

# Die Zukunft in sieben Thesen

**STUDIEN.** Was müssen Führungskräfte wissen, um ihre Unternehmen erfolgreich in die neue Arbeitswelt zu führen? Wissenschaftliche Studien geben eine Antwort.



Von **Heike Bruch** und **Anna Schuler**

**D**ie Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Gründe dafür sind Megatrends wie die Globalisierung und die Digitalisierung sowie ein grundlegender Wertewandel in Richtung Individualisierung. Diesem Umbruch können Unternehmen nicht entgehen. Um langfristig erfolgreich zu bleiben, müssen sie den Übergang von der alten in die neue Arbeitswelt aktiv gestalten.

Wie Führungskräfte den Schritt in die neue Arbeitswelt gestalten können, zeigen die folgenden sieben Thesen. Wir haben sie am Institut für Führung und

Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen erarbeitet.

**These eins:**

**Die Zukunft der Arbeit ist schon da.**

Obwohl sie für viele noch ein abstrakter Begriff ist, befinden wir uns längst mitten in der Arbeitswelt 4.0. Zum einen ändert sich, wie und wo gearbeitet wird. So befinden sich laut Karin Schultze Buschoff von der Hans-Böckler-Stiftung bereits heute mehr als ein Drittel der Europäer in atypischen Arbeitsverhältnissen. Zum anderen schreitet die Digitalisierung stetig voran und die Nachfrage nach Robotern hat sich seit 2011 auch in Deutschland vervierfacht,

wie Sven Astheimer in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ belegt. Organisationsstrukturen müssen sich diesen vielseitigen Veränderungen anpassen. 92 Prozent aller CEOs und CHROs halten eine Veränderung der Organisationsstruktur für unausweichlich, so eine Deloitte-Studie. Momentan sind immerhin schon 25 Prozent der Unternehmen weit fortgeschritten auf ihrem Weg in die neue Arbeitswelt, wie die Top-Job-Trendstudie belegt. Um mittelfristig den Erfolg sicherzustellen, ist der Wandel zur neuen Arbeitswelt daher ein Muss.

**These zwei:**

**New-Work-Transformation ist ein Engpass für die Digitalisierung.**

Die wenigsten Unternehmen fühlen sich jedoch auf die Arbeitswelt 4.0 gut vorbereitet: Während 55 Prozent der Unternehmen bereits erste Fortschritte in Bezug auf die Digitalisierung gemacht haben und 14 Prozent der Unternehmen sogar Vorreiter sind, haben 65 Prozent noch keine Fortschritte in der New-Work-Transformation gemacht, wie eine IFPM-Studie belegt. Unter Digitalisierung ist hier der grundlegende Wandel von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zu verstehen. Demgegenüber steht New-Work-Transformation für die umfassende Entwicklung von hierarchischen hin zu netzwerkartigen Formen der Zusammenarbeit in der Arbeitswelt 4.0. Wie wichtig die New-Work-Transformation

ist, hat ein Großteil der Unternehmen noch nicht erkannt. Dementsprechend sind viele Unternehmen nicht in der Lage, das Potenzial der New-Work-Transformation auszuschöpfen und schaffen gleichzeitig Barrieren für die schneller voranschreitende Digitalisierung.

These drei:

### Nur wenige Unternehmen sind erfolgreich in der Arbeitswelt 4.0.

Unsere aktuelle Trendstudie zum Umbruch der Arbeitswelt, die auf einer Befragung von rund 19.000 Mitarbeitern und Führungskräften aus 92 Unternehmen basiert, zeigt, dass bisher in jedem vierten Unternehmen neue Arbeitsformen – wie virtuelle und fluide Teams,

mobiles Arbeiten, Desk Sharing oder individualisierte Arbeit – umfassend eingesetzt werden. Erfolgreich sind in dieser neuen Arbeitswelt bisher lediglich sechs Prozent der Unternehmen.

These vier:

### Sechs Voraussetzungen sind ausschlaggebend für den Erfolg.

Was zeichnet die erfolgreichen Unternehmen aus? Die Analyse der Erfolgsfaktoren der Arbeitswelt 4.0 in der Top-Job-Trendstudie 2016 zeigt ein sehr klares Bild: Es gibt sechs Erfolgsvoraussetzungen, bei denen die sechs Prozent der Unternehmen deutlich besser aufgestellt sind. Bemerkenswert ist, dass es zu negativen Wirkungen neuer Arbeits-

### + ADD-ON

In der Personalmagazin-App finden Sie die Literaturangaben zu den Studien, die diesem Artikel zugrundeliegen.

formen kommt, wenn diese Faktoren nicht vorhanden sind. Im Folgenden zeigen wir diese sechs Erfolgsfaktoren auf.

- **Führung mit Sinn und Inspiration:** Neue Arbeitsformen zeigen nur dann eine positive Wirkung, wenn ein bestimmtes Führungsklima im Unternehmen herrscht. Charakteristisch für dieses Führungsklima ist, dass Führungskräfte den Sinn der Arbeit aufzei-

## Die moderne Arbeitgebermarke

ANZEIGE 

Employer Branding beschränkt sich nicht auf die Rekrutierung, sondern schließt die eigenen Mitarbeiter ein

Mit der Digitalisierung und der Wandlung des Arbeitsmarktes stehen wenige digital geschulte Fachkräfte einer großen Zahl an offenen Stellen gegenüber. Für Unternehmen bedeutet das bei der Rekrutierung eine Abkehr vom „Post-and-Pray“-Prinzip hin zu einer auf das Unternehmen zugeschnittenen Gestaltung der Mitarbeitersuche.

HR-Entscheider müssen eine starke Arbeitgebermarke aufbauen, die extern und intern wirkt und die ihnen dabei hilft, die Effizienz der Rekrutierung und die Qualität möglicher Bewerber zu steigern. Gleichzeitig trägt eine starke Arbeitgebermarke dazu bei, Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten.

### Employer Branding ist mehr als ein Schlagwort

Um Kandidaten auf sich aufmerksam zu machen und ein positives Bild von sich zu vermitteln, sind soziale Medien und Karrierenetzwerke wie LinkedIn ein probates Mittel. Viele belassen es jedoch dabei, eine Unternehmensseite mit generischen Beschreibungen zu füllen. Eine Auswertung von Unternehmensseiten auf LinkedIn hat ergeben, dass Unternehmen sehr häufig auf Buzzwords wie (weltmarkt-)führend, global/international oder innovativ zurückgreifen. Unternehmen verpassen dadurch die Möglichkeit zu beschreiben, was sie wirklich auszeichnet und von anderen unterscheidet. Bei der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke sollten HR-Abteilungen außerdem eine

Strategie verfolgen, die bestehende Mitarbeiter einschließt – und glücklich macht! Denn wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Unternehmen verlassen, geringer. Gleichzeitig fungieren sie gerne als Markenbotschafter, erhöhen die Glaubwürdigkeit der Marke und erleichtern dadurch die Rekrutierungsbemühungen. Für HR-Verantwortliche ergeben sich so vollkommen neue Aufgabenbereiche: Es geht nicht mehr nur darum, neue Mitarbeiter zu finden, sondern auch darum, die Fähigkeiten der bestehenden Mitarbeiter so zu entwickeln, dass das Unternehmen konkurrenzfähig für die Zukunft aufgestellt ist und die Chancen der Digitalisierung voll ausschöpfen kann. ■

gen, Mitarbeitende inspirieren und die Identifikation mit gemeinsamen übergeordneten Zielen fördern.

- **Vertrauenskultur:** Klare Kulturregeln und gelebte Werte wie Vertrauen und gegenseitige Unterstützung werden für die neue Arbeitswelt wichtiger.
- **flexible Strukturen:** Die Möglichkeiten innovativer Arbeitsformen können Firmen nur nutzen, wenn sie dezentrale, flexible Strukturen haben.
- **agile Methoden:** Um in der neuen Arbeitswelt erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen agile Methoden für die alltägliche Zusammenarbeit nutzen.
- **Selbstkompetenz der Mitarbeiter:** Um mit erhöhten Anforderungen in der Arbeitswelt 4.0 umgehen zu können, müssen Mitarbeiter ein hohes Maß an Selbstkompetenz, wie positiven Umgang mit Stress, mitbringen.
- **proaktives Top-Management:** Bei Unternehmen, die erfolgreich in der Arbeitswelt 4.0 arbeiten, lebt das Top-Management eine Chancenorientierung sowie positive Fehlerkultur vor und zeichnet viel expliziter ein spannendes

Zukunftsbild als in den Firmen, die den Sprung in die neue Arbeitswelt nicht gut bewältigen.

**These fünf:**

**Ein systematisches Agenda Setting ist entscheidend.**

Eine Herausforderung in der Praxis ist, dass Unternehmen oft reaktiv an das Thema „Arbeitswelt 4.0“ herangehen, da sie Druck verspüren, sich zu modernisieren, um für die Generation Y attraktiv zu sein, um die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen oder um schlicht beim Trend dabei zu sein. Führungskräften fällt dabei häufig die Orientierung schwer: Was ist die neue Arbeitswelt? Womit fangen wir an?

Die entscheidenden Fragen sind hingegen: Wo stehen wir zurzeit bezogen auf neue Arbeitsformen? Was passt zu uns oder wo wollen wir hin? Und wie sollten wir die Transformation sinnvoll gestalten? Dies sind die Fragen, um das Thema „Arbeitswelt 4.0“ nicht nur reaktiv, sondern aktiv anzugehen und eine passende Agenda für das eigene Unter-

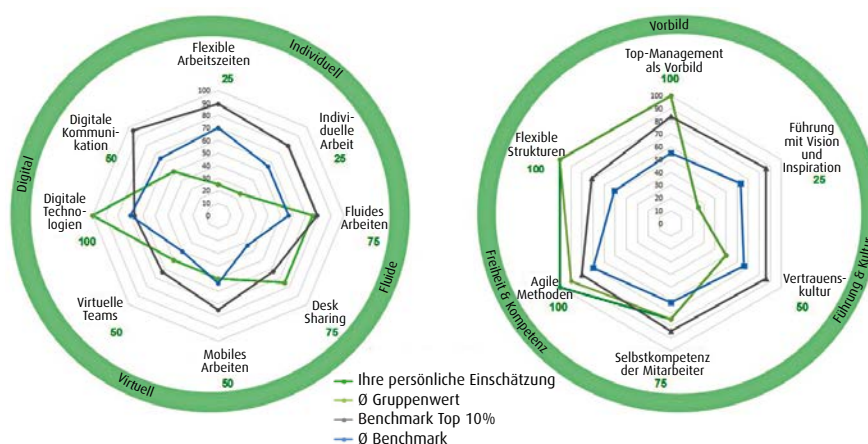
nehmen zu entwickeln. Für ein aktives Agenda Setting ist eine Standortbestimmung hilfreich, die ermöglicht, das Thema greifbar zu machen und systematisch ein Zukunftsbild zu entwickeln.

**These sechs:**

**Eine verlässliche Standortbestimmung ist wichtig.**

Der „New Work & Culture Check“, der am Institut für Führung und Personalmanagement erarbeitet wurde, erlaubt eine verlässliche Standortbestimmung und dient Führungskräften als roter Faden für die Entwicklung der Dimensionen der Arbeitswelt 4.0 und der sechs Erfolgsfaktoren. Der Check erfasst zu diesem Zweck zwei Dinge (siehe Abbildung „Standortbestimmung“): erstens, wie stark neue Arbeitsformen im Unternehmen bereits genutzt werden. Eine breite Palette neuer Arbeitsformen in den Bereichen des fluiden, virtuellen, digitalen und individualisierten Arbeitens wird abgedeckt. Zweitens misst der New Work & Culture Check, wie gut Unternehmen auf den Schritt in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet sind und beinhaltet dementsprechend eine Standortbestimmung bezogen auf die sechs Erfolgsfaktoren.

## STANDORTBESTIMMUNG



**These sieben:**

**Das Top-Management nimmt eine entscheidende Rolle ein.**

Es ist ein Schlüsselmerkmal der erfolgreichen Pioniere, dass sie Top-Führungskräfte haben, die chancenorientiert mit viel Energie, Mut und als Vorbild an das Thema „New Work“ herangehen. Top-Führungskräfte von Unternehmen, die in der neuen Arbeitswelt erfolgreich sind, tragen den Wandel nicht nur mit, sondern gehen aktiv als Vorbild voran. Die Top-Führungskräfte erfolgreicher Pioniere unterscheiden sich in drei Merkmalen signifikant von Top-Führungskräften anderer Unternehmen, wie die Trendstudie 2016 belegt. Erstens empfinden sie ihre Arbeit selbst als sehr sinnvoll. Top-Führungskräfte

erfolgreicher Pioniere werden als sehr inspirierende Führungskräfte und als Vorbild wahrgenommen. Sie suchen stets nach Chancen für das Unternehmen, was den Schritt in die neue Arbeitswelt ermöglicht. Zweitens lebt das Top-Management eine Chancenorientierung mit einer positiven Fehlerkultur vor und stärkt damit den Mut, auch in einer unsicheren Arbeitswelt gezielt Risiken einzugehen und Vertrauen zu haben, dass Fehler oder Rückschläge den Erfolg nicht schmälern. Top-Führungskräfte von Pionieren wissen, dass Fehler zum Lernen für eine erfolgreiche Zukunft nützlich sind und entsprechend toleriert werden sollten – und bauen so die Ängste der Mitarbeiter durch

Fehleroffenheit im Wandel ab. Drittens ist die Geschäftsleitung der Pioniere in der New-Work-Transformation geprägt durch ein positives Zukunftsbild ihres eigenen Unternehmens. Diese Top-Führungskräfte vermitteln in ihren Unternehmen viel expliziter ein gemeinsames Zukunftsbild und eine Vision von der Zukunft des Unternehmens. Sie geben ihren Mitarbeitern in einer sich schnell verändernden Welt sowohl Orientierung als auch Inspiration.

Mut und Inspiration alleine reichen jedoch nicht aus, um den Wandel in die neue Arbeitswelt zu gestalten. Auf keinen Fall darf man vergessen, ein aktives Agenda Setting basierend auf einer fundierten Standortbestimmung aufzuset-

zen. Schlussendlich sind es aber auch die Gleichgesinnten, die den neuen und chancenreichen Weg mit einem gemeinsam gestalten und die entscheidenden Schritte erleichtern. ■



**PROF. DR. HEIKE BRUCH** ist Leiterin des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen.



**ANNA SCHULER** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen.

**„Wer? Wann? Wo?  
Dienste planen wir  
mit tisoware!“**

**tisoware®**  
Mehr als HR, Security und MES!