



Ursula Liebhart

Sind Unternehmen auf relevante Trends der Arbeitswelt vorbereitet? Eine Studie unter wirtschaftlichen EntscheidungsträgerInnen im Bundesland Kärnten

120 – Digital Business Transformation – Open Innovation, neue Geschäftsmodelle, Produktivitätssprünge und neue Arbeitsformen im digitalen Zeitalter

Abstract

Zahlreiche Forschungs- und Zukunftsstudien sowie aktuelle Bücher- und Journalbeiträge 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. Unternehmen 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. Der vorliegende Beitrag diskutiert die Ergebnisse einer empirischen Erhebung zur Relevanz von Trends aus dem Herbst 2016 aus Sicht von EntscheidungsträgerInnen aus Kärntner Unternehmen.

Keywords:

Arbeitswelt 4.0, Digitalisierung, Diversität, Dynamisierung, Demokratisierung

Einleitung und Zielsetzung

Zahlreiche Forschungs- und Zukunftsstudien sowie aktuelle Bücher- und Journalbeiträge (wie zum Beispiel: M. Bartz & Schmutzer, 2015a; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015, 2016; Daheim & Wintermann, 2016; Eichhorst & Buhlmann, 2015b; Gaspar & Hollmann, 2015; Hackl & Gerpott, 2015; Pappmehl & Tümmers, 2013; Picot & Neuburger, 2013; Rump & Walter, 2013; Sedmak & Schweiger,

1

2012; Walter et al., 2013; 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 & Al-Laham, 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. Der vorliegende Beitrag diskutiert die Ergebnisse einer empirischen Erhebung zur Relevanz von Trends aus dem Herbst 2016 aus Sicht von EntscheidungsträgerInnen aus Kärntner Unternehmen.

Forschungsdesign

In der ersten Projektphase (Jan-Mai 2016) wurden rund 160 Forschungs- und Zukunftsstudien, 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, Demokratisierung, Diversität und Dynamisierung sowie zahlreiche Subkategorien innerhalb der Trenddimensionen.

In der zweiten Projektphase (Juni – Oktober 2016) wurde aus den zuvor erarbeiteten Subkategorien zu den Trenddimensionen ein Fragenkatalog abgeleitet. In einem Pretest mit ausgewählten Kärntner EntscheidungsträgerInnen wurde der Fragebogen evaluiert und marginal adaptiert. 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 dessen 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 Auswertung und Darstellung der offenen Antworten wird in weiterer Folge in diesem Paper nicht weiter verfolgt. Die StudienteilnehmerInnen 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 Gesundheitswesen und der Handel. Rund 40% der Antwortenden sind EntscheidungsträgerInnen in jungen Unternehmen mit weniger als 15 Jahren Bestand.

Ergebnisse der empirischen Erhebung

Ergebnisse der Trenddimension Digitalisierung

Der Trend der Digitalisierung stellt eine neue Etappe des technologischen Wandels dar. So ermöglicht die digitale, intelligente Vernetzung der Technologiefelder wie Robotik, Sensorik, cyberphysische Systeme, Cloud-Computing, Virtual Reality, Wearables, IT-Security und Big Data interessante Möglichkeiten der Wertschöpfung (Ballhaus, Song, Meyer, Ohrtmann, & Dressel, 2015; Bauer, Schlund, Marrenbach, & Ganschar, 2014; Bischoff et al., 2015; Wischmann, Wangler, & Botthof, 2015). Die sogenannte Industrie 4.0 adressiert dieses Zusammenspiel und bedingt dadurch eine neuartige Zusammenarbeit von Mensch und Maschine (zum Beispiel "Maschinen als Kollegen"; Shareground & University of St. Gallen, 2015). Dies führt zu Substituierbarkeitspotenzialen von Berufsgruppen und Anforderungsniveaus (Dengler & Matthes, 2015) und forciert zahlreiche Überlegungen des Wegfalls konkreter Berufsgruppen (Frey & Osborne, 2013; Peneder, Bock-Schappelwein, Firgo, Fritz, & Streicher, 2016; World Economic Forum, 2016), aber auch der Emergenz neuer Berufsgruppen (Picot & Neuburger, 2013). Gleichzeitig führt die steigende Vernetzung zu neuen Geschäftsmodellen und treibt strategische Veränderungen in Unternehmen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit an (InterSearch Executive Consultants, o.J.; Sauter, Bode, & Kittelberger, 2015). Eine moderne IT-Ausstattung und digitale Kompetenzen sind damit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor am Arbeitsmarkt (Haberfellner, 2015; Hofmann & Fehr, 2015) und bringen die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit digitalisierten Lernformen und –systeme mit sich (Dormann, Schmieden, & Gerholz, 2016).

Der Trend der Digitalisierung wird als relevanter Trend in der Arbeitswelt von einem sehr hoher Anteil Kärntner EntscheidungsträgerInnen gesehen (siehe Abb.1). Insbesondere erhöhte Sicherheitsanforderungen mit 93,1% sowie eine zeitgemäße IT-Ausstattung mit 90,6% sehen die Unternehmen als wichtig und sich selbst auch gut darauf vorbereitet. Immerhin 88,6% betonen die Wichtigkeit des nahtlosen, schnittstellenfreien Arbeitens und Kommunizierens mittels Informationstechnologien. Auffallend ist, dass die Notwendigkeit der digitalen Kompetenz mit 86% als hoch relevant eingeschätzt wird, jedoch nicht einmal ein Drittel der StudienteilnehmerInnen das eigene Unternehmen darauf gut vorbereitet sehen.

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

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

Abbildung 1: Relevanz und Readiness in der Dimension Digitalisierung

Trenddimension Diversität

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, 2016) ein „strategischer Veränderungsprozess, der die Bereitschaft aller Beteiligten erfordert“. Diversity inkludiert alle Dimensionen menschlicher Vielfalt (in beispielsweise dem Vier-Schicht-Modell nach Gardenswartz & Rowe, 1998), wird jedoch vielfach auf jene sechs innere Dimensionen fokussiert, die in der Charta der Vielfalt abgedeckt werden: Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnische Herkunft und sexuelle Orientierung (Wirtschaftskammer_Österreich, 2015). 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 die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen entlang der Lebens- und Berufsphasen orientiert (Rump, Wilms, & Eilers, 2014).

Der Trend der Diversität (siehe Abb.2) zeigt die wahrgenommene Relevanz der StudienteilnehmerInnen bei der lebensphasenorientierten und individualisierten Personalpolitik mit 83,2% sowie einem betrieblichen Generationenmanagement mit 82,0%. Allerdings fühlen sich nur ein Drittel der EntscheidungsträgerInnen für diese Trends vorbereitet. Für eine genderunabhängige Personalpolitik, die Stärkung der Frauen in Führungspositionen und der interkulturellen Zusammenarbeit fühlen sich die Unternehmen durchwegs vorbereitet. Die Integration der Generation Y, eine genderunabhängige Personalpolitik und die interkulturelle Zusammenarbeit ist für über zwei Drittel der TeilnehmerInnen wichtig. In Summe sehen sich die Unternehmen auf die wichtigen Trends der lebensphasenorientierte Personalpolitik und der Age Diversity nicht genug vorbereitet.

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

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

Abbildung 2: Relevanz und Readiness in der Dimension Diversität

Trenddimension Dynamisierung

Einhergehend mit dem globalen Wettbewerb, zunehmender Komplexität der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Digitalisierung nimmt auch die Flexibilisierung bzw. Entgrenzung der Arbeitswelt zu. Diese Entgrenzung lässt sich als eine Auflösung traditioneller räumlicher, zeitlicher oder organisatorischer Grenzen von Erwerbstätigkeit verstehen (Eichhorst & Buhlmann, 2015a) und führt zu zeitlich variablen Arbeitsverhältnissen und ungewöhnlichen Arbeitsplatzmuster, zu mobilen Arbeitsplätzen und flexibel an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen angepassten gestaltbaren Räumlichkeiten (M. Bartz & Schmutzer, 2015b; Gatterer, o.J.; Klaffke, 2016; Nauheimer, 2016; Spath et al., 2012). Gleichzeitig erfordert die Dynamisierung die erhöhte Fluidität organisatorischer Grenzen im Sinne einer agilen Organisation (Kaiser & Kozica, 2015). Damit werden Prozesse fluide und dynamisch, aber auch in weiterer Folge die Arbeitsverhältnisse (Shareground & University of St. Gallen, 2015). A-typische und zeitlich befristete Beschäftigungsverhältnisse von Menschen, die zwischen der Selbstständigkeit, dem Arbeiten in Werkverträgen und/oder Dienstverhältnissen wechseln (Grafl, 2012), aber auch Cloud- und Crowdworker (Huws & Joyce, 2016), werden zunehmen. Die Dynamisierung der inner- und zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit beschleunigt Prozesse und verdichtet gleichzeitig die Arbeitszeit. Dies kann als Konsequenz zu einer verstärkten Belastung von vielen Arbeitsplätzen führen, denn flexible Dienstverhältnisse, die multimediale Vernetzung der Arbeitsplätze und der erhöhte Grad der kontinuierlichen Erreichbarkeit erzeugen Druck auf MitarbeiterInnen (K. Bartz, 2015; Korge, Buck, & Stolze, 2016). Daher bemühen sich Unternehmen um eine stärkere Balance von Arbeits- und Lebenszeit sowie um gesundheitsförderliche Maßnahmen und Konzepte für die MitarbeiterInnen (Emmerich, 2016).

In der vorliegenden Studie liegt der Fokus der StudienteilnehmerInnen mit 92,0% auf dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen mit sowie mit 85,6% auf an flexible und individuelle Bedürfnisse orientierten Arbeitszeitmodellen (siehe Abb.3). Für beide Trends wännen sich Unternehmen mittelmäßig vorbereitet. Ebenso sehen sich die EntscheidungsträgerInnen für die Trends zu agilen und flexiblen Organisationsstrukturen (77,2%) sowie zu mobiler Arbeitsgestaltung (76,3%) nur mäßig

vorbereitet. Die bewusste Raum- und Arbeitsplatzgestaltung nehmen 62,9% als wichtigen Trend wahr. Vorbereitet fühlen sich die Unternehmen bei der Reduzierung hierarchischer Strukturen und dem Arbeiten in virtuellen Teams und Strukturen.

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

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

Abbildung 3: Relevanz und Readiness in der Dimension Dynamisierung

Trenddimension Demokratisierung

Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen und Prozesse gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren, wie Beteiligung der MitarbeiterInnen an (Management-)Entscheidungen, finanzielle Beteiligung von MitarbeiterInnen sowie die soziale und psychologische Beteiligung in Form von erhöhter Bindung und Commitment (Welppe, Tumasjan, & Theurer, 2015). Eigenverantwortung im Tun, Sinn in der Tätigkeit sowie Respekt und Fairness im Miteinander sind dabei wichtige Werte. Transparenz und Partizipation stehen im Zentrum der organisationalen Demokratie. Moderne Konzepte, in denen Mitarbeiter selbstorganisiert und hoch partizipativ die Unternehmen führen (Fink, 2016; Hermann, 2016; Oestereich, 2015; Stoffel, 2015) werden als zukünftig relevant gesehen. Einer der Protagonisten dieses Trends, Thomas Sattelberger, hält fest, dass „vor allem Unternehmen, die von Innovationskompetenz leben, gefordert sind, nicht nur Souveränität bei Arbeitszeit und Arbeitsort sowie Mitsprache bei der Wahl von Führungskräften und Teamkollegen einzuräumen, sondern auch Mitarbeiter aktiv an der Entwicklung der Unternehmen teilhaben zu lassen.“ (zitiert in

Kolberg, 2015, p. 15) Gerade die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, Produkten und Prozessen lässt die Effizienz des Unternehmens steigern (Kühl, 2015).

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.4). Für diese Subkategorien fühlen sich Unternehmen aktuell weniger vorbereitet. Immerhin sehen über 50% der Unternehmen demokratisch-partizipative Führung und demokratische agierende Projektteams als relevante Trends, auf die sie sich in Relation mittelmäßig vorbereitet fühlen. Tiefgreifende Mitbestimmung an Führungsstrukturen und –personen sowie finanziellen Formen werden als wenig relevant beurteilt.

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

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

Abbildung 4: Relevanz und Readiness in der Dimension Demokratisierung

Diskussion der relevanten Trends und Subthemen

Die oben dargestellten, ersten Ergebnisse der Studie geben einen ersten Einblick in die Wahrnehmung für Trends sowie auf die Vorbereitung Kärntner Unternehmen auf diese. Der kumulierte Gesamtblick auf die Trenddimensionen zeigt, dass die Kärntner EntscheidungsträgerInnen die vier Trenddimensionen als verschieden relevant einschätzen und sich darauf auch unterschiedlich vorbereitet sehen (siehe Abb.5). Während die Digitalisierung in der Relevanz aller StudienteilnehmerInnen als hoch eingestuft wird (MW=1,89), folgt die Diversität an zweiter Stelle (MW=2,10), gefolgt von der Dynamisierung (MW=2,19) und zuletzt der Demokratisierung (MW=2,38). Es zeigt sich hiermit eine deutliche Differenz zwischen den Trenddimensionen. In der Vorbereitung auf die Trends beurteilen die StudienteilnehmerInnen ihr Unternehmen auf den Umgang mit der Diversität als besser vorbereitet (MW=2,86) als auf die Digitalisierung (MW=2,95). Nur mit Abstand fühlen sich die Unternehmen in Summe auf den Trend der Dynamisierung (MW=3,14) und der Demokratisierung

(MW=3,26) vorbereitet. Die Erkenntnis aus dem Portfolio ist, dass Kärntner EntscheidungsträgerInnen die Digitalisierung als wesentlichsten Trend wahrnehmen, sich aber erst eingeschränkt darauf vorbereitet sehen.

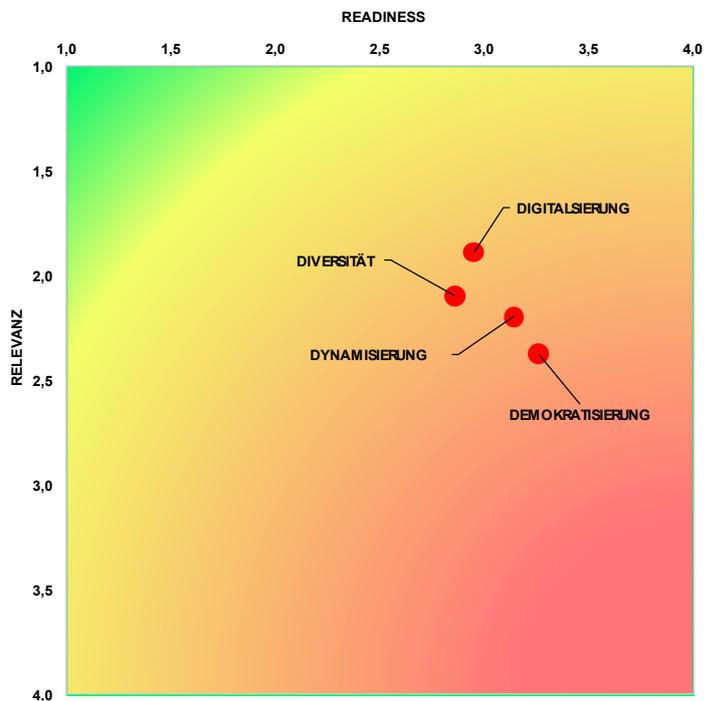


Abbildung 5: Portfolio der Trenddimensionen

Zu hinterfragen ist zudem, in welcher Form die Trends einander bedingen, damit Unternehmen in Summe wettbewerbsfähig bleiben? Trends sind nicht separiert zu sehen, sondern können sich nur im Zusammenwirken der Ebenen Technik – Mensch – Organisation wirksam entfalten. Daher gilt es aufzuzeigen, dass die Digitalisierung die Trends der Dynamisierung (Bergstein & Studer, 2017) und auch Demokratisierung stark fördert, weil sich dadurch die zeitliche und örtliche Flexibilität erhöht und interne Kompetenzen sowie Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume verändert werden. So unterstützt zum Beispiel die Digitalisierung mittels IT- und Kommunikationsschnittstellen die externe Vernetzung und Kooperation bei gleichzeitig möglicher interner Hierarchieabflachung und stärker Partizipation. Dies ist wettbewerbsforderlich, da hoch partizipative, agile Prozesse und Strukturen positiv auf die Bewältigung komplexer Herausforderungen wirken, die wiederum aufgrund der Digitalisierung und Dynamisierung entstehen. Auch neue Bürowelten zur Unterstützung der agilen Prozesse müssen in Abstimmung mit dem Geschäftsmodell, der Führung und Zusammenarbeit sowie der (digitalen und analogen) Organisationskultur erfolgen (Haas, 2016; Klaffke, 2016). Auf der Ebene Mensch geht es darum, die MitarbeiterInnen und deren Entwicklung verstärkt in den Fokus zu stellen. So wirkt eine lebensphasenorientierte Personalpolitik zum Beispiel positiv auf die Employability der MitarbeiterInnen, die Demografieorientierung mit vielfältige Werten der Generationen und Kulturen und die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben (Rump et al., 2014). Sie kann sowohl altersbedingte Unterschiede als auch gesundheitsfördernde Initiativen unterstützen.

Die in der Abb. 5 visualisierten Differenzen im Portfolio der Trenddimensionen zeigen im Vergleich der Mittelwerte, dass an dieser Stelle das Bewusstsein für das Zusammenspiel der 4-D-Trends bei den Unternehmen noch zu wenig angekommen ist.

Resumee

In Summe ist festzuhalten, dass diese Studie die bislang einzige in Österreich ist, die die Relevanz und Readiness zukünftiger Trends in einem österreichischen Bundesland sowie die Vorbereitung der Unternehmen auf diese erhebt. Die ersten Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen die vier großen Trenddimensionen Digitalisierung, Diversität, Dynamisierung und Demokratisierung unterschiedlich bedeutsam wahrnehmen und, dass sich die Unternehmen innerhalb vieler Subkategorien noch nicht ausreichend vorbereitet sehen. Das Zusammenwirken der genannten Trends ist bedeutsam und Unternehmen sind gut beraten, eine Ausgewogenheit welchen Trends sie sich stellen, anzustreben.

In weiterer Folge werden die Daten auch hinsichtlich der Kontrollfaktoren wie Branche und Alter des Unternehmens, Anzahl der MitarbeiterInnen und auch der Position der StudienteilnehmerInnen ausgewertet. Eine erste Analyse nach dem Alter der Unternehmen zeigt bereits, dass statistisch signifikante Unterschiede bei der Readiness auf bestimmte Trends der Dynamisierung und Demokratisierung zwischen jungen und älteren Unternehmen vermutet werden können. Weitergehend wird über Faktorenanalysen eine weitere Validierung der 4-D vorgenommen. Dies wird auch die Grundlage einer Clusteranalyse bilden, sodass eine Unternehmenstypologie erarbeitet werden kann. Dies wiederum soll zu weitergehenden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen führen.

Limitiert wird die Studie durch nachstehende Einschränkungen: (a) Die Studie umfasst eine Fallzahl von 206 TeilnehmerInnen, wodurch zwar Tendenzaussagen möglich sind, aber Repräsentativität nicht vollständig gewährleistet werden kann. (b) Die Erhebung ist als offene Online-Erhebung durchgeführt worden, sodass Doppelteilnahmen von einem Unternehmen nicht ausgeschlossen werden können. Und (c) Die Komplexität der Fragen und modernen Begriffe bedurfte einer Erklärungsleistung bei vielen Fragen. Es kann davon ausgegangen werden, dass manche TeilnehmerInnen inhaltlich stark gefordert waren.

Literaturverzeichnis

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. (2015a). New World of Work - Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 62(1), 163-180.

Bartz, M., & Schmutzer, T. (2015b). "New World of Work" - Transformationen - herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter, & D. Frey (Eds.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (pp. 181-197). Wiesbaden: Springer Gabler.

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>

- Bendl, R., Hanappi-Egger, E., & Hofmann, R. (2012). Diversität und Diversitätsmanagement. Ein vielschichtiges Thema. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Eds.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (pp. 11-21). Wien: Facultas Verlag.
- Bergstein, J., & Studer, T. (2017). Führungskräfte auf den Wandelvorbereiten. *Personalwirtschaft*, 44(1), 20-21.
- Bischoff, J., Taphorn, C., Wolter, D., Braun, N., Fellbaum, M., Goloverov, A., . . . Scheffler, D. (2015). *Studie "Erschließung der Potenziale der Anwendung von 'Industrie 4.0' im Mittelstand"*. Retrieved from Mülheim an der Ruhr: <http://www.agiplan.de/unternehmen/news-und-presseinformationen/detail/studie-industrie-40-im-mittelstand.html>
- 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 Arbeit und Soziales. (2016). *Weissbuch Arbeiten 4.0. Diskussionsentwurf*. Retrieved from Berlin: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=B64E84173A195F0D7B51D33B075C822A?__blob=publicationFile&v=4
- Daheim, C., & Wintermann, O. (2016). *2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project*. Retrieved from Gütersloh: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST_Delphi_Studie_2016.pdf
- Dengler, K., & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. Retrieved from Nürnberg: <http://www.iab.de/185/section.aspx/Publikation/k151209302>
- Dormann, M., Schmieden, A., & Gerholz, K.-H. (2016). Aus- und Weiterbildung in digitalen Zeiten. *Personalwirtschaft*, 43(8), 52-53.
- 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>
- Emmerich, M. (2016). Sensibilisierung und Verknüpfung. Neue Wege im Gesundheitsmanagement. *Personalführung*, 49(6), 62-67.
- Fink, F. (2016). Firmen ohne Führungskräfte. *Personalmanager*, 13(6), 18-21.
- 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
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity: A Complex Desk Reference & Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.
- 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

Grafl, A. (2012). *Atypische Beschäftigungsverhältnisse - Segmentationstheoretische Erklärung und empirische Analyse der Entwicklung in Österreich*. Retrieved from Wien: https://www.arbeiterkammer.at/service/zeitschriften/materialienzuwirtschaftungsgesellschaft/Ausgabe_12.html

Haas, O. (2016). Veränderung³. Im Gespräch mit Matthias Knott, Director Human Resources der Swiss Re Europe S.A. . *Organisationsentwicklung*, 35(2), 18-24.

Haberfellner, R. (2015). *Zur Digitalisierung der Arbeitswelt. Globale Trends - europäische und österreichische Entwicklungen*. Retrieved from Wien:

Hackl, B., & Gerpott, F. (2015). *HR 2020 - Personalmanagement der Zukunft. Strategien umsetzen Individualität unterstützen Agilität ermöglichen*. München: Verlag Franz Vahlen.

Hermann, A. (2016). *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Freiburg: Haufe Lexware GmbH.

Hofmann, J., & Fehr, W. (2015). Lessons Learned für IT und HR. Arbeitsplatzgestaltung zwischen klassischer und mobiler Arbeitswelt. *Personalführung*, 48(6), 34-39.

Huws, U., & Joyce, S. (2016). *Österreichs Crowdworkszene. Wie geht es Menschen, die über Online-Plattformen arbeiten?* Retrieved from Wien: https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/digitalerwandel/Oesterreichs_Crowdworkszene_2016.pdf

InterSearch Executive Consultants. (o.J.). *Digitale Transformation und ihre Auswirkung auf die Führung im Mittelstand*. Retrieved from Hamburg:

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.

Klaffke, M. (2016). Erfolgsfaktor Büro - Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten. In M. Klaffke (Ed.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele* (pp. 1-27). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kolberg, A. (2015). Das Unternehmen sind wir. *Personalwirtschaft*, 42(4), 14-19.

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>

Kühl, S. (2015). Wie demokratisch können Unternehmen sein? *wirtschaft + weiterbildung*, ?(6), 18-24.

- 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. (2016). Vielfalt schafft Mehrwert. *Personalwirtschaft*, 43(7), 45-46.
- Oestereich, B. (2015). Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte. In T. Sattelberger, I. Welpel, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen* (pp. 231-245). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH.
- Papmehl, A., & Tümmers, H. (2013). *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze* (A. Papmehl & H. J. Tümmers Eds.). Wiesbaden: Springer 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/www/pubid/58979>
- 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
- 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:

Stoffel, M. (2015). Mitarbeiter führen Unternehmen - Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG. In T. Sattelberger, I. Welpel, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen* (pp. 263-283). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH.

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

Welge, M. K., & Al-Laham, A. (2003). *Strategisches Management - Grundlagen, Prozess, Implementierung* (Vol. 5. Auflage). Stuttgart: Gabler Verlag.

Welpel, I., Tumasjan, A., & Theurer, C. (2015). Der Blick der Managementforschung. In T. Sattelberger, I. Welpel, & A. Boes (Eds.), *Das demokratische Unternehmen* (pp. 77-91). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH.

Wirtschaftskammer_Österreich. (2015). Charta der Vielfalt. Diversity Dimensionen. Retrieved from https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/diversity/Dimensionen/Diversity_Dimensionen.html

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-faktorendeutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf

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