schweiz befindet sich derzeit knapp die Hälfte der Erwerbstätigen hinsichtlich Stress im sensiblen Bereich. Die Transformation hin zur Arbeitswelt 4.0 scheint demnach einen direkten Einfluss auf das Belastungsniveau der Mitarbeitenden zu haben.

Folgerichtig ist es mehr als empfehlenswert, das körperliche und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden als wichtigste Ressource kontinuierlich im Blick zu behalten und zu fördern, um diesen umfangreichen Veränderungsprozess gemeinsam erfolgreich zu meistern.

Mitarbeitergesundheit schafft Wettbewerbsvorteil

Dafür, dass dies gelingt, engagiert sich die Gesundheitsförderung Schweiz. Ihr Ziel ist die Förderung der Gesundheit der Menschen in der Schweiz. Einen wesentlichen Schwerpunkt bildet dabei das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Schweizer Betrieben. Mit individuellen und organisatorischen Massnahmen unterstützt sie Unternehmen dabei, Belastungen wie Stress im Arbeitsalltag zu reduzieren und gesundheitsförderliche Ressourcen der Mitarbeitenden zu stärken. Denn besonders die psychische Gesundheit trägt wesentlich zu einer guten Lebens- und Arbeitsqualität bei. Damit leistet sie einen grossen Beitrag für das Wohlbefinden sowie die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und stärkt gleichzeitig die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Besonders in Zeiten unumgänglicher Veränderungen ist dies von grosser Bedeutung.



Abbildung 1: Eine gute Balance zwischen Belastung und Ressourcen sorgt für zufriedene Mitarbeitende und leistungsstarke Unternehmen.

Belastbarkeit von Mitarbeitenden erkennen

Doch wie können Unternehmen herausfinden, ob ihre Mitarbeitenden überhaupt in der Lage sind, entstehende Belastungen aufgrund notwendiger Veränderungen reibungslos zu bewältigen? Das Stress-Barometer Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Es dient der Unternehmensführung als einfach zu bedienendes Instrument, das schnell aufzeigt, in welchem Mass die Mitarbeitenden der Belastung eines anstehenden Veränderungsprozesses gewachsen sind. Neben aussagekräftigen Erkenntnissen zur bestehenden Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft im Unternehmen bietet das Tool auch wertvolle Impulse für die wirksame Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft.

FWS Job-Stress-Analysis – Befragung zum Befinden im Betrieb

FWS Job-Stress-Analysis ist ein Online-Befragungsinstrument, mit dem Unternehmen das stressbezogene Empfinden und die damit verknüpfte Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden erheben können. Das Tool wurde im Jahr 2008 von der Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität Bern entwickelt, ist wissenschaftlich geprüft und kommt in Betrieben in der ganzen Schweiz zur Anwendung.

Erhebung von Belastungen, Ressourcen und Mitarbeitendenbefinden

FWS Job-Stress-Analysis identifiziert Stressfaktoren auf verschiedenen Ebenen der Organisation (Unternehmen, Team, Mitarbeitende) und erhebt sowohl Belastungen und Ressourcen (Schutzfaktoren vor Stress) wie auch Wohlbefinden und Zufriedenheit. Basierend auf diesem detaillierten Überblick über das Stressgeschehen können Betriebe geeignete Massnahmen zur Reduktion und Prävention von Stress am Arbeitsplatz planen und umsetzen.

Ganzheitliche Betrachtung der Situation

Für eine realistische Einschätzung des aktuellen Gesundheitsstatus der Mitarbeitenden im Unternehmen ist eine möglichst ganzheitliche Betrachtung, d. h. die Analyse unterschiedlicher Wirkungsfaktoren erforderlich. Dazu gehören neben grundlegenden Aspekten wie Führungsverhalten, Arbeits- und Prozessorganisation, Zeitdruck, räumliche und technische Gegebenheiten etc. auch Bereiche wie:

- Zusammenarbeit mit Kunden
- Fairness und Wertschätzung
- Burn-Out
- Life-Domain-Balance
- Umgang mit Stress

Benchmark, Ampelsystem und Job-Stress-Index

FWS Job-Stress-Analysis vergleicht die Ergebnisse der Befragung mit repräsentativen Benchmark-Daten verglichen. Für jeden erhobenen Faktor wird übersichtlich aufgezeigt, ob die Ampel – beispielsweise beim Thema Zeitdruck – auf Grün, Orange oder Rot steht. Zusätzlich kann ein Betrieb seinen eigenen Job-Stress-Index (Verhältnis von Ressourcen und Belastungen) berechnen lassen und sich so im Vergleich zur Gesamtbevölkerung einordnen. Unternehmen erhalten damit einen aussagekräftigen Überblick, der es ihnen ermöglicht, zügig zielgerichtete Massnahmen zu ergreifen.

Anonymität und Datenschutz

Gesundheitsförderung Schweiz garantiert absolute Anonymität und umfassenden Datenschutz. Um Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmende auszuschliessen, werden Ergebnisse nur ausgewiesen, wenn ein Betrieb oder eine Gruppe (z. B. Abteilung, Team oder Funktion) mindestens zehn Personen umfasst. Die individuellen Ergebnisse sind vertraulich und nur für die betreffende Person einsehbar.

Weitere Informationen finden Sie unter www.fws-jobstressanalysis.ch



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Die Digitalisierung beeinflusst unsere Branche nicht stark. Aufgrund des Verkaufs unserer hausgemachten Produkte an fixen Standorten glauben wir, dass es in diesem Bereich auch für die nähere Zukunft keine grösseren Schritte braucht. Wir haben unsere Standorte mit modernsten Kassen und Computern ausgerüstet, dadurch werden alle Produkte nun automatisch über die Kassensysteme bestellt. Das frühere Modell mit telefonischer oder gar Fax-Bestellung ist damit vollständig abgelöst. Noch müssen die digital ausgefüllten Bestellzettel in der Produktion ausgedruckt werden. Geplant ist, bald auch die Produktbestellungen über Displays anzeigen zu lassen. So sparen wir viel Papier. Unsere Arbeitspläne sind in jeder Abteilung per Knopfdruck abrufbar, alle Mitarbeitenden können jederzeit und von überall her auf ihre Arbeitszeiten zugreifen. Zudem sehen wir sofort, wo allfällige Kapazitäten vorhanden sind.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Viel schnellere und flexiblere Bestellmöglichkeiten. Zeitliche Unabhängigkeit der einzelnen Standorte. Bessere Reaktionszeit bei Mitarbeiterengpässen. Flexiblere Einsatzplanung durch die Möglichkeit, Mitarbeitende am gleichen Tag an verschiedenen Standorten einzusetzen.

Nachteile: Der Faktor Mensch wird immer mehr ausgeschaltet. Die zwischenmenschlichen Kontakte werden immer weniger. Fehler werden, wenn überhaupt, erst spät erkannt. Arbeitsplätze für Tätigkeiten mit geringer Qualifikation entfallen zunehmend.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Das ist ein ständiger Prozess. In allen Teams stossen immer mehr jüngere Mitarbeitende hinzu. Diese sind bereits mit modernsten Kommunikationsmitteln aufgewachsen und geben das Wissen den älteren Mitarbeitenden weiter. Zudem beschäftigen wir auch einen Spezialisten. Grundsätzlich ist es jedoch «learning on the job».

Steiner Flughabebeck AG

Produktion und Vertrieb von Backwaren in eigenen Läden und Cafés

135 Mitarbeitende

www.flughafebeck.ch



Filiale im Flughafen Zürich.

© Steiner Flughabebeck AG



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Gestartet haben wir das Thema «Arbeitswelt Zukunft» mit der Umbenennung unserer Personalabteilung zu «People & Organisational Development». Die Namensänderung sollte für alle den Start einer veränderten Denkweise darstellen und die Gewichtung der Mitarbeitenden in dieser neuen Arbeitswelt verdeutlichen. Eine der ersten Aktivitäten dieses Bereiches war es, eine Mitarbeiter-Umfrage durchzuführen.

Wir wollten den Status quo direkt von unseren Mitarbeitenden erfahren. Die Ergebnisse flossen direkt in ein «Better-Place-to-Work»-Programm ein, anhand dem wir bereits viele Optimierungen umgesetzt haben.

Neben den technischen Massnahmen, die eine moderne Unternehmung heute anbieten muss, fokussieren wir uns auf viele Soft-Faktoren, um ein optimales Arbeitsumfeld zu schaffen.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Aus unserer Sicht sollte der Fokus der «Arbeitswelt Zukunft» nicht auf den Vor- und Nachteilen liegen, sondern auf den Chancen und Herausforderungen. Mitarbeiterbindung definiert sich nicht mehr nur noch über eine langjährige Betriebszugehörigkeit. Das Konzept der Lebensarbeitsstelle ist gestorben. Die Mitarbeitenden von heute und morgen gewichten andere Faktoren, als sie dies in der Vergangenheit getan haben. Die Unternehmenskultur erlangt eine viel wichtigere Bedeutung und wird für Mitarbeitende zu einem der Hauptgründe, für eine Unternehmung zu arbeiten oder es zu verlassen.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Eingesessene Arbeitsmodelle und Arbeitsumgebungen genügen heute nicht mehr. Unternehmen müssen sich der neuen Realität stellen, um in dieser neuen Welt weiterhin Talente anziehen zu können. Modelle, welche auf den ersten Blick ineffizienter und ineffektiver wirken, führen zu besseren Leistungen und stärkerer Mitarbeiterbindung. Unternehmen sollten sich nicht davor verschliessen, neue Dinge auszuprobieren.

ISPIN AG

Dienstleistungen im Bereich der Cybersecurity

85 Mitarbeitende

www.ispin.ch



© ISPIN AG

Soft-Faktoren und neue Technologien als Bestandteil der Arbeitswelt 4.0.



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Abschaffung von Silos

Bisher gab es klassische Abteilungen mit jeweiligen Spezialisten nach Aufgabengebiet. Vor einem Jahr haben wir begonnen, einen Grossteil der Mitarbeitenden sich selbst neu gruppieren zu lassen anhand unserer Produktklassen. Entstanden sind crossfunktionale Teams. Die Neu-Gruppierung war ein iterativer Prozess, der bis heute noch nicht abgeschlossen ist.

Neue Führungsansätze

Wir sind weggekommen von Machttrollen (z. B. Teamleiter) und haben Strukturrollen (z. B. Team Coach) geschaffen. Diese haben mehr Befugnisse und Verantwortung, sind aber nur bedingt weisungsbefugt. Unser Ziel ist es, diese Rollen schrittweise zurückzubauen, um die Teams in die Selbstorganisation zu führen. Der Coach wird vom Team für ein Jahr gewählt. Er ist verantwortlich für die Einhaltung der Prozesse im Team und klärt soziale Konflikte. Er schützt das Team auch gegen aussen (z. B. Einmischung durch andere Teams). Gemeinsam mit dem Business Manager trifft der Coach personelle Entscheidungen. Der Business Manager ist verantwortlich für die Wirtschaftlichkeit des Teams und für das Controlling der Kennzahlen. Zwei Mitarbeitende wurden zu Agile Change Manager (ACM) ausgebildet. Die ACM sind Teil der Geschäftsleitung, beraten den CEO und klären den Verwaltungsrat über den Stand des Transformationsprozesses auf. Sie sind die Mentoren der Team Coaches und kümmern sich um den Aufbau der Schnittstellen und der Organisationsstruktur.

Wir haben fünf unternehmensweite Domänen geschaffen (z. B. «Marketing & Sales» oder «Menschen & Organisation»). In einer Domäne können sich Mitarbeitende auch ausserhalb ihres operativen Aufgabenfeldes einbringen und aktiv an der Gestaltung des Unternehmens mitwirken.

Neue Konzepte bei Arbeitsort und -platz

Die neuen Teams konnten ihre Arbeitsräume selbst gestalten. In den meisten Fällen wurden die Räume dadurch offener und grösser. Sofaecken für Gespräche und kreativen Austausch wurden eingerichtet. In einem grossen Raum halten wir teamübergreifende Workshops, Meetings oder Kundenanlässe ab. Situatives Home-Office ist in einigen Teams auf Wunsch der Mitarbeitenden möglich.

Neue Formen der Zusammenarbeit

An Meetings arbeiten wir mit verschiedenen Rollen (z. B. Moderator, Protokollator), die von jedem Teilnehmenden belegt werden können. Zudem haben wir die Formate der Meetings erweitert (z. B. Lean Coffee oder Standups). Es wurden Workshops zur Entscheidungsfindung in Teams, Gruppen und Arbeitskreisen abgehalten, um aufzuzeigen, wie Entscheidungen gemeinsam und effizient getroffen werden können. Die Teams entwickeln sich in regelmässigen Retrospektiven weiter.

Neue Technologien

Wir nutzen neue Technologien zur internen Kommunikation, Kollaboration und Transparenz. Ein Grossteil aller Unterlagen ist für alle Mitarbeitenden zugänglich. Wir führen derzeit ein neues System zur automatisierten und vereinfachten Berechnung von Druckaufträgen und Maschinensteuerung ein.

People

Weniger Hierarchien, Stärkung der Mitarbeitenden und neue Formen der Zusammenarbeit

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Die Mitarbeitenden schätzen es sehr, dass sie sich aktiv in der Formung der neuen Unternehmung einbringen und sich in neuen Aufgabengebieten entfalten können. Die Kommunikation der ehemals sehr isolierten Abteilungen hat im positiven Sinne zugenommen. Dank den flachen Hierarchien haben wir kürzere Entscheidungswege. Die Offenlegung von Zahlen und Prozessen hat zu mehr Transparenz für alle Mitarbeitenden geführt.

Nachteile: Es wurde ein Generationskonflikt bzgl. der neuen Methoden und Technologien sichtbar. Die Auflösung von jahrzehntelang gültigen Hierarchien war problembehaftet. Mitarbeitende müssen wieder lernen, selbst Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung zu tragen. Führungspersonen müssen ihren Führungsstil ändern, lernen abzugeben und Fehler zuzulassen. Die wirtschaftliche Situation in der Druck-/Medienbranche führt zu sehr schwierigen betrieblichen Entscheidungen, welche die jungen, neuen Strukturen an die Grenzen bringen. In manchen Fällen mussten daher hierarchische Entscheidungen von oben gefällt werden.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Angefangen haben wir mit einer Online-Umfrage bei allen Mitarbeitenden. Damit konnten wir die Unternehmenskultur in den verschiedenen Bereichen messen und feststellen, wo welche Kulturen besonders ausgeprägt sind. Dies war wichtig, um zu entscheiden, mit welchen Massnahmen in welchen Abteilungen die Veränderung angegangen werden kann. Anschliessend haben wir ein Worldcafe durchgeführt. An zwei Tagen wurde die gesamte Belegschaft zu vordefinierten Themen an moderierten Tischen in Gruppen interviewt. So erhielten wir wichtige Inputs direkt von unseren Mitarbeitenden und konnten die grössten Brennpunkte definieren.

Die Medienmacher AG (ehem. Schwabe AG)

Medienproduzent für crossmediale Lösungen

Ca. 100 Mitarbeitende

www.medienmacher.com



© Die Medienmacher AG

Die Medienmacher vor dem Hauptsitz in Muttenz.



ERCO



Variantenreiches Licht für modernes Arbeiten

Jilly Downlights für Stromschienen

Wenn sich Office-Layouts immer wieder verändern, bieten die neuen Jilly Leuchten für Stromschienen die perfekte Lösung. Jilly kombiniert auf intelligente Weise die Infrastruktur der Stromschiene mit der Downlight-Technologie. Das flache Gehäuse und markante Abblenderaster prägen das elegante Design für die

normgerechte Beleuchtung von Arbeitsplätzen. Jilly kombiniert die Lichttechnik eines hocheffizienten Linsensystem mit einem Abblenderaster. Sehkomfort und Lichtausbeute erreichen dadurch beide ein hohes Niveau. Diese Kombination erlaubt große Leuchtenabstände für wirtschaftliche Beleuch-

tungskonzepte. Über den Stromschienenadapter lässt sich Jilly einfach montieren und optimal ausrichten. Die Farbe des Gehäuses sowie des Abblenderaster können Sie individuell auf den Innenraum abstimmen.

www.erco.com/jilly-t

Jilly in der Anwendung –
Schauen Sie sich im Kurzfilm,
die Beleuchtungslösung für
den flexiblen Work Space an:



Licht ist die vierte Dimension der Architektur

Markus Frei

New-Work-Team GmbH, Future Work Group GmbH
und Netzwerk-Haus GmbH



Ziel und Aufbau dieses Artikels

Wir zeigen in einer einfachen Sprache und mit verständlichen Planungsbeispielen auf, dass ein Schweizer KMU sich mit seiner physischen Arbeitswelt kritisch auseinandersetzen soll, denn die Arbeitsinhalte und Tätigkeiten haben sich in den letzten Jahren stark verändert und die Büroumgebung ist diesen Schritten meistens nicht gefolgt.

Wir werfen einen Blick auf die üblichen Büroformen und geben eine erste grobe Beurteilung der einzelnen Formen ab. Diese Beurteilung ist subjektiv, weil jeder Betrachter und jede Betrachterin andere Maßstäbe anlegen wird, aber es gibt einen ersten Vergleich.

Potenzielle und bestehende Mitarbeitende beurteilen ein Unternehmen unter anderem nach seinem physischen Auftritt und sehr oft ist die Büroform ein wichtiger Aspekt bei der Wahl vom und/oder beim Verbleib im Unternehmen. Diese Aspekte beleuchten wir in einem eigenen Abschnitt.

Die heute möglichen Arbeitsmittel machen das Arbeiten immer und überall möglich und diesen Aspekt betrachten wir einmal aus einem ganz anderen Blickwinkel und zeigen auf, wie die heute im Arbeitsprozess stehenden verschiedenen Generationen sich charakterisieren.

Die Umsetzung all dieser Aspekte in eine physische Arbeitswelt, den Place, wird durch verschiedenste Faktoren bestimmt und diese beleuchten wir im entsprechenden Kapitel ausführlich.

Arbeiten werden immer spezifischer, dadurch werden Projekte von immer mehr Spezialisten-Teams durchgeführt. Die Teams sind oft geografisch getrennt, Spezialisten werden als externe Fachpersonen temporär beigezogen. Das führt zu erhöhtem Bedarf an Raumformen und -funktionen, welche eine solche Projektarbeit überhaupt möglich machen und diese optimal unterstützen.

Wir möchten aufzeigen, dass der Mensch im Mittelpunkt steht, der Arbeitsort aber für das Wohlbefinden, die Motivation und für die Leistung ein sehr wichtiger Faktor ist. Unternehmen, welche ihren Place den heutigen Bedürfnissen entsprechend gestalten und den vier Haupt-Veränderungen gerecht werden – schneller, individueller, mobiler und nutzerfreundlicher –, können sich einen erheblichen Vorteil im War for Talents verschaffen. Zudem steigt die Produktivität und den Mitarbeitenden geht es gut, physisch und psychisch.

Bei aller Digitalisierung muss für die Mitarbeitenden ein Umfeld geschaffen werden, welches deren Bedürfnisse an den Raum stillt. Die Mitarbeitenden wollen nach wie vor Identität, geschäftliche Heimat und Aussenerscheinung, und diese Aspekte müssen den heutigen technischen Möglichkeiten gerecht werden und diese in die Arbeitswelt optimal integrieren. Nur durch das Zusammenspiel von People, Place und Technology ist das optimale Resultat zu erreichen, weil das Ganze ein sehr komplexes und feinfühliges Gebilde ist – eine kleine Änderung bei einem Aspekt kann die anderen beiden stark beeinflussen.

Die Future Work Group selbst lebt dieses Zusammenspiel und kann so mit den eigenen Erfahrungen die Kunden optimal und praxisbezogen begleiten und in die Arbeitswelt Zukunft begleiten.

Place – das Büro oder der Arbeitsort

Der Ort, an dem wir arbeiten, ist für uns Menschen sehr wichtig. Heute kann überall und immer gearbeitet werden und es gibt eine grosse Anzahl von verschiedenen möglichen Arbeitsorten. Genau deshalb ist das Büro im Unternehmen heute fast wichtiger denn je. Es wird zum Zentrum eines sich immer schneller drehenden Karussells der Arbeit – ein Fixpunkt und Ort der Begegnung. Ein klein wenig wird es gar als ein Stück Heimat betrachtet.

Das Unternehmensbüro wird in Zukunft immer mehr Begegnungsstätte und verliert zusehends den Charakter der Arbeitsstätte, vor allem im Dienstleistungsbereich. Das wird die Gestaltung und die Struktur des Firmenbüros stark verändern. In Zukunft muss der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin Gründe liefern, weshalb er/sie überhaupt noch ins Unternehmensbüro kommen soll, denn immer mehr Mitarbeitende können ihre Arbeit zunehmend von fast überall her erledigen. Ein solcher Grund kann die im Büro vorhandene Technik sein (z. B. Kollaborations-Tools).

Aber auch die zwischenmenschlichen Kontakte werden in Zukunft immer wichtiger. Die Menschen leben in den Grossstädten schon jetzt zu über 50% alleine und dieser Trend wird zunehmen. Das heisst, dass das Büro ein Ort sein wird, wo Mitarbeitende andere Menschen antreffen und mit ihnen interagieren können, sei dies geschäftlich oder sozial beim Kaffee, in der Lounge oder an anderen dafür geschaffenen Orten. Corporate Design und Image werden in Zukunft wichtige Gestaltungstreiber von einem Unternehmensbüro sein, will man doch mit dem Aussenauftritt vom Unternehmen (unter anderem das Büro) den Kunden und Mitarbeitenden eine Aussage geben, wofür das Unternehmen steht und wie sich das gegen aussen zeigt. Diese bildliche Attraktivität des Unternehmens gegen aussen wird nicht nur für die Gewinnung von Kunden, sondern auch für die Attraktivität als Arbeitgeber in Bezug auf potenzielle neue Mitarbeitende sehr wichtig werden.

In den nächsten Jahren werden noch sehr viele Veränderungen über das Büro hinweg oder durch die Arbeitswelt hindurch fegen und auf diese muss die physische Arbeitswelt reagieren können – schnell, einfach und ohne grosse Kostenfolgen.

Die wichtigsten Konzepte und Büroformen

Am Anfang ging es darum, die hierarchische Position der Mitarbeitenden räumlich darzustellen. Anschließend wollte man den Arbeitsablauf und Prozesse optimal im Büro abbilden. Später kamen Kriterien wie Flächeneffizienz, Flexibilität in Bezug auf Personal-Umzüge und Förderung der Kommunikation unter den Mitarbeitenden hinzu. Heute stehen Themen wie Produktivität, Effizienz und Effektivität im Zentrum. Dafür waren und sind die technologischen Errungenschaften in der Informations- und Kommunikationstechnologie massgebliche Treiber. In der Zukunft wird es aber vor allem um Innovationskraft, Agilität und Arbeitgeberattraktivität gehen und das wird die Art der Nutzung von Büroräumen und den Stil der Gestaltung massgeblich verändern. Des Weiteren werden die Teamarbeit, die Kommunikation und Kollaboration sowie die immer stärker verbreitete Projektarbeit mit internen und externen Beteiligten die Arbeitswelt weiter verändern.

Dabei werden die eigentlichen Tätigkeiten, die geleistet werden müssen, immer gegensätzlicher. Die Spanne reicht von aktiven und lautstarken Tätigkeiten allein oder im Team bis hin zu hochkonzentrierter, stiller Einzelarbeit – und dafür soll heute eine entsprechende und unterstützende Umgebung angeboten werden können. Allerdings muss gesagt sein, dass es die allgemein gültige richtige Büroform nicht gibt, weil jedes Unternehmen individuell ist und somit kein allgemein gültiges Rezept erstellt werden kann. Vielmehr muss für jede Firma das passende Konstrukt, welches oft auch aus Mischformen von verschiedenen Konzepten besteht, gefunden werden.

In der Studie haben wir gefragt, welches die wichtigsten Faktoren am Arbeitsplatz sind. Mit grossem Abstand wurden Licht (70%) und Klima (73%) als die wichtigsten Faktoren und Begegnungszonen (60%) und Akustik (60%) als die zweitwichtigsten genannt. Die beiden Faktoren Zusammenarbeitsorte (56%) und persönlicher Arbeitsplatz (53%) waren auf den Positionen 5 und 6.

Nachfolgend werden wir die häufigsten Büroformen zeigen und sie anhand von folgenden Kriterien bewerten:

- Flächeneffizienz
- Flexibilität
- Individualität in Bezug auf Licht und Klima
- Akustik
- Förderung der Kommunikation
- Förderung der Produktivität
- Förderung der Innovationskraft
- Förderung der Agilität
- Förderung der Arbeitgeberattraktivität

Einzel-, Doppel- und Gruppenbüro

Einzel- und Zweierbüros sind besonders für Tätigkeiten geeignet, die ein hohes Mass an Vertraulichkeit oder besondere Konzentration erfordern. Ruhe, Konzentration und auch grösste Privatsphäre sind grosse Vorteile, jedoch fällt negativ ins Gewicht, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin vom Rest der Firma abgeschottet ist und so die anderen Mitarbeitenden teilweise gar nie sieht. Ein Einzelbüro kann auch zur Isolation führen. Ein weiterer Nachteil, wenn der Kollege nicht gleich am Tisch nebenan sitzt, ist die schwierige Kommunikation; sprich, diese Büroformen sind nur sehr bedingt für die neuen Arbeitsformen Team und Projekt geeignet. Einzelbüros sind für Arbeitgeber sehr teuer, weil ein hoher Investitionsaufwand und erheblich höhere Unterhaltskosten anfallen.

Gruppenbüros sind optimal, wenn eine Arbeitsgruppe eng zusammenarbeitet und bei Bedarf eine schnelle, gegenseitige Vertretung möglich sein muss. Diese Büroform empfiehlt sich besonders bei Teams, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten oder um Mitarbeitende zu gruppieren, die ähnliche Schwerpunkte haben. Im Mehrpersonenbüro kann Zusammenhalt und ein grosses Wir-Gefühl entstehen. Die Kollegen arbeiten oft sehr eng zusammen, unterstützen sich gegenseitig und stehen in ständiger Kommunikation. Allerdings findet bereits hier eine grosse, gegenseitige Störung statt und das Silodenken wird durch den abgeschlossenen Raum gefördert. Lange Wege, ineffiziente Nutzung der zur Verfügung stehenden Fläche und die geringste Produktivität sind Kennzeichen der historisch bedingten Form.

Flächeneffizienz	1	unattraktive grosse Korridorflächen, schlechte Ausnützung
Flexibilität	2	Wände bedingen bauliche Aufwendungen = teuer
Individualität (Licht + Klima)	5	jeder kann selbst «seine» Storen und Fenster bedienen
Akustik	3	Trennung von den anderen, abgeschottet von den anderen
Förderung Kommunikation	1	informelle, spontane Kommunikation ist nur innerhalb vom Büro möglich
Förderung Produktivität	3	für hochkonzentrierte Tätigkeiten top, für kollaborative Tätigkeiten Flop
Förderung Innovationskraft	2	Austausch mit anderen sowie kreative Anstiftung fehlt
Förderung Agilität	1	Silodenken und Verschlussenheit wird durch geschlossene Räume zementiert
Förderung Attraktivität	1	nicht mehr zeitgemäss, heute ist arbeiten im Team angesagt

Skalierung: 1 sehr schlecht, 2 schlecht, 3 okay, 4 gut, 5 sehr gut

18 Punkte
26 Arbeitsplätze, 4 Meetingräume, 1 Meetingpoint

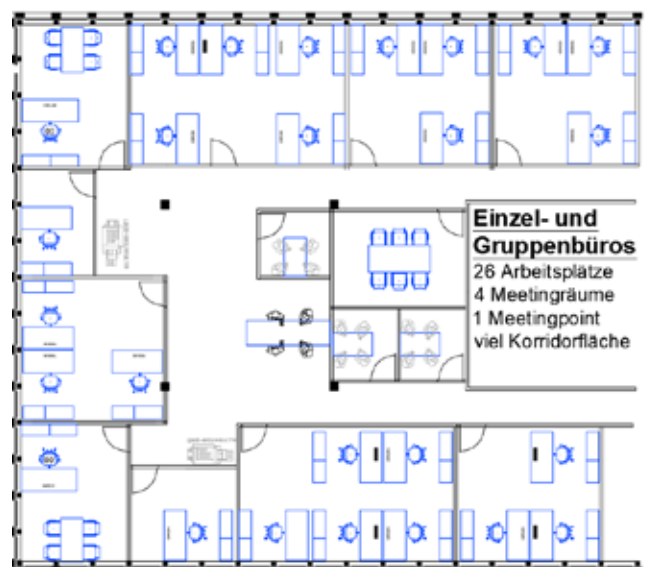


Abbildung 1: Einzel-, Doppel- und Gruppenbüro (eigene Darstellung)

Teambüro

Teambüros sind optimal, wenn ein Team eng zusammenarbeitet, eine schnelle und/oder informelle Kommunikation gewünscht ist und bei Bedarf eine schnelle, gegenseitige Vertretung möglich sein muss. Diese Büroform empfiehlt sich besonders bei Teams, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten oder um Mitarbeitende zu gruppieren, die ähnliche Schwerpunkte haben und wenn ein grosses Wir-Gefühl herbeigeführt werden soll. Die Auswahl der Mitarbeitenden ist aber sehr entscheidend, denn die Kollegen arbeiten sehr eng zusammen, unterstützen sich gegenseitig und stehen in ständiger Kommunikation.

Flächeneffizienz	1	lange Wege, ineffiziente Nutzung der zur Verfügung stehenden Fläche
Flexibilität	2	Wände stehen weniger, aber immer noch im Weg = bauliche Aufwendungen
Individualität (Licht + Klima)	2	betr. Storen und Fenster starke Rücksichtnahme erforderlich
Akustik	2	Trennung vom Rest der Firma, trotzdem starke gegenseitige Störungen
Förderung Kommunikation	2	informelle, spontane Kommunikation ist nur innerhalb vom Büro möglich
Förderung Produktivität	1	statistisch gemessen die geringste Produktivität
Förderung Innovationskraft	2	Beschränkung auf das Team im Raum und keine Offenheit zu anderen
Förderung Agilität	1	innerhalb vom Team ja, ausserhalb vom Team und Unternehmen nein
Förderung Attraktivität	1	nicht mehr zeitgemäss, da starkes Team- sprich Silodenken

Skalierung: 1 sehr schlecht, 2 schlecht, 3 okay, 4 gut, 5 sehr gut

14 Punkte

35 Arbeitsplätze, 4 Meetingräume, 1 Meetingpoint

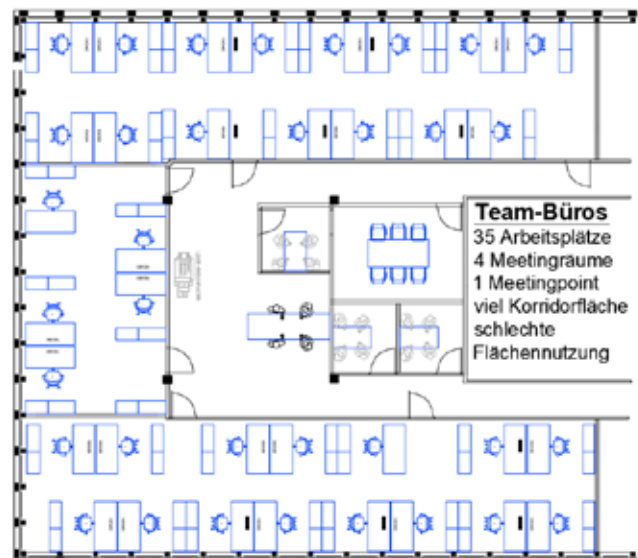


Abbildung 2: Teambüro (eigene Darstellung)

Kombibüro

Kombibüros eignen sich besonders für Unternehmen, in denen ein grosser Teil der Tätigkeiten in konzentrierter Einzelarbeit erfolgt, die aber auch viel Platz für gemeinsame Kommunikation benötigen. In Kombination mit mindestens teilweise Desk-Sharing liegen hier die Vorteile in der Flexibilität und der individuellen Nutzung je nach Aufgabe. Somit kann zwischen ruhiger und konzentrierter Arbeit allein und Kommunikation in den gemeinschaftlichen Bereichen gewechselt werden. Konzentriertes Arbeiten geschieht in der «Zelle», kommunikative Aufgaben in der Mittelzone.

Die Investitionen liegen deutlich höher als beim Zellenbüro, bieten jedoch die Möglichkeiten von individuellen Arbeitsformen. Gleichzeitig ergeben sich hier deutlich flexiblere Strukturen, die vor allem die Unternehmenskommunikation fördern. Aber das bedingt, dass die verschiedenen Zonen auch wirklich genutzt werden – ansonsten sieht man die Mitarbeitenden nicht mehr.

Flächeneffizienz	1	lange Wege und sehr hoher Platzbedarf, hohe Entstehungskosten
Flexibilität	1	Struktur kleinteilig, starr = hohe bauliche Aufwendungen bei Veränderungen
Individualität (Licht + Klima)	5	jeder kann selbst «seine» Storen und Fenster bedienen
Akustik	2	einzelnen hervorragend, aber getrennt von jeglicher spontanen Kommunikation
Förderung Kommunikation	1	informelle, spontane Kommunikation nur durch Bewegung möglich
Förderung Produktivität	3	sehr hoch bei Konzentration, Kollaboration nur ausserhalb möglich
Förderung Innovationskraft	1	Einzelkämpfer werden gefördert, nicht der Teamgedanke
Förderung Agilität	1	nur durch Bewegung möglich, nichts Spontanes
Förderung Attraktivität	1	nicht mehr zeitgemäss, da heute Teamarbeit gefragt ist

Skalierung: 1 sehr schlecht, 2 schlecht, 3 okay, 4 gut, 5 sehr gut

16 Punkte

19+6 Arbeitsplätze, 1 Meetingraum, 1 Lounge

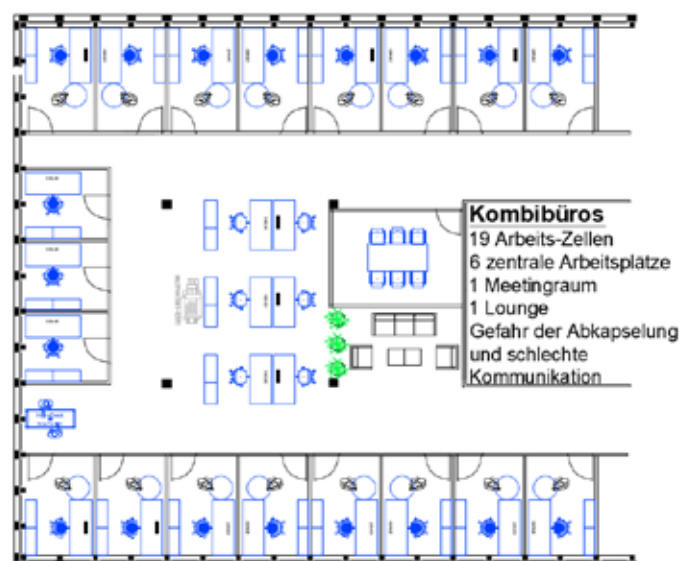


Abbildung 3: Kombibüro (eigene Darstellung)

Grossraumbüro

Ein Grossraumbüro hat mindestens 25 Arbeitsplätze, die in einem grossen Raum zusammengelegt werden. Den Mitarbeitenden werden individuelle Arbeitsplätze zugeordnet, allerdings ist der Platz in Grossraumbüros sehr begrenzt. Der grösste Nachteil ist der Lärmpegel – entweder ist er zu hoch und dann ist konzentriertes Arbeiten unmöglich. Oder es ist totenstill im Raum und das wirkt einerseits bedrückend und andererseits unterbindet das jegliche spontane Kommunikation oder Team-Kollaboration.

Tatsächlich zeigen Studien sogar, dass die Arbeit im Grossraumbüro häufiger krank macht. Weitere Nachteile sind die fehlende Möglichkeit zur individuellen Gestaltung und das Konfliktpotenzial, da es unmöglich ist, im Grossraumbüro einen Kompromiss zu finden, mit dem alle glücklich sind.

Flächeneffizienz	3	sehr gute Flächennutzung, Gefahr von «Batterie-Haltung»
Flexibilität	4	sehr hoch, wird aber selten genutzt, da Umstellungsaufwand doch sehr hoch
Individualität (Licht + Klima)	1	keinerlei individuelle Einflussnahme möglich
Akustik	1	die gegenseitige ungewollte Störung ist sehr hoch und negativ bewertet
Förderung Kommunikation	1	meist zu viel Kommunikation, sehr hohe Ablenkung von der Konzentration
Förderung Produktivität	1	statistisch gemessen die geringste Produktivität, wie Teambüro
Förderung Innovationskraft	1	Mitarbeitende fühlen sich hier unwohl und dadurch keine Innovation
Förderung Agilität	1	Mitarbeitende sind vollständig mit sich und der eigenen Situation beschäftigt.
Förderung Attraktivität	1	nicht mehr zeitgemäss, da viel zu hohe Belastungen und keine Individualität

Skalierung: 1 sehr schlecht, 2 schlecht, 3 okay, 4 gut, 5 sehr gut

14 Punkte
38 Arbeitsplätze, 4 Meetingräume, 1 Meetingpoint

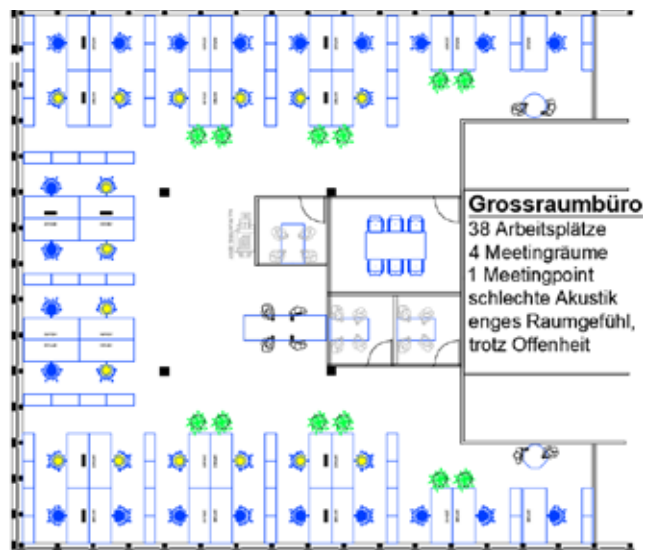


Abbildung 4: Grossraumbüro (eigene Darstellung)

Non-territoriales Büro

Das non-territoriale Büro ist ein Grossraumbüro, welches im Desk-Sharing betrieben wird. Das heisst, dass weniger Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden, als Mitarbeitende in einer Abteilung arbeiten, weil Leerstände infolge von Dienstreisen, Teilnahme an Besprechungen oder Urlaub verringert werden. Der Vorteil für das Unternehmen liegt vermeintlich darin, dass die Nutzungsziffer der einzelnen Arbeitsplätze erhöht werden kann – meist ist Widerstand oder Home-Office die Reaktion darauf, weil es als grosser Stress empfunden wird, jeden Tag seinen Arbeitsplatz und auch die Kollegen im Büro zu suchen.

Flächeneffizienz	2	gute Flächennutzung, Gefahr von «Batterie-Haltung», Stress für Mitarbeitende
Flexibilität	3	sehr hoch, wird aber durch die tägliche Suche vom Arbeitsplatz substituiert
Individualität (Licht + Klima)	1	keinerlei individuelle Einflussnahme möglich
Akustik	1	die gegenseitige ungewollte Störung ist sehr hoch und negativ bewertet
Förderung Kommunikation	1	meist zu viel Kommunikation, sehr hohe Ablenkung von der Konzentration
Förderung Produktivität	1	statistisch gemessen die geringste Produktivität, noch tiefer als das Teambüro
Förderung Innovationskraft	1	die Mitarbeitenden fühlen sich hier unwohl und dadurch keine Innovation
Förderung Agilität	1	die Mitarbeitenden sind damit beschäftigt, einen akzeptablen Arbeitsplatz zu finden
Förderung Attraktivität	1	nicht mehr zeitgemäss, da heute Teamarbeit gefragt ist

Skalierung: 1 sehr schlecht, 2 schlecht, 3 okay, 4 gut, 5 sehr gut

16 Punkte
19+6 Arbeitsplätze, 1 Meetingraum, 1 Lounge

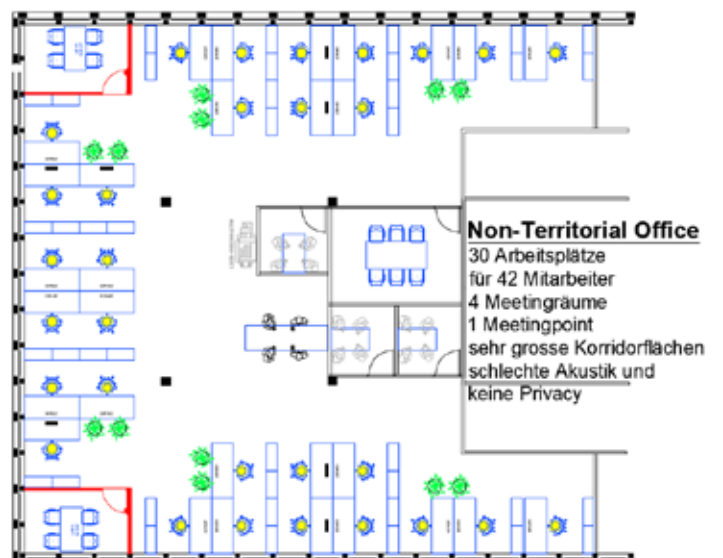


Abbildung 5: Non-territoriales Büro (eigene Darstellung)

Tätigkeitsorientiertes Büro oder Multi-Space

Ein tätigkeitsorientiertes Büro oder Multi-Space ist keine eigenständige Raumform, sondern eine Kombination verschiedener Büroformen. Es kombiniert unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationszonen und ermöglicht den Beschäftigten somit, sich jeweils für den Arbeits- oder Aufenthaltsbereich zu entscheiden, der das beste Umfeld für die aktuell Tätigkeit darstellt.

Meist geht das Multi-Space mit flexiblen Arbeitszeitmodellen einher, die weniger stark auf Anwesenheitspflicht setzen. Die Flexibilität ist die Stärke dieser Büroform: Brauchen die Mitarbeitenden Ruhe, suchen sie sich ein Einzelbüro oder einen anderen ruhigen Platz, arbeiten sie hingegen im Team, gehen sie gemeinsam in ein passendes Büro. Wirkliche Nachteile hat diese Büroform nicht, erfordert aber von den Mitarbeitenden ein hohes Mass an Selbstführung, weil sie sich komplett selber organisieren müssen, wo und wann sie welche Aufgabe erledigen.

Viele tun sich mit der Vorstellung schwer, möglicherweise jeden Tag woanders zu sitzen. Unterschiedliche «Angebote zum Arbeiten» geben die nötige Flexibilität: Entweder kann hochkonzentriert im Einzelbüro oder mit anderen in einem Teambüro gearbeitet werden. Es gibt Sitzecken und Meeting-Points und genügend Raum für Teamwork und Besprechungen. Zentralisierte Technikzonen, Projekträume, Kollaboration-Desks, Bibliotheken, Garderoben usw. ergänzen das Gesamtkonzept. Bezeichnend für das Multi-Space-Büro ist die intelligente Anordnung der unterschiedlichen Zonen für eine hohe Flächeneffizienz und für die eigentliche Raumstrukturierung durch die Zonen.

31 Arbeitsplätze für 51 MA, 2 Meetingräume, 5 Rückzugs-Kabinen, 1 Lounge, 1 Kollaboration-Zone

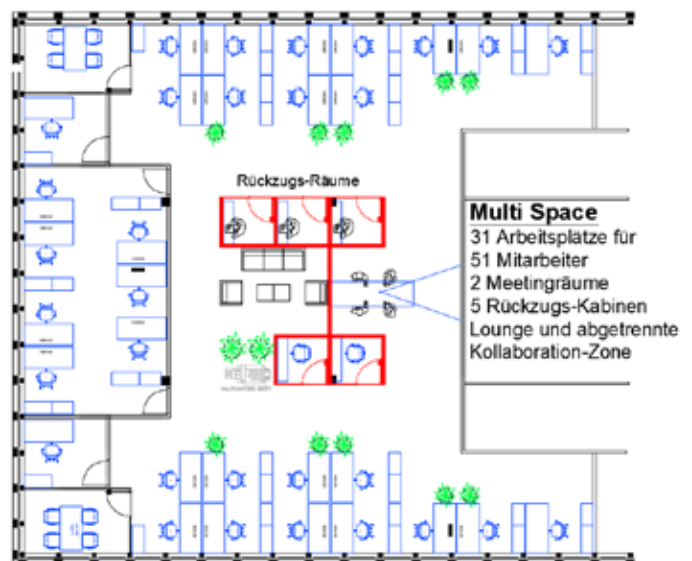


Abbildung 6: Tätigkeitsorientiertes Büro oder Multi-Space (eigene Darstellung)

Vorteile des Multi-Space:

- **Ideale Funktionalität:** Es gibt für jede Tätigkeit, die im Unternehmen vorkommt, einen Ort, welcher spezifisch für diese Tätigkeit eingerichtet ist. Das umfasst die Technik, aber auch die emotionale Gestaltung, um z. B. die Kreativität durch Farben, Sujets und Materialien zu unterstützen.
- **Erhöhte Konzentration:** Die Bereitstellung von Räumen, die für bestimmte Aufgaben konzipiert sind, beispielsweise eine Konzentrationszone, bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich besser konzentrieren zu können und dadurch die Qualität ihrer Arbeit zu optimieren.
- **Erhöhtes Engagement:** Ein dynamischer Arbeitsplatz mit unterschiedlicher Ausstattung ist für Mitarbeitende, Besucher und Interessengruppen viel einladender.
- **Verbesserte Arbeitgeber-Attraktivität:** Potenzielle Mitarbeitende, speziell sogenannte High Potentials, fühlen sich stärker zu einem flexiblen und kreativen Arbeitsplatz hingezogen und das erhöht die Anziehungskraft als Arbeitgeber.
- **Produktivitätssteigerung:** Ein Multi-Space ist so konzipiert, dass er das Ausführen der verschiedenen Aufgaben basierend auf den Anforderungen erleichtert und die Produktivität über die Bandbreite hinaus steigert.
- **Mehr Innovation:** Gewähren Sie den Mitarbeitenden die Wahlfreiheit für die richtige Umgebung und die Zeit, um zu denken, dann werden diese eine Vielzahl von Ideen generieren. Aktivitätsbasiertes Arbeiten bedeutet Flexibilität und Auswahl des Arbeitsbereiches passend für extrovertierte wie auch introvertierte Menschen in einem Büro.
- **Ermächtigung:** Die Mitarbeitenden fühlen sich ermächtigt, weil sie Verantwortung übernehmen und entscheiden dürfen, wann und wo sie arbeiten wollen. 59 % der Unternehmen erkennen, dass die eigene Wahl der Bürozeiten als Hauptnutzen für aktivitätsbasiertes Arbeiten gilt.
- **Vertrauen:** Ein Multi-Space verleiht den Mitarbeitenden ein Gefühl der Zugehörigkeit und bildet ein grösseres Vertrauensverhältnis im Unternehmen. Mitarbeitende, die mehr Wertschätzung empfinden, engagieren sich viel mehr, kooperieren stärker mit den anderen Kollegen und sind gegenüber dem Unternehmen loyal.
- **Verbesserte Leistung:** Die Mitarbeitenden, die in der Lage sind, den passenden Raum für das entsprechende Projekt zu wählen, können dieses schneller abschliessen.
- **Innovation**
- **Agilität**
- **Senkung der Krankheitsfälle:** Wenn Sie Ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitsformen und die Möglichkeit bieten, selbst zu bestimmen wann, wo und wie lange sie arbeiten wollen, dann besteht eine grosse Chance, Krankheitstage deutlich zu senken, weil z. B. der Stress und die Hektik von einem Grossraumbüro vermieden werden können und sich die Mitarbeitenden wohl fühlen.
- **Ergonomie:** Sitzen ist das neue Rauchen. Die Menschen verbringen 9.3 Stunden pro Tag im Sitzen – mehr, als sie fürs Schlafen benötigen (7.7 Stunden). Die Lebensweise sitzend zu verbringen führt zu einem 10 % höheren Risiko von Brust- und Darmkrebs, einem 6 % höheren Risiko von Herzerkrankungen und einem um 7 % erhöhtes Risiko für Diabetes Typ 2. Ein Multi-Space ist so konzipiert, dass Bewegung, Gesundheit und Wohlbefinden gefördert werden.

Neue Arbeitsorte

Home-Office

Was früher ganz langweilig Heimarbeit genannt wurde, heisst neudeutsch Home-Office und bedeutet nichts anderes, als dass man von daheim arbeitet. Das geht nicht für alle aber für ganz viele, egal ob nur z. B. am Morgen zwei Stunden zu Hause hochkonzentriert und ungestört gearbeitet wird (und dann ausserhalb der Rushhour ins Büro gefahren wird) oder ob ganze Tage von zu Hause gearbeitet wird (und dabei die vollständig Fahrtzeit entfällt). Wichtig ist, dass nur ein Teil der Arbeitszeit im Home-Office geleistet wird, denn sonst passiert eine Abkoppelung vom Unternehmen, der Kultur und dem sozialen Netz im Unternehmen. Die jüngeren Generationen setzen heute oft Home-Office einfach voraus.

Treiber für Home-Office:

- Verkehr (Weglassen vom Arbeitsweg oder Umgehung der Rushhour)
- Optimierung der Live-Balance (durch Weglassen der Fahrtzeit mehr Freizeit)
- Verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie (insbesondere bei Familien mit Kindern)
- Verbesserung der Produktivität durch die Ungestörtheit im Home-Office
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität

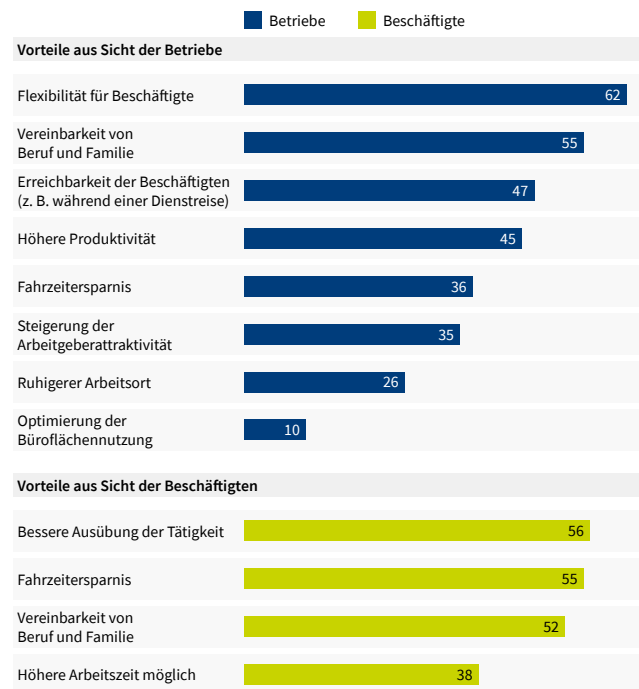
Wichtig ist, dass die Rahmenbedingungen und Erwartungen für das Home-Office klar festgelegt werden und allen bekannt sind. Ein Arbeitgeber muss deutlich kommunizieren, welche Ergebnisse er von Mitarbeitenden im Home-Office erwartet. Bei den Rahmenbedingungen sind Erreichbarkeit, Kontrolle der Arbeitszeit, Datensicherheit und Infrastruktur wichtig.

Es muss die Gefahr bewusst gemacht werden, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen und der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin meist mehr arbeitet.

Basis für Home-Office ist eine Vertrauenskultur, welche sich mit einer höheren Zufriedenheit der Angestellten, mehr Produktivität und Engagement für das Unternehmen auszahlt.

Positive Erfahrung von Betrieben und Beschäftigten mit Homeoffice

Anteile in Prozent



Anmerkungen: Anteil der Betriebe, die diese Gründe für das Angebot von Homeoffice nennen bzw. Anteil der Beschäftigten, die diese Vorteile nennen.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2018 (N=5.196) und Linked Personnel Panel (LPP)-Beschäftigtenbefragung 2015 (N=1.327), gewichtete Darstellung. © IAB

Abbildung 7: Kennzahlen Home-Office (IAB-Betriebspanel 2018)

Coworking-Space

Der Begriff Coworking beschreibt das Teilen von Arbeitsräumen mit unternehmensfremden Personen. In den sogenannten Coworking-Spaces mietet man zumeist einzelne Schreibtische für kurze Zeiträume an. Coworking-Spaces stellen Arbeitsplätze und Infrastruktur (Netzwerk, Drucker, Scanner, Fax, Telefon, Projektor, Besprechungsräume) zeitlich befristet zur Verfügung und ermöglichen die Bildung einer Gemeinschaft (Community), welche mittels gemeinsamer Veranstaltungen, Workshops und weiterer Aktivitäten gestärkt werden kann.

Der Arbeitsplatz im Coworking-Space kann durchaus eine sehr attraktive Alternative zu einem Home-Office sein, denn nicht alle Arbeitnehmenden haben zu Hause eine Situation, welche professionelles Arbeiten erlaubt. Manche möchten Arbeit und Freizeit deutlicher voneinander trennen und ziehen deshalb einen Arbeitsplatz im Coworking-Space vor. Im Coworking-Space findet man eine Büroumgebung, eine entsprechende Infrastruktur und meist eine sehr interessante Community, welche sehr interessante Kontakte ermöglicht.

Unternehmen können Coworking-Spaces als Ausweichmöglichkeit nutzen, etwa für freie oder externe Mitarbeitende. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Selbständigerwerbende und Mitarbeitende, die viel auf Reisen sind, finden eine professionelle und inspirierende Umgebung vor. Manchen ist der shared Workspace aber auch zu unpersönlich und zu unruhig. Zudem können Sicherheitsprobleme geltend gemacht werden, nicht zuletzt wegen der ständig wechselnden Anwesenden, die sich untereinander nicht immer einschätzen können.

Coworking spielt auch im Leben von digitalen Nomaden eine Rolle. Diese Gruppe von Freelancern hält sich in der Regel selten länger an einem fixen Ort auf, sondern ist auf einer ständigen Reise von Projekt zu Projekt, teils bei vielen verschiedenen Auftrags- und/oder Arbeitgebern.

Mobile Working

Die Arbeit der Zukunft ist nicht an ein Büro oder einen Ort gebunden. Das Internet und mobile Geräte ermöglichen es, flexibel an jedem Ort und zu jeder Zeit zu arbeiten. Die Arbeitskräfte von heute haben ihre Arbeitsmittel wie Smartphones, Tablets und Notebooks ständig bei sich und können jederzeit über mobiles Internet auf Daten und Anwendungen in der Cloud zugreifen.

Durch moderne Kollaborations-Plattformen kann am Arbeitsplatz der Zukunft viel Zeit gespart und eine nicht ortsgebundene Teamarbeit vorangetrieben werden. Ideen können gemeinsam in Mindmapping-Tools entworfen werden, Diskussionen über Instant Messenger oder Video- und Audio-Konferenzen geführt werden. Und der Projektfortschritt ist jederzeit über Kollaborations-Plattformen einsehbar. Wissen wird in entsprechenden Wikis organisiert.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem durch Technologie angetriebenen Wandel. Starre Arbeitszeiten und feste Arbeitsorte werden immer seltener und flexible Arbeitsmodelle sind gefragter denn je. Längst wird vom Vorgesetzten nicht mehr jeder Arbeitsschritt vorgegeben und durch die Arbeit in Projekten werden die Kompetenzen zur freien Gestaltung der Arbeitsweise, Arbeitszeiten und Arbeitsorte den Mitarbeitenden übertragen.

Der Fachkräftemangel stellt viele Branchen vor zunehmend komplexere Herausforderungen. Dank flexiblen Arbeitsmodellen erhalten Arbeitnehmende neue Möglichkeiten, um ihre vielseitigen Verpflichtungen besser mit ihrer Karriere zu vereinbaren.

Der Arbeitsort als Spiegel für das Unternehmen

Als Ausdruck einer Kultur

Der Wechsel von der Kontroll- zur Vertrauenskultur sollte sich sowohl im Arbeitsort als auch im Arbeitsstil widerspiegeln. Dabei muss sich das Unternehmen zuerst einmal seiner eigenen Kultur bewusstwerden und diese allenfalls abfragen.

Ein Unternehmen sollte sich in einer Reflexion damit beschäftigen, welche Art von Büro es den Mitarbeitenden unterstützend zur Verfügung stellt, was diese Kultur unterstützt (räumlich als auch technisch) und dabei spielt die Art und Weise der Kommunikation eine zentrale Rolle.

Die Kommunikationsmöglichkeiten haben sich in den vergangenen drei bis fünf Jahren stark verändert und es steht heute eine viel grössere Anzahl von Möglichkeiten zur Verfügung. Die Kommunikation hat einen sehr grossen Einfluss auf das Tempo der Arbeitsprozesse, aber auch auf das Stressempfinden der Mitarbeitenden. Um Stress zu reduzieren, muss geklärt werden, über welchen Kommunikationskanal in welchem Tempo kommuniziert wird, damit die Erwartungen klar sind und damit umgegangen werden kann.

Ein weiteres Beispiel der räumlichen Umsetzung einer Firmenkultur ist die Offenheit der Räume. Es reicht heute nicht mehr, diese Offenheit im Geschäftsbericht oder in der Firmenbroschüre abzubilden, die Mitarbeitenden wollen diese Offenheit auch in den Räumen vom Unternehmen erleben können – und da sind dann z. B. Einzel- und Gruppenbüros die falsche Raumform.

Als Ausdruck eines Corporate Designs

Die Unternehmensidentität wird stark durch die gestalterische, räumliche und stilistische Gestaltung – das sogenannte Corporate Design – geprägt, und diese geht weit über ein Logo hinaus. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen der Ökologie in ihrem Geschäftsgebaren einen hohen Stellenwert einräumt, sollte das in der Gestaltung der Räumlichkeiten zum Ausdruck gebracht werden (Material- und Farbwahl, Einsatz von Pflanzen usw.).

Ein weiteres Beispiel ist die räumliche Spiegelung der Wichtigkeit der Kommunikation, z. B. durch die Anzahl und Einrichtung entsprechender Treffpunkte oder Kollaborations- und Projekträume.

Dabei spielt der grundsätzliche Stil vom Corporate Design eine wichtige Rolle, denn dieser Stil sollte sich stringent durch alles, was sichtbar ist, hindurchziehen – vom Logo, über die Webseite, bis hin zum Gebäude innen und aussen.

Als Anziehungspunkt für bestehende und potenzielle Mitarbeitende

Der Arbeitsort als Anziehungspunkt wird in Zukunft in zweierlei Hinsicht sehr viel wichtiger. Einerseits für die potenziellen Mitarbeitenden in Bezug auf die Attraktivität als vielleicht zukünftiger Arbeitgeber und andererseits für die bestehenden Mitarbeitenden als Anreiz überhaupt noch ins Büro zu gehen, denn heute kann überall gearbeitet werden.

Bei diesen beiden Aspekten kommen die oben genannten Punkte zum Tragen und es werden die Möglichkeiten der heutigen modernen Arbeitswelt betrachtet, wie Home-Office oder Mobile Working, aber auch die Freiheiten bei der Gestaltung der persönlichen Arbeit. Und zwar nicht nur in Bezug darauf, wo gearbeitet wird, sondern auch darauf, wann gearbeitet wird. Eine Möglichkeit dabei stellt z. B. die Jahresarbeitszeit dar.

In Zukunft wird das Thema Mitarbeiterentwicklung immer wichtiger, weil sich Mitarbeitende immer schneller und immer wieder neues Wissen aneignen müssen, um die eigenen Aufgaben effizient erledigen zu können. Welche Möglichkeiten (zeitlich, finanziell, technisch und räumlich) bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden dafür an? Das kann nicht nur zur Befähigung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters für das Arbeiten in den neuen Arbeitswelten und mit den neuen Tools genutzt werden, sondern auch dazu, den Mitarbeitenden neue Aufgaben zu übertragen und sie dementsprechend auszubilden.

Wichtige Themen aus der Praxis

Work anywhere anytime – eine andere Betrachtungsweise

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) haben Arbeitswelt und Alltagsleben im 21. Jahrhundert revolutioniert. Da durch diese Technologien jederzeit die erforderlichen Verbindungen hergestellt werden können, können Beschäftigte heute jederzeit und von nahezu jedem Ort ihre Tätigkeiten ausüben. Als positive Auswirkungen dieser Arbeitsform sind kürzere Arbeitswege, grössere Autonomie bezüglich der Arbeitszeit, eine insgesamt bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und höhere Produktivität zu nennen. Als Nachteile wurden hingegen längere Arbeitszeiten, die Überschneidungen von Erwerbsarbeit und Privatleben und eine Intensivierung der Arbeit ermittelt – Auswirkungen, die zu mehr Stress und daraus resultierenden Beeinträchtigungen von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten führen können.

Das hat allerdings nicht nur auf die Aussenwelt der Unternehmen einen Einfluss, sondern auch sehr stark auf die Gestaltung der Büros in der Unternehmenszentrale. Wenn von Mobile Working die Rede ist, ist damit nicht nur z. B. Home-Office, Coworking-Space und Arbeiten im Zug gemeint, sondern auch das Sitzungszimmer im 1.OG, die Kollaborations-Zone im EG, der persönliche Arbeitsplatz im 2.OG oder die Cafeteria im Dachgeschoss. Auf der Suche nach mehr Effizienz und Effektivität werden diese verschiedenen internen Arbeitsorte aufgesucht. Dabei stellen sich die gleichen Herausforderungen wie wenn sie ausserhalb des Hauses arbeiten: Erreichbarkeit, Auffindbarkeit, Einbindung in das Unternehmensnetzwerk auf soziale Art usw.

Die Zeiten, in denen Mitarbeitende jeden Tag an ihrem fix zugeteilten Arbeitsort ihre Tätigkeiten ausüben, sind nicht nur aufgrund der technischen Möglichkeiten vorbei. Fast jeder Bürotäter und jede Bürotäterin übt während der Erledigung der Aufgaben stark unterschiedliche Tätigkeiten aus – telefonieren, Besprechungen, Konzeptarbeiten, E-Mail-Bearbeitung usw. Diese alle an ein und demselben Ort auszuführen, ist ineffizient, weil davon ausgegangen werden muss, dass mehrere Kollegen im gleichen Raum tätig sind und nicht alle die gleiche Art von Tätigkeit ausführen. So telefoniert die eine mit einem Kunden, während ihr Visasvis versucht, eine hochkonzentrierte Arbeit auszuführen – die gegenseitige Beeinträchtigung ist

offensichtlich. Die eine fühlt sich beim Sprechen gehemmt, der andere sich bei der Konzentration gestört. Deshalb wird heute für jede Tätigkeit ein entsprechender Ort im Bürogebäude angeboten und die Mitarbeitenden bewegen sich mobil zwischen den entsprechenden Orten (siehe Multi-Space). Dadurch, dass Mitarbeitende die ideale Umgebung für ihre Tätigkeit antreffen, steigt ihre Effizienz und Effektivität, aber auch die Zufriedenheit, weil sie ihre Ziele gut und auch schneller erreichen. Selbstverständlich können diese Arbeitsorte auch ausserhalb der Firmenzentrale sein. Die Grundvoraussetzung dafür, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter so arbeiten kann, ist ein Faktor, der bislang weitgehendst nicht beachtet und dementsprechend nicht in der Öffentlichkeit diskutiert worden ist: Arbeitsplanung.

Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin muss wissen, was er/sie wann und wo macht. Dazu braucht es eine transparente Arbeitsplanung, welche in den entsprechenden Planungstools (z. B. Outlook) sichtbar gemacht wird. Diese Tools werden für einen bestimmten Kreis von Mitarbeitenden sichtbar gemacht, damit diese wissen, wann der Kollege oder die Kollegin wo erreichbar ist. Auch wird der Erreichbarkeits-Status über solche Tools transparent gegen aussen angezeigt, was es dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin erlaubt, auch mal eine Zeit ungestört, sprich nicht erreichbar und hochkonzentriert, zu arbeiten.

Auf diese Weise können Mitarbeitende eine sehr hohe Effizienz, Effektivität und somit Produktivität erreichen und ihre Zufriedenheit steigt, weil sie nachweislich erfahren, was sie alles erledigt haben. Das sind Erfolgserlebnisse! Daraus entsteht Motivation!

Technik, die verändert

Die heutigen und vor allem die zukünftigen Möglichkeiten der digitalen Werkzeuge können den Arbeitsort und die Arbeit an sich stark verändern. Die Arbeit wird schneller, aber auch bequemer bzw. mehr dem Nutzer und der Nutzerin entsprechen. Sie wird vor allem aber auch mobiler und das macht die Arbeit mobil. Mobil nicht nur in Bezug auf externe Arbeitsorte, sondern auch innerhalb vom Büro. Die häufig genannten Nachteile vom mobilen Arbeiten wie Erreichbarkeit und Verfügbarkeit, digitale Präsenz, Sicherheit sowie problemloser Datenzugriff von überall her, wo es eine Internetverbindung gibt, wird eine Einfachheit und Nutzerfreundlichkeit erreichen, welche den Spass an der Nutzung dieser digitalen Werkzeuge erheblich steigern und somit sehr verführerisch sein wird.

Dadurch werden Möglichkeiten, wie Aufgaben und Arbeiten erledigt werden können, entstehen, welche uns produktiver da effizienter, zufriedener und glücklicher werden lassen, weil wir z. B. unsere Zeit besser nutzen können, als unproduktiv während der Rush-hour mit dem Auto im Stau zu stehen.

Zeitmanagement

Zeitmanagement ist ein sehr wichtiges Thema, nicht nur gesetzlich (Arbeitszeiterfassung), sondern auch für die Mitarbeitenden und die Arbeitgeber. Die Fragen, was Arbeitszeit ist, wie viel Vertrauen Mitarbeitende genießen und wie viel Kontrolle noch sein muss, werden uns in den nächsten Jahren stark umtreiben. Empfehlenswert ist, dass Mitarbeitende ihre Arbeitszeit selbst erfassen. So kann einerseits dem Gesetz genüge getan werden, andererseits zeigt es den Mitarbeitenden, wie viele Stunden sie grundsätzlich arbeiten und dadurch können gesundheitliche Schäden durch zu viele Stunden eingedämmt werden. Andererseits sieht der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin, wie viele Stunden er/sie für welche Tätigkeiten aufwendet und kann auch beurteilen, an welchen Arbeitsorten er/sie für welche Tätigkeiten effizient war. Daraus können wichtige Erkenntnisse gezogen und die Produktivität durch entsprechende Planung gesteigert werden. Das Erreichen der gesteckten Ziele erhöht die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeitenden. Eine wertschätzende Diskussion der Zeiterfassung mit der Führungskraft ist ausserdem ein wichtiges Führungsinstrument und steigert die gegenseitige Vertrauensbasis.

Ergonomie

Für viele bedeutet der Begriff der Ergonomie eine optimale Anpassung der Arbeitsumgebung und der zahlreichen Arbeitsgeräte an die menschlichen Bedürfnisse. Bei der Ergonomie geht es allerdings nicht nur um einen dem Körper angepassten Drehstuhl oder einen Sitz-Steh-Tisch, sondern um einen ganzheitlich angepassten Arbeitsplatz – und das nicht nur am eigenen Schreibtisch im Firmenbüro, sondern auch an anderen Arbeitsorten, also beispielsweise im Home-Office oder im Coworking-Space.

Wichtig bei der Ergonomie ist, dass Themen wie Beleuchtung, Klimatisierung und Akustik stark in die Betrachtungsweise miteinbezogen werden. Gerade bei diesen Softfaktoren werden die Mitarbeitenden heute teilweise grossen Belastungen ausgesetzt. Darüber hinaus beschäftigt sich die Ergonomie auch damit, welche Arbeit den Menschen zumutbar ist. Der Fokus liegt hierbei auf Benutzerfreundlichkeit und optimierter Arbeitsorganisation, sodass die Menschen bei möglichst geringer Anstrengung ein qualitativ hochwertiges Arbeitsergebnis erreichen können.

Die Ergonomie kann grob in drei Teilbereiche gegliedert werden. Die physische Ergonomie ist am bekanntesten und beschäftigt sich mit den greifbaren Eigenschaften von Mensch, Maschine und Umgebung. Die kognitive Ergonomie hingegen beinhaltet Aspekte wie Arbeitsinhalte, Wahrnehmung oder andere geistige Prozesse. Die sogenannte Organisationsergonomie befasst sich, wie der Name schon verrät, mit inhaltlich-organisatorischen Dingen wie der Organisation von Arbeitszeiten und Pausen oder dem Managen von Teamarbeit.

Umsetzung

Welche Faktoren werden heute als wichtig betrachtet?

Aus den Resultaten der Studie (Peter, 2019) geht hervor, dass folgende Faktoren von den Nutzern als wichtig bezeichnet werden:

- Klima 73 %
- Licht 70 %
- Begegnungszonen 60 %
- Zusammenarbeitsorte 60 %
- Persönlicher Arbeitsplatz 53 %

Das zeigt deutlich, dass Teamarbeit und Kollaboration bereits stark betrieben wird und dass der persönliche Arbeitsplatz nicht der wichtigste Faktor ist. Ausserdem ist bemerkenswert, dass die Technik nicht zuoberst gewertet wird, was darauf hindeutet, dass entweder die menschlichen Faktoren höher bewertet werden als die Technik oder dass diese bereits vorhanden ist.

Für den maximalen Erfolg einer dynamischen und innovativen Arbeitswelt werden in Zukunft die Befähigung und ein Regelwerk, wie diese zu nutzen ist, sehr wichtig werden, weil diese Arbeitswelt sich deutlich von der herkömmlichen unterscheidet. Ausserdem empfehlen wir eine Diskussion über die Kommunikationskanäle und den Erwartungen zur zeitlichen Reaktion, denn das schafft Klarheit und entspannt.

Wie sieht denn heute unsere Arbeit aus?

Das Wichtigste vorweg: Die heutige Arbeitswelt sieht entweder schon angepasst oder dann wie vor 10 bis 20 Jahren aus! Im zweiten Fall wird meistens versucht, die neuen technischen Möglichkeiten und die neuen Arbeitsformen irgendwie in der bestehenden Arbeitswelt zu nutzen, was in der Regel nicht optimal funktioniert. Nur schon die Geschwindigkeit, wie schnell heute reagiert werden muss, kann in den meisten Fällen nicht erbracht werden, weil ganz Wände, Prozesse und Hierarchien im Weg stehen – ganz zu schweigen von einer entsprechenden Kultur.

Wir haben heute meistens eine Arbeit, die aus sehr vielen verschiedenartigen Tätigkeiten besteht und diese versuchen wir meistens nach wie vor an ein und demselben Arbeitsplatz zu erledigen. Dabei kann die Mitarbeiterin sich nicht konzentrieren, fühlt sich vom Kollegen Visavis gestört, gehemmt beim Gespräch am Telefon oder mit dem Projektmitarbeiter und die passende Technik ist oft weit weg. Ausserdem quält man sich jeden Morgen durch eine Verkehrssituation, welche viel Zeit in Anspruch nimmt – und diese Zeit und die fürs Pendeln nötigen Nerven können gespart werden, wenn entweder durch Parttime-Home-Office die Rushhour umgangen wird oder ganztägige Home-Office-Tage gemacht werden.

2017 waren laut Zahlen des Bundesamts für Statistik (BFS) 9 von 10 Erwerbstätigen in der Schweiz Pendler. Dies entspricht rund 4 Millionen Menschen. Etwas mehr als die Hälfte der Pendelnden (52 %) benutzte 2017 als Hauptverkehrsmittel für den Arbeitsweg das Auto. 31 % begaben sich mit dem öffentlichen Verkehr zur Arbeit, 15 % zu Fuss oder mit dem Velo. Durchschnittlich legten die Arbeitspendlerinnen und -pendler pro Arbeitsweg (ein Hinweg) 15 km zurück und benötigten dafür 31 Minuten.

Was hat sich verändert?

■ Die Technik (IT, ICT, Cloud etc.)

Wir können die volle Tiefe der technischen Entwicklung meist gar nicht vollständig erfassen, weil sich diese erst bei genauerer Betrachtung offenbart. Für das Arbeiten im Büro ist sicher wichtig, dass wir jederzeit und von überall her Zugriff auf alle Daten haben und mit fast jedem auf der Welt kommunizieren können, sofern er oder sie der digitalen Welt angeschlossen ist. Zudem eröffnen künstliche, selbstlernende Intelligenzen (KI) ganz neue Möglichkeiten der Automation – auch im Büro. Dadurch werden Standard-Prozesse, welche immer gleich sind, automatisiert und von Maschinen übernommen bzw. ausgeführt. Mit Big Data und Algorithmen werden eine Unmenge von Daten erfasst und ausgewertet, was es uns ermöglicht, aufgrund der Daten der Vergangenheit eine Prognose für die Zukunft zu machen. Dadurch werden viele Probleme vermieden, bevor sie überhaupt entstehen.

■ Die Geschwindigkeit

Die Prozessorleistungen der Computer verdoppeln sich alle 18 bis 24 Monate (Moore'sches Gesetz) und der Preis halbiert sich in der gleichen Zeit. Das heisst, dass sich der momentan leistungsfähigste Computer, SUMMIT von IBM, in 5 bis 7 Jahren auf die Grösse und den Preis von einem heutigen Smartphone anbieten lässt. Und im Zusammenhang mit dem Internet der Dinge (internet of things IOT) wird dadurch ein Quantensprung nach vorne gemacht, sowohl in der Geschwindigkeit als auch in den überhaupt vorstellbaren Anwendungen und Einsatzgebieten.

■ Die Gesellschaft

Die gesellschaftlichen Veränderungen werden durch eine Vielzahl von kleinen Veränderungen zu einer grossen multipliziert. Diese kleineren Veränderungen sind unter anderem die Mobilität, Religionen, Veränderungen der Familienstrukturen (in der Schweiz sind heute in den Grossstädten über 50 % aller Wohnungen Single-Haushalte), Informationsverhalten (Trash und Fake News), verändertes Freizeitverhalten bis hin zum Aufbrechen oder Zusammenschluss von ganzen Staaten (BRD+DDR, Brexit, Katalonien etc.). Diese Faktoren addieren sich nicht, sondern multiplizieren sich oft, was eine enorme Grösse und Tragweite verursacht. Das heisst, dass sich gewisse Gesellschaftsschichten komplett anders verhalten als andere in der gleichen Region. Das führt zu einer enormen Heterogenität und dieser politisch und wirtschaftlich gerecht zu werden, wird enorm schwierig.

■ Die Demografie

Bei der Demografie werden die alters- und zahlenmässige Gliederung, die geografische Verteilung sowie die umweltbedingten und sozialen Faktoren, die für Veränderungen verantwortlich sind, untersucht. Seit 1965 sinkt die Geburtenrate auch in der Schweiz und dadurch wird die Alterung der Bevölkerung vorangetrieben, zudem verstärkt dies eine sinkende Sterblichkeitsrate (es gibt immer mehr ältere Menschen, welche viel länger leben). Mehr als die Hälfte der heute geborenen Kinder dürften älter als 105 Jahre alt werden! Das heisst aber auch, dass immer weniger Erwerbstätige die Rentner finanzieren müssen und das heisst auch, dass ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entsteht. Deshalb, und weil die Menschen im Alter in Zukunft viel länger fit bleiben, werden diese Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft vermehrt gesucht. Und wenn diese geistig wie körperlich fitten Senioren weiterhin im Arbeitsprozess, sprich im Büro, tätig sind, wird das diese Arbeitswelt – auch die Märkte und Produkte – unweigerlich beeinflussen. Die primäre Herausforderung ist aber, dass sich alles gleichzeitig verändert und sich teilweise gegenseitig befeuert. Das macht die Situation heute äusserst komplex.

Wie kann im Thema Place auf das alles reagiert werden?

Mit einer kontinuierlichen Anpassung der bestehenden Arbeitswelt, welche die folgenden Themen beinhalten sollte:

- Info über die Möglichkeiten, welche es überhaupt gibt;
- Miteinbezug der Mitarbeitenden;
- Face the Facts: Wie ist denn jetzt die Situation und welche Herausforderungen sind jetzt schon sichtbar;
- Änderung der Kultur: von der Kontroll- zur Vertrauenskultur;
- Befähigung der Mitarbeitenden, diese Kultur auch umzusetzen und zu leben;
- Iteration, weil diese Anpassungen nie zu Ende gehen, weil es immer wieder Neuerungen gibt und auch bestehende Schwachstellen erst später sichtbar werden.

Kultur

Ein Prinzip, das schon lange in der Theorie vorliegt, wird nun endlich umgesetzt, weil sonst die Geschwindigkeit leidet: Der einzelne Mitarbeiter bzw. die einzelne Mitarbeiterin bekommt sämtliche Kompetenzen, um ein Projektziel erreichen zu können und zwar in allen – auch finanziellen – Belangen. Es bleibt heute keine Zeit, auf das Visum vom Vorgesetzten zu warten. Nur schon das bedingt eine absolute Vertrauenskultur, denn es kann ja nicht angehen, dass z. B. ein Verkäufer einen Deckungsbeitrag von mehreren Millionen Franken verantwortet, aber keine Kompetenz dazu hat, die erforderlichen Massnahmen zur Erreichung dieses Ziels zu beschliessen und zu realisieren. Auf dieser Vertrauensbasis ist es auch nicht mehr relevant, wo das Team oder die Mitarbeitenden ihre Leistungen erbringen und wann diese Arbeit geleistet wird, egal ob am Morgen früh, am Abend spät oder gar am Wochenende.

Zusammenarbeit

Dass in Zukunft noch viel mehr in Teams gearbeitet werden wird, zeichnet sich schon fast mit Sicherheit ab. Auch, dass diese Teams aus ganz verschiedenen Funktionen und Tätigkeitsgebieten, intern, aber auch extern, zusammengesetzt werden. Allerdings wird nicht permanent zusammengearbeitet, sondern es wird abwechselnd zusammen und in Einzelarbeit oder Teilgruppen gearbeitet. Diese Zusammenarbeit mit den verschiedenen Mitarbeitenden findet in einem dynamischen räumlichen Umfeld, bei welchem noch externe Arbeitsorte mit einbezogen werden müssen, statt. Deswegen muss ein hoher Koordinations- und Kommunikationsaufwand betrieben werden, damit die Geschwindigkeit erreicht werden kann, welche vom Markt gefordert werden wird.

Arbeitsprozesse

Die Digitale Transformation ist schon heute Realität an vielen Arbeitsplätzen. Der zunehmende Einfluss der Digitalisierung auf den Arbeitsablauf ist deutlich spürbar. Durch die Vernetzung entstehen neue Konzepte und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Zum Beispiel dadurch, dass die Kommunikation digitalisiert wird oder schon worden ist, ist die Zusammenarbeit in einem Team über mehrere Standorte hinweg möglich. Durch die Digitalisierung wird ein Informationsaustausch in Echtzeit oder sogar als Prognose möglich. Ganze Prozesse werden digitalisiert, d. h. es ist dabei kein Mensch mehr aktiv involviert.

Als Konsequenz daraus müssen die Prozesse – wenn es sie dann so überhaupt noch gibt, weil heute muss schnell und effizient reagiert werden und das geschieht immer häufiger in Projektarbeit als in Prozessanpassungen – dem veränderten Informations- und Kaufverhalten angepasst werden, Dienstleistungen digitalisiert werden (kein persönlicher Kontakt mehr oder ein Chat Bot antwortet) und das Internet der Dinge sowie Big-Data-Analysen eröffnen komplett neue Möglichkeiten.

Arbeitsplanung

Macht jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin eine persönliche Arbeitsplanung?

Dadurch, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin technisch gesehen immer und überall arbeiten kann und eine Flut von äusseren Einflüssen (E-Mails, Telefonate, Spontanbesuch etc.) bewältigen muss, sollte sich jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin eine persönliche Arbeitsplanung erstellen. Dadurch kann er/sie planen, wo und wann er/sie welche Aufgaben erledigt. So kann jede/r Mitarbeitende für sich kontrollieren, was er/sie alles erledigt ist und was nicht – daraus entsteht Zufriedenheit und Motivation.

Plant jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin seine Ressourcen?

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sollte seine/ihre Ressourcen in Bezug auf Raum, Infrastruktur, andere Mitarbeitende sowie Delegationsmöglichkeiten planen. In Zukunft wird noch mehr in Teams gearbeitet, teilweise physisch im gleichen Raum, aber auch immer mehr virtuell – das ergibt viel mehr Möglichkeiten und diese müssen genutzt und geplant werden.

Wählt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin individuell den optimalen Arbeitsort aus?

Heute schon und in Zukunft noch viel mehr werden dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin ganz viele verschiedene Arbeitsorte zur Verfügung stehen. Der eine Mitarbeiter kann im Home-Office nicht arbeiten, die andere arbeitet optimal im Zug und der dritten gefällt es im Coworking-Space am besten – das ist so individuell wie die Mitarbeitenden selber und zudem variieren die Umstände und Vorlieben.

Stehen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin Lernzeiten zur Verfügung?

Unser Wissen muss in Zukunft in einem immer schneller werdenden Tempo erneuert werden und das ist eine permanente und nicht endende Entwicklung. Und weil die Menge der Neuigkeit auch exponentiell zunehmen wird, ist es nötig – und die Unternehmen werden auch daran interessiert sein – dass Mitarbeitende in Lernzeiten ihr Wissen erneuern und vergrössern – das ist allerdings noch lange nicht überall üblich und eine Selbstverständlichkeit und deshalb muss das bewusst eingeplant werden.

Werden Teamzusammenhalt und informeller Austausch organisiert?

Dadurch, dass die Mitarbeitenden nicht mehr so häufig in den formellen Büros aufeinandertreffen, müssen Teamzusammenhalt, interne Kommunikation und informeller Austausch noch bewusster gepflegt werden. Das heisst, dass man reale Zusammenkünfte organisieren muss, die nur der Stärkung des Teams und dem geschäftlichen, zwischenmenschlichen Austausch dienen.

Arbeitsort

Besteht eine Anwesenheitspflicht im Büro?

Die Mitarbeitenden sollten zwar die Freiheit haben, selbst zu entscheiden, wo sie wann arbeiten, aber es braucht auch Gemeinschaftsorte mit einer für alle zugänglichen Infrastruktur, damit der spontane und informelle Austausch (Scanner, Kaffeemaschine usw.) in einer angenehmen Umgebung ermöglicht wird.

Welche Arbeitsorte stehen den Mitarbeitenden zur Wahl?

Ist dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin bewusst, dass er/sie nicht alle Arbeitsschritte an ein und derselben Stelle (Ort) erledigen sollte? Es gibt Tätigkeiten, welche eine bestimmte Situation und/oder Infrastruktur und/oder ein bestimmtes emotionales Setting bedingen. Das wären z. B. Fokusarbeiten im Einzelbüro oder im Home-Office, Teamarbeit in Kollaborations-Räumen, interaktive Kommunikation mit entsprechenden technischen (digitalen) Hilfsmitteln, Kreativearbeit in speziell dafür ausgestatteten Kreativräumen. Bestehen solche Räume, die spezifisch für die jeweiligen Tätigkeiten gestaltet wurden?

Darf der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin den Arbeitsort frei wählen?

Darf jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin unterschiedliche Arbeitsorte nach eigenem Ermessen nutzen? Es sollten keine hierarchischen Einschränkungen oder Auflagen gemacht werden, denn der entscheidende Faktor ist die Funktionalität. Es muss offen damit umgegangen werden, wer wann an welchem Ort arbeitet, egal, ob es sich dabei um das Home-Office, den Coworking-Space, die Ferienwohnung oder ein Hotel handelt – die Tätigkeit und das Resultat heiligen die Mittel!

Gibt es für jede Tätigkeit einen spezifischen Arbeitsort?

Oft scheidet es daran, dass der einzelne Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin zu sehr am persönlichen Arbeitsplatz festhält und dadurch mehr Fläche als notwendig gestellt werden muss. Wenn diese durch eine fixe Arbeitsplatzbelegung gesperrt ist, wird es unter Umständen nicht möglich sein, die notwendigen Räume oder Orte zur Verfügung stellen zu können.

Werden die Arbeitsorte den Tätigkeiten entsprechend optimiert?

Da sich die Arbeit heute in rasantem Tempo verändert, sollte immer wieder überprüft werden, ob die Räume mit ihren Funktionalitäten noch den Ansprüchen der Tätigkeiten entsprechen. Hierbei spielt auch der technische Fortschritt hinsichtlich des Einsatzes der digitalen Werkzeuge eine grosse Rolle.

Arbeitsplatz

Dürfen Mitarbeitende auch externe Arbeitsplätze nutzen?

Neben dem hinlänglich bekannten Home-Office steht heute eine Vielzahl von anderen Möglichkeiten zur Verfügung, was einen Mobilitätskreis erschliesst. Heute stehen Coworking-Spaces an ganz vielen Orten zur Verfügung und die digitale Abdeckung erlaubt sogar ein Arbeiten auf der Alp, wenn das der richtige Ort für eine bestimmte Tätigkeit ist. Bei dieser Frage geht es einerseits darum, ob diese Möglichkeiten den Mitarbeitenden kommuniziert werden und ob diese sich trauen, sie zu beanspruchen, ohne sich dabei Gedanken darüber machen zu müssen, was Arbeitskollegen und Vorgesetzte darüber denken.

Wird sichergestellt und unterstützt, dass Mitarbeitende überall erreichbar sind?

Die heutigen technischen Möglichkeiten lassen es zu, dass Mitarbeitende an allen Orten unter den gleichen Kontaktmöglichkeiten erreichbar sind und für alle Arbeitskollegen nachvollziehbar ist, an welchem Ort der Kollege arbeitet und ob er erreichbar ist oder sein will. Diese Infrastruktur macht es möglich, dass wir ungestört einer Tätigkeit nachgehen können und trotzdem informiert bleiben. Das ist wichtig, um die Effizienz und die Produktivität zu erhöhen und gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern.

Wird Ergonomie am Arbeitsplatz gelebt?

Ergonomie am Arbeitsplatz hat mit «gesunden» Möbeln zu tun, aber Ergonomie ist noch viel mehr. Es umfasst die gesamte Arbeitssituation der Mitarbeitenden bis zu Monitor-Screen, Maus, Tastatur und Headset. Dies nicht nur im herkömmlichen Büro, sondern an allen Arbeitsorten – auch ausserhalb einer normalen Arbeitsumgebung (z. B. Alp, Ferienhaus, Zug). Dazu müssen Mitarbeitende befähigt werden, denn sie müssen die eigene ergonomische Situation beurteilen und den Gegebenheiten entsprechend anpassen können.

Verfügt jeder Arbeitsplatz über die notwendige Infrastruktur?

Hierbei geht es weniger um den konventionellen Arbeitsplatz im Büro, sondern um diejenigen Arbeitsplätze, welche sich ausserhalb von diesem befinden, z. B. der Arbeitsplatz im Coworking-Space, im Home-Office oder an anderen, unkonventionelleren Orten. Wichtig ist, diese Unterschiede den Mitarbeitenden zu erklären, damit sie aufgrund der Vor- und Nachteile entscheiden können, welche Tätigkeiten sie an den jeweiligen Orten sinnvoll erledigen können. Ein konkretes Beispiel: Möchte die Mitarbeiterin einen Plan auf dem CAD zeichnen, sollte sie einen grossen Screen und eine Maus zur Verfügung haben.

Wurde der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zur Nutzung der Arbeitsplätze befähigt?

Diese Arbeitssituation ist für viele Mitarbeitende neu. Deswegen müssen sie angeleitet werden zur richtigen Nutzung und auch zur eigenen Ideenentwicklung von geeigneten Orten für die unterschiedlichen Tätigkeiten. Mitarbeitende müssen lernen und wissen, wo welche Infrastrukturen vorhanden sind und was sie damit umsetzen können. Ein zur Verfügung gestelltes Set-up von Hilfsmitteln, das er an die jeweiligen Orte mitnehmen kann, unterstützt ihn bei dieser Entwicklung. (z. B. Adapter, um den Screen anschliessen zu können).

Fazit

Die Arbeitswelt der Zukunft wird schneller, aber auch individueller, weil die Digitalisierung eine Unmenge von Möglichkeiten eröffnet. Die Zukunft wird mobiler und nutzerfreundlicher, denn nur was dem Menschen einen bequemen Nutzen bringt, wird auch grossflächig zur Anwendung kommen (z. B. SBB-App, WhatsApp, Google etc.).

Diese vier Veränderungen (schneller, individueller, mobiler und nutzerfreundlicher) greifen in ein komplexes, empfindliches, weitläufiges System ein und das bedeutet, dass die simple Nutzung von einem App weitreichende Konsequenzen haben kann und das an Stellen, an denen man gar nicht damit rechnen würde. Z. B. bei der Nutzung von Office 365 ist die Anwesenheit im Büro plötzlich nicht mehr zwingend nötig, weil ich von überall her, wo ich eine Internetverbindung habe, auf meine Daten zugreifen kann, erreichbar bin (und das über mehrere Kanäle) und sichtbar ist, welchen Erreichbarkeits-Status ich habe.

Durch die Individualisierung ist es aber auch weiterhin nicht möglich, ein allgemein gültiges Rezept oder eine generelle Büroform festzulegen. Es wird so viele Facetten und Gestaltungsvarianten von dem komplexen Gebilde Arbeitswelt geben – und diese wird zusätzlich noch durch die nicht-geschäftliche Welt der Nutzenden stark beeinflusst werden –, dass es so viele verschiedene Arbeitswelten wie Unternehmen geben wird – immer individuell passend zu der jeweiligen Unternehmung. Ein entscheidender Faktor wird sein, dass der Mensch befähigt werden muss, mit diesen neuen technischen Möglichkeiten umzugehen und sie für die persönliche Produktivitäts- aber auch Zufriedenheitssteigerung einzusetzen. Und dabei spielt nicht nur das Erlernen der Anwendung der neuen Techniken eine Rolle, sondern noch viel wichtiger wird der persönliche Umgang mit all diesen Möglichkeiten werden. Denn der Mensch kann nicht die unbegrenzten Potenziale nutzen, weil das seine zeitlichen und leistungsfähigen Kapazitäten übersteigen wird und dadurch Schäden (psychische und physische Beeinträchtigungen, z. B. Burn-out) entstehen könnten.

Dabei spielt für das Unternehmen der Arbeitsort eine sehr wichtige Rolle. Der Place bringt Identität, Heimat, Aussenerscheinung und beeinflusst massgeblich die Attraktivität als Arbeitgeber. Der Mensch wird auch in der Arbeitswelt der Zukunft eine Verortung seiner Arbeit suchen, wird aber dafür verschiedene Möglichkeiten nutzen (z. B. Home-Office, Coworking-Space, Mobile Working) und wird den für seine Tätigkeiten optimal geeigneten Ort mit der entsprechend gestalteten Umgebung und Technik aufsuchen. Hier kann das Büro vom Unternehmen nach wie vor punkten und es wird in Zukunft ein sehr wichtiger Begegnungsort werden.

Wir sollten neugierig und offen für das Neue sein, denn die Arbeitswelt verändert sich erstens sehr stark und zweitens sehr schnell. Es wird keine Möglichkeit geben, sich diesen Veränderungen zu entziehen und wenn der Mensch den Anschluss verpasst, wird das in Zukunft existenzbedrohende Konsequenzen haben können. Die grossen Veränderungen der digitalen Technik, der Mobilität und im Umgang mit den Ressourcen (unter anderem der persönlichen Zeit und der Ökologie) werden die Arbeitswelt der Zukunft nicht evolutionär weiterentwickeln, sondern revolutionär neu definieren.

Literatur

- Bundesamt für Statistik (2017). *Pendlermobilität*. www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/pendlermobilitaet.html.
- Bundesamt für Statistik (2018). *Regionale Disparitäten: Demografie*. www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/raeumliche-analysen/indikatoren-regionale-disparitaeten/demografie.html.
- Ferber, Michael (2017): *Die graue Revolution wird unterschätzt*. Neue Zürcher Zeitung (29. Juni), www.nzz.ch/meinung/demografie-die-graue-revolution-kommt-leise-id.1303367
- Online PC (2019). *Das sind die schnellsten Computer der Welt*. www.onlinepc.ch/hardware/produkte/schnellsten-computer-welt-1718741.html.

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Die geografische Distanz zwischen unseren beiden Standorten Luzern und Solothurn sowie unsere flache Hierarchie waren in den vergangenen sieben Jahren starke Treiber für die Entwicklung eines mobil-flexiblen Arbeitsmodells. Konkret haben wir schon früh eine standortunabhängige IT eingeführt, unseren Mitarbeitenden flexible Arbeitsmodelle angeboten und vor fünf Jahren den ersten Coworking-Space im Kanton Solothurn gegründet. Eine Mitarbeiterin ist eine echte digitale Nomadin und arbeitet oft aus dem Ausland für uns. Da mobil-flexibles Arbeiten in unserer Agentur völlig normal ist, brauchen wir nur wenige formale Regelungen dazu. Unsere Organisation entspricht immer stärker einer Netzwerkorganisation. Gemäss Flex-Work-Modell der Work-Smart-Initiative befinden wir uns in der Phase 5, was für stark ortsunabhängig und vernetzt steht.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Unser Arbeitsmodell erhöht die Lebensqualität der Mitarbeitenden. Sie müssen weniger oft bzw. weniger weit pendeln, können das Arbeitspensum sowie die Arbeitszeiten ihrer Lebenssituation anpassen und ihren Arbeitsalltag selber gestalten. Dank digitalisierten Prozessen können sich die Mitarbeitenden mehr auf ihre Stärken in der Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsmassnahmen konzentrieren.

Nachteile: Unsere mobil-flexible Arbeitswelt verlangt ein hohes Mass an Selbstorganisation. Das müssen sich die meisten Mitarbeitenden erst Schritt für Schritt aneignen. Wir begleiten sie deshalb in dieser Entwicklung. Zudem erschwert das dezentrale Arbeiten die Entstehung eines starken Wir-Gefühls innerhalb des Teams. Wir wirken da mit regelmässigen Teamanlässen entgegen.

Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen geben?

Die konsequente Ausrichtung auf ein mobil-flexibles Arbeitsmodell lohnt sich. Sie zieht motivierte Mitarbeitende an und sorgt im Unternehmen nebenbei für Agilität und eine vorwärts gerichtete Dynamik.

Polarstern AG

Agentur für Nachhaltigkeitskommunikation

9 Mitarbeitende

www.polarstern.ch



© Polarstern AG

Polarstern betreibt am Agenturstandort in Solothurn einen Coworking-Space.



Moderne Bürokonzepte

Raum für zukünftiges Wachstum und Freiraum für die Gestaltung der Zukunft

Ernst Holzapfel

Leiter Marketing, Sedus Stoll AG

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Und so ändern sich auch die Strukturen, die Arbeitsweisen und die Gebäude. Winston Churchill hat einmal gesagt: «Zuerst formen wir unsere Gebäude, dann formen sie uns».

Diese Aussage ist heute aktueller denn je. Die Gestaltung des Raumes und der Infrastruktur bieten Unternehmen ein immenses Potenzial für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit sowie für eine verbesserte Kommunikation. Die physische Nähe von Mitarbeitenden, der spontane Austausch und bedarfsgerechte Angebote an Einrichtungen und Technologien tragen dazu bei, Freiraum für das Lernen und die Kreativität zu schaffen. So berichtet das Unternehmen Unilever beispielsweise, dass 90 % seiner Innovationen in ungewohnten, informellen Situationen entstehen.

Andererseits sind zu Bürozeiten weniger als 50% der Arbeitsplätze belegt. Facility Manager stehen vor ganz neuen Herausforderungen, sie sollen Kosten optimieren und gleichzeitig eine attraktive und funktionsfähige Arbeitsumgebung realisieren. Viele Unternehmen setzen deswegen konsequent auf nicht-territoriale Arbeitsplatzkonzepte. Wer aber die Gestaltung und Ausstattung moderner Bürokonzepte ganzheitlich angeht, kann diese als treibende Kraft für Fortschritt und Wachstumchancen des Unternehmens nutzen. Ein entscheidender Aspekt dabei ist die Einbindung der Mitarbeitenden und die Identifizierung ihrer Bedürfnisse. Wird dies als Prozess und Zusammenspiel zwischen Mensch, Raum und Technologie verstanden, so können moderne, inspirierende und innovationsfördernde Orte der Begegnung entstehen.



Abbildung 1: Moderne Büroeinrichtung am Beispiel des neuen Sedus Smart Office am Hauptsitz in Dogern – Deutschland

Checkliste – was ist zu beachten?

- In die obere Führungsetage muss die Erkenntnis einziehen, dass räumliche Veränderung neue Chancen für Transformation, Veränderung und Fortschritt im Unternehmen darstellen.
- Es ist unabdingbar, ein Commitment im Top-Management zu verankern (auch bei hierarchisch flachen Strukturen); die Unternehmensleitung hält Owner- und Sponsorship.
- Klare Ziele müssen formuliert und kommuniziert werden: der Projektname (wichtig für die interne Kommunikation), die Beweggründe und Motivation des Projektvorhabens und das erwartete Ergebnis.
- Klare Positionierung und Entscheidung im Top-Management bezüglich der Ausprägung des Projektes, denn Smart Working ist kein Allheilmittel: Es gibt verschiedene Ausprägungen und diese müssen zum Unternehmen, zur Kultur und zu den Tätigkeitsbereichen passen.
- Feststellung des aktuellen Status und Entscheidung/Positionierung zum angestrebten Status/zur Ausstattung der
 - Infrastruktur/Architektur**
(z. B. feste oder flexible Arbeitsplätze)
 - Technologie**
(VPN, eigene Endgeräte, Kommunikationsplattformen)
 - Regelungen**
(Zeiterfassung, mobiles Arbeiten/Home-Office)
 - Führungskultur**
(Präsenz, Reporting, Strukturen)
 - Werte und Normen**
(Vermischung privater und geschäftlicher Tätigkeiten)
- Rahmenbedingungen schaffen, Ressourcen, Investment, Zeitscheine und Kapazitäten im Unternehmen klären und bereitstellen.
- Entscheidungsprozesse und Verantwortungen, Regelwerk der Kommunikation im Projekt vom Anfang an klar definieren.
- Professionelle interne Kommunikation: Einbindung der Führungskräfte und verbindlich vereinbaren, dass sie im Projekt unterstützend mitwirken.
- Einbindung der Mitarbeitenden beispielsweise durch von einzelnen Teams gewählte Repräsentanten/Botschafter.
- Erfassung der Bedürfnisse und Ausarbeitung von Lösungen, idealerweise mit professioneller externer Unterstützung (falls Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen im Unternehmen nicht vorhanden sind).
- Kontinuierliche und fortlaufende Kommunikation mit den Mitarbeitenden, Teams und Botschaftern.
- Experten für die verschiedenen Fachbereiche und Gewerke (abhängig vom Projektumfang) beauftragen
 - Architektur, Innenarchitektur/Raum- und Lichtplanung, Akustik, Farbgestaltung
 - IT, Medientechnik, Datennetze und Elektrifizierung
 - HR, Reglementierungen, Begleitung des Change-Prozesses
 - Kommunikation intern wie extern

Raum für Verbesserung

Glenn Jäger

Manager Digital Marketing DACH,
Sharp Electronics (Schweiz) AG

Die Dynamik eines Meetings und dessen Produktivität werden massgeblich durch die Räumlichkeit und die Körperhaltung der Teilnehmenden beeinflusst. Soll kreativ und frei gedacht werden, ist beispielsweise das formale Sitzungszimmer, in dem alle in gemütlichen Stühlen sitzen, absolut ungeeignet. Je nach Unternehmensgrösse ist der Platz für mehrere Meetingräume zwar nicht vorhanden, doch den braucht es auch nicht zwingend. Wenn beispielsweise zusätzlich eine kleine, abgeschirmte Ecke für informelle Abstimmungen und Brainstormings im kleinen Team zur Verfügung steht, ist man bereits gut aufgestellt. Im Folgenden haben wir die gängigen Meeting-Arten sowie spezifische Raumtypen, die sich für die jeweilige Art eignen, in einer kompakten Übersicht zusammengestellt.

Formales Meeting

Eine gewisse Mindestraumgrösse, gehobene Ausstattung und ein neutrales, stilvolles Design – dies sind typischerweise die Merkmale des Raumes für Besprechungen und Präsentationen. Hier wird schwerlich eine ungezwungene, kreative Atmosphäre entstehen. Für reguläre Team-Meetings in grösseren Runden, wie Briefings, Feedbackrunden oder Präsentationen, ist dieser Raumtyp aber gut geeignet.

Raumtyp: Konferenzraum, Boardroom

Informelles Meeting in kleiner Besetzung

Je informeller und spontaner das Meeting, desto zügiger und dynamischer soll es in der Regel vonstattengehen. Eine kurze Abstimmung oder ein Brainstorming in kleiner Runde, beispielsweise im Huddle Room, können Anlässe sein. Es wird nicht viel Platz benötigt und keiner soll die Möglichkeit haben, es sich zu bequem zu machen.

Raumtyp: Abgeschirmte Ecke, Stehtisch oder Huddle Room



Interaktives Zusammenarbeiten und dynamisches Präsentieren – auch in 4K-Auflösung.

Workshops, Vorträge, Schulungen in grosser Runde

Je mehr Teilnehmende und je länger die Dauer der Veranstaltung, desto grösser die Anforderung an Frischluftzufuhr und ausreichend Platz für bequeme Bestuhlung. Warum nicht auch das Foyer, die Cafeteria oder gegebenenfalls einen externen Saal in Betracht ziehen?

Raumtyp: Pragmatisch und grosszügig

Kreative Meetings

Ob in kleiner oder grosser Runde: Wenn gemeinsam Ideen produziert werden und querdenken angesagt ist, dann ist die Alternative auf kleinem Raum ein Meetingareal, das verschiedene Gelegenheiten zum Stehen, Sitzen, Liegen, und Lehnen bietet. Die Einrichtung und die Aufteilung dürfen auch verspielt und aussergewöhnlich sein.

Raumtyp: Grösserer Raum oder offenes Areal

Bessere Meetings beginnen mit einem geeigneten Raum oder Ort, denn zwischen einem Brainstorming und einer Vorstandspräsentation liegen Welten.

Die richtige Technologie für bessere Meetings

Best Practice in der Vorbereitung und Durchführung verbessert Ihre Meetingkultur bis zu dem Punkt, an dem die eingesetzten technischen Hilfsmittel über eine effiziente und effektive Arbeitsweise entscheiden. Ein Beamer ist stets empfindlich gegenüber Lichteinfall und die Frage nach dem passenden Verbindungskabel ist schon legendär. Das Flipchart als Arbeitsmedium ist umständlich und ineffizient.

Mit einem interaktiven Monitor vereinen Sie eine perfekte visuelle Darstellung von Inhalten mit dynamischem Arbeiten direkt am Display. Die Notizen und Änderungen können nach dem Meeting an alle direkt versendet werden, ohne Papier-Charts abzutippen. Im Funktionsumfang, der Grösse sowie dem Einsatzzweck unterscheiden sich Monitore stark. Brauchen Sie einen kompakten und interaktiven Monitor für dynamische Meetings im Huddle Room? Oder eher einen grossformatigen 4K-Monitor zur brillanten Darstellung?

Vor der Anschaffung stellen Sie sich am besten diese acht Fragen:

1. Benötigen Sie ein interaktives Display, weil Sie an den dargestellten Inhalten aktiv arbeiten wollen, oder genügt ein Medium zur reinen Anzeige?
2. Wie gross ist Ihr Meetingraum und wie gross somit der Sichtabstand vom am weitesten entfernten Sitzplatz bis zum Bildschirm?
3. Besteht die Möglichkeit, den Monitor ergonomisch zu installieren, sodass er leicht bedient werden kann und gut sichtbar ist?
4. Benötigen Sie mehr als einen Bildschirm und eine Möglichkeit, Ihre Inhalte zu spiegeln?
5. Wie werden die Inhalte ausgespielt? Soll es die Möglichkeit für Teilnehmende geben, mitgebrachte Endgeräte kabellos mit dem Monitor zu verbinden?
6. Welche Dateiformate sind anzuzeigen?
7. Welche Art von Inhalten wird visualisiert? Wird beispielsweise eine ultrahohe 4K-Auflösung benötigt, um feinste Details erkennbar zu machen?
8. Wie sieht die IT-Umgebung aus, in die sich das Display einfügen muss?

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Seit ungefähr zwei Jahren bieten wir Home-Office an. Gewisse Mitarbeitende haben die Möglichkeit, teilweise von zu Hause aus zu arbeiten. Zudem haben wir unser Arbeitszeitmodell geändert. Starre Arbeitszeiten haben wir abgeschafft. Es gibt zwar immer noch Blockzeiten, die restliche Zeit können die Mitarbeitenden aber flexibel einteilen. Im Bereich der Zusammenarbeit haben wir die Austauschprozesse zwischen Führung und Mitarbeitenden verstärkt: Der Austausch geschieht von unten nach oben und umgekehrt.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Der Austausch zwischen Führung und Mitarbeitenden wurde durch regelmässig stattfindende Plattformen interaktiver. Flexible Arbeitszeit stärkt ausserdem die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Nachteile: Es muss immer wieder an die flexible Arbeitszeit erinnert werden. Bei langjährigen Mitarbeitenden, die über Jahre anders gearbeitet haben, ist der Umstieg ein langwieriger Prozess.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Wir haben sie nicht wirklich vorbereitet. Die Umstellung geschah fliessend. Wir suchen regelmässig den Dialog zu allen Beteiligten, um Verbesserungen gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen.

Adeco AG

Hersteller von analogen Visualisierungsmitteln und Akustikelementen

13 Mitarbeitende

www.adeco.ch



Flexible und multifunktionale Arbeitszone

© Adeco AG



**Place**

Dank Datenbanken, Tablets und Smartboard flexibler,
schneller und noch kundenfreundlicher unterwegs

**Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0
in Ihrem Unternehmen umgesetzt?**

Abgestimmt auf unsere Tätigkeiten, die einen hohen Anteil an handwerklichen und beratenden Dienstleistungen beinhalten, nutzen wir die Möglichkeiten der Arbeitswelt 4.0. Dazu gehört beispielsweise das Arbeiten im Home-Office, welches unseren Mitarbeitenden ab Stufe Projektleitung offensteht. Derzeit befindet sich unser Unternehmen auf der Führungsebene in einem Generationenwechsel. Im Zusammenhang damit dokumentieren wir unsere Standardprozesse, um sie neuen Mitarbeitenden zugänglich zu machen und dadurch flexibler und agiler auf die Anforderungen von Markt und Kunden reagieren zu können. Ein grosses Thema für uns ist die Papierflut. Wir streben ein papierloses Büro an; viele Unterlagen werden auf unserer Branchensoftware abgespeichert. Unsere Verkäufer besitzen ein Tablet, welches die gesamten Daten gespeichert hat. Sie können damit auf diverse Datenbanken zugreifen und müssen nicht mehr unzählige Kataloge transportieren. Auch die Präsentation in unserer Ausstellung wird in Zukunft digital sein. Durch die Anschaffung eines Smartboards können Pläne digital betrachtet werden und müssen nicht extra ausgedruckt werden.

**Was sind die Vorteile und Nachteile
der Implementierung?**

Vorteile: Vereinheitlichte Prozesse ermöglichen uns mehr Flexibilität und kürzere Reaktionszeiten.

Nachteile: Die persönliche Kommunikation leidet unter der zunehmenden Digitalisierung.

**Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden
für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?**

Die Kommunikation steht an erster Stelle. Wir teilen getroffene Entscheide und Beschlüsse allen Beteiligten umgehend mit. Durch stetige Weiterbildung im digitalen Bereich fordern und fördern wir unsere Mitarbeitenden laufend.

Brüsweiler & Schadegg AG

Schreinerei, Küchen, Innenausbau

17 Mitarbeitende

www.brueschweiler-schadegg.ch

© Brüsweiler & Schadegg AG

Handwerk und Digitalisierung gehen Hand in Hand für massgefertigte
Küchen- und Raumgestaltung.



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Ab 2015 haben wir mit der Einführung von Work Smart begonnen. Seither können die Mitarbeitenden des Bereiches Verkauf und Kundenservices ihren Arbeitsort frei wählen (Büro, Home-Office, anderer Poststandort, unterwegs im öV, in Cafés oder Coworking-Spaces). Die Voraussetzung ist, dass der Arbeitsort an die Anforderungen der anstehenden Aufgabe ausgerichtet ist. Alle Mitarbeitenden sind mit Notebooks ausgerüstet und können via VPN-Verbindung unabhängig vom Standort auf das Unternehmensnetzwerk zugreifen. Für virtuelle Konferenzen und die Telefonie nutzen wir Skype. Für die Zusammenarbeit setzen wir Office 365 ein. An unseren Bürostandorten haben wir Desk-Sharing eingeführt und Begegnungszonen für Workshops und den informellen Austausch geschaffen.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Der Arbeitsort kann je nach anstehender Aufgabe optimal gewählt werden. Unsere Mitarbeitenden können sich an den Home-Office-Tagen den Arbeitsweg sparen und gewinnen so freie Zeit. Die Arbeitszeit kann zudem flexibler gestaltet werden, damit Beruf und Privatleben gut zusammenpassen.

Nachteile: Es werden neue Anforderungen an die Führung gestellt. Die dezentrale Führung (bzw. Führung auf Distanz) erfordert mehr Planung für den Austausch zwischen Mitarbeitenden, Teams und Führungskräften. Zudem sind der zufällige und informelle Austausch sowie der soziale Zusammenhalt anspruchsvoller geworden. Mit der Einführung von fixen Teamtagen (alle Teammitglieder sind im Büro) konnte dieses Problem gelöst werden.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

In drei Schritten: Zuerst haben wir das Commitment des Leitungs- und Führungsteams eingeholt. Danach haben wir alle Mitarbeitenden informiert, und zwar an einem Grossanlass mit Besuch der neuen Arbeitswelt bei Microsoft Schweiz. Abschliessend hat jedes Team seine individuellen Spielregeln für den Umgang mit Work Smart ausgearbeitet. Es wurde lediglich die Vorgabe gemacht, dass 50% der Arbeitszeit im Büro erbracht werden soll.

Post CH AG, PostLogistics, Verkauf und Kundenservices

Anbieterin im Bereich Full Service Logistik,
B2B-Verkauf und Kundenservice

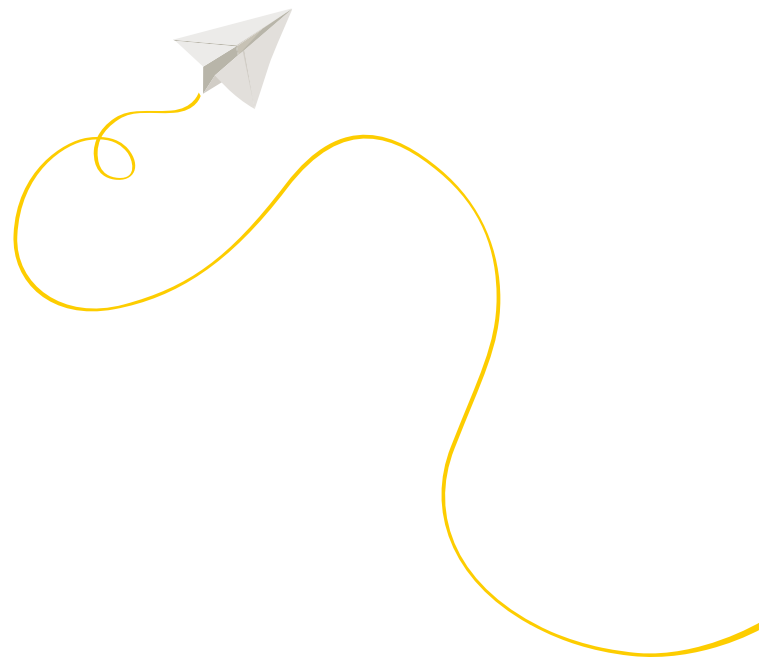
150 Mitarbeitende

www.post.ch



Flexible Wahl des Arbeitsplatzes: Home-Office

© Post CH AG/Stock



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir arbeiten mehrheitlich im «virtuellen Büro». An unserem Hauptsitz in Schaffhausen arbeitet nur ein Teil der Belegschaft, und das nicht jeden Tag. Regelmässige und gezielte Kommunikation ist wichtig, insbesondere wenn man sich nicht sieht. Deswegen tauschen wir uns täglich aus oder treffen uns zu Meetings. Unsere Daten teilen wir über gemeinsame Laufwerke, teilweise auch mit Externen. Wir arbeiten dafür mit Google Drive. Wichtiger noch als im «klassischen Büro» ist die Aktualität der Daten, damit alle jederzeit den Stand eines Projektes nachverfolgen können. Durch unsere Arbeitsweise können wir externe Fachleute gut und rasch in unsere Projekte integrieren. Unsere Arbeitszeiten sind flexibel. Wir sind teilweise über die Bürozeiten hinaus erreichbar. Das vereinfacht Prozesse und beschleunigt Projekte. Dieses Arbeitszeitmodell setzt aber eine hohe Eigenverantwortung voraus. Unser Führungsstil zeichnet sich durch viel Vertrauen, eine flache Hierarchie und offene Ohren aus. Wir geben uns regelmässig gegenseitig Feedback und arbeiten gemeinsam daran, unsere internen Prozesse und Arbeitsstrukturen zu optimieren. Wir alle sind dazu angehalten, uns laufend Gedanken zu machen, was wir wie verbessern können.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Vereinheitlichte Prozesse ermöglichen uns mehr Flexibilität und kürzere Reaktionszeiten.

Nachteile: Die Daten immer aktuell zu halten erfordert viel Disziplin von allen Beteiligten.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Wir arbeiten seit Beginn als «virtuelles Büro», weswegen es keinen Übergangsprozess gab. Da wir mehrheitlich der Generation Y angehören, fällt uns diese Flexibilität möglicherweise leichter als älteren Mitarbeitenden, die über viele Jahre hinweg die klassischen Arbeitsmodelle gelebt haben.

Fit for Profit

Agentur für klassisches und digitales Marketing

24 Mitarbeitende

www.fitforprofit.ch



© Fit for Profit

Eigentümerinnen von fit for profit: Natascha Deana (l) und Michaela Schäfer (r)



Place
Noch agiler dank Cloud-Lösung und flexibler Arbeitsplätze, passend zum Geschäftsmodell.

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

2019 haben wir ein Profitcenter-Modell eingeführt und verfügen damit über eine effiziente und agile Unternehmensstruktur. Neben unserem Hauptsitz mit fünf festangestellten Mitarbeitenden arbeiten wir mit zwei Profitcenter-Partnern in Bern und Chur sowie spezialisierten Freelancern. Die dank der Digitalisierung verfügbaren Möglichkeiten erleichtern unser dezentral und flexibel aufgestelltes Modell. Unsere Daten sind mittels einer Cloud-Lösung organisationsübergreifend verfügbar. Unsere Büroräumlichkeiten am Hauptsitz sind bewusst offen gestaltet mit flexiblen Arbeitsplätzen, die jederzeit von unseren Partnern und Freelancern genutzt werden können. Unsere Profitcenter-Partner arbeiten in Coworking-Spaces, im Home-Office oder im eigenen Büro.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Dank dieser Struktur verfügen wir als Unternehmen über ein hohes Mass an Agilität, was in unserer Branche zwingend erforderlich ist.

Nachteile: Eine dezentral aufgestellte Organisation wie unsere braucht eine langfristig etablierte und gepflegte Firmenphilosophie und -kultur, die allen – Festangestellten, Partnern und Freelancern – die erforderliche Identifikationsfläche, klare Werte, Halt und Raum bietet. Das ist der Kitt, der alle an einem Strang ziehen lässt und auf den es bei einer dezentral aufgestellten Organisation besonders zu achten gilt.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Wir informieren unsere Mitarbeitenden regelmässig über die Weiterentwicklung und Veränderungen in der Firma. Bei gewissen Themen machen wir auch Workshops mit allen. So stellen wir sicher, dass Anpassungen oder Veränderungen auch von den Mitarbeitenden getragen werden. Das ist bei der Transformation in die Arbeitswelt 4.0 aus unserer Sicht besonders wichtig, denn es ist ein kontinuierlicher Prozess.

GU Sicherheit & Partner AG

Beratungsunternehmen für Krisenmanagement und Krisenkommunikation, Risikomanagement, Bedrohungsmanagement und Sicherheitskonzepte aller Art

5 Festangestellte, 2 Profitcenter-Partner, ca. 12 Freelancer und div. spezialisierte Netzwerkfirmen

www.gu-sicherheit.ch



vlnr.: Georges Dumont (Partner/Mitglied der GL), Thomas Hobi (Partner/Mitglied der GL), Bettina Zimmermann (CEO/VRP/Mitinhaberin), Sven Berchtold (Junior Consultant), Oriana Pontieri (Assistentin der GL), Marcel Fritsche (Partner/Mitglied der GL)

© GU Sicherheit & Partner AG



Place

Mehr Effizienz und Flexibilität mit cloudbasierten Systemen und Open-Space-Konzept.

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Unser neues Bürogebäude orientiert sich am Open-Space-Konzept. Angestellte mit einem tiefen Teilzeitpensum teilen sich Arbeitsplätze. Unser IT-System ist cloudbasiert, so haben alle Mitarbeitenden von extern Zugriff auf unsere Daten und Dokumente. Wir gewähren unseren Mitarbeitenden einen halben Tag pro Woche Home-Office, sofern sie nicht im rein administrativen Bereich tätig sind und in einem Pensum von mind. 80% arbeiten. Derzeit implementieren wir ein webbasiertes, touristisches Management-System (z. B. zur Buchung von Hotels oder Kongressräumlichkeiten). Dieses optimiert Prozesse und Schnittstellen mit touristischen Partnern und Leistungsträgern.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Dank web- und cloudbasierten Systemen kann im Team wie auch mit den externen Partnern effizienter und zielgruppenorientierter gearbeitet werden.

Nachteile: Die Lancierung eines neuen IT-Systems geht einher mit einem grossen Initialaufwand. Die Prozesse mit externen Partnern mussten neu definiert, die Produktmöglichkeiten neu gestaltet und getestet werden. Die anfänglichen Zweifel konnten aber mittlerweile beseitigt werden.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Anhand von Schulungen durch den IT-Anbieter sowie mittels interner Kommunikation. Prozesse mussten klar definiert und kommuniziert werden.

House of Winterthur

Standortpromotion, Wirtschaftsförderung und Tourismusmarketing für die Stadt und Region Winterthur

21 Mitarbeitende plus 19 Stadtführer/innen

www.houseofwinterthur.ch



© House of Winterthur

Das neue Bürogebäude orientiert sich am Open-Space-Konzept.





Place
Kurze Kommunikationswege, hoher Automationsgrad
und Synergie durch Vernetzung

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir suchen stetig nach Möglichkeiten und neuen Technologien, um unseren Automationsgrad zu erhöhen und uns besser zu vernetzen. Wir fördern die Digitalisierung intern aktiv mit einer Task-Force. Wir fördern die interne Kommunikation und halten die Kommunikationswege so kurz wie möglich. In unseren Büroräumlichkeiten haben wir mehrere interne Coworking-Spaces. Auch Home-Office ist bei uns möglich.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Es ist schwierig, der Arbeitswelt Zukunft klare Tugenden und Laster anzuhängen, denn jede Tugend kann zum Laster werden und jedes Laster zur Tugend. Die Möglichkeit von Home-Office und Jahresarbeitszeit geben uns sehr viel Freiheit, bedingen aber auch ein hohes Mass an Engagement und Flexibilität. Wir arbeiten dann, wenn es Arbeit gibt.

Die voranschreitende Digitalisierung und damit verbunden das erhöhte Monitoring sowie Automation sehen wir als inhärente Fähigkeiten unseres Unternehmens, die wir zu Tugenden machen müssen, ohne dass Sie zu einem Laster werden. Wir sehen die Arbeitswelt Zukunft als Mittel zur Innovation.

Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen geben?

Vertrauen finden und Vertrauen fördern. Vertraut auf die Vision eurer Kunden und ermächtigt eure Mitarbeitenden. Nur so werden wir unsere Chancen nutzen und die Herausforderungen der Zukunft proaktiv meistern können. Sucht die Kooperation mit anderen Unternehmen und ihr werdet Synergien finden.

QUO AG

Begleitung von Unternehmen bei Innovationsprozessen und Produktentwicklungen

24 Mitarbeitende

www.quo.ch



© QUO AG

Kreative Zusammenarbeit im interdisziplinären Team



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir haben diverse interne Prozesse digitalisiert. Unsere Mitarbeitenden können jederzeit und von überall arbeiten. Unsere Arbeitsplätze sind grösstenteils als Shared Desk eingerichtet. Wir nutzen unsere eigene App für die interne Kommunikation und führen derzeit die elektronische Personalakte ein. Auch auf der Baustelle und im Kundendienst arbeiten wir digital. Es läuft zurzeit ein Pilotprojekt zur Einführung der digitalen Rapporterfassung via Tablet. Das vereinfacht und beschleunigt den administrativen Prozess. Wir bieten auch unseren Kunden durchgehende digitale Kompetenzen. Mittels digitalem Lastmanagement kümmern wir uns um bedarfsgerechte Verteilung von elektrischer Energie in Gebäuden und optimieren den Einsatz von erneuerbarer Energie. Wir automatisieren Betrieb und Unterhalt von elektrischen Anlagen und sorgen dafür, dass diese flexibel und bedürfnisgerecht erweiterbar sind.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Digitalisierte Prozesse machen das Arbeiten im Team effizienter und einfacher. Projekte können digital erfasst und Pendenzen einfach online zugewiesen und laufend aktualisiert werden. Informationen sind schnell bei allen Beteiligten und immer auf dem aktuellen Stand. Das spart enorm Papier und Druckkosten. Arbeiten ist von überall und jederzeit möglich. So kann beispielsweise mühsames Staustehen in der Rushhour umgangen werden.

Nachteile: Die ständige Verfügbarkeit von unzähligen Informationen kann zu einer Überflutung führen. Vor allem ältere Generationen haben Mühe, diese zu verarbeiten. Mit der Digitalisierung steigt zudem die IT-Abhängigkeit. Ausfälle, Hackerangriffe, Datenverluste usw. können für den Betrieb schwerwiegende Folgen haben.

Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen geben?

Digitalisierung geschieht nicht von heute auf morgen, ist je nach Unternehmen sehr individuell und sollte schrittweise geplant werden. Dabei müssen alle Kundengenerationen sowie alle Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen. Weit oben auf der Liste stehen die IT-Sicherheit und der Datenschutz – beide Aspekte müssen von Anfang an berücksichtigt werden.

Schibli-Gruppe

Elektrotechnik, Gebäudetechnik, Automatik, Kommunikation und Informatik

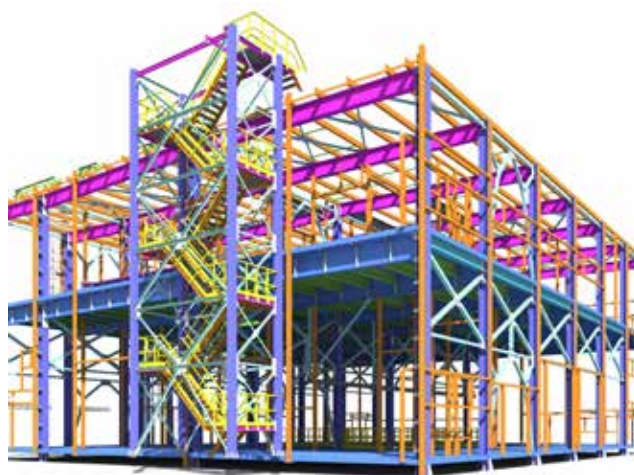
rund 550 Mitarbeitende an 16 Standorten

www.schibli.com



© Schibli-Gruppe

Modern Workplace mit Surface Hub



KMU Next

**Für eine von KMU geprägte
Schweizer Wirtschaft.**

www.kmunext.ch

**Netzwerk – Unternehmertum
Nachfolgeregelung**

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Als Distributor sind wir seit jeher viel unterwegs, deshalb praktizieren wir «Mobile Working» schon seit Jahren. Coworking bestärkt unsere verbindende Rolle zwischen Hersteller und Wiederverkäufer – wir bieten deshalb selbst in unsere Räumlichkeiten Coworking-Möglichkeiten und einen grosszügigen Eventraum an. So können wir «Distribution als Plattform» leben. Alle Mitarbeitenden haben einen persönlichen Arbeitsplatz. Zusätzlich sind die Räumlichkeiten so gestaltet, dass wir genügend Rückzugsräume für konzentrierte Arbeiten oder kreative Arbeiten im Team haben. Home-Office hingegen stehen wir skeptisch gegenüber. Wir wollen, dass sich unsere Mitarbeitenden im Büro wohl fühlen – und dafür tun wir alles. Am Mittag kocht ein Gastronomie-Angestellter für unsere Mitarbeitenden Menüs zu Spezialpreisen. Um effizient zu arbeiten, haben wir unsere Prozesse zu einem sehr hohen Grad digitalisiert. Das bietet uns Mobilität und Flexibilität. Und wir können dadurch schneller Entscheidungen treffen. Wir haben ein Dokumentenmanagement-System mit Archivierung, arbeiten mit CRM und telefonieren mit Internet-Telefonie.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Praktisch alles. Unsere neuen Räumlichkeiten werden als sehr positiv empfunden.

Nachteile: Für gewisse Mitarbeitende ist das Tempo der Veränderung zu schnell.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Wir haben unsere Mitarbeitenden sehr früh informiert und miteinbezogen. Wir haben sie aktiv nach ihren Vorstellungen gefragt und sehr viele Gespräche geführt. Die Schwierigkeit dabei war, dass sich viele Menschen einen neuen Ort nicht vorstellen können, so lange sie ihn nicht sehen. Sehr wenige Personen machen sich Gedanken über den «Arbeitsplatz der Zukunft».

Zibris AG

IT-Spezialist für Storage-, Data-Archiving- und Server-Lösungen sowie Agentur für Marketing-Services und Vermietung eines Eventraums

25 Mitarbeitende

www.zibris.ch



Flexibles Bürokonzept

© Zibris AG





Intelligentes Raummanagement

Entdecken Sie das Windows Collaboration Display (WCD).

Das WCD ist mit IoT-Sensoren ausgestattet und kann mit Microsoft Azure Digital Twins verknüpft werden, um Ihre Besprechungs- und Schulungsräume zu überprüfen und zu optimieren. Schließen Sie das Windows Collaboration Display von Sharp einfach an und legen Sie los. Das USB-C-Kabel ermöglicht eine einfache und komfortable Verbindung, so dass Sie Meetings schnell starten können.

Gerne beraten wir Sie persönlich bei der Umsetzung von intelligenten Besprechungsräumen.

SHARP
Be Original.

Einleitung

Marco Looser

Management Communication Pool AG
& Future Work Group GmbH

Mike Tonazzi

Tonazzi Dot Net AG & Future Work Group GmbH

Technologieeinsatz ist dann gewinnbringend, wenn Strategie, wirtschaftlicher Erfolg sowie die Attraktivität einer Firma für ihre Mitarbeitenden und Kunden unterstützt werden. So weit, so gut. Allerdings haben sich mit den rasanten technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten moderner Technologien in den letzten Jahren auch die Verhaltensweisen der Menschen deutlich verändert – privat wie beruflich. Im Arbeitsumfeld führt dies in der Konsequenz zu einem anderen Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, gegenüber Kundinnen und Kunden oder auch mit Geschäftspartnern.

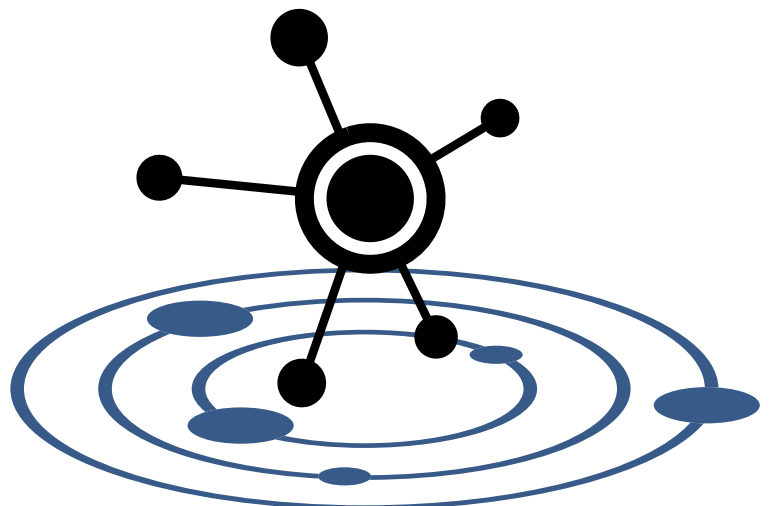
Betrachten wir dies mit der Zielsetzung, Effizienz, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu steigern, müssen die Technologien der Arbeitswelt der Zukunft folgerichtig den Menschen dienen. Es ist deren Potenzial, das sich dank der Technologie noch besser entfalten soll – denn der Mensch steht im Zentrum der Arbeitswelt der Zukunft (s. Praxiskapitel People). So sind beispielsweise Kunden wie Mitarbeitende mittels neuer Technologien besser informiert, woraus ein Anspruch zur Mitbestimmung bei der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen entsteht.

Gleichzeitig nimmt die projektorientierte Arbeit ständig zu, sowohl firmenintern über Abteilungen hinweg als auch mit externen Partnern, Lieferanten und Spezialisten. Der Bedarf an Kommunikation, vor allem betreffend Zusammenarbeit und Datenaustausch, steigt. Genau dort können die enormen Potenziale der zukunftsgerichteten Hilfsmittel für die Informations- und Wissensarbeitenden und deren zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit greifen.

Zu diesem Zweck stehen sehr viele Technologien, Plattformen und Tools zur Verfügung und beinahe täglich werden es mehr. Daraus ergibt sich für Unternehmen die Herausforderung, Überblick und Urteilsvermögen zu erlangen, um gemessen an Bedarf und Budget die bestmögliche Lösung herauszufiltern. Hierfür ist in einem ersten Schritt unbedingt Klarheit über den internen und externen Bedarf in Anlehnung an die Unternehmensstrategie und Kundenbedürfnisse erforderlich. Darüber hinaus sollten flexible Systeme aufgebaut werden, um die erforderliche Agilität zu sichern, die es braucht, um schnell auf wichtige Marktveränderungen zu reagieren.

Was in der Theorie noch funktionieren mag, wird im KMU-Umfeld in der Praxis oft zur Mammutaufgabe, da vielfach die personellen, finanziellen und/oder zeitlichen Ressourcen fehlen, um diese Prozesse ordentlich zu durchlaufen. Zudem findet dies alles parallel zum laufenden Betrieb statt. Daher empfiehlt es sich, mit effektiven, d. h. pragmatischen und kontinuierlichen technischen und organisatorischen Massnahmen, Schritt für Schritt voranzugehen. Nach und nach werden so Ressourcen für die eigentliche Innovation freigesetzt.

Wie sich ein solches Vorgehen gestalten kann, erläutert dieses Praxiskapitel.



Technologie – ein Treiber für Unternehmensstrategien

Die Medien sind gefüllt mit Meldungen zur Arbeitswelt 4.0, über künstliche Intelligenz (KI/AI), Big Data, Internet of Things (IoT) oder auch mit News zur kontinuierlichen Entwicklung in der Verschmelzung von Mensch und Maschine. Mit etwas Distanz betrachtet sind aber nicht alle diese Themen für alle Schweizer KMU gleich wichtig, und es müssen nicht alle Schweizer KMU sofort eine Lösung mit künstlicher Intelligenz implementieren, um ihre Kundenanfragen zu bearbeiten.

Wir werden uns auf den nachfolgenden Seiten auf jene Technologien fokussieren, die Ihrem Unternehmen den initialen Antrieb geben, in eine moderne Arbeitswelt zu gelangen und diese dann auch zu leben. Es handelt sich hierbei um Technologien für IT-gestützte Kommunikation und Zusammenarbeit. Das heisst nicht, dass nicht auch künstliche Intelligenz, Big Data oder Internet of Things zur modernen Zusammenarbeit gehören. Im Gegenteil, diese Technologien halten sehr wohl Einzug in die Arbeitswelt 4.0. Aber sie sind nicht Teil dieses Kapitels.

Cloud-Computing

Warum ist Cloud-Computing relevant für die Arbeitswelt 4.0? Cloud-Computing bietet zusammen mit dem Internet die technologische Basis, damit Firmen immer einfacher miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten können.

Obwohl in den vergangenen Jahren enorm viel in die IT investiert wurde, hat die Produktivität von IT nicht zugenommen. Im Gegenteil: Systeme und Plattformen wurden immer komplexer und die steigende Komplexität hat die Effizienz der physischen IT und des Humankapitals erodiert. Aus der wirtschaftlichen Notwendigkeit, die Effizienz von IT-Services zu verbessern, haben die ersten grossen Online-Webdienstleister die Industrialisierung der IT-Services vorangetrieben. Das Ergebnis sind hochskalierbare, automatisierte, massiv effiziente Produktionsmanagementfunktionen für die Bereitstellung von IT-Services. Cloud-Computing ist also industrielle Produktion von IT-Services durch Automatisierung und Standardisierung.

Die Bezahlung erfolgt nach benutzter Leistung (pay-as-you-go). Sie werden also künftig keine oder weniger Investitionen in lokale Hardware machen und diese dann über einige Jahre abschreiben, sondern die bezogenen Leistungen werden Ihnen periodisch in Rechnung gestellt. Aufgrund dessen kann sich Cloud-Computing aber auch nur dann rechnen, wenn man nicht versucht, die alte IT-Welt 1:1 in die Cloud zu migrieren. Cloud-Computing benötigt andere Denk-, Handlungs- und Architekturmuster – und vor allem andere Berechnungen.

Kommunikation übers Internet

Auf Basis dieser «IT-Industrialisierung» können Sie innerhalb von wenigen Minuten oder Stunden IT-Services bereitstellen. Viele Softwareanbieter bedienen sich dieser Vorteile und bringen Software auf den Markt, die innerhalb von Minuten aktiviert und genutzt werden kann – und zwar ganz ohne Hardware-Investitionen auf Ihrer Seite. Die Services können aber auch innerhalb von wenigen Minuten wieder deaktiviert werden. Sie erhalten so unternehmerischen Spielraum; Sie können Software oder Plattformen testen, ohne in teure Hardware investieren zu müssen.

Das ist z.B. besser als Leasing, da Sie hier ab dem Zeitpunkt der Nichtnutzung Ihre virtuelle Hardware und/oder Software zurückgeben können. Die Herausforderung von Cloud-Computing ist der steigende Bedarf an Internet-Bandbreite.

Die Möglichkeit, übers Internet zu telefonieren, hat die Ausgangslage für Unternehmen komplexer gemacht. Es gibt zahlreiche neue Möglichkeiten, die zwar viele Vorteile bieten, aber auch beurteilt und eingeordnet werden müssen. Aus unserer Praxis sehen wir vier Evolutions-Stufen in der modernen Telefonie.

Klassische Telefonie

Auch wenn Sie noch klassisch telefonieren (mit Handapparat oder Mobiltelefon), so werden Ihre Gespräche trotzdem übers Internet verbunden. Nur das Transportmedium hat sich geändert (früher war es eine Festnetzleitung, heute das Internet). Praktisch alle privaten und geschäftlichen klassischen Telefonanschlüsse der Schweiz sind mittlerweile durch eine Verbindung über einen Internetanschluss ersetzt worden. Die Auswirkungen für Sie als Teilnehmer sind jedoch marginal – ausser, dass Sie je nach Szenario einen Abonnementswechsel vornehmen oder dass Sie sehr alte Telefongeräte ersetzen müssen. Die Gesprächsqualität wird durch Ihren Telefonie-Provider sichergestellt.

Internettelefonie für Selbständige und Mikro-Firmen

Nebst der klassischen Telefonie haben Sie aber auch die Möglichkeit, mittels Software wie Skype/Skype for Business, Google Hangouts, Slack, Zoom etc. übers Internet zu telefonieren. Voraussetzung ist, dass Ihr Gegenüber die gleiche Software verwendet. Dazu benötigen Sie einzig einen Internetanschluss. Die Gesprächsqualität kann in diesem Fall nicht garantiert werden wie bei der klassischen Telefonie. Aber Ihr Computernetzwerk und Ihre Endgeräte können von einem Fachmann optimal konfiguriert werden, um die Qualität zu erhöhen. Aber auch dann können Sie nie garantieren, dass alle Endgeräte Ihrer Gesprächspartner optimal konfiguriert sind.

Wenn Sie Teilnehmende mit einer klassischen Telefonnummer erreichen möchten, benötigen Sie einen Zusatzdienst. Privatpersonen kaufen beispielsweise Gesprächsminuten, sodass sie von ihrem Skype-Account aus ins Festnetz oder ins Mobilnetz telefonieren können. Je nach Betreiber und Verfügbarkeit ist es auch möglich, dass Personen Sie unter einer klassischen Telefonnummer auf Ihrer Software erreichen. Sie können aber nur in seltenen Fällen Ihre bisherige Festnetznummer mitnehmen, sondern erhalten eine neue Nummer.

Software für bessere Zusammenarbeit

Firmentelefonie über eine virtuelle Telefonanlage

Durch die Umstellung auf All-IP (Internet-Protokoll) wurde und wird viel Hardware durch Software ersetzt. Das erlaubt es den Telefonie-Providern, mehr Möglichkeiten anzubieten. Denn eine Software ist schneller umkonfiguriert als eine Hardware umprogrammiert. Ein Beispiel dazu ist die virtuelle Telefonanlage (vPBX). Das ist eine Software, die alle Ihre ein- und ausgehenden Anrufe verwaltet und die auch in der Cloud betrieben werden kann. Alle Ihre Telefonie-Endgeräte müssen in diesem Fall mit der virtuellen Telefonanlage sprechen können (übers Internet-Protokoll). Deshalb müssen Sie alte Geräte mit modernen IP-fähigen Geräten ersetzen. Diese Geräte können theoretisch überall auf der Welt in Betrieb genommen werden – einzige Voraussetzung ist ein Internetanschluss.

Erweiterte Flexibilität erreichen Sie auch mit Telefonie-Softwares, die einen Apparat komplett ersetzen und sogar mehr Funktionen bieten. Sie telefonieren dann mit PC/Laptop/Smartphone (Android und iOS) und einem Headset.

Firmentelefonie mit modernen IT-gestützten Kommunikationswerkzeugen

Die Zusammenarbeit besteht ja nicht nur aus Gesprächen, die über die Telefonie geführt werden, sondern auch aus dem Teilen und gemeinsamen Bearbeiten von Dokumenten, dem gemeinsamen Pflegen von Inhalten, gemeinsam erarbeiteten Gesprächsprotokollen etc. Aus diesem Grund haben sich Plattformen mit Fokus auf die Zusammenarbeit etabliert (siehe gegenüberliegende Spalte). Auch diese Plattformen sind je länger desto besser in der Lage, die klassischen Telefongespräche zu integrieren. Dazu benötigen Sie allerdings eine Schnittstelle, welche die Telefonie-Welt und die Welt der IT-gestützten Kollaboration zusammenführt.

Wiev iel Zeit verwenden Sie täglich, um Ihre E-Mails zu beantworten? Wiev iel Zeit benötigen Sie, um Informationen zu finden, die in Ihren E-Mails begraben sind? Wiev iel Zeit wenden Sie auf, um Fragen Ihrer Arbeitskolleginnen zu beantworten, weil diese Informationen in Ihrem Postfach abgelegt sind? Wie viele Bücher haben Sie gelesen oder wie viele Kurse haben Sie besucht, um Ihre E-Mails effizienter zu bearbeiten? Haben Sie sich schon einmal gefragt, ob es keinen effektiveren Weg gibt, um zu kommunizieren und Informationen zu teilen?

Bereits 2012 hat das McKinsey Global Institute (MGI) geschätzt, dass Unternehmen durch die vollständige Implementierung von sozialen Technologien (social Technologies) die Produktivität von hoch qualifizierten Wissensarbeitenden – einschliesslich Managerinnen/Manager und Fachleuten – um 20 bis 25 Prozent steigern können: Zwei Drittel dieses Wertpotenzials liegen in der Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb und zwischen Unternehmen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich diese Ausgangslage nicht grundlegend geändert hat. Im Durchschnitt verbringt eine Wissensarbeiterin bzw. ein Wissensarbeiter schätzungsweise 28 Prozent der Arbeitszeit mit der Verwaltung von E-Mails und fast 20 Prozent mit der Suche nach internen Informationen oder der Suche nach Kolleginnen und Kollegen, die bei bestimmten Aufgaben helfen können. Aber wenn Unternehmen intern soziale Technologien nutzen, dann werden Nachrichten zu Inhalten. Dieses abrufbare Wissen kann die Zeit, die Mitarbeitende mit der Suche nach Unternehmensinformationen verbringen, um bis zu 35 Prozent reduzieren. Wie erreicht man diese Effizienzsteigerung? Vorab: Es reicht nicht, nur mal eben eine neue Software oder ein modernes Tool zu installieren. Zu Beginn steht die auf Erfahrungen basierte Erkenntnis, dass die Führung des Unternehmens die Implementierung einer Zusammenarbeitsplattform aktiv unterstützen muss, weil sich das Verhalten der Mitarbeitenden innerhalb der Organisation und die Art der Zusammenarbeit dadurch verändern wird. Zuerst möchten wir aber einige Hilfestellungen bieten, damit Sie sich bei den vielfältigen Möglichkeiten zurechtfinden.

Charakteristika einer Social-Collaboration-Software

Software-Systeme für effektivere Zusammenarbeit sind nicht neu. Grössere Firmen und Konzerne, denen das Know-how, das Personal und die IT-Infrastruktur für den Betrieb zur Verfügung stand, arbeiten bereits seit über zehn Jahren mit solchen Systemen. Aber dank der Cloud-Technologie sind diese Systeme jetzt auch für KMU sehr attraktiv.

Wenn Sie im Internet nach Tools suchen, die Ihnen die Zusammenarbeit erleichtern, dann werden Sie mit dem Suchbegriff «Social-Collaboration-Software» die treffendsten Resultate erhalten. Die Liste wird lang sein und Sie werden feststellen, dass der Markt gross ist. Folgende Kriterien machen eine gute Social-Collaboration-Software aus:

- Sich ohne Hürden über Chat, Video oder Online-Meeting mit anderen Mitarbeitenden austauschen können.
- Bei Online-Meetings auf einfache Weise Notizen anbringen und dazu austauschen können.
- Aktivitäten: sehen was läuft, was diskutiert wurde, wo neue Inhalte entstanden sind.
- Arbeitsräume/Teams/Kanäle: thematische Gliederung von Inhalten, Gesprächen und Dokumenten.
- Wikis: Seite mit Informationen, die von jeder Benutzerin und jedem Benutzer direkt im Browser gelesen und geändert werden kann, ohne ein Drittprodukt (wie Word oder Excel) zu nutzen.
- Dokumente: Office-Dokumente (Textverarbeitung, Tabellenkalkulationen, Präsentationen, PDF) können gespeichert, im Team bereitgestellt und mit dem Smartphone synchronisiert werden.
- Einheitliche Suche über alle vorhandenen Inhalte inklusive Chat-Verläufe.
- Gemeinsamer Kalender und gemeinsame Aufgabenlisten und Projektpläne.
- Bedienung von unterwegs mit mobilen Geräten.

Es versteht sich fast von selbst, dass ein einziges Tool alle diese Anforderungen kaum bewältigen kann. In der Praxis ist es denn auch so, dass wir Plattformen kennen, die über offene Schnittstellen eine Vielzahl von Möglichkeiten integrieren. Die nachfolgende Liste beinhaltet die Tools, die uns in der Praxis oft begegnen. Diese Liste ist nicht abschliessend.

Funktion	Plattform, Werkzeug
Chat/Videokonferenz	Slack, Microsoft Teams, Google G Suite Hangouts
Online-Meetings	Slack, Zoom, Microsoft Teams, Google G Suite Hangouts
Arbeitsräume – Teams – Kanäle	Slack, Jira, Confluence, Microsoft Teams, Microsoft Yammer, SharePoint online
Wikis	Confluence, Microsoft Teams, SharePoint online
Dokumentenaustausch	Slack, Google Drive, Dropbox, Microsoft Teams, SharePoint online, OneDrive
Gemeinsame Aufgabenlisten	Trello, Asana, Microsoft to-do
Gemeinsame Projektpläne	Trello, Jira, Asana, Microsoft Planner

Tabelle 1: Charakteristika einer Social-Collaboration-Software (eigene Darstellung)

Hardware für die IT-gestützte Zusammenarbeit

Die Fülle an Hardware für IT-gestützte Zusammenarbeit ist riesig. Wir teilen deshalb die Hardware in Anwendungsgruppen auf, um Ihnen den Überblick etwas zu erleichtern.

Präsentation von Inhalten

Ein Moderator präsentiert die Inhalte seines PCs, Smartphones oder Tablets. Oder er präsentiert mit Hilfe seiner PowerPoint, Prezi oder Google Presentation. Hierzu braucht es:

- Bildschirm/Grossbildschirm (Display)/Projektor
- Signalübertragung (kabellos)
- Digitaler Hellraumprojektor (Visualizer)
- Screens für die Beschilderung/Digital Signage

Erarbeitung von Inhalten (Workshops)

In fast jedem Meetingraum findet man ein Whiteboard oder ein Flipchart, um Inhalte gemeinsam erarbeiten zu können. Diese Inhalte werden oft mit dem Smartphone fotografiert, anschliessend auf einen Speicherort transferiert und je nach Anwendung wieder in eine Software importiert oder per E-Mail verschickt. So stehen die Inhalte allen Teilnehmenden des Meetings zur Verfügung. Viel einfacher ist es, diesen Medienbruch zu vermeiden und die Inhalte mithilfe eines interaktiven digitalen Whiteboards zu erstellen. Auch hier wird die Fülle an Produkten immer grösser.

Einbezug von externen Teilnehmenden

Bei Workshops und Präsentationen können Sie natürlich auch externe Teilnehmende miteinbeziehen. Ein wichtiger Bestandteil für die Interaktion mit entfernten Teilnehmenden ist die Software. Gerade so wichtig sind aber auch das Video- und Audio-System. Aufseiten eines einzelnen Teilnehmenden sind ein Headset und eine eingebaute Kamera im Laptop genügend. In einem Meetingraum lohnt es sich jedoch, ein Augenmerk auf eine passende Audio- und Video-Installation zu legen. Hierzu gibt es diverse Audio- und Video-Systeme.

Zur-Verfügung-Stellen von aufgezeichneten Inhalten

Das Aufzeichnen von virtuellen oder echten Konferenzen nimmt heute einen wichtigen Stellenwert ein. Aufgrund der hohen Mobilität der Mitarbeitenden, flexiblen Arbeitszeiten und global tätigen Teams nimmt der Bedarf zu, sodass audio-visuelle Inhalte auf einfache Weise aufgezeichnet werden können. Die multimedialen Inhalte können dadurch nach Bedarf abgerufen und gesichtet werden.

Wichtige Modelle und Konzepte

Neue Technologien haben der Arbeitswelt 4.0 zusätzlichen Schub verliehen. Und doch sind es die Menschen in den Unternehmen, welche den Unterschied machen. Die Umsetzung einer modernen IT-Strategie ist von Veränderungen und Unsicherheit geprägt. Wie reagiert der Mensch darauf? Viele wichtige Aspekte dazu werden im Praxiskapitel People thematisiert.

Im Bewusstsein, dass es sich bei der Einführung von neuen Technologien im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 um einen Veränderungsprozess handelt, kann man die Einführung dieser Systeme entsprechend optimieren. Wir stellen Ihnen nachfolgend die wichtigsten Modelle und Konzepte vor, die uns in unserer Praxis gute Dienste erwiesen haben. Die Reihenfolge der Darstellung baut aufeinander auf:

- Beginnen Sie mit einer Standortbestimmung: Wo befinden Sie sich in Bezug auf die Arbeitswelt 4.0 und wo wollen Sie hin?
→ Lesen Sie mehr dazu im Kapitel «Das FlexWork-Phasenmodell» (S. 30ff. und diese Seite).
- Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 gehen Hand in Hand. Wie können Sie eine digitale Kultur aufbauen und fördern? Ist eine digitale Kultur ökonomisch überhaupt erstrebenswert oder nur ein weiterer Hype?
→ Lesen Sie mehr dazu im Kapitel «Die digitale Kultur» (S. 172).
- Agile Prinzipien: Warum passen die agilen Prinzipien gut zur Arbeitswelt 4.0?
→ Lesen Sie mehr dazu im Kapitel «Agile Prinzipien» (S. 173f.).
- Welcher Change-Prozess eignet sich für die Einführung von IT-Systemen im Rahmen der Arbeitswelt 4.0?
→ Lesen Sie mehr dazu im Kapitel «Der Transformationsprozess» (S. 174f.).

Standortbestimmung mit dem Flex-Work-Modell 2.0

Flexibles Arbeiten ist vielfältig. Das Anwaltsbüro, in dem ausnahmsweise auch mal zu Hause gearbeitet werden kann, fällt genauso darunter wie das hyperflexible Start-up, bei dem alle Mitarbeitenden irgendwo arbeiten und ständig vernetzt sind. Um diese Vielfalt abzubilden, entwickelte die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) für Angewandte Psychologie das Flex-Work-Phasenmodell. Es stellt eine Entwicklungslandkarte dar und bildet fünf aufsteigende Phasen flexibler Arbeit (von gar nicht bis extrem) auf vier Dimensionen (Büroinfrastruktur, Technologie, Arbeitsmodell, Organisationsstrukturen) ab. Die ersten drei Dimensionen fokussieren auf mobil-flexible Arbeit an sich, während die vierte Dimension eher die Flexibilität der Organisation selbst betrifft. Das Flex-Work-Phasenmodell bietet eine fundierte Orientierung zu den beiden Fragen: Wo stehen wir als Unternehmen, was flexible Arbeit angeht? Und wo wollen wir hin?

Die FHNW hat basierend auf den Erfahrungen am Markt und den Erkenntnissen vom Flex-Work-Phasenmodell 2.0 die zwölf Erfolgsfaktoren für eine produktive und gesundheitsfördernde Nutzung von mobil-flexibler Arbeit abgeleitet und aufgearbeitet (S. 30ff.). Damit Home-Office und andere Arten mobil-flexibler Arbeit funktionieren, braucht es gewisse Regeln, die angewendet werden sollten.

Die digitale Kultur

Capgemini Invent konnte in einer Studie nachweisen, dass eine gelebte digitale Kultur zu finanziellem Erfolg und zufriedenen Mitarbeitenden führt. Durch eine umfassende Analyse konnte die digitale Kultur mit acht Dimensionen beschrieben und somit greifbar gemacht werden. Die digitale Kultur geht Hand in Hand mit der Arbeitswelt 4.0 – beide weisen ähnliche Charakteristiken auf. Aus diesem Grund werden die Dimensionen nachfolgend vorgestellt.

Die acht Dimensionen der digitalen Kultur

Die Forschung von Capgemini Invent zeigt, dass Unternehmen mit einer digital versierten Kultur das Verhalten fördern, das sich auf acht Bereiche bezieht. Die folgenden Kurzbeschreibungen der acht Dimensionen helfen Ihnen, den Begriff digitale Kultur besser zu verstehen, weil Sie konkrete Hinweise erhalten, wie sich die digitale Kultur im Alltag manifestiert. Und sie lassen erkennen, dass die Veränderung hin zu einer digitalen Kultur genügend Zeit und Know-how benötigt, und dass die Technologie nur helfen kann, diesen Wandel zu unterstützen, nicht aber, diesen zu führen.

Kundenorientierung

Es herrscht ein enger Kontakt zu Kunden – ebenso wie individuelle Interaktion und Kommunikation. Die Lösungen werden gemeinsam entwickelt und kontinuierlich an die Bedürfnisse der Kunden angepasst. Der Dialog mit den Kunden wird durch digitale Tools unterstützt. Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden werden kontinuierlich mit digitalen Daten und Tools analysiert.

Unternehmertum

Die Mitarbeitenden werden ermutigt und befähigt, Risiken einzugehen und ihre eigenen Ideen voranzutreiben. Sie gestalten das Unternehmen daher aktiv mit. Wettbewerb wird als Quelle von Motivation und Ideen wahrgenommen. Das Geschäftsmodell des Unternehmens wird kontinuierlich analysiert und an veränderte Marktbedingungen und neue technologische Trends angepasst. Das Unternehmen ist bestrebt, Veränderungen im Markt herbeizuführen, auch wenn dies mit Risiken verbunden ist.

Autonome Arbeitsbedingungen

Es werden flexible Arbeitsmodelle eingesetzt, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Digitale Werkzeuge sind hierbei Hilfsmittel. Dadurch werden Unabhängigkeit, Eigeninitiative und Selbstmanagement der Mitarbeitenden durch die internen Unternehmensstrukturen gefördert und unterstützt. Die Mitarbeitenden erleben ein hohes Mass an Spielraum und Entscheidungsfähigkeit.

Zusammenarbeit (Kollaboration)

Interdisziplinärer und abteilungsübergreifender Austausch zwischen den Mitarbeitenden, Kunden und Wettbewerbern sowie mit anderen Unternehmen wird gefördert. Das Sammeln, Teilen und Strukturieren von Wissen wird als wesentlich erachtet. Die Mitarbeitenden unterstützen sich gegenseitig, auch über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Sie nutzen Synergien und brechen das Silodenken auf. Ein hohes Mass an Beteiligung und eine offene Haltung sind in den Unternehmenswerten ebenso verankert wie der zugrunde liegende Teamgeist. Zur Förderung der Zusammenarbeit werden digitale Hilfsmittel und Werkzeuge (Hard-, Software und Plattformen) eingesetzt.

Digitale Technologien und digitalisierte Prozesse

Für die Weiterentwicklung interner und externer Prozesse werden digitale Werkzeuge und Plattformen eingesetzt. Die Entscheidungen werden auf der Grundlage von Daten getroffen. Offenheit für neue Technologien ist die Basis für zukunftsweisende Geschäftsmodelle. Anwenderorientierte, effektive Prozesse unterstützen diese Haltung zusätzlich. Für die Planung, Umsetzung und Analyse von Arbeitsprozessen und -ergebnissen werden im Unternehmen daher digitale Technologien eingesetzt.

Agile Prinzipien und Methoden

Agilität

Agile Unternehmen zeichnen sich durch die Bereitschaft aus, sich schnell an veränderte Bedingungen und Kundenbedürfnisse anzupassen. Unterstützt wird diese Anpassungsbereitschaft durch die hohe Mehrdeutigkeitstoleranz der Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie die Flexibilität des Gesamtunternehmens. Neue Treiber werden schnell angenommen, analysiert und implementiert. Die agilen Prozesse und Strukturen werden dynamisch angepasst und unterstreichen die Anpassungsbereitschaft des Unternehmens.

Digitale Führung

In dieser Dimension liegt ein stärkerer Fokus auf der Entwicklung der Mitarbeitenden, denen das Management eine klare digitale Vision und Strategie vermittelt. Das Management konzentriert sich stark auf die Mitarbeitenden: Managerinnen und Manager sind gleichzeitig Coaches; sie befähigen die Mitarbeitenden und unterstützen sie bei ihrer Entwicklung. Das Management setzt ein hohes Mass an Vertrauen in die Mitarbeitenden und stärkt ihr Engagement für das Unternehmen und ihre Loyalität. Das Management nutzt auch die Chancen des digitalen Managements und arbeitet mit den Teams unabhängig von Zeit und Ort zusammen.

Innovation und lernen

Es wird ein kreativitätsförderndes Umfeld geschaffen; Experimente und Offenheit für neue Ideen werden gefördert. Um sich an die sich schnell ändernden Bedingungen anzupassen, werden die aktuellen Praktiken und Prozesse kritisch hinterfragt. Misserfolge werden als Teil des Entwicklungsprozesses akzeptiert und das Problemlösen wird als wichtiger Lernprozess angesehen. Daraus resultiert die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Im vorangegangenen Abschnitt wurde erklärt, dass Agilität eine wichtige Dimension für die digitale Kultur und somit auch für die Arbeitswelt 4.0 und die dazugehörige Technologie ist. Wir möchten auf diesen Punkt vertieft eingehen: Für jedes Unternehmen ist es mit viel Aufwand verbunden, die Auswirkungen neuer Technologien auf die Zusammenarbeit und Kommunikation vorherzusagen und die entsprechenden Schulungsmassnahmen zu planen. Für ein klassisches Schweizer KMU ist dies dementsprechend eine Mammutaufgabe. Es wäre jedoch auch nicht effektiv, das alles selbst zu tun. Denn viele nicht planbare Faktoren haben einen Einfluss – zum Beispiel die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeitenden für neue Systeme. Es handelt sich also um eine komplexe Herausforderung. Komplexe Problemstellungen beinhalten ein hohes Mass an Überraschungen, mit denen man rechnen muss, aber die man nicht vorhersagen kann. Per se also eine Aufgabe mit Risiken.

Wie können Unternehmen das Risiko bei der Einführung von modernen IT-gestützten Kommunikations- und Zusammenarbeits-Plattformen in einer komplexen Umgebung minimieren? Wir sehen in den agilen Prinzipien und Methoden eine nützliche Hilfestellung.

Die agilen Prinzipien helfen Unternehmen dabei:

- den Fokus auf dem Kundennutzen zu behalten,
- kontinuierliche iterative Resultate zu liefern und dadurch eine Risikominimierung zu erreichen,
- offene, transparente und direkte Kollaboration und Kommunikation mit allen Stakeholdern zu führen,
- aufgrund von raschem Feedback sich laufend zu verbessern, und
- Arbeit zu visualisieren (mit Hilfe von Boards, interaktiven Displays, z. B. Kanban).

Tipps aus der agilen Welt für die Einführung von IT-gestützten Kommunikationsplattformen

- Behalten Sie bei der Einführung von IT-gestützten Kommunikationsplattformen immer den Kundennutzen im Blick. Kommunikationssysteme sind kein Selbstzweck.
- Planen Sie nicht zu weit im Voraus. Planen Sie in kleinen, realistischen Schritten. Lassen Sie Projekt-Teams die Lösungsideen verifizieren und während einigen Iterationen verbessern, bevor Sie die Lösung in der ganzen Firma ausrollen.
- Visualisieren Sie Ihren Plan. Aber machen Sie keine Master-Arbeit daraus. Benutzen Sie zur Planung ein digitales Hilfsmittel.
- Erstellen Sie einen Kommunikationsplan mit detaillierten Infos, sodass die ganze Firma zum richtigen Zeitpunkt informiert wird, wenn Veränderungen anstehen.
- Reden Sie regelmässig mit den Benutzern des Systems (interne Benutzer, Kunden, Lieferanten) und holen Sie Feedback unmittelbar ein.

Der 9-Stufen-Prozess der Transformation

Prinzipien und Methoden der Agilität anzuwenden sowie die Dimensionen der digitalen Kultur in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen, sind sicher gute Voraussetzungen, um Systeme für die Arbeitswelt 4.0 einzuführen. Mindestens ebenso wichtig ist es aber, einen konkreten Vorgehensplan (Prozess) für die Einführung dieser Systeme zu haben. Und hier ist nicht ein IT-Projektplan gemeint, sondern ein Plan für Ihr Unternehmen. Ohne umfassenden Plan werden Sie ggfs. punktuell Erfolge erzielen, Sie werden aber auch Inseln im Unternehmen schaffen, die dann anders als die restliche Firma arbeiten, was zu Reibungsverlusten auf vielen Ebenen führen wird.

Sie werden mit grosser Wahrscheinlichkeit scheitern, wenn Sie IT-gestützte Systeme für Kommunikation und Zusammenarbeit top-down einführen, weil die Menschen die Systeme nicht verstehen oder einsetzen werden und so keinen Nutzen für Ihr Unternehmen erzielen. Die Investition in die Systeme wird somit nicht rentieren. Der Faktor Mensch muss bei diesen Systemen für die Arbeitswelt 4.0 mehr als bei anderen Arten von IT-Projekten berücksichtigt werden. In diesem Sinne ist es eben kein reines IT-Projekt.

Ein kleiner Einschub: In unserer Praxis hören wir von Führungskräften oft den Einwand, dass zu grosse Partizipation der Mitarbeitenden zu einem Wunschkonzert führe. So ist es natürlich nicht. Wir sprechen hier von Unternehmen in einer freien Marktwirtschaft. Ziel einer Veränderung muss es also immer sein, das eigene Unternehmen nachhaltig rentabler zu machen, und zwar im Einklang mit zufriedenen Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden. Um diese Wertvorstellung zu transportieren, ist Leadership gefordert – mehr dazu lesen Sie im Praxiskapitel People.

Wir haben in der Praxis sehr gute Erfahrungen gemacht mit dem 9-Stufen-Prozess. (Kessler, 2011). Der Prozess basiert auf dem 8-Stufen-Prozess von John P. Kotter und erweitert ihn um einen wichtigen Schritt: Auch die Beteiligten der Führungskoalition sollen für Ihre Aufgaben im Transformationsprozess aus-, fort- und weitergebildet werden.



Abbildung 1: Der 9-Stufen-Prozess. Quelle: Kessler, 2011, S. 75.

Praxisbeispiel: Evaluation von Hardware für IT-gestützte Zusammenarbeit und Kommunikation

Grundsätzlich bieten Social-Collaboration-Lösungen alle Arten von Online-Meetings und Online-Konferenzen sowie weitere Kommunikationsmöglichkeiten. Auf der Suche nach der passenden Hardware ist es dennoch wichtig, die eigenen Anforderungen genau einzuordnen. Deshalb möchten wir hier kurz auf die verschiedenen Arten der (virtuellen) Zusammenarbeit eingehen.

Szenarien für die Zusammenarbeit

Es werden die folgenden unterschiedlichen Einsatzarten und Kommunikationsbedürfnisse identifiziert:

Webkonferenz

Virtuelles Meeting zwischen zwei oder mehreren Teilnehmenden (one-to-one, one-to-many, many-to-many). Die Teilnehmenden können jederzeit die Rollen wechseln (aktiv/passiv, Moderator/Zuschauer).

Desktop-Sharing/Screen-Sharing

Das Arbeiten mit dem virtuellen Desktop/Schreibtisch erlaubt das Präsentieren und Verwenden aller Inhalte, die auf dem Computer-Desktop zugänglich sind. Diese Art der Arbeit ist ideal für das Präsentieren und Bearbeiten von Dokumenten und erlaubt auf einfache Weise, dass mehrere Personen ihre Bildschirminhalte zeigen können.

Webinar

Virtuelle Präsentationen eines Moderators vor mehreren Teilnehmenden (one-to-many). Die Teilnehmenden können während der Präsentation in der Regel über eine Text-Chat-Funktion Feedback geben, sind aber in der Audio-Konferenz stummgestaltet.

Virtuelles Klassenzimmer

Wenn Sie Webkonferenzen vor allem für Online-Trainings nutzen möchten, sollten Sie ein virtuelles Klassenzimmer in Betracht ziehen. Wie in den meisten Nischenmärkten unterscheiden sich die Angebote sehr stark – jedoch lassen sich heute Lösungskonzepte einfacher realisieren als noch vor wenigen Jahren. Die Webkonferenz-Software lässt sich mit Zusatz-Softwares und speziellen Produkten für virtuelle Schulungen nach Ihren Anforderungen realisieren.

Webcast

Übertragung eines grossen virtuellen oder realen Events. Bei dieser Art der Wissensvermittlung und -übertragung stehen die Interaktionsmöglichkeiten nicht im Vordergrund.



Raumtypen

Wir unterscheiden die folgenden Raumtypen:

- Arbeitsplatz
- Sitzungs-/Konferenzraum (klein/mittel/gross)
- Begegnungszonen
- Erholungszonen
- Kollaborationszonen/Aktivzonen
- Aula

Die Hardware/Technik soll in den jeweiligen Raumtypen verfügbar sein (stationär) oder mit minimalem Aufwand (z. B. auf Rollen) an den gewünschten Ort gebracht werden können.



Abbildung 1: Ein moderner Sitzungs-/Konferenzraum

Hardware-Auswahl

Interaktive digitale Whiteboards/Displays

Welche Features eines interaktiven Displays haben einen Einfluss auf den praktischen Einsatz? Wir empfehlen Ihnen, einen direkten Produkte- und Funktionsvergleich vorzunehmen, damit Sie die ideale Lösung evaluieren und finden können. Nachfolgend beschreiben wir einige Unterscheidungsmerkmale.

Touch-Funktionalität

Die Touch-Funktion ist vergleichbar mit der Funktion der linken Maustaste. Wenn die Touch-Funktion die rechte Maustaste ersetzen soll (Kontext-Menü), dann werden erste praktische Unterschiede bemerkbar. Die gewünschte Funktion wird in der Regel über eine Funktionstaste (basierend auf Hard- oder Software) aktiviert. Fortschrittlichere Systeme aktivieren die Funktion, wenn der Finger zwei bis drei Sekunden auf dem Screen verweilt.

Stift

Grössere Unterschiede werden spürbar, wenn es um die Integration des Schreibwerkzeuges geht. Interagiert und reagiert das System durch Erkennung von Finger, Hand oder Stift und aktiviert die gewünschte Funktion? Viele interaktive Displays zwingen Sie, einen Stift manuell auszuwählen, wenn Sie schreiben möchten; einen Cursor auszuwählen, wenn Sie Ihren Finger verwenden möchten und einen Radierer auszuwählen, wenn Sie etwas löschen möchten. Bei den führenden Systemen erfolgt eine automatische Objekterkennung (Finger/Stift/Schwamm) und es können dadurch mehrere Personen gleichzeitig und unabhängig voneinander am Display arbeiten. Die digitale Tinte soll ein einfaches Schreiben und Notizen in sämtlichen Anwendungen ermöglichen. Prüfen Sie, ob Sie Anmerkungen am Display direkt in Ihren Standardprogrammen anbringen können (z. B. direkt in ein PowerPoint-, Word-, Excel- oder PDF-Dokument).

Bedienbarkeit

Der grosse Unterschied hinsichtlich Bedienbarkeit ist bei der Verwendung der vorhandenen Softwareprodukte (z. B. PowerPoint, Microsoft Office, Acrobat Reader) erkennbar. Die verschiedenen Display-Hersteller bieten alle eine Art digitales Whiteboard an, damit Notizen aufgeschrieben werden können. Bei der Weiterverarbeitung und Verwendung der Inhalte sind hinsichtlich der Einfachheit und der Durchgängigkeit in andere Applikationen sehr grosse Unterschiede zu erkennen – diese zeigen sich beim Speichern und bei der weiteren Verwendung in verschiedenen Formaten.

Die bekannten Software-Hersteller bauen Schreib- und Markierfunktionen in den Applikationen ein, damit sich die Anwenderinnen und Anwender innerhalb der Software zurechtfinden und die gewünschten Funktionen und Werkzeuge unterschiedlich einfach und intuitiv verwenden können. Was geschieht jedoch, wenn Sie einfach, natürlich und interaktiv zwischen Finger, Stift oder Schwamm abwechseln möchten – und dies in jeder von Ihnen eingesetzten Applikation? Also wenn Sie beispielsweise in der Powerpoint-Präsentation einen Screenshot erstellen und diesen in Ihrem digitalen Whiteboard weiterverwenden möchten? Wie schön und hilfreich wäre es, wenn Sie bei Ihrer Arbeit die gewünschten Werkzeuge und Funktionen starten und ohne aufwändige Schulung direkt mit den Basisfunktionen arbeiten könnten. Am einfachsten wäre es, wenn das System den Stift als Stift, den Schwamm als Schwamm und den Finger als Maus erkennen würde. So einfach sollte die Bedienung sein. Darüber hinaus sollte das System automatisch erkennen, ob Sie mit digitaler Tinte schreiben, Objekte verschieben oder Inhalte löschen möchten.

Beschaffenheit der Bildschirmoberfläche

Die Bildschirmoberfläche sollte aus einem speziell gehärteten Sicherheitsglas beschaffen sein. Die Finger gleiten dann mühelos über die Oberfläche, was eine reibungsarme und absolut komfortable Nutzung gewährleistet.

Stromverbrauch

Achten Sie auf den Stromverbrauch, reduzieren Sie Ihre Energiekosten und schonen Sie gleichzeitig wertvolle Ressourcen. Zunehmend wird Wert daraufgelegt, dass die Produktion der Komponenten aus konfliktfreien Mineralien und sicheren Herkunftsgebieten erfolgt.

Video- und Audio-Systeme

Die verschiedenen Hersteller bieten ein breites Angebot an unterschiedlichen Produkten in verschiedenen Preisklassen an. Heute ist eine Video- und Audioübertragung in hoher Qualität mit automatischer Lichtoptimierung zu interessanten Preisen verfügbar. Die Produkte werden mittels USB-Anschluss an die vorhandenen Computer angeschlossen und funktionieren ohne dass eine zusätzliche Software installiert werden muss. Die Produkte bieten ein sehr gutes Preis-/Leistungsverhältnis und finden einen breiten Einsatz bei Konferenzlösungen wie Microsoft Skype for Business, Microsoft Teams, Zoom und Google Hangouts. Bei der Auswahl der Kamera sind die räumlichen Gegebenheiten zu prüfen, damit die geeigneten Produkte verglichen werden können. Zu beachten ist auch die Art der Installation, die dafür benötigten Kabellängen und das Montagematerial. Für Kunden mit erweiterten und qualitativ höheren Anforderungen gibt es spezialisierte Hersteller, die die gewünschten Produkte und Lösungskonzepte anbieten können.



Abbildung 2: Kollaboration mit Video- und Audio-System

Audio-Systeme

Damit die Audioqualität auf die jeweiligen räumlichen Gegebenheiten angepasst werden kann, bieten Hersteller umfassende Produkte-Portfolios an, welche eine ideale Kombination von Produkten ermöglichen und den Anforderungen entsprechen. Mit einer hochwertigen, portablen Audio-Konferenzlösung für Online-Meetings kann flexibel auf die jeweiligen Anforderungen an die Audioqualität reagiert werden. Die kabellosen Produkte sind einfach und schnell eingerichtet und ermöglichen in jedem beliebigen Raum Online-Meetings mit professioneller Audioqualität. Das System bietet via Bluetooth, USB oder Klinkestecker beste Verbindungsmöglichkeiten zu Laptop, Smartphone oder Videokonferenz-System. Dank der einfachen Bedienung und den vielfältigen Verbindungsmöglichkeiten sind diese Produkte eine passende Lösung für Unified-Communications-Anwendungen. Die Produkte sind in verschiedenen Ausführungen lieferbar und lassen sich somit auf die individuellen Anforderungen anpassen.

Kabellose Bild- und Audioübertragung

Höchstwahrscheinlich haben Sie es auch schon erlebt, dass Sie etwas präsentieren möchten und mit der Technik zu kämpfen haben – etwa, weil das Verbindungskabel zum Beamer zu kurz ist oder weil der Ton nicht übertragen wird. Kurz gesagt, Ihre Präsentation kann nicht stattfinden und Ihr Auftritt ist alles andere als zielführend. Schuld daran ist die verfügbare Technik. Verbringen Sie weniger Zeit mit der Konfiguration und mehr Zeit mit dem Teilen von Inhalten. Keine Kabel, keine langwierigen Installationen, keine lästigen Momente. Befreien Sie sich von Kabelgewirr und geben Sie Ihrer Organisation neuen Freiraum. Verwandeln Sie stressige Meetings in einfache, entspannte Sitzungen. Heute werden verschiedene Produkte angeboten, bei denen an der USB-Schnittstelle ein Button eingesteckt wird. So können Bild und Audio per Knopfdruck auf das Anzeigegerät im Raum übertragen werden. Somit präsentieren Sie einfach und intuitiv die Inhalte von Ihrem Notebook oder von Ihrem mobilen Gerät auf dem zur Verfügung stehenden Anzeigegerät. So können Sie sich bei Ihrer Präsentation auf den Inhalt – statt auf die Technik – konzentrieren.



Abbildung 3: Moderne Arbeitsumgebung

Streaming-Lösungen

Inhalte aller Art (z. B. Meetings, Präsentationen, Schulungen, Ansprachen) werden als Video-/Audio-Dateien aufgezeichnet und als Konserve oder als Livestream verarbeitet. Es können mehrere Full-HD-Videoeingänge gleichzeitig von verschiedenen Quellen (HDMI, SDI und USB) aufgezeichnet werden und die Inhalte gleichzeitig als Livestream auf Youtube, Facebook oder anderen Content-Delivery-Netzwerken mit benutzerdefinierten Anwenderoberflächen verteilt werden.

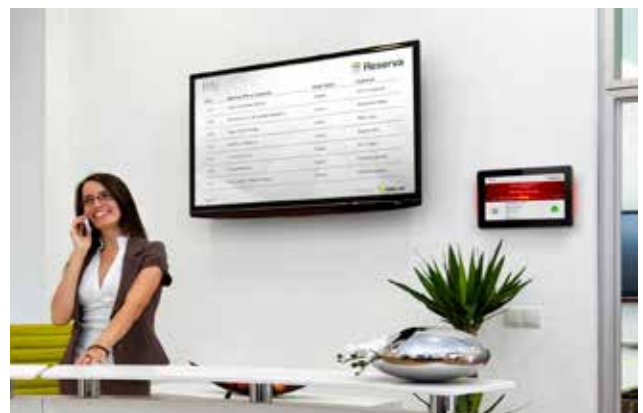
Beschilderung

Die (digitalen) Raumschilder zeigen den aktuellen Status eines Besprechungsraums sowie Informationen über aktuelle und bevorstehende Besprechungen. Die heutigen Raumbuchungssysteme sind ansprechende, einfach zu bedienende Touchscreen-Lösungen und werden neben der Tür des Sitzungs- und Konferenzraums angebracht. Über den interaktiven Touchscreen können Räume einfach gebucht bzw. die Buchung verlängert, verkürzt oder storniert werden. Zusätzlich können Sie alle relevanten Informationen auf dem Display anzeigen lassen. Die Check-in-Funktion hilft auch bei der Verwaltung von Nicht-Erscheinen und verbessert die Auslastung des Arbeitsbereichs.

Die Reservation der zur Verfügung stehenden Räume kann über die firmenweite Agenda verwaltet werden. Die Systeme lassen sich nahtlos in den bestehenden E-Mail-Server integrieren und als Raumressource darstellen. Die Buchungen und die Benutzerdaten der Räume lassen sich in Form von Statistiken auswerten und geben Ihnen einen umfassenden Einblick in die Besprechungsmuster Ihres Unternehmens, damit Sie die Ressourcen optimieren können.



© Pearl



© Ing. Schneider Markus

Abbildung 4: Streaming-Lösung

Abbildung 5: Digitale Beschilderung

Digital Signage

Digital-Signage-Systeme sind Wegweiser, Ausstellungen, Marketing und Aussenwerbung und finden sich in öffentlichen Räumen, Verkehrsmitteln, Museen, Stadien, Einzelhandelsgeschäften, Hotels, Restaurants, Firmengebäuden usw. Sie werden als ein Netzwerk von elektronischen Displays eingesetzt, die zentral verwaltet und individuell adressierbar sind für die Anzeige von Text-, Animations- oder Videobotschaften. Interaktives Digital Signage ermöglicht es Endverbrauchern, mit digitalen Inhalten über Touchscreens, Bodysensoren, QR-Codes oder Smartphones zu interagieren. Die digitalen Inhalte können mit Mobiltelefonen über SMS-Nachrichten und Bluetooth interagieren. SMS kann verwendet werden, um Nachrichten auf den Displays zu posten, während Bluetooth den Nutzenden ermöglicht, direkt mit Inhalten zu interagieren, die sie auf dem Bildschirm sehen. Neben der mobilen Interaktivität nutzen Netzwerke auch Technologien, die soziale und ortsbezogene Medieninteraktivität integrieren. Diese Technologie ermöglicht es Endbenutzern, Fotos und Nachrichten in soziale Netzwerke hochzuladen und Textnachrichten zu senden. Smartphone-Nutzer können direkt mit dem Digital-Signage-Bildschirm interagieren und so beispielsweise an einer Umfrage teilnehmen oder ein Spiel spielen. JPEG-Bilder und MPEG4-Videos bleiben die dominierenden digitalen Inhaltsformate für die Digital-Signage-Industrie.

Kontextbewusstes Digital Signage

Kontextbewusstes Digital Signage nutzt Technologien wie Sensoren, Kameras, Beacons, RFID-Technologien, Softwareprogramme und Netzwerkkonnektivität einschliesslich des Internets der Dinge, um die Umgebung zu überwachen, Informationen zu verarbeiten und Werbebotschaften auf der Grundlage von Umwelteinflüssen zu übermitteln. Viele Digital-Signage-Produkte beinhalten Kameras und sammeln demografische Daten, indem sie Alter, Geschlecht und den wirtschaftlichen Status der Passanten schätzen und diese Informationen zur Aktualisierung der Beschilderung sowie zur Bereitstellung von Back-End-Analysen und Käuferprofilen verwenden.

Geräte, Hard-/Software- und Netzwerkinfrastruktur

Zu den Komponenten einer typischen Digital-Signage-Installation gehören ein oder mehrere Bildschirme, ein oder mehrere Media-Player und ein Content Management Server. Manchmal sind zwei oder mehr dieser Komponenten in einem einzigen Gerät vorhanden, aber typischerweise gibt es einen Bildschirm, einen Media-player und einen Content Management Server, der über ein Netzwerk mit dem Mediaplayer verbunden ist. Ein Content Management Server kann mehrere Media Player unterstützen und ein Media Player mehrere Bildschirme. Eigenständige Digital-Signage-Geräte vereinen alle drei Funktionen in einem Gerät und benötigen keine Netzwerkverbindung.



© NEC Display Solutions Europe GmbH

Abbildung 6: Digital Signage

Praxisbeispiel: Einführung einer Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit

Wie soll ein Schweizer KMU mit all der Fülle an Hard- und Software für IT-gestützte Kommunikation und Zusammenarbeit das richtige System finden? Die klassische Evaluation und der Vergleich von Anforderungen mit Features und Funktionen helfen in einer gewissen Phase eines Projektes. Sich einzig und allein darauf zu konzentrieren, würde aber zum Scheitern führen. Ebenso zum Scheitern verurteilt ist die in der Praxis leider zu beobachtende Strategie, das System einfach mal einzuführen und dann zu hoffen, dass die Menschen im Unternehmen automatisch beginnen werden, mit dem neuen System zu arbeiten – ausgehend von der Annahme, dass die Software ja selbsterklärend ist. Und auch zum Scheitern verurteilt ist ein Vorgehen, bei dem ein Projektteam alle Anforderungen sammelt und das System dann top-down eingeführt wird. Bei diesem Vorgehen wird es an Akzeptanz mangeln.

Den Ansatz, den wir Ihnen ans Herz legen möchten, berücksichtigt den Faktor Mensch an zentraler Stelle. Wir gehen davon aus, dass wir von einer Unternehmenstransformation (s. Kapitel «Der 9-Stufen-Prozess» S. 174f.) sprechen, und nicht von einem reinen IT-Projekt – auch wenn IT dabei eine wichtige Rolle spielt. Dieser Ansatz hilft Ihnen zu einer neuen Sichtweise, wie Sie sich an die Problematik herantasten können.

Verständnis der Notwendigkeit

Kann es sein, dass Sie als Einzige bzw. als Einziger in Ihrem Unternehmen das Gefühl haben, man müsse etwas tun für die Modernisierung? Oder haben Sie als CEO noch nicht die richtigen Worte gefunden, um Ihr Team zu überzeugen, dass modernes Arbeiten nützlich ist? Möchten Sie Ihrem Gegenüber das Verständnis für die Notwendigkeit näherbringen? Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Entscheider und Geldgeber ein Verständnis der Notwendigkeit haben.

In allen Fällen können Sie folgende Fragen in den Raum stellen, um den Grad der Notwendigkeit zu analysieren:

- Wie verarbeiten Sie Ihre eigenen E-Mails?
- Wie effizient beurteilen Sie die E-Mail-Kommunikation in Ihrem Unternehmen?
- Wie viel Zeit wenden Sie auf, um Informationen zu suchen?
- Wie gut ist die Qualität der Informationen, wenn Sie sie finden?
- Wie gut können Sie Entscheide in Ihrem Unternehmen auf verschiedenen Ebenen nachvollziehen?
- Wie teilen Sie im Team und abteilungsübergreifend Dokumente im Unternehmen?
- Wie teilen Sie Dokumente mit externen Partnern?
- Wie schnell können Sie ein Team zusammenstellen und ihm die notwendige IT-Infrastruktur zur Verfügung stellen?

Moderne Arbeitsweisen bergen also viel Potenzial für die Beschleunigung von Prozessen und für die Verbesserung von Entscheidungen aufgrund der besser verfügbaren Informationen.

Kosten von physischen Meetings

Ein Thema, welches zwar bekannt ist, aber trotzdem selten genauer analysiert wird, sind die Kosten von physischen Treffen. Investitionen in Systeme für IT-gestützte Kommunikation und Zusammenarbeit helfen, Kosten für Meetings zu reduzieren. Hier finden Sie also weitere Argumente für die Notwendigkeit. Die Rechnung ist einfach; folgende Kostenfaktoren sollten berücksichtigt werden:

- Kostensatz Mitarbeitende
- Reisezeit
- Anzahl Meetings

Zusätzlich zu den monetären Reisekosten sind folgende Opportunitätskosten zu berücksichtigen:

- Zeitarbeitende sind oft an Flughäfen oder Bahnhöfen gefesselt
- Sogenannte tote Zeit vor und nach persönlichen Treffen

Nicht selten wird dieses Thema im Unternehmen aber nicht transparent analysiert, weil Reisen in vielen Unternehmen auch ein Zeichen von Privilegien bedeutet. Hier spielt die Unternehmenskultur eine tragende Rolle (vgl. Praxiskapitel People).

Aufbau der Führungskoalition

Die Transformation funktioniert nicht, wenn nur die IT-Abteilung verantwortlich ist für die Einführung einer neuen IT-gestützten Kommunikations- und Zusammenarbeitsplattform. Ideal ist es, wenn freiwillige Personen aus allen Hierarchiestufen die Führungskoalition bilden. Schreiben Sie die zu besetzenden Stellen für die Führungskoalition aus, damit sich Ihre Mitarbeitenden darauf bewerben können. Machen Sie ein Assessment, um diejenigen Personen in Ihrem Unternehmen zu finden, die das grösste Potenzial für dieses Projekt mitbringen. Es ist auch gut, wenn Technologie-Kritiker im Team sind – wenn sie trotz aller Kritik die positive Absicht haben, die Firma weiterzubringen. Die Führungskoalition benötigt technologisches Know-how, Prozesswissen und Tool-Wissen. Folgende Aufgaben stehen auf der Agenda:

- Tools kennen lernen: Slack, Teams, Office 365, Jira, Confluence, Trello (um nur einige zu nennen).
- Technologie und Hardware für IT-gestützte Kommunikation testen (interaktive Displays, Audio- und Video-Systeme).
- Prozesswissen: Prozesse aufzeichnen und hinsichtlich Effizienz und Effektivität analysieren.
- Kommunikation und Zusammenarbeit: Wie laufen die Kommunikationsflüsse und wo sind Schnittstellen für die Zusammenarbeit? Welche Dokumente werden mit wem wann ausgetauscht? Welche Tools werden momentan eingesetzt? Was ist gut daran und wo sind die Verbesserungspotenziale?
- Schulung agile Prinzipien und Methoden: Es bietet sich an, einen externen Spezialisten zu engagieren, der die agilen Prozesse in Ihrem Unternehmen ganzheitlich umsetzen kann. Agile Prinzipien sind in der Software-Welt weit verbreitet – achten Sie darauf, dass Sie keinen reinen Software-Berater beiziehen, sondern jemanden, der das agile Unternehmen als Ganzes beraten kann.

Die Führungskoalition benötigt eine fehlertolerante Kultur oder muss lernen, eine solche zu entwickeln. Das heisst, auf ihrem Weg wird die Gruppe viele Tools und Methoden ausprobieren, testen, verifizieren und viele dieser Ideen wieder verwerfen. Das klingt einfacher als es in der Praxis ist. Viele Schweizer Unternehmen und Mitarbeitende haben den Anspruch, immer alles von Beginn weg perfekt zu machen. Das geht in diesem Fall nicht.

Die Führungskoalition wird diese Arbeit teilweise nebst dem Tagesgeschäft machen – hier gilt abzuklären, wer welchen Beitrag leisten kann. Die Führungskoalition wird zuerst über diverse Methoden und Tools informiert und in der Benutzung geschult. Mit Hilfe eines internen oder externen Moderators werden bestehende Prozesse, insbesondere Kommunikations- und Zusammenarbeitsprozesse, auf Verbesserungen hinsichtlich Effektivität und Effizienz analysiert. Beziehen Sie auch Kunden und Lieferanten in diesen Prozess ein. Besuchen Sie Coworking-Offices (s. «Praxisbeispiel: Sharing Economy und Coworking») oder Firmen, die bereits mit Social-Collaboration-Tools arbeiten, um einen Eindruck zu erhalten.

Befähigung der Führungskoalition

Zur Führungskoalition gehören alle Hierarchiestufen. Die Befähigung von Methoden und Inhalten muss also bedarfsgerecht abgestimmt werden. Methodisch steht der Transformationsprozess im Zentrum. Inhaltlich geht es um das Potenzial der Arbeitswelt 4.0 und von modernen Arbeitswerkzeugen für Kommunikation und Zusammenarbeit. C-Level/Management/Team-Leader müssen die anstehenden Veränderungen wollen und mit dem neuen System arbeiten. Es ist wichtig, dass vor allem sie die Veränderungen, die eintreten werden, verstehen und die Veränderungen tragen und vorleben. Das ist ganz klar ein Leadership-Thema (vgl. Praxis-kapitel People). Insbesondere sollten sich die Führungskräfte mit der digitalen Kultur befassen.

Entwicklung der Vision und Strategien

Die Vision und Strategien für die moderne Zusammenarbeit und Kommunikation in Ihrem Unternehmen werden von der Führungskoalition gebildet. Dabei werden auch Meilensteine geplant und Verantwortlichkeiten im Projekt definiert. Durch das Kennenlernen und Ausprobieren der neuen Möglichkeiten wird sich herauskristallisieren, wie und mit welchen Tools das Unternehmen in Zukunft arbeiten könnte, und welche Unternehmensprozesse, Teams, Funktionen oder Projekte sich dafür gut eignen. Wichtig in diesem Prozess ist, alle Ideen durch einen Moderator zu kanalisieren, damit eine Strategie entstehen kann. Ebenfalls wichtig ist es, früh zu erkennen, wenn ein möglicher Lösungsweg nicht zum Ziel führt – in diesem Fall muss das schnell korrigiert werden, um nicht unnötig Energie zu verbrauchen. Das bedingt die berühmte Fehlerkultur.

Die Vision wird im Idealfall im Rahmen eines Pilotprojektes in der Praxis verifiziert. Das Pilotprojekt sollte nicht zu lange dauern – ideal sind drei Monate. Es ist wichtig, schnell Feedback über den eingeschlagenen Weg zu erlangen – das gehört zu den agilen Prinzipien. Innerhalb dieses Pilotprojektes sollte man in regelmässigen Abständen (alle zwei bis drei Wochen) den Stand der Dinge prüfen, laufend Probleme beheben und die Arbeit verbessern.

Kommunikation der Vision und Strategien

Es ist wichtig, alle Anstrengungen und Resultate während allen Phasen transparent zu kommunizieren. Ansonsten macht sich Unsicherheit breit. Die Führungskoalition sollte in regelmässigen Abständen der ganzen Belegschaft die Vision und den Stand der Dinge kommunizieren. Wichtig sind auch Einzelgespräche, in denen die Hintergründe erläutert und das Verständnis für die Veränderungen erhöht werden können. Erstellen Sie einen Kommunikationsplan, der festhält, was Sie wann und wie kommunizieren – sowohl intern als auch extern. Wählen Sie für die Art der Kommunikation ein digitales Medium, z. B. Yammer, Slack, Teams oder ein Intranet. Ziehen Sie in Betracht, intern nicht via E-Mail zu informieren.

Befähigung der Mitarbeitenden

Die Führungskoalition wird während des Pilotprojektes dank den gemachten Erfahrungen erkennen, wie und in welcher Reihenfolge die neuen Systeme in der Firma ausgerollt und eingeführt werden können. Denken Sie dabei daran, die glücklichen Empfänger zu befähigen, mit den neuen Systemen umzugehen. Denken Sie hier nicht nur an eine klassische Schulung. Viel wichtiger ist die Begleitung im Alltag – Fragen und auftauchende Probleme müssen schnell und unkompliziert gelöst werden können. Es bietet sich an, kleine Arbeitspakete zu gestalten, welche die Umsetzung vereinfachen.

Generierung kurzfristiger Erfolge

Ein kurzfristiger Erfolg kann für jedes Team und jedes Unternehmen etwas anderes bedeuten. Für die Einführung eines modernen Systems für Kommunikation und Zusammenarbeit bedeutet das, dass die Beteiligten innerhalb von wenigen Tagen erste Erfolgserlebnisse verzeichnen sollten. Priorisieren Sie deshalb einfache, praktische Fälle aus dem Alltag, die Sie vereinfachen können, sei es die Organisation von Meetings, das Abrufen von Verkaufsinformationen oder das Teilen von Wissen. Es ist Aufgabe der Führungskoalition, diese Erfolge zu suchen, zu planen und zu realisieren. Das muss bereits in Teilschritt 4 (Entwicklung der Vision und Strategien) definiert werden.

Konsolidierung und Kommunikation der Erfolge/Misserfolge

Mittel- und langfristig geht es darum, dass Sie Messkriterien und Ziele in Bezug auf die Adaption des neuen Systems definieren und deren Erreichung bekannt geben. Die folgenden Punkte sollten geklärt werden:

- Generelle Nutzung des Systems (aktive User)
- Anzahl abgesetzter Nachrichten
- Anzahl gelesener Nachrichten
- Anzahl Interaktionen (Frage/Antworten, Likes)

Wenn Sie die Zielwerte erreichen, können Sie das gebührend feiern.

Wenn Sie es nicht schaffen – seien Sie auch ehrlich und arbeiten Sie daran, das System zu verbessern. Und kommunizieren Sie, was verbessert werden soll.

Verankerung der Ansätze

Das System wird nur nachhaltigen Erfolg bringen, wenn die definierten Geschäftsszenarien mit veränderten Tools auch konsequent angewandt werden. Hier ist Ausdauer gefragt, aber auch das offene Ohr für Fragen und Kritik, um sich ständig zu verbessern. Eine neue Kommunikationskultur zu etablieren benötigt Zeit. Aus unserer Praxis rechnen wir – je nach Firmen-grösse – mit neun bis zwölf Monaten, bis das System wirklich genutzt, verstanden und gewinnbringend eingesetzt wird. Wenn die Erfahrungen gefestigt sind und die gewünschte Wirkung zeigen, können Sie neue Standard Operating Procedures (SOP) definieren – Sie definieren neue Prozesse und Vorgehensweisen und übertragen sie auf ihr ganzes Unternehmen.

Praxisbeispiel: Sharing Economy und Coworking

Es zeigt sich ein weltweiter Trend, dass man heute nicht mehr alles besitzen muss, sondern dass man nach je Bedarf und den individuellen Anforderungen das jeweilige Produkt mietet (Sharing Economy). Sie benötigen nicht überall ein Büro, um zu arbeiten. Sie können sich auch sehr gut kurz- oder längerfristig in einem Coworking-Space einmieten (vgl. Praxiskapitel Place).

Für den Einstieg in die Arbeitswelt 4.0 hat dies den praktischen Nutzen, dass Sie Hardware, Software und die räumliche Gestaltung testen können. Gleichzeitig lernen Sie auf Distanz zu arbeiten. Bezogen auf die gestellten Anforderungen im Umfeld der Arbeitswelt 4.0 wird an unterschiedlichsten Orten das benötigte Equipment nach Bedarf in Coworking-Spaces zur Verfügung gestellt. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass bei den verschiedenen Anbietern sehr grosse Unterschiede hinsichtlich des Angebotes bestehen – vom einfachen Arbeitsplatz bis zum Sitzungszimmer mit fix installierter Technik. Die vorhandenen Angebote entsprechen dem Bedarf des Marktes – es ist offensichtlich einfach noch nicht angekommen und verankert, dass die geografische und bedarfsgerechte Benutzung das Leben wesentlich vereinfachen würde. So wird es noch eine gewisse Zeit dauern und man wird weiterhin durch das ganze Land reisen, nur um an einem Meeting teilnehmen zu können. Durch das Reduzieren von unnötigen Fahrten könnten Zeit und Geld gespart sowie die Umweltbelastungen reduziert werden.

Unsere nicht repräsentative Analyse hat gezeigt, dass nur wenige Anbieter auf dem aktuellen Stand der technischen Möglichkeiten sind. Sie verfügen nicht über modernste Social-Collaboration-Technik, die eine standortübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen würde. Die Investition in zeitgemässe respektive zukunftsgerichtete Infrastruktur finanziert sich im Falle eines Coworking-Spaces durch eine geteilte Benutzung selber

Andere Anbieter fokussieren auf Unternehmen und Organisationen, welche in erster Linie moderne Sitzungs-/Schulungsräume und zukunftsgerichtete Infrastruktur für die Zusammenarbeit anbieten und suchen. Es besteht auch die Möglichkeit, diese Räume/Infrastruktur für einen Projektzeitraum zu mieten und nutzen. Ein wirkliches Win-win-Konzept für alle Beteiligten und gleichzeitig eine gute Möglichkeit, die Technologien und ihre Anwendbarkeit zu testen. Dabei sollten die folgenden Punkte berücksichtigt werden:

- Gesamtlösungskonzepte unter Berücksichtigung der Dimensionen People, Place und Technology
- Zukunftsgerichtete und umsetzbare Konzepte von einem Gesamtlösungspartner
- Transparente quantitative und qualitative Daten von den Anbietern und Nachfragern
- Einnahmen und dadurch Refinanzierung der Investitionen durch die Vermietung der Infrastruktur
- Optimierung von Weg und Zeit durch Nutzung der lokalen Gegebenheiten und Möglichkeiten
- Beitrag zur Erhaltung der Umwelt

Es gibt diverse Plattformen, welche das Suchen nach der gewünschten Infrastruktur in der benötigten geografischen Region erleichtern. Der Preis und die Verfügbarkeit können direkt geprüft, die Reservation und die Bezahlung online ausgeführt werden. Ein Qualifizierungs- und Bewertungssystem stellt die Richtigkeit der Angaben sicher. Die Qualität des Angebotes wird dadurch transparent dargestellt und liefert qualitative als auch quantitative Informationen für alle interessierten Personen. Gegen Ende 2019 wird eine neue Plattform realisiert, bei der Anbieter und Nachfrager zusammengeführt werden. Als besonderes Merkmal besteht die Möglichkeit, sich ganzheitliche Lösungskonzepte, von der Beratung über die Umsetzung und die Befähigung der benutzenden Personen anbieten zu lassen und dann auch auf der Plattform anbieten zu können. Die Investition in eine zeitgemäße, respektive zukunftsgerichtete Infrastruktur lässt sich in diesem Fall durch eine geteilte Benutzung refinanzieren. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, sich über die Investition in die Zukunft Gedanken zu machen. Der Betreiber des Portals fokussiert sich auf Unternehmen und Organisationen, welche in erster Linie moderne Sitzungs-/Schulungsräume und zukunftsgerichtete Infrastruktur für die Zusammenarbeit anbieten und suchen.

Es besteht auch die Möglichkeit, dass diese Räume/Infrastruktur für einen Projektzeitraum gemietet und benutzt werden können.

Fazit

Technologie im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 fokussiert auf IT-Systeme (Social-Collaboration-Plattformen, Tools, Software und Hardware) für Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Systeme

- unterstützen einen effizienten Dialog mit den Kunden (extern),
- unterstützen die Zusammenarbeit bei zeitlich und/oder räumlich flexiblen Arbeitsmodellen (intern),
- fördern das Teilen von Informationen und Know-how,
- fördern den Teamgedanken und die Firmenzugehörigkeit,
- fördern agile Methoden und Denkweisen,
- bieten Chancen für C-Level, ihre Teams über digitale Kanäle zu erreichen, und sich so digitale Denkweisen anzueignen und Anwendungsexpertise im Umgang mit modernen Tools zu erlangen.

IT-gestützte Kommunikation und Zusammenarbeit kann als eine wichtige Voraussetzung für die Arbeitswelt 4.0 im Rahmen der Digitalen Transformation gesehen werden. Systeme sollten unter Einbezug der Menschen im Unternehmen eingeführt werden. Nur so erreichen Sie den gewünschten nachhaltigen Effekt und rechtfertigen die Investition. Weil es sich bei der Einführung eines Systems zur IT-gestützten Kommunikation und Zusammenarbeit um ein Unternehmens-Transformationsprojekt handelt, muss genügend Zeit für die Veränderung eingeplant werden. Es braucht für die Aufgabe ein Team (die Führungskoalition), welches ständig am Ball bleibt. Denn der Mensch ist ein Gewohnheitstier – er verändert sich oft nur langsam und bei Unsicherheit fällt er schnell in alte Muster zurück. Deshalb müssen neue Verhaltensweisen speziell von Vorgesetzten und Teamleitenden vorgelebt werden. Nutzen Sie dabei die Sharing Economy und Coworking-Angebote, um einen ersten Eindruck der technischen Möglichkeiten zu erhalten oder konkrete Anwendungsfälle zu testen.

Literatur

- Agile4Work (2016): Komplex vs. Kompliziert, www.agile4work.de/single-post/2016/09/02/Komplex-vs-Kompliziert
- Capgemini: Culture First! (2018), www.capgemini.com/de-de/resources/culture-first
- Google: Set up Voice, support.google.com/voice/answer/7207482
- Kessler, F. (2011): Enterprise Transformation Management.
- Kotter: 8-Step Process, www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change
- McKinsey & Company: The Social Economy: Unlocking value and productivity through social technologies, www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy
- Murray, J.: Cloud Computing: Implications for the Industrialization of IT, www.adamalthus.com/wp-content/uploads/2015/03/Cloud-and-Industrialization-of-IT-Final.pdf
- Skype: Wie erhalte ich eine Skype-Nummer?, support.skype.com/de/faq/FA256/wie-erhalte-ich-eine-skype-nummer
- Swisscom: All IP. Die Zukunft ist da, www.swisscom.ch/de/about/unternehmen/portraet/netz/all-ip.html
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten.

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir haben insbesondere den Bereich der digitalen Zusammenarbeit ausgebaut. Dazu haben wir im Hauptsitz und in allen Niederlassungen MS Office 365 und in den Sitzungszimmern Lenovo ThinkSmart Hubs 500 mit einer Videokamera eingerichtet. Wir haben nun in allen Besprechungsräumen die Möglichkeiten von Online-Meetings und Chats, wir können Teamwebsites aufbauen und haben interne Portale zum Teilen von Inhalten. Das hat vor allem im Bereich der Teamarbeit einen absoluten und sofort messbaren Mehrwert gebracht.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Wir sparen Zeit und Geld: Der Zeitaufwand für Meetings konnte wesentlich verkürzt werden. Die Anzahl Termine mit langen Anfahrtswegen, die viel Zeit kosten, wurde massiv reduziert. Telefonkonferenzen für Projektbesprechungen fielen vollständig weg. Die bedienerfreundlichen Systeme sind in allen Besprechungsräumen weltweit immer einsatzbereit. So können wir Besprechungen effizient durchführen sowie Inhalte gemeinsam bearbeiten und besprechen – ohne dass alle Besprechungsteilnehmenden am selben Ort arbeiten. Die neue Form der digitalen Zusammenarbeit ist eine kostengünstige, effiziente Lösung und bietet einen echten Mehrwert.

Nachteile: Wir haben festgestellt, dass es eine Herausforderung ist, auf dem Markt einen IT-Lösungspartner zu finden, der neben den üblichen MS-Office-Anwendungen den Kollaborations-Teil (inklusive Telefonie) wirklich beherrscht.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Zuerst haben wir der Geschäftsleitung das neue Zusammenarbeitsmodell vorgestellt. Sie war vom hohen Nutzen und vom grossen Mehrwert beeindruckt. Bei einem zweiten Termin konnten sich unsere Mitarbeitenden davon überzeugen, dass ihnen die neue Form der digitalen Zusammenarbeit einen grossen Nutzen bringt.

Texpart Handels AG

Handels- und Engineeringfirma von feinmechanischen und mikromechanischen Bauteilen für Maschinen und Geräte oder komplexe Baugruppen

13 Mitarbeitende

www.texpart.com



Mit dem ThinkSmart Hub 500 werden Meetings produktiver denn je.



Talente fordern intelligente Technik

Was wünschen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem Smart Office?

Priska Roelli

Marketing & PR, Lenovo (Schweiz) GmbH

Immer mehr Mitarbeitende finden Unternehmen attraktiv, die Smart Offices anbieten. In diesen erleichtern intelligente Technologien das Arbeitsleben. Aber wie stellt man als KMU sicher, dass die Technologie auch diesen Erwartungen entspricht?

Smarte Bürotechnik ist gefragt

Die Nebenleistungen, die einst ein fortschrittliches Unternehmen geprägt haben – von kostenlosen Früchten bis hin zum Casual Friday –, wirken heute doch etwas verstaubt. Eine gemütliche, informelle Büroatmosphäre, die für mehr Kreativität und eine höhere Produktivität sorgen sollte, spielt bei der Akquisition von Top-Talenten, neudeutsch «War for Talents», keine zentrale Rolle mehr.

Aber was macht heute ein KMU für potenzielle Bewerbende attraktiv? Hier kommt die intelligente Technologie ins Spiel. In einer britischen Umfrage¹ gaben 87 % der Entscheidungsträger an, dass sie bei ihrem nächsten Stellenwechsel smarterer Bürotechnik einen sehr hohen Stellenwert beimessen würden. Sie hat einen besonders starken Einfluss auf die Millennials. Laut einer weiteren Umfrage² würden gut 60 % die Vorteile von intelligenten Technologien über Low-Tech-Annehmlichkeiten wie kostenloses Essen stellen. Gar 80 % gaben an, sich aufgrund der eingesetzten Arbeitsplatztechnologie für eine Stelle zu entscheiden – oder eben auch nicht.



Team-Meeting mit externen Teilnehmenden.

Endlich intelligente Videokonferenzen

Millennials lieben die intelligente Technologie, die sie in ihrem Privatleben bereits nutzen, weil sie ihr Leben einfacher macht. Sie möchten dasselbe am Arbeitsplatz: Technologische Hilfsmittel, die es ihnen erleichtern, etwa mit Menschen zusammenzuarbeiten. Doch intelligente Technologien am Arbeitsplatz bleiben gemäss einer Studie von Tech Republic noch immer hinter den Erwartungen zurück. Neben Geräten, die kompliziert in der Anwendung waren oder von der IT nicht vollständig unterstützt werden, traten bei den Anwendern immer wieder Probleme bei der Nutzung von Videokonferenzsystemen auf.

Wir alle kennen die Tücken solcher Conference Calls: Viel zu oft wartet man auf den Beginn einer Videokonferenz, sucht den richtigen Konnektor oder Teilnehmende innerhalb und ausserhalb der virtuellen Meetingräume können sich nicht verbinden.

Die neuste Generation von smarten Office-Technologien ändert das: Endlich ist es einfach und schnell möglich, Meetings ohne die üblichen Verbindungs- und Content-Sharing-Probleme einzurichten – dank intelligenter Technologien wie dem Lenovo ThinkSmart Hub 500. Dieses All-in-One-Gerät für Konferenzräume ist leicht zu installieren, benutzerfreundlich und effizient. Es lässt sich für Räume aller Grössen skalieren und flexibel an jede Plattform anpassen. Mit nur einer Fingerbewegung starten die Meetings pünktlich. Inhalte können schnell und einfach geteilt werden. Jeder, der etwas sagt, ist laut und deutlich zu hören. Dies ist nur ein Beispiel einer wegweisenden Technologie, die entwickelt wurde, um die Effizienz der Mitarbeitenden dank intelligenter Arbeitsumgebung zu steigern.

Virtuelle Assistenten

Ein weiteres Beispiel ist die Sprachsteuerung. Diese ist idealerweise so eingestellt, dass vom Besprechungsraum bis zum Desktop alles einfacher und besser zu verwalten ist. Sprachbasierte Assistenten, die vom Smartphone bis zum Konferenzsystem einsetzbar sind, können zur Produktivitätssteigerung beitragen, indem sie sich wiederholende Aufgaben übernehmen – von der Organisation von Kalendern und Agenden bis hin zur Terminvereinbarung. Durch Natural Language Processing (NLP) können virtuelle Assistenten sogar Besprechungsnotizen machen und grosse Massen von Daten schnell durchsuchen, um gesprächsrelevante Informationen zu finden.

Komfort am Arbeitsplatz

Mitarbeitende sehen ein Smart Office auch als den Ort an, an dem sie den Komfort ihres individuellen Arbeitsplatzes steuern können. Zu den beliebtesten Funktionen, die sie sich wünschen, gehören selbstanpassende Beleuchtung und Fensterblenden sowie individuelle Wärme- und Lichteinstellungen. Für Entscheidungsträgerinnen und -träger sind die bevorzugten intelligenten Funktionen eher auf Effizienz ausgerichtet – beispielsweise eine App für die Buchung von Desks und Räumen. Zudem wünschen sie sich Besprechungsräume, in denen Bildschirme nahtlos mit persönlichen Geräten arbeiten, und Internet-of-Things-Technologien.

Jedes Unternehmen, ob gross oder klein, sollte sich mit dem Gedanken beschäftigen, in smarte Office-Technologien zu investieren. Das Büro hat in den letzten zehn Jahren einige grosse Veränderungen erlebt, und es wird sich zusammen mit neuen Technologien und Arbeitsweisen weiterentwickeln. Mit Sitzsäcken allein lässt sich der War for Talents heute kaum gewinnen.

¹ Smart Offices: A 2017 Vision for the Future, British Land and Worktech Academy

² Intel Studie "Office of the Future"

Technology

Entwicklung und Implementierung von neuen Softwares und Tools im Bereich der Arbeitswelt 4.0

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Seit der Gründung des Unternehmens liegt unser Hauptaugenmerk auf der Digitalisierung und der Optimierung von Prozessen. Dank der umfassenden Digitalisierung können wir im strukturellen und personellen Bereich eine Politik leben, bei welcher wir auf die individuellen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden eingehen können. So verwirklichen wir eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Aus- und Weiterbildung. Wir bieten fixe Arbeitsplätze, die Mitarbeitenden haben jedoch in einem flexiblen Arbeitszeitmodell auch die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten. Dazu nutzen wir unzählige digitale Kommunikationsmöglichkeiten. Die Führungshierarchie haben wir bewusst sehr flach gestaltet, da wir grossen Wert auf eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden legen und die individuelle Entfaltung fördern möchten.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Der menschenorientierte, digitale Ansatz in der Führung und Organisation des Unternehmens hilft unseren Mitarbeitenden, ihre Work-Live-Balance zu verbessern. Wir stellen immer wieder fest, dass die Motivation und Arbeitsmoral überdurchschnittlich ausgeprägt sind.

Nachteile: Nachteile sehen wir keine.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Da unsere Arbeitsmodelle flexibel und individuell gestaltbar sind, sprechen wir die entsprechenden Möglichkeiten und Optionen mit jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin individuell ab und passen diese bei Bedarf an. Das Know-how über die digitalen Produkte, Softwarelösungen und Tools wird in regelmässigen Schulungen und Trainings vertieft und verfestigt. Auch sind unsere Mitarbeitenden an Veränderungsprozessen beteiligt und bringen ihre eigenen Vorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse ein.

Basel Business Group Solutions GmbH

Beratungen und Dienstleistungen in der digitalen Unternehmensentwicklung und im Change-Management

8 Mitarbeitende

www.bbg-solutions.com

© BBS-Group

Junior Consultant Isabel Arango im Kundengespräch am virtuellen Servicedesk.

CHANGE MANAGEMENT

Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Für die interne Kommunikation und Zusammenarbeit nutzen wir neu Microsoft Teams. Unsere Besprechungsräume in Winterthur haben wir modernisiert und zu modernen Kollaborationsräumen umgerüstet. Flipcharts, Beamer und Co. wurden ersetzt durch SMART Boards, interaktive Displays und kabellose Signalübertragung sowie einen Microsoft-Teams-Konferenzrechner für die Konferenzen in den Sitzungszimmern. Sämtliche Räume können von den Mitarbeitenden über ein Raumbuchungssystem reserviert werden. Die multifunktionalen Möglichkeiten werden von unseren Mitarbeitenden rege genutzt.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Präsentationen, Diskussionen, Dokumentenbearbeitung – alles geschieht in Echtzeit. Die Effizienz wurde dadurch deutlich gesteigert. Für die individuellen Bedürfnisse und Arbeitsweisen stehen die gewünschten Hilfsmittel zur Verfügung.

Nachteile: Mit schwindenden technologischen Grenzen werden zunehmend menschliche Grenzen über die Zeitzonen hinweg vergessen. Weil es einfach ist, Meetings immer und überall zu starten, denkt man nicht daran, dass Kollegen teilweise sechs oder sieben Stunden Zeitverschiebung haben.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

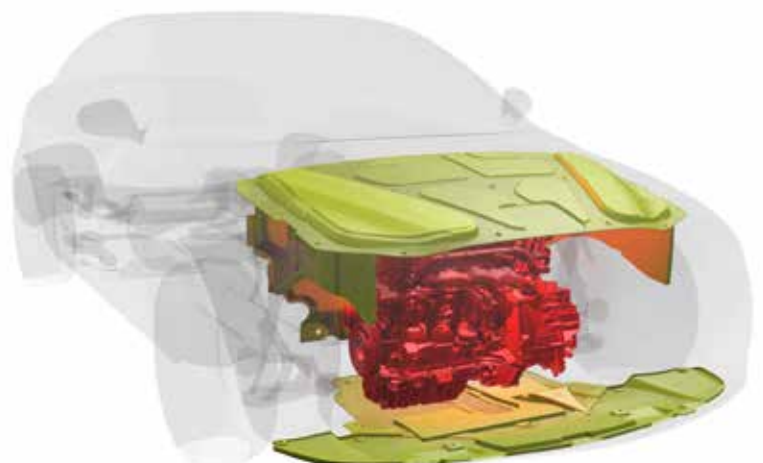
Bei der Evaluation von neuen Technologien haben wir Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen eingebunden. Für die Nutzung der neuen Produkte haben wir unsere Mitarbeitenden intensiv geschult. Auch darin, wie die neuen Tools nach Unternehmensleitsätzen und Richtlinien angewendet werden. Bei der Befähigung haben wir grossen Wert darauf gelegt, dass die Freude am Einsatz gebührend berücksichtigt wurde.

Autoneum	
Markt- und Innovationsführer im Akustik- und Wärmemanagement für Fahrzeuge	
13000 Mitarbeitende weltweit, davon rund 200 am Konzernhauptszitz in Winterthur	
www.autoneum.com	



Automatische Produktion von Hitzeschildern in Sevelen (CH)

© Autoneum



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir sind in allen Geschäftsbereichen stetig daran, Prozesse zu digitalisieren und neue digitale Möglichkeiten zu nutzen. Als Grundlage dafür dient ein gruppenübergreifendes Enterprise-Resource-Planning, welches wir bereits vor einigen Jahren eingeführt haben. Der Grad der Digitalisierung ist pro Bereich unterschiedlich. Im Bereich Transport und Recycling sind die Prozesse fast durchgehend digitalisiert. Die interne Kommunikation hingegen war an alle Mitarbeitenden bis 2018 nur auf dem Postweg möglich. Seit der Einführung einer Smartphone-App erzielen wir einen deutlich schnelleren Informations- und Kommunikationsfluss und sorgen für mehr Transparenz. Unsere Mitarbeitenden schätzen den unkomplizierten Austausch und die Vernetzung. Im Bereich Garten- und Landschaftsbau bewegen wir uns in einer Branche, in der Digitalisierung noch in den Kinderschuhen steckt. Wir erwarten hier in nächster Zeit eine rasante Entwicklung. Dabei ist uns wichtig, solche Trends nicht nur zu beobachten, sondern aktiv mitzugestalten und zu implementieren.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Die digitalen Mittel bieten neue Möglichkeiten; unsere Prozesse und Abläufe sind effizienter. Doch Digitalisierung und damit auch neue Arbeitsformen sind für uns kein «Allheilmittel». Wir sehen sie als sinnvolle Instrumente, welche uns die Arbeit erleichtern und neue Wege eröffnen können. Nach wie vor stellen wir den Menschen ins Zentrum.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Unsere Mitarbeitenden werden geschult und aktiv in die Veränderungsprozesse miteinbezogen. Dies ist keine einmalige Angelegenheit, sondern gelingt nur als stetiger Prozess. Denn sowohl das Unternehmen, sprich die Führung, wie auch die Mitarbeitenden befinden sich in einem fortwährenden Lernprozess. Dieser ist dann am erfolgreichsten, wenn er durch beide Seiten mitgestaltet wird.

Spross-Holding AG	
Garten- und Landschaftsbau, Transport und Recycling, Immobilien	
180 Mitarbeitende	
www.spross.com	



Digitalisierte Prozesse bei Spross Debag Zürich (Recycling) – Arbeitsplatz im Waaghaus

© Spross-Holding AG



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Eine unserer grossen Herausforderungen ist die teamübergreifende Zusammenarbeit an drei verschiedenen Standorten. Wir haben deswegen auf mobile Arbeitsplätze umgestellt, eine App für die Zeiterfassung eingeführt und halten viele Meetings per Skype ab. Alle unsere Arbeitsplätze sind mit Dockingstation und Monitor ausgerüstet. So können unsere Mitarbeitenden mit ihrem eigenen Laptop an jedem Standort arbeiten. Zudem haben sie von zu Hause aus oder vor Ort bei Kunden Zugriff auf unser System. An jedem Standort ist ein Zeiterfassungsterminal installiert, an dem die Mitarbeitenden per Badge ein- und ausstempeln. Diejenigen, die extern unterwegs sind oder im Home-Office arbeiten, können per Zeiterfassungs-App ein- und ausstempeln. Ausserdem haben wir ein Zeitreglement mit flexiblen Arbeitszeiten eingeführt, bei dem ein gewisser positiver Gleitzeitsaldo nicht überschritten werden darf. So gewähren wir unseren Mitarbeitenden einen guten Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit. Um Anfahrtszeiten und Fahrkosten zu sparen, setzen wir wann immer möglich und sinnvoll auf Meetings per Skype – sogar bei Schulungen mit allen 34 Mitarbeitenden.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Die Mitarbeitenden können ihren Arbeitsort flexibel wählen. Sie schätzen die Möglichkeit von Home-Office sehr. Die automatisch angerechneten Fahrzeiten durch das Stempeln per Badge vereinfachen den Aufwand in der Personaladministration.

Nachteile: Meetings per Skype ersparen zwar viel Zeit und Kosten, jedoch ist es bei einigen Themen besser, sie persönlich zu besprechen. In Sachen Teambildung ist Skype nicht förderlich. Es ist wichtig, dass sich alle Mitarbeitenden regelmässig sehen und austauschen können. Deshalb finden alle zwei Monate Team-Meetings mit allen Mitarbeitenden statt.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

In der IT-Branche muss man flexibel sein und sich den stetigen Veränderungen anpassen. Wir prüfen bereits beim Vorstellungsgespräch, ob jemand die erforderliche Agilität und Neugier mitbringt.

PROFFIX Software AG
Anbieter von Business Software für KMU
34 Mitarbeitende
www.proffix.net



Mobiles Arbeiten unterwegs

© PROFFIX Software AG



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Unseren Mitarbeitenden steht es frei, an den unterschiedlichen Standorten der ISS zu arbeiten. Sie sind mit mobilen Geräten ausgestattet und können von überall her auf die erforderlichen Daten zuzugreifen. Neben Hightech-Technologien in allen Bereichen setzen wir auch vermehrt und mit grossem Erfolg auf die Einbindung unserer Mitarbeitenden in unsere Kommunikation in den sozialen Medien. In Zusammenarbeit mit dem Geoinformations-Dienstleister geoProRegio AG ist es uns gelungen, ein ganzheitliches und schweizweit einzigartiges Konzept zu entwickeln. Dabei werden die bei der TV-Kanalinspektion gesammelten Daten direkt mit dem Geoinformationssystem GIS verknüpft und für die Bewirtschaftung bereitgestellt.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Durch die digitale Erfassung und Dokumentation aller Werkleitungen für die Versorgung und Entsorgung entstehen aussagekräftige Entscheidungsgrundlagen für die Planung von Unterhaltmassnahmen sowie für die Umsetzung von wirtschaftlichen und nachhaltigen Werterhaltungskonzepten.

Nachteile: Der Aufwand für Datensicherheit ist gestiegen.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

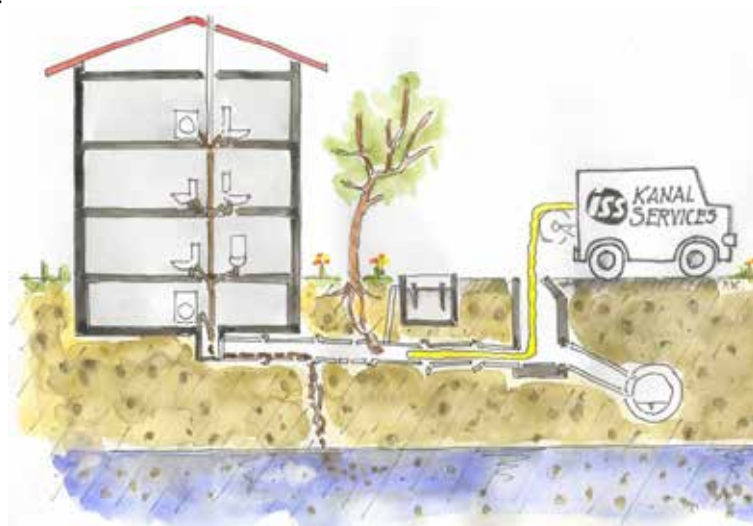
Mittels Schulungen in verschiedenen Bereichen.

ISS Kanal Services AG	
Unterhalt und Werterhaltung von Kanalisationen und Belägen	
280 Mitarbeitende	
www.isskanal.ch	



Spülvorgang von Entwässerungsleitungen im Untergrund

© ISS Kanal Services AG



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir haben flexible Arbeitszeiten und eine einfache Zeiterfassung via Smartphone-App. Nächstes Jahr beziehen wir neue Büroräumlichkeiten, um den Rahmen für New Work zu verbessern: Offener Büros, Rückzugsmöglichkeiten und Raum für Austausch. Unsere Mitarbeitenden sind betreffend des Arbeitsortes flexibel. Sie können dank cloudbasierten Technologien auch von extern auf unser System zugreifen. Wir tauschen uns intern per Chat aus und haben damit eine sehr rasche Kommunikation. Wo immer möglich verzichten wir auf Papier. Wir arbeiten mit agilen und dynamischen Arbeitsmethoden. Unseren Mitarbeitenden übertragen wir Verantwortung und schenken ihnen das dafür notwendige Vertrauen.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Die Flexibilität gibt den Mitarbeitenden Freiheiten; Berufs- und Privatleben sind besser vereinbar. Die Mitarbeitenden sind motivierter, wenn sie mehr Verantwortung übernehmen können und das Vertrauen spüren. Die Transparenz über das Unternehmen hinweg führt zu mehr Aufrichtigkeit.

Nachteile: Nachteile sind der hohe Koordinations- und Organisationsbedarf sowie die Vermischung zwischen Berufsleben und Privatleben. Die Abgrenzung verschwindet immer mehr.

Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen geben?

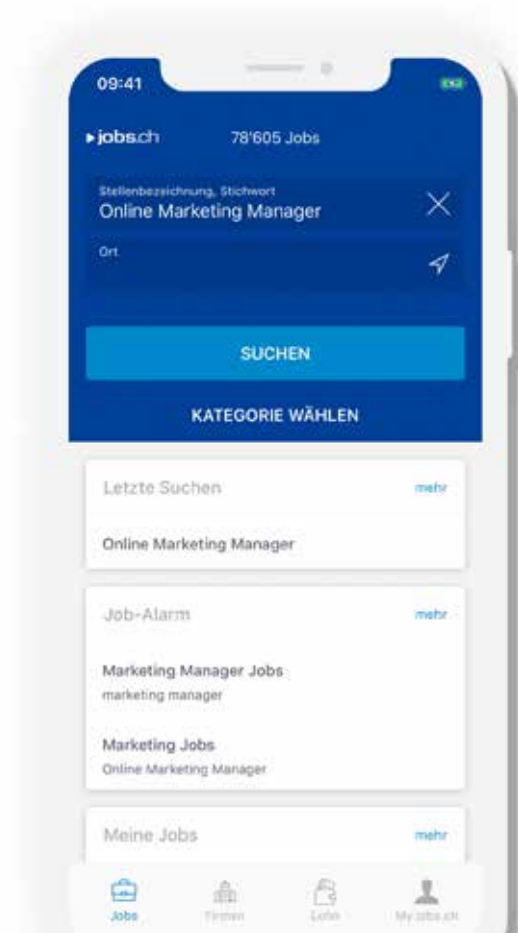
Den Mut haben, einfach mal etwas auszuprobieren. Unternehmen sollten die Transparenz als Chance sehen und bereit sein, den Mitarbeitenden Verantwortung zu übertragen.

JobCloud
Rekrutierungslösungen im digitalen Stellenmarkt der Schweiz
200 Mitarbeitende
www.jobcloud.ch



© JobCloud

Ein Team von über 20 Entwicklern codiert Tag für Tag für die Portale von JobCloud.



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir ermöglichen im Bereich Servicing seit 2017 das Arbeiten im Home-Office. Ob zu Hause oder im Büro: Die Mitarbeitenden haben Zugriff auf unsere Systeme. Zudem haben wir die Jahresarbeitszeit und den Gleitzeitensaldo eingeführt und fördern die Arbeit in Teilzeitpensen. Neue Technologien ermöglichen unseren Mitarbeitenden, von extern an Meetings teilzunehmen und sich via Chats auszutauschen. Via Smartphone-App können die Mitarbeitenden auf den Schichtplan zugreifen, ihre Schicht abtauschen sowie Ferien eingeben. In diversen Abteilungen haben wir eine agile Arbeitsmethodik eingeführt und die digitale Zusammenarbeit verbessert. Durch die Digitalisierung und Automatisierung aufgrund der Einführung von Voice to Text (automatisierte und intelligente Spracherkennung für Kundenanrufe) sowie Robotics (Einsatz bei hochvolumigen Standardprozessen im Kundendienst) werden Prozesse kundenfreundlicher und effizienter. Dadurch können Ressourcen für neue Einsatzmöglichkeiten generiert werden.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Dank Home-Office und neuen Arbeitszeitmodellen profitieren unsere Mitarbeitenden von einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit. Das macht sie zufriedener und wir haben tiefere Fluktuationsraten. Die agile Arbeitsmethodik gibt Personen und Teams mehr Verantwortung; eine schnellere und direktere Kommunikation ist möglich. Dank neuer Technologien sparen wir Ressourcen und steigern die Qualität.

Nachteile: Die neuen Arbeitszeitmodelle bedingen ein Umdenken in der Arbeitsführung, da die Mitarbeitenden nicht mehr physisch anwesend sind; die Koordination von Meetings ist aufwendiger. Zudem verursacht die IT-Ausrüstung hohe Kosten. Für die Umstellung auf eine agile Arbeitsmethodik war ein grosser Change-Prozess erforderlich. Das Umdenken der Mitarbeitenden benötigte einige Zeit. Auch die neue IT-Umgebung stellte neue Anforderungen an die Mitarbeitenden.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Wir haben die Führungskräfte sensibilisiert. Diese haben ihre Mitarbeitenden durch den Change-Prozess begleitet. Zudem haben wir unsere Mitarbeitenden umfassend informiert sowie Schulungen durchgeführt.

Swisscard AECS GmbH

Kreditkartenanbieterin und American Express Händlerbetreuerin bzw. Merchant Acquirer (Gemeinschaftsunternehmen von Credit Suisse und American Express)

700 Mitarbeitende

www.swisscard.ch



Callcenter Swisscard

© Swisscard AECS GmbH



Was wurde im Bereich der Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Wir haben vor über 15 Jahren flexible Arbeitszeiten und Home-Office eingeführt. Seit einigen Jahren beschäftigen wir Softwareentwickler aus dem nahen Ausland. Diese arbeiten von zu Hause aus und sind in regelmässigen Abständen bei uns im Office. Vor drei Jahren haben wir unsere Büroräumlichkeiten in ein ehemaliges Hotel verlagert. In diesem haben wir neben Büroräumen auch Schlafzimmer, die wir nutzen, wenn unsere Mitarbeitenden oder Partner aus dem Ausland zu Besuch sind. Zudem haben wir Kollaborationsräume geschaffen und Zonen eingerichtet, in denen Teams mit grossen interaktiven Displays zusammenarbeiten können.

Was sind die Vorteile und Nachteile der Implementierung?

Vorteile: Dank flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office können unsere Mitarbeitenden dann arbeiten, wenn sie am produktivsten sind. Einige unserer Entwickler sind nachtaktiv. Die Flexibilität steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglicht es uns, Personen im nahen Ausland zu beschäftigen. Das ist gerade in Zeiten von Fachkräftemangel extrem wichtig. Das Arbeiten und Zusammenleben im ehemaligen Hotel mit den Entwicklern aus dem Ausland hat uns geholfen, diese besser an das Unternehmen zu binden, eine persönlichere Basis für den Austausch zu schaffen und Hotelkosten einzusparen.

Nachteile: Die Technologieabhängigkeit ist stark gestiegen. Eine weitere Herausforderung liegt in der Planung. Wir schnüren für Teammitglieder einzelne Arbeitspakete – der Planungsaufwand hat damit zugenommen.

Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden für den Weg in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Da bei einer Softwareentwicklungsfirma die Menschen eher technikaffin sind, war die Nutzung von neuen Technologien nie ein Problem. Wir mussten unsere Angestellten und auch die Geschäftsleitung aber darauf vorbereiten, dass gewisse Arbeitsabläufe anders gemacht werden. Wir haben bewusst den Ansatz «ausprobieren – lernen – verbessern» gewählt. So haben wir mittlerweile Prozesse etabliert, die uns bei unserer Geschäftstätigkeit unterstützen.

IBV Informatik AG

Softwarehersteller spezialisiert auf Kollaborationslösungen und Prozessautomationslösungen

20 Mitarbeitende

www.ibvsolutions.com



© IBV Informatik AG

Kreatives Arbeiten mit einem interaktiven Whiteboard (Surface Hub 2S)



logitech®

ZUSAMMENARBEIT AUF IHRE ART

Unkomplizierte, effektive und zuverlässige Videokonferenzlösungen für jeden Meeting-Bereich.



LOGITECH TAP

Touch-Steuerung für Büroräume. Inklusive Videokonferenz-Raumlösungen für Google, Microsoft und Zoom.

LOGITECH RALLY KIT

Hochwertiges Ultra-HD ConferenceCam System

Wie umsetzen? Der Workshop-Canvas für Ihre Arbeitswelt 4.0

Marc K. Peter

FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication

Im nachfolgenden Praxiskapitel «Change-Management im Rahmen einer Digitalen Transformation» (ab Seite 205) präsentieren die Autorinnen die Bausteine für einen Veränderungsprozess zur Arbeitswelt 4.0. Um diesen Prozess mit einer strategischen Planung vorzubereiten, unterstützt Sie der Canvas zur Arbeitswelt 4.0 bei der Ideenfindung und Erarbeitung einer Roadmap.

So können Sie Ihr Arbeitswelt-Projekt strukturieren:

Schritt 1: Mitarbeitende einbeziehen

Mittels Umfragen identifizieren Sie den aktuellen Stand zur Arbeitswelt 4.0: Wie führen und gestalten Sie Ihr Unternehmen, welche Hilfsmittel setzen Sie ein, wie gestaltet sich die Arbeitswelt; und noch wichtiger, wo liegen die Potenziale für eine moderne, erfolgreiche Gestaltung dieser Arbeitswelt? Die Auswertung der Umfragen ermöglicht eine erste Diskussion und die Bestimmung von Prioritäten.

Schritt 2: Ideenfindung mittels Workshops

Im zweiten Schritt findet in einer erweiterten Analysephase (durch Diskussionen) sowie mittels Ideenfindung eine Auseinandersetzung mit den drei Dimensionen der Arbeitswelt 4.0 statt. Hier kommt der Canvas zum Einsatz, welcher eine praktische Hilfestellung für die Gestaltung von Workshops bietet. Diskutieren Sie die Dimensionen und Querschnittsfunktionen Kultur, Zusammenarbeit & Kommunikation sowie Arbeitsprozesse: Die erste Canvas-Seite (komplette Version auf Seite 203) präsentiert die Punkte, welche sich für die Diskussion eignen; auf der zweiten Canvas-Seite finden Sie Platz für Ihre Ideen, welche Sie z. B. mittels Post-It anbringen können (Abbildung 1). Es bietet sich zudem an, die Resultate der Umfrage (aus Schritt 1) sowie Beispiele von anderen Unternehmen (nutzen Sie die Mini-Fallstudien in dieser Publikation) vorzustellen. So identifizieren Sie Wünsche, Ideen sowie mögliche Lösungen – und motivieren gleichzeitig Ihr Team.

Canvas Arbeitswelt 4.0

Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten

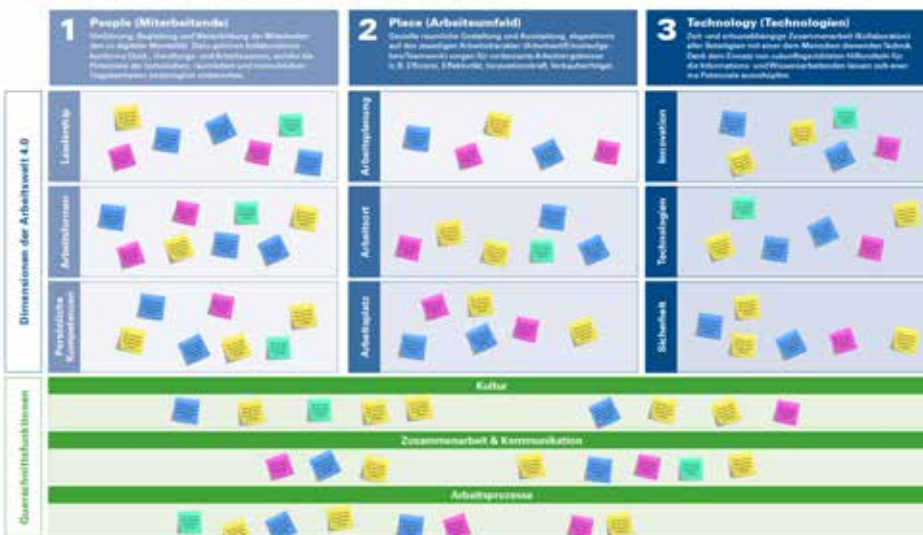


Abbildung 1: Der ausgefüllte Workshop-Canvas (FHNW Hochschule für Wirtschaft & Future Work Group GmbH)

Schritt 3: Strategie und Roadmap entwickeln

Zusammen mit Ihren Mitarbeitenden (oder in einem kleineren Kernteam) definieren Sie nun die Projekte für die Gestaltung Ihrer Arbeitswelt 4.0. Gruppieren Sie die Ideen aus den Workshops (aus Schritt 2), prüfen Sie die Machbarkeit, setzen Sie ein Budget und die Prioritäten. Für jedes Projekt werden zudem – wie im klassischen Projektmanagement – messbare Ziele, Lieferobjekte und Verantwortlichkeiten bestimmt. In diesem Schritt berücksichtigen Sie auch die ersten Bausteine des Change-Managements (z. B. Zielbild erarbeiten, Storytelling-Ansätze wählen, Projekt-Kick-off planen).

Schritt 4: Umsetzung und Change-Management

Parallel zu den Arbeiten in den diversen Projekten rund um People, Place und Technology sowie den Querschnittsfunktionen nutzen Sie das Change-Management zur erfolgreichen Begleitung, Unterstützung und Kommunikation Ihrer strategischen Arbeitsweltinitiative. Sie finden die wichtigen Bausteine im o. g. Artikel zum Change-Management.

Schritt 5: Erfolgskontrolle und kontinuierliche Optimierungen

Wie in den meisten Projekten üblich, überprüfen Sie alle Projekte auf ihre Zielerreichung hin. Kontrollieren Sie regelmässig, ob Sie den gewünschten Nutzen aus Ihrer Arbeitsweltinitiative ziehen. Ändern sich die Gegebenheiten oder zeigt sich, dass neue Potenziale genutzt werden könnten? Hier optimieren Sie Ihre Arbeitswelt 4.0 laufend. Eine interne Projektgruppe, welche sich regelmässig trifft und die neuen Themen diskutiert, unterstützt Sie bei diesem Prozess. Feiern Sie Ihre Erfolge mit dem Team!

Den Canvas in PDF-Format zur Arbeitswelt 4.0 erhalten Sie direkt auf www.arbeitswelt-zukunft.ch.

Canvas Arbeitswelt 4.0

Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten

1 People (Mitarbeitende)

Hinführung, Begleitung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zu digitaler Mentalität. Dazu gehören kollaborationskonforme Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen, welche die Potenziale der technischen, räumlichen und menschlichen Gegebenheiten bestmöglich einbeziehen.

- #### Leadership
- Wie entwickeln wir tragfähige Denk- und Handlungsweisen für ein digitales Mindset?
 - Wie schaffen wir Werte und Normen für eine sinnorientierte Unternehmenskultur?
 - Wie stellen wir Wohlbefinden und Gesundheit unserer Mitarbeitenden nachhaltig sicher?
 - Wie bereiten wir die Mitarbeitenden für beschleunigte Veränderungen optimal vor?
 - Wie gestalten wir die Arbeitskultur generations-, herkunfts- und geschlechtsgerecht?
 - Wie gelingt es uns, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein/zu bieten?

- #### Arbeitsformen
- Welche Hindernisse sehen wir im Zusammenhang mit der Einführung neuer Arbeitsformen?
 - Wie bauen wir unseren Unternehmenserfolg durch talent- und fähigkeitsgerechten Einsatz unserer Mitarbeitenden weiter aus?
 - Wie gelingt uns die optimale örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit?
 - Wie gestalten wir unsere Organisation zur Förderung der Kollaboration?
 - Wie fördern wir Selbstorganisation und partizipative Entscheidungsmechanismen?

- #### Persönliche Kompetenzen
- Wie fördern wir gezielt unternehmerisches Denken und Handeln unserer Mitarbeitenden?
 - Wie begünstigen wir den kontinuierlichen Auf- und Ausbau der Sozial- und Fachkompetenzen?
 - Wie stärken wir Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit unserer Mitarbeitenden?
 - Wie bauen wir tragfähige Gesundheitskompetenzen bei den Mitarbeitenden auf?
 - Wie fördern wir gezielt Experimentierfreude und Fehlertoleranz?

- #### Querschnittsfunktionen
- Wie verankern wir Leitbild und Werte, damit sie aktiv im Unternehmen gelebt werden?
 - Wie gelingt es, unsere Mitarbeitenden in den Kulturwandel einzubeziehen?
 - Wie gelingt es uns, Mitarbeitende und Kunden für das Unternehmen zu begeistern?

- #### Zusammenarbeit & Kommunikation
- Wie wird in Teams die Fehlertoleranz und Entscheidungsfreude gefördert?
 - Wie bauen wir eine wertschöpfende und transparente Kommunikation im Unternehmen auf?
 - Wie binden wir Kunden und Lieferanten optimal als Kooperations- und Lösungspartner ein?

- #### Arbeitsprozesse
- Wie gestalten wir die Arbeitsabläufe, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu unterstützen?
 - Wie viel Gestaltungsfreiraum geben wir den Mitarbeitenden für ihre Aufgaben?
 - Wie und in welchen Zyklen überprüfen wir die Aktualität bestehender Prozesse?

2 Place (Arbeitsumfeld)

Gezielte räumliche Gestaltung und Ausstattung, abgestimmt auf den jeweiligen Arbeitscharakter (Arbeitsart/Einzelaufgaben/Teamwork) sorgen für verbesserte Arbeitsergebnisse (z. B. Effizienz, Effektivität, Innovationskraft, Verkaufserfolge).

- #### Arbeitsort
- Was für ein Bürokonzept ist jetzt im Einsatz? Sind die verschiedenen Konzepte bekannt?
 - Wie wurde das Bürokonzept den verändernden Ansprüchen angepasst?
 - Wie unterstützt der Arbeitsort die Attraktivität als Arbeitgeber/In?
 - Wie fördert der Arbeitsort Kommunikation, Innovation und Kreativität?
 - Was bietet der jetzige Arbeitsort bezüglich Agilität und Teamwork?

- #### Arbeitsplätze
- Welche verschiedenen Arbeitsplätze stehen den Mitarbeitenden intern zur Verfügung?
 - Welche externe Arbeitsplätze dürfen die Mitarbeitenden nutzen?
 - Gibt es eine Regelung darüber, wer, wo, wann und wie arbeiten darf?
 - Gibt es Arbeitsplätze für jede spezifische Tätigkeit?
 - Sind die Arbeitsplätze generationengerecht gestaltet?

- #### Arbeitsstil
- Wie pflegen/nutzen die Mitarbeitenden ihre individuellen Arbeitsstile?
 - Können die Mitarbeitenden ihre persönliche Ressourcen- und Arbeitsplanung erstellen?
 - Wählen die Mitarbeitenden individuell ihre optimalen Arbeitsorte aus?
 - Stehen den Mitarbeitenden Lernzeiten zur Verfügung?
 - Würden die Mitarbeitenden zur optimalen Nutzung ihrer Arbeitsplätze befähigt?

- #### Kultur
- Wie kommt die Kultur räumlich zum Ausdruck?
 - Werden die Werte auch in der Arbeitswelt gelebt?
 - Welchen Stellenwert hat das Arbeitsumfeld (Place) in der Kultur der Firma?

3 Technology (Technologien)

Zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit (Kollaboration) aller Beteiligten mit einer dem Menschen dienenden Technik. Dank dem Einsatz von zukunftsgerichteten Hilfsmitteln für die Informations- und Wissensarbeitenden lassen sich enorme Potenziale ausschöpfen.

- #### Strategie
- Wo befinden wir uns und wo wollen wir in Bezug auf die Arbeitswelt 4.0 hin?
 - Welche Zusammenarbeits-Szenarien sollen durch die Technologie gefördert werden?
 - Wo können wir durch den Einsatz von IT-gestützter Zusammenarbeit Mehrumsatz generieren?
 - Wie viel sparen wir durch den Einsatz von IT-gestützter Kommunikation und Zusammenarbeit?
 - Welche IT-Strategie im Allgemeinen (und Cloud-Strategie in Speziellen) verfolgen wir?
 - Rechtssystem: Wie transparent sollen Daten für die Mitarbeitenden verfügbar sein?

- #### Infrastruktur
- Wie finden wir die für uns passende Plattform für die Kommunikation und Zusammenarbeit?
 - Welche Komponenten einer « Social Collaboration »-Infrastruktur sind für uns relevant?
 - Mit welchen Endgeräten (Laptop, PC, Smartphone, Tablet) sollten unsere Teams arbeiten?
 - Welche Arbeitsorte sollen mit Technologie grundsätzlich ausgerüstet werden?
 - Welche Arten von Arbeitsplätzen werden mit neuer Technologie ausgestattet?
 - Welche Hardware benötigen wir für Meetingräume und weitere spezifische Orte?

- #### Umsetzung
- Welche Mitarbeitenden und Teams kümmern sich um die Umsetzung?
 - Digital First: Wie machen wir uns fit, unser Projekt zur Einführung IT-gestützter Zusammenarbeit mit digitalen Tools und Plattformen zu planen, dokumentieren und durchzuführen?
 - Wie stellen wir sicher, dass die Mitarbeitenden das System verstehen und motiviert bedienen werden?
 - Welchen Kundennutzen wollen wir mit IT-gestützter Zusammenarbeit verbessern oder herstellen?
 - Welche Schritte enthält unser Umsetzungsplan?

- Mit welchen technischen Massnahmen fördern wir unsere Kultur und den Zusammenhalt?
- Wie reagiert unser Unternehmen auf technologische Veränderungen?
- Welchen Stellenwert haben agile Prinzipien in unserem Unternehmen?

- Über welche Plattform und mit welchen Kunden treten wir in einen engeren digitalen Dialog?
- Wie fördern wir die Mitarbeit auf neuen Kommunikations- und Zusammenarbeitsplattformen?
- Mit welchen technischen Massnahmen machen wir kollektives Wissen verfügbar?

- Welche Prozesse können und wollen wir mit digitaler Zusammenarbeit verbessern?
- Wie verändern sich unsere Arbeitsprozesse durch den Einsatz von Technologie?
- Welche unserer Produkte und Dienstleistungen können wir standardisieren und automatisieren?

Beratung – Begleitung – Umsetzung für die Arbeitswelt der Zukunft

Die Future Work Group ist ein Team von Expertinnen und Experten, das ...

1. Ihnen in den Dimension People, Place und Technology fundiertes Wissen und umfassende Praxiserfahrung zur Verfügung stellt.
2. Ihnen Wissenschaft und Praxis für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihres Unternehmens nutzbar macht.
3. Ihnen ein Kompetenzspektrum von der Raumgestaltung über Hard- und Software bis zur Leadership- und Mitarbeitendenentwicklung bietet.



3 Bereiche – 1 Ansprechpartnerin

So wird aus der Arbeitswelt der Zukunft
eine «runde Sache» – für Sie und Ihr Unternehmen.

futureworkgroup.ch



Kostenloser Download der Studie «Arbeitswelt 4.0» unter arbeitswelt-zukunft.ch

Change-Management

im Rahmen einer Digitalen Transformation

Christiane Herre

Eidgenössisches Departement für auswärtige
Angelegenheiten EDA, Direktion für Ressourcen

Helene Müller

PostMail, Schweizerische Post

Herausforderungen einer Digitalen Transformation

Die Digitalisierung, getrieben durch den technologischen Fortschritt, verändert als Treiberin primär Unternehmungen mit einer langen Tradition. Diese (notwendigen) Veränderungen fallen durch die neuen Möglichkeiten der Technik je nach Branche und Unternehmensgeschichte unterschiedlich stark aus. Neue Unternehmungen, welche keine lange Vergangenheit haben, sind diesen Veränderungen weniger stark unterworfen, da sie die Möglichkeiten der Digitalisierung bereits beim Aufbau ihres Unternehmens inkrementell, als treibende Kraft, integriert haben oder sie sich gerade wegen den Veränderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung überhaupt formiert haben.

Das vorliegende Praxisbeispiel zeigt auf, wie sich eine Schweizer Bank im Kontext der Digitalisierung transformiert hat, indem sie ihr Leistungsangebot digitalisiert hat. Im Rahmen der Veränderung berücksichtigte das Change-Management insbesondere die Mitarbeitenden und deren Mittragen der Transformation, mit dem Ziel, dass sich der Wandel sowohl in den Köpfen als auch im Verhalten manifestiert.

Immer wenn Veränderungen anstehen, sind damit Risiken verbunden. Die Unsicherheit, welche durch die Veränderungen ausgelöst wird, steigert die Wahrscheinlichkeit der Fluktuation, den Verlust der Motivation und des Commitments der Mitarbeitenden und in der Konsequenz die Produktivität und die Leistungsbereitschaft einer Unternehmung. Eine aktive Begleitung der Veränderung stellt den Versuch dar, diese Risiken zu minimieren. Gleichzeitig gibt es bei jeder Veränderung immer Gewinner und Verlierer. Das bedeutet, dass es niemals gelingen wird, die Veränderung so zu gestalten, dass alle Mitarbeitenden zufriedengestellt werden können. Es gilt in dem Sinne, dass Change-Management nicht gut, sondern nur mehr oder weniger schlecht gestaltet werden kann. Aber genau deswegen ist es wichtig, in ein aktives Change-Management zu investieren.

Phasen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen

Die Gestaltung des Veränderungsprozesses beinhaltet (nach Lewin, 1947; Kraft & Peter, 2017) folgende Phasen:

- 1. Die Vorbereitung («unfreezing»):**
Einbezug wichtiger Stakeholder sowie Durchführung vorbereitender Analysen.
- 2. Die Umsetzung («moving»):**
Einführung und Begleitung konkreter Veränderungen, beispielsweise in Form von Trainings- oder Kommunikationsmassnahmen.
- 3. Die Konsolidierung («freezing»):**
Einführen von Strukturen und Standards, um den Change nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Dabei sollen Unternehmen auch eine Agilität behalten, um auf Veränderungen flexibel reagieren zu können.

Im Nachfolgenden soll auf die konkrete Ausgestaltung der Change-Phasen im Praxisbeispiel eingegangen werden.

Die Vorbereitungsphase

Bei der Vorbereitung bzw. dem Aufsetzen einer aktiven Change-Begleitung im Rahmen einer Digitalen Transformation gibt es unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. Die Struktur des Change-Projektes sowie die zu bearbeitenden Inhalte müssen klar definiert werden. Es gilt zu entscheiden, welche Themenfelder Gegenstand des Change-Managements sind: Da eine nachhaltige Veränderung häufig nur funktioniert, wenn sich nebst Strategie und Produkten auch die Kultur ändert, spielt eine bewusste Gestaltung der Kultur eine gewichtige Rolle. Ein solcher Wandel funktioniert nur, wenn das Management absolut und geschlossen dahintersteht. Ein wichtiger Hebel sind in jedem Fall die Führungspersonen (z. B. Schein, 2010). Da bei Veränderungen immer auch die Anforderungen an die Arbeit verändert werden, muss der Kompetenzentwicklung Rechnung getragen werden. Ein weiterer erfolgskritischer Faktor bei der Veränderung ist eine entsprechende Begleitkommunikation. Das beschriebene Change-Projekt hat demnach folgende Themenfelder bearbeitet:

- Kultur
- Führung
- Kompetenzen
- Kommunikation

Die Definition der Themenfelder dient einerseits der Fokussierung, andererseits wird dadurch sichergestellt, dass keine wichtigen Aspekte vergessen gehen. Bei der Vorbereitung sind Überlegungen zu Zeithorizont und Budget weitere Faktoren, die geklärt werden müssen. In der Vorbereitungsphase soll zudem definiert werden, wie die Zusammenarbeit mit den einzelnen Unternehmensbereichen und dem HR gestaltet werden soll und wie Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten im Change-Management geregelt werden.

Damit in unserem Beispiel der gesamte Change-Prozess beschleunigt werden konnte, wurde eine Projektstruktur gewählt: Eine Projektgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Disziplinen (HR, Kommunikation, Linie) widmete sich dem Change-Management. Die Mitarbeitenden wurden möglichst von ihrer operativen Arbeit respektive der Linientätigkeit befreit, sodass sie sich ganz der Projektarbeit widmen konnten. Dem Staffing des Projektteams kommt eine wichtige Rolle zu: Bei der Auswahl der Projektmitglieder gilt das Prinzip «beste Person aus der Linie zu 100%». Es kann unter Umständen allerdings ein schwieriges Unterfangen werden, dieses Prinzip umzusetzen, da in den meisten Unternehmen die Linie versucht, Eigeninteressen durchzusetzen und Kraft ihrer Position die besten Mitarbeitenden lieber behält, als sie in Projekte zu entsenden. Dieses Umdenken ist Teil der Transformation zu einem Netzwerkunternehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Prinzip eher Wunschdenken bleibt. Aber unter Berücksichtigung der Relevanz und Verantwortung, welche das Projekt Change-Management besitzt, ist es naheliegend, dass nur die besten Mitarbeitenden für die Bildung der Zukunft vorzusehen wären. Für die Mitarbeitenden sollen im Rahmen ihrer Arbeit im Projekt beste Bedingungen geschaffen werden. Wichtig ist auch, dass ihnen entsprechend Status und Wertschätzung verliehen werden.

Die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten und dem HR wurde durch eine Gremienstruktur geregelt, indem jedes Geschäftsleitungsmitglied Sponsor eines Teilprojektes wurde. Im vorliegenden Beispiel war die Leitung HR Sponsor für das Change-Management. Parallel zum Projekt Change-Management liefen verschiedene andere Projekte, die den Change auf einer Strategie- und Produktebene adressierten (Kern des Change: Digitale Transformation des Leistungsangebotes und der Prozesse). Die organisatorische Nähe des Projektes Change-Management zu den produkt- und prozessorientierten Change-Projekten stellte eine enge Verzahnung von Strategie- und Kulturwandel sicher.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Vorbereitungsphase besteht im Stakeholdermanagement: Es gilt herauszufinden, welche Personen in Schlüsselfunktionen hindernde oder fördernde Kräfte auslösen könnten. Diese sind zu identifizieren, indem das interne Netzwerk betrachtet wird und die identifizierten Schlüsselpersonen (CEO, wichtige Projektleiter, einflussreiche Personen mit hohem Standing in der Organisation) im Rahmen eines strukturierten Interviews befragt werden. Durch die Interviews werden Informationen gesammelt, die in die Massnahmen der Umsetzung einfließen. Im vorliegenden Praxisbeispiel wurden folgende Fragen gestellt:

1. Welche Ziele sollen mit der Digitalen Transformation erreicht werden? Was sind die wichtigsten Merkmale einer digitalen Bank?
2. Welche Merkmale soll die Belegschaft aufweisen? Wie soll die Kultur aussehen? Welche Merkmale zeichnet die Zielkultur im Vergleich zur heutigen Kultur aus?
3. Welche Führungsgrundsätze sollen vorherrschen?
4. Welches sind in drei Sätzen die wichtigsten Kernbotschaften zum digitalen Leistungsangebot, die den Mitarbeitenden vermittelt werden?

Des Weiteren wurden persönliche Fragen gestellt:

5. Was motiviert dich persönlich, die Veränderung von der heutigen Bank zur digitalen Bank anzugehen?
6. Was bist du bereit dafür zu tun?
7. Was bist du bereit dafür allenfalls aufzugeben?

Die Antworten bildeten die Basis der ersten Interventionen und gaben die Schwerpunktthemen vor.

In der Vorbereitungsphase wurde der Entscheid gefällt, den Change als Kick-off durch den CEO einzuführen. Da es für die Mitarbeitenden in Zeiten der Unsicherheit wichtig ist zu wissen, wohin die Reise führt, gehört es zu den Aufgaben des CEOs, den Change zu verkörpern, immer wieder mit den Mitarbeitenden im Diskurs zu stehen sowie transparent aufzuzeigen, welche Meilensteine definiert werden und was unklar ist. Es muss klar zum Ausdruck kommen, dass der Change vom CEO initiiert wurde und dass er sich persönlich für dessen Erfolg einsetzt. Genauso klar muss die Haltung der Geschäftsleitung spürbar sein: Als Gremium müssen alle Mitglieder in der höchsten Konsequenz hinter dem Entscheid der Transformation stehen.

Die Vorbereitungsphase dient auch dazu, sich Gedanken zu machen, nach welchen Prinzipien der Change angegangen werden soll und wie eine grobe Definition des Zielbilds aussieht. Bei diesem Praxisbeispiel wurde entschieden, den Change nach dem Prinzip der Co-Creation anzugehen: Das bedeutet, dass möglichst alle Interventionen gemeinsam mit Mitarbeitenden vorbereitet, definiert und gestaltet werden. Auch geht es bei Co-Creation darum, den Change nicht klassisch top-down zu gestalten, sondern die Kraft der Basis zu nutzen und auch Bottom-up-Interventionen zu gestalten.

Ein weiteres Prinzip bestand darin, die Mitarbeitenden zu Fans der eigenen Produkte zu machen. Das ist besonders sinnvoll, weil die Digitale Transformation in der Regel eine kundenzentrierte Transformation ist, die für den Kunden im Sinne der Customer Experience mehr Convenience schaffen soll. Wenn dies das Ziel ist, müssen Mitarbeitende als erste Kunden betrachtet und zu besten Botschaftern der eigenen Produkte werden. Dadurch entsteht Commitment mit dem Unternehmen und der strategischen Ausrichtung sowie den neu entwickelten Produkten und Prozessen. Der Leitsatz «Betroffene zu Beteiligten machen» allein genügt nicht: Nur Beteiligung löst noch keine Leidenschaft und Begeisterung aus, diese entsteht nur, wenn eine emotionale Identifikation mit den Produkten besteht (wenn man Fan davon ist). Dies benötigt es, wenn ein Change nachhaltig gestaltet werden soll.

Um die Strategie (und damit auch die Digitale Transformation) für alle verständlich und greifbar zu machen, sollten die Ergebnisse, aber auch Zwischenergebnisse immer wieder transparent aufgezeigt werden. Im Falle der Digitalen Transformation eignen sich die digitalisierten Produkte. Wenn die Mitarbeitenden realisieren, dass diese neuen Produkte für den Kunden einen Mehrwert bringen und sie den Bezug zur Strategie herstellen können, dann ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass der Widerstand gegenüber der Veränderung reduziert werden kann.

Ein weiteres Prinzip bestand darin, den Change entlang von Werten zu führen, um dem Kulturwandel genügend Gewicht zu verleihen. Diese Werte sollten aufzeigen, was einerseits von den Mitarbeitenden verlangt wird und andererseits was vom Management vorgelebt werden sollte, um das Unternehmen nachhaltig digital zu transformieren. Explizit für den Change formulierte Werte schaffen eine gemeinsame Sprache und definieren, in welche Richtung sich die Kultur zu entwickeln hat. In unserem Beispiel waren die Werte Offenheit, Networking und Engagement die treibenden Kräfte und Orientierungshilfen bei der Veränderung des Verhaltens. Diese Werte wurden im Rahmen des Prozesses operationalisiert und im Anschluss in unterschiedliche Instrumente (z. B. Mitarbeitergespräch, Leistungsbeurteilung, Feedback etc.) integriert. Dies dient der Klarheit, welche Verhaltensweisen und welches Mindset anzustreben sind.

Zusammenfassung der Change-Prinzipien:

Stakeholdermanagement: Identifikation hindernder und fördernder Kräfte für die Veränderung.

Co-Creation: In Co-Creation gemeinsam Change-Massnahmen definieren und Bottom-up-Kräfte nutzen.

Begeisterung schaffen: Mitarbeitende durch die neu entstehenden Produkte **zu Fans** machen.

Anhand von **Werten** aufzeigen, wie der Change angegangen wird und welche Verhaltensweisen/welches Mindset als wünschenswert und förderlich für die Transformation angesehen werden.

Umsetzung

Um möglichst unmittelbar sichtbare Projekterfolge im Bereich Change zu generieren, wurde das Projekt agil nach Kanban mit entsprechenden Meeting-Strukturen geführt. Der Grund dafür bestand darin, dass im Rahmen der Digitalen Transformation bestimmte Unternehmensbereiche, beispielsweise Teile der Informatik, in eine agile Arbeitsweise transformiert wurden. Im Sinne der systemischen Betrachtungsweise sollte der Ort, von welchem die Veränderung angestoßen wurde (in diesem Fall das Projektteam Change), einen Schritt weiter sein als diejenigen Bereiche, die von der Veränderung direkt betroffen sind.

Agile Vorgehensweisen planen in Sprints (überschaubare Aufgabenpakete) und richten sich dabei an einem definierten Zielbild aus. Einfach ausgedrückt bedeutet das, einen groben Plan zu skizzieren, sich aber regelmäßig an der Realität zu orientieren und je nach Situation weitere Interventionen aufzunehmen oder bereits geplante zu streichen, ganz nach dem Motto: «Planen ist wichtig, nicht aber der Plan.» Im Rahmen von wöchentlichen Stand-up-Meetings sowie monatlichen Planning- und Review-Meetings wurden – immer im Hinblick auf das Zielbild und einen Jahresplan – konkrete Massnahmen abgeleitet, umgesetzt oder gestrichen sowie der Prozess in Retrospektiven analysiert und optimiert. Eine Visualisierung in Form eines elektronischen Kanban-Boards wurde genutzt, um Aktivitäten sowie geplante und erreichte Meilensteine transparent zu machen.

Die Umsetzung anhand oben genannter Prinzipien fordert situationsadäquat zu planen und zu handeln; es braucht demnach eine äusserst präzise Beobachtung des gesamten Unternehmens-Mikrokosmos und eine Reihe von kreativen Antworten im Sinne von Interventionsmassnahmen, welche auf allen Stufen der Unternehmung mehr oder weniger irritierend wirken können und sollen. Sowohl für den Projektleiter/die Projektleiterin als auch für die Mitarbeitenden heisst das, dass eine sehr hohe Frustrationstoleranz mitgebracht werden muss. Denn wenn Interventionen Veränderungen erzielen sollen, müssen sie Emotionen und damit gegebenenfalls zumindest bei einigen Mitarbeitenden auch Widerstände auslösen.

Widerstände sind bei der Digitalen Transformation auf allen Ebenen zu erwarten, insbesondere auf der Ebene des Topmanagements. Die Veränderungen im heutigen Kontext, welche das Zielbild «Netzwerkorganisation mit agilen Arbeitsweisen in selbstorganisierten Teams» haben, suggerieren das Ende der Hierarchien und gerade jetzt werden Personen auf höheren Positionen subtil oder sogar explizit infrage gestellt. In Anbetracht der klassischen Karriereleiter gilt: Umso höher in der Hierarchie, desto weniger potenzieller Gewinn. Hinzu kommt der Fakt, dass in traditionellen, hierarchischen Unternehmungen Wettbewerb, Kämpfertum und Egoismus dazu geführt haben, dass sich Personen höhere Positionen ergatterten. Da ist nun ein komplettes Umdenken gefordert. Neu sollte die reine Leistungskultur dem «egoreduzierten Netzwerkdenken» weichen. Nur mit einem veränderten Mindset wird es möglich sein, dem Tempo und der Smartness der Konkurrenz standzuhalten und im Markt zu bestehen. In dem Sinne ist es durchaus verständlich, dass altgediente Manager sich an alte Zeiten klammern möchten.

Es kann darum paradoxerweise passieren, dass der Auftraggeber (die Geschäftsleitung) aufgrund des persönlichen, eventuell auch unbewussten Widerstandsempfindens den Change lieber wieder rückgängig machen würde, als sich selber zu verändern. Dies wird in der Regel vordergründig nicht sichtbar sein, aber durch sehr unterschiedliche (nicht leicht zu interpretierende) Reaktionen zum Ausdruck kommen. Hier gilt es aufmerksam zu sein und die Reaktionen in den korrekten Kontext zu stellen.

Im Sinne der Co-Creation gilt es dann auch, diejenigen Mitglieder der Geschäftsleitung, welche Widerstände zeigen, in die Gestaltung der Massnahmen zu integrieren. Selbst wenn es sich um Geschäftsleitungsmitglieder handelt, treten ähnliche Widerstände auf, wie sie auch bei den Mitarbeitenden zu erwarten sind. Konkrete Beispiele sind: infrage stellen der Interventionsmassnahmen («sind das wirklich die richtigen Massnahmen, oder wäre es nicht sinnvoller das und das zu tun?»); infrage stellen des Zeitpunktes («aktuell haben wir doch andere, wichtigere Dinge zu erledigen, aber zu einem späteren Zeitpunkt macht es sicher Sinn...»); infrage stellen des Aufwandes («es braucht einfach zu viel Zeit, wir haben das Tagesgeschäft und können nicht dauernd irgendwelche Workshops machen»). In jedem Fall ist es wichtig, diese Fragen zu beantworten und immer wieder darauf einzugehen, auch wenn es in der Rolle des Change-Managers manchmal mühsam wird. Insbesondere wenn Mitglieder des Topkaders solche Gedanken äussern, macht es Sinn, sich persönlich darum zu kümmern und immer wieder das Gespräch zu suchen. Genau wie die Mitarbeitenden möchten sie gehört und ernst genommen werden. Solche Gespräche im informellen Rahmen zu führen, kann helfen zu verstehen, worum es wirklich geht. Oft stecken hinter Widerständen Ängste und Unsicherheiten. Auf diese Aspekte einzugehen vermag den Widerstand zu reduzieren und im besten Fall gewinnt man dadurch sogar Botschafter für den Change.

Folgende zehn Elemente haben sich bei dem hier beschriebenen Change bewährt:

1. Schaffung eines emotionalen Zielbildes

Ein visuelles Zielbild kann für die Mitarbeitenden ein Hilfsmittel sein, um in Bildern zu verstehen, worum es geht. Bilder können besser memoriert werden und haben starken Symbolcharakter. Im beschriebenen Praxisbeispiel ist es jedoch nicht gelungen, ein solches visuelles Zielbild zu schaffen. Es gab bei allen Bildvorschlägen Uneinigkeit im Management und es konnte je länger, desto weniger Konsens gefunden werden. Nun galt es, eine Alternative zu einem visuellen Zielbild zu finden, welche dennoch emotional und griffig genug war. Eine Möglichkeit war, Werte zu definieren, welche für die Veränderung notwendig sind und auch gleich beschreiben konnten, welche Aspekte in der künftigen Kultur wichtig werden. Diese Werte wurden in einem Akronym zusammengestellt, visuell ansprechend umgesetzt und im Rahmen aller Change-Kommunikationsmassnahmen genutzt. Auch waren diese Werte im gesamten Unternehmen sichtbar (z. B. auf Videoscreens, als Beamer-Standbild und auf Stickern, die beispielsweise auf Laptops oder Batches geklebt werden konnten).

Diese Werte wurden in einer Co-Creation-Session mit der Geschäftsleitung und der dreifachen Anzahl an Mitarbeitenden erarbeitet. Diese erste Co-Creation der Geschäftsleitung fand zudem am Abend und an einem speziellen Ort – in einem gedeckten Kinderspielplatz – statt. Für die Geschäftsleitung war dies eine ganz neue Art, gemeinsam mit Mitarbeitenden zu arbeiten. Einige Geschäftsleitungsmitglieder schätzten den Prozess und konnten sich darauf einlassen, andere hingegen weniger. Bemängelt wurde unter anderem, dass dies wenig effizient und mit hohen Kosten verbunden sei und dass kein klarer Output generiert wurde. Die Mitarbeitenden hingegen waren absolut begeistert. Alle Mitarbeitenden, die sich einbringen konnten, schätzten den Fakt, dass eine Geschäftsleitung zusammen mit den Mitarbeitenden Werte definiert und dass die Geschäftsleitung sich auf eine solche Location einlässt. Die Mitarbeitenden hatten ein starkes Gefühl der Partizipation und dadurch entstand das volle Commitment für die anstehende Veränderung. Diese Mitarbeitenden waren so begeistert von der Co-Creation, dass sie, ohne dass ihnen ein Auftrag erteilt wurde, Botschafter des Change wurden. Sie erzählten von ihrer durchwegs positiven Erfahrung mit der Geschäftsleitung, vom bevorstehenden Change und den anzustrebenden Werten.

2. Storytelling von Werten und der Vision

Um eine Veränderung anzustossen, braucht es den Case for Change (Kotter, 2011). Immer wieder wird die Frage gestellt: «Warum müssen wir uns verändern, es ist doch gut so, wie es ist.» Veränderung heisst immer auch, sich vom Gewohnten, lieb Gewonnenen zu verabschieden. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden verstehen, warum diese Veränderung notwendig und unabdingbar ist. Da Change immer eine emotionale Angelegenheit ist, müssen die Reaktionen darauf auch einen emotionalen Gehalt aufweisen. Das bedeutet, dass man sich bei allen Interventionen Gedanken machen soll, wie die emotionale Komponente der Mitarbeitenden angesprochen werden kann und wie eine mitreissende Geschichte erzählt werden kann. Fakten aufzuzeigen, warum die Veränderung notwendig ist, kann beispielsweise durch die Darstellung des Gewinneinbruchs erzielt werden. Dies ist eine reine Sachinformation, die emotional zwar bewegen kann, aber nicht sehr motivierend wirkt. Deshalb bietet es sich an, bei Veränderungen das «Warum», den sogenannten Case for Change, in eine Geschichte zu verpacken – Storytelling als Methode des Motivierens. Storytelling (deutsch: Geschichten erzählen) bedeutet hierbei, durch den Einsatz von Geschichten Informationen zu vermitteln. Eine erste Version der Geschichte wurde an der gleichen Co-Creation zusammen mit dem CEO sowie weiteren Mitgliedern der Geschäftsleitung und Mitarbeitenden erarbeitet. Diese Version war ein erster Entwurf, der an die nächste Managementstufe weitergegeben wurde, um die Geschichte in Workshops in Kleingruppen gemeinsam auszuarbeiten. Damit alle teilnehmen konnten, wurden verschiedene Daten zur Verfügung gestellt.

Die in der Co-Creation erarbeiteten Werte wurden ebenfalls mit der zweiten Managementstufe in den gleichen Workshops geschärft und weiter operationalisiert. Aus jedem Workshop erfolgte eine neue Version der Werte-Operationalisierung und der Geschichte. Nach der Hälfte aller Workshops wurde die Geschichte dem CEO vorgestellt, welcher sein Feedback einfließen liess. Beim letzten Workshop wurde zudem die Leitung der Kommunikation als Teilnehmer eingeladen. Gleich im Anschluss konnte die letzte Version der Geschichte dem CEO präsentiert werden, welcher sie dann finalisierte.

3. Der Kick-off

Sowohl die Geschichte als auch die Werte wurden bei einem Gesamtanlass für alle Mitarbeitenden präsentiert. Es war Aufgabe des CEOs, an diesem Anlass alle Mitarbeitenden auf emotionale Art und Weise von der Veränderung zu überzeugen. Die Bühne, auf welcher der CEO seine Präsentation hielt, war gross und leer. Es wurden keine Folien verwendet, sondern der CEO bestach allein durch seine Präsenz. Es gelang ihm, die Geschichte so zu erzählen, dass er eine Grosszahl der Mitarbeitenden bewegen konnte, gemeinsam mit ihm diesen Weg zu gehen. Bei diesem Anlass kam zum Ausdruck, wie ernst ihm das Anliegen der Digitalen Transformation ist und dass er nicht nur Auftraggeber der Veränderung ist, sondern dass er sich selber in der Verantwortung sieht, diese Veränderung erfolgreich umzusetzen. Der Appell wurde laut und deutlich an die Mitarbeitenden gerichtet, diese Veränderung im Sinne der definierten Werte anzugehen. Bei dieser Gelegenheit wurden die drei neuen Werte im entsprechenden graphischen Design erstmalig enthüllt und waren nach der Rede an verschiedenen Orten und auf T-Shirts der Organisatoren des Anlasses sichtbar.

Ein weiteres Element des Kick-offs war die Präsentation eines ersten Produkt-Prototyps. Dieser Prototyp wurde den Mitarbeitenden an Ständen auf dem Smartphone erklärt und gezeigt. Die Präsentatoren waren die Mitglieder der Geschäftsleitung und die Mitglieder der zweiten Managementebene. Nicht nur die Demonstration des Prototyps durch die Geschäftsleitung stand dabei im Zentrum, sondern auch die Gespräche über die Veränderung, die die Mitarbeitenden nun direkt mit den Geschäftsleitungsmitgliedern an den Marktständen führen konnten. Dadurch wurde der Geschäftsleitung aufgezeigt, welche Gedanken, Ängste aber auch Ideen die Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der Veränderung hatten. Gleichzeitig bekamen Mitarbeitenden das Gefühl, angehört zu werden und Fragen stellen zu können.

Exkurs Sticker

Die grafisch aufbereiteten Werte waren am Mitarbeiteranlass überall sichtbar, unter anderem auch als Sticker auf den T-Shirts der Organisatoren. Bereits am Anlass selber kamen Mitarbeitende mit der Bitte auf die Organisatoren zu, ihnen auch einen Sticker abzugeben. Die Sticker waren schnell aufgebraucht. Am Arbeitstag nach dem Mitarbeiteranlass kamen etliche E-Mails und Anrufe mit der Frage nach Stickern. Schnell wurden die Sticker bestellt und überall aufgelegt. Innert kurzer Zeit hatte eine Mehrzahl der Mitarbeitenden einen solchen Sticker auf dem Laptop. Es wurde nicht dazu aufgerufen, sich diese Sticker aufzukleben, es geschah von selber – dies konnte als Zeichen der Bereitschaft, die Veränderung anzugehen, gedeutet werden. Auch wenn ein Sticker auf dem Laptop nicht reicht, um eine Unternehmung zu transformieren, ist es ein erster Schritt, sich zu diesem Weg zu bekennen.

4. Fans der eigenen Produkte werden

Eigentlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass sich alle Mitarbeitenden mit den Produkten, die in einer Firma produziert werden, identifizieren. Bei einer Bank sind die Produkte häufig emotionsneutral und vermögen nicht unbedingt Stolz, Freude oder Begeisterung auszulösen. Da Veränderungen eher negative Emotionen wie Angst und Unsicherheit auslösen, macht es Sinn, sich bei der Gestaltung des Change Gedanken darüber zu machen, wie die negativen Emotionen durch positive neutralisiert oder bestenfalls ersetzt werden können. Die Produkte, die als digitalisiertes Leistungsangebot dem Kunden das beste Kundenerlebnis beschere sollen, wurden in diesem Praxisbeispiel ins Zentrum gestellt. Der Change wurde an den Produkten ausgerichtet und alle Interventionen wurden mit dem Gedanken an den Kunden und sein Erlebnis gestaltet.

Durch das Ziel, die Mitarbeitenden nicht nur zu Beteiligten, sondern zu Fans zu machen, wurde emotionale Begeisterung für das Zielbild geschaffen. Bei jedem Release von neuen Produkten wurde der Fortschritt der Digitalisierung aufgezeigt und alle Mitarbeitenden wurden durch eine regelmässige Kommunikation darauf ausgerichtet, sich an der Produktentwicklung und -testung zu beteiligen sowie mitzufiebern und mitzufeiern, wenn ein Produkt nach dem anderen auf den Markt gebracht werden konnte.

5. Geschäftsleitung und die zweite Managementstufe gehen zum Kunden

Die Mobilisierung der Kunden, die von den analogen Produkten auf die digitalen Produkte umsteigen sollten, wurde unter anderem durch einen Pop-up-Store gestaltet. An verschiedenen Orten wie an Bahnhöfen und Einkaufszentren in der ganzen Schweiz wurde ein solcher stationiert, um möglichst viele Kunden vom digitalen Leistungsangebot zu überzeugen und ihnen aufzuzeigen, wie die neuen Produkte funktionieren und welchen Mehrwert sie als Kunden erfahren. Um diese Einsätze in den Pop-up-Stores personell zu besetzen, wurden nebst den eigentlichen Kundenberaterinnen und Kundenberatern auch Mitarbeitende vom Callcenter (erste Anlaufstelle im Kundenkontakt) eingesetzt.

Zusätzlich wurde entschieden, dass alle Mitglieder der Geschäftsleitung – der CEO und die gesamte zweite Managementstufe – einen Tag lang im Pop-up-Store arbeiten und die Kunden vom digitalen Leistungsangebot überzeugen. Folgende Wirkung konnte dadurch erzielt werden:

- Das Management musste sich intensiver als bisher mit den Produkten auseinandersetzen.
- Der Einsatz gab dem Management einen Einblick in die Charakteristiken der Kundengruppe der Bank.
- Die Erfahrung, Laufkundschaft anzusprechen, brachte einige aus ihrer Komfortzone.
- Das Management brachte den Mitarbeitenden an der Front auf direkte Art und Weise Wertschätzung und Würdigung für ihre Arbeit entgegen.
- Durch die Kommunikation und die Berichterstattung über die Einsätze der Geschäftsleitungsmitglieder konnte immer wieder die Wichtigkeit des Change aufgezeigt werden.
- Das Engagement für den Change seitens des Managements wurde für alle Mitarbeitenden glaubwürdig transportiert.
- Der CEO konnte sich in einem Kurzfilm über seinen Einsatz persönlich für das Engagement bedanken und darüber berichten, dass es ein harter Job ist, den ganzen Tag Kunden anzusprechen. Dies wiederum motivierte alle Mitarbeitenden, die Veränderung aktiv anzugehen.

Weil diese Aktion ein grosser Erfolg war und von vielen Mitarbeitenden sehr positive Feedbacks eintrafen, wurde entschieden, die Möglichkeit eines Einsatzes im Pop-up-Store für alle interessierten Mitarbeitenden zu schaffen. Diese freiwilligen Einsätze wiederum förderten das Gefühl der gegenseitigen Unterstützung und das Denken und Handeln über den eigenen Bereich hinaus.

6. Die Mitarbeiteranlässe

Um den Change nicht nur top-down, sondern die Kräfte auch bottom-up nutzen zu können, wurden nebst zahlreichen Co-Creationen zu unterschiedlichen Themen auch Grossanlässe mit den Mitarbeitenden durchgeführt. Diese Mitarbeiteranlässe hatten zum Ziel, gemeinsam und über alle Hierarchiestufen sowie Bereiche hinweg Ideen zu kreieren, die den Change zusätzlich unterstützen. Des Weiteren standen die definierten Werte im Zentrum, mit dem Appell, sich Gedanken zu machen, wie diese in den Arbeitsalltag integriert werden konnten. Die Moderation der Mitarbeiteranlässe fand durch Mitarbeitende selbst statt, um dem Bottom-up-Gedanken weiter Rechnung zu tragen und zu verhindern, dass Change als ein Human-Resources-Thema wahrgenommen wurde. Das Drehbuch für die Anlässe erstellte das Change-Projektteam, ebenso befähigte es die Beteiligten für ihre Rolle. Es wurden heterogene Gruppen über alle Hierarchiestufen hinweg gebildet, welche entlang des Drehbuches ihre Rollen definierten und den Anlass selbständig gestalteten.

Im Intranet wurden die Anlässe angekündigt und betont, dass nur eine beschränkte Anzahl Plätze zur Verfügung steht. Hier wurde das Prinzip, durch «Verknappung Begehrlichkeit schaffen» angewendet, mit dem Ziel, die Attraktivität der Veranstaltung zu erhöhen und Aufmerksamkeit zu erhalten. Dies gelang – die Anlässe waren innert kurzer Zeit ausgebucht. Damit keine Benachteiligung entstand, wurden in der Folge weitere Anlässe angeboten.

Die Mitarbeitenden erlebten an diesem halben Tag, welcher bis in den Abend dauerte, eine Arbeits- und Gestaltungsatmosphäre, die den definierten Werten entsprach und einen Sollzustand der künftigen Zusammenarbeit verkörperte. Mit diesen Erfahrungen inklusive selbst definierten Handlungsanweisungen für den Arbeitsalltag und selbst gestalteter Veränderungsmassnahmen gingen die Mitarbeitenden in ihren Bereich zurück. Folgende Ziele konnten mit den Anlässen erreicht werden:

- Erlebbar machen eines Sollzustandes der künftigen Art der Zusammenarbeit.
- Erhöhung des individuellen Engagements und Commitments für den Change.
- Eigene Ausgestaltung und Greifbarkeit der Werte für das eigene Verhalten.
- Integration von veränderten Verhaltensweisen in den Arbeitsalltag.

Wichtig war, dass die vorgenommenen Veränderungen nur kleine, aber dadurch direkt umsetzbare Veränderungen im Sinne der definierten Werte sein sollten. Hier gilt das Prinzip «weniger ist mehr» und die Selbstbestimmung der Veränderung wirkt verbindlicher. Die Mitarbeitenden hatten sich ihre Veränderungen selbst definiert und gaben auch nur sich selbst das Versprechen ab, diese wirklich umzusetzen.

7. Bildung der Community

Aus den Mitarbeiteranlässen heraus wurde eine Change-Community gebildet, um den Change weiter bottom-up voranzutreiben (Herrero, 2008). Alle, die an den Anlässen teilgenommen hatten, erhielten die Möglichkeit, sich über eine Plattform über weitere Aktivitäten zu informieren und Teil der Community zu sein. Die Community wurde genutzt, um unterschiedliche Arbeiten und Aufgaben im Rahmen des Change zu vergeben. Beispielsweise konnten Mitglieder für weitere Moderationstätigkeiten eingesetzt werden. Eine Subgruppe, die sich der Verbreitung des digitalen Leistungsangebotes innerhalb des Unternehmens widmete, wurde gewählt. Im Zusammenhang mit der kulturellen Entwicklung wurden Mitglieder einer «Kulturmannschaft» gesucht, die in Teams das Wissen zur Unternehmenskultur weitergaben.

Grundsätzlich konnten viele Freiwillige nebst ihren Alltagsaufgaben für kleinere Aufgaben im Rahmen der Veränderungen gewonnen und eingesetzt werden. Die Mitglieder der Community zeichnen sich durch ein erhöhtes Engagement, grössere Eigenverantwortung und ein stärkeres Commitment gegenüber der Veränderung aus. Sie sind durch ihre Haltung und ihre regelmässigen Einsätze zu Change Agents geworden.

Wichtig im Kontext der Community ist die Pflege derselben. Es braucht eine verantwortliche Person, die regelmässig Aufträge für die Community formuliert, aber auch Wertschätzung für ihr Engagement entgegenbringt. Des Weiteren wurden den Mitgliedern gewisse Vorteile zuteil: Sie wurden beispielsweise angeschrieben, wenn Co-Creationen mit der Geschäftsleitung durchgeführt wurden. Auch fand im Rahmen des Change eine Co-Creation mit Mitgliedern des Verwaltungsrates statt. Die Teilnahme an solchen Events war für alle Mitglieder immer ein Highlight. Dadurch erhielten sie ein Gefühl der Einflussnahme, der Partizipation und der Gestaltungsmöglichkeit. Gerade für Personen aus der Generation Y können solche Möglichkeiten auch im Sinne des Retention Managements wirken. Die Personen der Generation Y haben einen höheren Anspruch an Selbstverwirklichung, Einflussnahme und Sinnhaftigkeit. Dieser Anspruch kann durch solche Einsätze erfüllt werden.

8. Die Tournee

Um das neu entstehende digitale Leistungsangebot greifbar zu machen, wurde eine Tournee durch die gesamte Schweiz veranstaltet, bei der aktuelle Produktentwicklungen vorgestellt wurden. Das Ziel bestand insbesondere darin, die dezentralen Mitarbeitenden zu erreichen und zu begeistern. Es wurde ein einfaches Setting gewählt: In Marktständen präsentierten die einzelnen Projekte ihre Prototypen oder ihre bereits eingeführten digitalisierten Produkte. Wichtig dabei war, dass die Mitarbeitenden Einblicke erhielten, die sie bisher nicht besaßen. Es wurden Übungen in Form von Wettbewerben mit spielerischem Charakter angeboten. Verschiedene Apps konnten vor Ort live heruntergeladen werden und die Teilnehmenden wurden dadurch zu Early Adopters der neuen Technologie.

9. Die Party

Nach einem Jahr fand ein erstes Mitarbeiterfest statt, um die geleistete Arbeit zu würdigen. In Veränderungsphasen müssen Mitarbeitende immer mehr leisten, da sie neben der eigentlichen Arbeit auch Zeit für die Veränderung einsetzen müssen. In jedem Fall bedeutet dies eine Mehrbelastung. Es ist wichtig, dass sich das Management in irgendeiner Form regelmässig bei seinen Mitarbeitenden bedankt. Es gibt dafür unterschiedliche Formen, beispielsweise positives Feedback, Wertschätzung und das Feiern von Erfolgen. Obwohl dies zur allgemeinen Führungsarbeit gehört, wird es erfahrungsgemäss in den meisten Fällen vernachlässigt.

Nach einem Jahr wurden alle Mitarbeitenden eingeladen, das Zwischenziel zu feiern. Dabei stand das Feiern im Zentrum, der Informationsvermittlung wurde nur ein kurzes Zeitfenster eingeräumt. Der CEO knüpfte an die Kick-off-Veranstaltung des Vorjahres an und machte einen würdigenden Rückblick. Wichtig war auch hier die Vermittlung der Werte, die für den Change notwendig waren, sowie ein Ausblick, welche Projekte im Folgejahr verfolgt werden würden. Danach gab es ein reichhaltiges Unterhaltungsprogramm. Da im Change immer wieder betont wurde, dass die Mitarbeitenden einen aktiven Part zu bestreiten haben, wurde dieser Aspekt symbolisch auch in den Anlass eingearbeitet. Es wurden Freiwillige gesucht, die den Begrüssungsdrink ausgaben, die an der Bar arbeiteten oder sonstige kleinere Einsätze ausführten. Es liessen sich – wiederum auf allen Managementstufen – viele Freiwillige finden, die Spass daran hatten, eine Arbeit zu übernehmen. Die anderen Mitarbeitenden waren begeistert davon. Dies wirkte wie eine positive Spirale der gegenseitigen Wertschätzung und des Respektes.

Exkurs Band

Im Rahmen der Co-Creation mit dem Verwaltungsrat, bei welchem unter anderem die Frage zu klären war, wie der Change nebst den bereits angedachten Interventionen kommuniziert werden kann, entstand die Idee eines Songs. Diese Idee wurden nach der Co-Creation einem Verantwortlichen übergeben, der mit Unterstützung und Motivation des Change-Projektteams die Idee weiterverfolgte. Die Begeisterung wuchs und wuchs und es liess sich eine Band gründen, die aus sieben Mitgliedern bestand. Diese Personen komponierten und performten einen Song, welcher die Werte thematisierte. Die Band war der Überraschungsgig der Party. Der Song wurde dort zum ersten Mal gespielt und erhielt enormen Beifall.

10. Kommunikation

Change funktioniert nur mit einer intensiven und smarten Art der Kommunikation, die wirklich alle Mitarbeitenden erreicht ohne «Abnutzungserscheinungen» zu erzeugen. Die für die Kommunikation verantwortliche Person wurde als ständiges Mitglied in das Projektteam integriert. Nachfolgend werden exemplarisch einige Massnahmen des umfänglichen Kommunikationsplanes dargestellt.

Für jeden der drei erarbeiteten Werte wurde eine Kommunikationsphase eingeläutet. In dieser wurde die Aufmerksamkeit fokussiert nur diesem Wert gewidmet. Beispielsweise stand zuerst der Wert Offenheit im Mittelpunkt. Es wurden überall im Unternehmen essbare Heuschrecken aufgelegt mit der entsprechenden Kommunikation dazu, was diese mit Offenheit zu tun haben und warum dieser Wert wichtig für den Change ist. Die Mitarbeitenden wurden aufgefordert, Fotos von sich beim Verzehr der Heuschrecken in das Intranet zu stellen und zu berichten, was für sie Offenheit bedeutet. Analoge Aktionen gab es auch zu den anderen beiden Werten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kommunikation kam der Release-Kommunikation zu. Vor der Digitalen Transformation wussten nur direkt betroffene Mitarbeitende, wann die Releases stattfanden. Nun wurde der Release lange vorher angekündigt, Informationen zu den neuen Produkten wurden den Mitarbeitenden transparent aufgezeigt und es gab Informationsveranstaltungen zu den aktuell laufenden Projekten. Dies alles mit dem Ziel, die Mitarbeitenden mitzunehmen und ihnen aufzuzeigen, was im Rahmen der Releases für den Kunden neu und besser wird und um ihr Interesse und ihre Neugierde für Produktneuerungen oder -optimierungen zu wecken.

Alle Veranstaltungen und Interventionen, welche vom Projektteam lanciert wurden, wurden intensiv im Intranet verbreitet. Es war ein Mix zwischen Videos, Blogs, Interviews und Live-Events.

Exkurs Mitarbeitenden-Blog

Zu Beginn des Change wurde das Format des Mitarbeitenden-Blogs vorgestellt. Die Idee war, dass Mitarbeitende, die etwas zu erzählen hatten, dies in Form eines Blogbeitrages machen können. Dieses Format gab es vorher noch nicht; Kommunikation war primär top-down-gesteuerte Einwegkommunikation. Ein Ziel der Veränderung bestand aber darin, mit Mitarbeitenden in einen Dialog zu treten. Dieses Format war ein erster Schritt dazu. Zu Beginn mussten Mitarbeitende direkt angefragt werden, etwas zu schreiben. Mit der Zeit aber gelang es, dass eine grosse Anzahl an Geschichten entstand. Hinzu kam, dass diese Blogbeiträge wiederum von den Mitarbeitenden kommentiert wurden und dadurch eine Kultur des Dialoges initiiert werden konnte.

Konsolidierung

Bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen wird Energie freigesetzt und aufgebaut. Die Mitarbeitenden und die Führungspersonen reagieren auf das Neue mehr oder weniger positiv. Widerstände müssen aufgefangen werden und die gesamte Führung muss in einem Leadership-Programm auf das Zielbild der Digitalen Transformation ausgerichtet werden. Es lohnt sich, sich Gedanken darüber zu machen, wie konsequent die Verhaltensänderung durchgesetzt oder wie tolerant gegenüber Mitarbeitenden reagiert werden soll, die sich der Veränderung verwehren.

Bei der Anwendung von Sanktionen im Falle von Widerstand gegenüber Veränderung oder bei veränderungsresistentem Verhalten steht die aktuelle Kultur von Unternehmen oft im Weg. Das Bedürfnis nach Harmonie ist meist zu stark ausgeprägt. Traditionelle, verwaltungsnahe, familienbetriebliche Unternehmen oder auch KMUs, welche bis anhin vom Erfolg verwöhnt waren, haben oftmals eine hohe Ausprägung in Harmonie und Menschlichkeit. An und für sich sind das sehr ehrenwerte Eigenschaften. Sind diese aber mit einer eher geringen Leistungskultur und einem mittelmässig ausgeprägten Wettbewerbsdenken gekoppelt, hat sich unter Umständen in den letzten Jahren der Low-Performer entwickelt und in gegenwärtigen Zeiten des Kostendrucks kann sich das Unternehmen diesen «Luxus» nicht mehr leisten. Insbesondere Low-Performer wehren sich gegen die Veränderung und das stellt das Unternehmen nun vor ein doppeltes Problem: Es sind einerseits gerade diese Mitarbeitenden, welche dem Unternehmen keinen grossen Mehrwert bringen, andererseits versuchen diese nun zusätzlich, die Veränderung zu verhindern. Spätestens dann, wenn diese toxische Kombination deutlich wird, sollten konsequent Massnahmen für diese Mitarbeitenden abgeleitet werden. Denn die Konsolidierungsphase ist weit schwieriger zu gestalten, als der Aufbau des Change. Hier geht es darum, nicht wieder in alte, gewohnte Muster zurückzufallen und dies gelingt einzig mit einer konsequenten Durchsetzung der beschlossenen Veränderungen in den Verhaltensweisen und den Werten.

Gleichzeitig ist es wichtig, gelebte Veränderungen positiv zu verstärken (z. B. in Form von Feedback, Wertschätzung oder entsprechenden monetären Belohnungen). Nicht zuletzt sollten wichtige Change-Elemente Eingang in HR-Prozesse und Produkte finden (Berner, 2012), um die Auftretenswahrscheinlichkeit des gewünschten Verhaltens zu steigern (z. B. im Zielvereinbarungs- oder -reviewprozess oder bei Entwicklungsprozessen) bzw. der wünschenswerten Kultur entsprechende Mitarbeitende zu rekrutieren, zu halten oder zu fördern (Personalauswahl und Personalentwicklung).

Die Konsolidierungsphase wurde anhand der möglichen Gründe des Scheiterns gestaltet (Kreutzer et al., 2016) und soll daher separat im nächsten Kapitel betrachtet werden.

Gründe des Scheiterns und ihre Bekämpfung: konkrete Interventionsmöglichkeiten

Kreutzer et al. (2016) haben anhand von sieben Gründen aufgezeigt, woran Transformationen scheitern können. Entlang dieser sieben Gründe wurden Lösungen abgeleitet. Das grösste Risiko der Konsolidierungsphase besteht in der Inkonsequenz und einer mangelnden Beharrlichkeit.

Scheitern zum Ersten:

«Die fehlende Einsicht in die Notwendigkeit des Change-Prozesses bei Führungskräften und Mitarbeitern stellt häufig die grösste Hürde bei der Umsetzung von Veränderungen dar.»

Kreutzer et al., 2016, S. 469

Lösung: Case for Change: Es wurde immer wieder aufgezeigt, wie die Strategie, das Betriebsergebnis der letzten Jahren (Verlauf EBIT) und die Digitale Transformation in Zusammenhang stehen. Ein weiteres Element bildete die Videobotschaft, die vom CEO stammt. Inhalt: Strategie, Case for Change und vermitteln, dass die Geschäftsleitung sich als Team dem Change verpflichtet hat.

Konsequenz in der Umsetzung: Alle Mitarbeitenden müssen diese Informationen aufnehmen. Die Vorgesetzten und die übergeordneten Vorgesetzten garantieren, dass diese Informationen bei ihren Mitarbeitenden ankommen und dass sie sie verstehen. Die Führungspersonen sind verpflichtet, die Inhalte mit den Mitarbeitenden zu diskutieren, zu reflektieren und erste innerhalb ihres Wirkungskreises umsetzbare Lösungen abzuleiten.

Scheitern zum Zweiten:

«Das Fehlen einer Leitfigur für den Change-Prozess auf Topmanagement-Ebene untergräbt die Akzeptanz der geforderten Veränderungen.»

Kreutzer et al., 2016, S. 470

Lösung: Der CEO bildete die Leitfigur und wurde immer wieder dafür eingesetzt. Mittel: Videobotschaften, Townhalls (Mitarbeiteranlässe), Mitarbeiterfeste. Auch gab der CEO regelmässig Auskunft über die Status in den Projekten, zeigte immer wieder die Strategie und deren Effekt auf den EBIT auf.

Konsequenz in der Umsetzung: Die wichtigste Aufgabe und das erste Ziel des CEO ist das Gelingen der Veränderung. Die Ziele des CEO und der Geschäftsleitungsmitglieder betreffen in der Phase der Veränderung das Gelingen des Change.

Scheitern zum Dritten:

«Ein Mangel an Erfahrung mit Change-Prozessen bei Führungskräften und Mitarbeitern erschwert die erfolgreiche Umsetzung.»

Kreutzer et al., 2016, S. 470

Lösung: Gezielte Kompetenzentwicklung bei Führungspersonen in den Themen der Führungsarbeit. Beim beschriebenen Praxisbeispiel wurde die Führungsentwicklung seit 2015 auf den Erwerb neuer Skills ausgerichtet. Mit neuen Skills sind Führungskompetenzen gemeint, welche die erfolgskritischen Verhaltensweisen von Führungspersonen im digitalen Kontext beschreiben. **Konsequenz in der Umsetzung:** Die Führungsentwicklung muss für alle Führungspersonen obligatorisch sein. Die Führungspersonen sollten von ihren Vorgesetzten in ihrer Reife als Führungsperson eingestuft und entwickelt und wenn nötig auch ersetzt werden.

Scheitern zum Vierten:

«Unzureichendes Know-how zur Bewältigung neuer Aufgaben verlangsamt den Transformationsprozess.»

Kreutzer et al., 2016, S. 470

Lösung: Die Ausbildung wurde gezielt darauf ausgerichtet, den Skill-Shift zu beschleunigen. Alle neuen Kompetenzen, welche durch die Erledigung der Aufgaben aufgebaut werden mussten, sind durch das systematische Erfassen von Skill-Gaps on time entwickelt worden. **Konsequenz in der Umsetzung:** Es gehört zur Aufgabe jeder/jedes Vorgesetzten, ihre/seine Mitarbeitenden gezielt zu entwickeln, ihnen auch die notwendige Zeit einzuräumen und ausserordentliche Leistungen zu belohnen. Die/der Vorgesetzte selber sollte in der eigenen Leistung, die Mitarbeitenden zu entwickeln, eingeschätzt und beurteilt werden.

Scheitern zum Fünften:

«Grabenkämpfe zwischen verschiedenen Personen, Ebenen und Abteilungen binden wichtige Energie auf Nebenkriegsschauplätzen.»

Kreutzer et al., 2016, S. 470

Lösung: Die für den Change definierten Werte beschreiben den Netzwerkgedanken und die Offenheit gegenüber anderen Personen, Gruppen, Abteilungen, Firmen etc. Die Entwicklung der Kultur orientierte sich an diesen Aspekten.

Konsequenz in der Umsetzung: Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, diese Grabenkämpfe zu stoppen, denn die Geschäftsleitung bildet die Spitze der vorherrschenden Kultur. Wenn die Geschäftsleitungsmitglieder sich als Team eingeschworen haben und das Ziel der Digitalen Transformation vor alle anderen Zielen stellen, werden die einzelnen Mitglieder dafür sorgen, dass es keine Grabenkriege gibt, sondern dass das gemeinsame Ziel erreicht werden kann. Personen, welche dieses Ziel durch Grabenkriege gefährden, sollten sanktioniert werden. Diese konsequente Haltung hat Signalwirkung und zeigt nochmals deutlich die Ernsthaftigkeit und Wichtigkeit des gemeinsamen Ziels auf.

Scheitern zum Sechsten:

«Das Fehlen eines korrespondierenden Entlohnungssystems – ausgerichtet auf die neuen Anforderungen – kann als unzureichendes Commitment des Managements fehlverstanden werden.»

Kreutzer et al., 2016, S. 470

Lösung: Möglichst rasch, noch bevor die Konsolidierungsphase begann, wurden diverse HR-Instrumente (nicht nur das Entlohnungssystem) auf den Zielzustand des digitalisierten Unternehmens mit unterschiedlichen Rollen und Arbeitsweisen ausgerichtet. Hier wurde vom HR verlangt, dass es antizipierte und nicht im Reaktionsmodus Vorschläge unterbreitete.

Konsequenz in der Umsetzung: Ein zeitgemässes, den neuen Anforderungen entsprechendes Entlohnungssystem soll gebildet werden. Bestenfalls distanziert es sich auch stark vom Bestehenden.

Scheitern zum Siebten:

«Die Unfähigkeit bzw. Unwilligkeit zum Wandel von Teilen des Managements sowie der Mitarbeiter»

Kreutzer et al., 2016, S. 470

Lösung: Konsequentes Low-Performer und Widerstands-Management. Hier sollten bereits auf der höchsten Stufe Zeichen gesetzt werden. Die Werte, welche im Change richtungsweisend sind, wurden konsequent von den Mitgliedern des Managements angewendet. Das Nicht-Einhalten von neuen Werten oder veränderungsresistentes Verhalten zu sanktionieren war eine erfolgsversprechende, wenn auch starke Reaktion darauf.

Konsequenz in der Umsetzung: Personen, welche sich gegen den Change wehren und nach mehrmaligen Chancen immer noch nicht das gewünschte Verhalten aufzeigen, sollten in der letzten Konsequenz entlassen werden. Dies hätte starke Wirkung auf zwei Ebenen: Es wäre ein starker Beweis dafür, dass die Digitale Transformation dem CEO wichtiger ist, als das Aufrechterhalten einer Scheinharmonie. Neue Mitarbeitende hätten die Kompetenzen, die es für den Wandel braucht. So betrachtet wäre das doppelte Gewinn, also stellt sich nur die Frage, warum diese Massnahme als nicht attraktiv betrachtet wird.

Exkurs: Die Rolle der Vorgesetzten als wichtigster Treiber der Veränderung

«...Die Kernaufgabe des Top- und Middle-Managements besteht darin, die Relevanz der neuen Technologien zu erkennen und im gesamten Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des (digitalen) Wandels zu schaffen. Das erreichte Commitment des Managements für diesen Wandel, das Ausmass der involvierten Funktionsbereiche sowie die vorherrschende Führungskultur stellen wichtige Indikatoren dafür dar, ob der Change-Management-Prozess erfolgreich sein wird.»

Kreutzer et al., 2016, S. 470

Diese Aussage macht deutlich, dass die Transformation nur gelingt, wenn die Geschäftsleitung durch eigenes Handeln demonstriert, bestenfalls sogar zelebriert, dass die Transformation des Unternehmens ihr oberstes Ziel ist. Das bedeutet, dass Geschäftsleitungsmitglieder Handlungen, Verhaltensweisen, Einstellungen im Sinne der Digitalen Transformation konsequent vorleben müssen und dass sie abweichendes Verhalten nicht akzeptieren. Hier kommt der Aspekt der Konsequenz deutlich zum Tragen. Durch die Konsequenz in der Umsetzung der Werte und der Kulturentwicklung kann die Veränderung enorm beschleunigt werden. Im Umkehrschluss heisst dies aber auch, dass Inkonsequenz die Veränderung nicht nur schleppend gestaltet, sondern eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass keine Veränderung stattfindet und alle wieder in die gewohnten alten Muster zurückfallen und dass weiterhin eine Kultur gelebt wird, die dem Wettbewerb im Markt auf keine Art und Weise standhalten kann und dadurch das Unternehmen in den Ruin geführt wird. Deshalb sind die geforderten neuen Verhaltensweisen auf allen Ebenen einzufordern. Es benötigt ein Ziel-, Feedback- und Beurteilungssystem, welches nicht nur bonusrelevant ist, sondern auch konsequent Mitarbeitende entlässt, die sich nicht an die Anforderungen halten wollen oder können.

Indem auf allen Stufen Mitarbeitende ersetzt werden, die sich bewusst gegen die Entwicklung wehren, werden Plätze frei, die mit neuen Mitarbeitenden besetzt werden können. Diese besitzen die notwendigen neuen Kompetenzen. Je mehr Personen mit dem geforderten Mindset in einem Unternehmen arbeiten, desto schneller wird die Transformation umgesetzt werden können.

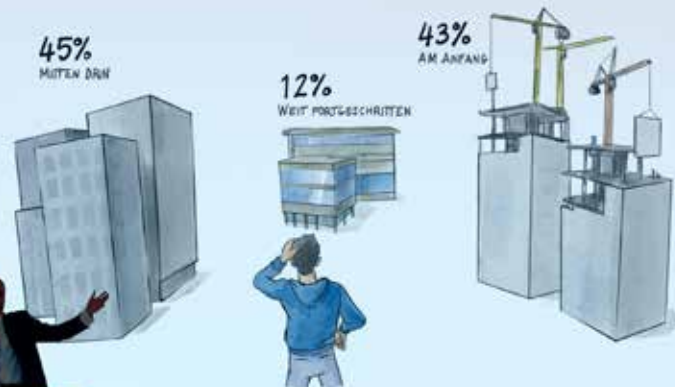
Die grösste Hebelwirkung wird top-down erzielt. Sind Kompetenzen, die es für die Veränderung benötigt, bereits auf höchster Ebene gut ausgebildet, dann wird dies einen Schub in der Organisationseinheit auslösen. Vorausgesetzt, dass Konsequenz als Kompetenz der Zukunft definiert wird. Führungspersonen, welche starke Veränderungsorientierung mit Konsequenz und Leidenschaft vorzeigen, werden ihren Bereich innert kürzester Zeit auf die Zukunft ausrichten. Es soll hier keine Hire-and-fire-Kultur beschrieben werden, sondern das Potenzial der Konsequenz in einem Veränderungsprozess verdeutlicht werden. Die Angst vor Know-how-Verlust wird immer wieder als Argument gegen konsequentes Handeln benutzt, was aber eher als Ausrede interpretiert werden kann. Know-how geht durch freiwillige Fluktuation von Schlüsselpersonen viel eher verloren, wenn die Veränderung schlecht begleitet und inkonsequent umgesetzt wird. Denn dies verunsichert Mitarbeitende, welche sich für die Veränderung gewappnet haben und das treibt sie dann unter Umständen sogar zu einer Kündigung. Dieser Know-how-Verlust ist schmerzlich. Eine gute Begleitung der Veränderung durch eine klare Haltung im Management und Zeichen, die darauf schliessen, dass die Transformation vorangetrieben wird sowie transparente Kommunikation und gut ausgebildete Führungspersonen gewährleisten, dass High-Performer in der Unternehmung verbleiben und sich sogar stark dafür einsetzen, dass der Change gelingt.

Literatur

- Berner, W. (2012). *Culture Change – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change – The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organizations*. UK: meetingminds.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science, social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Kotter, J.P. (2011). *Leading Change – Wie Sie ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlenverlag.
- Kraft, C. & Peter, M.K. (2017): Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung, in: Peter, Marc K. (Hrsg.) (2017): *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, S. 9-17.
- Kreutzer, R., Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2016). *Digital Business Leadership, Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Inspirierende Workshops zur Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen

Wo stehen Unternehmen bezüglich der Arbeitswelt 4.0?



Eine Übersicht der Studienresultate sowie wirkungsvolle Ansätze vermittelt Ihnen das Team der Fachhochschule Nordwestschweiz gerne auch in Ihrem Unternehmen:

- ✓ Kurzvortrag/Impulsreferat
- ✓ Halbtägiges Seminar
- ✓ Tagesseminar mit Strategieentwicklung
- ✓ Beratungs- und Forschungsprojekte

Kontaktieren Sie uns:
Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation
E-Mail: marc.peter@fhnw.ch

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten, Schweiz

Autorinnen und Autoren

Projektteam Fachhochschule Nordwestschweiz



Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum
Digitale Transformation
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz



Alessia Ruf
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institut für Kooperationsforschung
und -entwicklung
Hochschule für Angewandte Psychologie
Fachhochschule Nordwestschweiz



Corin Kraft
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz



Prof. Dr. Carmen Zahn
Dozentin
Institut für Kooperationsforschung
und -entwicklung
Hochschule für Angewandte Psychologie
Fachhochschule Nordwestschweiz

Projektteam Future Work Group



Heike Bauer

Inhaberin von Gonline
Partnerin Future Work Group GmbH
Begleitung von KMU in die Arbeitswelt
der Zukunft
Schwerpunkte: Online-Marketing,
Employer Branding, Digital Strategy



Markus Frei

Gründer und CEO der
New-Work.Team GmbH
Partner Future Work Group GmbH
Mitgründer und Geschäftsführer
der Netzwerk-Haus GmbH
Mobile Worker, Referent und
Arbeitsweltgestalter



Marco Looser

Experte für Kollaborations-Werkzeuge
Unternehmensentwickler und Innovator
Geschäftsführer Management
Communication Pool AG
Partner Future Work Group GmbH



Dorit Schmidt-Purmann

Expertin für PR und Kommunikation
Geschäftsführerin Impulswerk GmbH
Partnerin Future Work Group GmbH



Michael Schmidt-Purmann

Management und Leadership Trainer
Business Coach, Experte BGM
Geschäftsführer Impulswerk GmbH
Partner Future Work Group GmbH



Mike Tonazzi

Eigentümer/Geschäftsführer
Tonazzi Dot Net AG
Partner Future Work Group GmbH
Berater für IT-gestützte Kommunikation
und Zusammenarbeit

Gastbeiträge



Dr. Christiane Herre
Chefin für Führung und
Führungsentwicklung
Direktion für Ressourcen, Eidgenös-
sisches Departement für auswärtige
Angelegenheiten EDA



Helene Müller
HR-Business Partner und Mitglied
der Geschäftsleitung bei PostMail,
Schweizerische Post
Lic.phil-hist, Arbeit-und Organisations-
psychologin



Dr. Alain Neher
Course Director, Academic
Faculty of Business, Justice
and Behavioural Sciences
Charles Sturt University, Australia



Dr. Johann Weichbrodt
Wissenschaftlicher Mitarbeiter (Senior)
Institut für Kooperationsforschung
und -entwicklung
Hochschule für Angewandte Psychologie
Fachhochschule Nordwestschweiz



Jonas Wüthrich
Leiter Produkte Gesundheit
Klubschule Migros Aare
Schwerpunkte: Produkte-, Bildungs-
und Innovationsmanagement
in der Bildungs- und Fitnessbranche

Kontakt

Konzeption und Leitung

Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum
Digitale Transformation
FHNW Hochschule für Wirtschaft

Prof. Dr. Marc K. Peter leitet das Kompetenzzentrum Digitale Transformation an der FHNW Hochschule für Wirtschaft in Olten.

Das Zentrum bietet Forschungs-, Beratungs- und Bildungsleistungen rund um die Digitale Transformation an, um Organisationen und Mitarbeitenden zu helfen, digitale Wachstumsstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Vor seiner Tätigkeit an der FHNW arbeitete Dr. Peter in leitenden Stellungen bei den KMU Hogrefe & Huber und Der Bund Verlag sowie bei den Grossunternehmen PostFinance, eBay International, E*TRADE (ANZ) und LexisNexis in den Bereichen Strategie, Technologie, Vertrieb und Marketing in Europa und Asien-Pazifik.

Als Geschäftsleiter von LexisNexis Pacific hat Dr. Peter während sechs Jahren eine ganzheitliche, Digitale Transformation mit 380 Mitarbeitenden durchgeführt, welche neue, digitale Geschäftsfelder eröffnete und Prozesse optimierte, um die Wertschöpfung nachhaltig zu erhöhen.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Postadresse

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz

Webadressen

www.fhnw.ch/wirtschaft
www.kmu-transformation.ch

Forschungspartner

Future Work Group GmbH

In der Future Work Group hat sich ein Team von Expertinnen und Experten zusammengeschlossen, das:

- Ihnen gemeinsam in den Bereichen People, Place und Technology fundiertes Wissen und Praxiserfahrung zur Verfügung stellen.
- Ihnen Wissenschaft und Praxis für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihres Unternehmens nutzbar machen.
- Ihnen ein Kompetenzspektrum von der Raumgestaltung über Hard- und Software bis zur internen und externen Kommunikation auf allen Kanälen bietet.

Ansprechpersonen und weitere Informationen finden Sie auf www.futureworkgroup.ch.

Postadresse

Future Work Group GmbH
Hurbigstrasse 5
8454 Buchberg
Schweiz

Webadressen

www.futureworkgroup.ch
www.arbeitswelt-zukunft.ch

Anhang: Fragebogen

Einstiegsfragen Arbeitswelt 4.0

F1 Verständnis «Arbeitswelt 4.0»

Bitte beschreiben Sie in wenigen Stichworten, was Sie unter dem Begriff «Arbeitswelt 4.0» verstehen bzw. was in Ihrem Unternehmen unter diesem Begriff verstanden wird.

F2 Verständnis zur Arbeitswelt 4.0 bzw. Digitalen Transformation

Was zählt für Sie zur Arbeitswelt 4.0 bzw. Digitalen Transformation im grösseren Kontext?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Neue Arbeitsformen, z. B. Home-Office, Mobile Working, Coworking
- Arbeitsort und -platz, z. B. neue Konzepte der Arbeitsumgebung (Open Space, FlexWork)
- Arbeitszeitmodelle, z. B. Teilzeit oder Jahresarbeitszeit
- Neue Formen der Zusammenarbeit
- Veränderung der Unternehmenskultur
- Digital Leadership – neue Führungsansätze
- Die konstante Kundenorientierung
- Prozessmanagement und Prozessautomatisierung
- Die Cloud und aussagekräftige Daten
- Neue Geschäftsmodelle bzw. Digital Business Development
- Digitales, modernes Marketing
- Neue Technologien wie z. B. neue Hardware, Software, Apps oder Sensoren
- Andere: _____
- Weiss nicht

F3 Relevanz Thema «Arbeitswelt 4.0»

Ist das Thema «Arbeitswelt 4.0» aktuell in Ihrem Unternehmen von Relevanz bzw. auf der Agenda?

Unter der Arbeitswelt 4.0 verstehen wir den Dreiklang von People - Place - Technology:

- **People:** Hinführung, Begleitung und Ausbildung der Mitarbeitenden zu digitaler Mentalität.
- **Place:** Die gezielte räumliche Gestaltung und Ausstattung von Arbeitsorten abgestimmt auf den jeweiligen Arbeitscharakter.
- **Technology:** Zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit aller Beteiligten mit einer dem Menschen dienenden Technik.

Bitte geben Sie die Relevanz des Themas «Arbeitswelt 4.0» auf einer Skala von «Gar nicht relevant» bis «Sehr relevant» an.

Gar nicht relevant	Wenig relevant	Teils/teils	Etwas relevant	Sehr relevant
1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

F4 Entwicklung hin zur Arbeitswelt 4.0

Wie weit ist in Ihrem Unternehmen die Entwicklung zur Arbeitswelt 4.0 bereits gediehen?

- Wir stehen am Anfang
- Wir sind mitten drin
- Wir sind weit fortgeschritten

F5 Unternehmensstrategie

Verfügt Ihr Unternehmen über eine definierte und den Mitarbeitenden bekannte Strategie zur Arbeitswelt 4.0 (oder ein Leitbild)?

- Ja
- Nein
- Nicht bekannt

F5a Wahrnehmbarkeit der Strategie

Werden die Werte der Strategie/des Leitbilds aus Ihrer Sicht wahrnehmbar im Unternehmen gelebt?

- Ja
- Teilweise
- Wenig
- Nein

F6 Treiber Digitale Transformation

Welche Motive stehen hinter Ihren Bestrebungen hinsichtlich der Digitalen Transformation?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Kosteneinsparungen
- Mehrwert für Mitarbeitende (z. B. durch neue Verantwortlichkeiten)
- Effizientere Prozesse durch vernetzte Abläufe
- Höhere Transparenz im Unternehmen durch vernetzte Abläufe
- Schnellere Prozesse in der Produktentwicklung, Produktherstellung, Produktvermarktung, Produktverkauf bzw. im Service
- Veränderte Kundenforderungen
- Individuelleres Angebot für Kunden und Kundinnen durch vernetzte Abläufe und die daraus resultierenden Daten (Big Data)
- Die Konkurrenz legt vor bzw. steigender Wettbewerbsdruck
- Es kommen neue Konkurrenten auf den Markt
- Erschliessung neuer Vertriebswege, Beschaffungswege bzw. Absatzmärkte
- Neue Standards innerhalb der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette
- Technische Weiterentwicklungen
- Andere (bitte ausführen): _____

F7 Treiber Arbeitswelt 4.0

Welche Motive stehen hinter Ihren Bestrebungen hinsichtlich der Arbeitswelt 4.0?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach mehr Flexibilität
- Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern
- Höhere Attraktivität als Arbeitgeber/in erreichen (Employer Reputation)
- Kundenfreundlicher agieren
- (Fix-)Kosten einsparen
- Freundlicheres Betriebsklima
- Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigern
- Neue Mitarbeitende und Fachkräfte gewinnen
- Innovation und Kreativität verbessern
- Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen steigern
- Zugriff auf bestehendes Wissen im Unternehmen verbessern
- Weniger Fehlzeiten
- Globale Zusammenarbeit fördern
- Neue Arbeitsformen
- Verfügbarkeit rund um die Uhr (24/7)
- Outsourcing von Prozessen/Aufgaben
- Weiss nicht
- Andere (bitte ausführen): _____

F8 Barrieren Arbeitswelt 4.0

Wo sehen Sie die Hürden/Barrieren, um sich mit der Arbeitswelt 4.0 auseinanderzusetzen?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Derzeit andere Prioritäten bzw. andere Investitionen haben Vorrang
- Unpassende Führungs- und Organisationsstruktur
- Es besteht kein Bedarf bzw. das Thema ist für unser Unternehmen nicht relevant
- Fehlende bzw. keine ausreichend stringente Strategie
- Kein Mehrwert
- Mangel an Personal zur Umsetzung
- Fehlendes Know-how
- Zu hohe Kosten bzw. keine finanziellen Mittel vorhanden
- Sicherheitsbedenken IT-Sicherheit, Datenschutz, Datensicherheit
- Sicherheitsbedenken Betriebssicherheit
- Fehlende rechtliche Rahmenbedingungen
- Mangelnde Mitarbeiterakzeptanz bzw. wenig Veränderungsbereitschaft
- Unreife Technik
- Kein Zugang zu Technologien/Tools/Lösungen
- Hoher Zeitaufwand
- Keinen Mehrwert bzw. keinen Nutzen
- Weiss nicht
- Andere (bitte ausführen): _____

F9 Risiken Arbeitswelt 4.0

Welche Risiken birgt aus Ihrer Sicht die Arbeitswelt 4.0?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Grössere Abhängigkeit von IT und Internetverbindung
- Permanente Verfügbarkeit als Erwartungshaltung der Kunden (24/7)
- Überwachung durch neue Technologie
- Weniger Freizeit für den Einzelnen
- Weniger Festanstellungen, Verlagerung des unternehmerischen Risikos
- Arbeitsplatzabbau, Automatisierung bzw. Über-Automatisierung
- Mehraufwand durch komplizierte Handhabung/Abläufe
- Weniger Selbstbestimmung bei der Arbeit
- Schlechte oder nicht-ergonomische Arbeitsbedingungen
- Höhere Krankenstände
- Abnehmende Motivation der Mitarbeitenden
- Deutlich höhere Kosten für die Unternehmen
- Fachkräftemangel
- Kultur/Arbeitsethik
- Datenschutz/IT-Sicherheit
- Die Arbeitswelt 4.0 hat aus meiner Sicht keine Risiken
- Weiss nicht
- Andere (bitte ausführen): _____

People

F10 Aktivitäten «Arbeitswelt 4.0»

Hat Ihr Unternehmen im Zuge der «Arbeitswelt 4.0» neue Technologien eingeführt oder sind Projekte zur Einführung von neuen Technologien geplant?

- Es wurden bereits neue Technologien eingeführt und weitere Projekte sind in der Pipeline
- Es wurden bereits neue Technologien eingeführt
- Wir sind dabei, neue Technologien einzuführen
- Es sind Projekte zur Einführung von neuen Technologien in der nahen Zukunft geplant
- Nein, bisher streben wir keinerlei Aktivitäten im Zuge der «Arbeitswelt 4.0» an

F11 Unternehmensstruktur

Hat es zur Vorbereitung oder im Zuge der Einführung «Arbeitswelt 4.0» Veränderungen in der Unternehmensstruktur gegeben?

- Ja, die Unternehmensstruktur wurde bereits umfassend adaptiert/ angepasst
- Ja, es fanden teilweise bereits Anpassungen statt
- Nein, die Anpassungen sind noch in Bearbeitung
- Nein, bisher nicht. Wir haben aber in der nahen Zukunft Anpassungen geplant
- Nein, bisher gibt es keine derartigen Bestrebungen
- Weiss nicht bzw. kann ich nicht beantworten

F12 Einfluss auf die Führungskultur

Die Arbeitswelt 4.0 bzw. Digitale Transformation kann Auswirkungen auf (unterschiedliche) Unternehmensbereiche haben und diese nachhaltig verändern.

Bitte geben Sie für die einzelnen Bereiche die Stärke des Einflusses an, der durch die Digitale Transformation ausgelöst wurde.

	Kein Einfluss	Wenig Einfluss	Etwas Einfluss	Grosser Einfluss	Weiss nicht
Führungskultur	1	2	3	4	X
Unternehmenskultur	1	2	3	4	X
Zusammenarbeit von unterschiedlichen Abteilungen	1	2	3	4	X
Die Aus-/ Weiterbildung von bestehenden Mitarbeitenden	1	2	3	4	X
Die Einstellung von neuen Mitarbeitenden (Anforderungsprofil)	1	2	3	4	X
Einsatz temporäre Mitarbeitenden (Projektbezogen)	1	2	3	4	X
Kommunikationsverhalten der Mitarbeitenden	1	2	3	4	X
Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen	1	2	3	4	X
Attraktivität des Unternehmens nach aussen und innen	1	2	3	4	X
Innovative U-Kultur und MA-Beteiligungsmodelle	1	2	3	4	X

F13 Kompetenzen

Welche der folgenden Kompetenzen müssen Mitarbeitende mitbringen, um in modernen Teams in modernen Arbeitsumfeldern (Arbeitswelt 4.0) erfolgreich zu sein?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Mut zum Loslassen
- Kommunikationsstärke
- Teamentwicklung
- Flexibilität
- Teamorientierung/Kooperationsfähigkeit
- Organisationstalent/Selbstführung
- Lernfähigkeit/Veränderungsbereitschaft
- Durchsetzungsvermögen
- Kreativität
- Visionäres Denken, strategisches Handeln
- Analytisches Denken
- Integrität
- Technisches Verständnis
- Kundenorientierung / Marktorientierung
- Interkulturelle Fähigkeiten
- Risikobereitschaft
- Andere Kompetenzen _____

F14 Einbezug der Mitarbeitenden

Haben Sie Ihre Mitarbeitenden zum Arbeitsplatz der Zukunft bzw. der Arbeitswelt 4.0 bereits befragt und eingebunden?

- Ja
- Nein
- Noch nicht, ist geplant

F15 Führungsstruktur

Wie gestalten und/oder erleben Sie die Führungsstruktur im Unternehmen? Ist diese eher:

- Hierarchisch organisiert
- Als Matrix organisiert
- Holistisch organisiert
- Projektorientiert
- Eine Mischform

F16 Gesundheit bzw. Wohlbefinden im Unternehmen

Bitte schätzen Sie für jede unten genannte Frage den aktuellen Stand in Ihrem Unternehmen ein. Beurteilen Sie, wie gut die jeweiligen Themen in Ihrem Unternehmen abgedeckt sind (optionale Frage).

	Nicht	Ansatzweise	Mehrheitlich	Vollumfänglich	Weiss nicht
Betriebsklima	1	2	3	4	X
Kommunikation	1	2	3	4	X
Mitsprachemöglichkeit	1	2	3	4	X
Ergonomische Arbeitsplätze/Umgebungsbedingungen	1	2	3	4	X
Handlungsspielraum in der Aufgabengestaltung	1	2	3	4	X
Stressprävention	1	2	3	4	X
Altersgerechte Aufgabengestaltung	1	2	3	4	X
Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und Lob	1	2	3	4	X
Motivierendes Führungsverhalten	1	2	3	4	X
Früherkennung von negativen Veränderungen	1	2	3	4	X
Erholung/Pausen	1	2	3	4	X
Aus- und Weiterbildung	1	2	3	4	X
Entwicklungs- und Aufstiegschancen	1	2	3	4	X
Regelmässige Kontrolle der gesundheitsfördernden Massnahmen	1	2	3	4	X

F17 Gesundheit bzw. Wohlbefinden für Sie persönlich

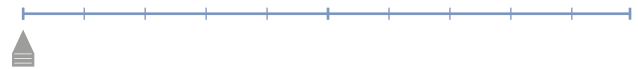
Bitte schätzen Sie für jede unten genannte Frage die Bedeutung für Sie selber ein. Wie bedeutend sind die Themen im Alltag (optionale Frage)?

	Nicht	Ansatzweise	Mehrheitlich	Vollumfänglich	Weiss nicht
Betriebsklima	1	2	3	4	X
Kommunikation	1	2	3	4	X
Mitsprachemöglichkeit	1	2	3	4	X
Ergonomische Arbeitsplätze/ Umgebungsbedingungen	1	2	3	4	X
Handlungsspielraum in der Aufgabengestaltung	1	2	3	4	X
Stressprävention	1	2	3	4	X
Altersgerechte Aufgabengestaltung	1	2	3	4	X
Wertschätzung, Anerkennung, Feedback und Lob	1	2	3	4	X
Motivierendes Führungsverhalten	1	2	3	4	X
Früherkennung von negativen Veränderungen	1	2	3	4	X
Erholung/Pausen	1	2	3	4	X
Aus- und Weiterbildung	1	2	3	4	X
Entwicklungs- und Aufstiegschancen	1	2	3	4	X
Regelmässige Kontrolle der gesundheitsfördernde Massnahmen	1	2	3	4	X

F18 Begleitung

Welche Bedeutung räumen Sie einer gezielten fachlichen «Begleitung» der Mitarbeitenden in eine Arbeitswelt der Zukunft ein (inkl. Coaching und Change-Management)?

Schieberegler mit 1 – 100 %.



F19 Veränderungen bei Investitionen

Führen Investitionen in Ihre Mitarbeitenden (People) auch zu Veränderungen im Bereich...

- Arbeitsort (Place)?
- Technologien (Technology)?
- Beides?
- Keine/weiss nicht

Place

F20 Kommunikation

Wie verläuft Ihrer Meinung nach die Interaktion bzw. Kommunikation innerhalb der Unternehmung und zwischen den Abteilungen?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Dynamisch/flexibel
- Offen
- Erzwungen
- Ungezwungen
- Nicht abteilungsübergreifend
- Es gibt einen Expertenaustausch, wenn danach gefragt wird
- Weiss nicht
- Andere (bitte ausführen):

F21 Entwicklung des persönlichen Kontakts mit anderen Mitarbeitenden

Nimmt der persönliche Kontakt mit anderen Mitarbeitenden im Umfeld der Digitalen Transformation bzw. Arbeitswelt 4.0...

- Eher ab
- Eher zu
- Gleich
- Weiss nicht

F22 Wichtige Faktoren für einen modernen Arbeitsplatz

Welche Faktoren sind Ihnen an einem modernen Arbeitsplatz wichtig?

- Persönlicher Arbeitsplatz
- Akustik
- Gestaltung/Design
- Farben und Materialien
- Zusammenarbeitsorte (Kollaborationsräume)
- Konferenzräume
- Schulungsräume
- Begegnungszonen
- Erholungs- und Regenerierungszonen
- Verpflegungszonen
- Licht
- Klima (Temperatur)
- Weiss nicht
- Andere _____

F23 Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten

Ist das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach flexiblen Arbeitszeiten gestiegen?

- Ja
- Teilweise
- Wenig
- Nein
- Weiss nicht

F24 Einsatz von temporären Mitarbeitenden

Im Kontext der Arbeitswelt der Zukunft arbeiten wir vermehrt mit Freelancern und Mitarbeitenden auf Zeit, um den Anforderungen zeitnah zu begegnen?

- Ja
- Teilweise
- Nein
- Weiss nicht

F25 Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation

Welche langfristigen Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation werden die neuen Arbeitsplatzkonzepte besonders haben?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Virtuelle Teams entstehen
 - Selbstorganisation und Selbstkontrolle von Teams
 - Vernetzte statt lineare Strukturen wachsen
 - Gemischte Teams aus Internen und Externen entstehen
 - Strukturen werden komplexer
 - Hierarchien werden flacher
 - Neue/andere Formen der Effizienz- und Produktivitätskontrollen
 - (1) Neue Arbeitszeitmodelle: Home-Office – geringere Präsenzpflcht im Büro
 - (2) Neue Arbeitszeitmodelle: Coworking
 - (3) Neue Arbeitszeitmodelle: Desk-Sharing bzw. Hot Desking
 - (4) Neue Arbeitszeitmodelle: Mobile Working bzw. mobiler Arbeitsplatz
 - Neue Raum- und Arbeitsweltkonzepte entstehen
 - Bedarf an Kollaborations- bzw. Meeting-Infrastruktur
 - Veränderung der Unternehmenskultur
 - Neuorganisation von Workflows
 - Dokumente bzw. Informationen einfach teilen
 - Mobile statt stationäre Endgeräte
 - Keine Auswirkung auf Unternehmensorganisation
 - Weiss nicht
 - Andere _____
-

F26 Investitionen in Arbeitsort (Place)

Führen Investitionen in Ihren Arbeitsort (Place) auch zu Veränderungen im Bereich

- Mitarbeitende (People)?
 - Technologien (Technology)?
 - Beides?
 - Keine/weiss nicht
-

Technology

F27 Eingeführte Technologien: Hardware und Software/Apps

Welche technologischen Tools (Hardware, Software / Apps) hat Ihr Unternehmen in den letzten Jahren rund um die Arbeitswelt 4.0 eingeführt?

Fragen Hardware	Ja, eingeführt	Ja, geplant	Nein, nicht vorhanden
Notebooks/mobile PCs			
Tablets			
Projektoren			
Displays			
Interaktive Displays			
Konferenz-Systeme			
Telefonie (Voice over IP)			
Wifi im ganzen Büro			
Augmented/Virtual Reality (AR/VR)			
Andere: Textfeld			

Fragen Software	Ja, eingeführt	Ja, geplant	Nein, nicht vorhanden
Enterprise Ressource Planing (ERP)			
Customer Relationship Management (CRM)			
Document Management System (DMS)			
Collaboration- bzw. Workgroup-Tools (z. B. Confluence, Collaboard, Slack, Teams, Trello)			
Projektmanagement			
Building Information Modelling bzw. Management (BIM)			
Computer Aided Design (CAD)			
File- und Dokumenten-Sharing			
Instant Messaging			
Wiki			
Microsoft Office bzw. Microsoft Office 365			
Microsoft Skype for Business			
Google/Google Suite			
Online Lernplattformen			
Andere: Textfeld			

F28 Investitionen in Technologie

Führen Investitionen in Technologien (Technology) auch zu Veränderungen im Bereich...

- Arbeitsort (Place)?
- Mitarbeitende (People)?
- Beides?
- Keine/weiss nicht

Abschluss des Fragebogens/Statistik

F29 Unternehmensgrösse

Wie viele Mitarbeitende sind aktuell in Ihrem Unternehmen (einschliesslich Ihnen) angestellt?

Bitte beziehen Sie auch Saisonkräfte und Mitarbeitende mit reduziertem Pensum mit ein. (Bitte nur ganze Zahlen eingeben)

Mitarbeitende

F30 Kanton Unternehmenssitz

In welchem Kanton hat Ihr Unternehmen seinen Hauptsitz in der Schweiz?

Bitte auswählen.

Aargau	1	Graubünden	10	Solothurn	19
Appenzell Ausserrhoden	2	Jura	11	Tessin	20
Appenzell Innerrhoden	3	Luzern	12	Thurgau	21
Basel-Landschaft	4	Neuenburg	13	Uri	22
Basel-Stadt	5	Nidwalden	14	Waadt	23
Bern	6	Obwalden	15	Wallis	24
Freiburg	7	St. Gallen	16	Zürich	25
Genf	8	Schaffhausen	17	Zug	26
Glarus	9	Schwyz	18	Keine Angabe	27

F31 Unternehmensbranche

Welcher der folgenden Branchen kann die Haupttätigkeit Ihres Unternehmens zugeordnet werden?

Die hier aufgelisteten Kategorien entsprechen der NOGA-Einteilung des Bundesamtes für Statistik.

- Baugewerbe/Bau
- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- Energieversorgung
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
(z. B. Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros usw.)
- Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
(z. B. Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften, Reisebüros, Wach- und Sicherheitsdienste, Gebäudebetreuung usw.)
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
(z. B. Interessenvertretungen, Reparatur von DV-Geräten und Gebrauchsgütern usw.)
- Erziehung und Unterricht
- Exterritoriale Organisationen und Körperschaften
- Gastgewerbe bzw. Beherbergung und Gastronomie
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Handel (Grosshandel)
- Handel (Detailhandel)
- Handel mit Motorfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen
- Information und Kommunikation
(z. B. Verlagswesen, Telekommunikation, Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie, Informationsdienstleistungen usw.)
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- Private Haushalte mit Hauspersonal, Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte
- Verarbeitendes Gewerbe bzw. Herstellung von Waren
(z. B. Maschinenbau, Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, von Druckerzeugnissen, von Datenverarbeitungsgeräten, von chemischen Erzeugnissen, von pharmazeutischen Erzeugnissen, von Automobilen und Automobilteilen, von Textilien usw.)
- Verkehr und Lagerei
(z. B. Landverkehr und Transport, Post-, Kurier- und Expressdienste usw.)
- Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Andere (bitte ausführen):

F32 Jahr Unternehmensgründung

In welchem Jahr wurde das Unternehmen gegründet?

F33 Eigene Position im Unternehmen

Bitte geben Sie Ihre Position im Unternehmen bzw. Ihren Titel an.

- Geschäftsführung
- Geschäftsbereichsleitung
- Abteilungsleitung
- Teamleitung
- Projektleitung
- Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin ohne Leitungsfunktion
- Andere (bitte ausführen):

F34 Eigene Verantwortungsbereiche

Welches sind Ihre Verantwortungsbereiche?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Geschäftsführung allgemein (Unternehmensstrategie usw.)
- Finanzwesen
- Marketing/Kommunikation
- Personalwesen
- IT
- Vertrieb
- Produktmanagement bzw. Forschung & Entwicklung
- Andere (bitte ausführen):

F35 Umsatzkategorie

Können Sie uns angeben, in welcher Spanne der letztjährige Umsatz Ihres Unternehmens lag?

- Bis unter CHF 500'000
- CHF 500'000 bis unter CHF 2 Mio.
- CHF 2 Mio. bis unter CHF 5 Mio.
- CHF 5 Mio. bis unter CHF 10 Mio.
- CHF 10 Mio. bis unter CHF 20 Mio.
- CHF 20 Mio. bis unter CHF 30 Mio.
- CHF 30 Mio. bis unter CHF 40 Mio.
- CHF 40 Mio. bis unter CHF 50 Mio.
- CHF 50 Mio. bis unter CHF 100 Mio.
- CHF 100 Mio. und mehr
- Weiss nicht
- Keine Angabe

F36 Anstellungsdauer des TN

Seit wann sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?

- Bis 1 Jahr
- 2–5 Jahre
- 6–10 Jahre
- 11–15 Jahre
- 16–20 Jahre
- 20–25 Jahre
- Über 25 Jahre

F37 Alter des Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin

Können Sie uns Ihr Alter anhand der folgenden Altersspannen angeben?

- unter 30 Jahre
- 30–39 Jahre
- 40–49 Jahre
- 50–59 Jahre
- 60–69 Jahre
- 70 Jahre und älter
- keine Angabe

F38 Erfolgsgeschichten

Was hat sich in Ihrem Unternehmen dank der «Arbeitswelt 4.0» nachhaltig positiv verändert bzw. von welchen positiven Auswirkungen gehen Sie zukünftig aus?

F39 Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie mit dem Stand der «Arbeitswelt 4.0» in Ihrer Unternehmung?

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden
- Noch nicht umgesetzt
- Weiss nicht bzw. keine Angabe

F40 Innovationsstärke

Wie stark würden Sie die Innovationskraft Ihres Unternehmens insgesamt einschätzen?

Bitte verwenden Sie hierfür eine Skala von 1 (überhaupt nicht innovativ) bis 10 (sehr innovativ).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Weiss nicht bzw. kann ich nicht beantworten

Offenes Feedback

Für Ihre Notizen

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Die drei Dimensionen der Arbeitswelt 4.0



People (Mitarbeitende)

Hinführung, Begleitung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zu digitaler Mentalität. Dies basierend auf einer Unternehmenskultur, die kollaborationskonforme Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen fördert, welche die Potenziale der technischen, räumlichen und menschlichen Gegebenheiten bestmöglich einbeziehen.



Place (Arbeitsumfeld)

Gezielte räumliche Gestaltung und Ausstattung, abgestimmt auf den jeweiligen Arbeitscharakter (Arbeitsart/Einzelaufgaben/Teamwork) sorgen für verbesserte Arbeitsergebnisse (z. B. Effizienz, Effektivität, Innovationskraft, Verkaufserfolge).



Technology (Technologien)

Zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit (Kollaboration) aller Beteiligten mit einer dem Menschen dienenden Technik. Dank dem Einsatz von zukunftsgerichteten Hilfsmitteln für die Informations- und Wissensarbeitenden lassen sich enorme Potenziale ausschöpfen.

Unter Mitarbeit von:

Heike Bauer
Markus Frei
Christiane Herre
Corin Kraft
Marco Looser
Helene Müller
Alain Neher
Marc K. Peter
Alessia Ruf
Dorit Schmidt-Purrmann
Michael Schmidt-Purrmann
Mike Tonazzi
Johann Weichbrodt
Jonas Wüthrich
Carmen Zahn

