

Institut für Führung  
und Personalmanagement



Universität St.Gallen



# Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0

Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien  
bei Schweizer Unternehmen

Prof. Dr. Heike Bruch  
Christina Block

In Zusammenarbeit mit

**FARNER**



# Inhalt

1. Gegenstand der Studie .....	5
2. Bezugsrahmen, Stichprobe und Methode der Studie .....	8
3. Einleitung – Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 .....	14
3.1.1. Wo stehen die Unternehmen im digitalen Wandel und der New Work Transformation? .....	15
3.1.2. Haupttreiber in dem digitalen Wandel und der New Work Transformation .....	16
4. Schwerpunkt Arbeitswelt 4.0 – Wer nutzt neue Arbeitsformen? .....	20
5. Die New Work Transformation meistern – Erfolgsmodelle Schweizer Unternehmen .....	24
5.1. Was bringt der Wandel in die Arbeitswelt 4.0? .....	24
5.2. Wer treibt den Wandel in die Arbeitswelt 4.0 an? .....	25
5.3. Die Rolle des Top Managements in der New Work Transformation .....	26
5.3.1. Geschäftsleitung als Einfluss im Wandel zur Arbeitswelt 4.0 .....	26
5.3.2. Einfluss von Haltung und Kompetenzen der Geschäftsleitung auf die New Work Transformation .....	27
5.4. Top Management Erfahrungen und Empfehlungen für die New Work Transformation .....	29
5.5. Die Rolle des HR Managements in der New Work Transformation .....	36
5.6. HRM-Strategien und -Methoden für die New Work Transformation .....	39
5.7. Wie wichtig ist Kommunikation in der New Work Transformation? .....	42
5.8. Kommunikations-Strategien und -Methoden für die New Work Transformation .....	46
6. Phasen-Typologie der New Work Transformation .....	52
7. Fazit und Kernerkenntnisse .....	58

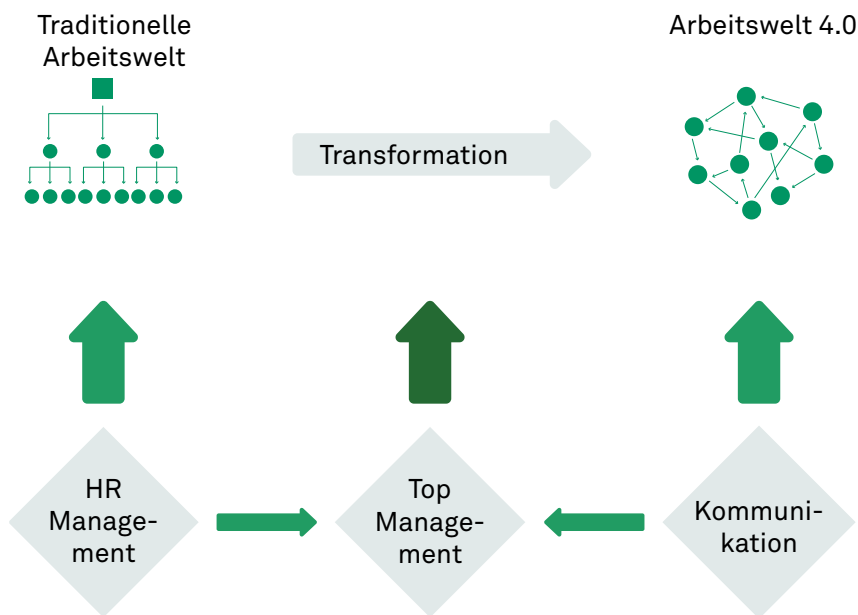
# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fokus der Studie – die Rolle des Top Managements in der New Work Transformation und die Unterstützung durch HRM und Kommunikation .....	5
Abbildung 2: Demographische Angaben der Studienteilnehmer .....	8
Abbildung 3: Aufbau und Branche der befragten Unternehmen .....	9
Abbildung 4: Fortschritte im digitalen Wandel und der New Work Transformation .....	15
Abbildung 5: Haupttreiber der digitalen Transformation .....	16
Abbildung 6: Haupttreiber der New Work Transformation .....	16
Abbildung 7: Angebot und Nutzung von neuen Arbeitsformen .....	20
Abbildung 8: Merkmale von Unternehmen die neue Arbeitsformen stärker nutzen .....	21
Abbildung 9: Leistungskennzahlen von Vorreitern im Vergleich zu Nachzüglern der Transformation .....	24
Abbildung 10: Treibende Kraft in der New Work Transformation .....	25
Abbildung 11: Fokuspunkt Geschäftsleitung in der New Work Transformation .....	26
Abbildung 12: Top Management Merkmale in Unternehmen des digitalen Wandels .....	27
Abbildung 13: Top Management Merkmale in Unternehmen der New Work Transformation .....	28
Abbildung 14: HRM als Treiber der New Work Transformation .....	36
Abbildung 15: HRM Charakteristiken in der New Work Transformation .....	38
Abbildung 16: Trainings von Vorreitern und Nachzüglern in der Arbeitswelt 4.0 .....	39
Abbildung 17: Kommunikation als Treiber der New Work Transformation .....	43
Abbildung 18: Durchschnittliche Nutzung von Kommunikationskanälen .....	44
Abbildung 19: Kommunikationskanäle von Vorreitern verglichen mit Nachzüglern der Arbeitswelt 4.0 .....	45
Abbildung 20: Profile von Unternehmen in der New Work Transformation .....	52
Abbildung 21: Phasenbeschreibung der New Work Transformation .....	54
Abbildung 22: Unternehmens-Verteilung auf die Phasen der New Work Transformation .....	55

# 1. Gegenstand der Studie

Wie unterscheiden sich digitale Transformation und die New Work Transformation in Unternehmen? Wie führen Top-Manager ihr Unternehmen erfolgreich durch den tiefgreifenden Wandel, der durch Digitalisierung und die Arbeitswelt 4.0 geprägt ist? Welchen unterstützenden Beitrag können das HRM und die Kommunikation dabei leisten?

In Wandlungsprozessen nehmen Top Führungskräfte eine besonders prägende Rolle ein. Unklar ist, welche Strategien, Verhaltensmuster und persönliche Merkmale CEOs für einen erfolgreichen Change in Richtung Digitalisierung und neue Arbeitswelt 4.0 benötigen. Aus diesem Grund wird der Fokus in der geplanten Studie auf der Rolle der Geschäftsführung liegen. Darüber hinaus wird untersucht, wie HR-Management und Kommunikation als Eckpfeiler den Transformationsprozess zur Arbeitswelt 4.0 unterstützen.



**Abbildung 1:** Fokus der Studie – die Rolle des Top Managements in der New Work Transformation und die Unterstützung durch HRM und Kommunikation



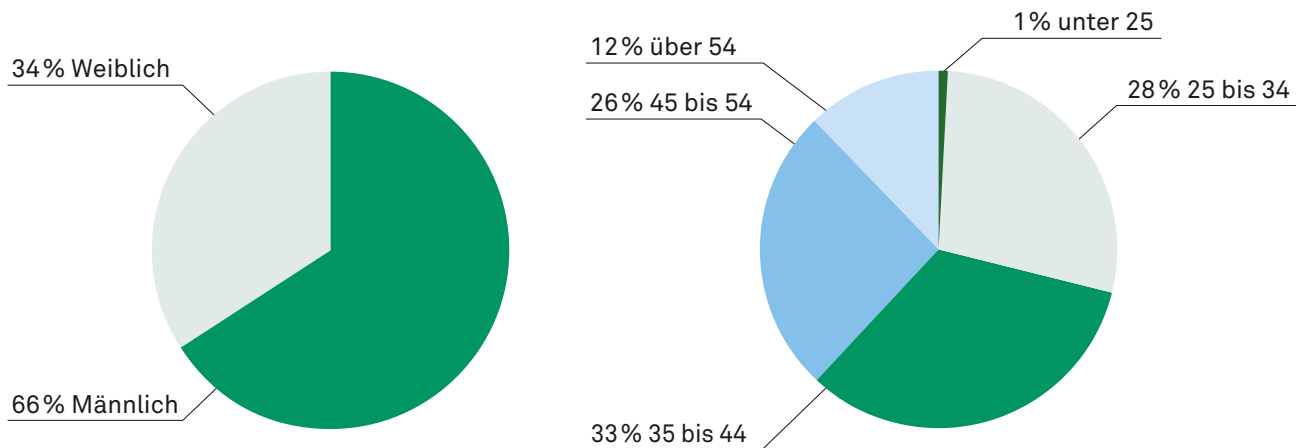


## 2. Bezugsrahmen, Stichprobe und Methode der Studie

Die vorliegende Studie analysiert quantitative sowie qualitative Daten. Zur Auswertung der quantitativen Daten wurden HRM-Verantwortliche, Kommunikationsexperten und 762 Mitarbeitende in einem Zeitraum von Dezember 2016 bis Januar 2017 befragt.

Die Stichprobe besteht insgesamt aus 128 Schweizer Unternehmen.

Der Anteil der weiblichen Befragten beträgt 34 %. 66 % der befragten Teilnehmer sind männlich. 1 % der befragten Personen ist unter 25 Jahre alt, 28 % haben ein Alter zwischen 25 bis 34 Jahren. 33 % sind zwischen 35 bis 44 Jahren angegeben und 26 % sind zwischen 45 bis 54 Jahre alt. 12 % der befragten Personen gaben ein Alter über 54 an.

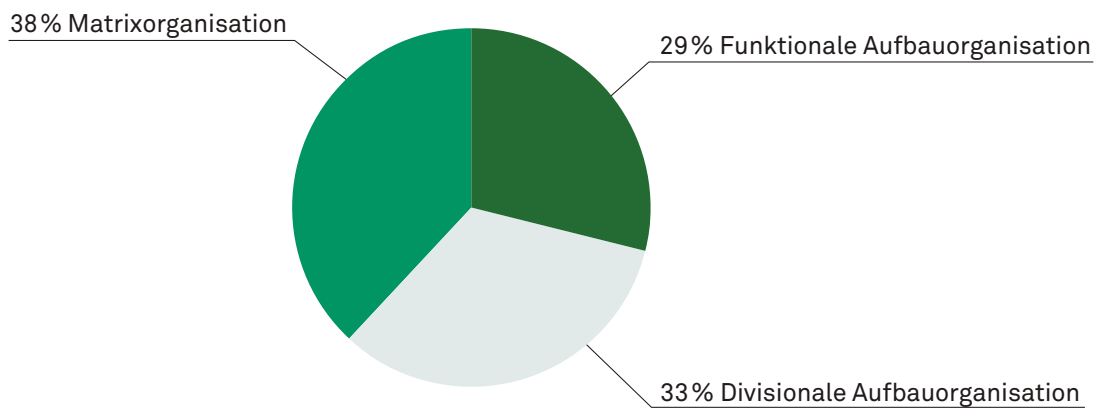
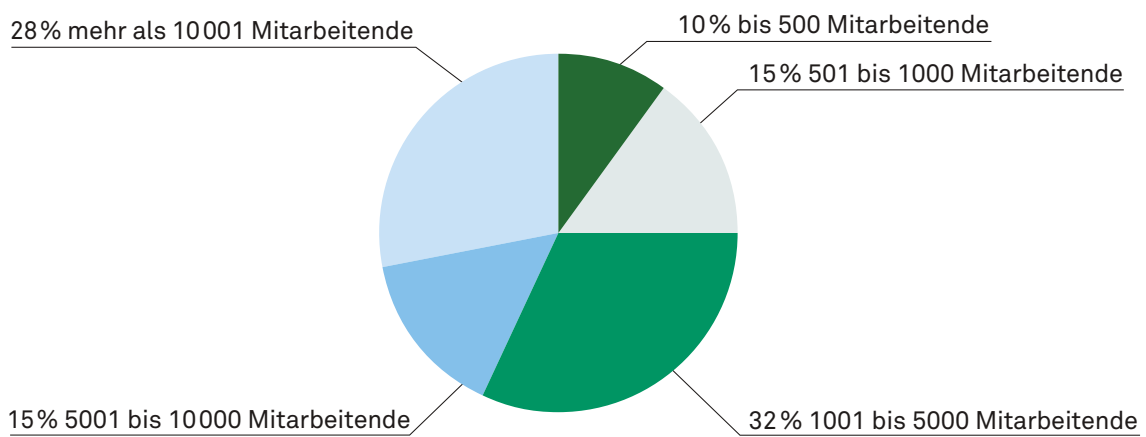
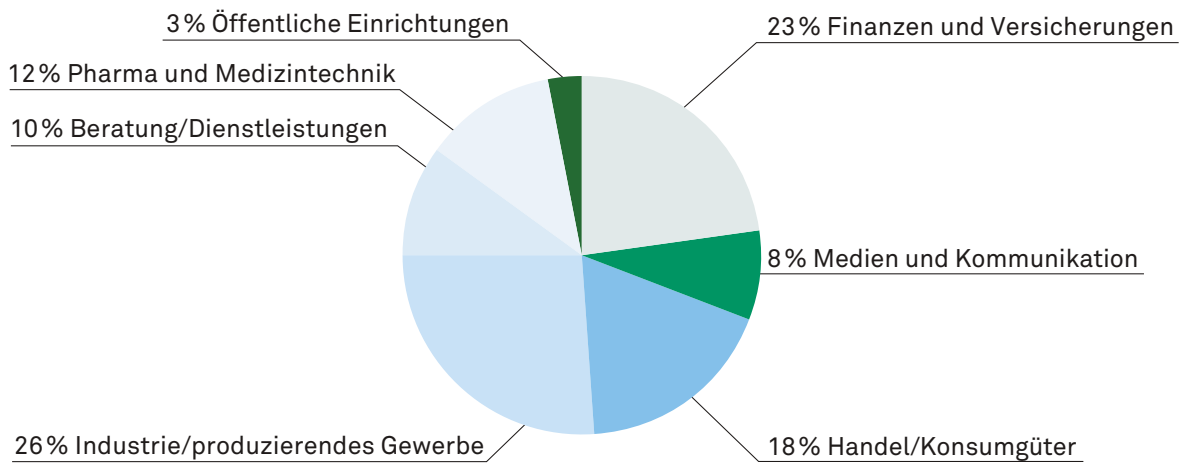


Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 2:** Demographische Angaben der Studienteilnehmer

An der Befragung nahmen Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen teil. Davon gaben 29 % der HRM-Verantwortlichen an, in einem Unternehmen mit funktionaler Aufbauorganisation zu arbeiten. 33 % der 128 Unternehmen haben einen divisionalen Aufbau und 38 % der teilnehmenden Unternehmen sind als Matrixorganisation aufgebaut.

Hierbei haben 10 % der Unternehmen bis 500 Mitarbeitende. 15 % befinden sich im Bereich zwischen 501 bis 1000 Mitarbeitenden. Fast ein Drittel der befragten Unternehmen (32 %) hat 1001 bis 5000 Mitarbeitende und 15 % eine Grösse von 5001 bis 10000 Mitarbeitenden. Knapp ein weiteres Drittel der 128 Unternehmen hat mehr als 10000 Mitarbeitende (28 %).



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 3:** Aufbau und Branche der befragten Unternehmen

Die Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen. 23 % sind Finanzen und Versicherungen angehörig. 8 % kommen aus der Medien- und Kommunikationsbranche. 18 % geben an, aus dem Handel zu kommen und 26 % sind Vertreter aus der Industrie/produzierenden Gewerbe. Aus Beratung/Dienstleistungen sind es 10 % der 128 befragten Schweizer Unternehmen und 12 % kommen aus der Pharma- und Medizintechnik. Die Öffentlichen Einrichtungen zeigen sich mit einem Anteil von 3 % der teilnehmenden Unternehmen.

Der Fragebogen bestand aus einer Kombination aus Multiple-Choice- und offenen Fragen. Für die Analyse der quantitativen Daten wurden empirisch-statistische Mittelwertvergleiche eingesetzt (z. B. doppelte Extremgruppendifferenzen und Median-Split Verteilungen) sowie multivariate-statistische Verfahren (z. B. Moderationsanalysen, Regressionsanalysen).

Für die Ableitung von Erfolgsmodellen wurden zudem Schlüsselpersonen aus dem Top Management, HR-Management und Kommunikationsexperten in strukturierten Interviews befragt. Insgesamt wurden für die Erhebung von qualitativen Daten 17 Experten aus Schweizer Unternehmen zu ihren Erfahrungen befragt.

Die Interviewpartner sind Vertreter der Geschäftsleitung bzw. des Verwaltungsrates, des HRM und der Kommunikation aus vorwiegend Schweizer Unternehmen, die in der New Work Transformation insgesamt oder in einzelnen Teilaspekten besonders fortschrittlich sind:



**Dr. Alex Villiger,**  
Leiter Personal,  
Graubündner  
Kantonalbank



**Dr. Alexander Fleischer,**  
Head Branding, Marke-  
ting & Communications,  
Ernst & Young



**Andreas Meyer**  
CEO, SBB



**Bodo Janssen**  
CEO, Upstalsboom



**Dr. Christoph Birkholz**  
Co-founder, Impact Hub  
Zürich



**Frank Nehlig**  
Leiter Unternehmens-  
kommunikation,  
Hirslanden Gruppe



**Hans-Peter Nehmer**  
Leiter Unternehmens-  
kommunikation, Allianz  
Suisse



**Dr. Hans Werner,**  
Mitglied der Konzern-  
leitung und Leiter Group  
Human Resources,  
Swisscom



**Hermann Arnold,**  
Verwaltungsrats-  
präsident, Haufe-umantis



**Jürg Stuker,**  
CEO & Partner, Namics



**Markus Hongler**  
CEO, Die Mobiliar



**Markus Jordi**  
Leiter Human Resources  
& Mitglied der Konzern-  
leitung, SBB



**Michael Federer**  
Leiter Human Resources  
Management, Raiffeisen



**Michael Hilti,**  
Verwaltungsratsmitglied,  
Hilti



**Paul Kummer**  
CEO, comparis.ch

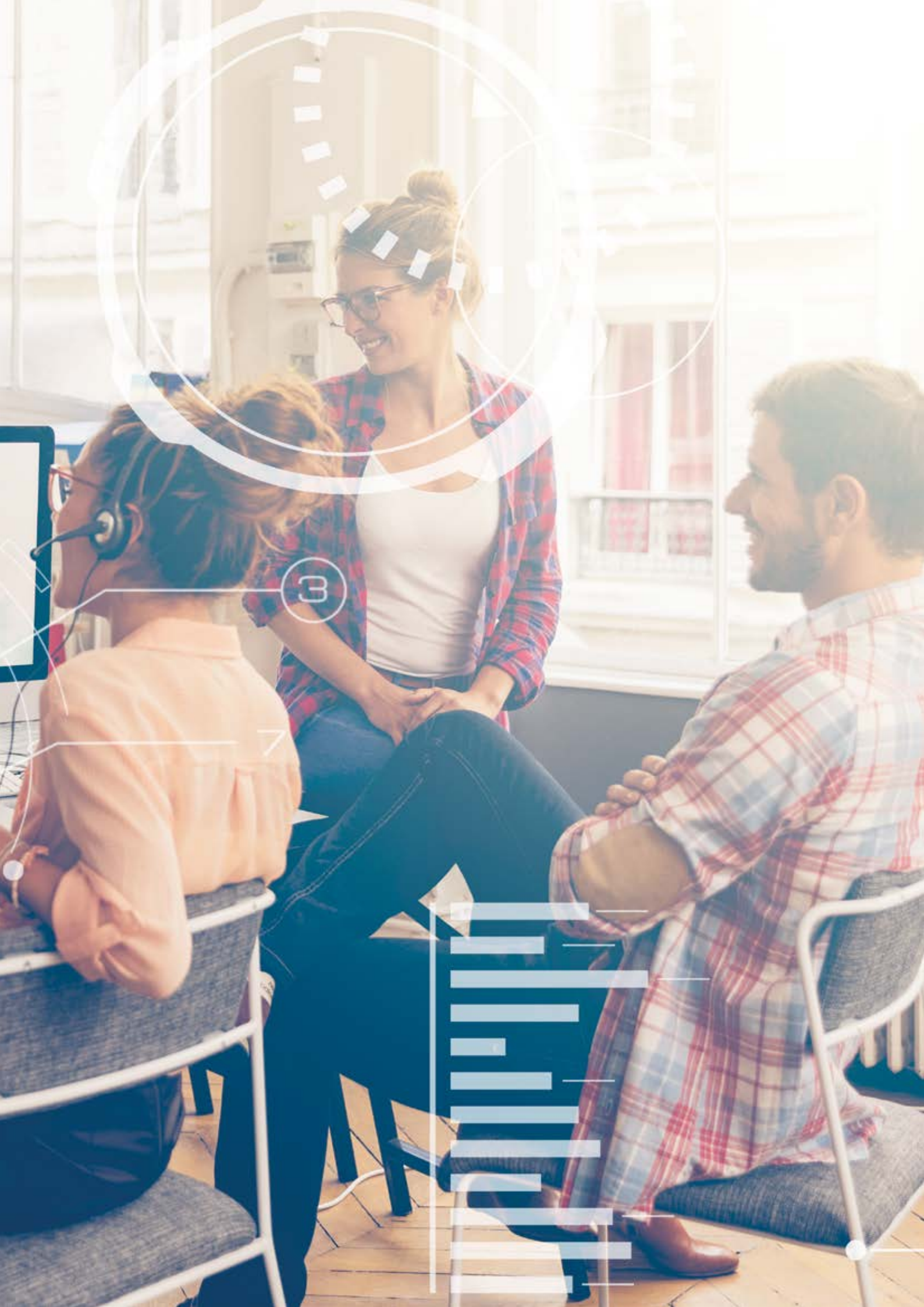


**Sabine Krauss**  
Head of Global Human  
Resources, Hilti



**Thomas Bösch**  
Head of HR, Novartis  
Schweiz





## 3. Einleitung – Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0

### 3.1. Digitalisierung und New Work Transformation – was ist der Unterschied?

Die Geschichte der industriellen Revolution veränderte die Entwicklung und Nutzung von Technologien und damit auch die Arbeitswelt. Die erste industrielle Revolution kann durch die weitreichende Nutzung von Dampfmaschinen verortet werden. Diese wurde durch vermehrte Nutzung von elektronisch angetriebenen Maschinen abgelöst und leitete die zweite industrielle Revolution ein. Eine fortschrittliche Weiterentwicklung der Automatisierung durch selbstgesteuerte Software wird als dritte industrielle Revolution beschrieben.

Aktuell wird von Industrie 4.0 gesprochen, welche auch die neue Form der Digitalisierung beschreibt. Sie ermöglicht eine voll-flexible Produktion auf individueller Nachfrage (Becker, Ulrich, Holzmann, Staffel, & Zimmermann, 2013). Diese technologischen Veränderungen beschränkten sich jedoch nicht nur auf die Fertigung, sondern gewinnen in Unternehmen in allen Bereichen an Bedeutung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um auf Kundenbedürfnisse schnell reagieren zu können.

**Digitalisierung bzw. die digitale Transformation beschreibt den grundlegenden Wandel von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel, effektiv und effizient Wert zu schaffen** (Becker, Ulrich, Holzmann, Staffel, & Zimmermann, 2013).

Die Einführung von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflusst auch die Art der Arbeit. War früher noch Ortsgebundenheit zu festen Arbeitszeiten erforderlich, ermöglichen digitale Technologien bei vielen Aufgaben mobil-flexible Arbeitsformen.

**Der Begriff New Work Transformation nennen wir demgegenüber die umfassende Entwicklung von hierarchischen hin zu netzwerkartigen Formen der Zusammenarbeit in der Arbeitswelt 4.0.** Digitale Plattformen und Medien können diese mobil-flexiblen und virtuellen Formen der (Zusammen-)Arbeit und die Kommunikation in der Arbeitswelt unterstützen. Die Nutzung der digitalen Technologien stellt eine notwendige Unterstützung dar, steht inhaltlich bei der New Work Transformation jedoch nicht im Zentrum.

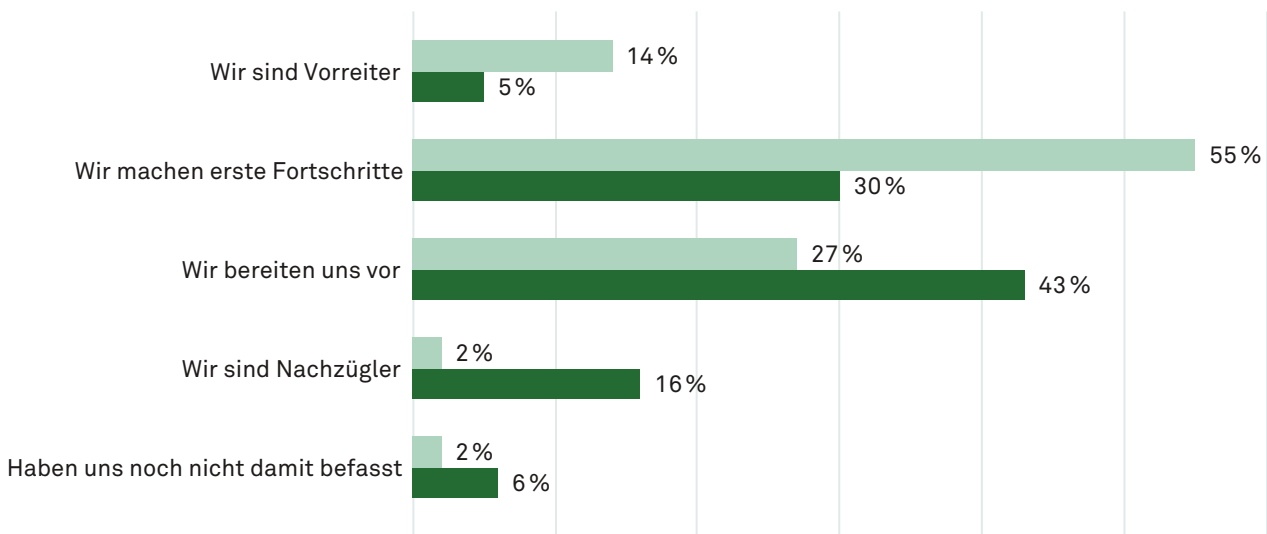
Bei der New Work Transformation geht es vielmehr darum, den Prozess hin zur Arbeitswelt 4.0 zu gestalten und die verstärkte Nutzung neuer Arbeitsformen voran zu treiben wie z.B. flexible Arbeitszeiten, fluide Teams, mobile Office, individualisierte Arbeit, virtuelles Arbeiten und Desk Sharing (Bruch, Block & Färber, 2016). Ein Wandel von Kultur und Führungsformen ist dabei unabdingbar.

**«Es gibt die Annahme, dass Digitalisierung gleich Arbeitswelt 4.0 ist. Das stimmt nicht. Auch die Auswirkungen sind andere. Die Kultur spielt bei dem Wandel der Arbeitswelt eine besondere Rolle.»**

*Michael Hilti, Verwaltungsratsmitglied, Hilti*

### 3.1.1. Wo stehen die Unternehmen im digitalen Wandel und der New Work Transformation?

Die befragten Unternehmen sehen sich beim Thema Digitalisierung schon deutlich weiter als in der New Work Transformation. 65 % der Unternehmen haben noch keine Fortschritte in der Arbeitswelt 4.0 gemacht. Hingegen sagen insgesamt 69 % der befragten Unternehmen, dass sie in der digitalen Transformation Fortschritte machen (55 %) beziehungsweise Vorreiter in der Digitalisierung sind (14 %).



- Wo steht Ihr Unternehmen beim Thema **Digitalisierung**?
- Wo steht Ihr Unternehmen im **Wandel in die neue Arbeitswelt**?

Stichprobe: 762 Mitarbeiter; HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

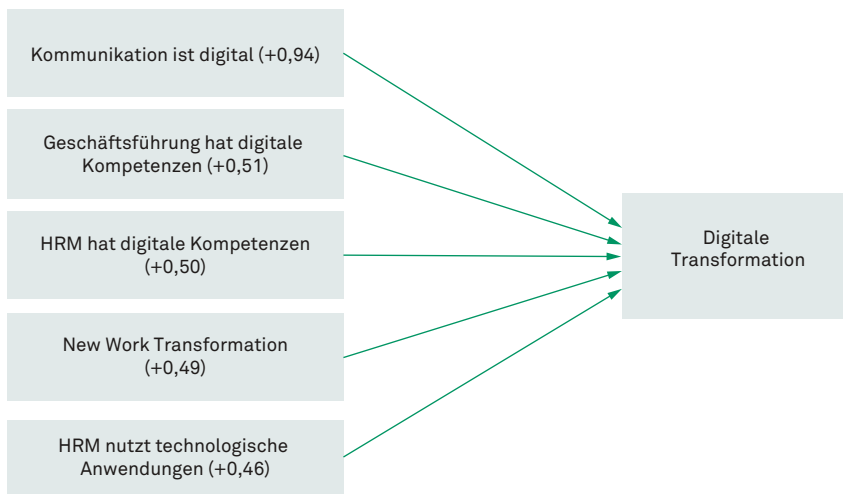
**Abbildung 4:** Fortschritte im digitalen Wandel und der New Work Transformation

Daraus kann abgeleitet werden, dass die befragten Unternehmen die Wichtigkeit der New Work Transformation grösstenteils noch nicht erkannt haben und ein grosses Potenzial in Bezug zur New Work Transformation nicht ausgeschöpft wird.

### 3.1.2. Haupttreiber in dem digitalen Wandel und der New Work Transformation

Interessant ist, sich die unterschiedlichen Treiber von digitalem Wandel im Vergleich zur New Work Transformation anzusehen.

Es zeigt sich, dass die Haupttreiber in der digitalen Transformation prozessorientierte Faktoren sind sowie die Frage, inwieweit Technologien genutzt und bereits implementiert sind (Kommunikation ist digital / HRM nutzt technologische Anwendungen). Zudem treiben digitale Kompetenzen der Geschäftsführung und des HRM den digitalen Wandel. Interessanterweise ist ein Haupttreiber des digitalen Wandels die New Work Transformation. Kulturelle Faktoren sind in der digitalen Transformation weniger entscheidend und zeigen sich nicht als Haupttreiber des digitalen Wandels.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter; HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 5:** Haupttreiber der digitalen Transformation

Hingegen sind die Haupttreiber im Wandel zur Arbeitswelt 4.0 geprägt durch kulturelle und zwischenmenschliche Merkmale und weniger durch prozessorientierte Faktoren wie in der digitalen Transformation.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter; HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 6:** Haupttreiber der New Work Transformation

Die beiden ersten Treiber in der New Work Transformation zeigen die inspirierende Führung und das Vorbildhandeln der Geschäftsleitung. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Arbeit des HRM als Change Agent und somit die kulturelle Entwicklung und Umsetzung des Wandels der vorgelebten Vision durch die Geschäftsleitung. Zudem treibt die New Work Transformation das Angebot von Trainings für Mitarbeitende an, welche einen Fokus auf neue Arbeitsformen haben. Die zielgerichtete Kommunikation der Führungskräfte zeigt sich ebenfalls als entscheidender Treiber in der New Work Transformation.

**«Ich bin der Überzeugung, dass Technologie den Prozess treibt, aber wirklich entscheidend für den Wandel ist letztlich die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.»**

**«Wenn es uns nicht gelingt die Kultur an den Wandel anzupassen, können wir unsere Strategie nicht umsetzen. Ich denke Technologie treibt den Prozess, aber ich glaube nicht, dass Technologie ausschlaggebend für eine Strategieumsetzung ist.»**

**«Die Kulturentwicklung ist eine Überlebensvoraussetzung im Kontext der Transformation.»**

*Markus Jordi, Leiter Human Resources & Mitglied der Konzernleitung, SBB*

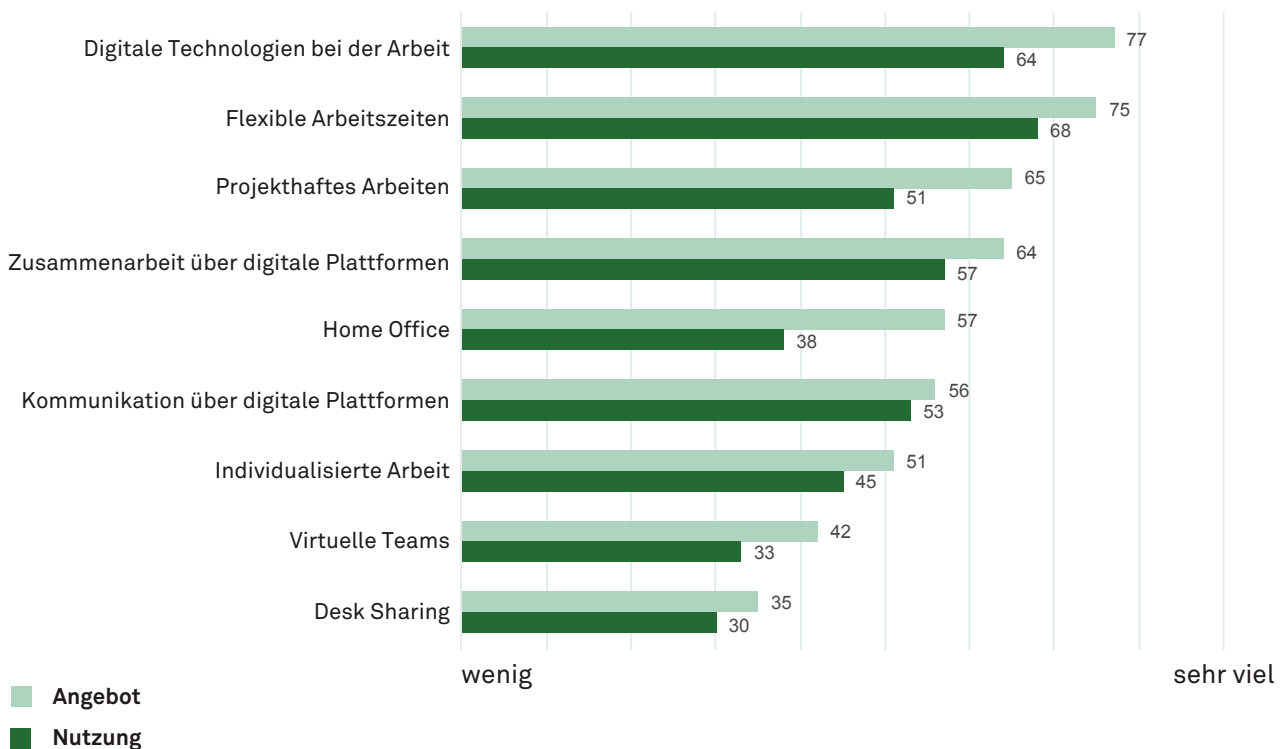




## 4. Schwerpunkt Arbeitswelt 4.0 – Wer nutzt neue Arbeitsformen?

In der Analyse wurden HRM-Verantwortliche sowie Kommunikationsexperten zu dem Angebot ihres Unternehmens bezüglich neuer Arbeitsformen befragt, um einen Überblick zu erhalten, wie weit die befragten Unternehmen bereits in der Arbeitswelt 4.0 angekommen sind und bei welchen neuen Arbeitsformen noch Potenzial ungenutzt bleibt, um in der New Work Transformation voran zu kommen. Im Vergleich wurden Mitarbeitenden Vertreter der befragten 128 Unternehmen zu der Nutzung neuer Arbeitsformen befragt.

Die Darstellung zeigt Angaben, die zu einer 100er Skala transformiert wurden (Abbildung 7). Ein Wert von 100 bedeutet, dass es ein starkes Angebot bzw. eine volle Nutzung der neuen Arbeitsformen gibt. Geringere Werte stehen für ein niedrigeres Angebot bzw. einen niedrigeren Nutzen der neuen Arbeitsformen der Unternehmen.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

Abbildung 7: Angebot und Nutzung von neuen Arbeitsformen

Ein starkes Angebot sowie hohe Nutzung zeigen digitale Technologien bei der Arbeit und flexible Arbeitszeiten. Auch projekthaftes Arbeiten und die Zusammenarbeit über digitale Plattformen sind sehr populär. Bei Home Office zeigt eine steile Schere zwischen dem durchschnittlichen Angebot von Unternehmen und der Nutzung des Home Office von Mitarbeitenden. Weniger stark vertreten aber sehr ausgeglichen sind das Angebot und die Nutzung von digitalen Plattformen zur Kommunikation. Wenig ausgeprägt sind im Durchschnitt über die 128 befragten Schweizer Unternehmen die individualisierte Arbeit, die Arbeit in virtuellen Teams und das Desk Sharing.

Es fällt jedoch generell auf, dass es bei vielen angebotenen Arbeitsformen ein Potenzial stärkerer Nutzung besteht und Möglichkeiten noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden.

Es zeigt sich auch, dass nicht alle Arbeitsformen gleich viel angeboten und genutzt werden. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist, welche Charakteristiken die Unternehmen aufzeigen, die bereits vermehrt neue Arbeitsformen eingeführt haben und zudem nutzen, im Vergleich zu Unternehmen, welche neue Arbeitsformen wenig nutzen.

Dabei zeigt sich, dass die Belegschaft in Unternehmen mit einer geringeren Nutzung von neuen Arbeitsformen älter ist. Die Aufbauorganisation ist starr und das Weiterbildungsangebot fokussiert Trainings und Schulungen zu allgemeinen Fähigkeiten der Mitarbeitenden, wie Kommunikationstrainings oder Office-Schulungen von allgemeinen Anwendungen. In diesem Zusammenhang arbeitet das HRM hauptsächlich administrativ. Die Kommunikation wird bevorzugt über altbewährte Kanäle wie Mitarbeiterzeitungen und Aushänge vorangetrieben. Die geringere Nutzung neuer Arbeitsformen wird auch durch das Top Management geprägt, welches eine Präsenzkultur einer Arbeitswelt und Arbeitskultur 4.0 vorzieht.

Im Vergleich zeigt sich, dass die Nutzung neuer Arbeitsformen in Unternehmen höher ist, wenn die Belegschaft im Durchschnitt jung und die Organisation flexibel aufgebaut ist (durch eine Matrixorganisation oder starke Ausrichtung durch projekthaftes Arbeiten und dezentrale Strukturen mit wenig Bürokratie). Die Nutzung wird zudem gestärkt, wenn Mitarbeitende in neuen Arbeitsmethoden geschult sind und somit auch die Angebote an neuen Arbeitsformen nutzen können.

<b>Unternehmen, die wenig neue Arbeitsformen nutzen</b>	<b>Unternehmen, die stark neue Arbeitsformen nutzen:</b>
haben eine <b>ältere Belegschaft</b> .	haben eine <b>junge Belegschaft</b> .
sind <b>starr</b> aufgebaut.	sind <b>flexibel</b> aufgebaut.
schulen ihre Mitarbeiter in <b>allgemeinen Fähigkeiten</b> .	schulen ihre Mitarbeiter in <b>agilen/neuen Arbeitsmethoden</b> .
sehen das <b>HRM als administrative Rolle</b> .	arbeiten mit dem <b>HRM als Kulturentwickler</b> .
kommunizieren passiv über <b>Mitarbeiterzeitungen und Aushänge</b> .	kommunizieren aktiv über <b>soziale Medien</b> .
haben ein <b>Top Management, welches die Präsenzkultur pflegt</b> .	haben ein <b>Top Management welches selbst neue Arbeitsformen nutzt</b> .

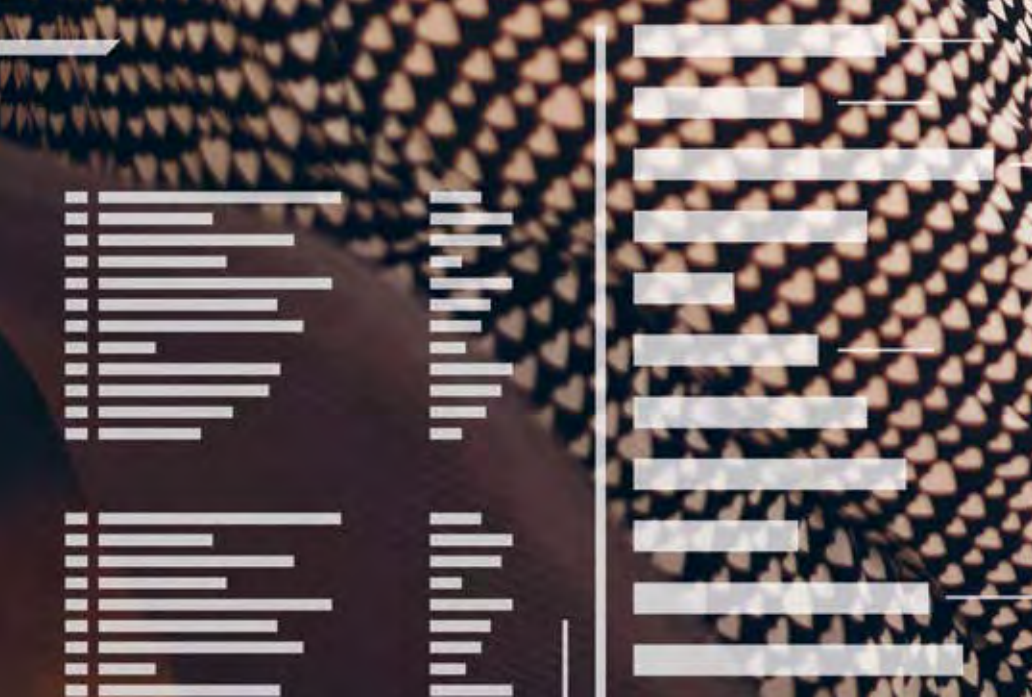
Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 8:** Merkmale von Unternehmen die neue Arbeitsformen stärker nutzen

Die Geschäftsführung ist in Unternehmen mit einer hohen Nutzung von neuen Arbeitsformen selbst Vorreiter sowie Vorbild und arbeitet in den neuen Arbeitsformen, ersichtlich für die Mitarbeitenden des Unternehmens. Die Kommunikation erfolgt in den Unternehmen vorwiegend über soziale Medien und ist transparent. Wenn zudem das HRM als Kulturentwickler arbeitet steigt die Nutzung neuer Arbeitsformen weiter an.



Item	Value	Category
Item 1	100	Category A
Item 2	200	Category B
Item 3	300	Category C
Item 4	400	Category D
Item 5	500	Category E
Item 6	600	Category F
Item 7	700	Category G
Item 8	800	Category H
Item 9	900	Category I
Item 10	1000	Category J





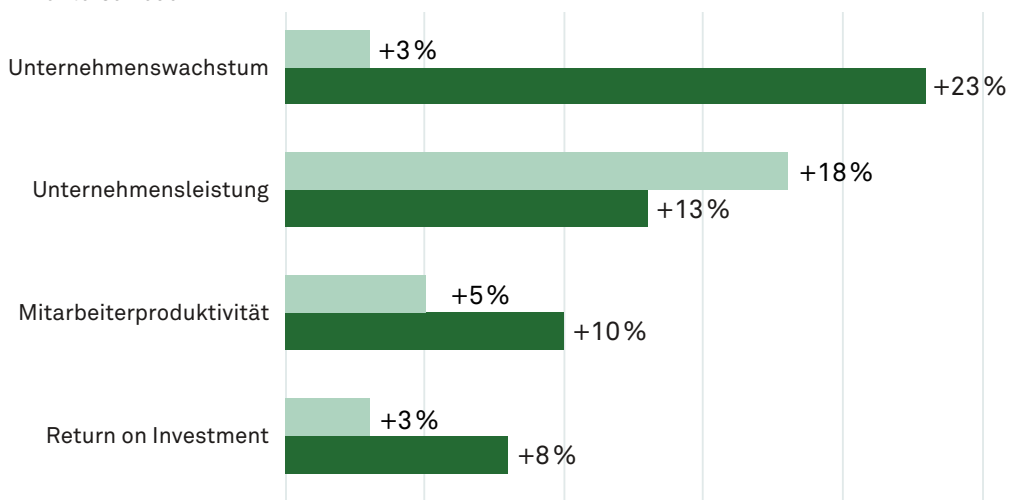
## 5. Die New Work Transformation meistern – Erfolgsmodelle Schweizer Unternehmen

Um einen tiefen Einblick in Unternehmen zu erhalten, welche die New Work Transformation erfolgreich meistern, wurden neben der Befragung von Personen in Unternehmen ebenfalls qualitative Interviews mit Schlüsselpersonen aus Schweizer Unternehmen durchgeführt und die quantitativen Ergebnisse mit einem praktischen Einblick zu Fallgruben sowie Massnahmen, Aktivitäten und Strategien in der New Work Transformation angereichert. Diese finden sich am Ende der entsprechenden Kapitel. Die Interviewpartner sind Vertreter der Geschäftsleitung bzw. des Verwaltungsrates, des HRM und der Kommunikation aus vorwiegend Schweizer Unternehmen, die in der New Work Transformation insgesamt oder in einzelnen Teilaspekten besonders fortschrittlich sind.

### 5.1. Was bringt der Wandel in die Arbeitswelt 4.0?

Neue Arbeitsformen sind durch die Entwicklung der Arbeitswelt entstanden. Diese sind das neue «State of the Art» in vielen Unternehmen oder zumindest eine Vision für zukünftige Entwicklungen. Der digitale Wandel steht insbesondere für Automatisierung und Kostenreduktion sowie Wachstumschancen von Unternehmen.

Eine wichtige Frage ist hier, ob sich die zahlreichen Angebote digitalisierter Systeme und verschiedener neuer Arbeitsformen auch auszahlen. Um dies zu analysieren wurde die Gruppe der Vorreiter im digitalen Wandel und in der New Work Transformation mit der Gruppe verglichen, welche als Nachzügler wenig oder kaum Fortschritte gemacht hat und in ihren unternehmerischen Kennziffern auf die Leistung hin unterschieden.



■ Leistungskennzahlen der **Vorreiter im digitalen Wandel**.

■ Leistungskennzahlen der **Vorreiter in der New Work Transformation**.

Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 9:** Leistungskennzahlen von Vorreitern im Vergleich zu Nachzüglern der Transformation

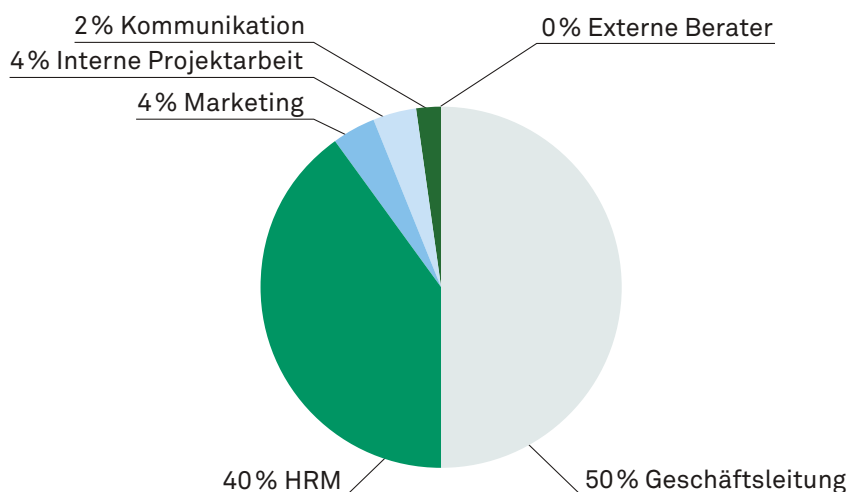
Das Ergebnis zeigt, dass die Unternehmen, welche als Vorreiter sehr weit im digitalen Wandel sind, ein 3 % höheres Unternehmenswachstum aufweisen. Vorreiter in der New Work Transformation zeigen im Vergleich ein 23 % höheres Unternehmenswachstum als die Nachzügler in der Arbeitswelt 4.0. Zudem zeigen die Vorreiter der Digitalisierung ein 18 % und die Vorreiter der New Work Transformation 13 % höhere Unternehmensleistung im Vergleich zu den Nachzüglern. Die Mitarbeiterproduktivität ist bei Unternehmen des digitalen Wandels 5 % höher und bei Vorreitern der Arbeitswelt 4.0 um 10 % höher im Vergleich. Der Return on Investment ist im Vergleich zu den Nachzüglern bei Vorreitern im digitalen Wandel um 3 % höher und bei Unternehmen in der Arbeitswelt 4.0 um 8 % höher

## 5.2. Wer treibt den Wandel in die Arbeitswelt 4.0 an?

Im Zuge der Befragung haben HRM-Verantwortliche und Kommunikationsexperten der befragten Unternehmen angegeben, wer die treibende Kraft im eigenen Unternehmen in der New Work Transformation ist.

50 % der Unternehmen, sehen die Geschäftsleitung als treibende Kraft in der New Work Transformation. Das HRM wird ebenfalls als Haupttreiber von 40 % der Unternehmen genannt. Weniger Einfluss im Wandel in die Arbeitswelt 4.0 sehen die Unternehmen beim Marketing (4 %), interner Projektarbeit (4 %), Kommunikation (2 %) und externen Beratern (0 %).

**Wer ist in Ihrem Unternehmen die treibende Kraft im Wandel in die neue Arbeitswelt?**



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 10:** Treibende Kraft in der New Work Transformation

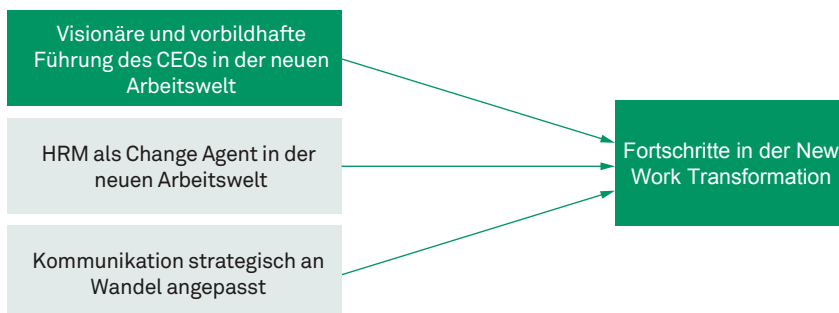
## 5.3. Die Rolle des Top Managements in der New Work Transformation

Unternehmen sehen die Geschäftsleitung als treibende Kraft in der New Work Transformation. Diese Annahme wurde bereits von vielen Praktikern getroffen und ist eine Aussage, welche häufig in Zusammenhang mit einem Transformationsprozess getroffen wird.

Unklar ist jedoch, welche Kompetenzen und Persönlichkeitstypen einen zielgerichteten Einfluss auf die erfolgreiche Transformation auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0 haben.

### 5.3.1. Geschäftsleitung als Einfluss im Wandel zur Arbeitswelt 4.0

Bevor die genauen Kompetenzen und Persönlichkeitsausprägungen der Geschäftsleitung fokussiert werden, wird der Fokus zunächst auf die Frage gerichtet, ob und wie gross der Einfluss der Geschäftsleitung auf den Fortschritt in der New Work Transformation ist.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 11:** Fokuspunkt Geschäftsleitung in der New Work Transformation

Es zeigt sich, dass eine visionäre und vorbildhafte Führung des Top Managements einen erheblichen Anteil der Fortschritte von Unternehmen ausmacht. Die Geschäftsleitung ist somit Haupttreiber um Fortschritte auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0 zu machen.

**«Das Top Management hat eine ganz entscheidende Funktion in der New Work Transformation. Wir müssen Vorbild sein. Auch ich teile beispielsweise mein Büro.»**

*Michael Hilti, Verwaltungsratsmitglied, Hilti*

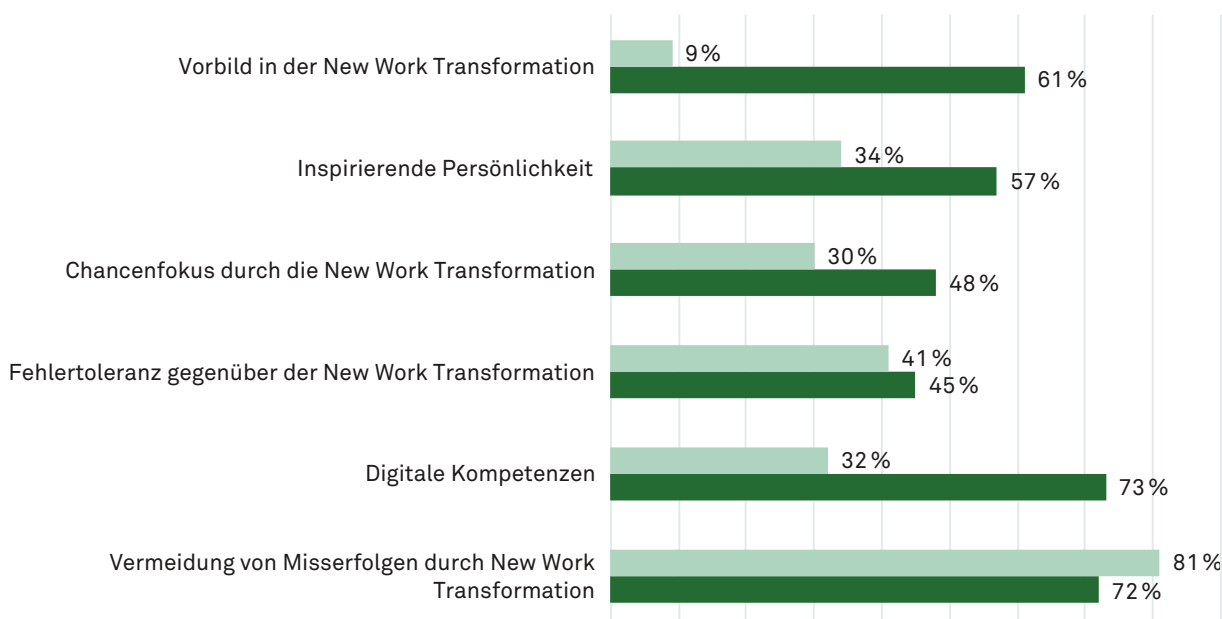
Dies gibt somit einen ersten spannenden Anhaltspunkt für die weitere Betrachtung der genauen Attribute, welche den Erfolg von Unternehmen in die Arbeitswelt 4.0 positiv beeinflussen.

### 5.3.2. Einfluss von Haltung und Kompetenzen der Geschäftsleitung auf die New Work Transformation

Wie bereits in Abbildung 5 und 6 aufgezeigt wurde, sind die Haupttreiber der digitalen Transformation stark von den Haupttreibern der New Work Transformation zu unterscheiden. In beiden Change Prozessen wird die Geschäftsleitung als treibende Kraft im Wandel der Unternehmen wahrgenommen.

Interessant ist jedoch, inwieweit sich die Kompetenzen und Persönlichkeitstypen der Unternehmen unterscheiden, welche weniger weit und schon sehr weit im digitalen Wandel sind sowie welche Unternehmen bereits Vorreiter in der Arbeitswelt 4.0 sind, im Vergleich zu Unternehmen, die noch wenig Fortschritte in der New Work Transformation gemacht haben. Hierbei wird die Wahrnehmung der befragten Mitarbeitenden hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale der Geschäftsleitung der Vorreiter und Nachzügler Unternehmen verglichen.

#### Nachzügler versus Vorreiter im digitalen Wandel



■ Geschäftsleitung der Nachzügler im digitalen Wandel

■ Geschäftsleitung der Vorreiter im digitalen Wandel

\* %-Angaben zeigen, wie viel Prozent der befragten Mitarbeitenden die Attribute bei ihrer Geschäftsleitung wahrnehmen

Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

Abbildung 12: Top Management Merkmale in Unternehmen des digitalen Wandels

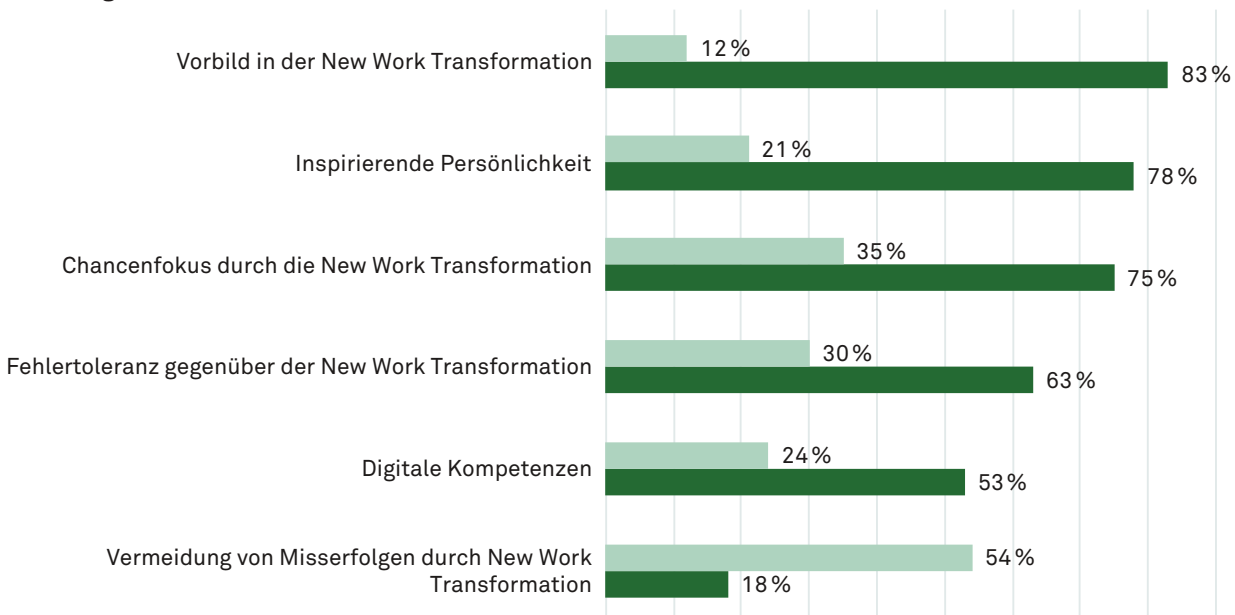
**Es zeigt sich, dass digitale Kompetenzen und eine Persönlichkeit der Vermeidung von Misserfolgen in der New Work Transformation für das Unternehmen besonders bei der Geschäftsleitung zu beobachten sind, welche starke Fortschritte in der digitalen Transformation machen.**

72% der Mitarbeitenden der befragten Unternehmen, welche sehr weit in der digitalen Transformation sind, nehmen ihre Geschäftsleitung als eine Person wahr, die

Misserfolge für das Unternehmen in der New Work Transformation vermeiden will. 73 % der Mitarbeitenden beschreiben digitale Kompetenzen bei der Geschäftsleitung. Diese stärken das Vorhaben einen erfolgreichen digitalen Wandel anzustossen. Die persönliche Tendenz Misserfolge im Wandel zur Arbeitswelt 4.0 zu vermeiden, führt folglich dazu, dass der Schritt zur New Work Transformation ausgebremst wird und der Fokus auf dem digitalen Wandel bleibt. Als fehlertolerant gegenüber der New Work Transformation werden nur 45 % der Geschäftsleitung in Vorreiter Unternehmen im digitalen Wandel beschrieben. 48 % zeigen einen Fokus auf neue Chancen für das Unternehmen durch die New Work Transformation, 57 % der Geschäftsleitung werden als inspirierende Persönlichkeit wahrgenommen und 61 % als Vorbild in der New Work Transformation. Die Nachzügler Unternehmen im digitalen Wandel beschreiben ihre Geschäftsführung zu 81 % als eine Person, die Misserfolge durch die New Work Transformation vermeiden will, nur 32 % der befragten Mitarbeitenden nehmen ihre Geschäftsleitung als eine Person mit digitalen Kompetenzen wahr und nur 9 % der Mitarbeitenden in Nachzügler Unternehmen des digitalen Wandels beschreiben die Geschäftsleitung als Vorbild in der New Work Transformation.

**Hingegen sind besonders Vorbildhandeln der Geschäftsführung im Wandel zur Arbeitswelt 4.0, die inspirierende Führung und der Fokus auf Chancen für das Unternehmen durch die New Work Transformation sowie die Fehlertoleranz in diesem Wandel Attribute, welche die Geschäftsleitung von Vorreiter Unternehmen in der New Work Transformation beschreiben.**

**Nachzügler versus Vorreiter in der New Work Transformation**



- Geschäftsleitung der Nachzügler in der New Work Transformation
- Geschäftsleitung der Vorreiter in der New Work Transformation

\* %-Angaben zeigen, wie viel Prozent der befragten Mitarbeitenden die Attribute bei ihrer Geschäftsleitung wahrnehmen

Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 13:** Top Management Merkmale in Unternehmen der New Work Transformation

83 % der Geschäftsleitung in Unternehmen, die sehr weit im Wandel zur Arbeitswelt 4.0 sind, werden als Vorbild im Wandel beschrieben und 78 % führen hierbei inspirierend. Der Chancenfokus der Geschäftsleitung wird bei 75 % der Vorreiter Unternehmen in der New Work Transformation wahrgenommen (bei der Geschäftsleitung der Nachzügler Unternehmen sind es nur 35 %). Ebenfalls ist die Fehleroffenheit für den Wandel in der Geschäftsleitung der Vorreiter Unternehmen in der Arbeitswelt 4.0 höher ausgeprägt (63 %) als bei den Nachzügler Unternehmen in der New Work Transformation (30 %).

Digitale Kompetenzen werden bei der Geschäftsleitung bei den Vorreitern in der Arbeitswelt 4.0 weniger stark wahrgenommen (53 %) als bei Vorreitern im digitalen Wandel (73 %). Auch die Vermeidung von Misserfolgen im Wandel wird weniger stark bei der Geschäftsleitung von Unternehmen in der New Work Transformation beobachtet (18 %) als bei der Geschäftsleitung von Vorreitern in der digitalen Transformation (72 %).

Das Gegenbild zeigt deutlich, dass wichtige Attribute der Geschäftsleitung bei Unternehmen, die noch nicht so weit im Wandel zur Arbeitswelt 4.0 oder dem digitalen Wandel sind, weniger stark ausgeprägt sind.

Diese Analyse bestärkt die Annahme, dass Kompetenzen und Persönlichkeitsausprägungen in der New Work Transformation anders ausgerichtet sein müssen, um den Wandel erfolgreich zu meistern. Die Geschäftsleitung erfolgreiche Vorreiter in der New Work Transformation wird als sehr inspirierend und als Vorbild wahrgenommen. Sie sucht Chancen für das Unternehmen, was den Schritt und das erfolgreiche Umsetzen von neuen Arbeitsformen ermöglicht und dabei die Ängste durch die Fehleroffenheit im Wandel in die Arbeitswelt 4.0 abbaut. Insgesamt ist die Geschäftsleitung der Vorreiter in der New Work Transformation geprägt durch ein positives Zukunftsbild ihres eigenen Unternehmens und der Kenntnis, dass Fehler zum Lernen für eine erfolgreiche Zukunft nützlich sind und entsprechend toleriert werden dürfen, um somit den Mut für den Wandel in das Unternehmen zu tragen.

## 5.4. Top Management Erfahrungen und Empfehlungen für die New Work Transformation

### **Entwicklung einer New Work Philosophie**

Eine Vision oder ein Zukunftsbild ist sehr wichtig, um den Mitarbeitenden und Führungskräften eine Richtung vorzugeben, in welche sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln möchte. Eine Transformation in die neue Arbeitswelt sollte hierbei tief durchdacht werden und in einer konkreten Vision erkennbar sein.

Die Vision ist Grundlage, um eine Basis für die Philosophie des Unternehmens in der neuen Arbeitswelt zu schaffen. Viele Unternehmen unterschätzen, dass eine solche Etablierung über einen langen Zeitraum verankert werden muss, damit diese auch nachhaltig wirken kann.

Hermann Arnold, Mitgründer von Haufe-umantis beschreibt, dass das Zukunftsbild, also der Weg, der gemeinsam beschritten wird, von jedem getragen und gestaltet werden muss. Um die Vision zu entwickeln und zu etablieren, werden die Mitarbeitenden so stark wie möglich eingebunden.

**«Jeder muss die Klarheit darüber haben, auf welchem Weg man sich befindet und jeder muss begreifen was dieser Weg genau heisst. Wir binden unsere Mitarbeitenden sehr stark ein – so gestalten wir die Transformation gemeinsam. Haufe-umantis hat sich auch durch das Unternehmenswachstum erhalten, dass wichtige Entscheidungen weitgehend durch alle Mitarbeitenden getroffen werden oder zumindest stark involviert sind.»**

*Hermann Arnold, Co-founder, Haufe-umantis*

Einige Unternehmen möchten dem Wandel nicht hinterherlaufen und entscheiden sich deshalb für eine schnelle Einführung neuer Arbeitsformen und den Weg in die Arbeitswelt 4.0. Oft kommt es jedoch zu Schnellschüssen, die eine Fallgrube sein können und den Change zum Scheitern bringen. Statt auf Aktionismus zu setzen, sind genaue Zukunftspläne und die Erarbeitung eines Zukunftsbildes entscheidende Schritte, um erfolgreich in die New Work Transformation zu gehen.

Dr. Christoph Birkholz ist Mitgründer des Impact Hubs Zürich, der sich für neue Arbeitsformen einsetzt. Nach seiner Erfahrung ist eine Fallgrube, dass Unternehmen unterschätzen, wie lang Veränderungsprozesse in Richtung einer Arbeitswelt 4.0 dauern.

**«Eine riesen Fallgrube sind falsche Erwartungen, wie lang so ein Prozess dauert. So ein Prozess dauert nicht ein paar Monate sondern Jahre. Es braucht vor allem Zeit und Freiraum, und das wird oft unterschätzt.»**

*Dr. Christoph Birkholz, Co-founder, Impact Hub Zürich*

### **Gebündeltes Handeln für die New Work Transformation**

Eine erfolgreiche Transformation in die neue Arbeitswelt ist von Zusammenarbeit im Unternehmen geprägt.

Die New Work Transformation kann nicht durch den Alleingang von einzelnen Personen oder Gruppen vorangetrieben werden. Durch ein solches Vorgehen gelingt es oft nicht, genügend Energie und Dynamik in den Prozess zu bringen und häufig kommt es zu Frustration oder Misserfolg in der Umsetzung. Wichtig ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung, unterstützenden Funktionen und einer kritischen Masse an Beteiligten.

**«Wir sagen zu unserem Projekt Arbeitswelt der Zukunft. Wir versuchen zu verstehen, wer genau an was arbeitet. Zum Beispiel arbeitet die IT an neuen IT-Instrumenten und HRM an Führung auf Distanz, Kultur und neuen Arbeitsformen. Das Projekt ist ein Joint Venture für alle Facheinheiten. Nur in Zusammenarbeit schaffen wir die New Work Transformation. Die Geschäftsleitung sollte in dieser Zusammenarbeit dabei sein und den Change mit vorantreiben.»**

*Michael Federer, Leiter Human Resources Management, Raiffeisen*

Es ist entscheidend, zu einem gemeinsamen Vorgehen in der New Work Transformation zu gelangen. Die Geschäftsleitung kann als Initiator ein wichtiger Startpunkt sein, aber die New Work Transformation kann gut auch Bottom Up oder durch dezentrale Aktivität beginnen. Im weiteren Prozess gilt es jedoch zu einer Zusammenarbeit der entscheidenden Akteure zu gelangen. Das oberste Management genauso wie Multiplikatoren und HRM und idealerweise auch Kommunikation sind dabei gleichermaßen erfolgsentscheidend, wenn der Change bleibend sein soll. Dabei darf der Mitarbeitende als entscheidende Kraft auf dem Weg der New Work Transformation nicht verfehlt werden.

**«Jeder in unserem Unternehmen muss in der Lage sein zu verbalisieren, welchen konkreten Beitrag er für die Zukunftsrichtung des Unternehmens hat und wie er dies umsetzt. Die Transformation ist ein gemeinsames Erleben und Umsetzen.»**

*Paul Kummer, CEO, comparis.ch*

#### **Top Management als Vorbild im Wandel**

Ein Wandel in die neue Arbeitswelt ohne das Commitment der Geschäftsleitung erfolgreich zu schaffen, ist unmöglich. Im Gegenteil: Es ist besonders wichtig, dass das Top Management ein Vorbild ist. Die Geschäftsleitung als Visionär in der New Work Transformation ist ein wichtiger Treiber, um den Wandel erfolgreich zu steuern. Es gilt eine Zukunftsrichtung aktiv vorzuleben. Vorbildhandeln hat eine inspirierende Wirkung auf die Mitarbeitenden im Unternehmen. Sie fühlen sich bestärkt den Wandel umzusetzen und Teil des Wandels sein zu wollen. Zudem werden auch die weiteren Akteure im Wandel positiv bestärkt, ihre Rolle in der New Work Transformation einzunehmen.

**«Wenn wir neue Prozesse etablieren, dann werden wir als Top Management auch in den Prozess integriert. Wir sind davon nicht ausgenommen. Ich bin Verfechter davon, dass das Top Management alles Vorleben muss. Es beginnt bei kleinen Dingen. Ich versuche nicht in alten Mustern zu verharren. Das Top Management muss sich einlassen auf die Veränderung.»**

*Jürg Stuker, CEO & Partner, Namics*

Dies zeigt auch das Beispiel der Schweizer Bundesbahnen (SBB), welche die New Work Transformation durch das Konzept und die Umsetzung des Multispace vorantreiben. Im Multispace hat niemand ein eigenes Büro, alle Arbeitsplätze sind gleich, es gibt kein Grossraumbüro, aber verschiedene Arbeitsinseln. Auch in der Cafeteria kann man bei der SBB arbeiten, in einem Rückzugsraum oder auch Kreativraum.

**«Transparenz, Offenheit und Neugier sind Kernelemente in unserer Unternehmensführung und -entwicklung. Deshalb pflegen wir ein sehr offenes und transparentes Miteinander, auch in der Art, wie wir zusammenarbeiten, auch im Top Management. Wir wählen uns den Arbeitsort, der jeweils grade am besten zur Arbeit passt. Ich selbst nutzte diese Arbeitsräume und -formen auch, ohne ein eigenes Büro zu haben. Dies gilt nicht nur für die neuen Arbeitsformen, sondern auch die Arbeitstechnologien. Zum Beispiel führen wir als erstes Schweizer Unternehmen unsere Konzernleitungssitzung nur auf Grundlage von iPads durch – ohne Papier.»**

*Andreas Meyer, CEO, SBB*

#### **Prototyping, Experimentieren und Mut zum Scheitern**

Um eine New Work Transformation anzusteuern und voranzutreiben, braucht man Mut. Dieser Mut kann durch das Experimentieren in neue Lösungen und Ansätze geschärft werden. Auch eine Fehlerkultur hilft, sich neuen innovativen Ansätzen zu stellen und mit weniger Widerstand Neues auszuprobieren. Besonders in der neuen Arbeitswelt ist es wichtig, neue Ansätze voranzutreiben und alte Gewohnheiten abzubauen. Kreatives Denken kann auch dadurch angeregt werden, aus Fehlern zu lernen, statt Fehler direkt zu bestrafen.

**«Wir wollen nicht alles perfekt machen – früher war das so, aber wir hatten einen enormen Aufwand und manchmal hat es trotzdem nicht funktioniert. Deshalb haben wir einen Prozess aufgesetzt, wo wir Ideen testen. Wir rechnen damit, dass mehr als die Hälfte nicht funktioniert. Wir erlauben, dass Sachen nicht funktionieren. Nur so kommen wir schneller voran»**

*Paul Kummer, CEO, comparis.ch*

Hermann Arnold von Haufe-umantis, welche besonders dafür bekannt ist, dass Mitarbeiter hier ihren Chef wählen, betont die Bedeutung von gezielten Experimenten bei der New Work Transformation. Bei diesem Punkt darf jedoch nicht ausser Acht gelassen werden, dass der neue Weg klar sein muss – mit neuen Wegen ist keine Überstürzung gemeint, sondern das Experimentieren mit neuen Lösungen.

*«Man braucht Mut, um neue Wege auszuprobieren – auch mit der Gefahr des Scheiterns (...) und man braucht Geduld, Toleranz und ein grosses Verständnis auf allen Seiten, dass Dinge in der neuen Arbeitswelt vielleicht auch nicht funktionieren. Dabei benötigt man Klarheit auf welchem Weg man sich befindet und jeder muss begreifen was dies genau heisst – dies ist eine wichtige Rolle der Top Führung.»*

*«Wir experimentieren mit neuen Lösungen und schauen, ob das Ergebnis mit den Erwartungen übereinstimmt. Wir versuchen dadurch, schnell zu lernen und die Lösungen anzupassen, bis es für uns gut funktioniert. Wichtig ist dabei, dass diese Experimente kurz getaktet sind, damit wir sehr schnell davon lernen und den Prozess verbessern können, bis er gut für uns funktioniert und unsere Mitarbeitenden sagen, dass sie den Prozess gut finden.»*

*«Die Mitarbeitenden binden wir in diese Prozesse ein (...). Wir haben erkannt, dass wir zunächst ein Experimentier-Umfeld schaffen müssen, um neue Konzepte mit Freiwilligen zu entwickeln und nicht gleich im gesamten Unternehmen umsetzen. Wenn es dann funktioniert, dann nutzen wir es für das gesamte Unternehmen.»*

*Hermann Arnold, Co-founder, Haufe-umantis*

#### **Neue Führungsansätze in der Arbeitswelt 4.0**

Führung in der New Work Transformation ändert sich. Hierarchien werden abgebaut, Komplexität in Organisationen nimmt zu und es gibt deutlich weniger direkte Interaktion. Mit der Veränderung der Arbeitsformen in der New Work Transformation müssen neue Führungsformen in Unternehmen entwickelt werden. Damit es bei Führungskräften und Mitarbeitenden nicht zu Verunsicherung kommt. Hierbei sind neue Führungsansätze und eine grosse Lernbereitschaft gefragt.

*«Früher war es oben führen und unten folgen. Wir müssen dahinkommen, dass verteiltes Führen und Folgen funktioniert (...) Hier müssen wir aber auch noch viel lernen, besonders in dem Zusammenspiel zwischen dem Führen und dem Folgen.»*

*Hermann Arnold, Co-founder, Haufe-umantis*

Auch Jürg Stuker, CEO & Partner von Namics, ein Unternehmen, welches sich mit E-Commerce, Digitaler Kommunikation, Content Management, Web Applikationen und Mobile Business Solutions beschäftigt, sieht das Vertrauen in der Führung als einen Kernfaktor um die New Work Transformation erfolgreich voranzutreiben.

**«Durch eine Umorganisation von Namics wurde die Führung geschärft. Werte sollen stärker vorgelebt werden und sind zudem implizit in der Organisation verankert. Da Führung in der New Work Transformation anders funktioniert und das Vertrauen in die Führung über alle Ebenen gestärkt werden kann, wurde bei uns ein neues Modell eingeführt, bei welchem jedem Mitarbeitenden ein Coach zur Seite gestellt wird. Er gilt als Pate, der die Verantwortung hat, dass Mitarbeitende sich weiterentwickeln und glücklich sind.»**

**«Jeder Mitarbeitende bei uns hat einen Coach (...). Die Rolle des Coaches ist beschrieben und definiert, jedoch hat jeder Coach die Freiheit die Umsetzung individuell zu gestalten. Die Rolle nehmen Professionals ein, welche über mehr Erfahrung verfügen als ihre Coachees und somit eine gute Planung mit Ziel und Perspektive für jeden einzelnen schaffen können.»**

**«Ich selbst habe auch einen Coach – den Verwaltungsratspräsidenten.»**

*Jürg Stuker, CEO & Partner, Namics*

### **Mitarbeitende im Wandel aktiv involvieren**

Einen Wandel in die New Work Transformation kann man nur erfolgreich mit den Mitarbeitenden gestalten. Veränderungen müssen akzeptiert und gelebt werden, damit diese nachhaltig im Unternehmen verfestigt sind und zukünftig weiterentwickelt werden können. Die Geschäftsleitung als Vorbild ist hierbei ein wichtiger Faktor, um die Mitarbeitenden zu ermutigen, mit Offenheit an die Veränderung zu gehen. Es genügt jedoch nicht, den Wandel Top down zu treiben. Nur wenn es gelingt, dezentrale Aktivitäten und Energie im Unternehmen zu nutzen, werden Veränderungen angenommen und von selbst getrieben. Anstelle eines Roll-outs neuer Arbeitsformen, entsteht dann eine Dynamik, die den Prozess zu einem Roll-in macht, wie Hermann Arnold von Haufe-umantis es ausdrückt.

**«Wir suchen immer neue Lösungen für unser Unternehmen. Dabei versuchen wir schnell zu lernen und die Lösungen anzupassen. Wenn wir dann merken, dass Mitarbeitende an dem Prozess interessiert sind und sagen, dass sie diesen neuen Lösungsansatz für das Unternehmen wollen, dann sprechen wir nicht mehr von einem Roll-out, sondern einem Roll-in.»**

*Hermann Arnold, Co-founder, Haufe-umantis*

Dr. Werner, Mitglied der Konzernleitung von Swisscom berichtet, dass durch die Etablierung einer Vertrauenskultur, das Verständnis für den Wandel gesteigert wird und sich zudem eine Stärkung in das eigene Vertrauen und Kompetenzen entwickelt.

**«Viele Elemente unserer Kulturarbeit sind darauf ausgerichtet, eine Vertrauenskultur zu etablieren. Die Ausgestaltung unserer Zusammenarbeit, z.B. Work Smart, aber auch die Förderung unserer Feedbackkultur mit einem neuen Performance Management und die Einführung einer offenen, transparenten Mitarbeiterbefragung tragen dazu bei, Vertrauen aufzubauen, beziehungsweise zu stärken. Ziel ist es, dass sich die Mitarbeitenden in den Wandel einbringen anstatt sich zu verstecken.»**

*Dr. Hans Werner, Mitglied der Konzernleitung und Leiter Group Human Resources, Swisscom*

Besonders wichtig ist hierbei das Sinnerleben der Mitarbeitenden. Eine beachtliche Unternehmensentwicklung zeigt die Hotelkette Upstalsboom. Das Unternehmen hatte noch vor wenigen Jahren Probleme, die Mitarbeitenden für ihre Arbeit zu motivieren. Ein wesentlicher Kritikpunkt war hierbei das Gefühl einer schlechten Führung durch die Geschäftsführung. Für Bodo Janssen, Sohn des Gründers, CEO und Inhaber von Upstalsboom, war dies der Auslöser für eine grundlegende Transformation im Unternehmen. Diese Veränderung bezog sich nicht nur auf seine eigene Führung, sondern auf die gesamte Unternehmenskultur. Sinnerleben spielt in diesem Wandel eine sehr bedeutende Rolle. Mitarbeitende haben die Möglichkeit bekommen sich für einen guten Zweck einzusetzen. In Ruanda wurde der Bau von Schulen unterstützt und so ein weiteres Engagement bei den Mitarbeitern ausgelöst.

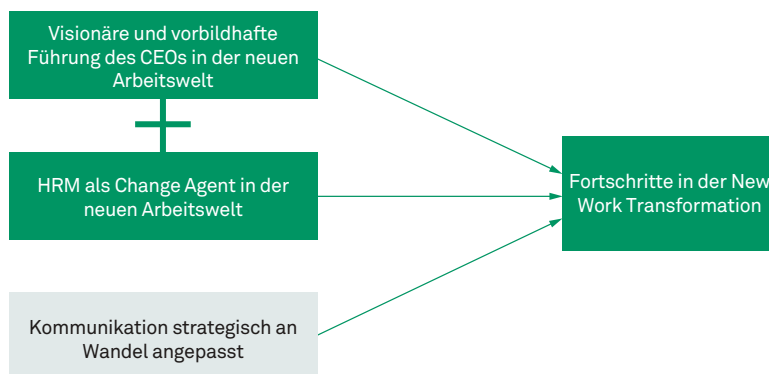
**«Die Mitarbeiter kommen inzwischen nicht nur zu uns, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, sondern sie kommen in dem Bewusstsein, dass das was sie tun, auch dazu dient, anderen Menschen zu helfen.»**

*Bodo Janssen, CEO, Upstalsboom*

## 5.5. Die Rolle des HR Managements in der New Work Transformation

**Die Arbeit des Human Resources Managements wird von 40% der befragten Unternehmen als treibende Kraft in der New Work Transformation genannt** und wird somit nach der Geschäftsleitung als zweiter zentraler Treiber für einen erfolgreichen Wandel wahrgenommen (vgl. Abbildung 10).

Hier stellt sich die Frage, was das HRM genau tun muss, um zum einen den erfolgreichen Weg in die Arbeitswelt 4.0 zu unterstützen und zum zweiten, wie stark der Einfluss bestimmter HRM-Angebote auf die New Work Transformation ist.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 14:** HRM als Treiber der New Work Transformation

Es zeigt sich, dass das Zusammenspiel von Geschäftsführung und HR Management gemeinsam einen wichtigen Anteil des Fortschritts der Unternehmen in der New Work Transformation erklären. Das HR Management, als Change Agents, stellt damit einen wichtigen Faktor über die inspirierende und visionäre Führung des Top Managements hinaus dar.

**«Workplace 4.0, Kulturwandel und Leadership-Gestaltung sind HRM Themen – aber es braucht die Geschäftsleitung, um den Prozess voranzutreiben.»**

*Dr. Alex Villiger, Leiter Personal, Graubündner Kantonalbank*

Insbesondere hat das HRM als Change Agent eine entscheidende Rolle in der Etablierung einer Arbeitskultur 4.0. Die Arbeitskultur 4.0 ist Grundlage, um dauerhaften Erfolg mit der Einführung neuer Arbeitsformen zu haben.

**«HRM sollte die Rolle der Kulturentwicklung und der Befähigung der Mitarbeitenden im veränderten Umfeld einnehmen. Die Geschäftsleitung sollte dies unterstützen und auch wollen. Wenn nicht das HRM diese Transformation begleitet, wer macht es dann? Man muss eine klare Vorstellung haben, welche Rolle das HRM in dem Wandel spielen soll, und daran arbeiten wir aktuell. Readiness schaffen in der neuen Arbeitswelt – das ist HRM.»**

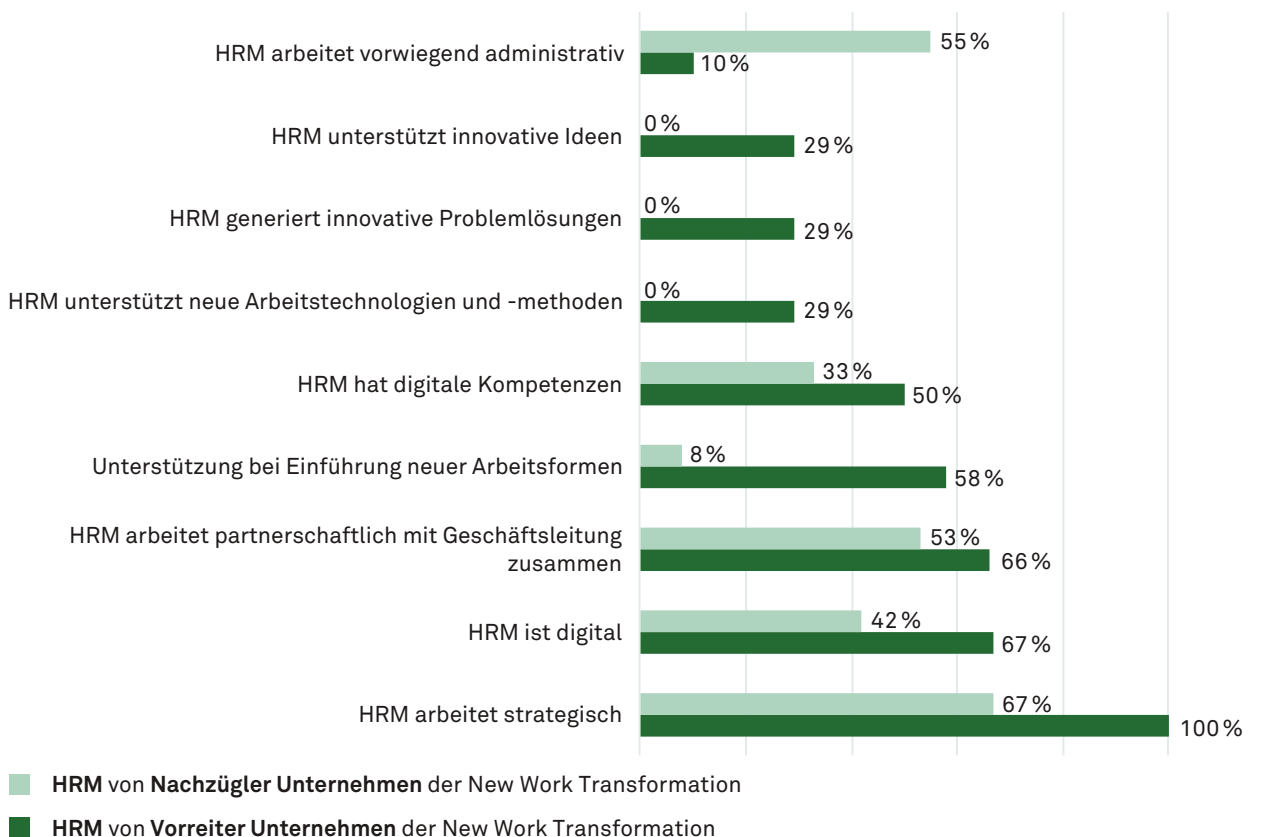
*Michael Federer, Leiter Human Resources Management, Raiffeisen*

Unter dem Begriff Arbeitskultur 4.0 fassen wir die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für den Schritt in die neue Arbeitswelt zusammen; diese beinhalten laut unserer Forschung ein inspirierendes Führungsklima, Vertrauenskultur, Selbstkompetenz der Mitarbeitenden, flexible Strukturen und Top Führungskräfte als Vorbilder der New Work Transformation. Diese Voraussetzungen tragen dazu bei, dass neue Arbeitsformen nicht nur stärker genutzt werden, sondern ihre Potenziale auch in Form von mehr Energie und Dynamik, Agilität und Speed sowie erhöhter Leitung und Innovation zum Tragen kommen (Bruch, Block & Färber, 2016).

Arbeitskultur 4.0 kann wirksam mithilfe des HRM entwickelt werden. Wichtige Beiträge des HRM zur New Work Transformation beinhalten nicht nur die Einführung neuer Arbeitsformen, sondern die Förderung von Leadership, offener Kommunikation sowie die Förderung der zentralen Kompetenzen und Gestaltung neuer Arbeitstechnologien und -methoden.

Besonders wichtig ist hierbei, dass das HRM partnerschaftlich mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitet. Es zeigt sich, dass das HRM der Vorreiter in der Arbeitswelt 4.0 zu 45% weniger administrativ arbeitet, als in den Unternehmen, welche noch wenig Fortschritte in der New Work Transformation machen. Innovative Ideen, innovative Problemlösungen und die Unterstützung von neuen Arbeitstechnologien und -methoden wird von keiner der befragten Nachzügler-Unternehmen in der New Work Transformation fokussiert.

**Wie viel % der befragten HR-Verantwortlichen stimmen folgenden Aussagen zu?:**



\* %-Angaben zeigen, wie viel Prozent der befragten HR-Verantwortlichen den Aussagen zustimmen  
 Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 15:** HRM Charakteristiken in der New Work Transformation

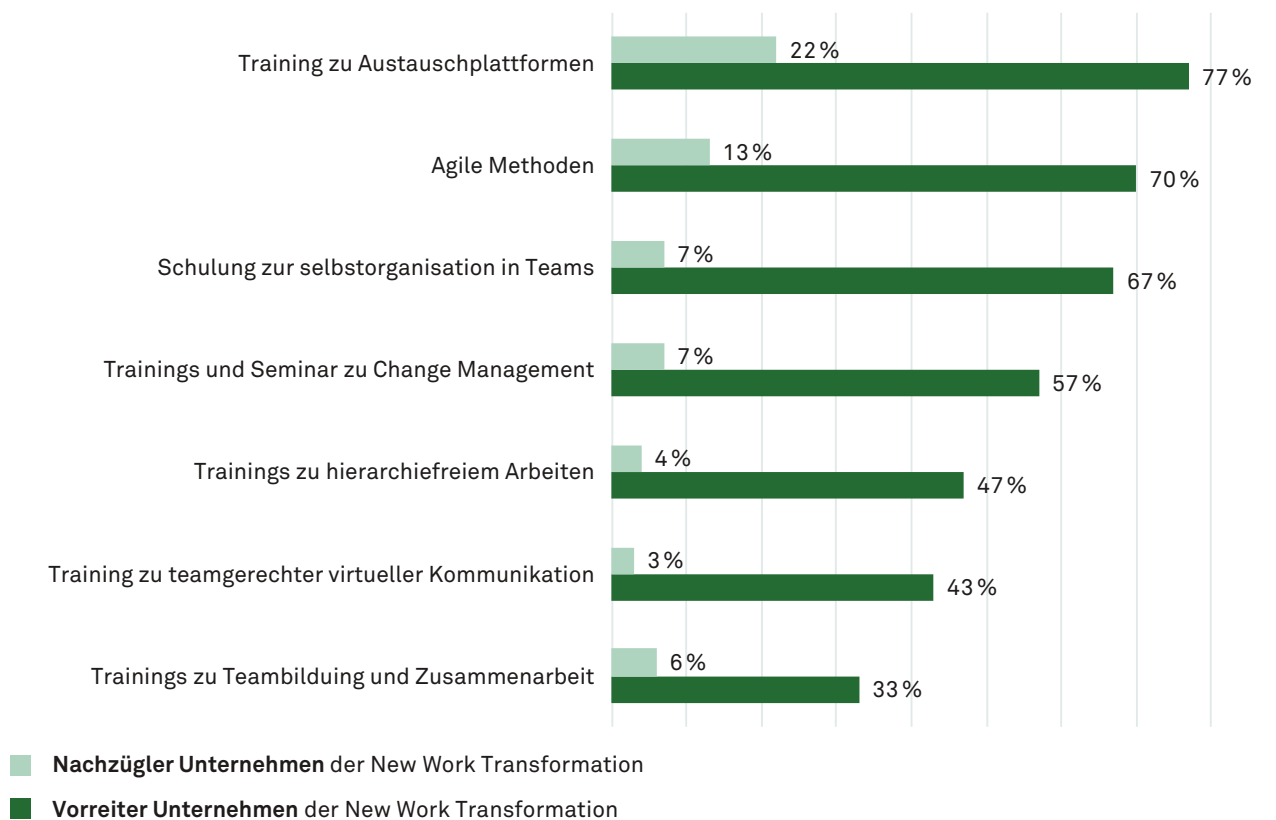
Es zeigt sich, dass **es nicht ausreicht, neue Arbeitsformen einzuführen, sondern das HRM muss wesentlich dazu beitragen, dass diese neuen Arbeitsformen auch genutzt werden.** Wie in Abbildung 7 ersichtlich wird, gibt es zwischen dem durchschnittlichen Angebot neuer Arbeitsformen und der Nutzung neuer Arbeitsformen in Unternehmen eine Diskrepanz.

Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch gezielte Angebote zu neuen Arbeitsmethoden und Trainings, durch welche Mitarbeitende befähigt werden, in den neuen Arbeitsformen zu arbeiten und diese entsprechend zu nutzen.

Vergleicht man die Angebote an New Work/Agile Trainings von Vorreitern und Nachzüglern der New Work Transformation, dann zeigt sich, dass Mitarbeitende eine deutlich grössere Vielfalt an Angeboten zu verschiedenen Trainings und Schulungen erhalten. Hierbei sagen 77 % der befragten HRM-Verantwortlichen aus den 128 befragten Unternehmen, dass Trainings zu Austauschplattformen für ihre Mitarbeitenden angeboten werden. 70% der Vorreiter Unternehmen bieten Trainings zu agilen Methoden an, im Vergleich zu 13 % der Nachzügler.

Dieses Bild festigt sich auch über die weiteren Kernaktivitäten des HRM.

### Wie viel % der Unternehmen bieten folgende Trainings an?:



\* %-Angaben zeigen, wie viel Prozent der befragten HR-Verantwortlichen den Aussagen zustimmen

Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 16:** Trainings von Vorreitern und Nachzüglern in der Arbeitswelt 4.0

Das HRM wirkt als kulturprägende und unterstützende Rolle im Wandel. Durch spezifische Trainings unterstützt das HRM zudem, dass Angebote neuer Arbeitsformen verstärkt genutzt werden und Potenziale in der New Work Transformation zu Stärken heranwachsen können.

## 5.6. HRM-Strategien und -Methoden für die New Work Transformation

Einführung digitaler Technologien mit Kompetenz- und Kulturentwicklung verbinden  
 Die Annahme, dass die Einführung neuer Arbeitstechnologien für den Wandel in die Arbeitswelt 4.0 ausreicht, greift für eine erfolgreiche New Work Transformation zu kurz. Neue Technologien sind sehr wichtig in der New Work Transformation, aber ein erfolgreicher Wandel geht darüber hinaus und fokussiert neben den reinen Arbeitstechnologien und Arbeitsformen auch den Umgang mit diesen sowie die Frage, ob die Arbeitskultur bereit für diesen Schritt ist.

Die Graubündner Kantonalbank ist ein Beispiel für eine sehr fortschrittliche Einführung digitaler Technologien mit umfassender Unterstützung der Kompetenzentwicklung, Leadership und Kultur. Unter anderem wurden durch Roadshows die Chancen aufgezeigt, welche die Graubündner Kantonalbank durch die Veränderungen sieht.

**«Wir rüsten das Unternehmen mit neuen Technologien aus, aber wir schaffen auch neue Begegnungszonen, denn die Technologie reicht allein nicht aus. Was es braucht, um damit umzugehen, muss geschult sein, und auch die Kultur muss verändert werden, damit das gesamte Unternehmen bereit ist für die Veränderung.»**

**«Wir schulen unsere Mitarbeitenden in neuen Arbeitstechnologien, aber machen auch digitale Roadshows. So bekommt jeder Mitarbeitende die Chance zu sehen, was bei uns durch die Digitalisierung und die neue Arbeitswelt entsteht. Wir versuchen ganz konkret, die Mitarbeitenden an die Möglichkeiten der neuen Arbeitswelt heranzuführen.»**

*Dr. Alex Villiger, Leiter Personal, Graubündner Kantonalbank*

#### **Reibungsverlusten durch Vertrauen vorbeugen**

Eine neue Arbeitswelt kann zu Vertrauensverlusten in der Organisation führen. Vertrauen ist ein sensibles Thema und nach einem Vertrauensbruch nur langsam und mühsam wieder aufzubauen. Neue Arbeitstechnologien, viel Transparenz und Ungebundenheit können die Vertrauenskultur in Unternehmen stark strapazieren.

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das im Zuge der Transformation der Arbeitswelt die Förderung einer Vertrauenskultur ins Zentrum stellt, ist die Swisscom.

**«Wir legen einen Schwerpunkt auf den Umgang mit Veränderungen, denn wir wollen unsere Kultur kontinuierlich weiterentwickeln. Work Smart ist ein wesentliches Element dieser Kultur, setzt jedoch auch grosses Vertrauen und Selbstverantwortung voraus. Wir streben eine Kultur an, in welcher sich Mitarbeitende einbringen können und Führungskräfte nicht dem Mikromanagement verfallen.»**

*Dr. Hans Werner, Mitglied der Konzernleitung und Leiter Group Human Resources, Swisscom*

Auch Hilti setzt sich stark mit dem Thema Vertrauen auseinander. Die neuen Arbeitsformen führen zu weniger direkter und persönlicher Interaktion, was sich in Reibungsverluste auf der Vertrauensbasis niederschlagen kann. Dies ist ein sehr wichtiger nächster Aspekt, welchen Hilti auf dem Weg der New Work Transformation fokussiert, denn virtuelle und ortsungebundene Arbeitsformen können die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden, aber auch den Umgang mit der Führung stark beeinflussen.

**«Wir haben flexible Arbeitsmodelle, sind aber noch stark auf Face-to-Face Interaktion eingestellt. Wir arbeiten daran, wie wir weiterhin unsere gute Kommunikation und das starke Vertrauen auch in der neuen Arbeitswelt fördern, auch bei mehr virtueller Interaktion.»**

*Sabine Krauss, Head of Global Human Resources, Hilti*

#### **Learning Agility und neue Kompetenzanforderungen**

Durch die New Work Transformation verändert sich nicht nur die Art der Arbeit, sondern es ändern sich auch die Ansprüche an die Mitarbeitenden. Die notwendigen Kompetenzen für die neue Arbeitswelt verändern sich. Je nach Branche können sich ganze Berufsbilder verändern. Die neue Arbeitswelt verlangt auch, dass einige Kompetenzen bei allen Mitarbeitenden nachgefragt werden, z.B. wenn es um die Nutzung von neuen Technologien geht.

Statt auf klassische Ansätze zu fokussieren, beschreibt Thomas Bösch, Head of HR bei Novartis Schweiz, dass es vielmehr um die Fähigkeiten gehen wird, sich schnell neue Kompetenzen anzueignen. So entsteht eine hohe Flexibilisierung und Einsatzmöglichkeit für die Mitarbeitenden in Herausforderungen der neuen Arbeitswelt.

**«Wir stellen bei uns weniger die klassischen Kompetenzen ins Zentrum, denn die Anforderungen ändern sich so rasant und tiefgreifend. Stattdessen fokussieren wir auf die Learning Agility, die Fähigkeit, schnell neue Fertigkeiten anzueignen und gemachte Erfahrungen effektiv in einem neuen Umfeld umzusetzen.»**

*Thomas Bösch, Head of HR, Novartis Schweiz*

Dr. Alex Villiger von der Graubündner Kantonalbank beschreibt beispielsweise, dass Experten weniger stark nachgefragt sind, und künftig besonders breitere Potenziale gesucht werden. Es stehen dadurch Mitarbeitende im Fokus, welche nicht nur in einem Gebiet eingesetzt werden können, sondern durch Weiterbildungen eine Vielzahl an Möglichkeiten haben und dort eingesetzt werden können, wo sie vom Unternehmen gebraucht werden.

**«Wir stellen uns permanent die Frage, welche Berufsbilder wir zukünftig noch brauchen– und mit dem Eintritt in die Digitalisierung und die neue Arbeitswelt versuchen wir zu antizipieren, was das heutige und was das zukünftige Profil für unsere Stellen ist. Wir suchen heute Potenzial und weniger treffgenaue Profilbilder – dies hat sich stark verändert.»**

*Dr. Alex Villiger, Leiter Personal, Graubündner Kantonalbank*

Auch Markus Jordi, Leiter Human Resources & Mitglied der Konzernleitung von der SBB beschreibt einen ähnlichen Ansatz. Denn es wird neue Kompetenzanforderungen geben. Dies kann auch mit dem Wegfall einer Stelle zusammenhängen. Jedoch versucht die SBB die neuen Kompetenzen mit ausreichender Qualifizierung in das Unternehmen einzubetten und so interne Möglichkeiten für Mitarbeitende zu schaffen, die ein Kompetenzprofil zeigen, welches in Zukunft nicht mehr gefordert sein wird.

**«Neuen künftigen Anforderungen an unsere Mitarbeitenden begegnen wir mit Transparenz und Qualifizierung. Wir müssen zeigen warum ein Berufsbild in ein paar Jahren nicht mehr existiert, aber gleichzeitig dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden nicht verloren fühlen und Ängste entstehen.»**

*Markus Jordi, Leiter Human Resources & Mitglied der Konzernleitung, SBB*

## 5.7. Wie wichtig ist Kommunikation in der New Work Transformation?

Kommunikation bzw. die Kommunikationsfunktion wird nur von 2% der befragten Unternehmen als treibende Kraft in der New Work Transformation genannt (vgl. Abbildung 10).

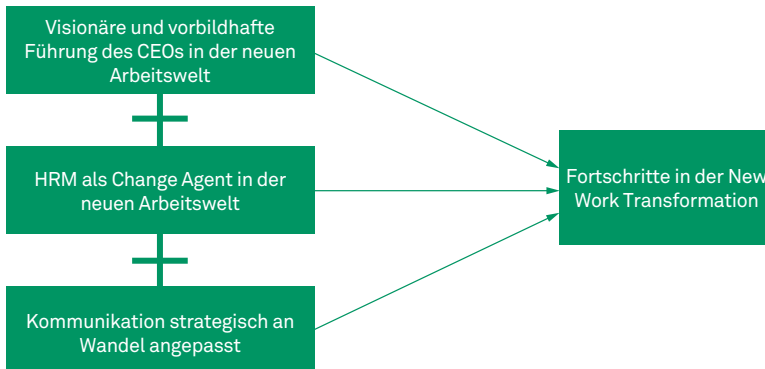
Hierbei stellt sich die Frage, wie wesentlich Kommunikation tatsächlich als Treiber in der New Work Transformation ist.

**Die erste Analyse (Abbildung 17) zeigt, dass die treibende Kraft der Kommunikation in der New Work Transformation von Unternehmen stark unterschätzt wird.**

**«Kommunikation wird sich fundamental verändern.  
Es ist anders – nicht besser oder schlechter, aber über  
neue Kanäle.»**

*Markus Hongler, CEO, Die Mobiliar*

Ergebnis der empirischen Studie ist, dass die Kommunikation den Fortschritt in der New Work Transformation mit antreibt und es wichtig ist, diese Kommunikation strategisch auf den Wandel auszurichten.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

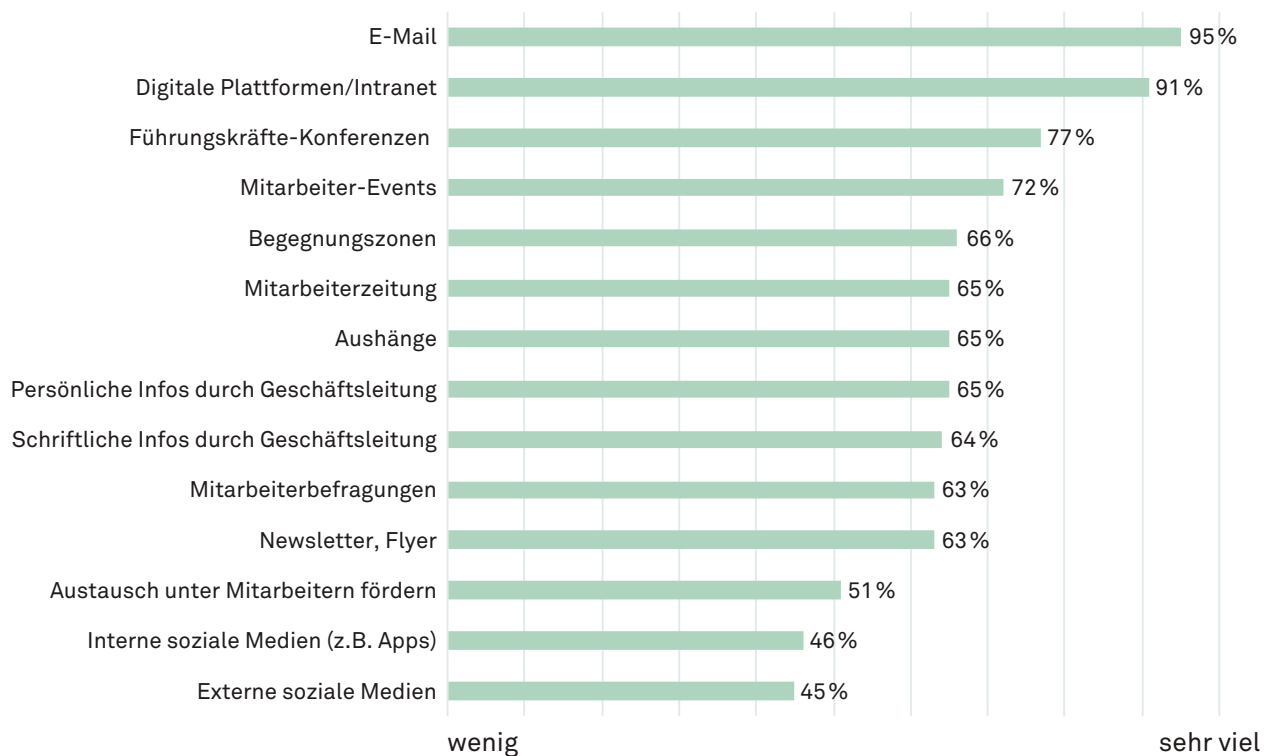
**Abbildung 17:** Kommunikation als Treiber der New Work Transformation

Eine genaue Betrachtung der Kommunikationskanäle, welche von Unternehmen in der Transformations-Kommunikation genutzt werden, zeigt ein differenzierteres Bild. Es werden viele verschiedene Instrumente als Kommunikationskanäle in der New Work Transformation genutzt (Abbildung 18).

**«Die Kommunikation begleitet die Organisation bei allen wichtigen Themen, auch bei Entscheidungen der Konzernleitung. Corporate Communications ist bei uns somit fest eingebunden und stellt spezifische Ansprechpartner für die verschiedenen Bereiche zur Verfügung. Bei allen Diskussionen fragen wir uns in der Konzernleitung immer auch, wie wir die wesentlichen Themen und Botschaften an unsere Mitarbeitenden kommunizieren. Denn offene und ehrliche Kommunikation ist ein weiteres wichtiges kulturprägendes Element.»**

*Dr. Hans Werner, Mitglied der Konzernleitung und Leiter Group Human Resources, Swisscom*

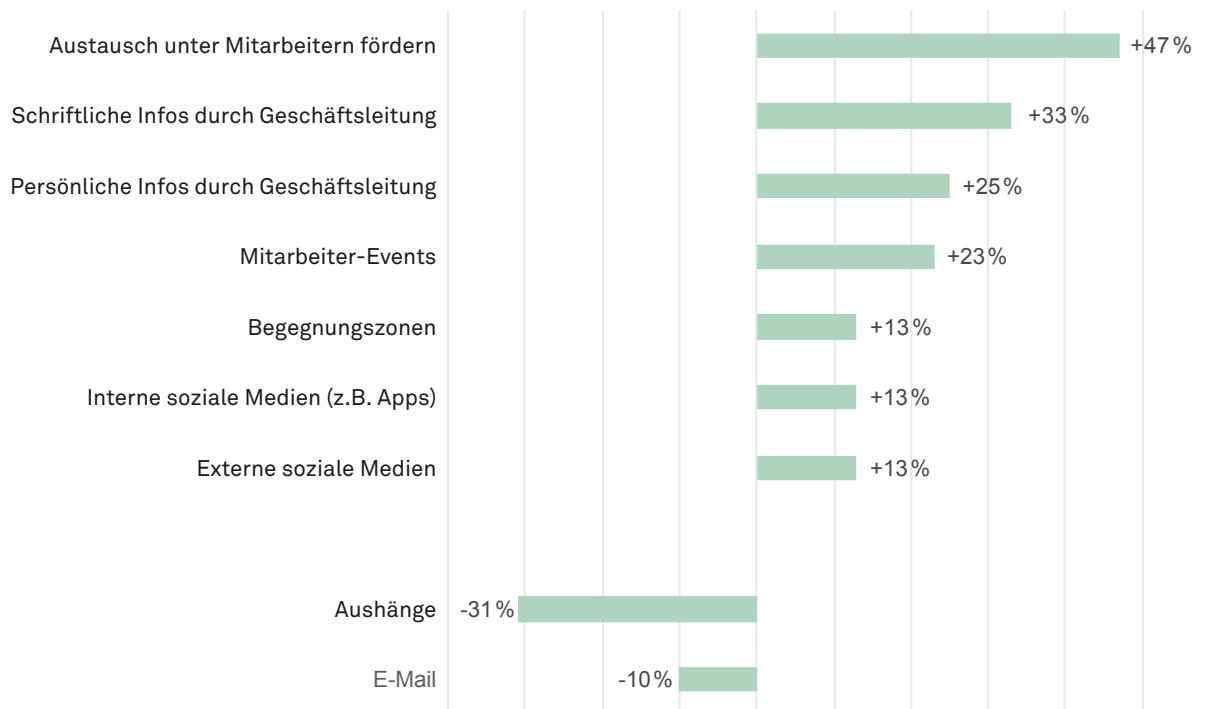
Hierbei nutzen die befragten Unternehmen am meisten E-Mails und digitale Plattformen. Inoffizielle Informationen sowie interne und externe soziale Medien sind im Durchschnitt weniger verbreitet in der Transformations-Kommunikation.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

Abbildung 18: Durchschnittliche Nutzung von Kommunikationskanälen

Diese Perspektive legt auf den ersten Blick nahe, dass der E-Mail-Verkehr auch weiterhin der meistgenutzte Kommunikationskanal in der Arbeitswelt 4.0 ist. **Die Analyse zeigt jedoch, dass Vorreiter in der New Work Transformation zur Change-Kommunikation auf andere Kanäle setzen**, als die meisten anderen Unternehmen (vgl. Abbildung 19).



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 19:** Kommunikationskanäle von Vorreitern verglichen mit Nachzüglern der Arbeitswelt 4.0

Somit setzen Vorreiter besonders stark auf inoffizielle Informationsweitergabe (+47%) sowie schriftliche (+33%) und persönliche (+25%) Informationsverteilung durch die Geschäftsführung und Mitarbeiter-Events (+23%). **Erstaunlicherweise nutzen Vorreiter in der New Work Transformation die populären Kommunikationskanäle für ihre Change-Kommunikation am wenigsten** (E-Mail, -10%).

Die Vorreiter-Unternehmen sind besonders bestrebt den Austausch unter den Mitarbeitenden zu fördern. Dr. Alexander Fleischer, Head Branding, Marketing & Communications von Ernst & Young beschreibt, dass eine persönliche Kommunikation besonders wichtig ist. Eine aktiver Austausch unter den Mitarbeitenden kann Dynamiken und Wandlungsbereitschaft erzeugen und so die Veränderung massgeblich unterstützen.

**«Die direkte persönliche Kommunikation nimmt immer mehr an Bedeutung im Unternehmen zu. Der Erfolg jedes Wandels, auch des Kulturwandels ist stark abhängig von persönlicher Kommunikation. Die einzelnen Schritte von der Information, bis zur Überzeugung, Mitgestaltung und zur Verinnerlichung müssen gemeinschaftlich durchlaufen werden. Die Kommunikation muss auf die involvierten Menschen und das Ziel der Veränderung ausgerichtet sein.»**

*Dr. Alexander Fleischer, Head Branding, Marketing & Communications, Ernst & Young*

## 5.8. Kommunikations-Strategien und -Methoden für die New Work Transformation

### **Mut zur transparenten Kommunikation**

Viele Unternehmen kommunizieren nur stückweise an alle Mitarbeitenden. Es wird gefiltert, welche Informationen notwendig sind und welche nicht und wie Ziele verfolgt werden können. Dies entspricht einem klassischen Prinzip der Kommunikation, kommt jedoch nicht der Arbeitswelt 4.0 gleich.

Markus Hongler, CEO der Mobiliar, der ältesten privaten Versicherungsgesellschaft Schweiz, betrachtet eine transparente Kommunikation als unabdingbar in einer New Work Transformation, bei welcher Hierarchien und Silos aufgebrochen werden und fluide Zusammenarbeit zunimmt.

Die Mobiliar setzt auch den mutigen Ansatz der transparenten Kommunikation über neue Kanäle. Beispielsweise führt Markus Hongler selbst einen Video-Blog, und informiert so die Mitarbeitenden darüber, was im Unternehmen vor sich geht. Zudem sehen und spüren die Mitarbeitenden, was dem CEO des Unternehmens wichtig ist und was für ihn als Priorität gilt. Markus Hongler nimmt diese Videos selbst mit dem Mobiltelefon oder dem iPad auf. Dabei ist die Qualität nicht immer perfekt, jedoch geht es ihm im Kern um die authentische Kommunikation von Inhalten.

Ein weiterer Schritt der transparenten Kommunikation unternahm die Mobiliar mit ihrer Strategiekommunikation. Wo früher eine schriftliche Dokumentation vor vielen Mitarbeitenden geheim gehalten wurde, wird diese heute von einer virtuellen Plattform mit Videoclips abgelöst und die Mitarbeitenden können sich auf spielerische Weise mit den Inhalten auseinandersetzen.

**«Wir haben Bestwerte in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dies liegt auch an unserem Mut zur Transparenz.»**

*Markus Hongler, CEO, Die Mobiliar*

Sabine Krauss von Hilti berichtet über eine weitreichende Strategiekommunikation, in welcher jeder Mitarbeitende in den Prozess aktiv involviert wurde. Mitarbeitende hatten so auch die Möglichkeit einen eigenen Beitrag zu leisten.

**«Wir haben in der Implementierung der neuen Unternehmensstrategie jeden einzelnen Mitarbeitenden über kaskadierende Workshops auf die Reise mitgenommen. Wir haben dabei erfahrbar gemacht, wie jeder einzelne Job seinen Anteil zu unserer Strategie leistet. So kennt jeder seinen Beitrag – ganz individuell.»**

*Sabine Krauss, Head of Global Human Resources, Hilti*

Hilti ist viel daran gelegen bei der Implementierung nicht zu enge Vorgaben in der Ausgestaltung zu machen. Dadurch kann jede Einheit der Organisation die Umsetzung der Inhalte selbstständig gestalten und an die eigenen Bedürfnisse anpassen.

**«Wir haben den Implementierungs-Prozess flexibel gehalten. Dies ist auch ein Grundsatz unserer HRM Arbeit. Wir beschreiben den Inhalt und stellen das nötige Material, aber jede Einheit in der Organisation entscheidet selbst, in welchem Format sie vorgehen möchte. Die Art der Einführung geschieht sehr spezifisch und ist nicht von uns vorgegeben.»**

*Sabine Krauss, Head of Global Human Resources, Hilti*

### **Hierarchiefreie Kommunikation**

Die Arbeitswelt 4.0 führt zu einer neuen und weiten Flexibilität. Diese zeigt sich durch das Abbauen von Hierarchien und einem fluiden Arbeiten sowie Aktivität in der Kommunikation.

Transparente Kommunikation wird sehr häufig genannt, wenn es um die New Work Transformation geht. Dabei ist eine transparente Kommunikation sehr wichtig, jedoch geht die hierarchiefreie Kommunikation noch einen Schritt weiter. Hierbei ist es besonders wichtig, dass Mitarbeitende zu Wort kommen können und spüren, dass ihre Meinung auch gehört wird oder sie sich anonym zu Veränderungen und Prozessen äussern können.

Frank Nehlig, Leiter Unternehmenskommunikation der Privatklinikgruppe Hirslanden, beschreibt eine stark hierarchische Kommunikation als nicht mehr zeitgemäss für die New Work Transformation. Mit dem Start des neuen Intranets wurden bei Hirslanden beispielsweise Kommunikationsplattformen eingeführt, bei denen jeder Mitarbeitende die Möglichkeit hat, Fragen zu stellen oder Inhalte zu teilen. Dabei steht statt klassischer Top-down-Kommunikation mehr die Kommunikation durch Überzeugung und Dialog im Mittelpunkt. Idealerweise trauen Mitarbeitende sich so auch kritische Themen anzusprechen oder zu kommentieren, selbst wenn diese für jeden einsehbar sind. Die Kommunikation soll somit weniger frontal und hierarchärmer verlaufen. Das neue Intranet wird dadurch auch zum Sinnbild eines Transformationsprozesses.

mationsprozesses, bei dem die standortübergreifende Zusammenarbeit und das Gemeinsame der Hirslanden-Gruppe im Fokus steht.

**«Wir wünschen uns einen möglichst hierarchiefreien Dialog, indem das Voneinander lernen im Zentrum steht.»**

*Frank Nehlig, Leiter Unternehmenskommunikation, Hirslanden Gruppe*

### **Dialog- und Feedbackmöglichkeiten**

Neue Kommunikationskanäle sind für die wichtige Kommunikation in der New Work Transformation sehr zentral. Diese sind zumeist digital ausgerichtet, sind schnell, aktuell und transparent. Darüber hinaus wirken jedoch besonders die Kommunikationskanäle in der New Work Transformation, welche nicht nur die Informationsweitergabe vereinfachen und innovativ gestalten, sondern eine Form des Dialogs möglich machen.

Die Allianz Suisse führt auf ihrem Weg in der Veränderung neue Kommunikationskanäle ein. Neben einem neuen Intranet, interaktiven Townhall- und weiteren Direct-Events, wurde auch ein Blog entwickelt, welcher eine dialogische Kommunikation erlaubt. Hans-Peter Nehmer, Leiter Unternehmenskommunikation der Allianz Suisse, beschreibt, dass durch Foren und Chats ein interaktiver Austausch möglich gemacht wird.

**«Wir haben viele Räume geschaffen, durch welche ein Austausch mit Kollegen gefördert wird – auch virtuell. Der Sinn und Zweck ist die Dialogfähigkeit, bei welcher wir Informationen senden und Input bekommen. Wir haben einen Blog entwickelt, um mit Mitarbeitenden in den Dialog zu kommen. Wir möchten durch direkte Aufrufe Themen setzen und dadurch die Mitarbeitenden motivieren sich zu diesen Themen zu äussern, die auch mit der Veränderung zu tun haben.»**

*Hans-Peter Nehmer, Leiter Unternehmenskommunikation, Allianz Suisse*







## 6. Phasen-Typologie der New Work Transformation

Die Auseinandersetzung mit den Fortschritten zeigt, dass es bestimmte Charakteristika von Unternehmen in bestimmten Phasen der New Work Transformation gibt. Diese sind in Abbildung 20 zusammengefasst.

Die Phasen-Typologie zeigt auch, wo die Unternehmen in Bezug auf eine Vision, die HRM Aktivitäten und die Kommunikation in der New Work Transformation stehen. Die ersten Schritte beinhalten, dass eine Vision bzw. ein Zukunftsbild für die Arbeitswelt 4.0 entwickelt wird. Dann wird die Kommunikation dem Change angepasst und zuletzt arbeitet das HRM mit neuen agilen Kernaktivitäten anstelle von klassischen Ansätzen.

Fortschritte in der New Work Transformation				
Nullphase	Einsteigerphase	Aufbruchphase	Gestalterphase	Trendsetterphase
Keine Offenheit für New Work Transformation	Geschäftsführung lässt sich von Experten lenken  HRM arbeitet administrativ  Kommunikation nutzt klassische Kanäle	Geschäftsleitung entwickelt Vision der Arbeitswelt 4.0  HRM setzt auf klassische Ansätze  Kommunikation ist transparent, aber nicht innovativ	Geschäftsleitung hat genaues Zukunftsbild von der Arbeitswelt 4.0  HRM kennt Best Practices  Kommunikation informiert über New Work Transformation	Geschäftsleitung lebt Vision von der Arbeitswelt 4.0 vor  HRM entwickelt die Arbeitskultur 4.0  Kommunikation ist strategisch, transparent und persönlich

Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 20:** Profile von Unternehmen in der New Work Transformation

### Phasen-Typologie der New Work Transformation

#### Nullphase

Unternehmen in der Nullphase beschäftigen sich nicht mit der New Work Transformation und zeigen zudem keine Offenheit für eine Veränderung in diese Richtung.

#### Einsteigerphase in der New Work Transformation

Die New Work Beginner stehen noch ganz am Anfang der New Work Transformation. Die Unternehmen möchten den Schritt in die Arbeitswelt 4.0 wagen, jedoch lässt sich die Geschäftsführung vorrangig von externen Experten lenken, ist selbst eher reaktiv. Die Geschäftsführung ist noch unsicher und sich nicht klar über das weitere Vorgehen auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0.

Das HRM arbeitet in diesen Unternehmen noch vorrangig administrativ. Die prägende Rolle als Kulturentwickler ist nicht präsent genug.

Auch die Kommunikation erfolgt eher klassisch über Mitarbeiterzeitungen, Aushänge, Flyer und E-Mails zur Information. Eine Change-Kommunikation findet nicht statt.

### **Aufbruchphase in der New Work Transformation**

Bei den New Work Beschleunigern ist ein Ansatz für die New Work Transformation zu sehen. Die Geschäftsleitung kennt sich mit Change-Fragen aus und entwickelt eine erste Vision der Arbeitswelt 4.0 für ihr eigenes Unternehmen. Dadurch wird ein erstes Zukunftsbild geschärft. Neue Formen der Arbeit und eine Struktur sind nicht implementiert.

Das HRM setzt bei diesen Unternehmen auf klassisch-erfolgreiche Ansätze mit Trainings zu allgemeinen Fähigkeiten. Die Mitarbeitenden sind qualifiziert, aber nicht systematisch durch New Work/Agile Trainings für die New Work Transformationen befähigt oder vorbereitet.

Die Kommunikation ist transparent, aber nicht innovativ. Auch verläuft diese hauptsächlich auf dem klassischen Weg und neue Kanäle werden noch nicht genutzt.

### **Gestaltungsphase in der New Work Transformation**

Die Geschäftsleitung der New Work Gestalter haben ein genaues Zukunftsbild von der Arbeitswelt 4.0 für ihr Unternehmen. Zukunftspläne sind ausgearbeitet und Rollen verteilt. Die Kultur wird vorbereitet und es werden erste Schritte in der New Work Transformation genommen.

Das HRM dieser Unternehmen kennt Best Practices, um erfolgreich in dem Change arbeiten zu können. Weiterbildungsformate werden auf die Kulturveränderung ausgerichtet.

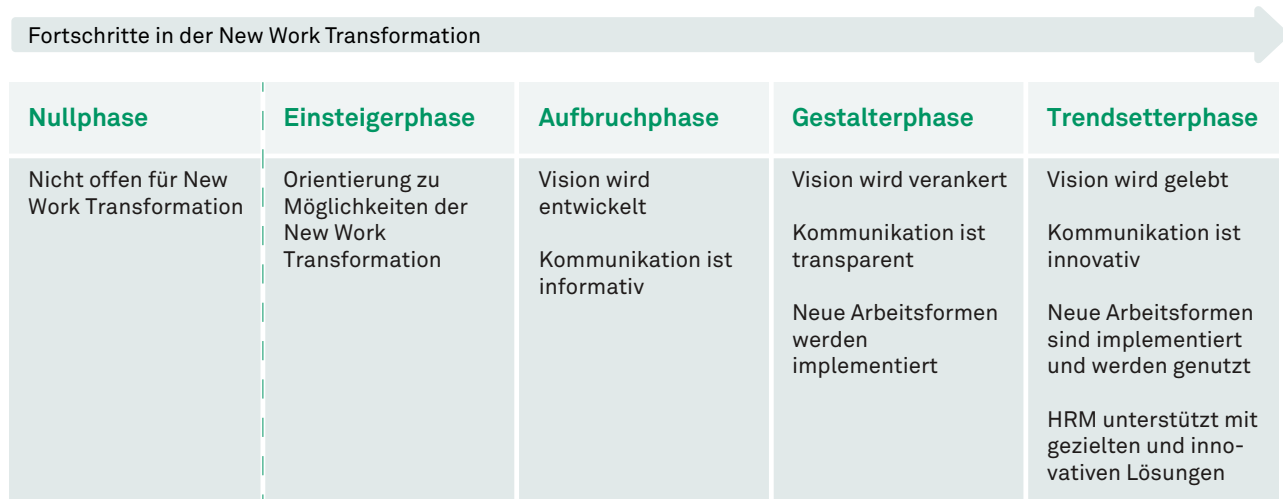
Die Kommunikation informiert über New Work Transformation. Die strategische Gestaltung des Change ist ausbaufähig, weshalb die Kommunikation häufig wenig präzise ist. Es werden neue Kanäle ausprobiert, jedoch auch zum Teil ein Überfluss an Informationen herbeigeführt.

### **Trendsetterphase in der New Work Transformation**

Die Geschäftsleitung der New Work Trendsetter lebt die eigene Vision von der Arbeitswelt 4.0 vor und arbeitet selbst in den neuen Formen, welche bereits im Unternehmen implementiert sind. Die Geschäftsleitung nimmt sich Zeit mit der Auseinandersetzung zu der New Work Transformation und führt Schlüsselpersonen sowie das gesamte Unternehmen durch den Wandel.

Das HRM fördert als Partner der Geschäftsleitung die Arbeitskultur 4.0. Neben agilen Methoden, werden auch neue Management-Instrumente entwickelt und eingeführt.

Bei den New Work Trendsettern ist die Kommunikation strategisch, transparent und persönlich. Neue Kommunikationskanäle werden nach Bedarf und Kultur des Unternehmens eingeführt. Dadurch werden die Mitarbeitenden durchgängig informiert, werden jedoch nicht mit Informationen überhäuft und können sich proaktiv selbst einbringen.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 21:** Phasenbeschreibung der New Work Transformation

Die Phasen unterscheiden sich durch einige prägnante Schritte voneinander. Zeigt sich in der Nullphase noch keine Offenheit für die New Work Transformation, ist in der Einsteigerphase eine erste Orientierung von Akteuren im Unternehmen zu erkennen, welche für sich Chancen und Ziele durch die New Work Transformation sammeln.

In der Aufbruchphase ist der erste klare Schritt zu erkennen, und es wird an einer Vision gearbeitet, welche die Ziele in der New Work Transformation beinhaltet, die Kommunikation arbeitet in dieser Phase noch sehr stark informierend und wenig proaktiv.

Die Gestaltungsphase ist erreicht, wenn die Vision verankert ist, an diesem Punkt ist die Kommunikation transparent und informiert über weitere Schritte und zukünftige Neuerungen durch die New Work Transformation. Mitarbeitende und weitere Akteure im Unternehmen bereiten sich somit stärker auf Veränderungen ein. Darüber hinaus werden die ersten Schritte gegangen um neue Arbeitsformen im Unternehmen zu verankern.

Die Trendsetterphase ist erreicht, wenn die Vision gelebt wird – nicht nur vorgelebt vom Top Management, sondern vom gesamten Unternehmen getragen. Die Kommunikation ist sehr innovativ mit verschiedenen Kanälen unterstützend tätig und nimmt auch Feedback von Mitarbeitenden auf. Die neuen Arbeitsformen sind fest integriert und werden genutzt. Zudem zeigt sich in der Trendsetterphase auch, dass das HRM innovative Lösungen entwickelt hat, um Mitarbeitende und Führungskräfte in der New Work Transformation stetig zu unterstützen und einen nachhaltigen Beitrag in der Veränderung zu leisten.



Stichprobe: 762 Mitarbeiter, HR- und Kommunikations-Verantwortliche aus 128 Unternehmen

**Abbildung 22:** Unternehmens-Verteilung auf die Phasen der New Work Transformation





## 7. Fazit und Kernerkenntnisse

Kernfaktoren einer New Work Transformation sind eine visionäre und vorbildhafte Führung des Top Managements, ein kulturprägendes, wandlungsorientiertes Human Resources Management und eine strategische Change-Kommunikation.

Viele Unternehmen sind bereits auf dem Weg und befinden sich in der New Work Transformation. Entscheidend für den Erfolg ist gerade am Anfang eine New Work Philosophie im Unternehmen zu etablieren und mit einem Zukunftsbild die weiteren Schritte ergebnisoffen mit einer Bereitschaft zum Experimentieren, gemeinsamen Lernen und zu punktuellen Scheitern zugehen.

Eine solche Transformation dauert lange, weshalb ein durchdachtes Konzept Basis ist und durch die inspirierende Persönlichkeit des Top Managements getragen werden sollte, um somit die wichtigen Akteure in dem Prozess zu stützen.

Das HRM und die Kommunikation können und sollten den Prozess unterstützen. Ein wesentlicher Beitrag ist, die Kulturentwicklung zu fördern und möglichst viele Mitarbeiter und Führungskräfte dafür zu gewinnen, die Veränderung ihrer Arbeitswelt mit Energie und Dynamik selbst mit zu gestalten.

### Dank

Wir danken der Farner Consulting AG sehr herzlich für die Unterstützung und Zusammenarbeit zur Realisierung dieser Studie.

Zudem danken wir den folgenden Personen sehr herzlich für die interessanten Einblicke ihrer Unternehmen auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0 (alphabetisch sortiert nach Vornamen):

- Dr. Alex Villiger, Leiter Personal, Graubündner Kantonalbank
- Dr. Alexander Fleischer, Head Branding, Marketing & Communications, Ernst & Young
- Andreas Meyer, CEO, SBB
- Bodo Janssen, CEO, Upstalsboom
- Dr. Christoph Birkholz, Co-founder, Impact Hub Zürich
- Frank Nehlig, Leiter Unternehmenskommunikation, Hirslanden Gruppe
- Hans-Peter Nehmer, Leiter Unternehmenskommunikation, Allianz Suisse
- Dr. Hans Werner, Mitglied der Konzernleitung und Leiter Group Human Resources, Swisscom
- Hermann Arnold, Verwaltungsratspräsident, Haufe-umantis
- Jürg Stuker, CEO & Partner, Namics
- Markus Hongler, CEO, Die Mobiliar
- Markus Jordi, Leiter Human Resources & Mitglied der Konzernleitung, SBB
- Michael Federer, Leiter Human Resources Management, Raiffeisen
- Michael Hilti, Verwaltungsratsmitglied, Hilti
- Paul Kummer, CEO, comparis.ch
- Sabine Krauss, Head of Global Human Resources, Hilti
- Thomas Bösch, Head of HR, Novartis Schweiz

## Quellen

Andal-Ancion, A., Cartwright, P. & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. MIT Sloan Management Review, 44(4), 34-41.  
Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. Trendstudie 2016.  
Becker, W., Ulrich, P., Ebner, R., Holzmann, R., Krämer, J., Staffel, M. & Zimmermann, L. (2013). Geschäftsmodelle im Mittelstand.

## Impressum

Herausgeber:  
Institut für Führung und Personalmanagement  
Universität St.Gallen (HSG)  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen  
E-Mail: [contactifpm@unisg.ch](mailto:contactifpm@unisg.ch)  
Tel.: +41 71 224 23 70  
Konzeption, Gestaltung und Realisation:  
Farner Consulting AG, Zürich  
Druck: aebersold AG, Jona  
© 2017 bei den Autoren

## Copyright Bilder

Dr. Alex Villinger: © Graubündner Kantonalbank  
Dr. Alexander Fleischer: © Ernst & Young  
Andreas Meyer: © SBB  
Bodo Janssen: © Stephan Rudolph-Kramer  
Christoph Birkholz: © Impact Hub Zürich  
Frank Nehlig: © Privatklinikgruppe Hirslanden  
Hans-Peter Nehmer: © Allianz Suisse  
Dr. Hans Werner: © Swisscom  
Hermann Arnold: © Haufe-umantis  
Jürg Stucker: © Namics  
Markus Hongler: © Die Mobiliar  
Markus Jordi: © SBB  
Michael Feder: © Raiffeisen Schweiz  
Michael Hilti: © Hilti  
Paul Kummer: © Comparis  
Sabine Kraus: © Hilti  
Thomas Bösch: © Novartis  
Titelbild/Kapiteltrenner: © iStock/Shutterstock

