



Autorin  
**Ursula Liebhart**  
Professur für  
Personalwesen und Organisation,  
Studienbereich  
WIRTSCHAFT & MANAGEMENT,  
Fachhochschule Kärnten



[www.hrm.at/profiles/ursula-liebhart](http://www.hrm.at/profiles/ursula-liebhart)



Autorin  
**Anna Oppelmayer**  
Junior Researcher,  
Fachhochschule Kärnten

# Studie analysiert die „4-D-Trends“ der Arbeitswelt

Zukunftsstudien und Medienberichte über Themen und Trends, die in den nächsten Jahren auf Unternehmen und Mitarbeiter zukommen, sind zahlreich und vielfältig, mitunter auch widersprüchlich und bedrohlich. Die gemeinsame Klammer aktueller Prognosen ist die nahezu ausnahmslose Behauptung, dass die Auswirkungen der Trends auf die Arbeitswelt gravierend sein werden. Daher stellt sich die Frage, welche Trends die Entscheidungsträger als tatsächlich relevant wahrnehmen und inwiefern sich die Unternehmen darauf vorbereitet fühlen. Dieser Fragestellung gingen wir für das Bundesland Kärnten in einer Studie nach und präsentieren nun die ersten Ergebnisse.

## Zum Studiendesign

Anhand einer qualitativen Metaanalyse von mehr als 160 Forschungs- und Zukunftsstudien, Buch- und Journalbeiträgen zu prognostizierten Entwicklungen im mitteleuropäischen Raum haben wir in einem ersten Schritt Themen anhand einer „Fokusthemen-Landkarte“ herausgearbeitet und geclustert. Diese Fokusthemen lassen sich in vier Metatrends für die Arbeitswelt zusammenfassen: Digitalisierung, Demokratisierung, Diversität und Dynamisierung.

In der zweiten Forschungsphase folgte im September 2016 eine Online-Erhebung unter Entscheidungsträgern aus Kärntner Unternehmen. Die Studienteilnehmer beurteilten die Relevanz der Trends (mit den detailliert abgefragten Fokusthemen) für ihr Unternehmen sowie die Readiness (Bereitschaft/Fähigkeit) der eigenen Organisation, diesen zu begegnen. 206 Teilnehmer haben den Online-Fragebogen vollständig und mit zahlreichen Anregungen zu offenen Frageblöcken ausgefüllt. Die Mehrheit arbeitet in Unter-

## Digitalisierung: Wahrgenommene Relevanz der Fokusthemen

Erhöhte Sicherheitsanforderungen für unternehmerische Daten (Cybersecurity)	93,1	
Moderne und zeitgemäße IT-Ausstattung der Arbeitsumgebungen aller Mitarbeiter	90,6	
Nahtloses, schnittstellenfreies Arbeiten und Kommunizieren mittels Informationstechnologien	88,6	
Digitale Kompetenz als Notwendigkeit für zukünftige Berufe bzw. Berufsgruppen	86,9	
Nutzung von Cloud-Technologien (gesicherte Daten und Anwendungen im Netz)	78,3	
Mobile Geräte zum Empfang & zur Erfassung von Daten und Informationen (Mobile Devices, Wearables)	77,4	
Neue bzw. andere Formen des Zusammenwirkens inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse	76,4	
Einsatz digitaler Lernformen und -systeme	73,3	
Einsatz von „Big Data“ für viele Bereiche und Prozesse	71,6	
Entwicklung neuer Berufe und Berufsgruppen	67,6	
Virtual Reality und Telepresence-Technologien zur Präsentation und Übertragung realitätsnaher Bilder	64,3	
Entwicklung und Einsatz von Robotern in verschiedenen Bereichen („Robotik“)	54,8	

Abbildung 1: Relevanz der Fokusthemen DIGITALISIERUNG (Angaben in Prozent)



nehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern in Branchen der Industrie, Information und Kommunikation sowie in der Branche freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistungen.

### Digitalisierung

Die prognostizierte Digitalisierung verändert Lebens- und Arbeitswelten, erfordert tiefe Eingriffe in die inner- und zwischenbetrieblichen Prozesse, fördert aber auch neue ganzheitliche Geschäftsmodelle. Konzepte wie „Industrie 4.0“, „Internet of Things“ oder „Big Data“ stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiter und bringen vielfache Herausforderungen mit sich. Die digitale Arbeitswelt bewirkt aber auch eine Öffnung des Zugangs zu Fachkräften, wie beispielsweise über Crowdsourcing-Plattformen.

Als ein sehr relevantes Fokusthema im Trend der Digitalisierung nennt die große Mehrheit der Studienteilnehmer (93 Prozent) die Cybersecurity, also erhöhte Sicherheitsanforderungen für unternehmerische Daten (Abbildung 1). Dies gilt unabhängig von Unternehmensgröße und Branche. Als ebenfalls relevant stufen die Teilnehmer eine moderne und zeitgemäße IT-Ausstattung aller Mitarbeiter (90 Prozent) und ein nahtloses und schnittstellenfreies Arbeiten und Kommunizieren mit Informationstechnologien (89 Prozent) ein. Mehr als drei Viertel (78 Prozent) halten Cloud-Technologien für relevant. Zwei Drittel finden die Entwicklung neuer Berufe und Berufsgruppen (68 Prozent) wichtig. Gefragt nach dem Wegfall von Berufsgruppen, halten es rund 72 Prozent der Studienteilnehmer für hoch bis sehr wahrscheinlich, dass Berufsgruppen mit einem geringen Qualifikationsniveau in den nächsten fünf Jahren wegfallen. Nur ein Viertel der Befragten nimmt dies auch für höher qualifizierte Berufsgruppen an.

Auf die ersten drei relevanten Fokusthemen der Digitalisierung sehen sich die Unternehmen durchaus gut vorbereitet und weisen auch auf zahlreiche interne Initiativen aus diesen Bereichen hin. Darunter fallen insbesondere Investitionen in die Sicherheit sowie Sensibilisierung der Mitarbeiter, die Schaffung moderner Arbeitsplätze durch neue Serverstrukturen, Systemumstellungen und effektivere Hardware als auch Initiativen

### Diversität: Wahrgenommene Relevanz der Fokusthemen

Lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik	83,2	
Konsequentes Management der Generationen mit ihren Werten und Einstellungen	82,0	
Integration und Sozialisation jüngerer Mitarbeiter (Gen Y und Z) in Organisationen	79,5	
Genderunabhängige Personalpolitik als Fundament eines attraktiven Arbeitgebers	77,4	
Interkulturelle Zusammenarbeit im Unternehmen und mit externen Partnern	74,6	
Stärkung der Frauen in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen	68,8	
Integration und Sozialisation von Menschen mit Migrationshintergrund in Organisationen	63,6	
Bewusster Einsatz von Mixed Teams	61,9	
Integration beeinträchtigter Menschen	54,9	
Sensibilität und Berücksichtigung religiöser Unterschiedlichkeiten	40,0	

Abbildung 2: Relevanz der Fokusthemen DIVERSITÄT (Angaben in Prozent)

zur Umsetzung digitaler Meetings und Implementierung digitaler (ortsungebundener) Büros und Archive. Nur durchschnittlich vorbereitet fühlen sie sich auf durchaus wichtige Entwicklungen wie die wachsende Bedeutung der digitalen Kompetenz, das Zusammenwirken innerbetrieblicher Prozesse sowie auf den Umgang mit „Big Data“. Als Treiber einer positiven Auseinandersetzung mit der Digitalisierung betrachten die Studienteilnehmer insbesondere eine Personalentwicklung, die digitale Kompetenzen stärkt, eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit der Digitalisierung fördert sowie einen verstärkten Wissensaustausch (Best-Practice-Sharing) zwischen Unternehmen anregt. Die Verfügbarkeit eines leistungsfähigen Breitbandinternets im gesamten Bundesland und die Schaffung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Geschäftsprozesse, welche die Digitalisierung beeinflusst, sehen die Befragten als wesentliche Rahmenbedingungen, die der Gesetzgeber gestalten kann.

### Diversität

Die demografische Entwicklung der europäischen Gesellschaft und die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten führen zu einer verstärkten Vielfalt innerhalb der Belegschaft. Entsprechend der Charta der Vielfalt haben wir die Kerndimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft und Nationalität, Alter,

Behinderung, sexuelle Orientierung sowie Religion und Weltanschauung als Fokusthemen abgefragt. Als relevante Themen der Diversität (Abbildung 2) nannten insbesondere große Unternehmen die lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik (83 Prozent), das konsequente Generationenmanagement (82 Prozent) und die Integration von Mitarbeitern der Generationen Y und Z (80 Prozent).

Auf die als besonders relevant genannten Fokusthemen sehen sich die Studienteilnehmer nur mittelmäßig vorbereitet: Sowohl bei der lebensphasenorientierten und individualisierten Personalpolitik als auch beim Generationenmanagement orten die Unternehmen noch großen Handlungsbedarf. Sie führen hingegen viele Initiativen in den Dimensionen Kultur, Geschlecht und Alter an. So unterstützt ein Unternehmen die Integration von Mitarbeitern und Lehrlingen mit Migrationshintergrund gezielt durch interne Personalentwicklung. Andere berichten von „Junior-Talent-Programmen“, die den Nachwuchs fördern sollen. Hinzu kommen Programme zur Frauenförderung, beispielsweise durch Mentoring, sowie zur Förderung junger Talente durch das frühzeitige Heranführen an Führungsaufgaben. Eine stärkere Sensibilisierung für Themen der Diversity-Kultur ist aus Sicht der Befragten wünschenswert. Dabei



geht es um eine grundsätzliche Haltung von Toleranz und Respekt, die sich nicht erst im Unternehmen vermitteln lässt. Besonders häufig weisen die Studienteilnehmer auf die Bedeutung der staatlichen Bildungspolitik hin, deren Aufgabe sie darin sehen, das Bildungssystem zu entstauben, um die jungen Menschen besser auf die zukünftige Arbeitswelt vorzubereiten. Dies kann aus Sicht der Befragten beispielsweise durch die Verankerung von Mehrsprachigkeit im Schulsystem geschehen – sowie durch eine bessere Förderung der Basiskompetenzen wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Bezogen auf die rechtlichen Rahmenbedingungen wünschen sich die Studienteilnehmer bedachtere Förderkriterien, um den gesetzlichen Vorgaben der Diversität besser entsprechen zu können, sowie geringere Lohnnebenkosten, um die Attraktivität als Arbeitgeber auch für ausländische Arbeitskräfte zu erhöhen. Auch die Anerkennung ausländischer Studienabschlüsse sollte der Gesetzgeber aus Sicht einiger Befragter erleichtern.

### Dynamisierung

Unter der Dynamisierung verstehen wir die kontinuierliche Anpassung und Flexibilisierung der Arbeitskontexte sowohl an unternehmerische Bedarfe als auch an individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter. Sie lässt sich auf vielen Ebenen betrachten – angefangen von Arbeitszeiten und -orten über die Gestaltung der Arbeitsplätze bis hin zur Organisation und der vertraglichen Fixierung der Arbeitsverhältnisse. Auch die Prozesse und Strukturen innerhalb der Organisationen unterliegen einer zunehmend dynamischen Veränderung.

Da die Anforderungen an Organisation und Mitarbeiter durch die Dynamisierung der Arbeit steigt, betrachten die Studienteilnehmer (Abbildung 3) den Fokus auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit als besonders relevant (92 Prozent). Auch flexible Arbeitszeitmodelle sind ihnen in diesem Zusammenhang wichtig (86 Prozent). Die Arbeitgeber sehen sich auf diese beiden Trends selbst durchaus gut vorbereitet und führen zahlreiche Initiativen für eine flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und -orten an. Noch nicht so weit sind sie, wenn es um die Gestaltung agiler und flexibler Organisationsstrukturen (77 Prozent) sowie externer und mobiler Arbeitsbereiche (76 Prozent), wie Homeoffice oder Co-Office,

### Dynamisierung: Wahrgenommene Relevanz der Fokusthemen



Abbildung 3: Relevanz der Fokusthemen DYNAMISIERUNG (Angaben in Prozent)

geht. Crowdsourcing, also das Outsourcen von Aufgaben über webbasierte Plattformen, beurteilen aktuell immerhin 45 Prozent der Studienteilnehmer als relevant.

Gleichzeitig weisen die Studienteilnehmer darauf hin, dass interne Kommunikation und Changemanagement gefordert sind, um die Flexibilisierungsangebote transparent zu halten und umsetzbar zu machen. Hier sind vor allem die Arbeitgeber gefordert, diese Entwicklung zu ermöglichen. Gleichzeitig sehen Unternehmen allerdings die gesetzlichen Rahmenbedingungen als begrenzend und begrüßen eine stärkere Deregulierung. Die Unterstützung der Politik und Interessensvertretungen für moderne, unbürokratische und flexible Rahmenbedingungen sind notwendig, um dem Trend der Dynamisierung wirksamer begegnen zu können.

### Demokratisierung

Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen und Prozesse gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Ar-

beit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren. Dabei wird nach Welp et al. (in Sattelberger, 2015) unterschieden: die Beteiligung von Mitarbeitern an (Management-)Entscheidungen, die finanzielle Beteiligung sowie die soziale und psychologische Beteiligung. Insbesondere die letzte Beteiligung führt dazu, dass sich Mitarbeiter als wertvoller Teil eines Kollektivs sehen und dem Unternehmen und dem Team verbunden fühlen.

Relevante Fokusthemen sehen die Studienteilnehmer in einer Unternehmenskultur, welche „Leistung, Team und Vertrauen“ als Kernwerte umfasst (81 Prozent). Ebenfalls sehr wichtig sind aus ihrer Sicht selbstbestimmtes Arbeiten mit hoher Zeitsouveränität (80 Prozent) sowie transparente und partizipative Kommunikationsprozesse (80 Prozent). Als weniger wichtig bewerten die Teilnehmer finanzielle Beteiligungen von mitarbeitenden Personen, Mitbestimmung über die Auswahl der internen Führungspersonen sowie über Lohn- und Gehaltssysteme (Abbildung 4).



**Demokratisierung: Wahrgenommene Relevanz der Fokusthemen**











Zunahme der kombinierten Werte „Leistung, Team & Vertrauen“ in Unternehmenskulturen	81,2	
Verstärkt selbstbestimmtes Arbeiten und Zeitsouveränität der Mitarbeiter	80,2	
Zunehmend transparente und partizipative Kommunikationsprozesse	79,8	
Mitarbeiter treiben die eigene Karriere strategisch voran und agieren proaktiv	67,2	
Zunahme an von Mitarbeitern selbstorganisierten und demokratisch agierenden Strukturen	57,4	
Verstärkt demokratisch-partizipatives Führungsverständnis	55,3	
Mitbestimmung der Mitarbeiter über relevante Projekte	55,1	
Finanzielle Beteiligung von mitarbeitenden Personen über neue Finanzierungsformen	45,4	
Mitbestimmung der Mitarbeiter über interne Führungspersonen und -strukturen	40,8	
Mitbestimmung der Mitarbeiter über Lohn- und Gehaltssysteme	31,6	

Abbildung 4: Relevanz der Fokusthemen DEMOKRATISIERUNG (Angaben in Prozent)

In Summe sehen sich die Befragten auf diesen Trend verhaltener vorbereitet. Es gibt einige Initiativen und Formen der Mitbestimmung in Form von finanziellen Beteiligungen und auch der Gestaltung des eigenen Leistungssystems, zum Beispiel durch transparente Prämiensysteme bis hin zu 360-Grad-Feedbacksystemen. Einige Unternehmen binden ihre Mitarbeiter auch in relevante strategische Entscheidungen ein. Doch ein großer Teil der Studienteilnehmer – insbesondere aus stark regulatorischen und haftungskritischen Branchen wie der Finanzwelt – steht der Mitarbeiterbeteiligung eher kritisch gegenüber. Andere sehen, dass sich die eigene Branche durchaus in einem diesbezüglichen Veränderungsprozess befindet. Dabei betonen die Befragten vielfach, dass hoch qualifiziertes Personal eine Voraussetzung für ein stärker demokratisiertes Unternehmen ist.

**Stärkste Abweichungen zwischen Relevanz und Readiness**

Die Studie weist Fokusthemen aus, in denen die Abweichungen zwischen der wahrgenommenen Relevanz und der eigenen Readiness groß sind. Am stärksten klaffen diese bei der lebensphasenorientierten und individualisierten Personalpolitik, bei der digitalen Kompetenz und der Cybersecurity auseinander.

**Handlungsfelder im Umgang mit den Trends**

Somit ergeben sich einige zentrale Handlungsfelder für Unternehmen, die den großen Trends der Arbeitswelt positiv begegnen wollen:

- ▶ Auf der individuellen Ebene des einzelnen Mitarbeiters sind eine starke Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen und die Bereitschaft für Veränderungen gefragt. Mitarbeiter sind zudem stärker als früher gefordert, Verantwortung zu übernehmen. Digitale Kompetenz und ein souveräner Umgang mit Diversität sind unabdingbar.
- ▶ Auf der unternehmerischen Mikro-Ebene ist die Entwicklung einer Organisationskultur mit Werten wie Leistungsorientierung, Vertrauen und Teamwork sehr wichtig. Die Wertschätzung der Vielfalt, eine stärkere Transparenz von agilen Strukturen, Prozessen und Entscheidungen sowie eine adäquate Mitbestimmung bei noch stärkerer Flexibilisierung stehen im Mittelpunkt des Transformationsmanagements.
- ▶ Auf der zwischenbetrieblichen Meso-Ebene kann Unternehmen nahegelegt werden, noch stärker kooperative Initiativen in und zwischen den Branchen zu fördern und Wissensaustausch sowie Vernetzung zu forcieren. Regionale

Arbeitsgruppen können Lernen und regionale Weiterentwicklung optimal unterstützen.

- ▶ Auf der gesellschaftlichen Makro-Ebene braucht es moderne gesetzliche Rahmen- und Förderbedingungen sowie eine inhaltliche und didaktische Adaption von Aus(-Bildung).

Die 4-D-Trends treiben daher die betriebliche Personalarbeit, welche die obigen Handlungsfelder unterstützen muss. HR-Manager müssen sich verstärkt den Rollen der Changemanager und Kulturentwickler widmen sowie lebensphasenorientierte und flexible HR-Konzepte implementieren. Die Qualifizierungs- und Entwicklungsarbeit erweist sich als zentral. Unternehmen sind gefordert, digitale und Diversity-Kompetenzen als Basis vieler zukünftiger Berufsfelder zu fördern. Gleichzeitig müssen aber auch personale und soziale Kompetenzen entwickelt werden, um verstärkt partizipative und selbstverantwortliche Prozesse und Entscheidungen zu ermöglichen.

**LITERATURTIPPS**

**New World of Work. Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. Trends – Erfahrungen – Lösungen.** Von Michael Bartz und Thomas Schmutzer. Linde Verlag, Wien 2014.

**Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze.** Von André Papmehl und Hans J. Tümmers. Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

**Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten.** Von Jutta Rump und Norbert Walter. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2013.

**Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft.** Von Thomas Sattelberger, Isabell Welp und Andreas Boes. Haufe 2015.

**Arbeit – eine Neubestimmung. Managementforschung 24.** Von Jörg Sydow, Dieter Sadowski und Peter Conrad. Springer Gabler, Wiesbaden 2014.