



ARBEITSWELT IN KÄRNTEN 2030

Relevanz und Readiness Kärntner Unternehmen für die Trends der Arbeitswelt

FH-Prof. Mag. Dr. Ursula Liebhart | Fachhochschule Kärnten

Anna Oppelmayer, Bakk. MSc. | 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

ISBN: 987-3-902545-03-9

ARBEITSWELT IN KÄRNTEN 2030

Relevanz und Readiness Kärntner Unternehmen für die Trends der Arbeitswelt

Ursula Liebhart | Anna Oppelmayer

im Juli 2017

Eine elektronische Version des Dokuments ist verfügbar unter: www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/

Zitiervorschlag:

Liebhart, U., & Oppelmayer, A. (2017). Arbeitswelt in Kärnten 2030: Relevanz und Readiness Kärntner Unternehmen für die Trends der Arbeitswelt. Working Paper No. 1. Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. URL: www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/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.

Zusammenfassung

Zahlreiche Forschungs- und Zukunftsstudien sowie aktuelle Bücher- und Journalbeiträge zu Themen der zukünftigen Arbeitswelt weisen auf vielfältige Trends und Entwicklungen hin, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die moderne Arbeitswelt beeinflussen werden. Die genannten Entwicklungen sind mannigfaltig und wechselseitig wirkend bzw. verstärkend und die Auswirkungen dieser Trends auf die MitarbeiterInnen und Organisationen werden von der einschlägigen Fachliteratur als gravierend bezeichnet. Im Kern lassen sie sich in den Prognosen vier dominante Trends identifizieren: Digitalisierung, Demokratisierung, Diversität und Dynamisierung.

Das vorliegende Working Paper beschäftigt sich mit der Frage, welche prognostizierten Trends die EntscheidungsträgerInnen aus Kärntner Unternehmen als tatsächlich relevant wahrnehmen, inwiefern sich die Unternehmen darauf vorbereitet sehen und wo Rahmenbedingungen zu entwickeln sind. Dabei werden die Ergebnisse einer empirischen Erhebung zur Relevanz von Trends aus dem Herbst 2016 aus Sicht von EntscheidungsträgerInnen diskutiert.

Schlagwörter: Arbeitswelt 4.0, Kärnten, Digitalisierung, Diversität, Dynamisierung, Demokratisierung

Abstract

Numerous research studies and future studies as well as book chapters and journal articles on the future of the world of work identify a range of different trends and developments that will most likely impact on the modern world of work. The identified developments will take effect in a varied and interactive, or reinforcing, way. Relevant literature describes the consequences these will have on employees as serious. Essentially they can be seen in the forecasts of four major trends: Digitilization, democratization, diversity and dynamization.

The current Working Paper examines the question of which of the forecast trends the decisions-makers among Carinthian businesses will actually consider as relevant, analyzes to what extent businesses consider themselves prepared for these developments and identifies where there is a need for framework conditions to be developed. The results of an empirical study carried out in the Autumn 2016 on the relevance of trends from the perspective of the decision-makers are discussed.

Keywords: World of Work 4.0, Carinthia, digitalization, diversity, dynamization and democratization

Inhaltsverzeichnis

<u>1</u>	EINFÜHRUNG & ZIELSETZUNG	1
<u>2</u>	FORSCHUNGSDESIGN	1
2.1	Erarbeitung zukünftiger Trenddimensionen	1
2.2	Beurteilung zukünftiger Trenddimensionen	2
<u>3</u>	DIE 4-D-TRENDS ALS TREIBENDE FAKTOREN DER ARBEITSWELT	5
3.1	Trend der Digitalisierung	5
3.2	Trend der Diversität	9
3.3	Trend der Dynamisierung	12
3.4	Trend der Demokratisierung	18
<u>4</u>	RELEVANZ UND READINESS DER 4-D-TRENDS AUS SICHT KÄRNTNER UNTERNEHMEN	23
4.1	Relevanz und Readiness für die Digitalisierung	23
4.2	Relevanz und Readiness für die Diversität	25
4.3	Relevanz und Readiness für die Dynamisierung	26
4.4	Relevanz und Readiness für die Demokratisierung	29
4.5	Stärkste statistische Signifikanzen	31
<u>5</u>	INITIATIVEN UND ANREGUNGEN DER KÄRNTNER ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN	35
5.1	Digitalisierung	35
5.1.1	Bisherige Initiativen im Bereich der Digitalisierung	35
5.1.2	Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Digitalisierung	37
5.2	Diversität	38
5.2.1	Bisherige Initiativen im Bereich der Diversität	38
5.2.2	Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Diversität	40
5.3	Dynamisierung	41
5.3.1	Bisherige Initiativen im Bereich der Dynamisierung	41
5.3.2	Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Dynamisierung	42
5.4	Demokratisierung	44
5.4.1	Bisherige Initiativen im Bereich der Demokratisierung	44
5.4.2	Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Demokratisierung	45
<u>6</u>	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE KÄRNTNER WIRTSCHAFT	47
	LITERATURVERZEICHNIS	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 4-D-Trends für Arbeitswelten	2
Abbildung 2: Sample der Studie	3
Abbildung 3: Wahrgenommene Relevanz und Readiness Digitalisierung	23
Abbildung 4: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Digitalisierung	24
Abbildung 5: Relevanz und Readiness zur Diversität	25
Abbildung 6: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Diversität	26
Abbildung 7: Relevanz und Readiness zur Dynamisierung	27
Abbildung 8: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Dynamisierung	28
Abbildung 9: Relevanz und Readiness der Demokratisierung	29
Abbildung 10: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Demokratisierung	30
Abbildung 11: Stärkste signifikante Abweichungen nach der Branche	31
Abbildung 12: Stärkste signifikante Abweichungen nach der Unternehmensgröße	32
Abbildung 13: Stärkste signifikante Abweichungen nach der Rolles des/der EntscheidungsträgerIn	33
Abbildung 14: Stärkste signifikante Abweichungen nach dem Alter	34
Abbildung 15: Bisherige Initiativen im Bereich der Digitalisierung	35
Abbildung 16: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Digitalisierung	37
Abbildung 17: Bisherige Initiativen im Bereich der Diversität	39
Abbildung 18: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Diversität	40
Abbildung 19: Bisherige Initiativen im Bereich der Dynamisierung	42
Abbildung 20: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Dynamisierung	43
Abbildung 21: Bisherige Initiativen im Bereich der Demokratisierung	44
Abbildung 22: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Demokratisierung	45
Abbildung 23: Handlungsfelder für die Arbeitswelt der Zukunft	47

1 Einführung & Zielsetzung

Zahlreiche Forschungs- und Zukunftsstudien sowie aktuelle Bücher- und Journalbeiträge (wie zum Beispiel: Bartz & Schmutzer, 2015; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Eichhorst & Buhlmann, 2015a; Gaspar & Hollmann, 2015; Hackl & Gerpott, 2015; Picot & Neuburger, 2013; Rump & Walter, 2013; Sedmak & Schweiger, 2012; World Economic Forum, 2016; Zimmermann, 2013) zu Themen der zukünftigen Arbeitswelt weisen auf die vielfältigen Trends und Entwicklungen hin, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die moderne Arbeitswelt beeinflussen werden. Gleichzeitig wird prognostiziert, dass die Auswirkungen der Trends auf die MitarbeiterInnen und Organisationen gravierend sein werden. UnternehmerInnen und Führungskräfte sind daher in hohem Maße gefordert und verantwortlich dafür, dass sich Organisationen und MitarbeiterInnen mit den zukünftigen Trends aktiv auseinandersetzen und adäquate Maßnahmen setzen. Aus ressourcenorientierter Perspektive (Welge & Allaham, 2003) sind Unternehmen gezwungen, langfristig und wohlüberlegt die unternehmerischen Ressourcen gezielt einzusetzen. Sie müssen klar priorisieren und abwägen, welchen Trends sie in welcher Intensität Folge leisten müssen, wollen und auch können. Es ist daher aus strategischer Sicht für Unternehmen, aber auch für wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen eines Landes wichtig zu wissen, welche Trends die EntscheidungsträgerInnen als tatsächlich relevant wahrnehmen, inwiefern sich die Unternehmen auch darauf vorbereitet sehen und wo Rahmenbedingungen zu entwickeln sind. Das Projekt „Arbeitswelt in Kärnten 2030“ 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**“).

Aus den Ergebnissen sollen konkrete Handlungsfelder für Kärntner Unternehmen ableitbar gemacht werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen bzw. sichern. Erste Ergebnisse wurden im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Kärnten 2030“ des Studienbereichs Wirtschaft & Management der Fachhochschule Kärnten im Oktober 2016 präsentiert.

2 Forschungsdesign

2.1 Erarbeitung zukünftiger Trenddimensionen

In der **ersten Projektphase** (Januar-Mai 2016) wurden rund 160 Forschungs- und Zukunftsstudien sowie Buch- und Journalbeiträge zu prognostizierten Entwicklungen im mitteleuropäischen Raum des Zeitraums 2008-2016 ausgewählt. Zielsetzung war, jene Trends herauszufiltern, die einen hohen Überschneidungsgrad relevanter Entwicklungen ausweisen. Entsprechend den Kriterien einer validen Sekundäranalyse (Medjedovic, 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 ist eine Trendlandkarte mit vier Hauptkategorien, nämlich vier Trenddimensionen für die Arbeitswelt: Digitalisierung, Diversität, Dynamisierung und Demokratisierung sowie zahlreiche Subtrends innerhalb der Trenddimensionen. Auf die Inhalte dieser vier Trenddimensionen wird im folgenden Kapitel detaillierter eingegangen.

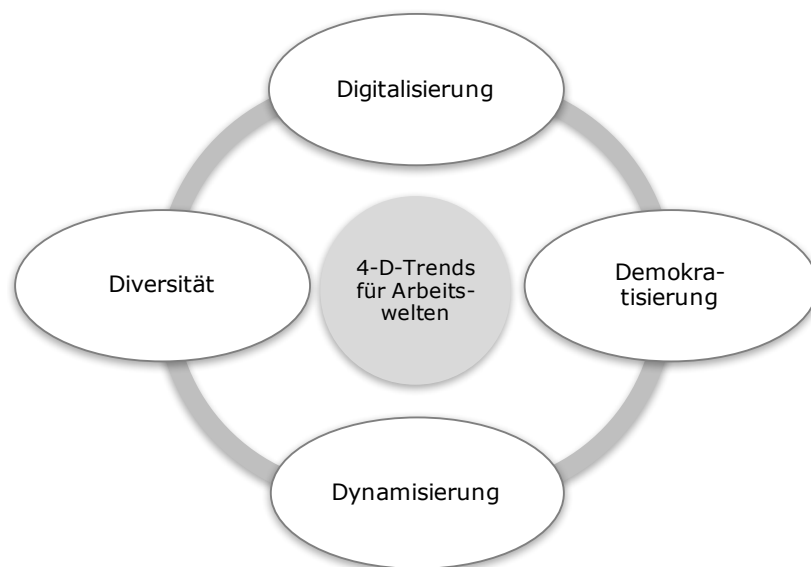


Abbildung 1: 4-D-Trends für Arbeitswelten

2.2 Beurteilung zukünftiger Trenddimensionen

In der **zweiten Projektphase** (Juni – Oktober 2016) wurde aus den zuvor erarbeiteten Subkategorien zu den Trenddimensionen ein Fragenkatalog abgeleitet, mit dem Ziel die Relevanz und die Readiness Kärntner EntscheidungsträgerInnen in Bezug auf die Trenddimensionen zu erheben. Gleichzeitig erhob der Fragebogen auch bisherige Initiativen sowie geplante Maßnahmen und Anforderungen. Die Herausforderung der Fragebogenentwicklung lag darin, jene Themen zu adressieren, die für die gesamte Wirtschaft relevant waren und diese Fragen verständlich und möglichst selbsterklärend abzufragen.

In einem **Pretest** mit ausgewählten Kärntner EntscheidungsträgerInnen wurde der Fragebogen im August 2016 evaluiert. Die PretesterInnen waren ausgewählte kritisch reflektierte Führungskräfte, UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Branchen. Aufgrund des Ergebnisses des

Pretests wurden zwei weitere Fragen aufgenommen und das Wording der Fragestellungen bzw. die Erklärungen in den Fußnoten marginal geschärft.

Die **Online-Erhebung** wurde an EntscheidungsträgerInnen aus Kärntner Unternehmen über verschiedene Email-Verteiler (Kärntner Wirtschaftsforschungsfond, Industriellen Vereinigung, Wirtschaftsforum der Führungskräfte, Kärntner Wirtschaftskammer) sowie 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 **206 TeilnehmerInnen** den Fragebogen vollständig und mit zahlreichen aktuellen und zukünftig geplanten Maßnahmen sowie Anregungen zu offenen Frageblöcken 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, aber auch das Gesundheits- und Sozialwesen. Rund 40% der Antwortenden sind EntscheidungsträgerInnen in jungen Unternehmen mit weniger als 15 Jahren Bestand.

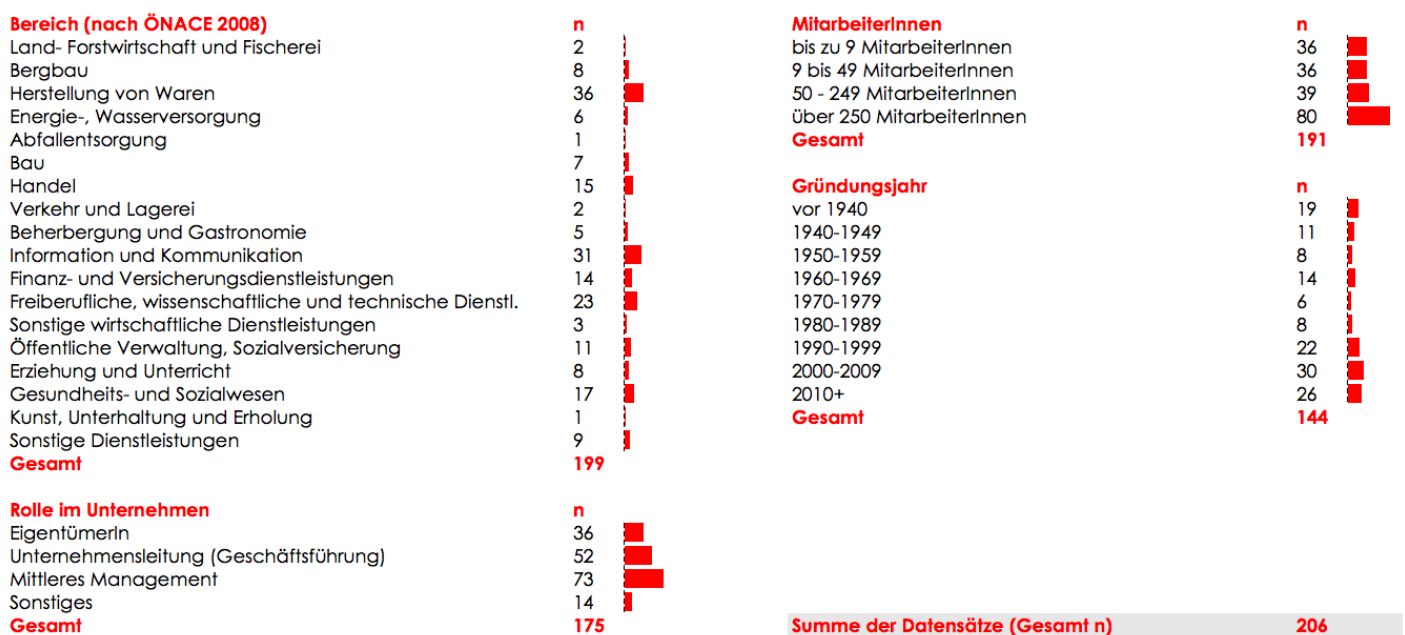


Abbildung 2: Sample der Studie

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 zugeschriebenen Relevanz und wahrgenommenen Readiness dargestellt. Eine Signifikanzanalyse anhand der wichtigen Breaks nach Branche (die 4 am stärksten vertretenen Branchen), der Größe des Unter-

nehmens, der organisationalen Rolle des Studienteilnehmers und dem Alter des Unternehmens komplettiert die Auswertung pro Trenddimension. Die signifikanten Unterschiede ($p < 0.01$) wurden anhand von T-Tests und One-Way-Anova ermittelt. Die Antworten auf die offenen Fragen wurden inhaltsanalytisch nach Mayring (2002) in induktive Kategorien abgeleitet und kategorisiert. Die qualitativen Ergebnisse werden in einem eigenen Kapitel pro Trenddimension ausführlich beschrieben.

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

3.1 Trend der Digitalisierung

Neue Technologien haben stets gesellschaftliche Veränderungen und Veränderungen in Organisationen hervorgebracht, man bedenke nur die Verbreitung der Eisenbahn und die damit einhergehende Revolutionierung des Transportwesens am Ende des 18. Jahrhunderts. Der Trend der Digitalisierung stellt eine neue Etappe des technologischen Wandels dar (Kaiser & Kozica, 2015). Nach Väth (2016) kann der Begriff der Digitalisierung im Kontext der Arbeitswelt in vier Kategorien eingeteilt werden: 1) die Selbststeuerungsfähigkeit von technischen Systemen, zum Beispiel das selbstfahrende Auto, 2) die Vernetzung von technischen Systemen, Informationsbeständen und Akteuren, wie beispielsweise die Mensch-Maschine-Interaktion, aber auch Cloudworking, Echtzeit-Kommunikation und virtuelle Führung, 3) technische Assistenzsysteme, wie Datenbrillen und 4) Simulationen auf Basis virtueller Realitäten. Die zunehmende weltweite Internetnutzung, immer leistungsfähigere IT-Systeme bei sinkenden Produktionskosten, hochentwickelte Robotik und Sensorik, 3-D-Druck als neue Produktionstechnik, cyberphysische Systeme, die eine Vernetzung der realen und virtuellen Welt ermöglichen und Big Data führen dazu, dass sich ganze Branchen verändern, klassische Geschäftsmodelle revolutioniert werden und neue Produktions- und Logistikketten sowie Produkte und Dienstleistungen entstehen. Angestoßen wird der technologische Wandel insbesondere von zwei Kräften. Erstens jene Veränderungen, die durch Robotik und künstliche Intelligenz angeregt werden und zweitens die Veränderungen, die durch ein zunehmend global verfügbares schnelles und mobiles Internet entstehen (Eichhorst & Buhlmann, 2015b). Der digitale Wandel führt die Unternehmen in eine digitale und globale Ökonomie.

Jede Veränderung für sich – und insbesondere in Wechselwirkung miteinander – bringt enorme Potentiale, die Art und Weise, wie wir arbeiten und wirtschaften, grundlegend zu beeinflussen (Ballhaus, Song, Meyer, Ohrtmann & Dressel, 2015; Bauer, Schlund, Marrenbach & Ganschar, 2014; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; InterSearch Executive Consultants, o.J.; Sauter, Bode & Kittelberger, 2015; Wischmann, Wangler & Botthof, 2015). Die technologischen Entwicklungen bewirken jedoch auch Substituierbarkeitspotenziale von Berufsgruppen und Anforderungsniveaus (Dengler & Matthes, 2015) und führen einerseits zu einem Wegfall konkreter Berufsgruppen (Frey & Osborne, 2013; Peneder, Bock-Schappelwein, Firgo, Fritz & Streicher, 2016; World Economic Forum, 2016) andererseits aber auch zu einer Emergenz neuer Berufsgruppen (Eichhorst & Buhlmann, 2015b; Picot & Neuburger, 2013). Die Technik gilt sicherlich als das „Schmiermittel“ (Bartz & Schmutzer, 2014b, p. 20) in der New World of Work.

Die Vielfalt und Komplexität technologischer Entwicklungen wurden in Subkategorien herausgearbeitet und werden in den folgenden Absätzen skizziert.

- In Verbindung mit dem stetigen Ausbau des mobilen Internets stellen **Cloud-Technologien** einen wesentlichen Treiber für Veränderungen in der Arbeitswelt dar (World Economic Forum, 2016).

Darunter wird die Möglichkeit verstanden, IT-Infrastrukturen, Plattformen und Software mit Hilfe des Internets unternehmensübergreifenden Anwendergruppen in einer gemeinsamen Umgebung zur Verfügung zu stellen, um eine zentralisierte Datenspeicherung und –verarbeitung zu ermöglichen (Holtgrewe, Riesenecker-Caba & Flecker, 2015). Durch die Entwicklung des Cloud-Computing wird eine flexible, dezentrale Leistungserbringung (Apt, Bovenschulte, Hartmann & Wischmann, 2016) innerhalb und außerhalb des Bürogebäudes, im Café oder im Home-Office ermöglicht (Spath, Bauer, Rief, Kelter, Haner & Jurecic, 2012).

- Eine weitere zunehmend bedeutende digitale Innovation zur Flexibilisierung der Arbeit sind **Virtual Reality und Telepresence Technologien zur Präsentation und Übertragung realitätsnäher Bilder**, wie beispielsweise Skype-Meetings oder e-Conferences. Unter Telepresence Technologien versteht man Systeme, die eine möglichst realitätsnahe Interaktion zwischen Menschen ermöglichen, indem räumlich entfernte GesprächsteilnehmerInnen in Lebensgröße und hoher Auflösung per Bildschirm übertragen werden und damit ein Gefühl von räumlicher Präsenz entsteht. Auch eine holografische Übertragung eines Menschen als dreidimensionale Projektion ist eine Telepresence Option. Virtual Reality Technologien simulieren eine unmittelbare Nähe zu anderen Menschen, die in Wirklichkeit an einem anderen Ort sind (Nauheimer, 2016).
- **Mobile Geräte zum Empfang und zur Erfassung von Daten und Informationen, die am Körper getragen werden**, z.B. als Armband, Smartwatch, Smartglass oder als Teil der Kleidung, werden zukünftig verstärkt zum Einsatz kommen (Mobile Devices, Wearables). Im weitesten Sinne werden auch in die Haut transplantierte Chips als Wearables bezeichnet. Diese können beispielsweise zur Messung der Arbeitszeit eingesetzt werden (Nauheimer, 2016).
- Das **Arbeiten und Kommunizieren mit den Informationstechnologien** wird zukünftig „seamless“, d.h. **nahtlos und schnittstellenfrei**. Die Geräte in unserer Umgebung vernetzen sich selbstständig und die Programme, Formate und Betriebssysteme kommunizieren ohne Widerstände oder Hindernisse (Spath et al., 2012). „Die Integration von Medien bzw. Geräten in einer einheitlichen Umgebung“ (Fischer, Schmutzer, Bartz & Solar, 2015, p. 10) wird als Unified Communication und Collaboration (UCC) bezeichnet.
- Durch den technologischen Fortschritt gibt es **neue bzw. andere Formen des Zusammenwirkens inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse**, beispielsweise durch elektronische Geschäftsprozesse, Collaboration Plattformen, Internet der Dinge, Cyber Physical Systems, Industrie 4.0, Internet-Handel, Online Buchungs-/Reservierungssysteme, e-commerce etc.; die Kommunikation und Zusammenarbeit wird damit grundlegend verändert (Nauheimer, 2016). Existierende Arbeitsprozesse können durch den Einsatz von intelligenten Automatisierungs-, Produktions- und Vernetzungstechnologien effizienter und effektiver organisiert und durchgeführt werden, indem entlastende Hilfsmittel und Instrumente bis hin zur Automation von Produktions- und Administrationsprozessen zur Verfügung stehen (Picot & Neuburger, 2013). Dazu zählt beispielsweise der Einsatz

von adaptiven und assistiven Maschinen, die mit dem Menschen interagieren (Mensch-Maschine-Teams) (Apt et al., 2016). Neben der virtuellen Vernetzung ermöglicht das Internet flexible Kooperations- und Organisationsformen. Das Verschmelzen zwischen der realen und virtuellen Welt, das Internet der Dinge, bringt Entlastungen durch interagierende Objekte und intelligente Umgebungen. Darüber hinaus ergeben sich dadurch neue Geschäftspotentiale, vor allem in den Bereichen Automatisierung, Logistik, Gesundheit, Umwelt, Energie etc. Desweiteren bietet die Technologie Optimierungspotentiale inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse, beispielsweise durch Produkte, die mit ihrer Umwelt kommunizieren. Eine weitere Entwicklung im Rahmen der Digitalisierung ist die interne und externe Kommunikation durch soziale Plattformen, Web 2.0 Anwendungen, wie Foren oder Wikis und Social Software (buero-forum, 2012). Es wird eine Vielzahl an Kommunikationskanälen und –tools eingesetzt, um Informationen und Wissen zu teilen, SMS, Voice Mail, Chats, Apps, Videotelefonie, Social Media Plattformen, Festnetztelefonie – die Auswahl der Kommunikationskanäle ist umfassend und führt oftmals dazu, dass es für die Mitarbeitenden immer schwieriger wird, relevante Informationen herauszufiltern und den richtigen Kommunikationskanal auszuwählen (Bartz & Schmutzer, 2014b).

- Die **Entwicklung und der Einsatz von Robotern** ist vor allem in der Industrie 4.0 ein relevantes Technologiefeld. Dazu gehören kooperierende Roboter oder robotische Systeme, die in Ansätzen menschliche Fähigkeiten wie Wahrnehmung, Kognition und Motorik aufweisen können (Apt et al., 2016, p. 29). Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig und reichen von Industrierobotern bis hin zu Servicerobotern für den Alltag (Staubsauger, Rasenmäher) und Assistenzroboter für ältere Menschen bis hin zu Drohnen zur Überwachung und zum Transport. Durch Roboter, die ihre physische Umgebung erkennen und in der Lage sind eigenständig zu handeln, können vielfältige Optimierungspotentiale genutzt werden (Walter, Fischer, Hausmann, Klös, Lobinger, Raffelhüschen, Rump, Seeber & Vassiliadis, 2013). Die Rolle des Menschen im Produktionsprozess verändert sich vom Erbringer der Arbeitsleistung hin zum Überwacher der Maschinen, die in der Lage sind, Routinetätigkeiten selbstständig abzuwickeln. Der Mensch greift nur im Notfall ein (Shareground & University of St. Gallen, 2015).
- Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass **digitale Lernformen und –systeme** weiter zunehmen (Dormann, Schmieden & Gerholz, 2016). Die technische Unterstützung der Mitarbeitenden bezog sich bis dato überwiegend auf die Assistenz bei Arbeitsschritten, also beispielsweise der Kontrolle von Arbeitsergebnissen wie einer Schweißnaht oder dem Anzeigen von Montageanleitungen. Im Gegensatz dazu fokussieren sich die derzeitigen Weiterentwicklungen der IT-Systeme insbesondere auf die Verbesserung der Benutzerschnittstelle. Die neuen Tutorensysteme, sogenannte prozessorientierte Assistenzsysteme, sind in der Lage, ihre Unterstützung auf die individuellen NutzerInnen und ihre Bedürfnisse und konkreten Unterstützungswünsche anzupassen. Damit verschwimmt zunehmend die Grenze zwischen Arbeit und Lernen bzw. zwischen produktiver Arbeit und Weiterbildung (Apt et al., 2016).

- Die Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen alle Bereiche unserer Gesellschaft und beeinflussen (lebens-)wichtige Infrastrukturen des öffentlichen Lebens und der Wirtschaft. Dadurch wächst jedoch auch die Gefahr von Angriffen auf diese Systeme (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2016), denn die vorherrschende und zunehmend stärkere Abhängigkeit von der technischen Infrastruktur bringt eine erhöhte Verletzlichkeit und Angreifbarkeit mit sich. Effektive Sicherheitslösungen, insbesondere im Softwarebereich, zur angemessenen Abwehr von drohenden Gefahren werden unabdingbar (Walter et al., 2013). **Cybersecurity** hat hierbei die Aufgabe, die Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit, Integrität und Vertraulichkeit der Daten sicherzustellen (Holtgrewe et al., 2015).
- „Als Big Data wird die Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen bezeichnet, die durch technische Fortschritte sowohl bei Prozessoren, in der Sensorik, aber auch in den Analysemethoden ermöglicht werden“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015, p. 14). Diese **Big Data** liegen für viele Bereiche und Prozesse vor. Die sinnhafte Auswahl, Kombination und Interpretation dieser wird zu einer neuen Schlüsselqualifikation (Heiling & Kuba, 2015; Shareground & University of St. Gallen, 2015).
- Außentermine bei Kunden, Dienstreisen oder Home-Office – durch die zunehmend zeitlich und örtlich flexibilisierte Arbeitsweise muss auch die IT-Ausstattung der Mitarbeitenden die modernen Mobilitätsansprüche berücksichtigen. Eine **moderne und zeitgemäße IT-Ausstattung** hat hierbei sowohl einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Konkurrenzsituation als auch als Wettbewerbsfaktor auf dem Arbeitsmarkt (Hofmann & Fehr, 2015).
- Die Digitalisierung verändert nicht nur unser Arbeiten auf allen Ebenen, sie führt insbesondere dazu, dass **digitale Kompetenzen eine Grundvoraussetzung für das Berufsleben** werden. (Daheim & Wintermann, 2016; Heiling & Kuba, 2015; Pesch, 2016; Picot & Neuburger, 2013). Die Fertigkeit, Computer zu bedienen, gehört heutzutage neben Lesen, Schreiben und Rechnen zu den Grundqualifikationen. Unter dem Begriff Digital Literacy subsumiert, gehören dazu Grundkenntnisse über den prinzipiellen Aufbau und die Funktionsweise von Computern, grundlegende Anwendungskenntnisse aber auch die Fähigkeit, in Online-Communities zu partizipieren. Wesentlich hierbei ist zusätzlich die Kompetenz, mit den vorhandenen Informationen zielgerichtet, selbstbestimmt, verantwortungsvoll und effizient umgehen zu können (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen und gesellschaftlichen Schichten besteht jedoch ein digital divide, eine digitale Bildungskluft (Heiling & Kuba, 2015). Diese ist auch zwischen den verschiedenen Generationen zu beobachten (Hay Group, 2014).
- Durch den technologischen Fortschritt werden ArbeitnehmerInnen und Roboter in gewissen Berufen zu Substituten. Andererseits entwickeln sich durch neue Technologien und Produktionsmöglichkeiten aber auch **neue, komplementäre Berufe und Berufsgruppen** (Eichhorst & Buhlmann,

2015b). Die digitale Entwicklung und die damit einhergehenden **Veränderungen bei den Berufsgruppen** unterliegen einer großen Bandbreite an Bewertungen und Vorhersagen. Manche Autoren statuieren millionenfache Arbeitsplatzverluste, während andere eine ideale neue, digitale Arbeitswelt vorhersehen (Apt et al., 2016). Außer Frage scheint zu sein, dass sich die Jobprofile in den kommenden Jahren verändern und Roboter, Apps und Big-Data-Algorithmen Arbeiten erledigen werden, die bislang von Erwerbstätigen durchgeführt wurden. Durch die fortschreitende Robotisierung und die Vernetzung schätzen Experten, dass in den kommenden Jahren bereits Millionen Arbeitsplätze in den Industrieländern nicht mehr benötigt werden (Buchhorn & Werle, 2016; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Die Wissenschaftler Osborne und Frey von der Universität Oxford zeigten in ihrer Studie auf, dass in den nächsten Jahren in den USA 47% der Arbeitsplätze von Computern übernommen werden könnten. Gemäß Frey und Osborne betrifft diese Bedrohung nicht nur einfach qualifizierte Arbeitsplätze, sondern auch komplexere Tätigkeiten, sofern diese in Programm-Algorithmen abgebildet werden können (Frey & Osborne, 2013). Welche Qualifikationsniveaus am meisten betroffen sein werden, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Buchhorn and Werle (2016) prognostizieren, dass in allen Berufen, in welchen Routinen einen Großteil der Aufgaben ausmachen, die Aufgabenfelder einem Wandel unterliegen werden oder Jobs komplett entfallen. Die Entwicklungen könnten jedoch auch in eine Richtung gehen, in der vor allem die Berufe im mittleren Qualifikationsniveau – inklusiver der Facharbeiter – zukünftig einer stetig wachsenden Substituierbarkeit unterliegen, da die Automatisierung einfacher Tätigkeiten zu teuer und der hochqualifizierten Tätigkeiten technisch nicht umsetzbar sei. Dies kann zu einer Beschäftigungspolarisierung in Form einer relativen Zunahme von gering- und hochqualifizierter Beschäftigung führen (Apt et al., 2016; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Auf der anderen Seite bedeutet dies jedoch auch, dass überall jene Fachkräfte benötigt werden, die Apps programmieren, Roboter entwickeln und Big-Data-Algorithmen steuern. Die Arbeitswelt 4.0 schafft neue Berufsgruppen wie Chief Digital Officers, Data Scientists, Big Data Analytiker oder Data Architects (Buchhorn & Werle, 2016; InterSearch Executive Consultants, o.J.). Auch eine Zunahme des Dienstleistungssektors ist zu erwarten (Sedmak & Schweiger, 2012).

3.2 Trend der Diversität

Der demografische Wandel und die Mobilität der Menschen führen zu einer schrumpfenden, alternden aber gleichzeitig auch immer bunteren Gesellschaft und damit auch Erwerbspersonenpotenzial. Die demografische Entwicklung der Gesellschaft und die Globalisierung der Wirtschaftsaktivitäten führen daher zu einer verstärkten Vielfalt in der Belegschaft. Aufgrund dieser Entwicklungen müssen Unternehmen nach Wegen suchen, diese Vielfalt produktiv einzusetzen. Eine adäquate Heterogenität wird zunehmend als Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit und Produktivität von Unternehmen erkannt (Langhoff, 2009; Wegge & Schmidt, 2015).

Diversity Management stellt einen Managementansatz dar, der auf die Wahrnehmung, Förderung und Nutzung der Vielfalt von MitarbeiterInnen als auch relevanter Anspruchsgruppen der Organisation abzielt (Bendl, Hanappi-Egger, & Hofmann, 2012). Letztendlich ist Diversity Management nach Stuber (zitiert in Neumann, 2016b, p. 46) ein „strategischer Veränderungsprozess, der die Bereitschaft aller Beteiligten erfordert“. Dazu gehören die bewusste Wahrnehmung, Wertschätzung, Förderung und Nutzung der Potentiale von Unterschieden sowie das gezielte Fördern von Vielfalt und Offenheit (Langhoff, 2009; Wegge & Schmidt, 2015).

Diversity inkludiert alle Dimensionen menschlicher Vielfalt (in beispielsweise dem Vier-Schicht-Modell nach Gardenswartz & Rowe, 1998), wird jedoch vielfach auf jene sechs inneren Dimensionen fokussiert, die in der Charta der Vielfalt abgedeckt werden: Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnische Herkunft und sexuelle Orientierung (Wirtschaftskammer Österreich, 2017). Beschleunigt durch die demografischen Entwicklungen kann Vielfalt als zentraler Wettbewerbsfaktor in einer globalen und individualisierten Gesellschaft gesehen werden. Als Konsequenz ergibt sich daher die Forderung nach einer individualisierten Personalpolitik, die sich an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entlang der Lebens- und Berufsphasen orientiert (Rump, Wilms & Eilers, 2014).

Die Herausforderungen demografischer Entwicklungen wurden in Subkategorien herausgearbeitet und werden in den folgenden Absätzen skizziert.

- Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist das Alter die entscheidende Variable. Einerseits führt die zunehmende Alterung der Gesellschaft in den Unternehmen dazu, dass sich die Altersspanne jener Personen, die innerhalb eines Unternehmens miteinander zusammenarbeiten, stetig vergrößert. Dies führt zu einer größeren Vielfalt an Altersgruppen (Generation Y, Generation X und Baby Boomer Generation) am Arbeitsplatz. Durch ein **konsequentes Management der Generationen mit ihren Werten und Einstellungen** können Unternehmen von dieser Diversität profitieren, indem sie die Stärken und Schwächen der einzelnen Generationen berücksichtigen und für die unterschiedlichen Bedürfnisse sensibilisiert sind (Fischer, Rump, Eilers, Fleischer, Heyn, Holdenried, Marquardt, Mittrop & Platzer, 2013; Gatterer, o.J.; Hackl & Gerpott, 2015; Schröder, Förster & Schmicker, 2015; Zimmermann, 2013).
- Eine **lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik** orientiert sich an den Berufs- und Lebensphasen der MitarbeiterInnen und fokussiert auf zentrale Handlungsfelder wie die Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, Anreizsysteme etc. (Rump et al., 2014). Eine langfristige Laufbahnplanung, Patchwork-Biografien, kurze Erwerbsunterbrechungen, Phasen der Teilzeitbeschäftigung, Unterstützung ehrenamtlicher außerbetrieblicher Funktionen etc. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Fischer et al., 2013; Nextpractice, 2016) sowie eine generationenorientierte Differenzierung der eingesetzten Personalmaßnahmen sind mögliche Lösungsansätze, die auch einen direkten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausüben (Deller & Wöhrmann, 2013; Hackl & Gerpott, 2015).

- Neben der zunehmenden Alterung der Gesellschaft ist auf der anderen Seite jedoch ein gleichzeitiger Rückgang der jüngeren Altersgruppen aufgrund niedriger Geburtenraten zu beobachten. Für die Unternehmen wird es daher zur Notwendigkeit, junge Fachkräfte an das Unternehmen zu binden. Dabei spielt die **Integration und Sozialisation jüngerer MitarbeiterInnen (Generation Y und Z) in Unternehmenskultur und Organisationen** eine entscheidende Rolle. Die Bevölkerungskohorte, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurde, wird als Digital Natives oder auch Generation Y bezeichnet und ist insbesondere durch ihre Technologieaffinität sowie dem Streben nach Selbstverwirklichung und Sinnstiftung und dem Wunsch nach einer Vereinbarkeit von Arbeit und Leben gekennzeichnet. Im betrieblichen Miteinander haben die Digital Natives ein hohes Interesse an persönlicher Weiterbildung und -entwicklung, Kollegialität und partnerschaftlicher Führung. Damit sind sie wesentlicher Treiber und Versinnbildlichung der neuen Arbeitswelt (Bartz & Schmutzer, 2014b; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Eckl-Kerber, 2013; Gebhardt, 2014; Parment, 2009; Walter et al., 2013). Die Generation Z folgt altersmäßig auf die Generation Y und bezeichnet jene Personen, die ab dem Jahr 1995 geboren wurden. Der Generation Z wird eine hohe Leistungsbereitschaft, Technologiekompetenz und Arbeitsflexibilität zugeschrieben. Sie haben eine realistische Grundhaltung und sind somit weder skeptisch, optimistisch oder pessimistisch (Scholz, 2014).
- Die Vereinbarkeit von Lebenssituationen und Berufsphasen betrifft sowohl Männer als auch Frauen (Deller & Wöhrmann, 2013; Eckl-Kerber, 2013; Fischer et al., 2013). Eine **genderUNabhängige Personalpolitik gilt als Fundament eines attraktiven Arbeitgebers**.
- Frauen sind im unternehmerischen Mittel- und Topmanagement noch immer unterrepräsentiert (Zimmermann, 2013), obwohl Frauen ebenso häufig einen qualifizierten Berufsabschluss vorweisen können und auch ihr Anteil am Arbeitsleben stetig ansteigt. Ursache dafür sind oftmals die vorherrschenden betrieblichen Rahmenbedingungen aber auch das knappe Zeitfenster, in der zeitlich das Vorantreiben der Fach- und Führungskarrieren und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Fischer et al., 2013) zusammenfällt. Nicht umsonst wird diese Zeitspanne auch als „Rushhour des Lebens“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Hackl, Wagner & Attmer, 2016) bezeichnet. Betreuungsaufgaben in der Familie sowie damit verbundene längere Erwerbsunterbrechungen und/oder Teilzeitanstellungen lassen sich mit den Anforderungen an Führungsaufgaben häufig nicht vereinbaren (Gerster, Dietz, Pfeiffer, Schneider & Brändle, 2008). Die **Stärkung der Frauen in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen** wird für die Sicherung der dies (Wegge & Schmidt, 2015), für das Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und vor allem zur positiven Integration kompetenter Ressourcen unabdingbar.
- Rund 22 Prozent der österreichischen und 12,4% der Kärntner Bevölkerung haben einen Migrationshintergrund (Statistik Austria, 2017). Damit verbunden sind verschiedene Sprachen, religiöse

Überzeugungen und Lebensstile. Um den Bedarf an Fachkräften zu sichern wird es notwendig werden, Arbeitskräfte auch im Ausland zu rekrutieren (Gerster et al., 2008; Zimmermann, 2013). Hierbei ist vor allem die Qualifikation der Zuwanderer entscheidend (Eckl-Kerber, 2013). Unternehmen sind gefordert, die Mitarbeitenden mit fachlichen Maßnahmen, wie Sprachtrainings und interkultureller Kompetenzentwicklung, administrativen Maßnahmen, zum Beispiel einer Unterstützung bei Behörden und psychologischen Maßnahmen zu unterstützen (Fischer et al., 2013), sowie familienbezogene Komponenten, wie Arbeitsmöglichkeiten für den Partner und Kinderbetreuungsmöglichkeiten mitzubedenken (Deller & Wöhrmann, 2013). Damit einhergehend kommt es auch zu einer größeren Diversität der Religionen innerhalb der Belegschaft. Die **Integration und Sozialisation von Menschen mit Migrationshintergrund in Unternehmenskultur und Organisation** sowie die **Sensibilität und Berücksichtigung religiöser Unterschiedlichkeiten** wird zukünftig unabdingbar.

- Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich auch auf den globalisierten Märkten zunehmende Vielfalt entwickeln wird und in immer größerem Umfang in international besetzten Teams oder auch zeitweise im Ausland gearbeitet wird. Die **interkulturelle Zusammenarbeit im Unternehmen, beispielsweise in Projektteams, sowie mit externen Partnern wie KundenInnen und Lieferanten** wird zukünftig noch mehr Bedeutung erlangen (Korge, Buck & Stolze, 2016; Spath et al., 2012; Wegge & Schmidt, 2015).
- Für Unternehmen wird die Einbindung und Integration von zunehmend bunteren Belegschaften, die mit unterschiedlichen Wertesystemen, Erwerbsbiografien und Einstellungen gekennzeichnet sind, also der **bewusste Einsatz von „Mixed-Teams“**, im Sinne von alters-, geschlechts- und kultureller Zusammensetzung, zwangsläufig an Bedeutung gewinnen (Wegge & Schmidt, 2015).
- Um auch Menschen mit Behinderungen eine Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen, sind vor allem barrierefreie Arbeitswelten notwendig. Hierzu gehört beispielsweise eine adäquate Ausstattung von Arbeitsplätzen oder unter Umständen barrierefreie Hard- und Software. Die **Integration von beeinträchtigten Menschen** wirkt weit über den Arbeitsmarkt hinaus und wird vor allem im Hinblick auf die alternde Gesellschaft und vor dem Hintergrund der verlängerten Lebensarbeitszeiten immer wichtiger (Apt et al., 2016; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Langhoff, 2009).

3.3 Trend der Dynamisierung

Einhergehend mit dem globalen Wettbewerb, der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und der zunehmenden Komplexität der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nimmt auch die Dynamisierung bzw. Entgrenzung der Arbeitswelt zu. Diese Dynamisierung vollzieht sich in unterschiedlichen Dimensionen – angefangen bei der Entgrenzung von Arbeitszeiten und –orten (Bartz & Schmutzer,

2014a; Eichhorst & Buhlmann, 2015a; Väh, 2016) über die Gestaltung der Arbeitsplätze (CBRE, 2014; Gnesda, 2016; Jánosky & Abicht, 2013; Klaffke, 2016; Nauheimer, 2016; Spath et al., 2012) bis hin zur Organisation und der vertraglichen Fixierung der Arbeitsverhältnisse (Brühl, 2010; Gerster et al., 2008; Shareground & University of St. Gallen, 2015; Väh, 2016; World Economic Forum, 2016). Darüber hinaus unterliegen auch die derzeit vorherrschenden Organisationsformen und die dazugehörigen Prozesse und Strukturen zunehmend dynamischen Veränderungen. Die Dynamisierung erfordert eine Öffnung oder Auflösung organisatorischer Grenzen sowohl nach außen als auch nach innen (Kaiser & Kozica, 2015). Nach außen öffnende Grenzen zeigen sich beispielsweise, indem Teile der betrieblichen Wertschöpfung auf Freelancer oder Dienstleistungsunternehmen ausgelagert und vertragliche Fixierungen der Arbeitsverhältnisse insgesamt dynamischer werden (Sedmak & Schweiger, 2012; Shareground & University of St. Gallen, 2015). Darüber hinaus werden auch die vertikalen Grenzen innerhalb der Organisation, d.h. die Hierarchieebenen durchlässiger (Kaiser & Kozica, 2015).

Die Dynamisierung ermöglicht den Unternehmen eine schnellere Anpassung auf Marktanforderungen, für die Beschäftigten soll die Dynamisierung eine bessere Work-Life-Balance, weniger Arbeitslosigkeit oder auch bessere Chancen am Arbeitsmarkt ermöglichen. Als negative Konsequenz der Dynamisierung – insbesondere aufgrund der flexiblen Dienstverhältnisse und der kontinuierlichen Erreichbarkeit durch die Digitalisierung – ist ein erhöhter Druck auf die Mitarbeitenden zu beobachten. Daher sind die Unternehmen gefordert, den Fokus auf die Gesundheit der Belegschaft zu legen (Sedmak & Schweiger, 2012). „Flexibilität wird zum Buzzword des 21. Jahrhunderts, für den einzelnen Angestellten wie den Großkonzern.“ (Buchhorn & Werle, 2016, p. 84)

Die Herausforderungen und Konsequenzen der dynamischen Entwicklungen wurden in Subkategorien herausgearbeitet und werden in den folgenden Absätzen skizziert.

- **Flexible Arbeitszeitmodelle**, wie Gleitzeit, Arbeitszeitguthaben, variable Zeitplanung (Zimmermann, 2013) oder Jahresarbeitszeitkonten (Walter et al., 2013), **ermöglichen eine Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden** (Schröder et al., 2015; Shareground & University of St. Gallen, 2015). Sie spielen für die Pflege und Versorgung von Kindern (Zimmermann, 2013) und älterer Familienangehöriger (Spath et al., 2012) eine essentielle Rolle. Flexible Arbeitszeitmodelle unterstützen aber auch ältere Beschäftigte, die mit Floating-Arbeitszeitmodellen die Möglichkeit erhalten, in den Jahren vor ihrem Pensionsantritt schrittweise die Arbeitszeit zu reduzieren (Eckl-Kerber, 2013; Hammermann, 2016). Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Lebensarbeitszeit steigen wird und ein hoher Anteil der Bevölkerung dem Arbeitsmarkt länger zur Verfügung steht. Flexible Arbeitszeitmodelle tragen dazu bei, dass diese Mehrarbeit nicht zu einem Verlust an Motivation und Zufriedenheit führt (Zimmermann, 2013).
- Für die Unternehmen wird es notwendig, auch **zeitreduzierte Formen von Führungsmodellen** zu implementieren (Eckl-Kerber, 2013). Führen in Teilzeit ist eine zunehmend bedeutende Maß-

nahme zur besseren Vereinbarkeit vom Berufs- und Privatleben für männliche und weibliche Führungskräfte. Dies zeigt bereits eine Studie aus dem Jahr 2012, in welcher belegt werden konnte, dass diese Maßnahme in mehr als 20% der Unternehmen eine große bzw. sehr große Rolle spielt (Deloitte Human Capital, 2012).

- Der stetige Ausbau des mobilen Internets, die Nutzung von Cloud-Technologien und das nahtlose und schnittstellenfreie Arbeiten und Kommunizieren mittels Informationstechnologien ermöglichen eine räumliche und zeitliche Dynamisierung der Arbeit und eröffnen damit Chancen, die Arbeit und Freizeit besser zu vereinbaren. Auf der anderen Seite verschwimmen damit jedoch auch die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Für viele Beschäftigte bedeutet flexibel zu arbeiten nicht, dass sie mehr Gestaltungsfreiraum erhalten, sondern dass ihre Arbeits- und Freizeit weniger planbar wird und eine Erreichbarkeit auch außerhalb der geregelten Arbeitszeiten verlangt wird. Insgesamt kommt es zu einer **stärkeren Vermischung der Arbeits- und Freizeitwelt („Work-Life-Blending“)**, beispielsweise durch flexible, selbstdefinierte Arbeitszeiten oder vorherrschende Erwartungen an Erreichbarkeit und Handlungsfähigkeit, insbesondere einer virtuellen, bedarfsorientierten Präsenz. Sind die MitarbeiterInnen aufgrund der mobilen Kommunikationsmedien auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar, wird von ständiger Erreichbarkeit oder Entgrenzung gesprochen. Dies kann zu gesundheitlichen Problemen oder Beeinträchtigungen in der sozialen Teilhabe führen (Arlinghaus, 2016; Bartz & Schmutzer, 2014b; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Holtgrewe et al., 2015; Korge et al., 2016). Die erweiterte Verfügbarkeit oder ständige Erreichbarkeit gehört mittlerweile zu den Hauptursachen von arbeitsbedingten Stresserkrankungen und Burn-out. Neben den negativen Auswirkungen auf die Gesundheit kann die erweiterte Verfügbarkeit auch Rollenkonflikte zwischen dem Privat- und Berufsleben hervorrufen sowie das mentale Distanzieren von der Arbeit („Abschalten“) erschweren (Bartz, 2015; Dettmers & Friedrich, 2015; Neumann, 2016a; Shareground & University of St. Gallen, 2015).
- Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen müssen sich Unternehmen mit den Wünschen ihrer Mitarbeitenden nach Entschleunigung und (Work-Life-)Balance auseinandersetzen (Gerster et al., 2008; Walter et al., 2013) und den **Fokus auf die Gesundheit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen** setzen. Dazu gehört neben dem körperlichen auch das geistige Wohlergehen, wie die mentale Einstellung zur Erholung und Entspannung, das soziale Wohlergehen und die Freude am Tun. Die Gesundheit basiert auf einer Wechselwirkung zwischen dem Individuum, das Eigenverantwortung für seine oder ihre Gesundheit tragen muss, der Arbeitswelt, sowohl von Seiten der Unternehmen als auch der Führungskräfte und der Umwelt (Bode, Kuhn, Richter & Schröer, o.J.; Emmerich, 2016; Gatterer, o.J.; Kampmann, 2013). Eine Weiterentwicklung sind die sogenannten Caring Companies, die die physische und psychische Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen fördern, indem sie neben der Gesundheitsvorsorge auch Angebote für Wohnen, Ausbildung und Freizeit („Corporate Life“) zur Verfügung stellen (Spath et al., 2012).

- Die Anwesenheitspflicht von MitarbeiterInnen in den Unternehmensräumlichkeiten wird zum Auslaufmodell (Bartz & Schmutzer, 2014b), wobei die Bedeutung von persönlicher Zusammenarbeit und räumlicher Nähe nicht unterschätzt werden darf. Als Reaktion auf diese Entwicklung kommt dem physischen Büro als Ort der Begegnung und Ankerpunkt für menschliche Interaktionen eine völlig neue Bedeutung zu (Gebhardt, 2014; Gnesda, 2016; Kohlert, 2016; Nauheimer, 2016). In modernen Firmengebäuden werden non-territoriale Bürokonzepte verfolgt, bei welchem die Arbeitsplätze nicht mehr einzelnen Personen zugeordnet sind. Die **Gestaltung der internen Arbeitsräume passt sich verstärkt an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen an**, unterschiedliche Arbeitsplatztypen werden den unterschiedlichen Anforderungen gerecht und die Mitarbeitenden können beliebig oft zwischen diesen wechseln. Dazu gehören beispielsweise Quiet Areas, also Räume für konzentrierte Einzelarbeiten, Project Areas für Projektarbeiten in Teams oder Business Gardens (CBRE, 2014; Haas, 2016; Waber, Magnolfi & Lindsay, 2015). Darüber hinaus spielen bei der Gestaltung der Büroräumlichkeiten eine gute Akustik, optimale Beleuchtung, ein inspirierendes Ambiente, sowie Aspekte wie Raumtemperatur, Sauerstoffzufuhr oder Luftfeuchtigkeit eine relevante Rolle (Spath et al., 2012). Der Zugriff auf die notwendigen Daten und Unterlagen ist via Laptop und Tablet jederzeit möglich (Jánszky & Abicht, 2013).
- Insgesamt werden die Büroräumlichkeiten zu „Katalysatoren für Kommunikation und Zusammenarbeit“ (Spath et al., 2012, p. 33), **Räume werden bewusster als Generatoren von Kommunikation, Austausch, raschen Prozessen und Innovationen genutzt**. Sie dienen der Abstimmung, dem Austausch, der Zusammenarbeit und der Befriedigung elementarer Bedürfnisse nach Nähe. Die Büros der Zukunft sind zusätzlich dazu gesundheitsfördernd ausgelegt und fördern Bewegung, beispielsweise mit Stehtischen, Gymnastikbällen als Sitzgelegenheit oder auch Funk-Headsets, damit Telefonkonferenzen im Gehen oder Stehen abgehalten werden können (Bartz & Schmutzer, 2014b; Nauheimer, 2016). Spannende Beispiele für die Büroräumlichkeiten der Zukunft liefern Unternehmen wie die UniCredit Bank AG (Gleich, 2016), Daimler AG (Ell, 2016) oder die Sparkasse Rhein-Nahe (Kleemann, 2016). Die **ökologische Nachhaltigkeit der Firmengebäude sowie der Einsatz von Natur-Elementen bei der Inneneinrichtung und Flächengestaltung** wird zur Imagefrage und Grüne Architektur zum verkaufsfördernden Produkt. Dazu gehört der Einsatz von nachhaltigen Materialien wie Kork, Bambus, Stroh, Lehm oder Holz, der Einsatz von alternativen Energietechnologien wie Wind, Sonne und Erdwärme oder der Dachgarten des Bürogebäudes (Fischer et al., 2015; Habscheid-Führer & Grothaus, 2016; Spath et al., 2012).
- Insbesondere WissensarbeiterInnen können **externe und mobile Arbeitsbereiche nutzen, die unterschiedliche Arbeitsweisen und -stile unterstützen**. Der Arbeitsort wird multilokal, (Spath et al., 2012) neben dem fixen Arbeitsplatz im Büro und der Möglichkeit des Home-Office werden auch häufig Flughäfen, Bahnhöfe oder Hotel-Lobbys als Arbeitsplatz genutzt. Die mobile Generation nutzt „Third-Places“, Starbucks und Co werden zum zweiten Wohnzimmer (Gatterer, o.J.). „Third-Places“ inkludieren Orte wie Cafés, Buchhandlungen oder Bars und fördern oftmals die Kreativität

und die Entstehung von Innovationen, indem sie – im Unterschied zum Zuhause (first place) und der Arbeit (second place) – ein soziales Zuhause bieten (Osswald & Engelke, 2016). Natürlich sind nicht alle Tätigkeiten dazu geeignet, außerhalb des Unternehmens bearbeitet zu werden, insbesondere in Präsenzberufen, wie Pflege und Erziehung oder in vielen Produktionsberufen. Und auch nicht jeder Mitarbeitende möchte gerne von extern arbeiten. Vielmehr geht es um Optionen, die von den Mitarbeitenden angenommen werden können (Bartz & Schmutzer, 2014b; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Voraussetzung für ein räumlich flexibles Arbeiten ist jedoch eine zeitgemäße IT-Ausstattung der Mitarbeitenden (Bartz & Schmutzer, 2014b; Groblschegg & Covarrubias-Venegas, 2015; Hofmann & Fehr, 2015).

- Durch die technologische Entwicklung hat sich die Art und Weise, wie wir kommunizieren und arbeiten grundlegend verändert, indem beispielsweise eine Zusammenarbeit auch möglich ist, wenn sich die Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten befinden. Das **Arbeiten in virtuellen Teams und Strukturen** zeichnet sich dadurch aus, dass zwei oder mehrere Personen interaktiv zusammenarbeiten, um gemeinschaftliche Ziele zu erreichen, während mindestens ein Mitglied dieses Teams an einem anderen Standort, in einer anderen Organisation oder in einer anderen Zeitzone arbeitet, weswegen die Kommunikation und Koordination dieses Teams auf Informations- und Kommunikationstechnologien angewiesen ist (Gallenkamp, Picot, Welpé & Drescher, 2010). Es ist davon auszugehen, dass es zu einer weiteren Zunahme von virtuellen Teams und Strukturen kommen wird und die Zusammenarbeit verstärkt im kollektiven Raum, dem sogenannten Metaversum, stattfindet (Daheim & Wintermann, 2016; Nauheimer, 2016). In diesen virtuellen Räumen bestehen etablierte Technologien wie Kommunikationsplattformen, Kollaborationsplattformen oder Managementsteuerungssysteme (Bader, Kaiser & Kozica, 2016).
- Eine **Zunahme von „a-typischen Beschäftigungsverhältnissen“** von Menschen, die zwischen der Selbstständigkeit, dem Arbeiten in Werkverträgen und/oder befristeten Dienstverhältnissen wechseln, wird prognostiziert (Grafl, 2012). Unter dem Begriff a-typische Erwerbsformen werden alle Beschäftigungsformen subsumiert, die kein Normalarbeitsverhältnis im Sinne einer unbefristeten, sozialversicherungspflichtigen Vollzeittätigkeit mit geregelten Arbeitszeiten darstellen. Dazu zählen die Teilzeit, befristete Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung und Zeitarbeit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Sie unterscheiden sich von den traditionellen Beschäftigungsmodellen (unbefristete Vollzeitarbeitsverträge, Selbstständigkeit) durch eine geänderte Beziehung zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen und / oder durch geänderte Arbeitsorganisation und Arbeitspraktiken (Mandl, 2015). Es kann beobachtet werden, dass die klassische Vollzeitanstellung in der bekannten Form immer mehr zugunsten befristeter Verträge, Projektarbeiten oder Selbstständigkeit schwindet und Patchwork-Karrieren, häufigere Berufswechsel und Wechsel von einer Arbeitsform in die andere (z.B. aus einem Angestelltenverhältnis in die

Selbstständigkeit und zurück) vorherrschend werden (Brühl, 2010; Daheim & Wintermann, 2016; Ernst & Young, 2013; Korge et al., 2016; Sedmak & Schweiger, 2012; Zimmermann, 2013).

- Neben der Zunahme von atypischen Beschäftigungsverhältnissen werden in Unternehmen immer öfter Teile der betrieblichen Wertschöpfung auf Freelancer oder Dienstleistungsunternehmen ausgelagert. Eine besondere Form, wie Unternehmen (Dienst-)Leistungen in Anspruch nehmen können ist der **Einsatz von Crowdsourcing**. Darunter versteht man das ortsungebundene Outsourcen von Aufgaben (Cloud- oder Clickworker Tätigkeiten) über Internet Plattformen, wo die Dienstleistungen on demand angeboten werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Hensel, Koch, Kocher & Schwarz, 2016). Werden die Leistung hingegen ortsgebundenen outgesourct, spricht man von Gig-Workern (Pesch, 2017). Die Tätigkeiten reichen von Kleinstaufgaben („micro tasks“) bis zu qualifizierten Tätigkeiten, wie beispielsweise Designarbeiten. Clickworking Tätigkeiten sind im Regelfall einfache oder kleinteilige Aufgaben, wie beispielsweise Etikettenvergleiche oder Bildauswertungen, die vielfach als Nebenbeschäftigung ausgeführt werden. Diese sogenannten Micro-Jobs werden auf den Plattformen mit geringen Cent-Beträgen entlohnt, sodass hohe Fallzahlen erreicht werden müssen (Apt et al., 2016). Durch den Einsatz von Crowdworkern ist es Unternehmen möglich, flexibel auf die zunehmende Konkurrenz, veränderte Marktnachfragen und die globale Arbeitsteilung zu reagieren (Boes, Kämpf, Langes, Lühr & Steglich, 2014; Spath et al., 2012).
- Darüber hinaus werden auch die vertikalen Grenzen innerhalb der Organisation, d.h. die Hierarchieebenen durchlässiger (Kaiser & Kozica, 2015). Hierbei ist insbesondere die Verlagerung von zentral gesteuerter Verantwortung auf dezentral operierende Einheiten zu beobachten, was insbesondere zu einer **Reduzierung hierarchischer Prozesse und Strukturen nach innen** zu Gunsten von Teamstrukturen und der Führung mittels Zielvereinbarungen anstatt mit Handlungsanweisungen führt (Gebhardt, 2014; Gerster et al., 2008). Von besonderer Relevanz ist an dieser Stelle auch die Frage, wie Führungskräfte mit den neuen Rahmenbedingungen umgehen. Wesentlich sind hier beispielsweise die Aspekte, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit außerhalb der Büroräumlichkeiten erledigen, ihre Arbeitszeit selbst einteilen und / oder in Netzwerken arbeiten. Eine große Herausforderung besteht hier in dem Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle (Bartz & Schmutzer, 2014b; Bloom, 2014; Europäische Kommission, 2013; Hofmann, 2013; Picot & Neuburger, 2013). Aus der Sicht der Mitarbeitenden fördert die Auflösung von etablierten Hierarchien das eigenverantwortliche Arbeiten und stärkt die persönliche Beziehung zur Arbeit (Birk, Nelsen, Lackerbauer & Kirchner, o.J.).
- In einem vernetzten und globalen Wettbewerb ist eine klassische Organisationsstruktur mit ihren internen Abläufen und Abhängigkeiten sowie die lineare Wertschöpfung oftmals zu träge, um die notwendigen flexiblen Partnerschaften einzugehen. Neben der Abflachung der Unternehmenshie-

rarchien ändern sich daher auch die Strukturen zu **zunehmend agilen und flexiblen Organisationsstrukturen** (Döring & Bortz, 2016; Gebhardt, 2014, 2015; Stoffel, 2015). Agile Organisationen sind geprägt von kurzen, überschaubaren Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen. Damit können Fehler frühzeitig erkannt und Rahmenbedingungen flexibel angepasst werden, indem auch die Prioritäten regelmäßig überprüft und neu ausgerichtet werden. In agilen Unternehmen werden Entscheidungen an der Basis des Wissens getroffen, wobei auch die KundInnen in die Produktentwicklung miteingebunden werden. Grundlagen der agilen Organisation sind Vertrauen, Transparenz, eine offene Fehlerkultur und Selbstverantwortung (Häusling, Rutz, Oimann & Oebbeke, 2014). Die Arbeit erfolgt in selbstorganisierten, oftmals interdisziplinär besetzten Teams, die auf der Basis von verbindlich vereinbarten Prozessen und Kooperationsprinzipien zusammenarbeiten (Freitag & Freitag, 2016; Häusling et al., 2014; Korge et al., 2016; Stoffel, 2015).

- Die zunehmende Dynamisierung erfordert eine **verstärkte Öffnung von vormals geschlossenen Organisationsstrukturen nach außen** (Kaiser & Kozica, 2015). Die Zusammenarbeit zwischen Organisationen basiert zunehmend auf Netzstrukturen und Kooperationen mit Lieferanten und anderen Unternehmen als (Wertschöpfungs-)Partner, aber auch mit KundInnen und Mitbewerbern (Shareground & University of St. Gallen, 2015). Die Übergänge zwischen innen und außen werden flüssig (Shareground & University of St. Gallen, 2015), zukünftig werden fluide Netzwerke das neue Organisationsprinzip (Gebhardt, 2015).

3.4 Trend der Demokratisierung

Als Folge des technologischen Fortschrittes und der Werteveränderung der jungen Generationen können in den letzten Jahren eine zunehmende Transparenz, Partizipation und Beteiligung, Dezentralisierung und Demokratisierung in verschiedensten Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft beobachtet werden. Prägnante Beispiele für die erhöhte Transparenz und Demokratisierung sind Online-Bewertungsportale, in welchen die Internetnutzer Hotels, Ärzte, Bücher und auch Arbeitgeber bewerten oder Portale und Wissensseiten – wie beispielsweise Wikipedia – in welchen von der Gemeinschaft Wissen gesammelt und verbreitet wird. Der gesunkene Kommunikations- und Transaktionsaufwand der letzten Jahre hat die Art und Weise, wie sich Menschen informieren, zusammenleben, vernetzen und organisieren, gravierend verändert. Dabei eröffnen die technologischen Entwicklungen zunehmende Möglichkeiten, die Bedürfnisse der Menschen nach Flexibilität und Mitgestaltung ebenso am Arbeitsplatz zu realisieren (Welpé, Tumasjan & Theurer, 2015).

„Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren“ (Welpé et al., 2015, p. 79f.), wobei die organisationale Demokratie im Wesentlichen drei verschiedene Formen annehmen kann (Weber, 1999; Welpé et al., 2015):

- 1) Finanzielle Beteiligung von Mitarbeitenden durch Gewinn-, Erfolgs-, Leistungs- oder Kapitalbeteiligung,
- 2) erweiterte Mitbestimmung der Belegschaft durch Vorgesetztenwahl oder eine demokratisch kontrollierte Geschäftsleitung und die Beteiligung der Mitarbeitenden an unternehmerischen Entscheidungen und
- 3) die soziale und psychologische Beteiligung in Form von erhöhter Bindung und Commitment, beispielsweise durch kooperative und innovationsfördernde Unternehmenskulturen und der Betonung der Mitwirkung, Gestaltung der Arbeitstätigkeit, Arbeitsumwelt und Arbeitsorganisation und beschäftigungswirksame Arbeitszeitreduzierung, -umverteilung und -flexibilisierung.

Die zukünftige Arbeitswelt ermöglicht es, sich in der Arbeit selbst zu verwirklichen. Es ist eine Arbeitswelt, in welcher man sich mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten immer wieder neu erfinden kann und viele spannende Aufgaben – national und international – vollzogen werden können. Hierbei sind jedoch Gesellschaft und Arbeitgeber gefordert, die Menschen auf diesem Weg bestmöglich zu unterstützen (Nextpractice, 2016). Die Basis für die eigenverantwortliche Entwicklung der MitarbeiterInnen und der verstärkten Zunahme partizipativer Prozesse und Entscheidungen in Unternehmen sind kompetente und reflektierte MitarbeiterInnen.

Die Komponenten einer verstärkten Demokratisierung wurden in Subkategorien herausgearbeitet und werden in den folgenden Absätzen skizziert.

- Souveräne Mitarbeitende vermarkten ihre Kompetenzen selbst und erweitern sie ständig (Gebhardt, 2015). Es zeichnet sich ab, dass **MitarbeiterInnen die eigene Karriere strategisch vorantreiben und proaktiv agieren**. Erkennbar ist dies auch an den zunehmenden Veränderungen der Erwerbsbiografien. Veränderungen, Neuanfänge, Diskontinuitäten und Brüche nehmen zu, Arbeitsbiografien werden insgesamt individualisierter. Dies ist einerseits auf die vorherrschende finanzielle Unsicherheit, andererseits jedoch auch auf freiwillige Entscheidungen der Menschen zurückzuführen. Wenn aufgrund von Zeitverträgen, Übergangsregelungen und Projektarbeiten sogar in „normalen“ Beschäftigungsverhältnissen ein Risiko für die einzelnen ArbeitnehmerInnen vorherrschend ist, steigt die Zahl der Freiberufler und Selbstständigen (Brühl, 2010).
- Die zunehmende Dynamisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes räumen den Mitarbeitenden gleichzeitig ein **selbstbestimmteres Arbeiten und Zeitsouveränität** ein. Diese Aufgaben- und Arbeitszeitautonomie ermöglicht den Mitarbeitenden die Entscheidungsfreiheit woran, wann und von wo aus sie arbeiten möchten (Welpé et al., 2015). Die aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung von z.B. Arbeitsaufgaben oder Arbeitszeiten gilt als eine wesentliche Voraussetzung für eine ausgewogene Work-Life-Balance (Wegge & Schmidt, 2015).

- Die Globalisierung, Kundenorientierung und der Wettbewerbs- und Innovationsdruck führen zu einer **Zunahme an von MitarbeiterInnen selbstorganisierten und demokratisch agierenden Projektteams** (Korge et al., 2016). Die MitarbeiterInnen in diesen Teams verfügen über einen hohen Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum, indem sie die konkrete Arbeitsteilung sowie die Vorgehensweise selbstständig entscheiden, sie sind damit aber auch gefordert, sich verstärkt an Zielen und am Wettbewerb auszurichten und messen zu lassen sowie wechselnde Aufgaben in wechselnden Teamzusammensetzungen zu erledigen (Korge et al., 2016; Stoffel, 2015). Ein denkbarer Ansatz bei demokratisch agierenden Teams ist die soziokratische Entscheidungsfindung, wonach Entscheidungen oder Initiativen grundsätzlich nicht abgestimmt werden müssen, sondern nur verhindert werden können, wenn jemand einen begründeten Einspruch erhebt (Gebhardt, 2014).
- Sobald die Mitarbeitenden im Unternehmen echte Partizipation erleben, das heißt eingebunden werden und Verantwortung übernehmen, ist es notwendig, jegliche Informations- und Kommunikationshemmnisse im Unternehmen aufzulösen und stattdessen **transparente und partizipative Kommunikationsprozesse** zu fördern (Kühmayer, 2016). Den Mitarbeitenden können Mitsprachemöglichkeiten durch Informations- und Kommunikationsplattformen, wie sozialen Netzwerken, übertragen werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015).
- Die Entwicklung in Richtung eines **verstärkt demokratisch-partizipativen Führungsverständnisses** ist ein zentraler Baustein eines demokratischen Unternehmens. Neben dem Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr Selbst- und Mitbestimmung stellt hierbei vor allem die räumliche und zeitliche Flexibilität der einzelnen MitarbeiterInnen und die Zunahme an Projektgruppen die Führungskräfte vor neue Herausforderungen (Bartz & Schmutzer, 2014b). Führungskräfte müssen sich von der Beurteilung der Arbeit aufgrund der geleisteten Arbeitsstunden verabschieden. Der Wandel von einer Präsenz- zu einer Vertrauenskultur gilt als entscheidendes Kriterium (Bartz, 2015). Für die Unternehmen entstehen vielfältige positive Effekte. So konnten Hackl et al. (2016) in ihrer empirischen Studie nachweisen, dass eine demokratische Führungskultur positive Auswirkungen auf die Arbeitgeber-Attraktivität, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterfluktuation hat. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass der Umsatz positiv mit einer demokratischen Führungskultur korreliert.
- Bei den Demokratisierungsbestrebungen der Unternehmen sind auch Ansätze denkbar, bei welchen der Belegschaft eine **Mitbestimmung über interne Führungspersonen und -strukturen** ermöglicht wird, indem beispielsweise eine periodische Wahl der Geschäftsführung stattfindet (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Dörre, 2015). Eine demokratische Wahl der Führungskräfte kann dem Unternehmen vielfältige Vorteile bringen, beispielsweise indem die gewählte Führungskraft mit mehr Rückhalt aus dem Team rechnen kann und auch, dass sich auch die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften verbessert, da sich beide Parteien

austauschen und ernst nehmen. Des Weiteren werden sich Führungskräfte effektiv um die Akzeptanz ihrer Teammitglieder bemühen. Wahlen können aber auch die Eigenverantwortung für und selbstständige Lenkung der Karriere stärken, da sich jeder Mitarbeiter auch selbst zur Wahl nominieren kann (Arnold, 2016; Bruch & Berger, 2016).

- In vielen Unternehmen herrscht bereits eine „Kultur der Partizipation“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015, p. 70), in welcher den Mitarbeitenden vielfältige Mitspracherechte bei Entscheidungen oder (Mit)gestaltungsmöglichkeiten ermöglicht werden (Stoffel, 2015). Eine Variante der Mitarbeiterbeteiligung an unternehmerischen Entscheidungen ist die **Mitbestimmung der MitarbeiterInnen über relevante Projekte**, zum Beispiel bei der Auswahl der umzusetzenden internen und Kunden-Projekte (Erbeldinger, 2015; Oestereich, 2015).
- Ein weiterer denkbarer Ansatz ist die **Mitbestimmung der MitarbeiterInnen über Lohn- und Gehaltssysteme** (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Bei der Entlohnung existieren in den Unternehmen unterschiedliche Modelle. Zu den bekannteren Formen zählt beispielsweise der Ansatz, dass MitarbeiterInnen ihren Lohn selbst festlegen, indem sie ihre Vorstellungen mit dem Vorgesetzten besprechen. Ebenfalls recht häufig vertreten ist der Ansatz, dass alle Mitarbeitenden den gleichen Lohn erhalten, der zwar durchaus Lohngruppen nach bestimmten Kategorien (z.B. Berufserfahrung) aufweist, in der jedoch alle gleich viel verdienen. Mitbestimmungsansätze bei Lohn- und Gehaltssystemen sind beispielsweise, wenn das Team alle Löhne kennt und darüber entscheidet. Bei einer gewünschten Lohnveränderung wird dies vor dem Team kommuniziert und von diesem entschieden. Möglich ist auch, dass jeder Mitarbeitende seinen Lohn selbst festlegt und vor dem Team vertreten muss, welches ihm Feedback gibt. Ein drittes Modell über demokratische Lohnsysteme ist eine Kombination aus der Teambeurteilung und der Gehaltsfestlegung durch den Vorgesetzten. Alle Mitarbeitenden werden von ihren KollegInnen beurteilt, auf Basis dieser Feedbacks werden die Entscheidungen über Lohn- und Bonuszahlen getroffen (Arnold, 2016).
- Eine mögliche Form der Partizipation ist die **finanzielle Beteiligung von Mitarbeitenden Personen über neue Finanzierungsformen**, wie beispielsweise Crowd-Financing oder PartnerInnenmodelle. Eine finanzielle Beteiligung der MitarbeiterInnen am Kapital oder Gewinn des Unternehmens führt zu einer höheren Produktivität, Innovationskraft und einer erhöhten Beschäftigung (Steuernagel, 2015; Wolf & Havenstein, 2015; Zimmermann, 2013).
- Demokratisierung bedeutet nicht nur die verstärkte Dezentralisierung von Entscheidungen, sondern letztendlich die Entwicklung einer **Unternehmenskultur**, in welcher die **Wertkombination „Leistung, Team & Vertrauen“** gelebt wird. Klassische Top-Down Befehlsketten, hierarchische Abhängigkeiten und serielle Standardtätigkeiten werden dem emanzipierten Menschenbild und dem Entwicklungspotential des Individuums nicht gerecht und behindern Eigenmotivation und

Teamdynamik (Gebhardt, 2014). Dies ist nicht zuletzt dem vorherrschenden kulturellen Wertewandel geschuldet, bei welchem andere gesellschaftliche und individuelle Wertvorstellungen (neue Vielfalt der Lebensentwürfe, partnerschaftliches Rollenverständnis, der Wunsch der Individuen nach mehr Zeitsouveränität, Mitbestimmung und Work-Life-Balance) an Bedeutung gewinnen. Arbeit ist nicht mehr nur der Austausch von Arbeitskraft gegen Lohn, Arbeit ist vielmehr auch ein Raum für Selbstentfaltung, Sinnstiftung und eine Möglichkeit, die Welt mitzugestalten (A.T. Kearney, o.J.; Brühl, 2010; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015; Nextpractice, 2016). Vertrauen und Wertschätzung sind grundlegend für die Motivation der Mitarbeitenden und ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen (Schweer & Seidemann, 2015). Ohne Vertrauen können die Mitarbeitenden nicht als Gestalter tätig werden, jedoch braucht es auch klare Regeln, damit die MitarbeiterInnen darauf vertrauen können, dass schädliches Verhalten nicht toleriert wird und Konsequenzen nach sich zieht (Arnold, 2016).

4 Relevanz und Readiness der 4-D-Trends aus Sicht Kärntner Unternehmen

4.1 Relevanz und Readiness für die Digitalisierung

Der Trend der Digitalisierung wird von einem sehr hohen Anteil Kärntner EntscheidungsträgerInnen als **relevanter Trend** in der Arbeitswelt gesehen (siehe Abb.3). Insbesondere erhöhte Sicherheitsanforderungen mit 93,1% sowie eine zeitgemäße IT-Ausstattung mit 90,6% sehen die Unternehmen als wichtig an. Immerhin 88,6% betonen die Wichtigkeit des nahtlosen, schnittstellenfreien Arbeitens und Kommunizierens mittels Informationstechnologien.

Die **Readiness** also die Vorbereitung auf diese Trends ist bei den Unternehmen aus ihrer eigenen Einschätzung noch eher gering. Besonders hoch ist die Differenz bei der Digitalen Kompetenz für zukünftige Berufe, der Nutzung von „Big Data“ als auch dem nahtlosen, schnittstellenfreien Arbeiten. Demgegenüber ist die Differenz beim Einsatz digitaler Lernformen und –systeme und der zeitgemäßen IT-Ausstattung im Vergleich zu anderen Subkategorien der Digitalisierung am geringsten, aber dennoch sehr deutlich vorhanden.

DIGITALISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness	Diff.
Digitale Kompetenz als Notwendigkeit für zukünftige Berufe bzw. Berufsgruppen	86,9	31,5	55,4
Nutzung von "Big Data" für viele Bereiche und Prozesse	71,6	23,6	48,0
Nahtloses, schnittstellenfreies Arbeiten und Kommunizieren mittels Informationstechnologien	88,6	41,5	47,1
Neue bzw. andere Formen des Zusammenwirkens inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse	76,4	30,0	46,4
Erhöhte Sicherheitsanforderungen für unternehmerische Daten ("Cybersecurity")	93,1	48,6	44,5
Entwicklung neuer Berufe und Berufsgruppen	67,6	27,5	40,1
Mobile Geräte zum Empfang & Erfassung von Daten und Informationen (Mobile Devices, Wearables)	77,4	39,4	38,0
Entwicklung und Einsatz von Robotern in verschiedenen Bereichen ("Robotik")	54,8	20,9	33,9
Nutzung von Cloud-Technologien (gesicherte Daten und Anwendungen im Netz)	78,3	44,9	33,4
Virtual Reality und Telepresence Technologien zur Präsentation und Übertragung realitätsnaher Bilder	64,3	32,0	32,3
Moderne und zeitgemäße IT-Ausstattung der Arbeitsumgebungen aller MitarbeiterInnen	90,6	60,3	30,3
Einsatz digitaler Lernformen und -systeme	73,3	43,2	30,1

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

Abbildung 3: Wahrgenommene Relevanz und Readiness Digitalisierung

Vergleicht man zwischen jenen **Breaks**, die aufgrund der Fallzahl valide Ergebnisse ermöglichen, so zeigen einzelne Ergebnisse statistisch hochsignifikante Abweichungen (siehe Abb. 4).

- Im Falle der Digitalisierung liegen diese insbesondere in der Nutzung der Cloud-Technologien. Je größer die Unternehmen, umso relevanter wird die Relevanz von Cloud-Technologien gesehen. Allerdings zeigen sich signifikante Unterschiede in der Readiness, denn je kleiner die Unternehmen, umso vorbereiteter sehen sich diese.
- Eine zweite signifikante Abweichung in der Digitalisierung zeigt sich branchenbezogen bei der modernen IT-Ausstattung. So sieht sich erwartungsgemäß die Branche der Information und Kommunikation am besten vorbereitet, knapp gefolgt von finanziellen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistern. Deutlich schlechter fühlen sich Unternehmen der Industrie und des Gesundheits- und Sozialwesens vorbereitet.
- Eigentümer und Geschäftsführer beurteilen die Vorbereitung darauf signifikant besser als die MitarbeiterInnen; ebenso die jüngeren im Vergleich zu älteren Unternehmen.

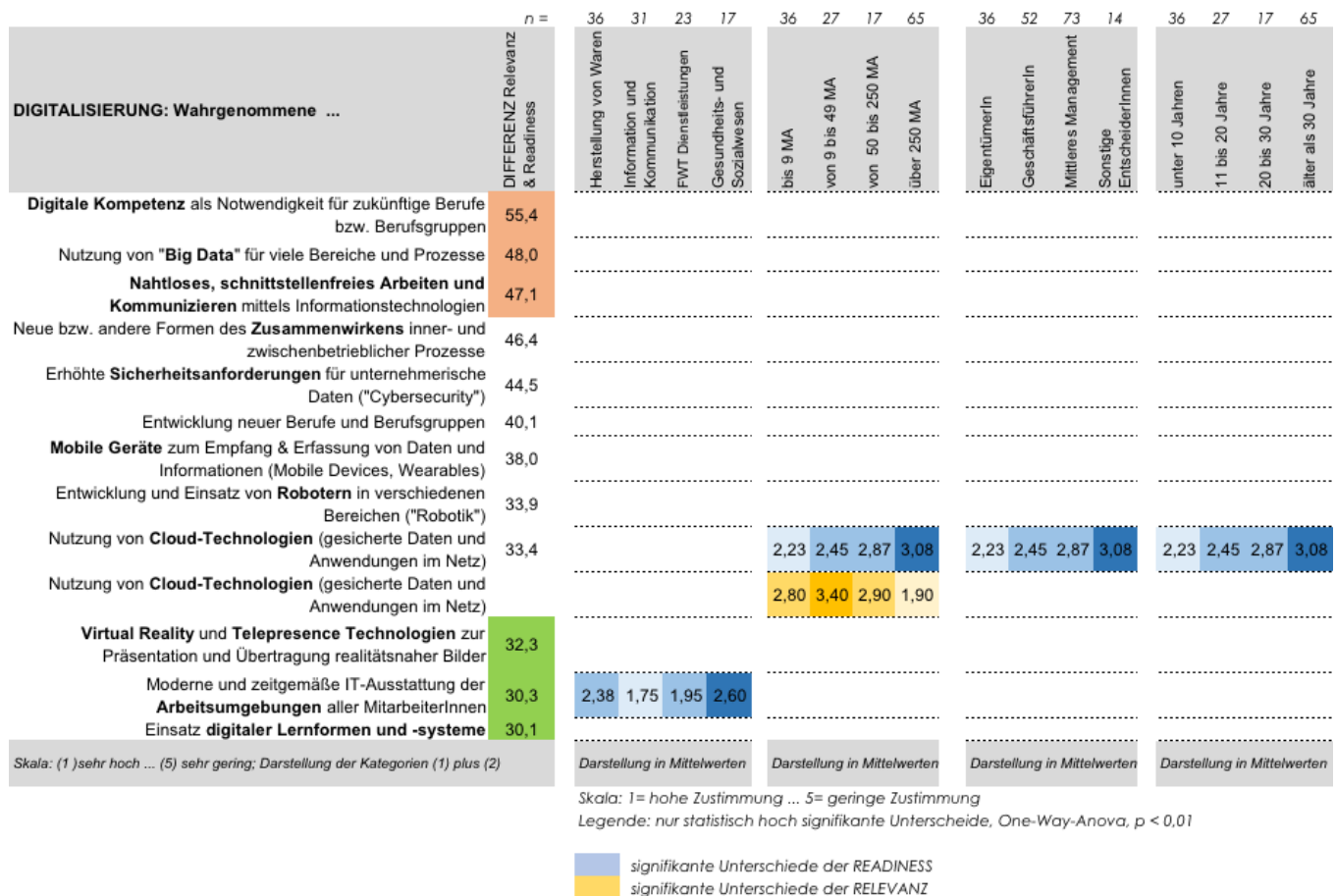


Abbildung 4: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Digitalisierung

4.2 Relevanz und Readiness für die Diversität

Der Trend der Diversität (siehe Abb.5) erfährt durch die StudienteilnehmerInnen eine hohe **Relevanz**. Besonders wichtig wird die lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik mit 83,2% sowie das betriebliche Generationenmanagement mit 82,0%, gefolgt von der Integration der jüngeren Generation mit 79,5% beurteilt.

Genau diese drei als am wichtigsten beurteilten Trends zeigen auch die stärkste Differenz zwischen der Relevanz und der **Readiness** auf. Religiöse Unterschiedlichkeiten, die Integration beeinträchtigter Menschen als auch der Einsatz von Mixed Teams werden als geringer relevant eingestuft.

DIVERSITÄT: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness	Diff.
Lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik	83,2	32,8	50,4
Konsequentes Management der Generationen mit ihren Werten und Einstellungen	82,0	36,6	45,4
Integration und Sozialisation jüngerer MitarbeiterInnen (Gen Y und Z) in Organisation	79,5	34,1	45,4
Integration und Sozialisation von Menschen mit Migrationshintergrund in Organisation	63,6	29,5	34,1
Interkulturelle Zusammenarbeit im Unternehmen und mit externen Partnern	74,6	52,5	22,1
Stärkung der Frauen in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen	68,8	48,3	20,5
Integration beeinträchtigter Menschen	54,9	34,7	20,2
GenderUNabhängige Personalpolitik als Fundament eines attraktiven Arbeitgebers	77,4	57,6	19,8
Bewusster Einsatz von Mixed Teams	61,9	42,5	19,4
Sensibilität und Berücksichtigung religiöser Unterschiedlichkeiten	40,0	26,6	13,4

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

Abbildung 5: Relevanz und Readiness zur Diversität

Vergleicht man zwischen jenen Breaks, die aufgrund der Fallzahl valide Ergebnisse ermöglichen, so zeigen insbesondere die Branchenauswertungen statistisch hochsignifikante Abweichungen.

- Es zeigt sich, dass insbesondere die Branche des Gesundheits- und Sozialwesens die lebensphasenorientierte Personalpolitik, das Generationenmanagement und auch die Sensibilität für religiöse Unterschiedlichkeiten deutlich relevanter einschätzen als dies vergleichbare Branchen tun (siehe Abb. 6). Besonders die Information- und Kommunikationsbranche schätzt die Relevanz im Vergleich zu den anderen Branchen geringer ein.

- Die Readiness für die Integration beeinträchtigter Menschen wird durch StudienteilnehmerInnen größerer und auch älterer Unternehmen deutlich besser eingeschätzt.

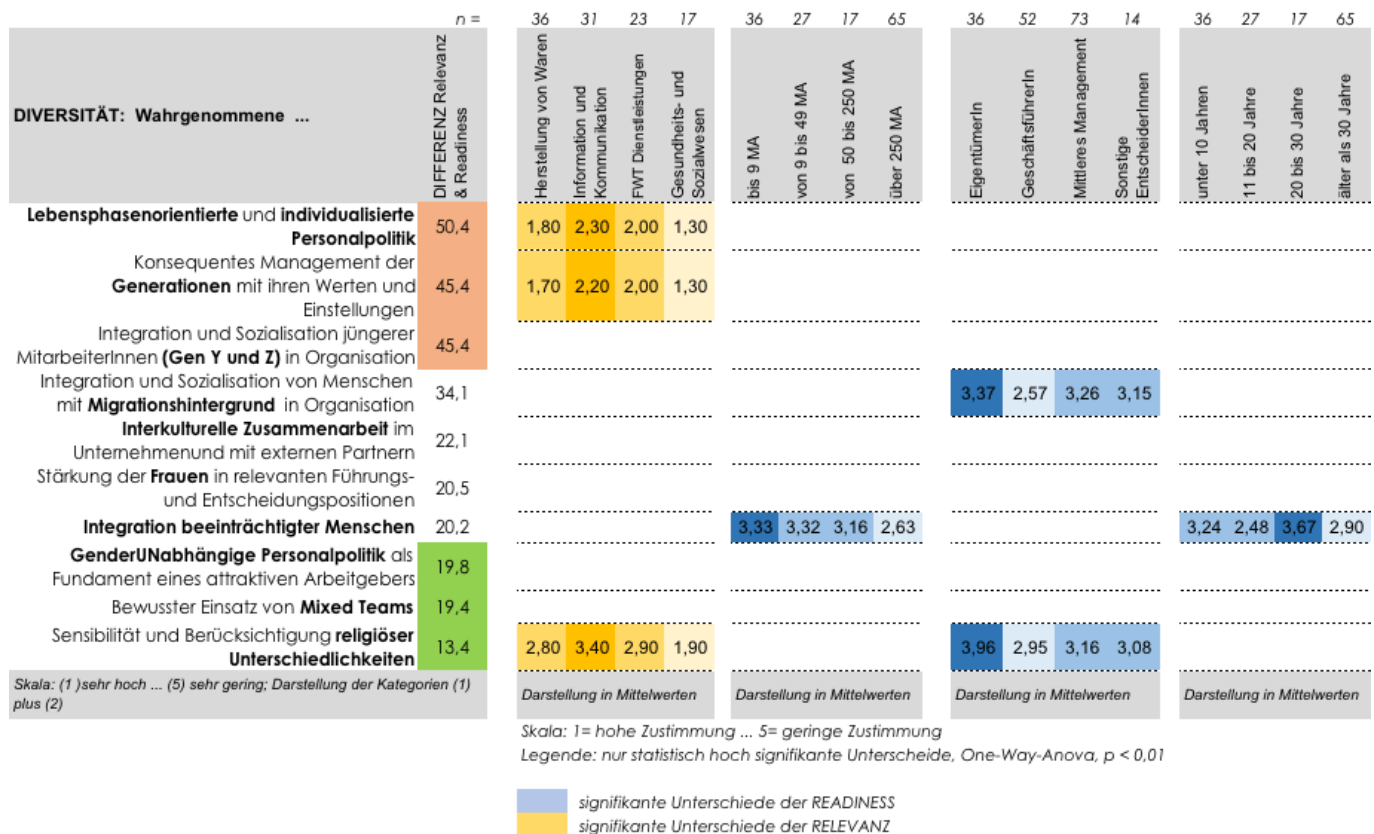


Abbildung 6: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Diversität

4.3 Relevanz und Readiness für die Dynamisierung

In der vorliegenden Studie liegt der **relevante Fokus** der StudienteilnehmerInnen mit 92,0% auf dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, mit 85,6% auf an flexible und individuelle Bedürfnisse orientierte Arbeitszeitmodelle und der Zunahme an agilen Organisationsstrukturen (siehe Abb. 7.). Der Einsatz von Crowdsourcing, ökologische Nachhaltigkeit der Inneneinrichtung und a-typische Beschäftigungsverhältnisse werden im Vergleich als nicht so stark relevant angesehen.

Auffallend ist, dass die wahrgenommene **Readiness** für die relevanten Trends nur mäßig gegeben ist. So zeigt sich, dass insbesondere die Agilität der Organisationsstrukturen und das Gesundheitsmanagement noch eine verstärkte Auseinandersetzung und Umsetzung benötigen. Auch für das Nutzen der Räumlichkeiten als Generatoren von Kommunikation und raschen Prozessen sehen sich Unternehmen noch nicht ausreichend vorbereitet.

DYNAMISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness	Diff.
Zunahme an agilen und flexiblen Organisationsstrukturen	77,2	28,5	48,7
Fokus auf Gesundheit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen	92,0	48,4	43,6
Räume bewusster als Generatoren von Kommunikation , raschen Prozessen etc. nutzen	67,0	24,3	42,7
Externe und mobile Arbeitsbereiche , die unterschiedliche Arbeitsweisen und -stile unterstützen	76,3	33,7	42,6
Flexible, an individuelle Bedürfnisse aller MitarbeiterInnen angepasste Arbeitszeitmodelle	85,6	47,6	38,0
Stärkere Vermischung der Arbeits- und Freizeit ("Work-Life-Blending")	63,9	27,7	36,2
Gestaltung der internen Arbeitsräume , verstärkt an Bedürfnisse der MitarbeiterInnen anpassen	62,9	27,3	35,6
Einsatz von Crowdsourcing	45,6	12,5	33,1
Verstärkte Öffnung der Organisationsstrukturen nach außen	58,5	28,3	30,2
Verstärktes Arbeiten in virtuellen Teams und Strukturen	65,4	35,3	30,1
Reduzierung hierarchischer Prozesse und Strukturen nach innen	68,2	38,4	29,8
Zunahme von a-typischen Beschäftigungsverhältnissen	51,3	21,5	29,8
Zeitreduzierte Formen von Führungsmodellen ("Führung in Teilzeit")	58,3	29,4	28,9
Ökologische Nachhaltigkeit und Natur-Elemente der Inneneinrichtung und Flächengestaltung	51,0	22,6	28,4

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

Abbildung 7: Relevanz und Readiness zur Dynamisierung

Ein **Vergleich der Studienbreaks** zeigt einige signifikante Abweichungen (siehe Abb. 8).

- Die Branchen der Information und Kommunikation und der freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen beurteilen die eigene Readiness zur Unterstützung externer und mobiler Arbeitsbereiche für die eigene Arbeitsweise und das Arbeiten in virtuellen Teams signifikant besser als dies die Branchen der Industrie und des Gesundheits- und Sozialwesens tun.
- Kleinunternehmen von 9 bis 49 MitarbeiterInnen sehen sich signifikant flexibler und agiler als auch hierarchiereduzierter in ihren Strukturen als große Unternehmen. Auch Kleinstunternehmen bis zu 9 MitarbeiterInnen beurteilen sich im Vergleich zu Kleinunternehmen nicht so flexibel. Auffal-

lend ist, dass die Kleinstunternehmen im Vergleich zu den anderen Unternehmensgrößen insbesondere den Einsatz von Crowdsourcing und die Zunahme von a-typischen Beschäftigungsverhältnissen signifikant relevanter wahrnehmen.

- Aus dem Blickwinkel verschiedener Organisationsrollen beurteilen die EigentümerInnen bzw. GeschäftsführerInnen die organisationale Readiness tendenziell besser als dies das mittlere Management bzw. andere ExpertInnen tun. Die Abweichungen sind insbesondere bei agilen und flexiblen bzw. hierarchiereduzierten Strukturen und Prozessen als auch bei den Rahmenbedingungen durch die Gestaltung der internen und externen Arbeitsräume signifikant.
- Im Hinblick auf das unterschiedliche Alter der Unternehmen existieren einige signifikante Unterschiede zwischen jungen und langjährig bestehenden Unternehmen. Die jüngeren schätzen sich in Hinblick auf Agilität und Hierarchiereduzierung und die Gestaltung der internen und externen Arbeitsbereiche signifikant besser vorbereitet ein, als dies ältere Unternehmen tun.

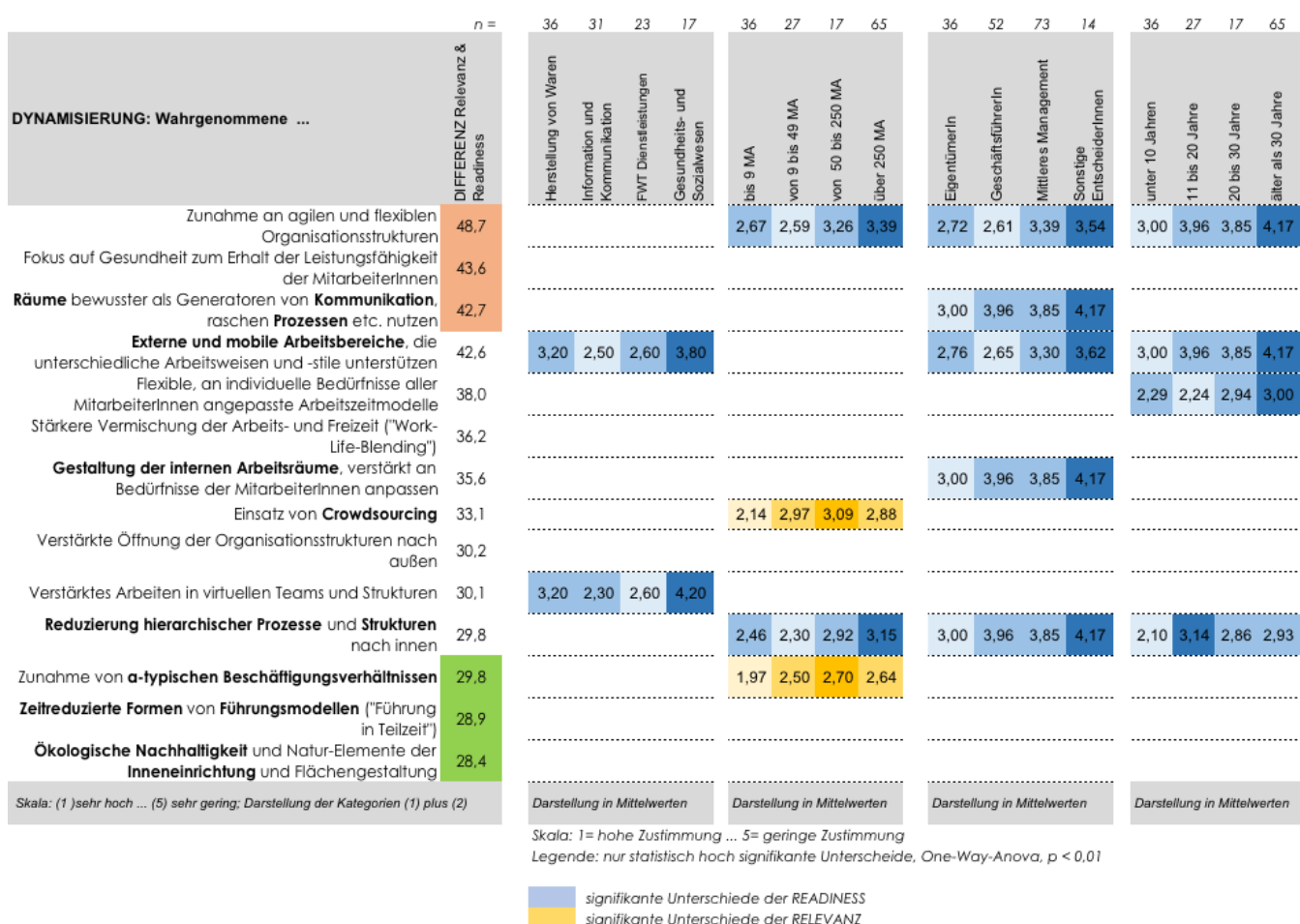


Abbildung 8: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Dynamisierung

4.4 Relevanz und Readiness für die Demokratisierung

Die **Relevanz** einer von Leistung, Teamgedanken und Vertrauen getragenen Unternehmenskultur wird von den StudienteilnehmerInnen mit 81,2% als bedeutsam eingeschätzt, gefolgt von einem selbstbestimmten Arbeiten mit 80,2% und transparenten, partizipativen Kommunikationsprozessen mit 79,8% (siehe Abb. 9). Nur geringe Relevanz erfahren die Subkategorien der Mitbestimmung über Lohn- und Gehaltssysteme bzw. über Führungspersonen und -strukturen, gefolgt von finanziellen Beteiligungen. Allerdings beurteilen die Kärntner EntscheidungsträgerInnen die organisationale **Readiness** eher gering mit großen Differenzen zur Relevanz. So zeigen die Ergebnisse insbesondere bei der von Leistung, Teamgedanken und Vertrauen geprägten Unternehmenskultur, den transparenten und partizipativen Kommunikationsprozessen sowie einem verstärkt selbstbestimmten Arbeiten Potential auf.

DEMOKRATISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness	Diff.
Zunahme der kombinierten Werte " Leistung, Team & Vertrauen " in Unternehmenskulturen	81,2	33,7	47,5
Zunehmend transparente und partizipative Kommunikationsprozesse	79,8	34,1	45,7
Verstärkt selbstbestimmtes Arbeiten und Zeitsouveränität der MitarbeiterInnen	80,2	38,0	42,2
MitarbeiterInnen treiben die eigene Karriere strategisch voran und agieren proaktiv	67,2	28,1	39,1
Finanzielle Beteiligung von mitarbeitenden Personen über neue Finanzierungsformen	45,4	12,8	32,6
Zunahme an von MitarbeiterInnen selbstorganisierten und demokratisch agierenden Projektteams	57,4	28,4	29,0
Verstärkt demokratisch-partizipatives Führungsverständnis	55,3	28,3	27,0
Mitbestimmung der MitarbeiterInnen über interne Führungspersonen und -strukturen	40,8	14,1	26,7
Mitbestimmung der MitarbeiterInnen über relevante Projekte	55,1	32,0	23,1
Mitbestimmung der MitarbeiterInnen über Lohn- und Gehaltssysteme	31,6	10,0	21,6

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

Abbildung 9: Relevanz und Readiness der Demokratisierung

Eine **Auswertung nach den Breaks** (siehe Abb. 10) ergibt keine signifikanten Abweichungen zwischen den verglichenen Branchen.

- Größenbedingt hingegen gibt es signifikante Unterschiede. Je kleiner die Unternehmen desto mehr Relevanz wird dem Thema finanzielle Beteiligung der MitarbeiterInnen über neue Finanzierungsformen beigemessen. Die Kleinstunternehmen beurteilen sich durchaus auch besser darauf

vorbereitet als Großunternehmen. Die bessere Vorbereitung von Kleinunternehmen im Vergleich zu Großunternehmen trifft auch auf die Mitbestimmung über Führungspersonen und –strukturen zu.

- Unterschiede bezogen auf die organisationale Rolle der StudienteilnehmerInnen liegen in nur zwei Fragen. So sehen die Eigentümer im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern eine stärkere Relevanz, dass MitarbeiterInnen in selbstorganisierten Teams agieren und sie sehen die Organisation auch stärker darauf vorbereitet, dass die MitarbeiterInnen über Führungspersonen und –strukturen mitentscheiden. In beiden Fällen haben die restlichen Organisationsmitglieder signifikant andere Wahrnehmungen.
- Altersbezogene Unterschiede für die Readiness des eigenen Unternehmens liegen im selbstorganisierten und demokratisch agierenden Projektteams, dem aktiven Vorantreiben der eigenen Karriere und der finanziellen Beteiligung. Je älter die Unternehmen, desto signifikant geringer wird die organisationale Readiness für die Themen eingeschätzt.

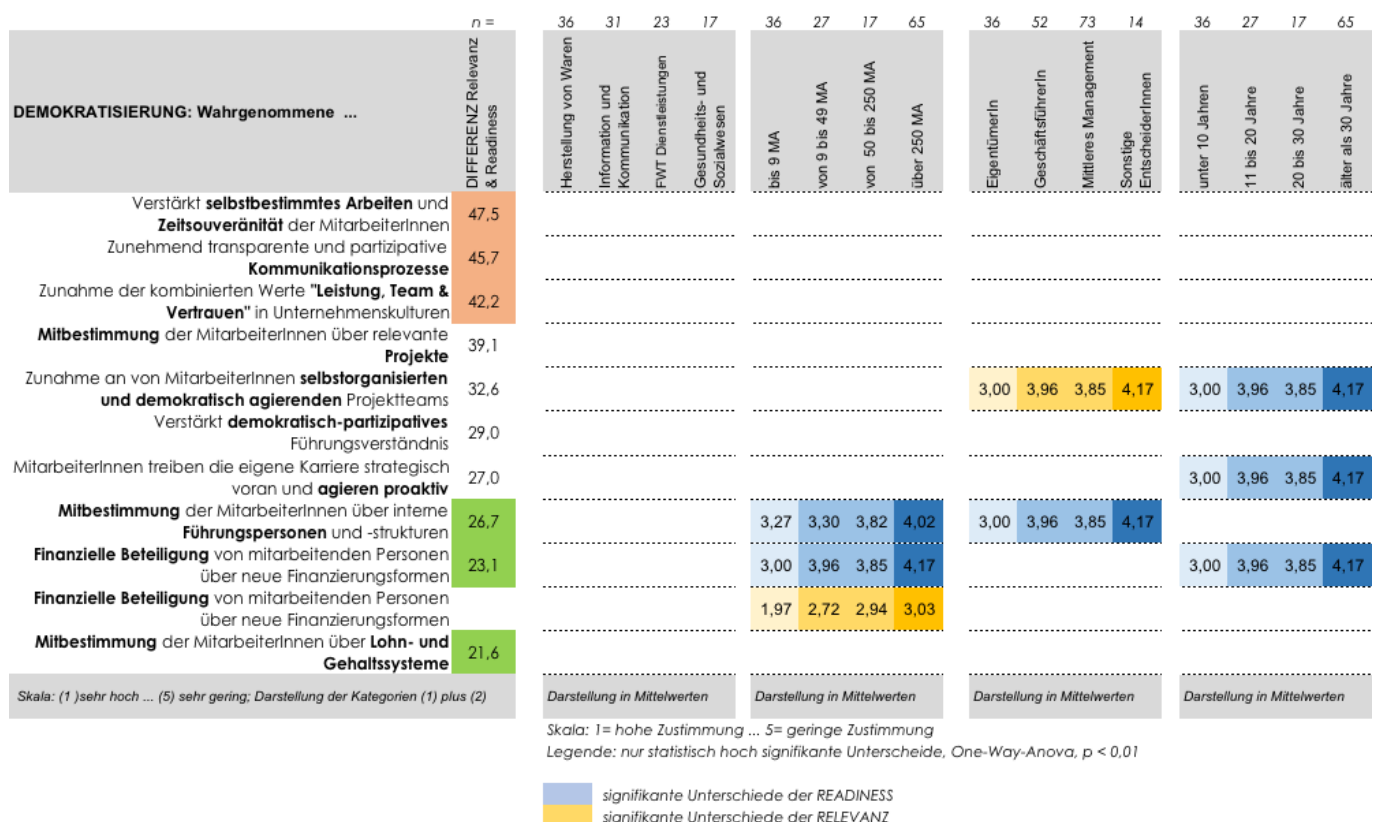


Abbildung 10: Signifikante Abweichungen in den Breaks zur Demokratisierung

4.5 Stärkste statistische Signifikanzen

Branchenspezifische starke signifikante Unterschiede werden bei Fragen der Digitalisierung und Diversität gut sichtbar (siehe Abb. 11). Die Readiness das Arbeiten in virtuellen Teams und die moderne IT-Ausstattung jedoch am besten.

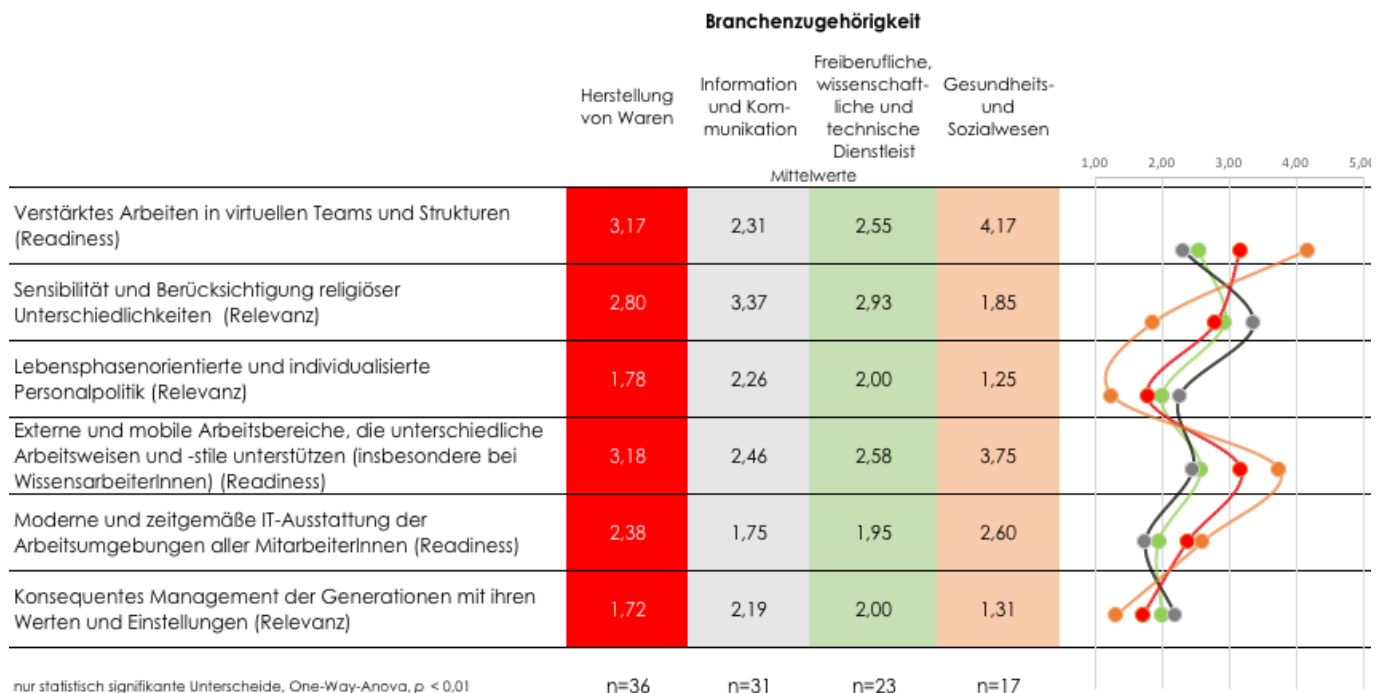


Abbildung 11. Stärkste signifikante Abweichungen nach der Branche

Größenspezifische starke signifikante Unterschiede werden insbesondere bei Fragen der Dynamisierung und Diversität sichtbar (siehe Abb. 12).

- Kleinstunternehmen bis zu 9 MitarbeiterInnen schätzen in einer Reihe von Fragen die Relevanz einzelner Trends und dem darauf Vorbereitet sein anders ein als größere Unternehmen. So sehen die Kleinstunternehmen den Trend der finanziellen Beteiligung von MitarbeiterInnen als relevant an und sehen sich darauf auch besser vorbereitet. Dies betrifft auch die Nutzung von Cloud-Technologien. Besonders relevant beurteilen die Kleinstunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmensgrößen den Einsatz von Crowdsourcing und die Zunahme von atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Readiness wird weiters in den Bereichen der Mitbestimmung über Führungskräfte und –strukturen, der Zunahme an agilen und flexiblen Organisationsstrukturen und der Hierarchiereduzierung attestiert.

- Kleinunternehmen mit 9 bis 49 MitarbeiterInnen sehen sich für die Nutzung von Cloud-Technologien, der Zunahme an agilen und flexiblen Organisationsstrukturen und der Reduzierung hierarchischer Prozesse und Strukturen im Vergleich zu größeren Unternehmen gut vorbereitet.
- Unternehmen ab 50 MitarbeiterInnen sind in der Wahrnehmung ähnlich wie sehr große Unternehmen und beurteilen sich in den genannten Subdimensionen der Trends durchaus kritischer. Lediglich für die Integration beeinträchtigter Menschen fühlen sich Unternehmen über 250 MitarbeiterInnen besser vorbereitet als dies Unternehmen unter 250 MitarbeiterInnen tun.

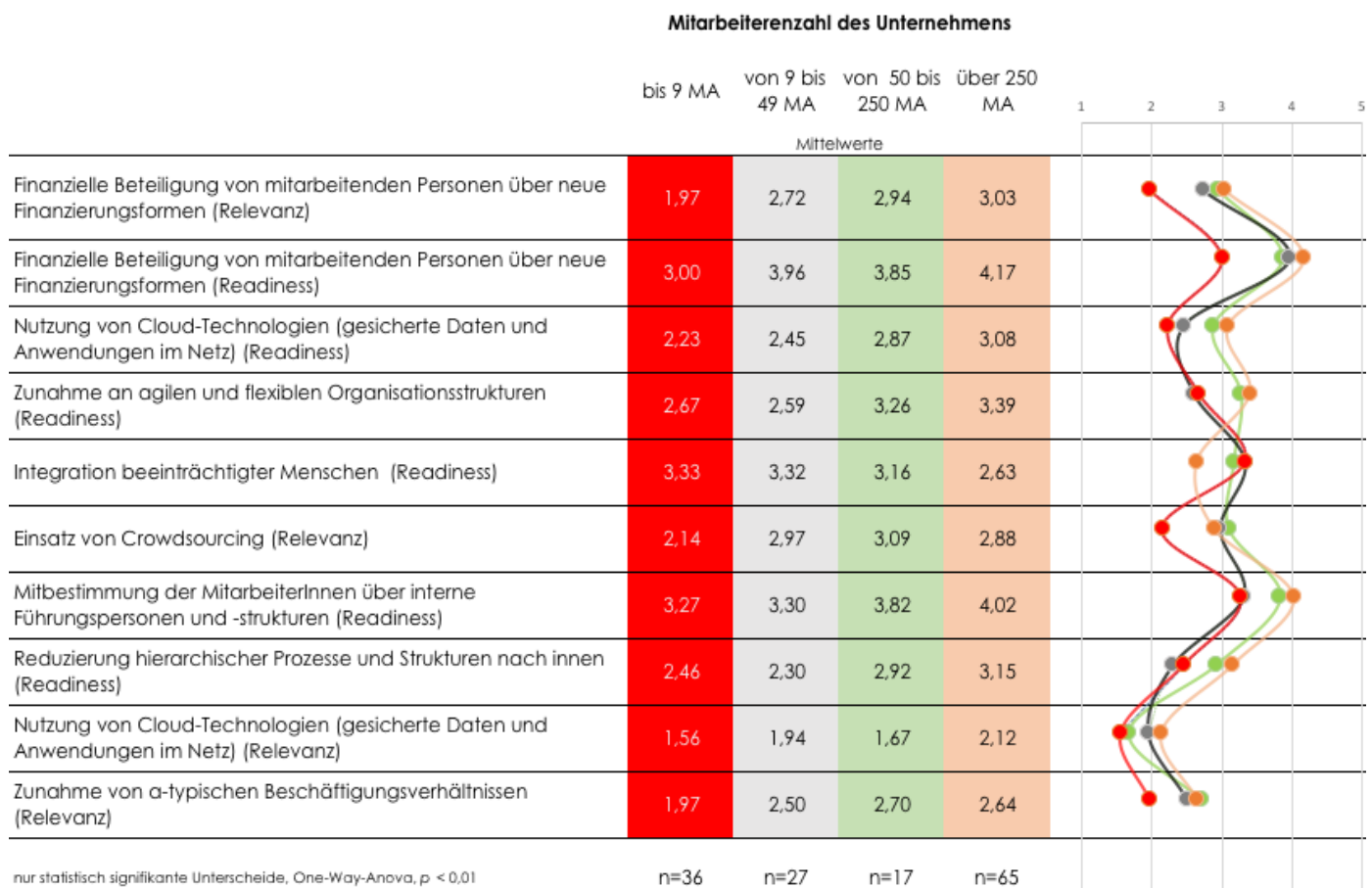


Abbildung 12: Stärkste signifikante Abweichungen nach der Unternehmensgröße

Stark signifikante Unterschiede aufgrund der **Rolle des/der EntscheidungsträgerIn** werden insbesondere bei Fragen der Dynamisierung, Diversität und Demokratisierung sichtbar (siehe Abb. 13).

- EigentümerInnen beurteilen in Summe positiver als dies andere Mitglieder der Organisation tun. Besonders gilt dies für die Nutzung von Cloud-Technologien, aber auch die Reduzierung hierarchischer Prozesse und der Mitbestimmung von MitarbeiterInnen über Führungskräfte und -strukturen.

ren, die Zunahme an agilen Organisationsstrukturen als auch der Gestaltung der internen Arbeitsräume. Signifikant weniger gut vorbereitet sehen sich EigentümerInnen auf den Umgang mit religiösen Unterschiedlichkeiten.

- Die Geschäftsführung sieht im Vergleich zu den restlichen Organisationsmitgliedern auch etliche Fragen deutlich positiver und im Gleichklang mit den EigentümerInnen. Noch stärker auch als diese sehen GeschäftsführerInnen die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und die Nutzung externer und mobiler Arbeitsbereiche. Auf religiöse Unterschiedlichkeiten sehen geschäftsführende Personen die Organisation deutlich besser vorbereitet.
- Das mittlere Management und die sonstigen EntscheidungsträgerInnen zeigen ähnliche Beurteilungsmuster. Lediglich bei Fragen der räumlichen Gestaltung und der Mitbestimmung beurteilen die sonstigen EntscheidungsträgerInnen die Readiness deutlich kritischer.



Abbildung 13: Stärkste signifikante Abweichungen nach der Rolle des/der EntscheidungsträgerIn

Altersbedingte stark signifikante Unterschiede werden insbesondere bei Fragen der Dynamisierung und Demokratisierung sichtbar (siehe Abb. 14). Es ist augenscheinlich, dass jüngere Unternehmen im Vergleich zu älteren Unternehmen in den genannten Subkategorien der Trenddimensionen besser beurteilen.

- Unternehmen unter 10 Jahren Bestandsdauer sehen sich in Fragen der Flexibilisierung und Reduzierung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens besser vorbereitet. Flexible Arbeitszeitmodelle, eigene Karrieregestaltung, Zunahme an selbstorganisierten Projektteams sind Beispiele für eine hohe Flexibilität. Auch die Readiness für die Nutzung von Cloud-Technologien ist signifikant höher.
- Unternehmen zwischen 11 und 20 Jahren sehen sich in puncto flexible Arbeitszeitmodelle und der Integration beeinträchtigter Menschen gut vorbereitet.
- Unternehmen zwischen 20 und 30 Jahren sehen die Relevanz von demokratisch agierenden Projektteams und fühlen sich gegenüber anderen für die Integration beeinträchtigter Menschen am schlechtesten vorbereitet.
- Unternehmen, die bereits seit über drei Jahrzehnten bestehen, beurteilen sich zumeist am kritischen im Vergleich zu anderen.



Abbildung 14. Stärkste signifikante Abweichungen nach dem Alter

5 Initiativen und Anregungen der Kärntner EntscheidungsträgerInnen

5.1 Digitalisierung

5.1.1 Bisherige Initiativen im Bereich der Digitalisierung

Die insgesamt 206 StudienteilnehmerInnen berichteten im Trend der Digitalisierung von insgesamt 253 konkreten Initiativen (Projekte, Investitionen etc.), die schon jetzt - oder in naher Zukunft geplant - im Unternehmen durchgeführt werden (siehe Abb. 15).¹

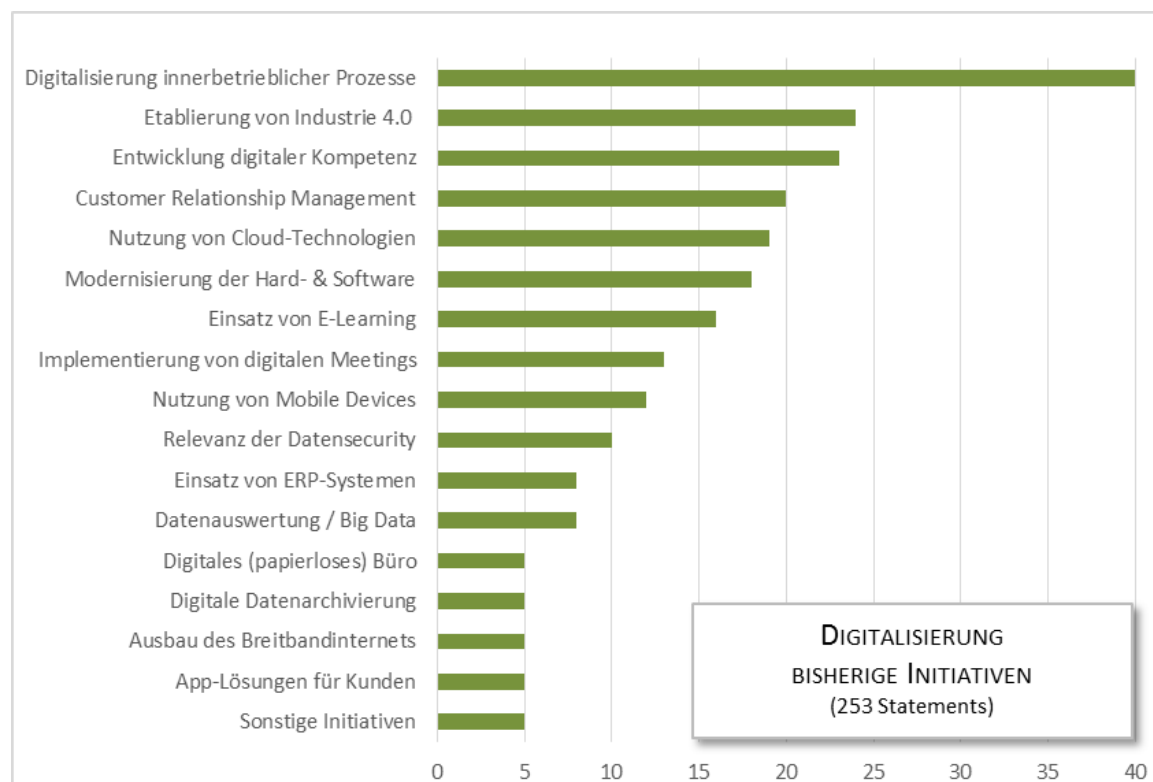


Abbildung 15: Bisherige Initiativen im Bereich der Digitalisierung

Diese Initiativen betreffen mit deutlichem Abstand (40 Statements) insbesondere die **Digitalisierung von innerbetrieblichen Prozessen**. In dieser Kategorie wurden unterschiedliche Projekte genannt, wie beispielsweise die Digitalisierung des Bestellwesens oder der Buchhaltung, die digitale Übermittlung von Daten und Unterlagen in Echtzeit auf tragbare Geräte oder aber auch die Zeiterfassung über das Smartphone. 24 der genannten Initiativen betreffen die **Etablierung von Industrie 4.0** und der Vernetzung von Produkten.

In der Kategorie **Entwicklung digitaler Kompetenz** wurden insgesamt 23 Projekte und Initiativen aufgezeigt. Neben der Investition in verschiedene Schulungsangebote ist hier vor allem die Bildung von

¹ In den folgenden Abbildungen werden stets nur Kategorien mit fünf oder mehr Nennungen dargestellt.

Arbeitsgruppen zu Themen der Digitalisierung (wie beispielsweise Datensicherheit, Wissensmanagement, Know-How Sicherung, Entwicklung von Digital Innovation) relevant. 20 der aufgezeigten Initiativen betreffen die Digitalisierung des **Customer Relationship Management**. Hier geht es insbesondere um Online Kundenportale und Online Shops sowie die digitale Kundenberatung, beispielsweise durch digitale Servicebereiche oder Remotebetreuung durch Videotelefonie. Im Bereich der **Cloud-Technologien** (19 konkrete Initiativen) sind vor allem die Implementierung und die Nutzung von Cloud-Technologien, sowohl intern als auch im (Daten-)Austausch mit Kunden von Relevanz.

Erneuerungen der Infrastruktur, sowohl im Bereich der Hardware, wie beispielsweise einer zeitgerechten IT-Ausstattung der Mitarbeitenden mit Smartphones und Computer, als auch im Software-Bereich, beispielsweise für die Digitalisierung der Bereiche Buchhaltung, Kostenrechnung etc. sind mit 18 genannten Initiativen der Kategorie **Modernisierung** zuzuordnen.

Im Bereich **E-Learning** (16 Statements) werden vor allem der Einsatz von e-Learning Softwarelösungen, Schulungs-Apps, Webinare, Video Tutorials und Lernvideos oder aber auch Beratungs- und Coachingprozesse mittels Telepresence-Technologien als konkrete Initiativen angeführt. Die Implementierung von **digitalen Meetings** (13 Statements) fokussiert sich hauptsächlich auf den verstärkten Einsatz von Telepresence Technologien sowie notwendige technische Adaptierungen, um digitale Meetings im Unternehmen implementieren zu können.

Die **Nutzung von Mobile Devices** (12 Statements) wird für die mobile Datenerfassung, die Erfassung von Arbeitszeiten und die jederzeitige Verfügbarkeit von Daten verwendet. Damit wird von den Unternehmen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes sowie eine zeitnahe Dokumentation ermöglicht. 10 konkrete Initiativen sind dem Bereich der **Datensecurity** zuzuordnen. Hier geht es vor allem um Investitionen in die Datensicherheit sowie der Sensibilisierung der Mitarbeitenden im Bezug auf Cybersecurity. Acht Initiativen beinhalten die Implementierung und Erweiterung von **ERP-Systemen**, wobei von den acht Statements drei explizit die Software SAP benennen. Als letzte größere Kategorie innerhalb der Digitalisierungs-Initiativen wurde die **Datenauswertung und Big Data** in 8 Statements genannt. Zielsetzung dieser Maßnahmen ist insbesondere die verbesserte Verknüpfung, Verwendung und Auswertung von Daten zur Gewinnung geschäftsrelevanter Informationen.

Jeweils fünf Initiativen wurden in den Kategorien digitales, papierloses Büro, digitale Datenarchivierung, Ausbau des Breitbandinternets, App-Lösungen für Kunden sowie sonstige Initiativen angeführt. Weitere Initiativen und Projekte mit jeweils weniger als 5 Nennungen pro Cluster wurden in den Bereichen der innerbetrieblichen Apps, beispielsweise für ein 360-Grad Feedback, digitales Human Resource Management, vor allem zur Zeiterfassung, digitale Dokumentation im Pflegebereich sowie Social Media Aktivitäten angeführt.

5.1.2 Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Digitalisierung

In einem nächsten Schritt wurden die StudienteilnehmerInnen aufgefordert, konkrete Maßnahmen, Investitionen, Entwicklungs- und Förderungsinitiativen, Rahmenbedingungen etc. anzuführen, die in ihrer Branche getätigt bzw. geschaffen werden sollten, um die Branche (noch) besser für den Trend der Digitalisierung fit zu machen (siehe Abb. 16).

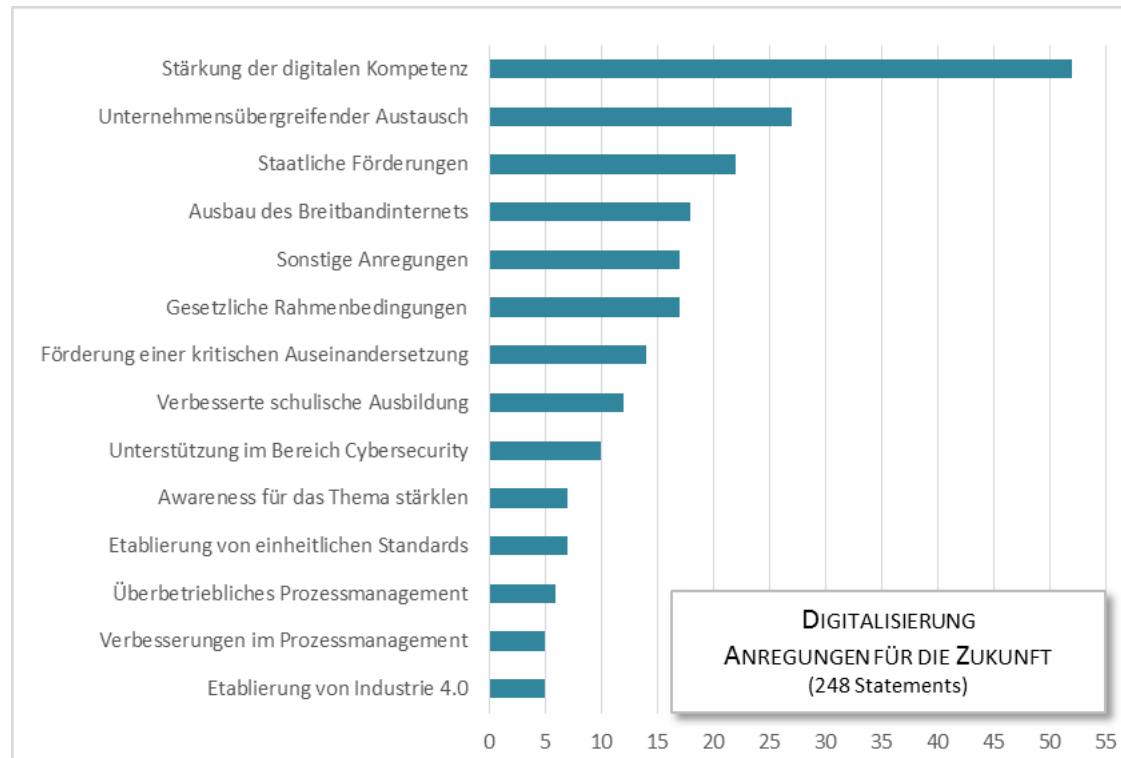


Abbildung 16: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Digitalisierung

Von den insgesamt 248 Statements sind die meisten dieser Anregungen (52 Statements) der Kategorie **Stärkung der digitalen Kompetenz** zuzuordnen. Gewünscht sind hier, neben der Erarbeitung von konkreten Weiterbildungspaketen, Investitionen in und die Schaffung und Förderung von Aus- und Weiterbildungen, sowohl vor Ort als auch durch Institutionen wie die Hochschulen, Wifi, BFI etc. Wesentlich für viele der StudienteilnehmerInnen sind auch zur Verfügung gestellte Informationen und Veranstaltungen zu dem Thema, die Informationen bieten und der Bewusstseinsbildung dienen sollen. Darüber hinaus wird angeregt, dass IT-Kompetenzen fixer Bestandteil der Ausbildung werden müssen.

Der **Austausch mit anderen**, insbesondere das Teilen von Best Practice Beispielen wird in 27 Statements angeführt. Die Ideen reichen von Praxisbeispielen, Messen im Bereich Technologie und Betriebsbesuchen bis hin zu einem Austausch mit Beratern und Experten sowie branchenübergreifendem, horizontalem Lernen zwischen den Unternehmen. 22 Statements sind der Kategorie **staatliche Förderungen** zuzuordnen. Hierbei werden Förderungen in den Bereichen Schulung und Qualifizierung, Investitionen in IT-Infrastruktur und Innovationen angeregt.

Der notwendige **flächendeckende Ausbau des Breitbandinternets**, auch im ländlichen Raum, wird in insgesamt 18 Statements gefordert. 17 Statements thematisieren die **gesetzlichen Rahmenbedingungen**. Die Aussagen betreffen unterschiedliche gesetzliche Aspekte, wie die Steuerbelastung & Lohnnebenkosten, Gewerbeordnung, datenschutzrechtliche Bestimmungen, Gewinnbesteuerung, Arbeitszeitgesetz sowie Gesetze, die derzeit nicht dem Stand der Technik entsprechen. 14 StudienteilnehmerInnen regen an dieser Stelle an, eine **kritische Auseinandersetzung** zum Thema Digitalisierung zu fördern.

In 12 konkreten Anregungen wird die **Verbesserung der schulischen Ausbildung**, insbesondere im technischen Bereich, thematisiert. Desweiteren werden auch der Datenschutz und die Anforderungen an die **Cybersecurity** noch relevanter. Generell muss die **Awareness** für das Thema gestärkt werden, sowohl hinsichtlich der eigenen Unternehmenskultur als auch von öffentlichen Institutionen. Die **Etablierung von einheitlichen Standards** von Schnittstellen und im Datenaustausch werden von 7 StudienteilnehmerInnen angeregt.

Online verfügbare, ausfüllbare Formulare zur Vereinfachung der Verwaltung, digitale Vernetzung mit der öffentlichen Verwaltung, Business-Partnern und Kunden für einen sicheren Datenaustausch und effizientere Arbeitsabläufe sind Anregungen für ein **überbetriebliches Prozessmanagement**. Darüber hinaus kann das unternehmensinterne **Prozessmanagement** mit durchgängigen ERP-Systemen, Schnittstellenplanungen oder interner Datendigitalisierung effizienter und effektiver gestaltet werden. Effizienzsteigerungen sind auch durch die **Etablierung von Industrie 4.0**, beispielsweise mit einer automatisierten, digitalen Produktion, generierbar.

Weitere Anregungen mit jeweils weniger als 5 Nennungen pro Kategorie wurden bei der Unterstützung im Bereich E-Learning, Unterstützung bei Big Data, Mobilfunk, flexible Arbeitsplätze, Entwicklung der Kärntner Wirtschaft, Mobile Anwendung, Forschung und Entwicklung, Robotik, Modernisierung und Kommunikation genannt.

5.2 Diversität

5.2.1 Bisherige Initiativen im Bereich der Diversität

Die StudienteilnehmerInnen berichteten im Trend der Diversität von insgesamt 128 konkreten Initiativen (Projekte, Investitionen etc.), die schon jetzt - oder in naher Zukunft geplant - im Unternehmen durchgeführt werden (siehe Abb. 17).

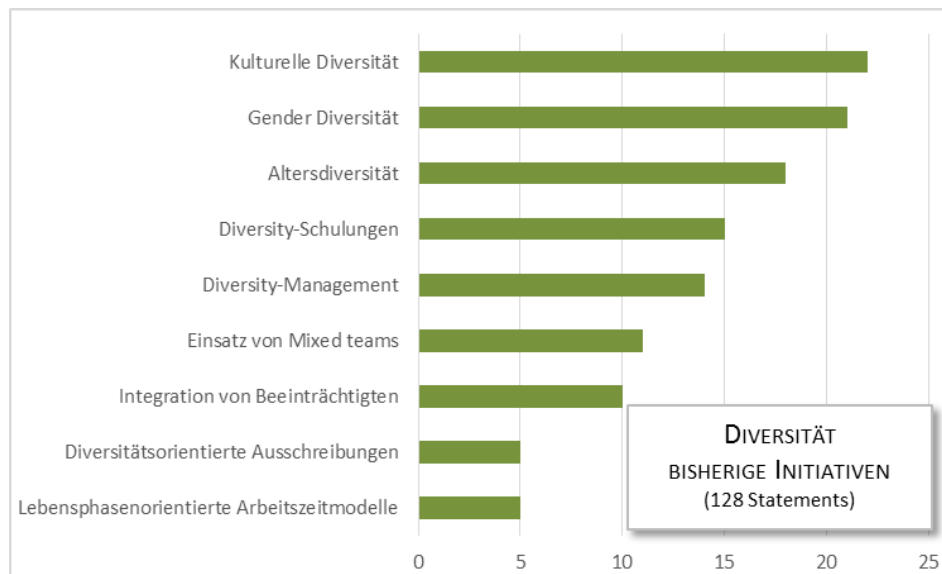


Abbildung 17: Bisherige Initiativen im Bereich der Diversität

Die größte Kategorie (22 Statements) ist die **kulturelle Vielfalt**. Dazu gehört insbesondere die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, beispielsweise durch die Einführung von Englisch als Unternehmenssprache. 21 genannte, vielfältige Initiativen betreffen den Bereich **Gender Diversität**. Die Unternehmen berichten hier beispielsweise von eigens implementierten Förder- und Qualifizierungsprogrammen für Frauen, beispielsweise durch Mentoring, sowie bewusster Einstellungs- und Beförderungspolitik.

Die Integration und Förderung der Generation Y und Z im Unternehmen sowie das bewusste Management der Generationen – sowohl der älteren als auch der jüngeren Mitarbeitenden – sind Maßnahmen im Bereich **Altersdiversität**. Die Bandbreite der 18 genannten Initiativen reicht von spezifischen Förderungsprogrammen für junge MitarbeiterInnen bis hin zu Maßnahmen für eine verbesserte Zusammenarbeit von Älteren und Jüngeren, beispielsweise durch Projektgespräche mit Mitarbeitenden verschiedener Altersgruppen. **Diversity-Schulungen** und Weiterbildungen zu den Themenbereichen Gender, Werte und spezielle Awareness-Trainings werden in 15 konkreten Initiativen angesprochen.

Die letzte größere Kategorie bei den genannten Initiativen ist das **Diversity Management**. Die StudienteilnehmerInnen berichten von implementierten Diversity Programmen, Leitbildern und speziellen Diversity-Beauftragten. Der **Einsatz von Mixed Teams**, im Sinne von multikulturellen, unternehmensübergreifenden, interdisziplinären und altersgemischten Arbeitsgruppen und Teams wird in 11 genannten Initiativen thematisiert. 10 Initiativen betreffen die Förderung, Integration und Beschäftigung von **beeinträchtigten Menschen** und der bewusste Fokus auf die Barrierefreiheit.

Jeweils fünf konkrete Initiativen und Projekte im Bereich der Diversität sind der Kategorie **diversitätsorientierter Ausschreibungen** und **lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle** zuzuordnen. Wenig-

ger als fünf Initiativen je Kategorie sind Projekte und Maßnahmen wie beispielsweise spezielle Mentoring Programme, Beschäftigung von Menschen mit unterschiedlichen religiösen Zugehörigkeiten und spezielle Zertifizierungen im Bereich der Diversität.

5.2.2 Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Diversität

Im Bereich der Diversität wurden von den StudienteilnehmerInnen insgesamt 119 konkrete Maßnahmen, Investitionen, Entwicklungs- und Förderungsinitiativen, Rahmenbedingungen etc. angeführt, die in ihrer Branche getätigt bzw. geschaffen werden sollten, um die Branche (noch) besser für den Trend fit zu machen (siehe Abb. 18).

Die meisten Anregungen (17 Statements) haben die StudienteilnehmerInnen im Bereich **Diversity Kultur**. Die Anregungen beziehen sich auf nahezu alle Diversity Dimensionen, indem beispielsweise bei der Personaleinstellung Religion, Nationalität und Alter keinen negativen Einfluss haben. Darüber hinaus wird vor allem die Relevanz von genderunabhängiger Personalpolitik bei der Personalauswahl und Honorierung thematisiert.

Im Bereich der **kulturellen Trainings und Schulungen** (13 Statements) ist für die StudienteilnehmerInnen die Informationsgewinnung über und die Sensibilisierung für andere Kulturen und Religionen von Bedeutung. Auch Ausbildungen und Sprachförderungen für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund werden an dieser Stelle angesprochen.

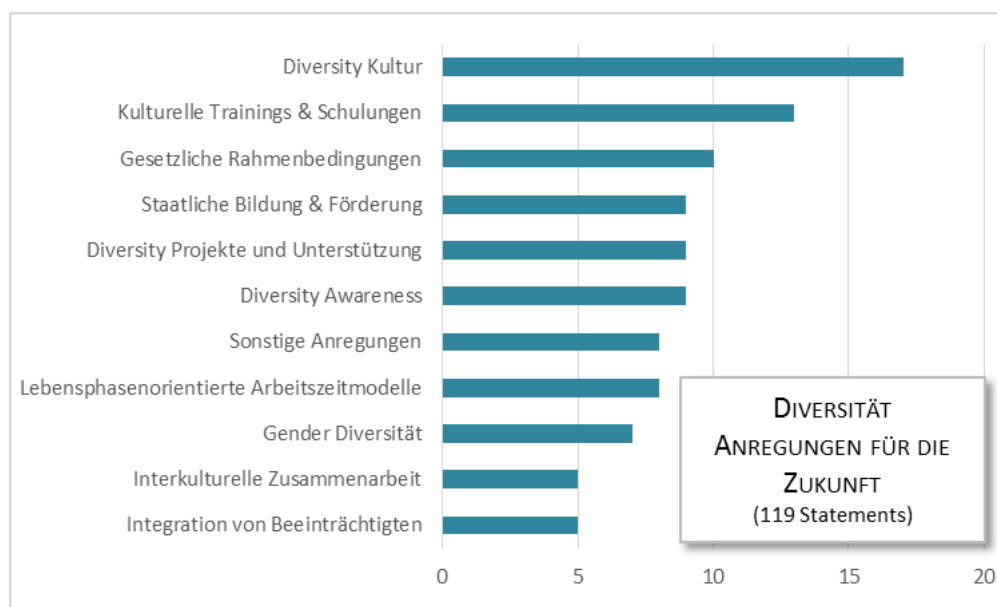


Abbildung 18: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Diversität

Im Bereich der **gesetzlichen Rahmenbedingungen** werden gewünschte Flexibilisierungspotentiale bei der rechtlichen Ausgestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsvertrages, sowie die Gleichberechtigung bei der Aufteilung von Betreuungszeiten thematisiert. Ebenfalls von Relevanz ist die Erhöhung der Attraktivität Österreichs für ausländische Arbeitskräfte, durch niedrigere Lohnnebenkosten oder höhere Kollektivverträge. Im Bereich der **Bildung und Förderung** wird vor allem das Bildungssystem angesprochen. Neben einer generellen Überarbeitung des Bildungssystems, sowie der Förderung der Grundqualifikationen Lesen, Rechnen und Schreiben, ist es demnach notwendig, bereits in der Schule Themen der Diversität in den Stundenplan zu integrieren. Auch der Fokus auf eine mehrsprachige Ausbildung ist an dieser Stelle von Relevanz. Des Weiteren sind Förderungen für die Aufnahme von älteren ArbeitnehmerInnen und Menschen mit Migrationshintergrund genannte Anregungen.

Im Bereich der **Diversity Projekte und Unterstützung** (9 Statements) werden die individuelle Förderung von Stärken und Fähigkeiten sowie gezielte Mentoring Programme für das Management angesprochen. Unterstützung wünschen sich die StudienteilnehmerInnen beispielweise bei der Einreichung von Förderanträgen sowie bei einer generell längeren Förderungsdauer bei Integrationsprojekten. Generell spielt die **Diversity Awareness** (9 Statements) eine große Rolle. Hier sind insbesondere Schulungen und Workshops sowie Vorbilder gefragt, die die Bewusstseins-schaffung unterstützen sollen. **Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle**, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ebenso wie dem Alter der Mitarbeitenden gerecht werden, werden in 8 Anregungen thematisiert. Frauen in Führungspositionen, Fairness in der Gehaltsstruktur, die Wiedereingliederung nach der Karenz sowie die Förderung von Frauenförderung in technischen Berufen als auch von Männern in sozialen Berufen sind Anregungen im Bereich **Gender Diversität**.

Jeweils 5 Anregungen wurden in der Kategorie interkulturelle Zusammenarbeit und Integration von Beeinträchtigten genannt. In weniger als 5 Anregungen pro Kategorie werden die Themen Human Resource Management, die Zusammenarbeit der Generationen, die Überbürokratisierung in Österreich, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Sprache als Kultur-Element sowie kritische Überlegungen zu Diversity Themen thematisiert

5.3 Dynamisierung

5.3.1 Bisherige Initiativen im Bereich der Dynamisierung

Die StudienteilnehmerInnen berichteten im Trend der Dynamisierung von insgesamt 82 konkreten Initiativen (Projekte, Investitionen etc.), die schon jetzt - oder in naher Zukunft geplant - im Unternehmen durchgeführt werden (siehe Abb. 19).

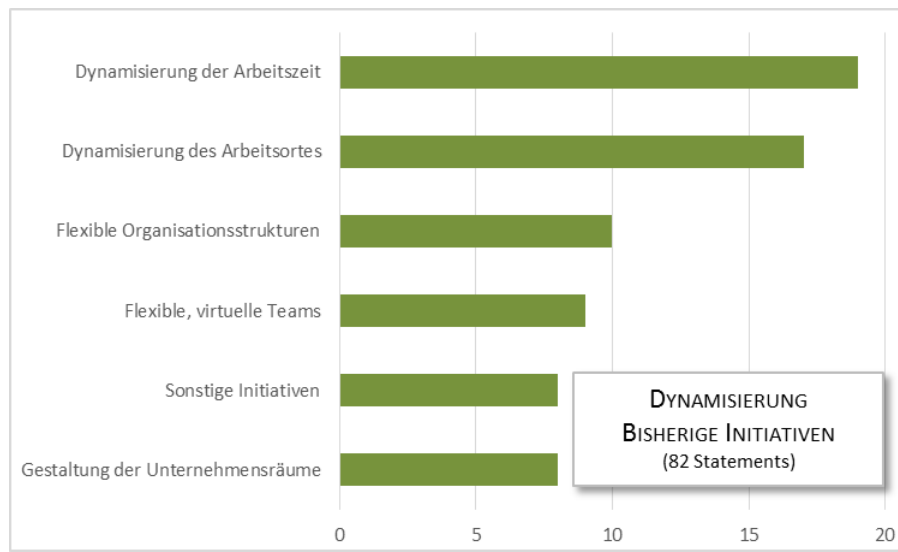


Abbildung 19: Bisherige Initiativen im Bereich der Dynamisierung

Die **Dynamisierung der Arbeitszeit** ist mit 19 genannten Initiativen die meistgenannte Kategorie. Hierbei bestehen vielfältige zeitliche Flexibilisierungsvarianten, angefangen von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Führen in Teilzeit, Jobsharing bis hin zu der Gestaltung von Dienstplänen im Team. 17 Initiativen sind der Kategorie **Dynamisierung des Arbeitsortes** zuzuordnen. Dazu zählen insbesondere die Möglichkeit des Home-Office mit den dazugehörigen notwendigen Softwarelösungen und Überlegungen zu Co-Working-Spaces.

Die Evaluierung und Anpassung des Organigramms, Selbstbewertungsprozesse, der Aufbau von speziellen Sekundärstrukturen oder die Implementierung von Projektteams sind durchgeführte Initiativen im Bereich der **flexiblen Organisation** (10 Statements). In einem engen Zusammenhang damit steht auch die **Teamarbeit**. In dieser Kategorie berichten die Unternehmen von flexiblen – teilweise virtuellen – und abteilungsübergreifenden Teams um die Unternehmensaufgaben zu bewerkstelligen.

Bei der **Gestaltung der Unternehmensräumlichkeiten** berichten die Unternehmen von diversen Anpassungen ihrer räumlichen und örtlichen Gegebenheiten an die neuen Anforderungen.

Weniger als fünf konkrete Initiativen und Projekte im Bereich der Dynamisierung wurden in den Kategorien betriebliche Gesundheitsförderung, Netzwerke, Schulungen und externe Kommunikation angeführt.

5.3.2 Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Dynamisierung

Im Bereich der Dynamisierung wurden von den StudienteilnehmerInnen insgesamt 85 konkrete Maßnahmen, Investitionen, Entwicklungs- und Förderungsinitiativen, Rahmenbedingungen etc. angeführt, die in ihrer Branche getätigt bzw. geschaffen werden sollten, um die Branche (noch) besser für die Dynamisierung fit zu machen (siehe Abb. 20).

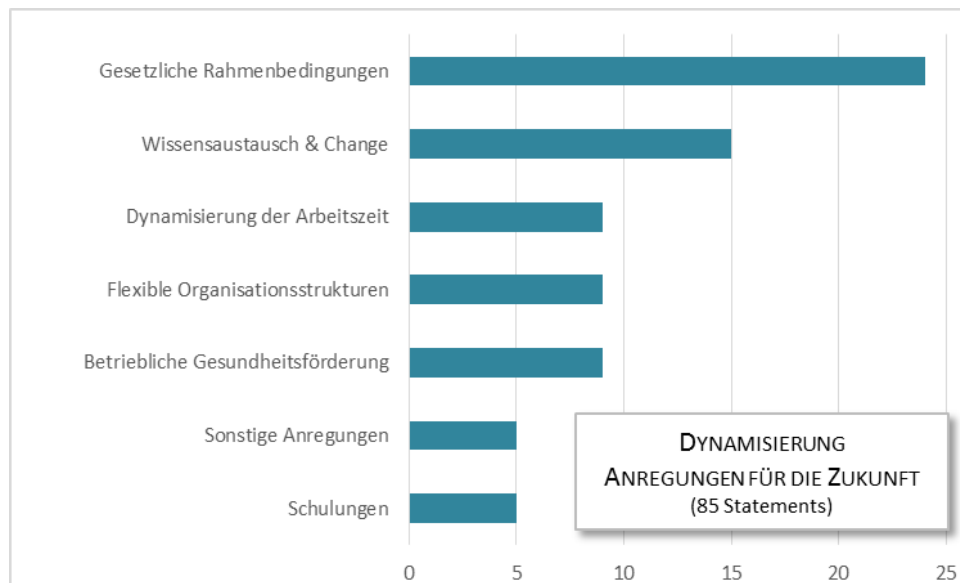


Abbildung 20: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Dynamisierung

Vor allem der Staat ist im Trend der Dynamisierung gefordert, die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** (24 Statements) anzupassen. Die genannten Anregungen hierzu sind vielfältig. Insbesondere die nicht mehr zeitgemäßen gesetzlichen Regelungen hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes ist hierbei von besonderer Relevanz, des Weiteren wird das Vertragsrecht, Deregulierung, bedingungsloses Grundeinkommen sowie die Bürokratisierung bezüglich der Arbeitsplatzgestaltung und der Lohnverrechnung thematisiert.

Neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen hat mit 15 genannten Anregungen auch der **Wissensaustausch und Change Management** eine hohe Relevanz. Ersteres thematisiert vor allem bessere Informationen hinsichtlich der Möglichkeiten im Trend der Dynamisierung, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden. Change Management bezieht sich auf das Unternehmen selbst und thematisiert den notwendigen Veränderungsprozess innerhalb des jeweiligen Unternehmens.

Mit 9 genannten Anregungen ist auch die **Dynamisierung der Arbeitszeit** von Relevanz. Die Anregungen reichen von einer gleichberechtigten Flexibilität sowohl von Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite bis hin zu unterschiedlichen Flexibilisierungsmodellen wie beispielsweise der Abschaffung von Kernarbeitszeiten. Ebenfalls 9 Anregungen sind der Kategorie **flexible Organisation** zuzuordnen. Hier werden einerseits Prozessverbesserungen in der Produktion und Zusammenarbeit angesprochen, andererseits aber auch eine Veränderung der Organisationsform und eine Öffnung der Organisationsstrukturen nach außen. Der hohe Stellenwert der **betrieblichen Gesundheitsförderung** wird in 9 Anregungen explizit angesprochen. Um die Mitarbeitenden nicht zu überfordern, sind **Schulungen** über den Umgang mit Flexibilität und Bewusstseinsbildung ebenso von Relevanz.

In weniger als 5 Anregungen pro Kategorie werden die Themen flexible Orte, Vertrauensarbeitszeit sowie eine durchwegs kritische Betrachtung der Arbeitszeitmodelle thematisiert.

5.4 Demokratisierung

5.4.1 Bisherige Initiativen im Bereich der Demokratisierung

Im Trend der Demokratisierung berichten die StudienteilnehmerInnen von insgesamt 48 konkreten Initiativen (Projekte, Investitionen etc.), die schon jetzt - oder in naher Zukunft geplant - im Unternehmen durchgeführt werden (siehe Abb. 21).

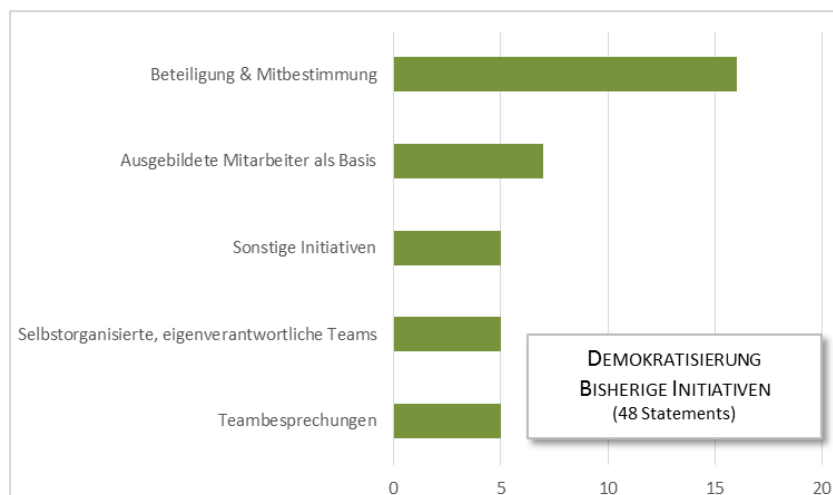


Abbildung 21: Bisherige Initiativen im Bereich der Demokratisierung

16 Initiativen sind der Kategorie **Beteiligung und Mitbestimmung** zuzuordnen. Dazu gehören neben einer finanziellen Beteiligung am Unternehmen vielfältige Möglichkeiten der Mitbestimmung durch die Mitarbeitenden. In den teilnehmenden Unternehmen werden den Mitarbeitenden konkrete Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Leistungssystem, bei Projekten, bei der Strategie und Unternehmensentwicklung, bis hin zur Mitarbeiterauswahl sowie bei anderen relevanten Themen durch Gremien und Initiativgruppen eingeräumt.

Die Basis für Demokratisierung im Unternehmen sind **ausgebildete MitarbeiterInnen**, die sich der gemeinsamen Verantwortung bewusst sind. Dafür werden unterschiedliche Aus- und Weiterbildungen sowie Coachingprogramme für die Mitarbeitenden angeboten. Fünf konkrete Initiativen sind der Kategorie **selbstorganisierte, eigenverantwortliche Teams** zuzuordnen. Die StudienteilnehmerInnen thematisieren hierbei vor allem die Freiräume und Eigenverantwortung bei der Arbeits- und Zeiteinteilung. Ebenfalls fünf Initiativen betreffen die Kategorie **Teambesprechungen**, in welchen die Mitarbeitenden informiert und ihre Vorschläge und Meinungen eingeholt werden.

Mit weniger als fünf konkreten Initiativen pro Kategorie werden die Themen Führen auf Augenhöhe, flache Hierarchien, Informationsfluss und Leistungslohnmodellen thematisiert.

5.4.2 Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Demokratisierung

Im Bereich der Demokratisierung wurden von den StudienteilnehmerInnen insgesamt 46 konkrete Maßnahmen, Investitionen, Entwicklungs- und Förderungsinitiativen, Rahmenbedingungen etc. angeführt, die in ihrer Branche getätigt bzw. geschaffen werden sollten, um die Branche (noch) besser für die Demokratisierung zu sensibilisieren bzw. vorzubereiten (siehe Abb. 22).

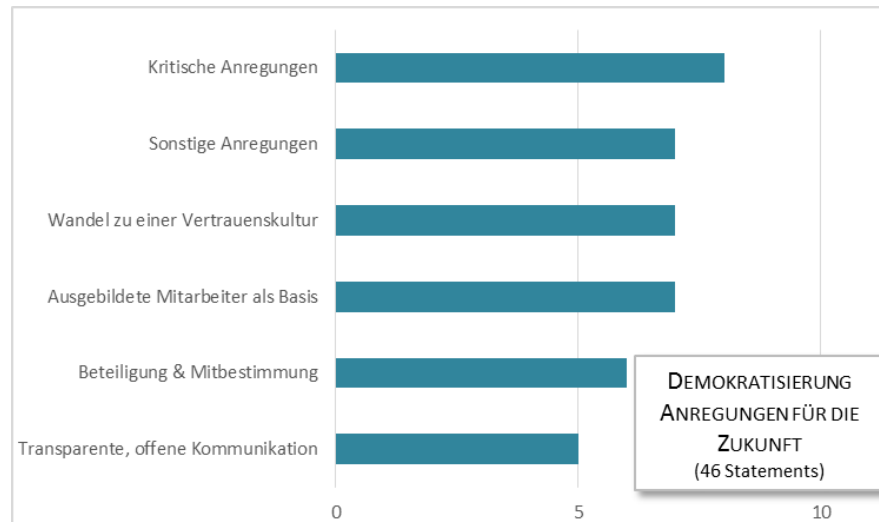


Abbildung 22: Geplante Maßnahmen und Anregungen im Bereich der Demokratisierung

Die meisten Anregungen der StudienteilnehmerInnen sind durchaus **kritisch** (8 Statements) und beziehen sich auf die unterschiedlichsten Fokusthemen der Demokratisierung. Beispielsweise wird die Wahl des Geschäftsführers als kontraproduktiv bewertet oder die Befürchtungen aufgezeigt, dass in der Arbeitswelt nicht alles mit Demokratie lösbar ist und das nicht jedem Menschen Demokratisierung zumutbar ist. Darüber hinaus werden die vorherrschenden hierarchischen Strukturen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Verbindung mit der Demokratisierung als nicht kompatibel bezeichnet.

Sieben Anregungen im Trend der Demokratisierung beziehen sich auf die notwendige **Vertrauenskultur**, die im Unternehmen verankert werden muss. Ebenfalls in sieben Anregungen wird die Bedeutung von **hoch-qualifiziertem Personal** als Grundvoraussetzung für Demokratie im Unternehmen angesprochen. Voraussetzung ist neben einem wirtschaftlichen Know-How vor allem das Verantwortungsbewusstsein und die Kompetenz, Entscheidungen richtig einzuschätzen.

Drei StudienteilnehmerInnen nennen die **Mitarbeiterbeteiligung** am Unternehmen bzw. ein transparent gestaltetes Prämiensystem als Anregung im Bereich der Demokratisierung. Im Rahmen der **Mitbestimmung** wird die gegenseitige Bewertung der Mitarbeitenden und die Bestellung von und das 360 Grad Feedback für Führungskräfte angeregt. Darüber hinaus gilt eine gute, transparente und offene **Kommunikation** als Voraussetzung.

In weniger als 5 Anregungen pro Kategorie wird thematisiert, dass bei der Demokratisierung eine Differenzierung erforderlich ist, indem beispielsweise dieser Trend von der Struktur des Unternehmens

abhängig ist und nicht alle Entscheidungen in demokratischer Form getroffen werden können. Zwei Anregungen beziehen sich auf die notwendige höhere Eigenverantwortung der einzelnen MitarbeiterInnen.

6 Handlungsempfehlungen für die Kärntner Wirtschaft

Aus den Ergebnissen der Studie ergeben sich einige zentrale Handlungsfelder für Unternehmen, die den großen Trends der Arbeitswelt positiv begegnen wollen (siehe Abb. 23). Dabei sind verschiedene Ebenen der Handlungs- und Gestaltungsoptionen zu beachten.



Abbildung 23: Handlungsfelder für die Arbeitswelt der Zukunft

Auf der **individuellen Ebene des einzelnen Mitarbeiters** sind eine starke Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen und die Bereitschaft für Veränderungen gefragt. MitarbeiterInnen sind zudem stärker als früher gefordert, Verantwortung zu übernehmen. Digitale Kompetenz und ein souveräner Umgang mit einer zunehmenden Diversität sind unabdingbar.

Auf der **unternehmerischen Mikro-Ebene**, also der innerbetrieblichen Ebene, ist die Entwicklung einer Organisationskultur mit Werten wie Leistungsorientierung, Vertrauen und Teamwork sehr wichtig. Sie ist die Basis, um nachhaltige Veränderungen in der Struktur und den Prozessen wirksam werden zu lassen. Auch wenn scheinbar der Trend der Digitalisierung im Vordergrund steht, kann dieser ohne die Beachtung weicher und menschlicher Faktoren nicht erfolgreich implementiert und nutzbar gemacht werden. 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, eine inhaltliche und didaktische Adaption von Aus(Bildung) sowie technische Voraussetzungen.

Zentrale **Agenden der betrieblichen Personalarbeit** liegen in der Bewusstseinsbildung für die vielfältigen, erforderlichen Veränderungen, die in den nächsten Jahren auf Unternehmen zukommen werden.

- Dabei wird die Entwicklung einer Veränderungskompetenz im Unternehmen als zentral gesehen. So wird der Wunsch nach einem verstärkten zwischenbetrieblichen Austausch, dem individuellen und organisationalem Lernen und nach Anregungen durch Best-Practice-Beispiele über viele Themenstellungen artikuliert.
- Die Förderung von digitalen und diversity-orientierten Kompetenzen im Unternehmen wird von den StudienteilnehmerInnen sehr konkret und häufig genannt.
- Andererseits gilt es auch verstärkt, eine individualisierte und lebensphasenorientierte Personalarbeit im Unternehmen umzusetzen, um MitarbeiterInnen in deren jeweiligen Lebensphasen jene Rahmenbedingungen zu verschaffen, sich in das Unternehmen gut einbringen zu können.
- Die Transparenz und Flexibilisierung von Arbeitsmodellen unter Berücksichtigung einer diversen MitarbeiterInnenzusammensetzung sowie der Entwicklung agiler Strukturen und Prozesse stehen im Mittelpunkt von mitarbeiter- und kundenfokussierten Maßnahmen.
- Basis um den beschriebenen Trends positiv und antizipativ begegnen zu können, sind neben der Kompetenzentwicklung vor allem auch die Auseinandersetzung mit und die Bereitschaft der MitarbeiterInnen für Veränderungen sowie auch eine verstärkte Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme.

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.

Literaturverzeichnis

- A.T. Kearney. (o.J.). *Wie werden wir morgen leben? Deutschland 2064 - Die Welt unserer Kinder*. Retrieved from <https://www.atkearney.at/documents/6645533/7018232/Deutschland+2064+-+Wie+werden+wir+morgen+leben.pdf/2601f89b-eca8-4521-b43c-4f2b9a04c42c>
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E. A., & Wischmann, S. (2016). *Foresight-Studie "Digitale Arbeitswelt"*. Retrieved from Berlin: <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/fb-463-digitale-arbeitswelten.html>
- Arlinghaus, A. (2016). Flexibilisierung braucht Regeln. Neue Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen in Zeiten mobiler Kommunikation. *Personalführung*, 49(5), 28-33.
- Arnold, H. (2016). *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Bader, V., Kaiser, S., & Kozica, A. (2016). ...völlig losgelöst von der Materie. Wie sich organisationale Identitäten und Wandel in virtuellen Welten gestalten lassen. *Organisationsentwicklung*, 35(2), 38-43.
- Ballhaus, W., Song, B., Meyer, F.-A., Ohrtmann, J.-P., & Dressel, C. (2015). *Wearables: Die tragbare Zukunft kommt näher*. Retrieved from https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/assets/pwc-media-trend-outlook_wearables.pdf
- Bartz, K. (2015). Wie sich die "Neue Welt des Arbeitens" auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. *Personalmanager*, 12(6), 14-17.
- Bartz, M., & Schmutzer, T. (2014a). *New World of Work. Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. Trends - Erfahrungen - Lösungen*. Wien: Linde Verlag.
- Bartz, M., & Schmutzer, T. (2014b). *New World of Work. Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. Whitepaper*. Retrieved from http://www.hmp-consulting.com/en/publications-press/newsdetails/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=314&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=e6fd0d0cfcc48a2d680e5004f2021d9d
- Bartz, M., & Schmutzer, T. (2015). *New World of Work - Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. Wirtschaftspolitische Blätter*, 62(1), 163-180.
- Bauer, W., Schlund, S., Marrenbach, D., & Ganschar, O. (2014). *Industrie 4.0 - Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Studie*. Retrieved from Berlin & Stuttgart: <https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Studien/Studie-Industrie-4-0-Volkswirtschaftliches-Potenzial-fuer-Deutschland/Studie-Industrie-40.pdf>
- Birk, S., Nelsen, M., Lackerbauer, S., & Kirchner, C. (o.J.). *Wie wir morgen arbeiten... Studie auf Basis einer Stichprobe von 171 Quellen zur Arbeit der Zukunft*. Retrieved from Parsdorf: <http://www.i-faz.de/ecosystem/studie/>
- Bloom, N. (2014). Mehr schaffen am Küchentisch. *Harvard Business Manager*, März, 14-16.
- Bode, S., Kuhn, K., Richter, G., & Schröer, A. (o.J.). *Mit Prävention der Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt. Zweites Memorandum*. Retrieved from Dortmund &

- Berlin: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/demographie-memorandum.pdf?__blob=publicationFile
- Boes, A., Kämpf, T., Langes, B., Lühr, T., & Steglich, S. (2014). *Cloudworking und die Zukunft der Arbeit. Kritische Analysen am Beispiel der Strategie "Generation Open" von IBM*. Retrieved from Kassel: http://www.isf-muenchen.de/pdf/IBM-Gutachten_E-Mail.pdf
- Bruch, H., & Berger, S. (2016). Leadership wird noch wichtiger! Vier Hebel der Modernisierung der Führung. *Personalführung*, 49(6), 18-23.
- Brühl, K. (2010). *Future Jobs. Wie wir in Zukunft in Europa arbeiten werden. Arbeitswelt 2020 - eine qualitative Trendstudie in Zusammenarbeit mit dem Zukunftsinstitut*. Retrieved from Düsseldorf: http://www.thinksimple.de/fileadmin/pdf/kundenstudien/dis_studie_futurejobs_2014.pdf
- Buchhorn, E., & Werle, K. (2016). Nerd Economy. *Manager Magazin*, pp. 80-86.
- buero-forum. (2012). *bso-Studie 2012. Zusammenfassung des quantitativen Teils zur "New Work Order"-Studie*. Retrieved from Wiesbaden: <http://www.buero-forum.de/de/infoservice/forschungsprojekte/bso-studie-2012/>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015). *Grünbuch Arbeiten 4.0*. Retrieved from Berlin: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2016). *Selbstbestimmt und sicher in der digitalen Welt 2015-2020. Forschungsrahmenprogramm der Bundesregierung zur IT-Sicherheit*. Retrieved from Bonn: https://www.bmbf.de/pub/Forschungsrahmenprogramm_IT_Sicherheit.pdf
- CBRE. (2014). *Fast Forward 2030. The Future of Work and the Workplace*. Retrieved from <http://www.cbre.com/Research-Reports/Future-of-Work>
- Daheim, C., & Wintermann, O. (2016). *2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project*. Retrieved from Gütersloh: https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST_Delphi_Studie_2016.pdf
- Deller, J., & Wöhrmann, A. M. (2013). Wie der demografische Wandel unsere Gesellschaft und Arbeitswelt verändern wird. In J. Funk, N. Hummel, & A. Schack (Eds.), *Arbeitsleben 3.0 - Erfolg in einer veränderten Welt. Wiesbadener Gespräche 2013*. (pp. 68-85). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Deloitte Human Capital. (2012). *Flexible Working 2012. Wie flexibel gestalten Unternehmen in Österreich die Arbeit ihrer MitarbeiterInnen?* Retrieved from Wien: <https://newworldofwork.wordpress.com/2012/05/02/deloitte-studie-flexible-working-2012/>
- Dengler, K., & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substitutierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. Retrieved from Nürnberg: <http://www.iab.de/185/section.aspx/Publikation/k151209302>

- Dettmers, J., & Friedrich, N. (2015). Das Büro, dein ständiger Begleiter. *Personalführung*, 48(1), 28-35.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5 ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dormann, M., Schmieden, A., & Gerholz, K.-H. (2016). Aus- und Weiterbildung in digitalen Zeiten. *Personalwirtschaft*, 43(8), 52-54.
- Dörre, K. (2015). Das demokratische Unternehmen - ein zukunftstaugliches Leitbild? In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. (pp. 95-113). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Eckl-Kerber, M. (2013). *Österreich 2030. In diesem Land möchte ich leben*. Retrieved from Wien: http://www.ztb-zukunft.com/fileadmin/files/Download/Szenarien/Oesterreich_2030_IV_FUTURE_PAPER_.pdf
- Eichhorst, W., & Buhlmann, F. (2015a). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 62(1), 131-148.
- Eichhorst, W., & Buhlmann, F. (2015b). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*. Retrieved from Bonn: <http://ftp.iza.org/sp77.pdf>
- Ell, T. (2016). New Workplace Design to Business Evolution - Fallstudie Daimler AG. In M. Klaffke (Ed.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (pp. 231-250). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Emmerich, M. (2016). Sensibilisierung und Verknüpfung. Neue Wege im Gesundheitsmanagement. *Personalführung*, 49(6), 62-67.
- Erbeldinger, J. (2015). Freiwilligkeit und 180 Tage Auszeit - ein radikaler Ansatz. In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. (pp. 173-197). Freiburg: Haufe.
- Ernst & Young. (2013). *Work: no longer business as usual. A look at the future of our working world*. Retrieved from <http://www.i-faz.de/2014/05/30/12-lesenswerte-studien-zum-thema-arbeit-der-zukunft/>
- Europäische Kommission. (2013). *e-Leadership. Fähigkeiten für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation*. Retrieved from Brüssel: http://eskills-vision.eu/fileadmin/eskillsvision/downloads/brochure/insead.eleadership_de.pdf
- Fischer, H., Rump, J., Eilers, S., Fleischer, G., Heyn, T., Holdenried, H.-U., . . . Platzer, P. (2013). Unternehmen. In J. Rump & N. Walter (Eds.), *Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten* (pp. 57-81). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fischer, J., Schmutzer, T., Bartz, M., & Solar, S. (2015). *New World of Communication & Collaboration 2015 (NWOC²)*. Retrieved from http://www.hmp-consulting.com/fileadmin/user_upload/HMP_NWOC2_Summary_2015_Final.pdf
- Freitag, K., & Freitag, M. (2016). Was versteht man unter agiler Führung? *Organisationsentwicklung*, 35(2), 69-73.

- Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Retrieved from http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Gallenkamp, J., Picot, A., Welp, I., & Drescher, M. (2010). Die Dynamik von Führung, Vertrauen und Konflikt in virtuellen Teams. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 41(4), 289-303.
- Gaspar, C., & Hollmann, D. (2015). *Bedeutung der Arbeit. Ein Kooperationsprojekt von GfK Verein und Bertelsmann Stiftung. Ergebnisse der Befragung*. Retrieved from Gütersloh & Nürnberg: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Bedeutung_der_Arbeit_final_151002_korr.pdf
- Gatterer, H. (o.J.). *Future of work. Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit*. Retrieved from http://www.reflections.at/futureofwork/Zukunft_der_Arbeit_lang.pdf
- Gebhardt, B. (2014). *New Work Order. Organisationen im Wandel*. Retrieved from Hamburg & Wiesbaden: <http://www.buero-forum.de/de/navigation-left/presse-portal/pressemitteilungen/new-work-order/organisationen-im-wandel/>
- Gebhardt, B. (2015). New Work Order. Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft. *Organisationsentwicklung*, 34(1), 9-15.
- Gerster, F., Dietz, M., Pfeiffer, U., Schneider, H., & Brändle, M. (2008). *Arbeitswelt 2030. Thesenpapier des Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Retrieved from <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/05772.pdf>
- Gleich, M. (2016). Smart Working - Fallstudie UniCredit Bank AG. In M. Klaffke (Ed.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (pp. 207-229). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gnesda, A. (2016). *Next World of working. Zu den Gipfeln eines sinnerfüllten Lebens*. Wien Graz Klagenfurt: Molden Verlag.
- Grobschegg, S., & Covarrubias-Venegas, B. (2015). DNA DasNeueArbeiten - Sind Unternehmen reif für die neuen Arbeitswelten? *Personalmanager*, 12(6), 18-21.
- Haas, O. (2016). Veränderung³. Im Gespräch mit Matthias Knott, Director Human Resources der Swiss Re Europe S.A.. *Organisationsentwicklung*, 35(2), 18-24.
- Habscheid-Führer, T., & Grothaus, C. J. (2016). Bürogebäude für die "Generation Y" - Geschichtlicher Abriss der Corporate Architecture. In M. Klaffke (Ed.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (pp. 103-118). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hackl, B., & Gerpott, F. (2015). *HR 2020 - Personalmanagement der Zukunft. Strategien umsetzen Individualität unterstützen Agilität ermöglichen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hackl, B., Wagner, M., & Attmer, L. (2016). *Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt*. Retrieved from München & Köln: http://www.detecon.com/sites/default/files/hr-impulsgeber_-_detecon_-_newworkstudie_-_ergebnisse.pdf
- Hammermann, A. (2016). Mitarbeiter sind Mitgestalter des Wandels. *Personalführung*, 49(5), 22-27.

- Häusling, A., Rutz, B., Oimann, K., & Oebbeke, B. (2014). Agil anpassen! *Personalmagazin*(11), 18-21.
- Hay Group. (2014). *Building the new leader. Leadership challenges of the future revealed*. Retrieved from http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper_2014.pdf
- Heiling, M., & Kuba, S. (2015). *Wie gestalten wir den digitalen Wandel gerecht? Visionen und Forschungsfragen aus der Perspektive von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern*. Retrieved from Wien: https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Digitaler_Wandel.pdf
- Hensel, I., Koch, J., Kocher, E., & Schwarz, A. (2016). Crowdfunding als Phänomen der Koordination digitaler Erwerbsarbeit - Eine interdisziplinäre Perspektive. *Industrielle Beziehungen*, 23(2), 162-186.
- Hofmann, J. (2013). *Führen in einer flexiblen Arbeitswelt. Konferenz des Münchner Kreis: "Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt"*. Retrieved from
- Hofmann, J., & Fehr, W. (2015). Lessons Learned für IT und HR. Arbeitsplatzgestaltung zwischen klassischer und mobiler Arbeitswelt. *Personalführung*, 48(6), 34-39.
- Holtgrewe, U., Riesenecker-Caba, T., & Flecker, J. (2015). *"Industrie 4.0" - eine arbeitssoziologische Einschätzung. Endbericht für die AK Wien*. Retrieved from Wien: <http://www.forba.at/de/forschung/view/index.html?id=365>
- InterSearch Executive Consultants. (o.J.). *Digitale Transformation und ihre Auswirkung auf die Führung im Mittelstand*. Retrieved from Hamburg:
- Jánszky, S. G., & Abicht, L. (2013). *2025. So arbeiten wir in der Zukunft*. Berlin: Goldegg Verlag.
- Kaiser, S., & Kozica, A. (2015). Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten. In W. Widuckel, K. De Molina, M. J. Ringlstetter, & D. Frey (Eds.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (pp. 307-322). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kampmann, K. (2013). Welche Rolle spielt die Gesundheit in der Arbeitswelt der Zukunft? In J. Funk, N. Hummel, & A. Schack (Eds.), *Arbeitsleben 3.0 - Erfolg in einer veränderten Welt. Wiesbadener Gespräche 2013*. (pp. 196-215). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Klaffke, M. (2016). *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleemann, J. (2016). ActiveOffice - Fallstudie Sparkasse Rhein-Nahe. In M. Klaffke (Ed.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (pp. 251-272). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kohlert, C. (2016). Büro-Flächen-Gestaltung - Trends und Ansätze. In M. Klaffke (Ed.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (pp. 119-139). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Korge, G., Buck, S., & Stolze, D. (2016). *Die Digital Natives: Grenzenlos agil?* Retrieved from Stuttgart: <http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/ueber-uns/presse-und-medien/1690-wie-agil-die-digital-natives-arbeiten-wollen.html>
- Kühmayer, F. (2016). Führung zwischen Datenflut und Bauchgefühl. Ergebnisoffene Prozesse gestalten statt Macherqualitäten zeigen. *Personalführung*, 49(6), 39-43.
- Langhoff, T. (2009). *Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Heidelberg: Springer.
- Mandl, I. (2015). Neue Beschäftigungsformen in Europa. *WISO*, 38(3), 123-136.
- 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.
- Medjedovic', 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.
- Nauheimer, H. (2016). Das Büro in der Wolke. *Organisationsentwicklung*, 35(2), 46-51.
- Neumann, A. (2016a). "Bewusst Zeit für Konzentration schaffen". Interview Sabria David. *Personalwirtschaft*, 43(5), 50-51.
- Neumann, A. (2016b). Vielfalt schafft Mehrwert. *Personalwirtschaft*, 43(07), 45-47.
- Nextpractice. (2016). *Wertewelten Arbeiten 4.0*. Retrieved from Bremen: https://www.arbeitenviervnull.de/fileadmin/Downloads/Wertestudie_Arbeiten_4.0.pdf
- Oestereich, B. (2015). Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte. In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskultur im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. (pp. 231-245). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Osswald, A., & Engelke, L. (2016). Design Works! Sieben Thesen zum Verhältnis von Raum und Innovation. *Organisationsentwicklung*, 35(2), 10-17.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderungen und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement* Wiesbaden: Gabler.
- Peneder, M., Bock-Schappelwein, J., Firgo, M., Fritz, O., & Streicher, G. (2016). *Österreich im Wandel der Digitalisierung*. Retrieved from Wien: <http://www.wifo.ac.at/wwa/pubid/58979>
- Pesch, U. (2016). HR in der 4.0-Welt. *Personalwirtschaft*, 43(3), 10-12.
- Pesch, U. (2017). Let's play! *Personalwirtschaft*, 44(2), 24-27.
- Picot, A., & Neuburger, R. (2013). *Arbeit in der digitalen Welt. Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfels-Prozesses 2013*. Retrieved from <https://>

www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/A/arbeit-in-der-digitalen-welt,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf

- Rump, J., & Walter, N. (2013). *Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten* (J. Rump & N. Walter Eds.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rump, J., Wilms, G., & Eilers, S. (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis. In J. Rump & S. Eilers (Eds.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung* (pp. 3-70). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Sauter, R., Bode, M., & Kittelberger, D. (2015). *Wie Industrie 4.0 die Steuerung der Wertschöpfung verändert*. Retrieved from Stuttgart: https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/deutsch/WP_Industrie_4.0_Bode-Kittelberger_web_g.pdf
- Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: WILEY-VCH.
- Schröder, S., Förster, M., & Schmicker, S. (2015). Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung. *Personalquarterly*(1), 20-24.
- Schweer, D., & Seidemann, S. (2015). Die neue Macht - digitale Freiräume. In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (pp. 129-134). Freiburg Haufe-Lexware.
- Sedmak, C., & Schweiger, G. (2012). "Work 2030 and beyond" Zukunft der Arbeit, Zukunft mit Bildung. *Trends, Prognosen und Herausforderungen für das Bildungssystem*. Retrieved from Salzburg: <http://www.ifz-salzburg.at/ruckblick-arbeit-2030-was-fordert-die-zukunft/>
- Shareground, & University of St. Gallen. (2015). *Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft - 25 Thesen. Ergebnisse eines Projektes von Shareground und der Universität St. Gallen*. Retrieved from <https://www.telekom.com/medien/konzern/285970>
- Spath, D., Bauer, W., Rief, S., Kelter, J., Haner, U.-E., & Jurecic, M. (2012). *Arbeitswelten 4.0. Wie wir morgen arbeiten und leben*. Retrieved from Stuttgart:
- Statistik Austria. (2017). Bevölkerung mit Migrationshintergrund nach Bundesländern (Jahresdurchschnitt 2016). Retrieved from http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_migrationshintergrund/index.html
- Steuernagel, A. (2015). Arbeit und Eigentum - Mitarbeiter als Eigentümer - ein Konzept im historischen Kontext. *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. (pp. 139-155). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Stoffel, M. (2015). Mitarbeiter führen Unternehmen - Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG. In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (pp. 260-283). Freiburg: Haufe.

- Väth, M. (2016). *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitsweise revolutioniert*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Waber, B., Magnolfi, J., & Lindsay, G. (2015). Der Wert der Gestaltung. Schwerpunkt Das Büro der Zukunft. *Harvard Business Manager*, Januar, 34-44.
- Walter, N., Fischer, H., Hausmann, P., Klös, H.-P., Lobinger, T., Raffelhüschen, B., . . . Vassiliadis, M. (2013). *Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030*. Retrieved from Stuttgart: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf
- Weber, W. G. (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53(4), 270-281.
- Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2015). *Diversity Management. Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Göttingen: Hogrefe.
- Welge, M. K., & Al-Laham, A. (2003). *Strategisches Management - Grundlagen, Prozess, Implementierung* (Vol. 5. Auflage). Stuttgart: Gabler Verlag.
- Welp, I., Tumasjan, A., & Theurer, C. (2015). Der Blick der Managementforschung. In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (pp. 77-91). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Wirtschaftskammer Österreich. (2017). Charta der Vielfalt. Retrieved from <http://www.charta-der-vielfalt.at/>
- Wischmann, S., Wangler, L., & Botthof, A. (2015). *Industrie 4.0. Volks- und betriebswirtschaftliche Faktoren für den Standort Deutschland. Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0*. Retrieved from Berlin: https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/F/industrie-4-0-volks-und_20betriebswirtschaftliche-faktoren-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf
- Wolf, H., & Havenstein, A. (2015). Mitarbeiter beteiligt: demokratie@it-agile. In T. Sattelberger, I. Welp, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (pp. 284-294). Freiburg: Haufe.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>
- Zimmermann, K. F. (2013). *Reflexionen zur Zukunft der Arbeit*. Retrieved from Bonn: http://www.iza.org/de/webcontent/publications/standpunkte/viewAbstract?standpunkt_id=56