



# TRENDS, DIE FÜHRUNGSKRÄFTE INTERESSIEREN

## Das 4D-Modell

FH-Prof. Dr. Ursula Liebhart | Fachhochschule Kärnten

Univ-Prof. Dr. Gernot Mödritscher | Alpen-Adria Universität Klagenfurt

Mag. Michael Kosutnik | Fachhochschule Kärnten

**Fachhochschule Kärnten**  
Wirtschaft & Management  
Europastraße 4, A-9524 Villach

T: +43 5 90500 2401  
wirtschaft@fh-kaernten.at  
[www.fh-kaernten.at/wirtschaft](http://www.fh-kaernten.at/wirtschaft)

## Trends, die Führungskräfte interessieren. Das 4-D Modell.

Ursula Liebhart | Gernot Mödritscher | Michael Kosutnik  
im Oktober 2019

---

Eine elektronische Version des Dokuments ist verfügbar unter: [www.fh-kaernten.at/unsere-studienangebote/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/](http://www.fh-kaernten.at/unsere-studienangebote/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/)

### **Zitiervorschlag:**

Liebhart, U., Mödritscher, G. & Kosutnik, M. (2019): Arbeitswelt in Kärnten 2030 - Folgestudie. Relevanz und Readiness Kärntner Unternehmen für die Trends der Arbeitswelt. Working Paper No. 5. Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. URL: [www.fh-kaernten.at/unsere-studienangebote/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/](http://www.fh-kaernten.at/unsere-studienangebote/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/)

Die Working Paper Series bietet ForscherInnen und wissenschaftlich interessierten PraktikerInnen die Möglichkeit zur digitalen Publikation ihrer Forschungsergebnisse. Working Papers beinhalten vorläufige Resultate sowie Forschungsfortschritte der AutorInnen, mit dem Zweck Diskussionen anzuregen. Kommentare und Verbesserungsvorschläge sind willkommen.

Dieses Werk und der Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Die in der Working Paper Series veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule Kärnten. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird (teilweise) auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

## Abstract

Es besteht mittlerweile kein Zweifel darin, dass sich die Arbeitswelt in einem massiven Umbruch befindet. Ereignisse innerhalb und außerhalb von Unternehmen führen dazu, dass neue Themenstellungen die Unternehmen im Prinzip ständig vor neue Herausforderungen stellen. Die Literatur, Studien, Bildungsangebote usw. zur Neuen Arbeitswelt sind mittlerweile ebenso nahezu unüberblickbar. In einer inhaltsanalytischen Vorgehensweise wurden 197 Studien in diesem Themenfeld auf zentrale Trends hin untersucht und schließlich auf vier Kerntrends (4-D: Digitalisierung, Dynamisierung, Diversität und Demokratisierung) verdichtet. In zwei Studien wurden zudem die Bedeutung dieser Trends und auch die „Readiness“ der Unternehmen (Vorbereitung auf diese Trends) untersucht. Dazu wurden Unternehmen mit Schwerpunkt in Kärnten und der Steiermark mittels Onlinefragebogen befragt. Im Zuge der Befragungen zeigte sich, dass der Wandungsbedarf in den Unternehmen hoch ist, die Wandlungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit oftmals aber eine Herausforderung darstellen. Vor allem hat sich in der Studie gezeigt, dass die Neue Arbeitswelt deutliche Veränderungen in der Kultur (z.B. in Richtung einer Vertrauens- und Ergebniskultur) der Unternehmen erfordert, begleitet auch mit einer hohen Lernfähigkeit und Lernbereitschaft. De facto befinden sich heute Unternehmen in einem Modus des „Dauerlernens“. Daneben gilt es viele Veränderungen in den Prozessen und Systemen (Technologien) zu initiieren und zu bewältigen.

There is now no doubt that the world of work is undergoing massive upheaval. Events inside and outside of companies mean that new issues are in principle constantly presenting companies with new challenges. The literature, studies, educational opportunities, etc. on the new world of work are now also almost unmanageable. In a content-analytical approach, 197 studies in this field were examined for central trends and finally condensed into four core trends (4-D: digitization, dynamization, diversity and democratization). Two studies also examined the significance of these trends and the "readiness" of companies (preparation for these trends). For this purpose, companies with a focus on Carinthia and Styria were surveyed by means of online questionnaires. In the course of the surveys, it became apparent that the need for change is high in the companies, but that the willingness and ability to change often poses a challenge. Above all, the study showed that the new world of work requires significant changes in the culture (e.g. in the direction of a culture of trust and results) of the companies, accompanied by a high willingness and ability to learn. In fact, today companies are in a mode of "continuous learning". In addition, many changes in processes and systems (technologies) have to be initiated and managed.

## Keywords

Neue Arbeitswelt, Digitalisierung, Dynamisierung, Demokratisierung, Diversität

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung & aktuelle Ausgangssituation .....	1
2.	Methodisches Forschungsdesign.....	1
2.1.	Qualitative Metastudie zur Kategorienentwicklung.....	1
2.2.	Quantitative Online-Erhebung .....	2
3.	Die 4-D-Trends als treibende Faktoren der Arbeitswelt.....	3
3.1.	Trends der Digitalisierung .....	3
3.2.	Trend der Diversität .....	4
3.3.	Trend der Dynamisierung.....	5
3.4.	Trend der Demokratisierung .....	5
4.	Relevanz und Readiness der 4-D-Trends aus Sicht der StudienteilnehmerInnen.....	6
4.1.	Vergleich der Indexwerte zur Relevanz.....	6
4.2.	Relevanz und Readiness für die Digitalisierung.....	7
4.3.	Relevanz und Readiness für die Diversität .....	10
4.4.	Relevanz und Readiness für die Dynamisierung.....	11
4.5.	Relevanz und Readiness für die Demokratisierung.....	13
5.	Handlungsempfehlungen für die ersten Schritte .....	16
	Literaturverzeichnis .....	20

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 4D-Modell .....	1
Abbildung 2: Sample der Studie.....	3
Abbildung 3: 4D-Modell Fragenkatalog Digitalisierung .....	4
Abbildung 4: 4D-Modell Fragenkatalog Diversität .....	4
Abbildung 5: 4D-Modell Fragenkatalog Dynamisierung .....	5
Abbildung 6: 4D-Modell Fragenkatalog Demokratisierung.....	6
Abbildung 7: Vergleich der 4D-Indexwerte zur Relevanz der Trenddimensionen .....	7
Abbildung 8: Relevanz und Readiness zur Digitalisierung.....	8
Abbildung 9: Relevanz und Readiness zur Diversität .....	10
Abbildung 10: Relevanz und Readiness zur Dynamisierung.....	12
Abbildung 11: Relevanz und Readiness zur Demokratisierung .....	14
Abbildung 12: Empfehlungen für die ersten Schritte .....	16

## 1. Einleitung & aktuelle Ausgangssituation

Das 4D-Modell soll daher aufzeigen,

- (1) welche Trends UnternehmerInnen in Kärnten für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als relevant einschätzen („**RELEVANZ**“) und
- (2) inwieweit die Führungskräfte die eigenen Unternehmen auf die damit verbundenen Herausforderungen vorbereitet sehen („**READINESS**“).

## 2. Methodisches Forschungsdesign

### 2.1. Qualitative Metastudie zur Kategorienentwicklung

Die vorliegende Studie basiert auf dem Forschungsdesign „Arbeitswelt in Kärnten 2030“, welches im Jahre 2016 erstmalig durchgeführt wurde (Liebhart & Oppelmayer, 2017). Dazu wurden 2016 rund 160 Forschungs- und Zukunftsstudien sowie Buch- und Journalbeiträge zu prognostizierten Entwicklungen im mitteleuropäischen Raum des Zeitraums 2008-2016 analysiert. Zielsetzung war, jene Trends herauszufiltern, die einen hohen Überschneidungsgrad relevanter Entwicklungen ausweisen. Entsprechend den Kriterien einer validen Sekundäranalyse (Medjedović, 2010) wurde insbesondere darauf geachtet, dass die Qualität der Daten des Sekundärmaterials gewährleistet ist, indem ausschließlich empirische quantitative und qualitative Studien sowie konzeptionelle Beiträge von namhaften Forschungsinstituten, Wissenschaftlerinnen und anerkannten Beratungsunternehmen herangezogen wurden. Anhand der inhaltsanalytischen Zusammenfassung nach Mayring (2002) wurden induktiv Kategorien abgeleitet und anhand mehrfacher Rückkopplungsschleifen dieses zirkulären Verfahrens (Mayring, 2010) diskutiert und festgelegt. Ergebnis war eine Trendlandkarte mit vier Trenddimensionen für die Arbeitswelt: Digitalisierung, Diversität, Dynamisierung und Demokratisierung sowie zahlreiche Subtrends innerhalb dieser.

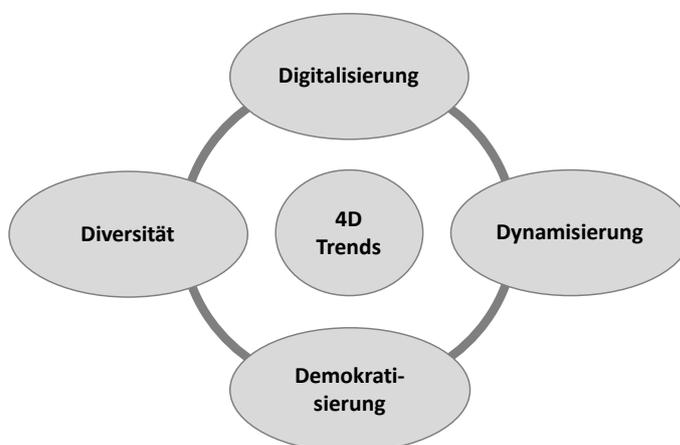


Abbildung 1: 4D-Modell

In der Folgestudie 2018/19 wird das 4D-Modell (Digitalisierung, Diversität, Dynamisierung und Demokratisierung) als Basis beibehalten, jedoch die Subtrends inhaltlich überarbeitet. Entsprechend der Vorgehensweise zur Ersterhebung 2016 wurden im Mai-September 2018 rund 197 Forschungs- und Zukunftsstudien sowie Buch- und Journalbeiträge zu prognostizierten Entwicklungen im mitteleuropäischen Raum des Zeitraums 2017-2018 recherchiert und analysiert. Der Fokus lag in der Weiterentwicklung und/oder Anpassung der Subtrends an aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen mittels inhaltsanalytisch, zirkulärer Vorgehensweise nach Mayring (2002). Ergebnis ist ein Katalog mit in Summe 58 Fragen zu den 4 Trenddimensionen.

## 2.2. Quantitative Online-Erhebung

Das Forschungsdesign basiert im Wesentlichen auf zwei Projektphasen, die auch in der vorliegenden Folgestudie eingehalten wurden

Die **Online-Erhebung** wurde im Zeitraum Okt/2018 bis Feb/2019 über verschiedene Email-Verteiler an EntscheidungsträgerInnen aus Kärntner Unternehmen (Kärntner Wirtschaftsförderung, Industriellen Vereinigung, Wirtschaftsforum der Führungskräfte, Kärntner Wirtschaftskammer, Business Frauen Center etc.), an EntscheidungsträgerInnen aus Steirischen Unternehmen (Stadt Graz, Steirischer Wirtschaftsförderung, Silicon Alps Cluster etc.) und im Schneeballsystem über soziale und persönliche Netzwerke versandt. Die StudienteilnehmerInnen beurteilten die Relevanz der Trends für ihr Unternehmen sowie deren Readiness (Bereitschaft/ Fähigkeit), diesen zu begegnen.

In Summe haben **227 TeilnehmerInnen** den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die StudienteilnehmerInnen (siehe Abb. 2) kommen zu rund 40% aus Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen und zu jeweils rund 20% aus Unternehmen mit bis zu 9, 10-49 und 50-249 MitarbeiterInnen. Die wesentlichen Branchen der StudienteilnehmerInnen sind Industrie, Information und Kommunikation sowie die Branche freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistungen. Rund 30% der Antwortenden sind EntscheidungsträgerInnen in jungen Unternehmen mit weniger als 20 Jahren Bestand. Ein Viertel der StudienteilnehmerInnen sind in Unternehmen mit einem Alter über 80 Jahre tätig. Über 85% der TeilnehmerInnen kommen aus Kärntner Unternehmen.

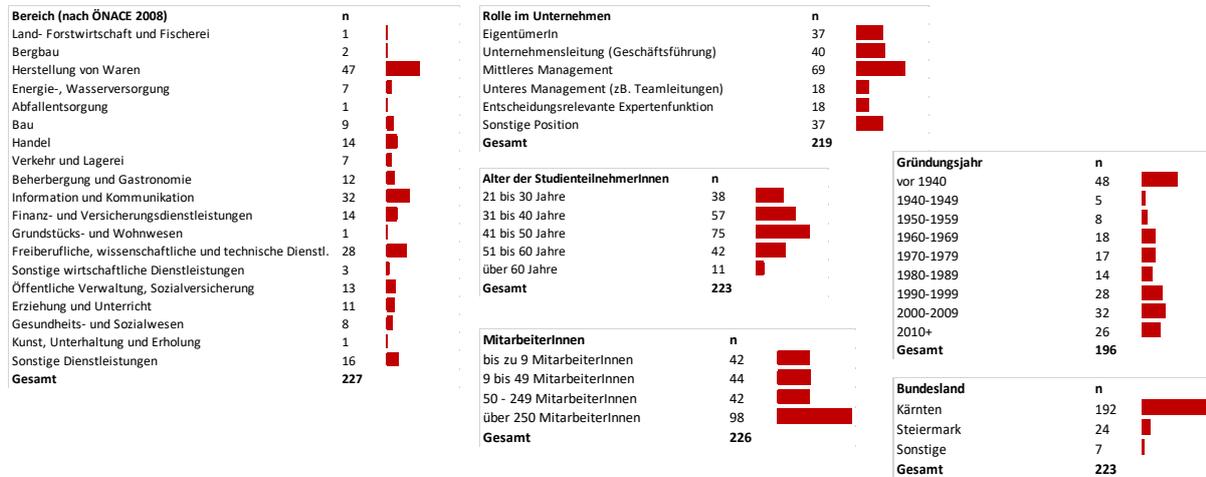


Abbildung 2: Sample der Studie

Die Auswertung der quantitativen Daten erfolgte zunächst mit der Berechnung einfacher Mittelwertabweichungen und deskriptiven Darstellungen der relevanten Trends und Vorbereitung darauf. Die Daten werden dann pro Trenddimension anhand der stärksten Abweichung zwischen der zuge-schriebenen Relevanz und wahrgenommenen Readiness dargestellt.

Die Ergebnisse der 4D-Studie aus 2019 werden im Kap 4 im Detail dargestellt. Dabei werden jene Trends und Subtrends beschrieben, deren Relevanz für alle StudienteilnehmerInnen größer 80% ist, sowie jene Trends mit einer sehr hohen bzw. sehr geringen Differenz zwischen Relevanz und Readiness. Darüber hinaus werden jene Subtrends konkreter erläutert, deren Relevanz sich gegenüber der Befragung aus 2016 erhöht haben.

### 3. Die 4-D-Trends als treibende Faktoren der Arbeitswelt

#### 3.1. Trends der Digitalisierung

Die Digitalisierung hat im Laufe der letzten Jahre gezeigt, dass kaum Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft nicht betroffen sind. Technologische Entwicklungen lösen durch digitalisierte Informations-, Kommunikations- und Arbeitsprozesse tiefgreifende bis disruptive Veränderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt aus. Digitale Innovationen und neue technologische Konzepte und Plattformen verändern nachhaltig einzelne Branchen, Unternehmensstrukturen und Berufsfelder. Erwartet werden interne Effizienzsteigerungen und Produktivitätsgewinne, der Aufbau neuer, innovativer Produkte und Serviceleistungen sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Für Unternehmen geht es darum, sich der Digitalisierung differenziert zu stellen und jene Technologien zu erkennen, die für das Unternehmen in Hinblick auf das Geschäftsmodell relevant sind. Insbesondere dieser Trendbereich ist zahlreichen und dynamischen Entwicklungen unterworfen, aber gerade in den letzten beiden Jahren haben sich einige Trends durchaus manifestiert (Apt et al., 2018; BMBF, 2017; BMWi, 2017; Creusen et al., 2017; Kimpeler & Dönitz, 2016; Hackl, et al., 2017; IDG, 2018). Im 4D-Modell wurden daher jene Trends herausgeschält, die auf breiter Basis

Relevanz zu haben scheinen. Die Abb. 3 zeigt die einzelnen Subkategorien, die von 12 Trends im Jahre 2016 auf 19 Trends im Jahre 2018/19 erweitert wurden.

Trenddimension	Subkategorien
<b>Digitalisierung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Leistungsfähige und zeitgemäße IT-Ausstattung der Arbeitsumgebungen aller MitarbeiterInnen</li> <li>2 Moderne Technologien für <b>virtuelle Meetings</b></li> <li>3 <b>Collaboration Software</b> für die Zusammenarbeit</li> <li>4 <b>Mobile Geräte</b> zum Empfang &amp; Erfassung von Daten und Infos (Mobile Devices, Wearables)</li> <li>5 <b>Cloud-Technologien</b> zur <b>Datenspeicherung und Infrastruktur</b> (IaaS)</li> <li>6 <b>Cloud-Technologien</b> für Applikationen iSd. <b>Software-as-a-Service (SaaS)</b> sowie <b>Plattformen (PaaS)</b></li> <li>7 Neue <b>Technologien</b> zur Vernetzung und im <b>Zusammenwirken von Dingen und Menschen</b></li> <li>8 <b>3D-Druck</b> Technologien / additive bzw. generative Fertigungsverfahren</li> <li>9 <b>Robotik und digitale Assistenzsysteme</b></li> <li>10 <b>Virtual Reality Technologien</b></li> <li>11 <b>Augmented Reality</b> Technologien</li> <li>12 <b>Blockchain</b> Technologien</li> <li>13 <b>Algorithmen, "Big Data" und Data Science</b></li> <li>14 Lernende Algorithmen und <b>Künstliche Intelligenz (KI)</b></li> <li>15 Systeme zur Erhöhung der Sicherheit unternehmerischer Daten ("<b>Cyber Security</b>")</li> <li>16 Einsatz <b>digitaler Lernformen und -systeme</b></li> <li>17 <b>Gamification</b> für Systeme des Lernens und Wissensmanagement</li> <li>18 <b>Förderung von digitaler Kompetenz</b> als Notwendigkeit für zukünftige Berufe bzw. Berufsgruppen</li> <li>19 <b>Entwicklung neuer Berufe und Berufsgruppen</b></li> </ol>

Abbildung 3: 4D-Modell Fragenkatalog Digitalisierung

### 3.2. Trend der Diversität

Die demografische Entwicklung der Gesellschaft und Internationalisierung bzw. Globalisierung der Geschäftsmodelle erfordern den Blickwinkel auf die Vielfalt der MitarbeiterInnen zu legen. Das Management dieser Vielfalt hat zum Ziel, die unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten durch ein produktives und wertschätzendes Arbeitsumfeld nutzbar zu machen („Diversity Management“). Der Trend der Diversität hält mittels Fokus auf ausgewählte Diversitätsdimensionen Einzug in viele Unternehmen und hat mittlerweile in Organisationen durchaus sensibilisiert und verändert. Die nachstehenden Fragen (siehe Abb. 4) blieben im Vergleich zur Studie aus 2016 unverändert und zielen auf die wesentlichsten Dimensionen der Diversität ab: Gender - Alter - Kultur - Beeinträchtigung - Religion und Nationalität.

Trenddimension	Subkategorien
<b>Diversität</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Konsequentes Management der <b>Generationen</b> mit ihren Werten und Einstellungen</li> <li>2 Integration und Sozialisation jüngerer MitarbeiterInnen (<b>Gen Y und Z</b>) in Organisation</li> <li>3 <b>Geschlechtsneutrale Personalpolitik</b> als Fundament eines attraktiven Arbeitgebers</li> <li>4 Stärkung der <b>Frauen</b> in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen</li> <li>5 <b>Interkulturelle Zusammenarbeit</b> im Unternehmen und mit externen Partnern</li> <li>6 Integration und Sozialisation von Menschen mit <b>Migrations- bzw. Fluchthintergrund</b> in Organisationen</li> <li>7 Sensibilität und Berücksichtigung <b>religiöser Unterschiedlichkeiten</b></li> <li>8 Verstärkte Inklusion <b>beeinträchtigter Menschen</b></li> <li>9 "<b>Mixed (heterogene) Teams</b>" für kreative und innovative Prozesse</li> <li>10 <b>Lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik</b></li> </ol>

Abbildung 4: 4D-Modell Fragenkatalog Diversität

### 3.3. Trend der Dynamisierung

Unter der Dynamisierung ist die kontinuierliche Anpassung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (in Hinblick auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsverhältnis) sowohl an unternehmerische Bedarfe als auch an individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu verstehen (IDG, 2018; Creusen et al., 2017; Frauenhofer, 2016; Hackl et al., 2017; Hofmann & Wienken, 2018; Welpel et al., 2018). Aber auch die kontinuierliche Anpassung und Flexibilisierung der organisationalen Strukturen und Prozesse ("organisationale Agilität") an Anforderungen seitens der Kunden bzw. innovativer Entwicklungen. Die Fragen (siehe Abb. 6) wurden um eine Subkategorie erweitert.

Trenddimension	Subkategorien
Dynamisierung	1 <b>Flexible Arbeitszeitmodelle</b>
	2 <b>Mobiles Arbeiten</b> (insbesondere bei WissensarbeiterInnen)
	3 Neue <b>Gestaltungskonzepte der Arbeitsumgebung</b> im Unternehmen
	4 <b>Ökologische Nachhaltigkeit</b> und Natur-Elemente der Inneneinrichtung und Flächengestaltung
	5 Stärkere Vermischung der Arbeits- und Freizeit (" <b>Work-Life-Blending</b> ")
	6 Verstärktes Arbeiten in <b>virtuellen Teams</b>
	7 Zunahme von <b>a-typischen Beschäftigungsverhältnissen</b>
	8 „ <b>Crowd- und Clickworking</b> “ zur Erweiterung der Workforce
	9 Fokus auf <b>Gesundheit</b> zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen
	10 Verstärkte Notwendigkeit einer <b>schnellen und bedarfsorientierten Weiterbildung</b>
	11 <b>Reduzierung hierarchischer Prozesse und Strukturen</b> nach innen
	12 Zunahme an <b>agilen und flexiblen Organisationsstrukturen</b>
	13 <b>Verstärkte Öffnung der Organisationsstrukturen nach außen</b>
	14 <b>Agile und selbststeuernde Organisationseinheiten</b> zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit
	15 <b>Agile Methoden</b> zB. Design Thinking, Customer Journey, Scrum

Abbildung 5: 4D-Modell Fragenkatalog Dynamisierung

### 3.4. Trend der Demokratisierung

Der Trend der Demokratisierung kann auch als eine verstärkte Partizipation und Mitbestimmung aller MitarbeiterInnen im Unternehmen verstanden werden. Dabei ist der organisationalen Demokratie die verstärkte Einbindung aller MitarbeiterInnen in (Management-) Entscheidungsprozesse sowie auch eine finanzielle, soziale und psychologische Beteiligung der MitarbeiterInnen an Veränderungsprozessen und Entscheidungen zu verstehen (Welpel et al, 2015). Voraussetzung dafür, ist eine hohe Transparenz der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, die Dezentralisierung von Entscheidungen etc. und MitarbeiterInnen, die aktiv und selbstbestimmt Aufgaben und Herausforderungen übernehmen. In den letzten beiden Jahren hat sich verdeutlicht, dass sich die bisherige Rolle der Führungskräfte maßgeblichen weiterentwickeln muss, um in ei-

ner VUCA-Welt mit einem hohen Anteil an digitalen Transformationsprozessen wirksam zu werden (Hackl et al., 2017; Hofmann & Wienken, 2018). Die Abb. 6 zeigt die einzelnen Subkategorien, die von 10 Trends im Jahre 2016 auf 14 Trends im Jahre 2018/19 erweitert wurden

Trenddimension	Subkategorien
<b>Demokratisierung</b>	1 Verstärkt <b>demokratisch-partizipatives</b> Führungsverständnis
	2 <b>Neue Formen der Führung</b> (zB "Führung auf Zeit", "Führung in Teilzeit", geteilte Führung")
	3 <b>Koordinativ, begleitende Rolle der Führungskraft (zB. als Entwicklung, "Enabler", Coach)</b>
	4 <b>Ergebnisorientierte Vertrauenskultur</b>
	5 <b>Konzeptionelle Beteiligung der MitarbeiterInnen</b> über Themen der Strategieentwicklung und operativen Entscheidungen
	6 Zunehmend transparente und partizipative <b>Kommunikationsprozesse</b>
	7 Verstärkt <b>selbstbestimmtes inhaltliches Arbeiten</b> der MitarbeiterInnen
	8 Verstärkte <b>Zeitsouveränität</b> der MitarbeiterInnen (abgestimmt im Team und mit der Führungsperson)
	9 <b>Eigene, selbstverantwortliche Gestaltung</b> der eigenen <b>Entwicklung</b> und <b>Karriere</b>
	10 Durch MitarbeiterInnen <b>selbstorganisierte, demokratisch agierende</b> Projektteams
	11 <b>Mitbestimmung</b> der MitarbeiterInnen über interne <b>Führungspersonen und -systeme</b>
	12 <b>Mitbestimmung</b> der MitarbeiterInnen über relevante <b>Projekte</b>
	13 <b>Mitbestimmung</b> der MitarbeiterInnen über <b>Lohn- und Gehaltssysteme sowie Bonusmodelle</b>
	14 <b>Finanzielle Beteiligung</b> von mitarbeitenden Personen über neue Finanzierungsformen

Abbildung 6: 4D-Modell Fragenkatalog Demokratisierung

## 4. Relevanz und Readiness der 4-D-Trends aus Sicht der StudienteilnehmerInnen

### 4.1. Vergleich der Indexwerte zur Relevanz

Berechnet man die Indexwerte<sup>1</sup> zur Relevanz über die 4 Haupttrenddimensionen des 4D-Modells (siehe Abb. 7), so zeigt sich, dass die Digitalisierung wie auch 2016 den höchsten Relevanzindex ausweist, jedoch 2018/19 um 3 Indexpunkte abgenommen hat. Alle anderen Trenddimensionen haben im Vergleich zu 2016 zugenommen. Besonders deutlich ist dies bei der Trenddimension Dynamisierung wahrzunehmen, die um 7,4 Indexpunkte zugenommen hat.

<sup>1</sup> Der Index berechnet sich über die Mittelwerte aller Fragen einer Dimension.

	2018/19	2016
Digitalisierung	73,9	76,9
Diversität	69,5	68,6
Dynamisierung	73,3	65,9
Demokratisierung	61,7	59,4

Abbildung 7: Vergleich der 4D-Indexwerte zur Relevanz der Trenddimensionen

## 4.2. Relevanz und Readiness für die Digitalisierung

Der Trend der Digitalisierung von den TeilnehmerInnen als am relevantesten angesehen (Abb. 7). Dieser Trend setzt sich auch in der Umfrage 2018/19 fort und birgt einige interessante Ergebnisse zur wahrgenommenen Relevanz und Readiness der Unternehmen der StudienteilnehmerInnen (siehe Abb. 8). Die wesentlichsten Ergebnisse der Dimension Digitalisierung werden in den nachfolgenden Absätzen hervorgehoben:

- Die **leistungsfähige und zeitgemäße IT-Ausstattung** der Arbeitsumgebungen aller MitarbeiterInnen erreicht mit einem Wert von 94,3% die höchste Relevanz und hat zu 2016 sogar noch zugenommen. Die Differenz zwischen Relevanz und Readiness, also das wahrgenommene Vorbereitet-Sein auf diesen Trend, liegt mit einem Wert von 37,9% ebenfalls höher als im Vergleichszeitraum 2016.
- An zweitrelevanter Stelle sehen die StudienteilnehmerInnen den Subtrend der **Förderung von digitaler Kompetenz als Notwendigkeit für zukünftige Berufe bzw. Berufsgruppen** (92,5%). Die Differenz zwischen Relevanz und Readiness stellt mit 59,4% in der Dimension Digitalisierung die höchste Abweichung dar.
- Das Thema Sicherheit in Bezug auf unternehmerische Daten („Cybersecurity“) bleibt ebenfalls weiterhin wichtig. Die Subkategorie **Systeme zur Erhöhung der Sicherheit unternehmerischer Daten ("Cybersecurity")** wird mit einer Relevanz von 92,4% bewertet. In Vergleich zu 2016 hat sich die Relevanz geringfügig reduziert, die Readiness ist jedoch gleich geblieben.

DIGITALISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz 2019	Readiness 2019	Diff 2019	Vergleich Relevanz 2016-18/19
Leistungsfähige und zeitgemäße <b>IT-Ausstattung der Arbeitsumgebungen</b> aller MitarbeiterInnen	94,3	56,4	37,9	↑
<b>Förderung von digitaler Kompetenz</b> als Notwendigkeit für zukünftige Berufe bzw. Berufsgruppen	92,5	33,1	59,4	↑
Systeme zur Erhöhung der Sicherheit unternehmerischer Daten (" <b>Cybersecurity</b> ")	92,4	48,6	43,8	↓
Einsatz <b>digitaler Lernformen und -systeme</b>	88,9	41,7	47,2	↑
Neue <b>Technologien</b> zur Unterstützung von <b>eBusiness</b>	82,5	40,5	42,0	
<b>Entwicklung neuer Berufe und Berufsgruppen</b>	80,9	23,2	57,7	↑
<b>Cloud-Technologien zur Datenspeicherung und Infrastruktur (IaaS)</b>	77,8	49,3	28,5	↓
<b>Algorithmen, "Big Data" und Data Science</b>	77,0	25,4	51,6	↑
Moderne Technologien für <b>virtuelle Meetings</b>	76,3	51,7	24,6	
Neue <b>Technologien</b> zur Vernetzung und im <b>Zusammenwirken von Dingen und Menschen</b>	75,1	21,7	53,4	↓
<b>Cloud-Technologien</b> für Applikationen iSd. <b>Software-as-a-Service (SaaS)</b> sowie <b>Plattformen (PaaS)</b>	75,1	34,5	40,6	
<b>Robotik und digitale Assistenzsysteme</b>	71,9	25,5	46,4	↑
<b>Mobile Geräte</b> zum Empfang & Erfassung von Daten und Infos (Mobile Devices, Wearables)	69,7	35,2	34,5	↓
<b>Gamification</b> für Systeme des Lernens und des Wissensmanagement	68,8	17,4	51,4	
Lernende Algorithmen und <b>Künstliche Intelligenz (KI)</b>	68,7	13,1	55,6	
<b>Collaboration Software</b> für die Zusammenarbeit	66,8	28,8	38,0	
<b>3-D-Druck</b> Technologien/additive bzw. <b>generative Fertigungsverfahren</b>	64,0	20,4	43,6	
<b>Augmented Reality Technologien</b>	59,1	9,1	50,0	
<b>Virtual Reality (und Telepresence) Technologien</b>	50,8	10,1	40,7	↓
<b>Blockchain-Technologien</b>	46,2	8,9	37,3	

Skala: (1) sehr hoch ... (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten

Abbildung 8: Relevanz und Readiness zur Digitalisierung

- Der **Einsatz digitaler Lernformen und -systeme** nimmt in der Wahrnehmung der befragten Unternehmen aktuell einen hohen Stellenwert ein (Relevanz 88,9%) und ist im Vergleich zu 2016 um 15,6% sehr stark gestiegen. Die Differenz Relevanz zu Readiness ist mit einem Wert von 47,2% entsprechend hoch. Der Subtrend **Gamification für Systeme des Lernens und des Wissensmanagement** wird von über zwei Drittel der TeilnehmerInnen als relevant beurteilt, weist jedoch noch einen sehr geringen Wert der Vorbereitung aus.
- **Neue Technologien zur Unterstützung von eBusiness** werden mit einem Relevanzwert von 82,5% als sehr bedeutend angesehen. Diese 2018/19 neu eingeführte Frage hat noch keine

Vergleichswert zu 2016, erreicht jedoch in dieser Trenddimension den fünftrelevantesten Platz.

- Mit dem Trend der Digitalisierung unweigerlich verbunden ist die **Entwicklung neuer Berufe und Berufsgruppen**. Dieser Subtrend wird von den befragten Unternehmen einerseits sehr relevant (80,9%) eingeschätzt und hat gegenüber 2016 um 13,3 Prozentpunkte zugenommen. Die Differenz Relevanz zu Readiness ist mit einem Wert von 47,2% entsprechend hoch.
- Drei Viertel der StudienteilnehmerInnen schätzen die **Cloud-Technologien zur Datenspeicherung** (77,8%) und als **Applikationen bzw. Plattform** (75,1%) als relevant ein. Insbesondere im Bereich der Datenspeicherung mittels Cloud-technologien sehen die teilnehmenden Personen ihre Unternehmen als durchaus gut vorbereitet ein.
- **Algorithmen, „Big Data“ und Data Science** wurden mit 77,0% gegenüber 2016 zwar als relevanter beurteilt, die Vorbereitung darauf ist jedoch mit einer Differenz von über 51,6 Prozentpunkte gering ausgeprägt. Der Trend zu **lernenden Algorithmen und künstliche Intelligenz (KI)** wurde 2018/19 erstmalig abgefragt und zeigt eine sehr hohe Differenz von 55,6 Prozentpunkten zwischen der Relevanz und dem darauf Vorbereitet-Sein.
- Stark zugenommen hat die Relevanz für den Subtrend **Robotik und digitale Assistenzsystems** sowie **lernende Algorithmen und künstliche Intelligenz (KI)**. Die Relevanz gegenüber 2016 ist um 17,1 Prozentpunkte gestiegen, was die stärkste Steigerung aus der Kategorie Digitalisierung darstellt. Die Differenz zwischen Relevanz und Readiness ist bei der KI besonders groß (55,6%).
- **Neue Technologien zur Vernetzung und Zusammenwirken von Mensch und Maschine** werden von drei Viertel der TeilnehmerInnen als relevant erachtet. Auffallend ist eine Differenz zwischen Relevanz und Readiness von über 53 Prozentpunkten.
- Bei den Subtrends **moderne Technologien für virtuelle Meetings** sowie **mobile Geräte zum Empfang & Erfassen von Daten und Infos** sehen sich die befragten Unternehmen bereits sehr gut vorbereitet. Die Relevanz hat bei mobilen Geräten im Vergleich zu 2016 und rund 8 Prozentpunkte abgenommen.
- Den Einsatz von **Collaboration Software für die Zusammenarbeit** sehen zwei Drittel der TeilnehmerInnen als relevant an und fühlen sich durchaus auch gut darauf vorbereitet.
- **3-D-Druck Technologien/additive bzw. generative Fertigungsverfahren**
- Die verbleibenden Trends wie **Virtual und Augmented Reality Technologien** sowie **Blockchain-Technologien** liegen jeweils unter 60% zugeschriebener Relevanz und entsprechend geringer Wahrnehmung der eigenen Readiness.

### 4.3. Relevanz und Readiness für die Diversität

Die Dimension Diversität ist seit vielen Jahren ein thematisiertes Thema in der Gesellschaft und beeinflusst natürlich auch sehr stark die Belegschaft sowie die erforderlichen organisationalen und kulturellen Rahmenbedingungen für eine gedeihliche Entwicklung. In der Relevanz liegt der Trendindex im mittleren Bereich, während sich die Unternehmen für diesen Trend auf stärksten vorbereitet fühlen .

DIVERSITÄT: Wahrgenommene ...	Relevanz 2019	Readiness 2019	Diff 2019	Vergleich Relevanz 2016-18/19
Integration und Sozialisation jüngerer MitarbeiterInnen ( <b>Gen Y und Z</b> ) in Organisation	90,2	39,9	50,3	↑
Konsequentes Management der <b>Generationen</b> mit ihren Werten und Einstellungen	81,7	34,3	47,4	↓
<b>Interkulturelle Zusammenarbeit</b> im Unternehmen und mit externen Partnern	81,0	53,8	27,2	↑
<b>"Mixed (heterogene) Teams"</b> für kreative und innovative Prozesse	79,5	39,4	40,1	↑
<b>Lebensphasenorientierte</b> und <b>individualisierte Personalpolitik</b>	79,0	25,7	53,3	↓
<b>Geschlechtsneutrale Personalpolitik</b> als Fundament eines attraktiven Arbeitgebers	72,5	53,7	18,8	↓
Stärkung der <b>Frauen</b> in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen	69,4	44,2	25,2	↑
Integration und Sozialisation von Menschen mit <b>Migrations- bzw. Fluchthintergrund</b> in Organisation	52,9	25,0	27,9	↓
<b>Verstärkte Inklusion beeinträchtigter Menschen</b>	45,6	26,1	19,5	↓
Sensibilität und Berücksichtigung <b>religiöser Unterschiedlichkeiten</b>	43,3	30,6	12,7	↑

*Skala: (1) sehr hoch ... (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten*

Abbildung 9: Relevanz und Readiness zur Diversität

Die wesentlichsten Aussagen dieser Dimension sind in der Abb. 9 ersichtlich und werden nachstehend erläutert:

- Der Subtrend **Integration und Sozialisation jüngerer MitarbeiterInnen (Gen Y und Z) in Organisationen** wurde in dieser Dimension mit 90,2% am höchsten bewertet und steigt eine Steigerung von 10,7 Prozentpunkten im Vergleich zu 2016. Gleichzeitig zeigt die Differenz zwischen Relevanz und Readiness von 50,3 % aber auch, dass dieser Subtrend eine stärkere Auseinandersetzung der Unternehmen bedürfen würde.
- Ergänzend wird **das konsequente Management der Generationen mit ihren Werten und Einstellungen** mit einem Relevanzwert von 81,7% an die zweite Stelle im Rahmen der Diversität gebracht. Mit einer Differenz zwischen der Relevanz und der wahrgenommenen Readiness von 47,4% fühlen sich die befragten Unternehmen demgemäß auch erst gering auf diese Herausforderung vorbereitet. Es zeigt sich durch die dargestellten beiden Subtrends, dass die Themenfelder demografische Entwicklung, mit den stagnierenden Geburtenziffern einerseits

und der aktuellen historisch höchsten Lebenserwartung andererseits, sowie der Wertewandel der jüngeren Generationen die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

- Die **interkulturelle Zusammenarbeit im Unternehmen und mit externen Partnern** (81%) hat im Vergleich zu 2016 zugenommen. Hier kann positiv erwähnt werden, dass sie StudienteilnehmerInnen die Readiness mit 53,8% am höchsten einschätzen.
- Die höchste Relevanzzunahme von über 17% hat der Subtrend **mixed (heterogene) Teams** im Vergleich zu 2016 erfahren und liegt bei rund 80%, wenngleich die Readiness bei rund 40% verhalten beurteilt wird.
- Eine **lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik** wird von den Befragten mit 79% als wichtig erachtet, die Readiness jedoch mit 25,7% (Differenz Relevanz zu Readiness beträgt 53,3%) als sehr gering eingeschätzt. Hier kommt dem Personalbereich eine entscheidende Bedeutung zu, um mit entsprechenden Systemen in dieser Hinsicht zukünftig Führungskräfte und MitarbeiterInnen zu unterstützen.
- Bei den Subtrends **geschlechtsneutrale Personalpolitik als Fundament eines attraktiven Arbeitgebers** und **Stärkung der Frauen in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen** liegen die StudienteilnehmerInnen bei rund 70% Relevanz und sehen sich soweit gut vorbereitet. Die Stärkung der Frauen hat tendenziell zugenommen.
- Deutlich an Relevanz abgenommen haben die beiden Subtrends **verstärkte Inklusion beeinträchtigter Menschen** sowie **Integration und Sozialisation von Menschen mit Migrations- bzw. Fluchthintergrund in Organisationen** mit jeweils rund minus 10 Prozentpunkten.
- Der **Sensibilität und Berücksichtigung religiöser Unterschiedlichkeiten** wird nur 43,3% Relevanz zugesprochen.

#### 4.4. Relevanz und Readiness für die Dynamisierung

Der Trend der Dynamisierung umfasst die kontinuierliche Anpassung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (in Hinblick auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsverhältnis) sowohl an unternehmerische Bedarfe als auch an individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu verstehen. Aber auch die kontinuierliche Anpassung und Flexibilisierung der organisationalen Strukturen und Prozesse ("organisationale Agilität") an Anforderungen seitens der Kunden bzw. innovativer Entwicklungen. Diese Dimension hat im Vergleich zum Jahr 2016 am stärksten an Relevanz zugenommen. Die einzelnen Subtrends (siehe Abb. 10) werden nachfolgend skizziert:

DYNAMISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz 2019	Readiness 2019	Diff 2019	Vergleich Relevanz 2016-18/19
<b>Flexible Arbeitszeitmodelle</b>	96,4	53,5	42,9	↑
Verstärkte Notwendigkeit einer <b>schnellen und bedarfsorientierten Weiterbildung</b>	92,9	47,9	45,0	
Fokus auf <b>Gesundheit</b> zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen	91,6	41,2	50,4	▼
<b>Mobiles Arbeiten</b> (insbesondere bei WissensarbeiterInnen)	90,8	50,2	40,6	↑
Zunahme an <b>agilen und flexiblen Organisationsstrukturen</b>	84,4	27,5	56,9	↑
Neue <b>Gestaltungskonzepte der Arbeitsumgebung</b> im Unternehmen	76,1	24,4	51,7	↑
<b>Verstärkte Öffnung der Organisationsstrukturen nach außen</b>	74,6	35,4	39,2	↑
<b>Agile Methoden</b> zB. Design Thinking, Customer Journey, Scrum	71,1	24,3	46,8	
Stärkere Vermischung der Arbeits- und Freizeit (" <b>Work-Life-Blending</b> ")	66,1	28,8	37,3	▲
<b>Agile und selbststeuernde Organisationseinheiten</b> zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit	65,7	17,8	47,9	
<b>Reduzierung hierarchischer Prozesse und Strukturen</b> nach innen	65,6	30,3	35,3	▼
Verstärktes Arbeiten in <b>virtuellen Teams</b>	63,4	22,2	41,2	▼
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b> und Natur-Elemente der Inneneinrichtung und Flächengestaltung	58,2	19,3	38,9	↑
Zunahme von <b>a-typischen Beschäftigungsverhältnissen</b>	56,9	20,3	36,6	↑
„ <b>Crowd- und Clickworking</b> “ zur Erweiterung der Workforce	46,4	10,5	35,9	▲

Skala: (1) sehr hoch ... (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten

Abbildung 10: Relevanz und Readiness zur Dynamisierung

- An relevantester Stelle stehen die **flexiblen Arbeitszeitmodelle** mit 96,4%. Vordergründig denkt man, dass es sich bei diesem Thema um eine relativ einfach zu lösende Herausforderung handelt. Die Tatsache, dass die Readiness lediglich mit 53,5% (Differenz somit 42,9%) eingeschätzt wurde, zeigt allerdings, dass hier bei weitem noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Die Relevanz der flexiblen Arbeitszeitmodelle hat im Vergleich zur Befragung 2016 um 10,8 Prozentpunkte zugenommen.
- Das dynamische Umfeld verlangt aber auch nach einer **verstärkten Notwendigkeit einer schnellen und bedarfsorientierten Weiterbildung** (92,9%). Diesem Subtrend haben sich die befragten Unternehmen schon angenommen, aber erst die Hälfte der StudienteilnehmerInnen (47,9%) sehen eine adäquate Auseinandersetzung des eigenen Unternehmens mit dem Thema.
- Der **Fokus auf Gesundheit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen** wird stabil mit 91,6% Relevanz bewertet. Obwohl die Relevanz auch 2016 bei 92,0% liegt, zeigt die Differenz zwischen Relevanz und Readiness in der Höhe von 50,4%, dass seit geraumer Zeit Handlungsbedarf besteht.

- Das **mobile Arbeiten (insbesondere bei WissensarbeiterInnen)** erreicht einen Relevanzwert von 90,8%, stark steigend um 14,5 Prozentpunkte im Vergleich zu 2016.
- Eine notwendige **Zunahme an agilen und flexiblen Organisationsstrukturen** wird von 84,4% der befragten Unternehmen als relevant angesehen. Wirklich vorbereitet auf diesen Subtrend sehen sich aber lediglich 27,5% der teilnehmenden Unternehmen. Die Differenz von 56,9% ist der mit Abstand größte Wert im Bereich der Dimension Dynamisierung.
- Lediglich 24,4% der BefragungsteilnehmerInnen sehen sich entsprechend vorbereitet auf den Trend der **neuen Gestaltungskonzepte der Arbeitsumgebung im Unternehmen**. Der Differenzwert von 51,7% ist die dritthöchste Abweichung in der Dimension Dynamisierung zur bewertete Relevanz in der Höhe von 76,1%.
- Die **verstärkte Öffnung der Organisationsstrukturen** nach außen wird von drei Viertel der Unternehmen als relevant erachtet und um 16,1 Prozentpunkte im Vergleich zu 2016 zugenommen. Damit scheint das Thema Kooperationen, zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, Umgang mit Start-Ups etc. zukünftig wesentlich im Wirtschaftsbereich zu sein.
- **Agile Methoden** wie Design Thinkg, Scrum, Customer Journey und **agile, selbststeuernde Organisationseinheiten** werden stark thematisiert und medial gepusht und ergeben eine Relevanz von 71,1% bzw. 65,7%. Ein Vergleichswert aus 2016 existiert nicht, da dieser Subtrend erst 2017/19 in die Befragung aufgenommen wurde.
- „**Work-Life-Blending**“, also die stärkere Vermischung zwischen Arbeits- und Freizeit, wird mit 66,1% relevanter als 2016 eingeschätzt, zeigt aber auch, dass es noch Bedarf in der Auseinandersetzung mit diesem Subtrend und seinen Rahmenbedingungen gibt.
- Leicht an Bedeutung abgenommen haben die Subtrends **Reduzierung hierarchischer Prozesse** und **Arbeiten in virtuellen Teams**.
- An Bedeutung zugenommen haben jedoch die Subtrends der **ökologischen Nachhaltigkeit der Inneneinrichtung und Flächengestaltung, a-typischen Beschäftigungsverhältnisse** sowie **Crowd- und Clickworking**. Bei diesen Trends wird die Readiness des Unternehmens auf nur rund 20% bzw. 10% geschätzt.

#### 4.5. Relevanz und Readiness für die Demokratisierung

Im Indexvergleich erhält diese Dimension bei der Relevanz sowohl 2016 als auch 2018/19 den letzten Platz (siehe Abb. 7), hat jedoch am zweitstärksten zugelegt, nämlich um 2,3 Prozentpunkte. Nachstehend werden die wesentlichsten Beurteilungen durch die StudienteilnehmerInnen dargelegt (siehe Abb. 11).

- **Zunehmend transparente und partizipative Kommunikationsprozesse** werden gemäß der aktuellen Befragung mit einer Zustimmung von 86,9% als sehr bedeutsam angesehen. Die

größte Differenz dieser Dimension von 49,7% zwischen der Relevanz und der wahrgenommenen Readiness lässt darauf schließen, dass die Kommunikationsprozesse in den befragten Unternehmen noch optimiert werden müssen.

DEMOKRATISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz 2019	Readiness 2019	Diff 2019	Vergleich Relevanz 2016-18/19
Zunehmend transparente und partizipative <b>Kommunikationsprozesse</b>	86,9	37,2	49,7	↑
Verstärkt <b>selbstbestimmtes inhaltliches Arbeiten</b> der MitarbeiterInnen	86,1	48,3	37,8	
<b>Ergebnisorientierte Vertrauenskultur</b>	85,4	42,1	43,3	↑
<b>Koordinativ, begleitende Rolle der Führungskraft</b> (zB. als Entwicklung, "Enabler", Coach)	79,9	33,5	46,4	
Verstärkte <b>Zeitsouveränität</b> der MitarbeiterInnen (abgestimmt im Team und mit der Führungsperson)	79,4	48,4	31,0	
<b>Eigene, selbstverantwortliche Gestaltung</b> der eigenen <b>Entwicklung und Karriere</b>	77,2	38,4	38,8	↑
<b>Konzeptionelle Beteiligung der MitarbeiterInnen</b> über Themen der Strategieentwicklung und operativen Entscheidungen	74,4	33,0	41,4	
Verstärkt <b>demokratisch-partizipatives</b> Führungsverständnis	71,9	29,4	42,5	↑
Durch MitarbeiterInnen <b>selbstorganisierte, demokratisch agierende</b> Projektteams	67,3	24,1	43,2	↑
<b>Mitbestimmung</b> der MitarbeiterInnen über relevante <b>Projekte</b>	55,5	26,7	28,8	▲
<b>Neue Formen der Führung</b> (zB "Führung auf Zeit", "Führung in Teilzeit", geteilte Führung")	50,0	18,7	31,3	↓
<b>Finanzielle Beteiligung</b> von mitarbeitenden Personen über neue Finanzierungsformen	45,2	11,8	33,4	▼
<b>Mitbestimmung</b> der MitarbeiterInnen über <b>Lohn- und Gehaltssysteme sowie Bonusmodelle</b>	39,3	9,6	29,7	↑
<b>Mitbestimmung</b> der MitarbeiterInnen über interne <b>Führungspersonen und -systeme</b>	38,4	10,6	27,8	▼
Skala: (1) sehr hoch ... (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten				

Abbildung 11: Relevanz und Readiness zur Demokratisierung

- Einhergehend mit den veränderten Werten der jüngeren Generationen, sehen die Studierenden den Subtrend **verstärkt selbstbestimmtes inhaltliches Arbeiten der MitarbeiterInnen** mit einem Relevanzwert von 86,1% ebenfalls als bedeutend an. Vergleichswerte aus 2016 gibt es nicht.
- Basis für ein verstärkt demokratisches Umfeld mit selbstbestimmten Arbeiten und partizipativen Kommunikationsprozessen ist eine **ergebnisorientierte Vertrauenskultur**. Dieser Subtrend der Demokratisierung belegt mit 85,4% den dritthöchsten Wert an Relevanz. Lediglich 42,1% der befragten StudienteilnehmerInnen erachten sich jedoch selbst als entsprechend vorbereitet auf diese Thematik. Die Differenz zwischen Relevanz und Readiness ist die drittgrößte dieser Dimension.

- Der Subtrend **koordinativ, begleitende Rolle der Führungskraft** wurde neu aufgenommen und hat deswegen keinen Vergleichswert aus 2016. Die wahrgenommene Relevanz von rund 80% macht die hohe Bedeutung der Führungskraft in der neuen Arbeitswelt deutlich. Gleichzeitig zeigt sich die zweithöchste Differenz zwischen Relevanz und Readiness, nämlich 46,4% und entsprechendes Verbesserungspotential auf. Besonders stark steigend – mit über 16,6 Prozentpunkten - wird der Trend eines **verstärkt-demokratischen Führungsverständnisses** gesehen (72%). Die Readiness wird mit 29,4% sehr verhalten attestiert. Auffallend ist jedoch, dass **neue Formen der Führung** weit weniger relevant wahrgenommen werden, nämlich nur mit 50%. Ein Vergleich zu 2016 ergibt sogar einen Rückgang um 8,3 Prozentpunkten.
- Rund 80% der StudienteilnehmerInnen sehen die **verstärkte Zeitsouveränität** als relevant und 74,4% die **konzeptionelle Beteiligung der MitarbeiterInnen** an der Strategieentwicklung und operativen Entscheidungen. Vergleichswerte aus 2016 existieren nicht.
- Unverändert im Vergleich zu 2016 ist die zugeschriebene Relevanz der **Mitbestimmung der MitarbeiterInnen über relevante Projekte** in der Höhe von 55,5%.
- Andere Subtrends zeigen relativ geringe Relevanzzuschreibungen: **finanzielle Beteiligung** (45,2%), **Mitbestimmung über Lohn- und Gehaltssysteme** (39,3%), **interne Führungspersonen und -systeme** (38,4%).

## 5. Handlungsempfehlungen für die ersten Schritte

Im Rahmen der Erhebung wurden die StudienteilnehmerInnen gefragt, „welche konkreten Empfehlungen für die ersten Schritte zur „digitalen Transformation“ bzw. „New Work“ sie anderen Unternehmen geben können?“. 32 EntscheidungsträgerInnen haben erste Empfehlungen ausgesprochen, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Der Kategorienbildung wurde das Modell des Orientierungsmodell der strategischen Erneuerung (3W-Modell) nach Krüger (2009) zugrunde gelegt:

- Dieses sieht als Ausgangspunkt eines Wandlungsprozesses den **Wandlungsbedarf**, dh. das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderung der Unternehmung und der Teilbereiche. Wichtig für einen erfolgreichen Wandel ist, dass die objektive Notwendigkeit auch subjektiv wahrgenommen wird.
- Die **Wandlungsbereitschaft** kann als Schlüssel zu einem erfolgreichen Wandel gesehen werden. Diese inkludiert sowohl die Einstellungsakzeptanz als auch die Verhaltensakzeptanz der Organisationsmitglieder.
- Beruhend auf den durch geeignete Befähiger unterstützte Möglichkeiten der Organisationsmitglieder, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen, ist die **Wandlungsfähigkeit** zu nennen. Dazu zählen personelle, unternehmensbezogene und technische Befähiger, wie Wissen und Können, flexible Prozesse etc.

Die inhaltsanalytische Analyse entsprechend dem 3W-Modell ergab in Summe 60 detaillierte Statements, die entsprechend kategorisiert und geclustert wurden und erste Schritte in Richtung „digitale Transformation“ und „New Work“ aufzeigen (siehe Abb. 12).

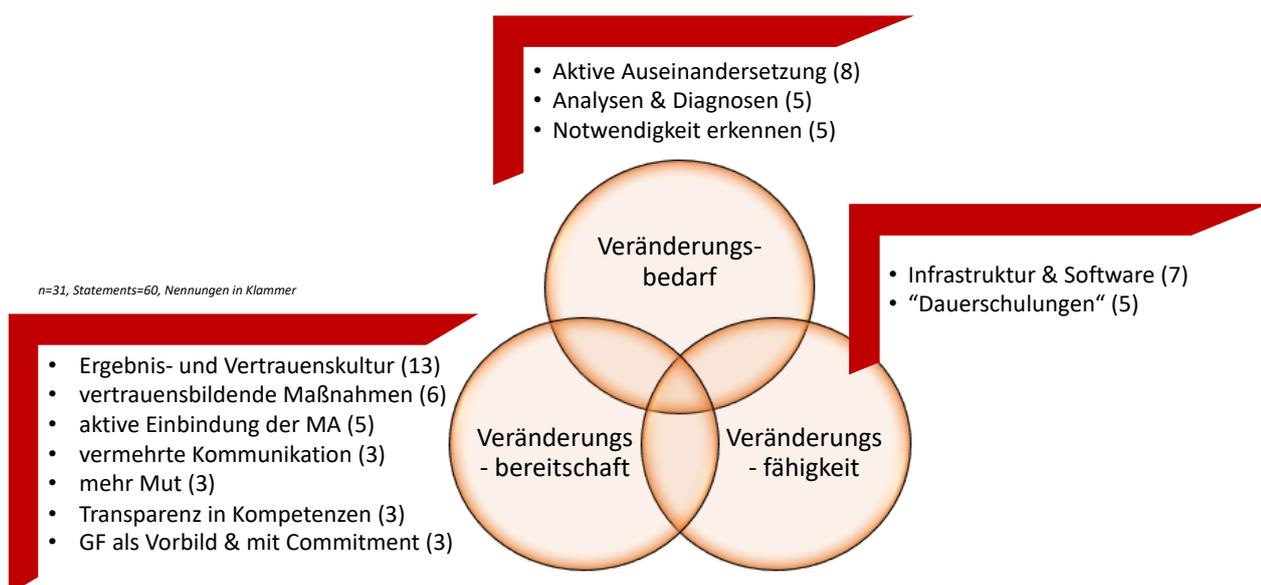


Abbildung 12: Empfehlungen für die ersten Schritte in Richtung „digitale Transformation“ und „New Work“



Die Hebung des **Wandlungsbedarfs** (18 Nennungen) wird vor allem durch die aktive Auseinandersetzung (8) mit dem Thema unterstützt. Dazu zählen Maßnahmen wie sich „*Best Practice Beispiele ansehen und im Unternehmen ausprobieren*“ (id=1033), Chancen erkennen zu können, sich „*echte Auszeit nehmen*“ (id=108) für die digitale Transformation. Analysen und Diagnosen (5) sind dabei erforderlich, um Trends zu analysieren und zu erforschen wo das Unternehmen in Hinblick auf diese steht: „*als Firma die digitalen Geschäftsmodelle und deren Einfluss auf die eigene Branche evaluieren*“ (id=403). Die StudienteilnehmerInnen empfehlen insbesondere, dass dadurch die Notwendigkeit (5) einer Entwicklung der Bedarf gehoben werden kann. Aussagen wie „*Es ist Zeit das wir etwas tun, sonst schwimmen uns alle davon!!*“ (id=498) und „*an der Veränderung teilnehmen, ansonsten bleibt man auf der Strecke*“ (id=61) verdeutlichen die Notwendig, den Bedarf zu diskutieren.

Mit 30 Nennungen zur **Veränderungsbereitschaft** zeigt sich ein Schwerpunkt bei den Empfehlungen durch die StudienteilnehmerInnen. Bei der Ergebnis- und Vertrauenskultur (13) und den vertrauensbildenden Maßnahmen (6) gilt es vor allem das „*Teaming in den Vordergrund stellen*“ (id=158) und „*Verantwortung gepaart mit Vertrauen*“ (id=134) als Wert zu verankert. Dazu zählt auch „*Diversity Management vorantreiben! Hierdurch erweitern sich die Perspektiven in der Hierarchie Mitarbeiter und wirken dadurch stärker auf das Management bzw. Führung. Dies kann die digitale Transformation erleichtern.*“ (id=62) Auch der „*Verzicht auf normierte Arbeitszeit, nur mehr Messung des Arbeitsvolumens mit Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses*“ (id=367) sollte bedacht werden und trägt zur Bereitschaft einer Veränderung bei. Die aktive Einbindung (5) in die digitale Veränderung wird als wertvolle Maßnahme empfohlen. Es gilt „*Mitarbeiter/innen darauf vorbereiten, einführen in das Thema und deren Sichtweisen ein/abholen und in die eigene Strategie mit einfließen lassen*“ (id=200) und auch „*Anreiz zur aktiven Einbringung von Ideen und Trends*“ (id=185) zu schaffen. Die Kommunikation ist zu stärken und vermehrt umzusetzen, wie eine „*offene interne abteilungsübergreifend und externe Kommunikation*“ (id=185) sowie das „*Beibehalten einiger "analoger" Methoden, besonders hinsichtlich Kommunikation mit MitarbeiterInnen*“ (id=225). Bereitschaft erfordert auch Mut (3) und die StudienteilnehmerInnen heben „*den Mut, Neues zu testen*“ (id=256) hervor. Auch wird empfohlen, „*die typische (österreichische) Scheu vor Veränderung muss einer Neugier nach Neuem weichen, dann passiert die digitale Transformation leichter*“ (id =163). Die Transparenz in Kompetenzen (3) wird als wichtig genannt sowie das Agieren der Geschäftsführung als Vorbild (3), denn „*Geschäftsführung muss hinter dem Veränderungsprozess stehen und lernen Verantwortung kontinuierlich abzugeben.*“ (id=310)

Zur Erhöhung der **Veränderungsfähigkeit** (12 Nennungen) werden zwei Bereiche angeführt. So sollen Schulungen & Weiterbildung (7) die Fähigkeit der MitarbeiterInnen und Führungskräfte entwickeln, in dem man zum Beispiel „*Dauerschulungen implementiert*“ (id=208). Der zweite Aspekt betrifft die erforderliche Infrastruktur & Software (5) der Organisation. Aussagen, wie „*Ausstattungs- und Geräteankauf*“ (id=139) und „*brauchbare Anwendungen*“ (id=466) und der „*Wertigkeit durch Schaffung von Stellen bzw. Organisationseinheiten im Unternehmen Rechnung tragen*“ (id=83), zeigen, dass einige Unternehmen noch grundsätzliche Ressourcen zur Unterstützung einer Veränderungsfähigkeit benötigen.

## Literaturverzeichnis

- Apt, W., Bovenschulte, M. Priesack, K., Weiß, Ch. & Hartmann, E.A. (2018): Einsatz von digitalen Assistenzsystemen im Betrieb. URL: <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen> (Sept 2018)
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017): Fortschritt durch Forschung und Innovation. Bericht zur Umsetzung der Hightech-Strategie. URL: [https://meinarbeitgeberverband.de/fileadmin/user\\_upload/Bericht\\_zur\\_Umsetzung\\_der\\_HighTech-Strategie\\_D\\_2017\\_35S.pdf](https://meinarbeitgeberverband.de/fileadmin/user_upload/Bericht_zur_Umsetzung_der_HighTech-Strategie_D_2017_35S.pdf) (Sept 2018)
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Digitalpolitik für Wirtschaft, Arbeit und Verbraucher. Trends – Chancen – Herausforderungen. URL: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitalpolitik.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=16](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitalpolitik.pdf?__blob=publication-File&v=16) (Sept 2018)
- Creusen, U., Gall, Birte & Hackl, O. (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Hofmann, J. & Wienken, V. (2018). Digital Leadership. Führung in der digitalen Transformation. <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-504074.html> (Sept 2018)
- IDG Research Services (2018): Studie Arbeitsplatz der Zukunft. URL: [https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie\\_Arbeitsplatz-der-Zukunft\\_2018.pdf](https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie_Arbeitsplatz-der-Zukunft_2018.pdf) (Sept 2018)
- Kimpeler, S. & Dönitz, E. (2016): Der digitale Wandel der Arbeitswelt und Herausforderungen für die Bildung. Eine Foresight-Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung. URL: [https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccv/2016/Vodafone\\_Stiftung\\_Fraunhofer-Foresight-Studie.pdf](https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccv/2016/Vodafone_Stiftung_Fraunhofer-Foresight-Studie.pdf) (Sept 2018)
- Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage
- Liebhart, U. & Oppelmayer, A. (2017): Studie analysiert die 4-D-Trends der Arbeitswelt. In: Personal-manager, Jg. 15(1), S. 26-29
- Mayring, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung (5. Auflage ed.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (pp. 601-613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.

- Medjedović, I. (2010). Sekundäranalyse. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (pp. 304-319). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Welppe, I.M., Brosi, P. & Schwarzmüller, T. (2018): Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter. Frankfurt am Main: Campus Verlag