

Prof. Dr. Heike Bruch
Christina Block
Jessica Färber



Institut für Führung
und Personalmanagement

Universität St.Gallen



TOP JOB-Trendstudie 2016

Arbeitswelt im Umbruch

Von den erfolgreichen Pionieren lernen

VORWORT

Inhalt

1. Executive Summary	4
2. Welche Trends gibt es und warum verändert sich die Arbeitswelt?	6
3. Stichprobe und Methode der Trendstudie 2016	10
4. Fokus „Neue Arbeitswelt“	12
4.1 Was versteht man unter der „Neuen Arbeitswelt“?	13
4.2 Neue Arbeitsformen	15
4.3 Verbreitung neuer Arbeitsformen	18
5. Moderne versus traditionelle Unternehmen	20
5.1 Was bringen neue Arbeitsformen?	23
5.2 Erfolgsvoraussetzungen für neue Arbeitsformen	25
5.3 Vier Unternehmenstypen in der neuen Arbeitswelt	30
5.4 HR-Management in einer neuen Arbeitswelt	35
6. Glossar	40
7. Quellen	42

Liebe Leserinnen und Leser,

Alle reden von der neuen Arbeitswelt und nur wenige gehen hin. Das ist schade und richtig zugleich: Schade ist es, weil die Globalisierung und Digitalisierung diesen Wandel erzwingt. Gut und richtig hingegen ist der verhaltene Wandel, weil ein zu schneller und unvorbereiteter Übergang zum Scheitern verurteilt ist.

In diesem Jahr richten wir das Augenmerk der jährlich erscheinenden TOP JOB-Trendstudie also darauf, wie es um die neue Arbeitswelt bestellt ist. Wir zeigen wie verbreitet die einzelnen modernen Arbeitsformen sind, welchen Erfolg die modernen Unternehmen mit ihren neuen Konzepten wirklich verzeichnen und vor allem, welche Voraussetzungen unbedingt gegeben sein müssen, um sich nicht, wie ca. 20 % der untersuchten Unternehmen, die Finger zu verbrennen.

Als Geschäftsführer/in oder Personalverantwortliche/r können Sie die Ergebnisse der Studie unmittelbar nutzen. Sie können nach der Lektüre leicht abwägen, ob Sie schon bereit für einen erfolgreichen Wandel sind und an welchen Stellen Sie vorher noch arbeiten müssen. Ausgesuchte Praxisbeispiele veranschaulichen eindrücklich erfolgreich umgesetzte Maßnahmen mittelständischer Arbeitgeber.

Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen wertete die Befragungsergebnisse von 19.884 Führungskräften und Mitarbeitern aus 92 Unternehmen aus. Die Unternehmen haben im Rahmen des Arbeitgeber-Benchmarkings TOP JOB ihre Arbeitgeberattraktivität analysieren lassen und in diesem Zuge auch erheben können, wie es um ihre Voraussetzungen für einen erfolgreichen Übergang in die neue Welt bestellt ist.

Mit dieser Trendstudie möchten wir Ihnen helfen, den für Sie richtigen Zeitpunkt und den richtigen Weg zu finden. Nicht jeder muss schon heute in die „schöne neue Welt“!

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre

Silke Masurat
Geschäftsführerin zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität



1.

Executive Summary



Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung und eine erhöhte Dynamik in den Märkten, verbunden mit veränderten Werten der Mitarbeitenden, beeinflussen die Arbeit in Unternehmen auf allen Ebenen. Die Arbeitswelt nimmt neue Formen an. Diese Trendstudie untersucht die Ausprägung, Chancen und Risiken der neuen Arbeitswelt in Deutschland und zeigt wichtige Erfolgsvoraussetzungen auf.

Neue Arbeitsformen sind in deutschen Unternehmen wenig verbreitet

Erst ca. ein Viertel der untersuchten Unternehmen nutzen neue Arbeitsformen teilweise oder in hohem Umfang. Die Ausnahme bilden flexible Arbeitszeiten, welche von fast allen Unternehmen bereits eingeführt wurden.

Neue Arbeitsformen lohnen sich

Der Vergleich der Unternehmen mit einem hohen Anteil neuer Arbeitsformen und der mit einem niedrigen Anteil neuer Arbeitsformen zeigt positive Effekte der neuen Arbeitswelt auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens:

- Unternehmensleistung,
- Unternehmenswachstum,
- Return on Investment (ROI) sind höher.

Neue Arbeitsformen sind kein Erfolgsgarant

Immerhin 25 % der Unternehmen sind in der neuen Arbeitswelt angekommen. Allerdings sind nur 6 % von ihnen erfolgreich. 19 % verbrennen sich in der neuen Arbeitswelt regelrecht die Finger.

Der unvorbereitete Schritt in die neue Arbeitswelt birgt Risiken für Unternehmen und Mitarbeitende

Die Studie zeigt, welche Erfolgsvoraussetzungen für ein Unternehmen in der neuen Arbeitswelt von Bedeutung sind. Vier Faktoren sind für den Erfolg maßgeblich:

- Führung mit Vision und Inspiration
- Vertrauenskultur
- Flexible Strukturen
- Selbstkompetenz der Mitarbeitenden

Sind diese Erfolgsvoraussetzungen in Unternehmen wenig ausgeprägt, ergeben sich bei Eintritt in die neue Arbeitswelt negative Konsequenzen für die Performance, Innovation, Produktive Energie und die Mitarbeiterbindung. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen durch die neuen Arbeitsformen überfordert sind und in eine Überhitzung gelangen, erhöht sich maßgeblich.

2.

Welche Trends gibt es und warum verändert sich die Arbeitswelt?



Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, eine erhöhte Dynamik in Märkten oder veränderte Werte der Mitarbeitenden beeinflussen die Arbeit in Unternehmen über alle Ebenen. Diese aktuellen unternehmerischen Trends verlangen ein Umdenken bezogen auf die Arbeitswelt.

Waren bisher hierarchische Strukturen in Unternehmen vorherrschend, entwickeln sich zunehmend **flache und netzwerkartige Organisationsformen**, in denen dezentraler und mit geringer Formalisierung gearbeitet wird. Die Zusammenarbeit sowie die Führung im Unternehmen verändern sich und die Kooperation ist deutlich stärker ausgeprägt. Klassisch hierarchische **Führung im Stil von Command and Control geht zurück**. Für Unternehmen heißt das, sie müssen ihr traditionelles Führungsverständnis dementsprechend überdenken.

Durch die **Auflösung gewohnter struktureller Grenzen** ändern sich auch die Arbeitsformen und Aufgabenschwerpunkte. Mitarbeitende, die zunehmend weniger vor Ort sind, verlangen von Führungskräften ein Umdenken in Kontrolle, Einfluss und Vertrauen. Trotz oder gerade wegen der wachsenden Selbstbestimmung der Mitarbeitenden **bleibt Personalführung entscheidend**.

Auch Informationsprozesse haben sich verändert: Sie verlaufen asynchron, parallel und grenzüberschreitend über Ebenen und Bereiche hinweg. Zudem ist ein Trend erkennbar in Richtung erhöhter Diversität von Teams – insbesondere bezogen auf typische Merkmale wie Alter, kulturellen Hintergrund oder Geschlecht sowie sich unterscheidende Lebensphasen und -entwürfe.

All diese Trends führen in der **neuen Arbeitswelt** zu Herausforderungen, mit welchen Mitarbeitende und Führungskräfte umgehen lernen müssen. Durch den Wandel von einer traditionellen in eine neue komplexe Arbeitswelt sind sie mit vielen neuen Unsicherheiten in ihren Arbeits- und Lebensweisen konfrontiert (Gibson & Cohen, 2003).

Der Fortschritt durch Innovationen sowie neue Informations- und Kommunikationstechnologien stellen eine weitere Herausforderung dar: Zwar erleichtern sie es Unternehmen, sich im globalen Wettbewerb zu qualifizieren, die dynamische Vernetzung erhöht aber auch die Komplexität und die Geschwindigkeit der Veränderungen. Dies erschwert die Vorhersagbarkeit und längerfristige Planung erheblich. Zudem wird die Steuerung von Prozessschritten weniger von außen koordiniert als vielmehr durch die Selbstorganisation von heterogenen Netzwerkstrukturen. Dabei gewinnen solidarische Integration, kooperative Teamarbeit, eine verantwortungsvolle und **autonome Arbeitsgestaltung**, verbunden mit ständiger Lernbereitschaft, zunehmend an Bedeutung.

Zwei Aspekte verdienen in der neuen Arbeitswelt demnach besonderes Augenmerk: Unternehmen müssen **den Zusammenhalt und die Identifikation zum Unternehmen stärken** und die Grundlage für Motivation, Kreation und Innovation erhalten.

Es reicht nicht aus, dem Wandel hinterher zu laufen! Sondern, die Veränderung muss nachhaltig und vorausschauend sein. Das heißt, für eine aktive Unternehmensgestaltung in einer neuen Arbeitswelt brauchen Unternehmen übergeordnete Erfolgsvoraussetzungen.

Ein Großteil der Unternehmen hat sich bereits auf den Weg in die neue Arbeitswelt gemacht. Die Ergebnisse der vorliegenden Trendstudie zeigen, dass mittlerweile rund ein Viertel der Unternehmen in der neuen Arbeitswelt angekommen ist. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit und die Bereitschaft, neue Arbeitsformen zu nutzen, scheinen in Unternehmen also bereits ausgeprägt zu sein. Jedoch ist die tatsächliche Einführung und Umsetzung neuer Arbeitsformen im Unternehmen immer noch mit einer großen Unsicherheit verbunden. Oft sogar zeigen sie eine negative Wirkung auf die Leistung, Innovation und Energie in einzelnen Teams und im gesamten Unternehmen. Diese Diskrepanz geht darauf zurück, dass es bis heute kaum Methoden zur systematischen und institutionalisierbaren Einführung von neuen Arbeitsformen im Unternehmen gibt. Wie Erfolgsmodelle aus der eigenen Branche aussehen können ist oft unklar.

Zudem verfügen nur wenige Unternehmen über die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung von neuen Arbeitsformen. Hierbei spielen unter anderem eine geeignete Führungskultur, Mitarbeiterpotenziale, Kulturmerkmale und die Struktur der Organisation eine bedeutende Rolle. Aus diesem Grund bleibt der gewünschte Erfolg mit neuen Arbeitsformen für eine Vielzahl von Unternehmen nur schwer realisierbar.

Das Ziel der vorliegenden Trendstudie ist es, ein tieferes Verständnis der neuen Arbeitswelt zu erlangen: Wie sieht die neue Arbeitswelt konkret in Unternehmen aus? Sind neue Arbeitsformen überhaupt erfolgsversprechend? Was sind die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgsmodelle in der neuen Arbeitswelt? Wie kann das HR Management eine aktive, unterstützende Rolle einnehmen?



3.

Stichprobe und Methode der Trend- studie 2016



In dieser TOP JOB-Trendstudie wurden Befragungsergebnisse von 19.884 Führungskräften und Mitarbeitenden analysiert. Die Stichprobe besteht aus insgesamt 92 Unternehmen, die in einem Zeitraum von März bis November 2015 befragt wurden. Die durchschnittliche Rücklaufquote pro Unternehmen belief sich auf 79 %. An der Befragung nahmen Unternehmen mit 12 bis 5.000 Mitarbeitenden teil. Im Durchschnitt haben die Unternehmen 305 Mitarbeitende. 54 % der Unternehmen geben an, in Familienbesitz zu sein.

Der durchschnittliche Anteil der weiblichen Befragten beträgt 33 % und der, der männlichen Befragten 67 %. 22 % der Befragten sind in einer Führungsposition, hiervon sind 23 % weibliche Führungskräfte.

Die befragten Unternehmen kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum.

Die Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen und verteilen sich wie folgt: 50 % der Unternehmen ordnen sich dem Dienstleistungsbereich zu, weitere 28 % stammen aus dem produzierenden Gewerbe, 16 % geben an, dem Handel anzugehören und verbleibende 6 % stammen aus den Bereichen Finanzen, Versicherungen und Immobilien.

Der Fragebogen bestand aus einer Kombination aus Multiple-Choice- und offenen Fragen. Für die vorliegende Trendstudie wurden Analysen zu empirisch-statistischen Mittelwertvergleichsverfahren eingesetzt (z. B. doppelte Extremgruppendifferenzen und Median-Split Verteilungen) sowie multivariate-statistische Verfahren zur Analyse von Interaktionseffekten (z. B. Moderationsanalysen), um Ergebnisse zu neuen Arbeitsformen und Ergebnisvariablen aufzeigen zu können.

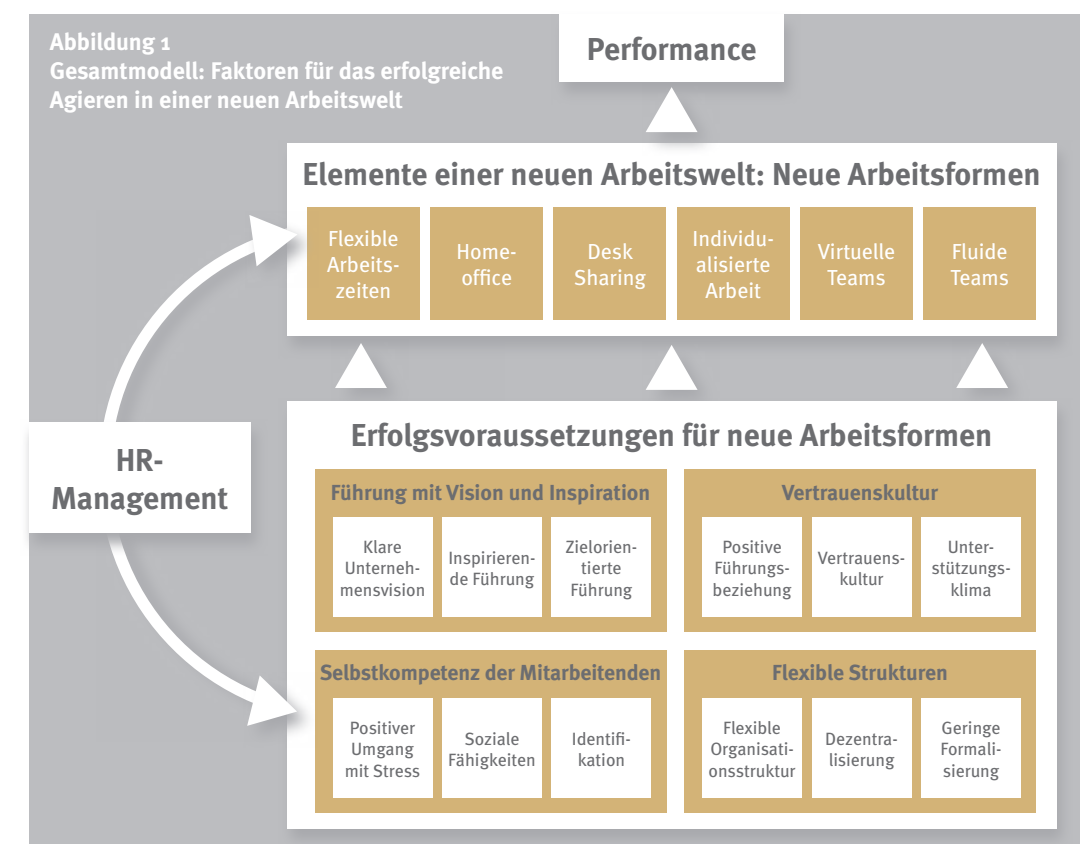
4.

Fokus Neue Arbeitswelt

4.1 Was versteht man unter der „Neuen Arbeitswelt“?

Die erste große Revolution der Arbeitswelt wurde durch die Dampfmaschine ausgelöst, die zweite ging auf Elektrizität und Massenproduktion zurück. Die softwarebasierte Automatisierung wiederum löste die dritte industrielle Revolution aus. „Industrie 4.0“ wird die neueste Form der Digitalisierung genannt – die Integration von Systemen zur flexiblen Produktion auf individuelle Nachfragen.

Alle diese technologischen Innovationen gingen mit einem Wandel der Arbeitswelt und der Gesellschaft einher. So wie die ersten industriellen Revolutionen die Arbeiter in Städte und Fabriken brachten, ermöglicht nun die Industrie 4.0 **räumlich und zeitlich flexibilisierte Arbeitsorganisationen und -formen** – in einer neuen Arbeitswelt.



Für die vorliegende Trendstudie wurde ein Modell zur neuen Arbeitswelt entwickelt, welches einen Überblick über relevante Faktoren in Unternehmen und deren Wirkzusammenhang gibt. Es enthält die Wirkung neuer Arbeitsformen auf erfolgreiches **unternehmerisches Handeln, Erfolgsvoraussetzungen** für diese sowie die Rolle des **HR-Managements** zur Förderung notwendiger Kompetenzen und Erfolgsvoraussetzungen in der neuen Arbeitswelt (vgl. Abbildung 1).

Neue Arbeitsformen sind Elemente einer neuen Arbeitswelt und bereits heute konkret in Unternehmen sichtbar: Individualisierte Arbeit, Homeoffice, Desk Sharing, Virtuelle Teams, Fluide Teams und Flexible Arbeitszeiten. Diese charakterisieren sich durch Flexibilität nach Zeit, Ort oder der Teamzusammenstellung.

Um neue Arbeitsformen nicht als Selbstzweck zu betrachten, spielt ihre **Erfolgswirkung** eine wichtige Rolle: Inwieweit sind neue Arbeitsformen überhaupt erfolgsversprechend für die Performance der Unternehmen?

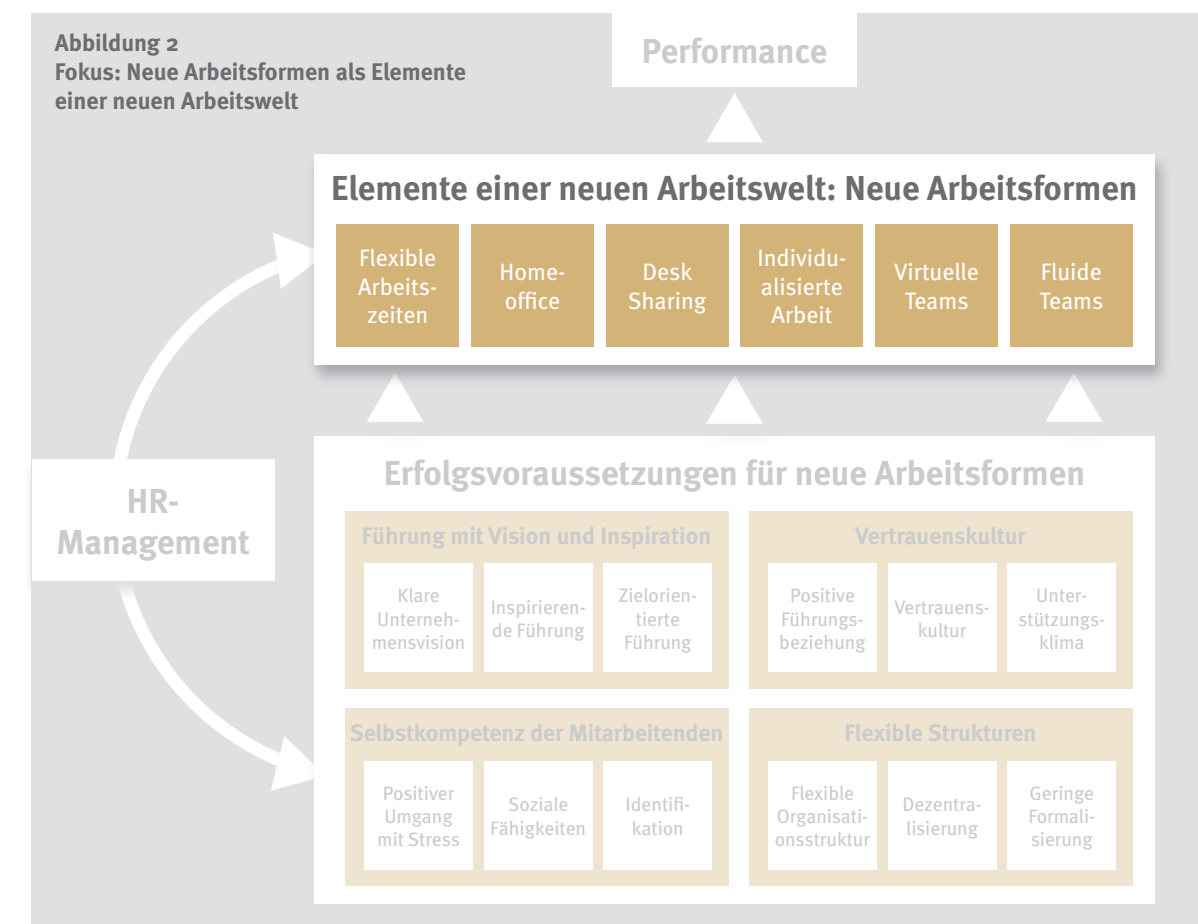
Und wann können Unternehmen mit neuen Arbeitsformen erfolgreich sein? Was sind die zentralen Erfolgsvoraussetzungen der neuen Arbeitswelt? Eine differenziertere Betrachtung zeigt, dass neue Arbeitsformen nur den Erfolg von Unternehmen erhöhen, wenn bestimmte **Erfolgsvoraussetzungen** gegeben sind.

Als zentrale Erfolgsfaktoren der neuen Arbeitswelt wurden vier Faktorenbündel herausgearbeitet:

- **Führung mit Vision und Inspiration:** Welche Führung benötigen Organisationen, wenn Mitarbeitende weniger vor Ort sind und starre Strukturen sich auflösen?
- **Vertrauenskultur:** Welche Kulturvoraussetzungen müssen erfüllt sein, damit neue Arbeitsformen in Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden?
- **Selbstkompetenz der Mitarbeitenden:** Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeitende, wenn sie durch erhöhte Flexibilität und mobiles Arbeiten vermehrt auf sich selbst gestellt sind?
- **Flexible Strukturen:** Wie müssen sich Organisationsstrukturen verändern, damit Unternehmen neue Arbeitsformen erfolgreich einsetzen können?

4.2 Neue Arbeitsformen

Neue Arbeitsformen sind die Elemente der neuen Arbeitswelt, die sich konkret in Unternehmen erkennen lassen.



In dieser Studie wurden die folgenden sechs neuen Arbeitsformen genauer angesehen:

Flexible Arbeitszeiten

Der Trend hin zu einer erhöhten Individualisierung beinhaltet, dass Unternehmen vermehrt flexible Arbeitszeiten anbieten. Dies kann sich darauf beziehen, dass Mitarbeitende entscheiden können, wann sie arbeiten. Eine weitere Möglichkeit der Arbeitszeitflexibilisierung betrifft das Arbeitspensum. Mitarbeitende können durch Überstunden und deren Abbau

kurzfristig das Pensum reduzieren oder erhöhen. Flexible Arbeitszeiten schaffen auch die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich viel arbeiten oder phasenweise Zeit für bestimmte andere Dinge wie Sabbatical, Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen oder Ausbildungen nutzen, und anschließend ggf. wieder mehr arbeiten (Hill, Ferris & Märtinson, 2003).

Homeoffice

Die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice kommt zunächst den Mitarbeitenden entgegen: Der Weg zum Büro erübrigt sich und mit der gewonnenen Zeitsouveränität lässt sich Arbeit und Privates besser miteinander koordinieren. Es ist davon auszugehen, dass eine damit einhergehende erhöhte Lebensqualität sich in der Leistungsperformance widerspiegeln wird. Eine gesteigerte Produktivität ist insbesondere auch dann zu erwarten, wenn die Mitarbeitenden ungestört und konzentriert im Homeoffice arbeiten können. Für Unternehmen entsteht durch Homeoffice insbesondere die Möglichkeit, dies mit einer anderen neuen Arbeitsform zu kombinieren – dem Desk Sharing – und damit Arbeitsplatzkosten zu reduzieren (Hill, Ferris & Märtinson, 2003).

Desk Sharing

Mit Desk Sharing wird eine neue Arbeitsform beschrieben, die durch das Fehlen fest zugeteilter Arbeitsplätze charakterisiert ist. Desk Sharing kann die Teamarbeit und den Ideenaustausch in einem Unternehmen stärken. Mitarbeitende arbeiten beim Desk Sharing beispielsweise an variierenden Arbeitsplätzen oder an Sitzgelegenheiten, die vermehrt auf Diskussionen und interaktiven Austausch ausgelegt sind. Hier können die Mitarbeitenden ihren Arbeitsplatz frei wählen und sich mit Kollegen gruppieren, um Projekte gemeinsam voranzubringen. Dies hilft, die Produktivität im Team zu steigern. Häufig ist in Unternehmen hierbei die Anzahl der Arbeitsplätze geringer als die der Mitarbeitenden. In Kombination zu Einzelbüros oder dem Homeoffice lassen sich darüber hinaus die Betriebskosten durch eine Verkleinerung und einer besseren Auslastung der Büroflächen senken. Das Bürogebäude wird primär zur Schnittstelle zwischen der virtuellen und der realen Welt und dient als Ort der Identifikation (van der Voordt, 2003).

Individualisierte Arbeit

Unter individualisierter Arbeit verstehen wir auf einzelne Mitarbeiter zugeschnittene Arbeitsarrangements, die sie mit ihren Vorgesetzten abgestimmt haben. Die Arbeit ist also auf die Bedürfnisse des Mitarbeitenden zugeschnitten und gibt diesem mehr Handlungsspielraum. Individualisierte Arbeit gewinnt in der neuen Arbeitswelt an Bedeutung. Neben den Wahlmöglichkeiten, die das Personalmanagement z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Homeoffice etc. bereitstellt, ermöglicht die individualisierte Arbeit, durch informelle Abstimmungen, flexibel auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen und dem Trend der Individualisierung gerecht zu werden (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2013).

Virtuelle Teams

Die neuen Informations- und Kommunikationsformen machen es möglich, als Team flexibler und dezentral an einem Projekt zu arbeiten. Der Begriff des „virtuellen Teams“ soll nicht suggerieren, dass es sich um kein „echtes“ Team handelt, sondern vielmehr, dass das Team verteilt und digital vernetzt ist. Die Vorteile für das Unternehmen liegen auf der Hand: Das Team kann sich über die Kontinente verteilen und die Zeit, die Intensität und die Dauer der Zusammenarbeit individuell und flexibel gestalten. Zudem ist der Zugriff auf Wissen und Ressourcen ortsübergreifend gewährleistet. Dadurch spart das Unternehmen Kosten und kann die Effektivität und Produktivität steigern. Allerdings besteht die Gefahr der unzureichenden Kommunikation und Informationsverteilung, die zu Missverständnissen, Enttäuschungen und Frustration unter den Teammitgliedern führen kann. Ausgewählten Voraussetzungen und unterstützenden Faktoren für diese virtuelle Arbeit, wie neuen Technologien und eine Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis, kommen damit eine wichtige Aufgabe zu (Henderson, 2008).

Fluide Teams

Aufgrund der hohen Dynamik im Markt und verstärkt netzwerkartigen Strukturen nimmt projektbezogenes Arbeiten stark zu. Davon profitieren Mitarbeitende und Unternehmen gleichermaßen: Fluide Teams fördern die Lernbereitschaft und die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden und damit die Einsatzmöglichkeiten und die Innovationskraft. Eine Folge ist häufig, dass sich die Zusammensetzung von Arbeits- oder Projektgruppen mehrfach verändert. Hier spricht man von „fluiden Teams“. Dabei sind die Anforderungen höher, trotz kurzfristiger Teamzusammensetzungen, das erfolgsrelevante „Wir-Gefühl“ zu unterstützen bzw. zu schaffen (Slotegraaf & Atuahene-Gima, 2011).

4.3 Verbreitung neuer Arbeitsformen

Flexible Arbeitszeiten sind die am meisten verbreitetste neue Arbeitsform. Nur 6 % der befragten Unternehmen nutzen wenig oder gar keine Flexibilität in den Arbeitszeiten. Die Mehrheit (72 %) nutzt flexible Arbeitszeiten von Zeit zu Zeit und 21 % der Unternehmen sind in ihren Arbeitszeiten bereits in höchstem Maße flexibel.

Homeoffice wird von einem Großteil der Unternehmen nur in einem geringen Ausmaß genutzt (75 %). 23 % der Unternehmen nutzen das Arbeiten von Zuhause aus ab und zu und nur 2 % der Unternehmen nutzen Homeoffice stark.

Ähnliche Ergebnisse ergeben sich bei Desk Sharing. 7 % der Unternehmen nutzen Desk Sharing stark. 10 % der Unternehmen nutzen bereits gelegentlich die Möglichkeit. **Die Mehrheit (83 %) nutzt diese neue Arbeitsform wenig oder überhaupt nicht.**

12 % der Unternehmen setzen gezielt auf individualisierte Arbeit. 11 % nutzen diese Möglichkeit bereits teilweise, die Mehrheit (77 %) der Unternehmen nutzt die Möglichkeit der individualisierten Arbeit jedoch nicht.

Bei 81 % der Unternehmen findet die Zusammenarbeit in Teams durch Face-to-Face Interaktion statt. 6 % der Unternehmen bieten virtuelle Zusammenarbeit teilweise an. Bei 13 % findet die Zusammenarbeit in vorwiegend über digitale Kommunikationsmedien in Form von Videokonferenzen, Telefonaten oder den Email Nachrichten statt.

71 % der befragten Unternehmen arbeiten langfristig in festgelegten Teamstrukturen – die Teams sind recht wenig bis überhaupt nicht fluide. Bei 14 % ändert sich die Teamzusammensetzung bereits von Zeit zu Zeit, bei 15 % der Unternehmen findet ein häufiger Wechsel der Teamkollegen statt.

Neue Arbeitsformen sind in deutschen Unternehmen noch nicht allzu stark verbreitet. Nur eines aus vier Unternehmen nutzt Homeoffice, Desk Sharing, individualisierte Arbeit, virtuelle Teams und fluide Teams teilweise oder in hohem Umfang. Die Ausnahme bilden flexible Arbeitszeiten, welche von fast allen Unternehmen an der einen oder anderen Stelle genutzt werden.

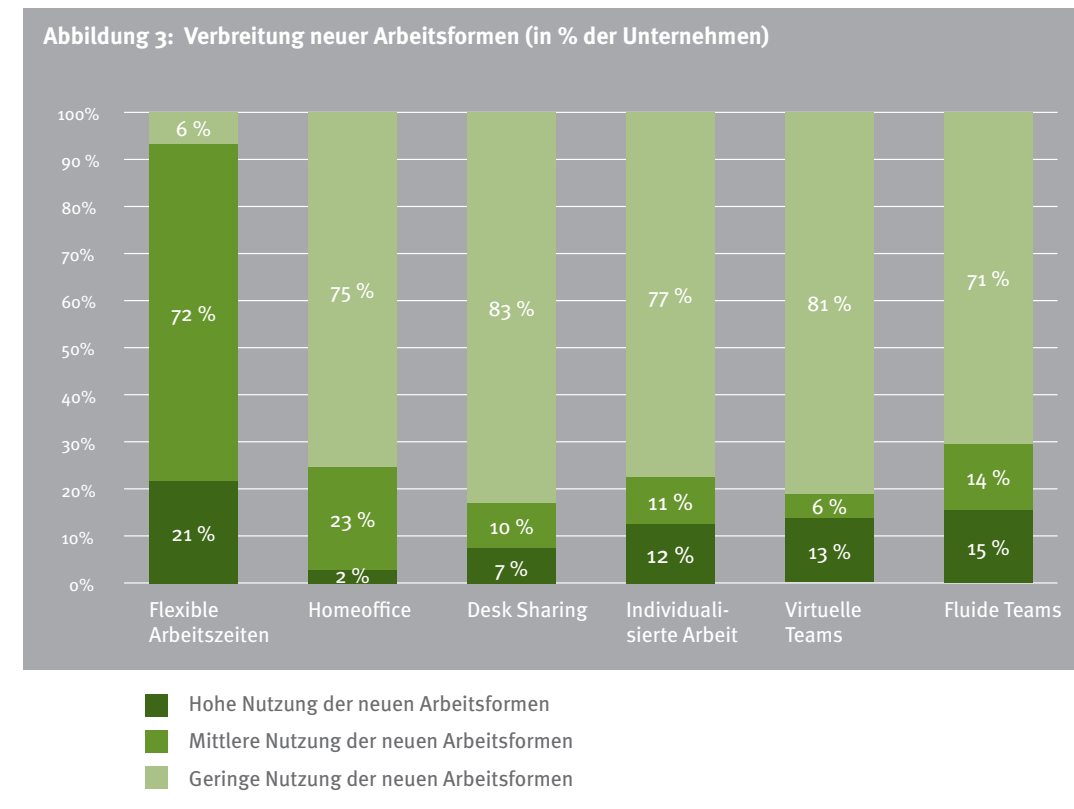


Abbildung 3 zeigt, wie neue Arbeitsformen in den befragten Unternehmen verbreitet sind. Die Dreiteilung gibt an wie viel Prozent der Unternehmen die neuen Arbeitsformen in einem niedrigen, mittleren oder hohen Umfang nutzen.

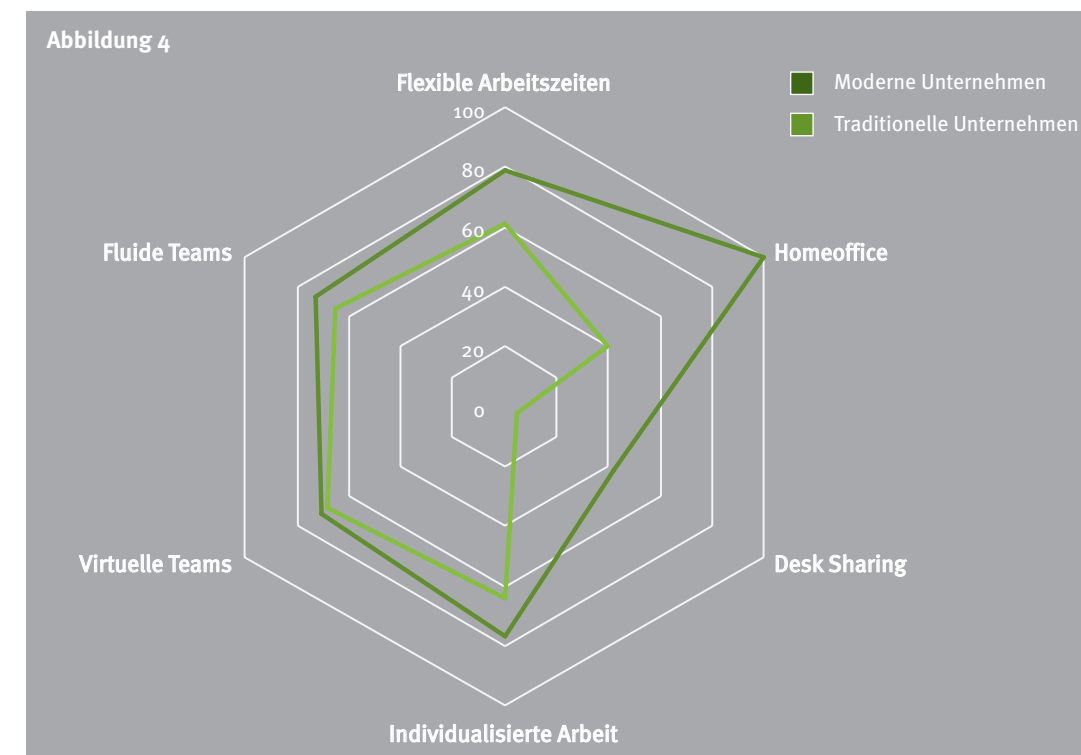
5.

Moderne versus traditionelle Unternehmen

Neue Arbeitsformen nehmen enormen Einfluss auf Unternehmen

Einige Unternehmen erhöhen gezielt ihre Flexibilität, Mobilität und Virtualität, um schneller, innovativer und erfolgreicher arbeiten zu können. Diese Unternehmen nennen wir im Folgenden „moderne Unternehmen“. Andere Unternehmen halten hingegen an alten Mustern fest und haben den Schritt in die neue Arbeitswelt bisher nicht getan. Wir nennen diese „traditionelle Unternehmen“.

In den modernen Unternehmen sind die neuen Arbeitsformen stärker ausgeprägt, wie Abbildung 4 zeigt. Traditionelle Unternehmen hingegen nutzen alle neuen Arbeitsformen deutlich weniger. Besonders bei der Nutzung von Homeoffice und Desk Sharing zeigen sich starke Unterschiede. Es fällt auf, dass sich moderne Unternehmen von den traditionellen Unternehmen vor allem in den neuen Arbeitsformen unterscheiden, die eine höhere Mobilität und Flexibilität erfordern.



Die Berechnung basiert auf den jeweils stärksten (moderne Unternehmen) und geringsten (traditionelle Unternehmen) Ausprägungen eines errechneten Mittelwertes aller gezeigten Dimensionen, als Variablenwert einer neuen Arbeitswelt.

TeamBank AG (Finanzbranche, 991 Mitarbeitende, Sitz in Nürnberg)

Mitarbeitende der TeamBank dürfen anders sein, als sonst in der Finanzbranche üblich. Das professionelle Miteinander basiert auf Wertschätzung und Unterstützung, auf gegenseitiger Förderung aber auch auf Forderung. Ein wichtiger Schritt hin zu diesem Werteverständnis war die Einführung der durchgängigen Du-Kultur. Sie ermöglicht professionelle Nähe, eine einfachere Kommunikation und löst hierarchisches Denken auf. Teil der offenen und transparenten Kommunikation ist der CEO-Letter, in dem der Vorstandsvorsitzende quartalsweise zu aktuellen Entwicklungen informiert und zum Austausch beim gemeinsamen Frühstück einlädt.

Durch einen Neubau wurde zudem eine transparente, neue Arbeitswelt umgesetzt und bietet allen Mitarbeitenden den Freiraum noch vernetzter und bedürfnisorientierter zu arbeiten. Sie soll Mitarbeitenden-Potenziale heben, inspirieren und den gegenseitigen Austausch weiter ausbauen. Das von der TeamBank entwickelte Konzept der easyCredit-Arbeitswelt ist in der Konsequenz seiner Realisierung für die Finanzbranche bisher einzigartig. Die easyCredit-Arbeitswelt bietet unterschiedlichste Arbeitsumgebungen und Themenräume für Kreativität, Teamarbeit, Arbeiten in Bewegung sowie Rückzugsmöglichkeiten für Ruhe und Entspannung. Ein Desk Sharing-Modell sorgt dabei für maximale Flexibilität, da je nach Aufgabe und für sich passenden Arbeitsplatz ausgewählt werden kann.

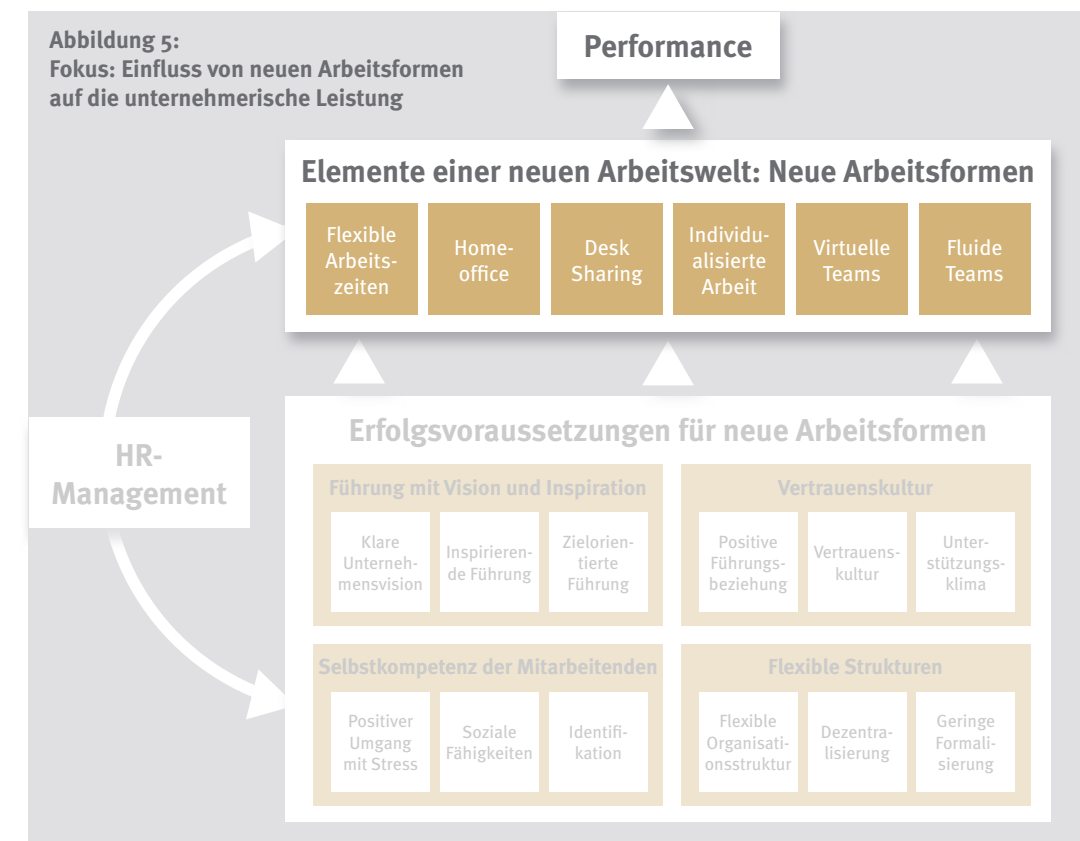


Praxisbeispiel

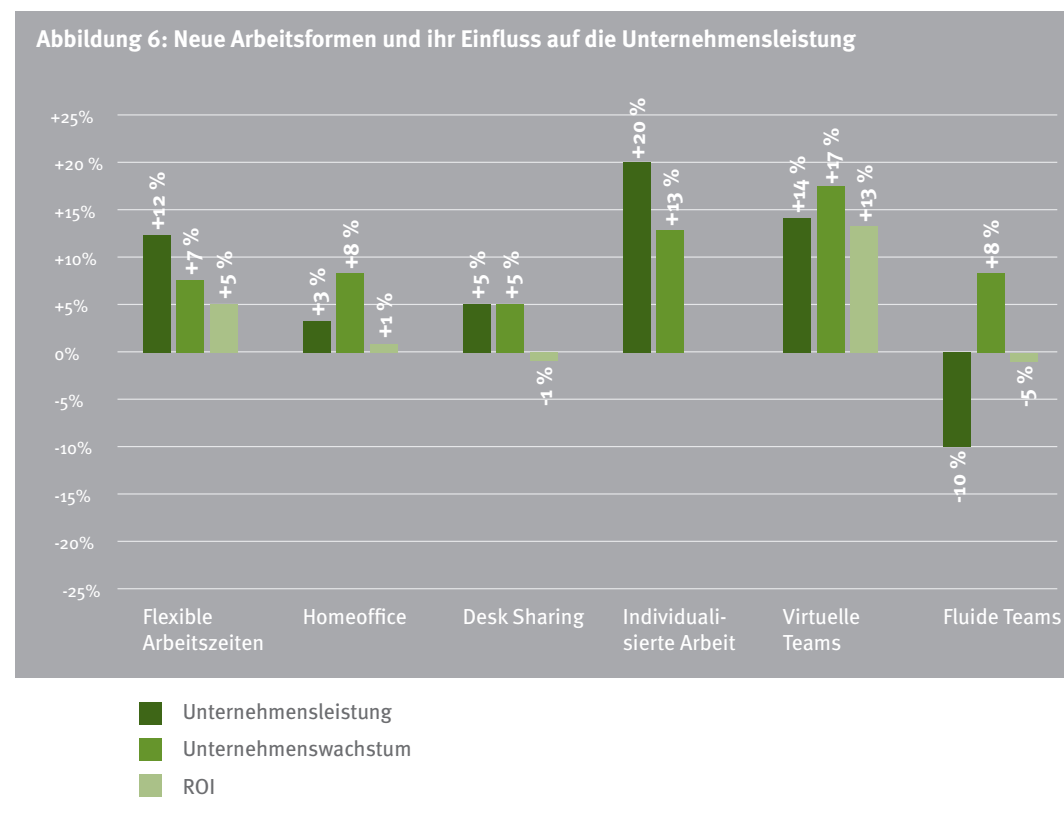
Weitere Infos unter www.top-arbeitgeber.de

5.1 Was bringen neue Arbeitsformen?

Die erhöhte Flexibilisierung fordert neue Strukturierungen von Unternehmen und auch ein erhöhtes Angebot an neuen Arbeitsformen an die Belegschaft. Doch zahlt sich ein vielschichtiges Angebot auch aus? **Welche positiven oder möglicherweise auch negativen Einflüsse haben neue Arbeitsformen auf unternehmerische Kennzahlen und auf die Performance eines Unternehmens?**



Wie sich zeigt haben die untersuchten neuen Arbeitsformen unterschiedlich starke Auswirkungen auf bedeutsame Kennzahlen. Es wurde die Wirkung der neuen Arbeitsformen auf Unternehmensleistung, Wachstum und Return On Investment (ROI) betrachtet. Abbildung 6 fasst die Ergebnisse zusammen:



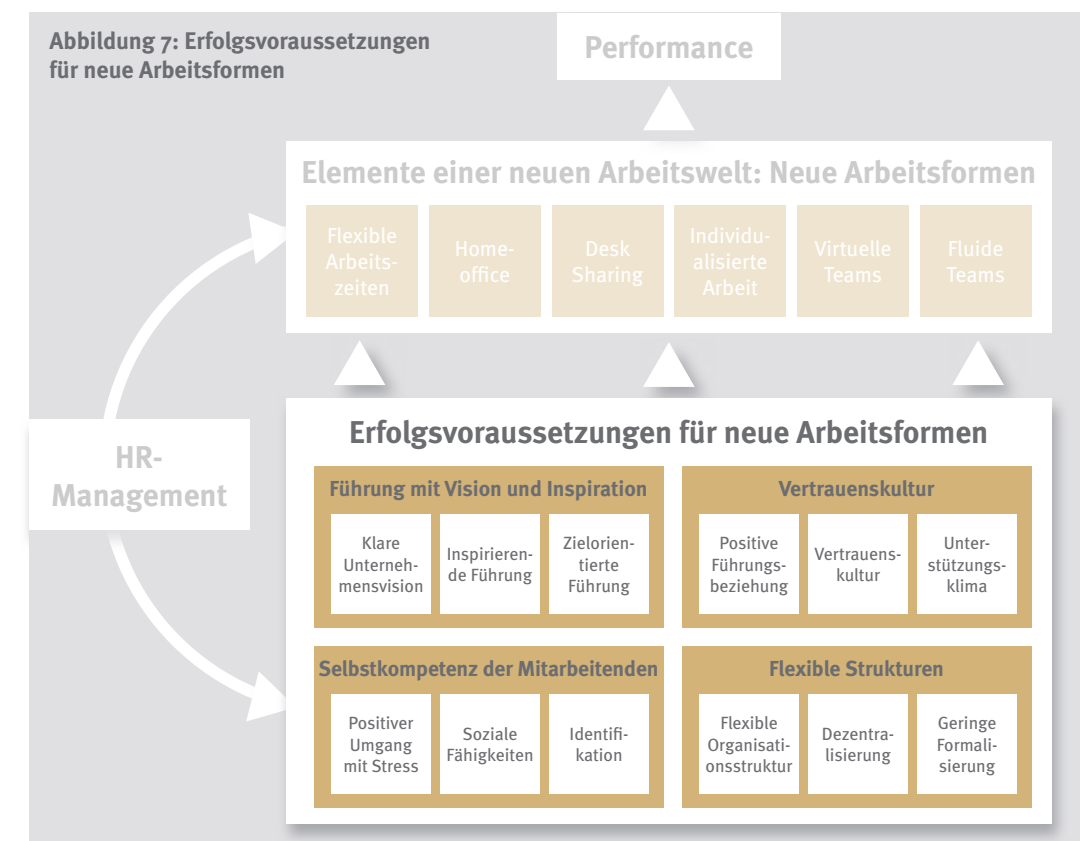
Um die Wirkung neuer Arbeitsformen auf die Leistung von Unternehmen zu untersuchen, wurden Unternehmen mit hoher im Vergleich zu Unternehmen mit geringer Nutzung der jeweiligen Arbeitsform untersucht.

Individualisierte Arbeit hat eine sehr hohe positive Wirkung auf die Unternehmensleistung (+20 %) und das Unternehmenswachstum (+13 %). Auch eine virtuelle Zusammenarbeit von Teams zeigt eine starke positive Wirkung auf die untersuchten Kennzahlen Unternehmensleistung (+14 %), Unternehmenswachstum (+17 %) und auch den ROI (+13 %). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Nutzung von flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice.

Nicht alle neuen Arbeitsformen wirken sich ausschließlich positiv aus: Desk Sharing und fluide Teams zeigen, hinsichtlich der Unternehmenskennzahlen, ein gemischtes Bild auf.

5.2 Erfolgsvoraussetzungen für neue Arbeitsformen

Ob Unternehmen in der neuen Arbeitswelt erfolgreich sind, hängt von vier sehr wichtigen Erfolgsvoraussetzungen ab: Führung mit Vision und Inspiration, Vertrauenskultur, Selbstkompetenz und Flexible Strukturen. In jedem Feld spielen drei Faktoren eine entscheidende Rolle.



In erster Linie ist **Führung mit Vision und Inspiration** eine Voraussetzung für den Erfolg von neuen Arbeitsformen. Konkret ist entscheidend, dass Unternehmen eine klare Unternehmensvision und ein inspirierendes sowie zielorientiertes Führungsklima haben. Eine zielorientierte Führung fokussiert darauf, dass Mitarbeitende genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Zielvereinbarungen sind dabei wesentlich. Die inspirierende Führung indes setzt auf Sinn und Emotionen der Mitarbeitenden und fördert den Teamgeist.

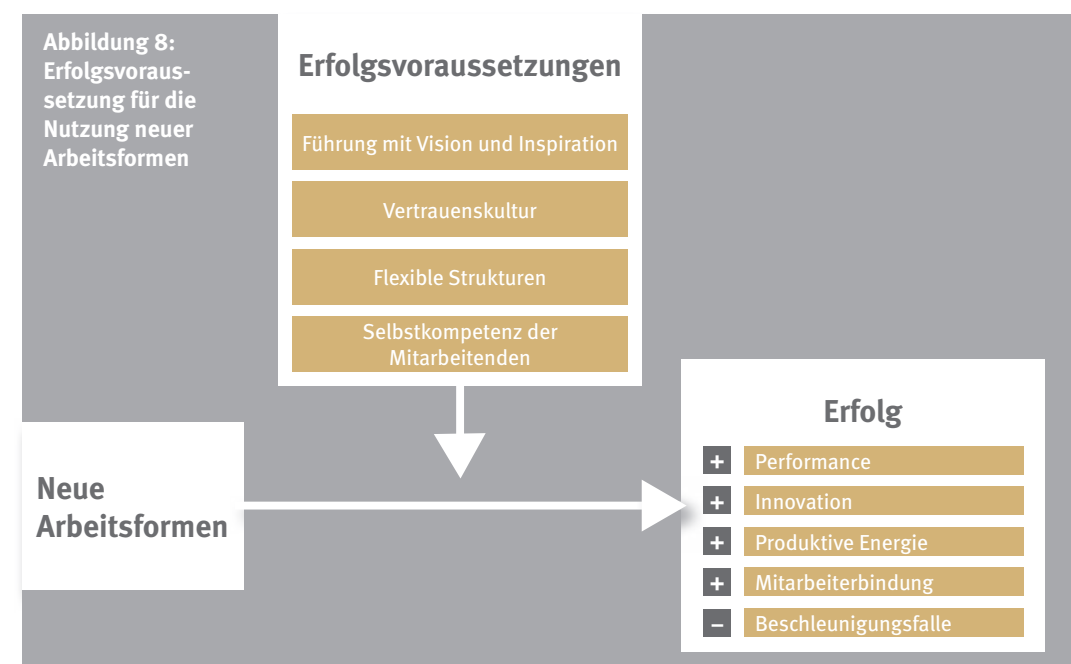
Eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Nutzung neuer Arbeitsformen ist, dass Unternehmen eine **Vertrauenskultur** haben. Diese beinhaltet, dass positive Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden bestehen und dass ein Klima des Vertrauens im Unternehmen herrscht. Wesentlich ist auch ein Unterstützungsklima, d. h. man hilft sich gegenseitig aus.

Ein dritter entscheidender Bereich, für den Erfolg mit neuen Arbeitsformen, ist die **Selbstkompetenz der Mitarbeitenden**. Besonders wenn die Mitarbeitenden die Kompetenz haben, mit Stress umzugehen, hohe soziale Fähigkeiten zeigen und sich stark identifizieren, sind Unternehmen mit neuen Arbeitsformen erfolgreich.

Flexible Strukturen mit einer starken Dezentralisierung und wenig Formalisierung sind ein vierter Bereich, den moderne Unternehmen für ihre Leistungsfähigkeit in einer neuen Arbeitswelt brauchen.

Die vier Faktoren können durchaus auch in traditionellen Unternehmen positive Effekte haben, ihnen kommt jedoch in der neuen Arbeitswelt eine besondere Bedeutung zu.

Empirisch lässt sich gut belegen, dass die dargestellten Erfolgsvoraussetzungen eine deutliche Wirkung darauf haben, wie erfolgreich Unternehmen mit neuen Arbeitsformen sind.



Führung mit Vision und Inspiration zeigt eine deutlich positive Wirkung auf die Performance des Unternehmens und die produktive Energie. Produktive Energie kennzeichnet eine hohe Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden und ein erhöhtes Aktivitätsniveau (Bruch & Vogel, 2008).

Eine Vertrauenskultur wirkt, neben dem Effekt auf die Unternehmensperformance, auch positiv auf die Innovation des Unternehmens ein. Vertrauen, eine positive Austauschbeziehung mit dem Vorgesetzten und ein Klima der gegenseitigen Unterstützung sind hierbei wichtige Dimensionen, um innovative Ideen zu fördern und an den Markt zu bringen.

Flexible Strukturen, Dezentralisierung und eine hohe Formalisierung wirken positiv auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sowie auf die produktive Energie und die Mitarbeiterbindung.

Einen positiven Einfluss auf die produktive Energie im Unternehmen hat auch die **Selbstkompetenz der Mitarbeitenden**. Durch ein erhöhtes Maß an neuen Arbeitsformen und der damit einhergehenden Komplexität der neuen Arbeitswelt ist die Gefahr hoch, dass Mitarbeitende in die Beschleunigungsfalle geraten. Dies würde bedeuten, dass im Extremfall nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern die gesamte Organisation ausbrennen. Eine große Selbstkompetenz der Mitarbeitenden hat eine abfedernde Wirkung auf die Beschleunigungsfalle.

Unternehmen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt sollten diese Erfolgsvoraussetzungen als „Startbedingung“ betrachten, bevor sie neue Arbeitsformen einführen.

CONET (IT-Entwicklung und -Beratung, 489 Mitarbeitende, Sitz in Hennef)

In einem Unternehmensumfeld mit starker Marktdynamik und -präsenz sind eine klare Unternehmensvision sowie Führungskonzepte von hoher Bedeutung, um erfolgreich handeln zu können. Eine klare Vision sowie Leitlinien helfen dabei diese Komplexität an Handlungsmöglichkeiten aufzubrechen, um den Mitarbeitenden eine Zukunftsorientierung und Sicherheit zu geben – übermittelt und prägend, auch durch die Führung. In einem angelegten Prozess hat CONET eine neue Vision entwickelt, die der Größe, dem Marktumfeld sowie der modernen Sprache des Unternehmens gerecht wird. Der Entwicklungsprozess wurde über alle Ebenen hinweg gefördert und unterstützt sowie durch Workshops geprägt – die flachen Strukturen förderten den Prozess indirekt mit. Zusätzlich sind an diesen Prozess Handlungsbedarfe angegliedert, die von Mitarbeitenden und Führungskräften an die Geschäftsführung gegeben werden. Dadurch werden neue Ziele gesteckt und auch Mitarbeitende in den Prozess eingebunden. Zusätzlich wird kontinuierlich an einem „Führungskonzept 3.0“ gearbeitet, um für die Anforderungen einer modernen Arbeitswelt gewappnet zu sein. Denn gerade wenn es um das Thema Führung geht spielt das Team, vor dem Hintergrund stark dezentraler Strukturen des Unternehmens mit vielen Standorten, eine wichtige Rolle. Denn hier ist virtuelles Arbeiten an der Tagesordnung. Aus diesem Grund hat CONET bereits einen ersten Teil des Führungskonzepts ausgerollt, bei dem es darum geht, dass Führungskräfte Kompetenzen erwerben, die sie vorher aufgrund der kleineren Größe und des geringeren

Anspruchs an Flexibilität im Unternehmen nicht benötigt haben. Dieses Konzept wird zukünftig weiterentwickelt, um den neuen Anforderungen an Teamarbeit in einer modernen Arbeitswelt, Fokus stehen hier bei wie der Umgang mit gerechtere zu werden. Im spielsweise Aspekte unterschiedlichen im Unternehmen gehende Erwartungshaltungen gegenüber dem Arbeitgeber.



Praxisbeispiel

Wie ausgeprägt sind die Erfolgsvoraussetzungen in modernen Unternehmen?

Besonders spannend zeigt sich in der Gegenüberstellung, in welchem Ausmaß die einzelnen Dimensionen in modernen versus traditionellen Unternehmen gegeben sind.

Abbildung 9: Ausprägung von Erfolgsvoraussetzungen in modernen versus traditionellen Unternehmen

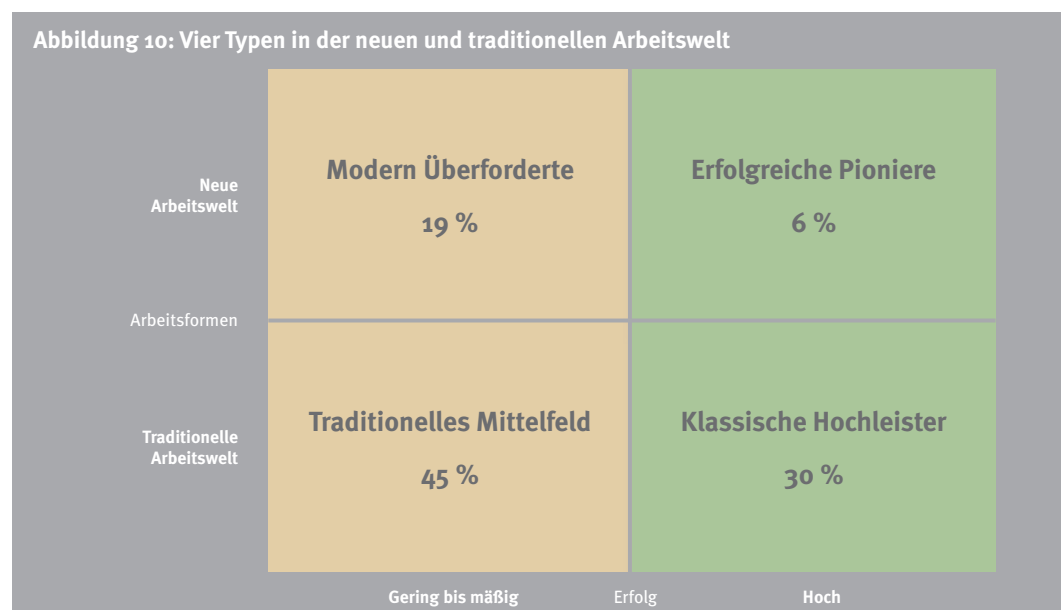


Die Berechnung basiert auf den jeweils stärksten (moderne Unternehmen) und geringsten (traditionelle Unternehmen) Ausprägungen eines errechneten Mittelwertes aller gezeigten Dimensionen, als Variablenwert einer neuen Arbeitswelt.

Durchgehend zeigt sich, dass moderne Unternehmen auch in den Erfolgsvoraussetzungen eine stärkere Ausprägung aufweisen. Dies bedeutet, dass moderne Unternehmen nicht isoliert neue Arbeitsformen nutzen, sondern dass sie ein generell erhöhtes Bewusstsein für wesentliche weiche Faktoren haben wie Führung, Kultur und Mitarbeiterkompetenzen und gleichzeitig strukturell bereits auf die neue Arbeitswelt vorbereitet sind.

5.3 Vier Unternehmenstypen in der neuen Arbeitswelt

Bei der Unterscheidung von modernen und traditionellen Unternehmen kann weiter zwischen äußerst erfolgreichen und gering bis mäßig erfolgreichen Unternehmen differenziert werden. Denn, egal ob hoch modern oder äußerst traditionell, es gibt Unternehmen die sowohl mit der einen oder der anderen „Strategie“ sehr erfolgreich sind. 6 % der befragten Unternehmen sind in der neuen Arbeitswelt und sehr erfolgreich, die **erfolgreichen Pioniere**. Demgegenüber gehen die 30 % **klassischen Hochleister** in der traditionellen Arbeitswelt ihren altbewährten Weg und erzielen damit hohe Erfolge. Neue Arbeitsformen allein sind also keine Erfolgsgarantie. So zeigen 19 % der befragten Unternehmen die Kehrseite der neuen Arbeitswelt: Diese **modern Überforderten** verbrennen sich in der neuen Arbeitswelt regelrecht die Finger, indem sie unvorbereitet dem Wandel der neuen Arbeitswelt folgen. Eine vierte Gruppe bilden mit 45 % die traditionellen und gering bis mäßig erfolgreichen Unternehmen. Sie halten an altbewährten Arbeitsformen fest und zeigen mittelmäßige bis schlechte Erfolge in der traditionellen Arbeitswelt – das **Traditionelle Mittelfeld**.



Wetropa Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG (Spezialist für individuelle Verpackungslösungen, 87 Mitarbeitende, Sitz in Mörfelden)

Individuelle Produkthanfragen können eine Herausforderung für Unternehmen sein. Wetropa stellt sich dieser Herausforderung insbesondere durch regelmäßige Teamtreffen, bei welchen spezielle Kundenwünsche besprochen und in verschiedener Teamzusammensetzung umgesetzt werden. Durch eine solche Teamarbeit wurde zudem eine App entwickelt, welche es ermöglicht, den Bearbeitungsprozess für individuelle Kundenwünsche von der Bestellung bis hin zur Produktion zu vereinfachen. Hierbei sind Kunde, Mitarbeitende verschiedener Funktionen sowie die Produktion miteinander verbunden, um den Arbeitsauftrag zu erfüllen. Um das Vertrauen und auch die Unterstützung sowie die Führungsbeziehungen aufrechtzuerhalten, die eine solche Teamarbeit stärken, setzt Wetropa den engen Austausch zu den Mitarbeitenden in den Fokus. Beispielsweise macht die Geschäftsleitung einen täglichen Betriebsrundgang und sucht das persönliche Gespräch. Reger Austausch findet auch zwischen den Bereichsleitern, den Teamleitern und der Geschäftsleitung statt. Zudem sind monatliche Mitarbeiterbekanntmachungen ein fester Bestandteil für eine aktuelle Lagebeschreibung bezüglich Neuigkeiten und Lob geworden. Die Geschäftsleitung und die Personalabteilung nehmen sich außerdem ebenfalls an, wodurch sie Vertrauen und gegenseitige Unterstützung weiter stärken.

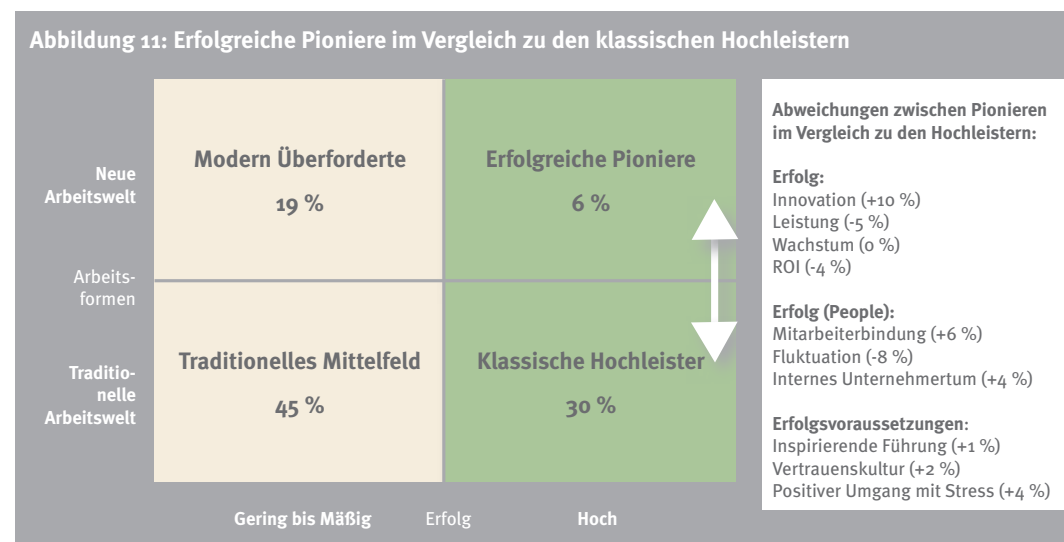


Praxisbeispiel

Weitere Infos unter www.top-arbeitgeber.de

Was unterscheidet erfolgreiche Pioniere von klassischen Hochleistern?

Zwischen diesen erfolgreichen Pionieren und klassischen Hochleistern zeigen sich systematische Unterschiede im Erfolg auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene sowie in den Erfolgsvoraussetzungen.



Pioniere sind in der neuen Arbeitswelt aktuell noch nicht ganz so erfolgreich wie die klassischen Hochleister, denn diese haben ein sehr eingespieltes System. Sie haben jedoch im Innovationsbereich einen deutlichen Vorsprung. So weisen die erfolgreichen Pioniere gegenüber den klassischen Hochleistern eine niedrigere Leistung (-5 %) und einen geringeren Return on Investment (ROI) (-4 %) auf. Im Unternehmenswachstum unterscheiden sie sich nicht. Die Innovationsrate der erfolgreichen Pioniere liegt aber um 10 % höher. Das heißt, die erfolgreichen Pioniere sind mit den klassischen Hochleistern noch nicht in allen Erfolgsvariablen gleich auf. Innovationen sind für Unternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund der Globalisierung, langfristig aber ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Auch auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Arbeitgeber wirkt sich der Schritt in die neue Arbeitswelt positiv aus: Die Mitarbeiterbindung ist bei den erfolgreichen Pionieren höher (+6 %) und die Fluktuation deutlich niedriger (-10 %). Diese Ergebnisse spiegeln den Wunsch der Mitarbeitenden nach flexiblen Arbeitsformen bei ihrem Arbeitgeber wider. Zudem ist das interne Unternehmertum bei den erfolgreichen Pionieren ausgeprägter (+4 %). Das Management ermutigt die Mitarbeitenden verstärkt dazu, eigene Ideen zu entwickeln und diese selbstständig zu verfolgen. Dieses Klima bietet einen nährreichen Boden für Innovationen.

Was zeigt uns ein genauerer Blick auf die Erfolgsvoraussetzungen beider Unternehmensgruppen? Erfolgreiche Pioniere und klassische Hochleister liegen eng beieinander – die Pioniere

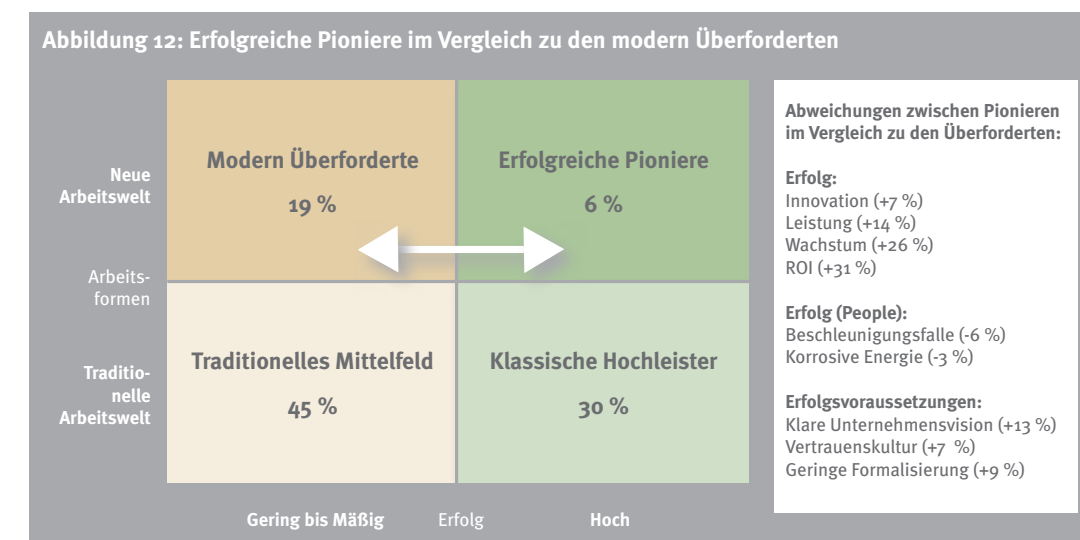
haben einzelne Voraussetzungen tendenziell nur etwas höher ausgeprägt: Inspirierende Führung (+1 %), Vertrauenskultur (+2 %) und ein positiver Umgang mit Stress (+4 %). Demzufolge sind erfolgreiche Pioniere und klassische Hochleister in ihrer Führung, Kultur, den Mitarbeiterkompetenzen und der Organisationsstruktur bereits gut aufgestellt. Für klassische Hochleister bedeutet dies, dass sie bereits recht gut vorbereitet wären, um den Schritt in die neue Arbeitswelt zu gehen.

Auffallend sind darüber hinaus die Branchenunterschiede zwischen klassischen Hochleistern und erfolgreichen Pionieren. Während die erfolgreichen Pioniere bevorzugt im Großhandel (+35 %) sowie Service und Dienstleistungsbereich (+12 %) tätig sind, sind die traditionellen Unternehmen vermehrt im produzierenden Gewerbe (+10 %) und dem Finanzen und Versicherungsbereich (+70 %) vertreten.

Erfolgreiche Pioniere sind also mit den klassischen Hochleistern in einigen Leistungsvariablen noch nicht gleich auf, sie sind jedoch deutlich innovativer, unternehmerischer und als Arbeitgeber attraktiver.

Was unterscheidet erfolgreiche Pioniere von modern Überforderten?

Der Vergleich zwischen den erfolgreichen Pionieren und den modern Überforderten spiegelt den Erfolg der Pioniere in mehreren Erfolgsvariablen wider. Die Innovation ist um 7 % höher, die Leistung um 14 %, das Wachstum um 26 % und der ROI um 31 %.



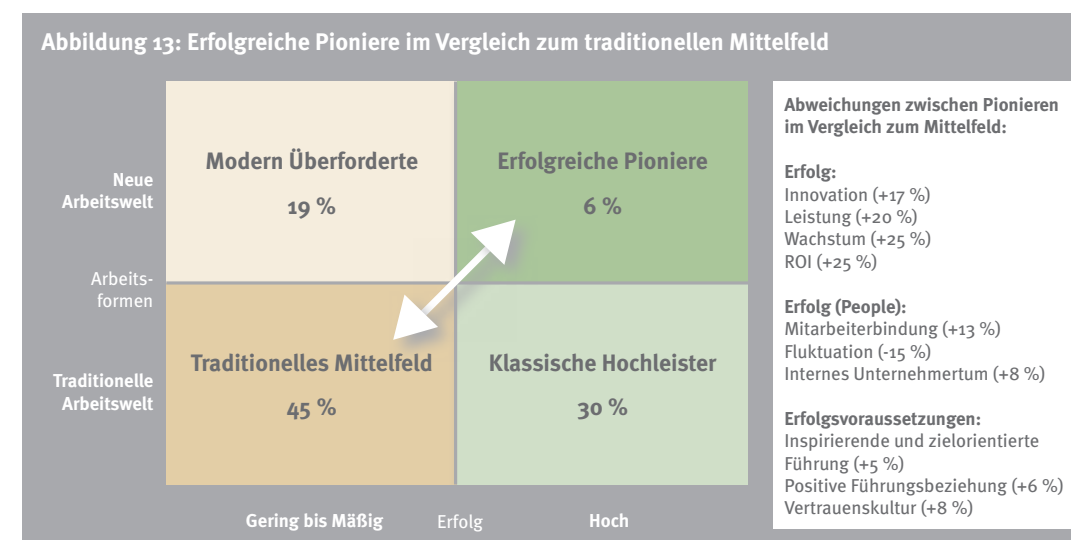
Eine Unterscheidung der Erfolgsvoraussetzungen zeigt deutlich, dass die modern Überforderten nicht bereit für die neue Arbeitswelt waren. Erfolgreiche Pioniere haben im Gegensatz zu ihnen eine klare Unternehmensvision (+13 %), eine ausgeprägte Vertrauenskultur (+7 %) und eine ge-

ringere Formalisierung (+9 %). Mitarbeitende der erfolgreichen Pioniere haben auch innerhalb der flexiblen Strukturen mit fließenden Grenzen in der neuen Arbeitswelt das übergeordnete Ziel des Unternehmens bildlich vor Augen. Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen ist gekennzeichnet durch Vertrauen und Prozesse können flexibel gehandhabt werden. Auf Mitarbeiterebene ist abzulesen, dass die modern Überforderten in der neuen Arbeitswelt um 6 % mehr in der Beschleunigungsfalle sind. Die unvorbereitete Einführung neuer Arbeitsformen führt also eher dazu, dass Unternehmen sich in den neuen Strukturen überhitzen. Auch haben diese Unternehmen eine um 3 % erhöhte Korrosive Energie. Diese ist gekennzeichnet durch interne Machtkämpfe und Mikropolitik. Innovation und Wandel im Unternehmen werden aktiv verhindert. Mitarbeitende leiden also darunter, wenn ihr Unternehmen unachtsam und überhastet den Weg in die neue Arbeitswelt beschritten hat.

Modern Überforderte haben sich im Gegensatz zu erfolgreichen Unternehmen mit einem überhasteten Schritt in die neue Arbeitswelt die Finger verbrannt – das Unternehmen ist überhitzt, es herrscht vermehrt Korrosive Energie in der Zusammenarbeit und Erfolgseinbußen sind deutlich.

Wie unterscheiden sich erfolgreiche Pioniere vom traditionellen Mittelfeld?

Am stärksten unterscheiden sich erfolgreiche Pioniere vom traditionellen Mittelfeld: Die erfolgreichen Pioniere sind dem klassischen Mittelfeld in sämtlichen Erfolgsvariablen einen deutlichen Schritt voraus: Innovation (+17 %), Leistung (+20 %), Wachstum (+25 %) und ROI (+25 %).



Aber nicht nur im Hinblick auf klassische Leistungsvariablen unterscheiden sich erfolgreiche Pioniere erheblich. Sie können ihre Mitarbeitenden auch besser ans Unternehmen binden (+13

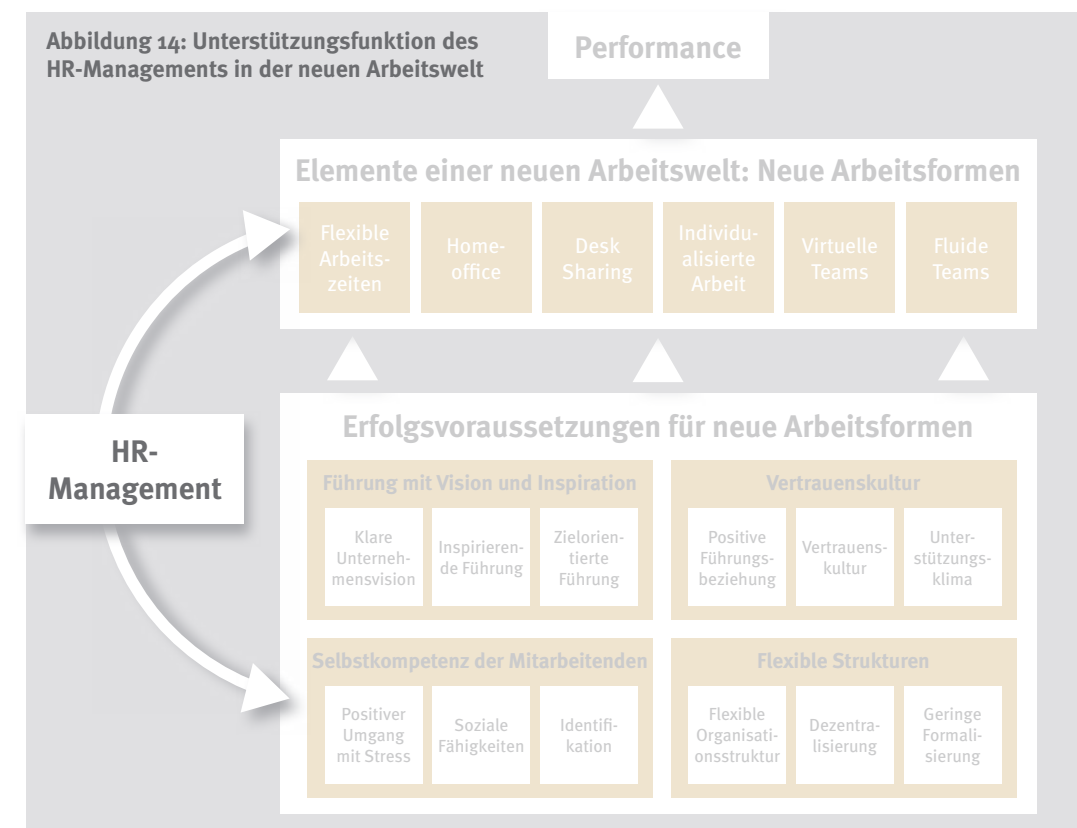
%) und die Fluktuationsrate ist deutlich geringer (-15 %). Auch das interne Unternehmertum ist merklich erhöht (+8 %).

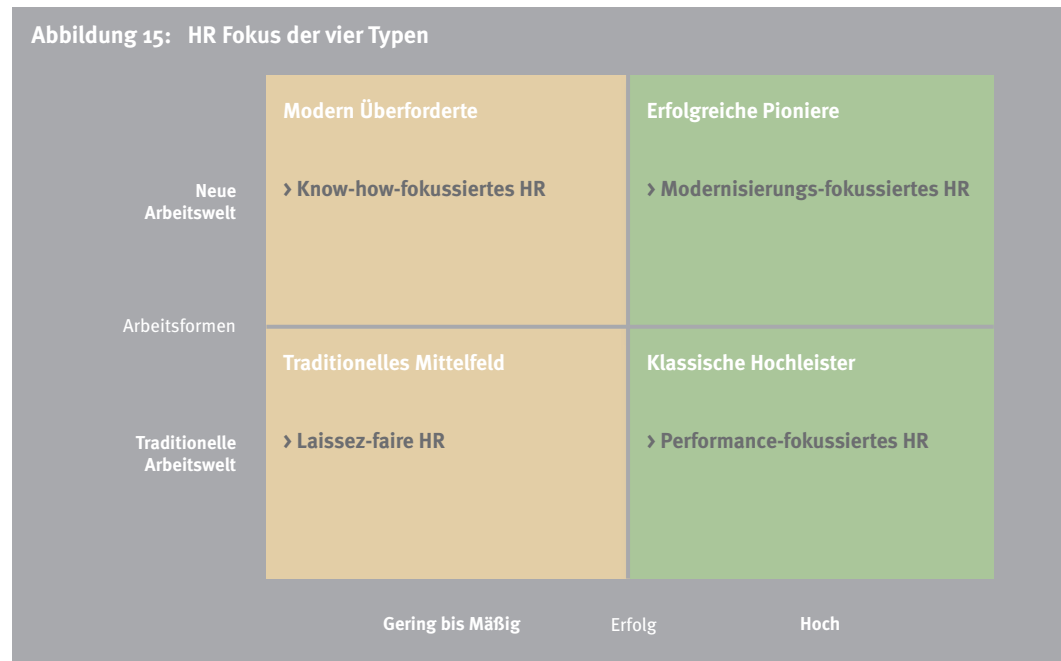
Bei den erfolgreichen Pionieren sind folgende Erfolgsfaktoren stärker ausgeprägt: Inspirierende und zielorientierte Führung (+5 %), eine positive Führungsbeziehung (+6 %) und die Vertrauenskultur (+8 %).

Das traditionelle Mittelfeld liegt sowohl im Erfolg als auch in den Erfolgsvoraussetzungen deutlich hinter den erfolgreichen Pionieren.

5.4 HR-Management in der neuen Arbeitswelt

Ein funktionierendes und gut aufgestelltes HR-Management ist Treiber und Stütze für unternehmerisches Handeln. Zudem schafft es die Rahmenbedingungen für die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden – sowohl in der neuen als auch in der traditionellen Arbeitswelt.





Doch wie unterscheidet sich das HR-Management der vier untersuchten Unternehmenstypen? Welchen Fokus verfolgen die Unternehmen und wird dieser den Erfordernissen und Herausforderungen gerecht, denen sie gegenüberstehen?

Die Untersuchung zeigt, dass die vier Typen einen unterschiedlichen Fokus in ihrem HR-Management setzen.

Das **HR-Management von erfolgreichen Pionieren** ist geprägt durch ein **modernisierungs-fokussiertes HR**. Dies bedeutet, dass die Förderung der Kompetenzen zur Selbstorganisation im Mittelpunkt steht. Die erfolgreichen Pioniere legen Wert darauf, ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte durch Schulungen und Trainings mit dem nötigen Handwerkszeug auszustatten, damit diese mit der zeitlichen und örtlichen Flexibilität gut zurechtkommen. Darüber hinaus unterstützen sie Elemente des hierarchiefreien Arbeitens. Darunter fallen Personalinstrumente der Leistungsbewertung, die verstärkt Gruppenleistung im Vergleich zu individueller Leistung bewerten und belohnen. Ebenso fördern diese Unternehmen vermehrt die Arbeit in selbstorganisierten Teams. Gezielte Maßnahmen sollen Mitarbeitenden genügend Methoden zum Stress- und Zeitmanagement geben.

In einer weniger standardisierten und hochdynamischen Arbeitswelt ist für Mitarbeitende sowie Führungskräfte die Kompetenz unabdingbar, effizient Entscheidungen zu treffen und Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen sich in der neuen

Arbeitswelt permanent anpassen – dies erfordert ein Umdenken, in welchem alte Muster aufgebrochen werden. Hierfür bietet das HR-Management der erfolgreichen Pioniere viele Trainings, die gezielt darauf ausgerichtet sind.

Modern überforderte Unternehmen legen den Fokus im HR-Management auf das **Fördern technischer und fachspezifischer Qualifikationen**. Mitarbeitende in diesen Unternehmen arbeiten bereits in neuen Arbeitsstrukturen mit fließenden Grenzen. Personalinstrumente unterstützen sie jedoch in ihrem Fachwissen, und nicht in den persönlichen Kompetenzen, um innerhalb dieser Strukturen effektiv zu arbeiten.

Tragfähige Konzepte und eine organisatorische Unterstützung von Seiten des Personalmanagements sind notwendig, um Mitarbeitende auf die Komplexität der neuen Arbeitswelt vorzubereiten, sie nachhaltig im Arbeitsalltag zu unterstützen und sie zu entwickeln. Ohne diese können die Unternehmen in einer neuen Arbeitswelt nicht erfolgreich agieren. Denn die neue Arbeitswelt ist durch viele Unsicherheiten geprägt, die auf die Mitarbeitenden einwirken. Eine große Optionsauswahl, flexible Prozessänderungen sowie eine Vielzahl an neuen Arbeitsformen belastet die Mitarbeitenden. Diese benötigen daher Orientierungshilfen, um sich in der neuen Arbeitswelt zurecht zu finden und mit den zunehmenden Anforderungen umzugehen. Ein HR-Management in der neuen Arbeitswelt bereitet die Beschäftigten auf die veränderten Anforderungen vor. Es bietet zudem neue Modelle und Strukturen, welche die Flexibilität der neuen Arbeitswelt ermöglichen und die positiven Merkmale der neuen Arbeitswelt nutzen.

Auch für die verstärkte Vernetzung der Mitarbeitenden benötigen sie spezielle Kompetenzen. Teams arbeiten in verschiedensten Zusammenstellungen miteinander und müssen sich über verschiedene Standorte abstimmen und kollaborieren. Für diese Herausforderungen benötigen sie zwischenmenschliche Kompetenzen in Bezug auf Kommunikation und Zusammenarbeit. Auch die Führungskräfte benötigen die Kompetenzen um die Steuerung, Koordination und Führung der Teams übernehmen zu können.

Hier müssen die modernen überforderten Unternehmen noch einen neuen Fokus finden und ihre Mitarbeitenden in eine neue Richtung unterstützen und fördern.

Klassische Hochleister zeigen besonders ein **performance-fokussiertes HR**. Sie fördern in erster Linie die Leistung von Mitarbeitenden. Diese sind durch Anreizsysteme motiviert ihr Bestes zu geben. Gleichzeitig stimulieren diese Unternehmen das Engagement der Mitarbeitenden auf einer emotionalen Ebene. Das Ziel hierbei ist genügend Anreizsysteme zu bieten, damit die Mitarbeitenden die volle Leistung zeigen. Diese Motivationsinstrumente verfolgen die klassische Sicht. Zum einen gibt es monetäre Anreize, die die Leistung der Mitarbeitenden erhöhen sollen – wie variable Entlohnungsanteile oder Bonuszahlungen. Zudem suchen die klassischen Hochleister auch HR-Lösungen, um Engagement zu steigern und somit indirekt Leistungswir-

kungen aufzuzeigen. Hierbei fokussieren sie ebenfalls die klassischen Ansätze, wie starkes Loben bei erfolgreicher Aufgabenumsetzung oder Statussymbole, wie Firmenwagen oder die Unterstützung in der Altersvorsorge.

Das performance-fokussierte HR funktioniert bei den klassischen Hochleistern sehr gut. Bei dem Schritt in eine moderne Welt sind jedoch weitreichende HR-Maßnahmen notwendig, um die Mitarbeitenden zu befähigen, sich auch in einer nicht-klassischen Welt zurechtzufinden und dennoch motiviert und engagiert zu bleiben.

Das **traditionelle Mittelfeld** bleibt mit einem **laissez-faire HR** abgeschlagen zurück. Gegenüber den anderen Typen ist hier keine Systematik zu erkennen. Das Personalmanagement muss grundlegende Werkzeuge zur Verfügung stellen, mit welchen ihre Angestellten die hochkomplexen Arbeitsinhalte verarbeiten können – auch in einer traditionellen Arbeitswelt. Hier gilt zunächst ein strukturiertes HR aufzubauen und Anreizsysteme zur Verfügung zu stellen.

Was zeigen uns diese Schwerpunkte?

- Klassische Hochleister nutzen altbewährte HR-Instrumente: Diese funktionieren in der traditionellen Arbeitswelt problemlos – in einer neuen Arbeitswelt sind andere Instrumente gefragt.
- Erfolgreiche Pioniere sind die Idole der neuen Arbeitswelt und unterstützen ihre Mitarbeitenden durch maßgeschneiderte HR-Maßnahmen – das HR-Management erfolgreicher Pioniere reagiert auf die sich verändernden Rahmenbedingungen und ist nicht allein reaktionär.
- Modern Überforderte setzen den Schwerpunkt ihres HR-Managements falsch – diese setzen auf Spezialisten in ihrer Branche und verpassen es, ihre Mitarbeitenden mit dem notwendigen Handwerkszeug für die erhöhte Flexibilität der neuen Arbeitswelt auszurüsten.
- Dem traditionellen Mittelfeld fehlt es an einem strategischen HR-Management.

Was lernen wir daraus? Ausblick und Empfehlungen für Ihr HR-Management

HR-Instrumente können erfolgsentscheidend für das Unternehmen sein. Hierbei reicht es definitiv nicht aus, nur moderne Instrumente auszuwählen und auf die richtige Wirkung zu hoffen. Wir empfehlen deshalb zwei Schritte, um das richtige HR-Management in Ihrem Unternehmen zu durchdenken:

1. Schritt: In welcher Arbeitswelt befinden Sie sich?

Ist Ihr Unternehmen fest in der traditionellen Arbeitswelt verankert oder bereits in der neuen Arbeitswelt angekommen? Möchten Sie sich auf die neue Arbeitswelt vorbereiten oder weiter in der traditionellen Arbeitswelt erfolgreich sein? – Dies sind strategische Fragen, die Ihnen helfen

können, Ihren aktuellen Standpunkt in Bezug zur neuen Arbeitswelt zu finden. Nur, wenn Sie wissen wo Ihr Unternehmen heute zu lokalisieren ist, und wo es künftig sein soll, können Sie auch das HR-Management effektiv aufbauen.

Moderne Unternehmen benötigen eine andere Ausrichtung als traditionell verhaftete Unternehmen. Dies liegt besonders an den unterschiedlichen Erfordernissen, die die Arbeitswelten mit sich bringen. So sind klassische HR-Ansätze in der traditionellen Arbeitswelt erfolgsversprechend, hingegen benötigen Unternehmen in der neuen Arbeitswelt HR-Instrumente, die modernisierend und inspirierend sind.

2. Schritt: Was brauchen die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen?

Die Lokalisierung Ihres Unternehmens gibt einen Hinweis darauf, ob Sie klassische oder modernisierende HR-Instrumente einsetzen sollten. Bevor Sie jedoch damit beginnen HR-Instrumente einzusetzen, sollten Sie in den Dialog mit den Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen gehen. Erfolgreiches HR nutzt Maßnahmen sowie Instrumente, die auch gefragt sind – Sie passen sie also an den Bedarf der Mitarbeitenden an. Dies verhindert zum einen, dass Sie finanzielle Investitionen tätigen, die sich nicht auszahlen und zum anderen, dass der gewünschte Effekt bei den Mitarbeitenden ausbleibt oder gar negative Konsequenzen nach sich zieht. Denn, wenn Sie die Erwartungshaltung nicht erfüllen und das Vertrauensverhältnis ins Wanken gerät, scheitern die Programme.

6.

Glossar

**Beschleunigungsfalle:**

Überbelastung der Mitarbeitenden in Form zu vieler Aufgaben in zu kurzer Zeit mit zu wenigen Ressourcen; Mehrfachbelastung durch eine Vielzahl verschiedener Aufgaben, die nicht klar priorisiert sind bzw. außergewöhnliche Belastung als Dauerzustand.

Dezentralisierung:

Geringe Ausprägung an starren Hierarchien im Unternehmen mit Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsfreiheit auf verschiedene Bereiche.

Flexible Organisationsstruktur:

Netzwerkartige Strukturen mit geringen Hierarchien, weg von Stabs- und Linienorganisationen, mit der Möglichkeit, flexibel auf Rahmenbedingungen zu reagieren.

Geringe Formalisierung:

Prozesse sind standardisiert aber dennoch flexibel genug um sich anzupassen; schriftliche Instruktionen sind auf das Nötigste reduziert.

Fluktuation:

Mitarbeitende treten aus dem Unternehmen aus. Im weiteren Sinne wird darunter ein Wechsel des Personals verstanden.

Identifikation:

Mitarbeitende fühlen sich an das Unternehmen gebunden, können sich mit den Produkten/Dienstleistung identifizieren und fühlen sich als Teil der Organisation.

Inspirierende Führung:

Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden dazu an, eigenständig und verantwortungsvoll zu handeln und die eigenen Interessen hinter die der Firma zu stellen.

Internes Unternehmertum:

Die Mitarbeitenden werden durch das Management ermutigt, neue Ideen zu entwickeln und damit berechenbare Risiken einzugehen.

Klare Unternehmensvision:

Die Vision für die Zukunft des Unternehmens ist verständlich und schriftlich festgehalten.

Korrosive Energie:

Hohe, aber negative Energie, die destruktiv nach innen gerichtet ist.

Mitarbeiterbindung:

Verbundenheitsgefühl von Mitarbeitenden mit der Organisation, welches dazu führt, dass Mitarbei-

tende lange im Unternehmen bleiben und keine Kündigungsabsichten haben.

Moderne Unternehmen:

Unternehmen, die viele neue Arbeitsformen nutzen.

Neue Arbeitsformen:

Element und Erscheinungsform der modernen Arbeitswelt in Unternehmen; Art und Weise wie, wo und wann Mitarbeitende arbeiten.

Positive Führungsbeziehungen:

Führungskräfte und Mitarbeitende haben einen positiven Austausch miteinander, welcher kontinuierlich gepflegt und aufrechterhalten wird. Das Zusammentreffen mit der Führungskraft wird von den Mitarbeitenden als positiv wahrgenommen.

Positiver Umgang mit Stress:

Mitarbeitende haben ausreichend Ressourcen für einen guten Umgang mit stressigen Situationen, damit diese nicht zu persönlichen Belastungen werden. Stress wird als eine Herausforderung empfunden, die auch als Motivation dienen kann.

Produktive Energie:

Hohes Aktivitätsniveau, starke Begeisterung, Wachheit, Anstrengung bei Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

Soziale Fähigkeiten:

Stark ausgeprägte „Soft Skills“, die den Umgang mit Kollegen und Kunden vereinfachen, durch das Verstehen von Emotionen anderer und den passenden Umgang damit.

Traditionelle Unternehmen:

Unternehmen, die weniger neue Arbeitsformen nutzen und dafür mehr Angebot zu traditionellen Arbeitsformen zeigen, wie zugeteilte Büroarbeitsplätze und feste Arbeitszeiten.

Unterstützungsklima:

Die Mitarbeitenden unterstützen sich im Arbeitsalltag gegenseitig, wohlwollend und ohne Kompromisse.

Vertrauenkultur:

Das Vertrauen steht im Vordergrund und ist nicht nur unter den Mitarbeitenden, sondern auch gegenüber den Führungskräften und des Managements stark ausgeprägt.

Zielorientierte Führung:

Führungskräfte definieren Ziele klar, stärken die Erfolgserwartung der Mitarbeitenden und belohnen, wenn vereinbarte Ziele erreicht wurden.

7.

Quellen



Bruch, H. & Vogel, B. (2008). Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Springer-Verlag.

Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness: John Wiley & Sons.

Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48-59.

Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.

Rosen, C. C., Slater, D. J., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.

Slotegraaf, R. J., & Atuahene-Gima, K. (2011). Product development team stability and new product advantage: The role of decision-making processes. *Journal of Marketing*, 75(1), 96-108.

van der Voordt, D. J. M. (2003). Costs and benefits of innovative workplace design. Delft University of Technology, Faculty of Architecture, Department of Real Estate and Housing.

NACHWORT

Die Autoren

Kontaktdaten

Silke Masurat
Geschäftsführerin
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@topjob.de
www.topjob.de

Herausgeber der Studie

zeag GmbH | Zentrum für
Arbeitgeberattraktivität
Turmstr. 12
78467 Konstanz

Liebe Leserinnen und Leser,

in dieser Studie haben Sie gelesen, wie bedeutsam vor allem inspirierende Führung und eine Kultur des Vertrauens, Selbstkompetenz und flexible Strukturen sind, wenn moderne Arbeitsformen erfolgreich sein sollen – sowohl für Sie als Arbeitgeber als auch in wirtschaftlicher Hinsicht als Unternehmen.

Die TOP JOB-Methodik zum Aufbau einer energiegeladenen, gesunden und gleichzeitig leistungsmotivierten Arbeitsplatzkultur analysiert, wie es in Ihrem Unternehmen um die zentralen Erfolgsfaktoren bestellt ist. Die Vertrauenskultur beispielsweise messen wir mit TOP JOB in drei Dimensionen. Die Ausprägung inspirierender Führung sowie das interne Unternehmertum Ihrer Mitarbeitenden erfassen wir in vielen Details.

Auf einen Blick können Sie so erkennen, wie gut gerüstet Ihr Unternehmen für die moderne, aber selbstverständlich auch für die traditionelle Arbeitswelt ist.

Die Mission des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität (zeag GmbH) ist es, eine gesündere und bessere Arbeits- und Wirtschaftswelt zum Wohle unserer Gesellschaft zu gestalten – heute und morgen. Diese Studie ist ein kleiner Schritt von vielen und TOP JOB ein wirkungsvolles Instrument dafür.

Weitere Studien unter www.topjob.de

- Arbeitgeberattraktivität
- Energie und Dynamik
- Gesunde Führung



Prof. Dr. Heike Bruch ist seit 2001 Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie hat seit 2006 die wissenschaftliche Leitung von TOP JOB inne. Ferner ist Prof. Dr. Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) sowie im wissenschaftlichen Beirat des ddn (das Demographienetz).



Christina Block ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultant der energy factory St. Gallen. Sie bearbeitet leitend das Projekt TOP JOB.



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



**zeag GmbH | Zentrum
für Arbeitgeberattraktivität**
Turmstr. 12
78467 Konstanz
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@topjob.de
www.topjob.de

TOP JOB ist ein Projekt der zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Die Methodik wurde von der Universität St. Gallen exklusiv für TOP JOB konzipiert. TOP JOB misst seit 2002 die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen und entwickelt sie zielgerichtet und messbar weiter. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstützt TOP JOB die besten Teilnehmer in Sachen Employer Branding, also beim systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Unter dem Dach der zeag GmbH wird auch die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS organisiert – eine Initiative für eine werteorientierte mittelständische Wirtschaft.

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

Bestellformular

TOP JOB-Informationsmaterial

Fax 07531 58485-11 | E-Mail projektberatung@topjob.de*



Die besten
Arbeitgeber
im Mittelstand

Sie haben Fragen?
Tel.: 07531 58485-10

Ja!

Wir interessieren uns für TOP JOB –
bitte kontaktieren Sie uns.

bitte
ankreuzen



Wir wünschen:	
TOP JOB-Unterlagen per Post	<input type="checkbox"/>
TOP JOB-Unterlagen per E-Mail	<input type="checkbox"/>
Einen Telefon-Termin und Hintergrundinformationen	<input type="checkbox"/>

Kontaktdaten	
Firma	
Vorname/Name	
Funktion	
Straße/Nr.	
PLZ/Ort	
E-Mail	
Telefon	
Branche	

Bitte ankreuzen: 9–100 Mitarbeiter 251–500 Mitarbeiter
 101–250 Mitarbeiter über 500 Mitarbeiter

*Dies ist ein beschreibbares PDF-Formular. Zum Speichern drucken Sie diese Seite bitte als PDF.