

Schöne neue Arbeitswelt

Was sind die Erfolgsfaktoren für eine gelungene Transformation in die neue Arbeitswelt 4.0? Und wie kann HR dabei eine aktive Rolle einnehmen? Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen hat dazu eine Trendstudie verfasst und darauf aufbauend ein Standortbestimmungs-Tool für Unternehmen entwickelt.

Text: Heike Bruch, Jessica Färber, Christina Block



Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des dortigen Instituts für Führung und Personalmanagement.

Jessica Färber ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Christina Block ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim IFPM unter Leitung von Frau Prof. Bruch sowie Mitglied der Geschäftsleitung der energy factory St. Gallen AG, einem Spin-off der Universität St. Gallen.

Bereits 90 Prozent¹ der Unternehmen in der Schweiz haben sich auf den Weg in Richtung Arbeitswelt 4.0 begeben, doch nur wenige sind dort auch tatsächlich angekommen und erfolgreich. Aber was versteht man überhaupt unter dem Begriff «Arbeitswelt 4.0»? Die erste grosse Revolution der Arbeitswelt wurde durch die Dampfmaschine ausgelöst, die zweite ging auf Elektrizität und Massenproduktion zurück. Die softwarebasierte Automatisierung wiederum löste die dritte industrielle Revolution aus. «Industrie 4.0» wird die neueste Form der Digitalisierung genannt – die Integration von Systemen zur flexiblen Produktion auf individuelle Nachfragen. Alle diese technologischen Innovationen gingen mit einem Wandel der Arbeitswelt und der Gesellschaft einher. So wie die ersten industriellen Revolutionen die Arbeiter in Städte und Fabriken brachten, ermöglicht nun die Industrie 4.0 räumlich und zeitlich flexibilisierte Arbeitsorganisationen und -formen – und schafft damit eine neue Arbeitswelt, wo sich Unternehmen hin zu flachen und netzwerkartigen Organisationen entwickeln und sich gewohnte strukturelle Grenzen auflösen. An deren Stelle rücken vermehrt neue Arbeitsformen wie mobile flexible Arbeit, Desk Sharing, individualisierte Arbeit, virtuelle Teams und projekthafte Zusammenarbeit sowie die verstärkte Nutzung digitalisierter Technologien und Kommunikationsformen.²

Arbeitswelt im Umbruch

Für die Trendstudie «Arbeitswelt im Umbruch» befragte das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen rund 20 000 Führungskräfte und Mitarbeitende aus 92 Unternehmen. Resultat: Immerhin 25 Prozent der Unternehmen sind in der neuen Arbeitswelt angekommen. Allerdings agieren nur sechs Prozent von ihnen dort erfolgreich. 19 Prozent verbrennen sich in der neuen Arbeitswelt gar regelrecht die Finger. Denn der unvorbereitete Schritt in die neue Arbeitswelt birgt für Unternehmen und Mitarbeitende auch Risiken.

Vier Unternehmenstypen

Die Studie unterscheidet einerseits zwischen modernen und traditionellen Unternehmen und andererseits zwischen äusserst erfolgreichen und gering bis mässig erfolgreichen Unternehmen. Zudem wurde das HR-Management der vier Unternehmenstypen untersucht (vgl. Grafik).

Erfolgreiche Pioniere sind die Idole der neuen Arbeitswelt. Ihr HR-Management ist geprägt durch ein *Modernisierungs-fokussiertes HR*. Dies bedeutet, dass die proaktive Förderung der Kompetenzen zur Selbstorganisation im Mittelpunkt steht. Die erfolgreichen Pioniere legen Wert darauf, ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte durch Schulungen und Trainings

mit dem nötigen Handwerkszeug auszustatten, damit diese mit der zeitlichen und örtlichen Flexibilität gut zurechtkommen. Darüber hinaus unterstützen sie Elemente des hierarchiefreien Arbeitens. Ebenso fördern diese Unternehmen vermehrt die Arbeit in selbstorganisierten Teams. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen sich in der neuen Arbeitswelt permanent anpassen – dies erfordert ein Umdenken, in dem alte Muster aufgebrochen werden.

Modern überforderte Unternehmen legen den Fokus im HR-Management auf *Know-how-fokussiertes HR*, also das Fördern technischer und fachspezifischer Qualifikationen. Mitarbeitende in diesen Unternehmen arbeiten bereits in neuen Arbeitsstrukturen mit fluiden Grenzen. Tragfähige Konzepte und eine organisatorische Unterstützung von Seiten des Personalmanagements sind notwendig, um Führungskräfte und Mitarbeitende auf die Komplexität der neuen Arbeitswelt vorzubereiten. Die modern überforderten Unternehmen müssen für einen erfolgreichen Wandel in die neue Arbeitswelt noch einen neuen Fokus finden, um ihre Mitarbeitenden richtig zu unterstützen und zu fördern, denn diese Unternehmen setzen den Schwerpunkt ihres HR-Managements oft falsch.

Klassische Hochleister nutzen altbewährte HR-Instrumente: Diese funktionieren in der traditionellen Arbeitswelt problemlos – in einer neuen Arbeitswelt sind allerdings andere Instrumente gefragt. Mit einem *Performance-fokussierten HR* fördern sie in erster Linie die Leistung der einzelnen Mitarbeitenden. Diese sind durch klassische Anreizsysteme motiviert, ihr Bestes zu geben – etwa durch monetäre Anreize wie variable Entlohnungsanteile. Bei dem Schritt in eine moderne Welt sind jedoch weitreichende HR-Massnahmen notwendig, um die Mitarbeitenden zu befähigen, sich auch in einer nicht-klassischen Welt zurechtzufinden und dennoch motiviert und engagiert zu bleiben.

Das *traditionelle Mittelfeld* bleibt derweil mit seinem *Laissez-faire-HR* abgeschlagen zurück. Gegenüber den anderen Typen ist hier keine Systematik zu erkennen. Das Personalmanagement muss grundlegende Werkzeuge zur Verfügung stellen, mit welchen ihre Angestellten die hochkomplexen Arbeitsinhalte verarbeiten können. Hier gilt es, zunächst grundlegend ein strukturiertes HR aufzubauen und Anreizsysteme zur Verfügung zu stellen.

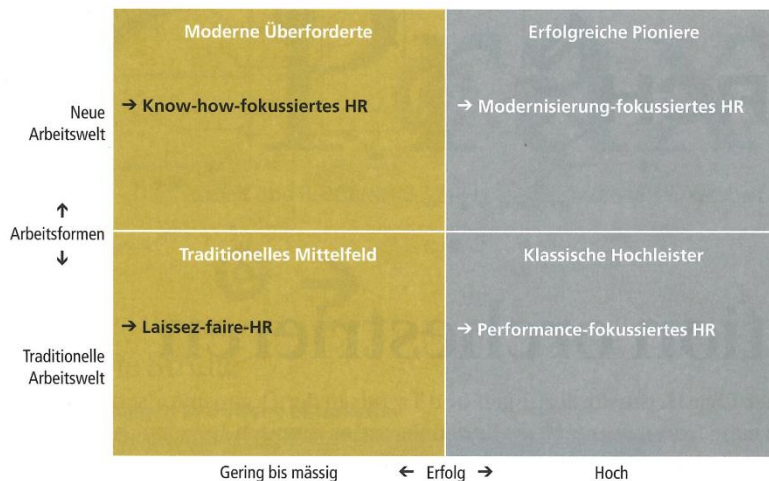
Eine noch differenziertere Betrachtung zeigt, dass neue Arbeitsformen nur den Erfolg von Unternehmen erhöhen, wenn bestimmte Erfolgsvoraussetzungen³ gegeben sind:

- Führung mit Vision und Inspiration: Für den Erfolg in der neuen Arbeitswelt ist entscheidend, dass Unternehmen ein Führungsklima haben, bei dem Führungskräfte den Sinn der Arbeit aufzeigen, Mitarbeitende inspirieren und die Identifikation mit gemeinsamen übergeordneten Zielen fördern. Nur so wirken sich Freiräume, flexible Teamzusammensetzungen, virtualisierte oder fluide Arbeitsformen förderlich auf Innovation, Kreativität und Leistung aus.

¹ Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014)

² Bruch, H., Block, C., & Färber J. (2016)

³ Bruch, H., Block, C., & Färber J. (2016); Bruch, H., & Färber, J. (2016)



- **Vertrauenskultur:** Mit der Arbeit in neuen Arbeitsformen werden gelebte Werte, aber auch klare Kulturspielregeln für die Zusammenarbeit wesentlich wichtiger. Je stärker mit neuen Arbeitsformen, reduzierter Hierarchie und Empowerment gearbeitet wird, desto wichtiger ist es, dass Vertrauen vorherrscht. Neben dem Vertrauen spielt die gegenseitige Unterstützung im Unternehmen als Kulturmerkmal eine signifikante Rolle für den Erfolg neuer Arbeitsformen.
- **Selbstkompetenz der Mitarbeitenden:** Neue Arbeitsformen gehen mit erhöhten Anforderungen an Mitarbeitende einher. Sie fördern Unternehmenserfolg nur dann, wenn diese ein hohes Mass an Selbstkompetenz mitbringen. Förderlich ist, wenn Mitarbeitende positiv mit Stress und Unsicherheit umgehen können (positives Stress Mindset), eine starke Identifikation mit dem Unternehmen haben und über hohe soziale Fähigkeiten verfügen, um sich in Netzwerken und Projektteams gut organisieren zu können.
- **Flexible Strukturen:** Die Möglichkeiten innovativer Arbeitsformen können Unternehmen nur nutzen, wenn sie dezentrale und flexible Strukturen haben und Möglichkeiten einer verstärkten Transparenz nicht im Sinne einer stärkeren Kontrollorientierung, sondern als Voraussetzung für eine bessere Selbststeuerung nutzen.
- **Top Leadership als aktives Vorbild:** Die Geschäftsleitung ist der wesentliche Motor auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. Top-Führungskräfte der erfolgreichen Pioniere leben deutlich stärker eine Chancenorientierung und positive Fehlerkultur vor. Zudem zeichnen sie viel expliziter ein Bild der Zukunft des Unternehmens als die Geschäftsleitungskollegen aus anderen Unternehmen.

Was lernen wir daraus?

Eine Schwierigkeit von Führungskräften im Umgang mit der Arbeitswelt 4.0 ist häufig, sich in der Landschaft der vielen Optionen der neuen Arbeitswelt zu orientieren und das Thema Arbeitswelt 4.0 greifbar zu machen. Bevor Führungskräfte eine konkrete Vorstellung entwi-

ckeln, wie sie ihr Unternehmen neu ausrichten wollen, ist eine klare Standortbestimmung hilfreich. Diese sollte sich auf zwei Fragen beziehen:

- Wo steht unser Unternehmen in der (neuen) Arbeitswelt?
- Wie gut ist unser Unternehmen auf die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet (Erfolgsvoraussetzungen)?

Der vom Institut für Führung und Personalmanagement entwickelte New Work & Culture Check bietet eine Antwort auf beide Fragen. Er ermöglicht Unternehmen eine Standortbestimmung und zeigt, wo sie bei der Entwicklung in Richtung neue Arbeitswelt stehen. Zudem misst er, wie gut Unternehmen auf den Schritt in die neue Arbeitswelt vorbereitet sind. Der New Work & Culture Check kann als Ersteinschätzung (Quick Check) für das gesamte Unternehmen eingesetzt werden oder bei einem Mapping der einzelnen Teams und Bereiche ein genaues Bild der Ausprägung und Unterschiede im Unternehmen zeigen. Mit Hilfe von Benchmarking kann man sich zudem mit anderen Unternehmen vergleichen und eine klare Einschätzung über die bisherigen Arbeitsformen bekommen. Auf dieser Grundlage können Führungskräfte eine Vorstellung entwickeln, wie sie die Transformation gestalten wollen.

Literatur

Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. Trendstudie 2016. Konstanz. Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016).

Aktuelle Prinzipien für die Führung. Handelszeitung (35/2016), S. 36. Bruch, H., & Färber, J. (2016).

Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells. Wirtschaftspsychologie, (4-1), 11-22. Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014).



Vergleichen Sie sich mit den Besten und steigern Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität.



Nehmen Sie teil an der grössten Mitarbeiterbefragung der Schweiz und profitieren Sie vom Benchmarking.

www.swissarbeitgeberaward.ch



BILANZ

icommit

Partner des Swiss Arbeitgeber Award

Konzept & Durchführung