

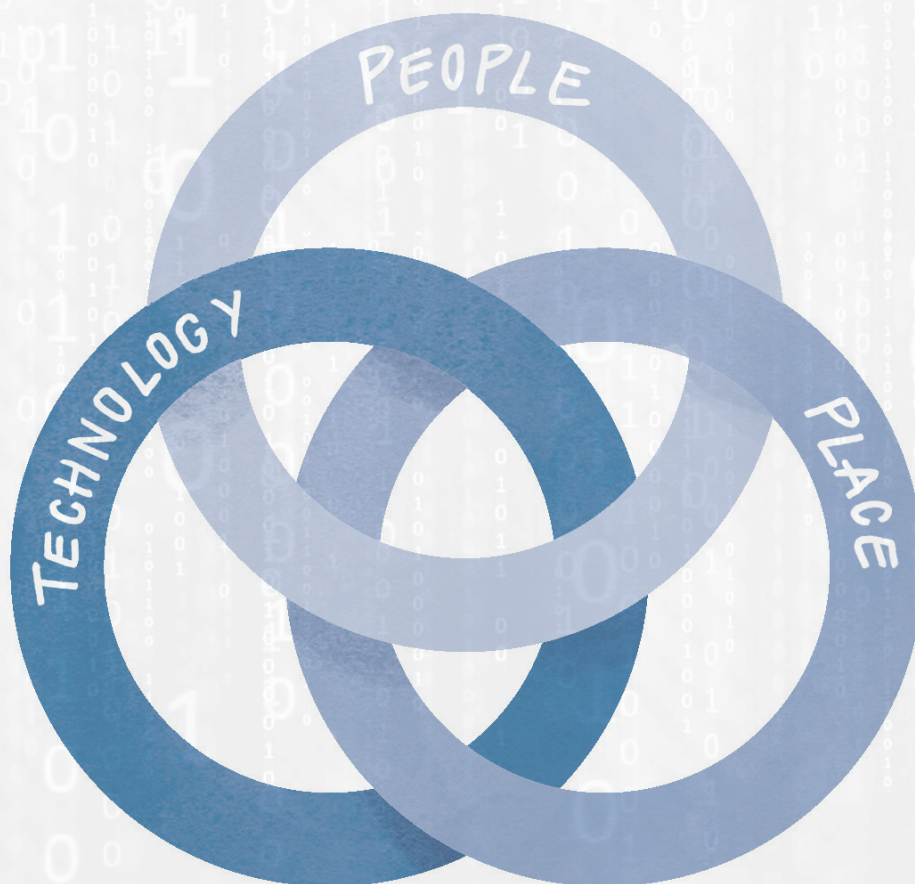
Das Projekt Arbeitswelt 4.0/ New Work

So machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre
Mitarbeitenden fit für die Zukunft:

In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0

Marc K. Peter, Marco Looser, Mike Tonazzi, Valérie Savoy,
Dorit Schmidt-Purrmann & Michael Schmidt-Purrmann

Die Projektschritte
in die Arbeitswelt 4.0



Das Projekt Arbeitswelt 4.0 / New Work

So machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden fit für die Zukunft:

In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0.

www.arbeitswelt-zukunft.ch

Stand: Juni 2020

© 2020 FHNW Hochschule für Wirtschaft & Future Work Group GmbH

Autorinnen und Autoren:

Marc K. Peter, Marco Looser, Mike Tonazzi, Valérie Savoy, Dorit Schmidt-Purmann & Michael Schmidt-Purmann

Wir danken den Sponsoren und Forschungspartnern für ihre Unterstützung zur Erstellung der Schweizer Studie zur Arbeitswelt 4.0 sowie der praxiserprobten Hilfsmittel für Unternehmen und die öffentliche Verwaltung: Gesundheitsförderung Schweiz, Sedus, Sharp, Lenovo, ERCO, KMU Next, Logitech, MindManager, AECS Swisscard, Schweizerische Gewerbezeitung, MQ Management und Qualität, Organisator, Schweizer Kader Organisation SKO

Literatur

Peter, M. K. (Hrsg.) (2019). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten.

Kraft, C. & Peter, M. K. (2019). *New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter*, in: Peter, M. K. (Hrsg.) (2019): *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, S. 9 – 29.

Peter, M. K., Ruf, A. & Zahn, C. (2019): *Forschungsergebnisse zum Stand der Arbeitswelt 4.0* in: Peter, M. K. (Hrsg.) (2019): *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, S. 31 – 71.

Peter, M. K. (2019): *Wie umsetzen? Der Workshop-Canvas für Ihre Arbeitswelt 4.0* in: Peter, M. K. (Hrsg.) (2019): *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, S. 201 – 203.

Peter, M. K. (2018): *Digital Transformation Canvas. Die sieben Handlungsfelder der Transformation*. Abrufbar auf www.digital-transformation-canvas.net. FHNW Hochschule für Wirtschaft.

Peter, M. K. (Hrsg.) (2017). *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft.

Peter, M. K.; Kraft, C. & Streitenberger, M. (2017): *Forschungsergebnisse zum Stand der Digitalen Transformation*, in: Peter, M. K. (Hrsg.) (2017): *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, S. 29 – 55.

Das Projekt Arbeitswelt 4.0/New Work

Einleitung

Die Arbeitswelt 4.0 als Bestandteil der Digitalen Transformation

Grosse Veränderungen im Bereich der Technologie, dem gesellschaftlichen Wandel und einer neuen Wettbewerbsdynamik in unserer Wirtschaft führen zu einem neuen Verständnis von Arbeit. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem demographischen Wandel, der Digitalisierung und Digitalen Transformation, der Globalisierung und einer neuen Werteorientierung der Menschen zu.

Die FHNW Hochschule für Wirtschaft hat 2017 die Handlungsfelder der Digitalen Transformation in der Schweiz identifiziert (siehe www.kmu-transformation.ch). Eines der sieben Handlungsfelder deckt den Bereich «Digital Leadership & Culture» ab – neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit. In der Literatur wird dieses Handlungsfeld auch als «New Work» bzw. der Arbeitswelt 4.0 beschrieben.

Aus den vorgenannten Treibern und der daraus resultierenden Digitalen Transformation entwickeln sich in einer zunehmend vernetzten und beschleunigten Welt neue Ansprüche für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Sowohl der Einsatz digitaler Technologien, die zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit von Daten und Informationen als auch die Art und Weise, wie und unter welchen Rahmenbedingungen gearbeitet wird, bilden die wesentliche Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Hier ermöglicht die Arbeitswelt 4.0 bzw. New Work Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung unter anderem

- Effizienteres und effektiveres Arbeiten,
- Wettbewerbsvorteile durch motivierte, selbständigere und eigenverantwortlichere Mitarbeitende und
- Gesteigerte Attraktivität als Arbeitgebende.

Die Voraussetzung für eine bestmögliche Nutzung dieser und weiterer Vorteile der Arbeitswelt 4.0 liegt im optimalen Zusammenspiel der drei Dimensionen People (Mitarbeitende), Place (Arbeitsumfeld) und Technology (Technologien).

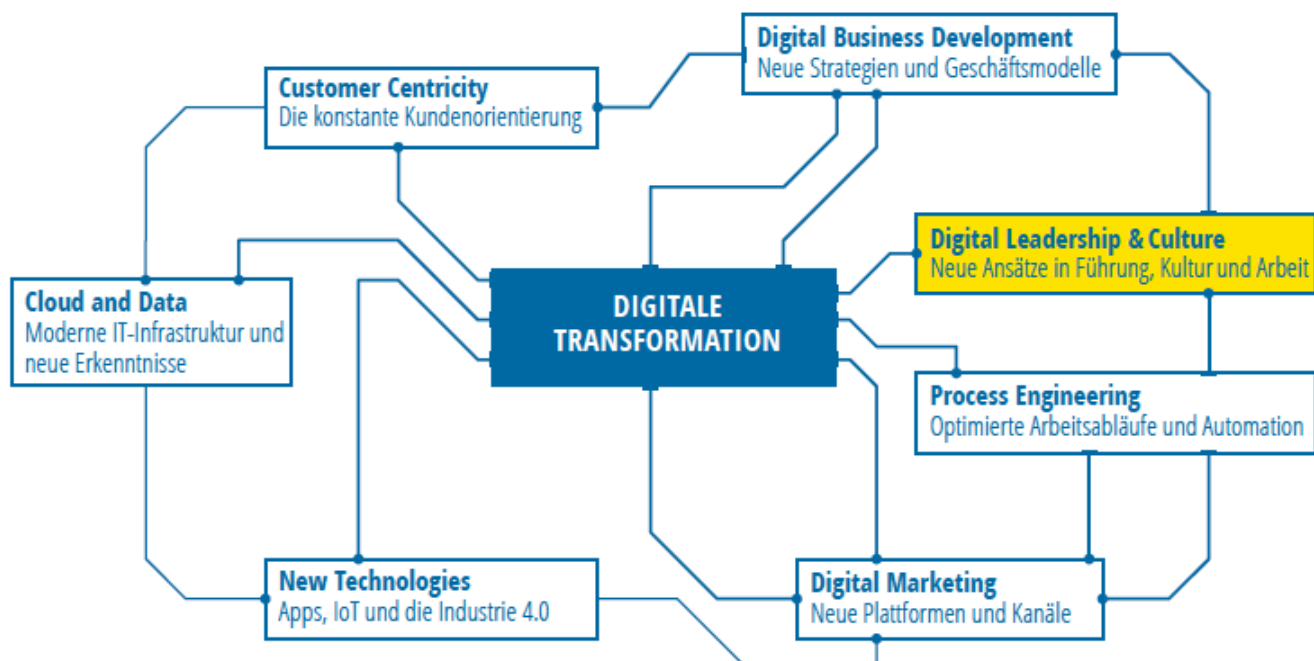
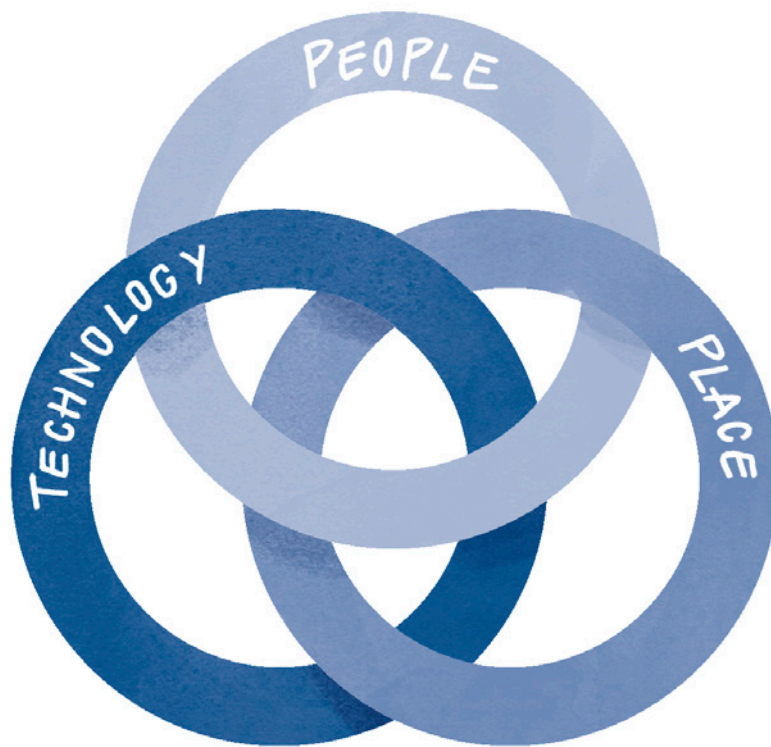


Abbildung 1: Die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation (Peter, Kraft & Streitenberger, 2017).

PEOPLE:

Hinführung, Begleitung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zu digitaler Mentalität. Dies basierend auf einer Unternehmenskultur, die kollaborationskonforme Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen fördert, welche die Potenziale der technischen, räumlichen und menschlichen Gegebenheiten bestmöglich einbeziehen.

**TECHNOLOGY:**

Zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit (Kollaboration) aller Beteiligten mit einer dem Menschen dienenden Technik. Dank dem Einsatz von zukunftsgerichteten Hilfsmitteln für die Informations- und Wissensarbeitenden lassen sich enorme Potenziale ausschöpfen.

PLACE:

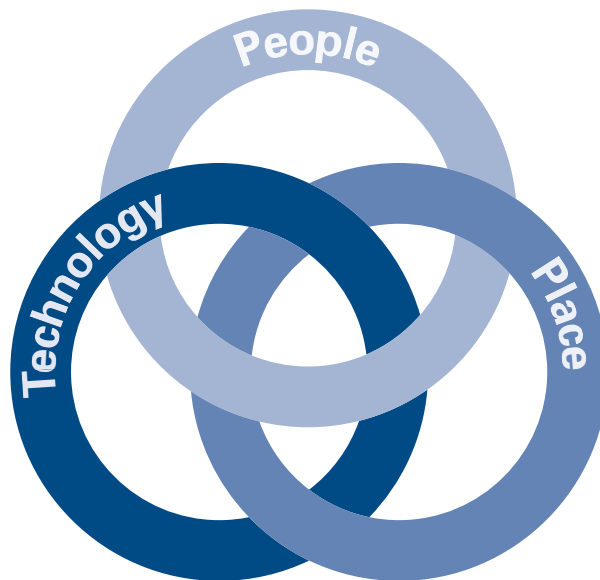
Gezielte räumliche Gestaltung und Ausstattung, abgestimmt auf den jeweiligen Arbeitscharakter (Arbeitsart/Einzelaufgaben/Teamwork) sorgen für verbesserte Arbeitsergebnisse (z. B. Effizienz, Effektivität, Innovationskraft, Verkaufserfolge).

Abbildung 2: New Work: People, Place and Technology (Kraft & Peter, 2019).

Beratung – Begleitung – Umsetzung für die Arbeitswelt der Zukunft

Die Future Work Group ist ein Team von Expertinnen und Experten, das ...

- 1.** Ihnen in den Dimensionen People, Place und Technology fundiertes Wissen und umfassende Praxiserfahrung zur Verfügung stellt.
- 2.** Ihnen Wissenschaft und Praxis für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihres Unternehmens nutzbar macht.
- 3.** Ihnen ein Kompetenzspektrum von der Raumgestaltung über Hard- und Software bis zur Leadership- und Mitarbeitendenentwicklung bietet.



3 Bereiche – 1 Ansprechpartnerin

So wird aus der Arbeitswelt der Zukunft
eine «runde Sache» – für Sie und Ihr Unternehmen.

futureworkgroup.ch



FUTURE WORK[®]
GROUP



Kostenloser Download der Studie «Arbeitswelt 4.0» unter arbeitswelt-zukunft.ch

Die Arbeitswelt 4.0 in Schweizer Unternehmen

In Zusammenarbeit mit der Future Work Group hat sich die FHNW zum Ziel gesetzt, dieses Handlungsfeld zu untersuchen. Die Ende 2019 publizierte Studie (siehe Box) ist mit 1 144 Teilnehmenden eine der grössten in der Schweiz.

Der Begriff der Arbeitswelt 4.0

In der Studie haben die Teilnehmenden den Begriff der Arbeitswelt 4.0 beschrieben: Eine Auswertung aller Antworten hat gezeigt, dass die Arbeitswelt 4.0 Bestandteil der digitalen Transformation ist. Dabei geht es darum, die Potenziale von optimierten Prozessen, der Automatisierung, neuen Technologien sowie verstärkter Zusammenarbeit und Vernetzung im digitalen Zeitalter zu nutzen.

Zentrale Studienergebnisse

Die Studiauswertung zeigt, dass nur 12 % der befragten Teilnehmenden ein fortschrittliches Stadium bezüglich der Arbeitswelt 4.0 erreichen; 45 % der Unternehmen befinden sich gerade in der Transformation und 43 % stehen noch am Anfang. Hier sagen 76 % der Teilnehmenden, dass es keine Strategie zur Arbeitswelt 4.0 gibt oder diese nicht bekannt ist. Der Bedarf an Wissensvermittlung und gemeinsamen Visions- und Projektentwicklungen für Unternehmen ist also hoch.

Dabei gilt es, die grössten Barrieren vorgängig zu kennen: Dazu gehören das fehlende Wissen / Know-How, bestehende, teilweise starre Führungs- und Organisationsstrukturen, Konflikte mit anderen Unternehmensprioritäten, Personalmangel und wie bereits angesprochen die fehlende Strategie.



Arbeitswelt 4.0

Die grosse Schweizer Studie und der Praxisleitfaden zur Arbeitswelt 4.0 können unter www.arbeitswelt-zukunft.ch kostenlos als PDF bezogen werden.

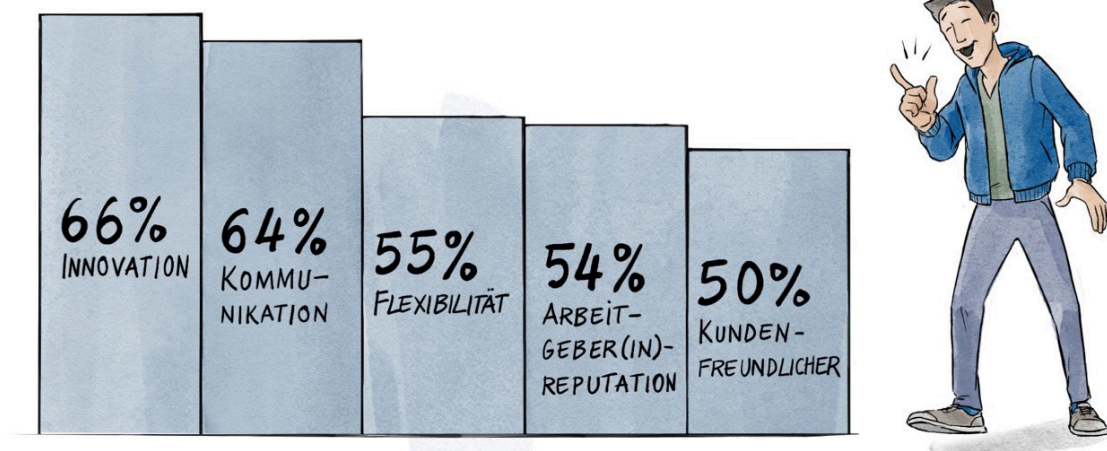


Abbildung 3: Die Treiber der Arbeitswelt 4.0 (Peter, 2019)

Weshalb investieren Unternehmen in die Arbeitswelt 4.0? Primäre Treiber sind der Innovationsdruck, der Wunsch nach verbesserter interner Kommunikation und das Erlangen von mehr Flexibilität, gefolgt vom Bedarf nach einer besseren Reputation der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers und der Bedarf nach einer kundenfreundlicheren Organisation.

Im Kern der Arbeitswelt 4.0 stehen dabei die drei vorgenannten Dimensionen People (Mitarbeitende), Place (Arbeitsumfeld) und Technology (Technologien). Die Studienresultate zeigen, dass in der People-Dimension die Themen der Unternehmens- und Führungskultur, der Zusammenarbeit, Arbeitgebendenreputation sowie Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden hoch gewichtet werden.

Im modernen Arbeitsumfeld (Place) ist das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten bei zwei Dritteln der Befragten vorhanden. So entstehen neue Organisationsstrukturen (u.a. mit virtuellen Teams) und Arbeitszeitmodelle. Bei den Technologien unterstützen gezielte Hardware- und Software-Investitionen die Transformation in die Arbeitswelt 4.0.

Die Wechselwirkung von People, Place & Technology

Die Studie der FHNW hat die zentrale Wechselwirkung dieser drei Dimensionen bestätigt (siehe Abbildung). Wie erwartet, hat die Technologiedimension im digitalen Zeitalter den stärksten Einfluss auf die Arbeitswelt 4.0.

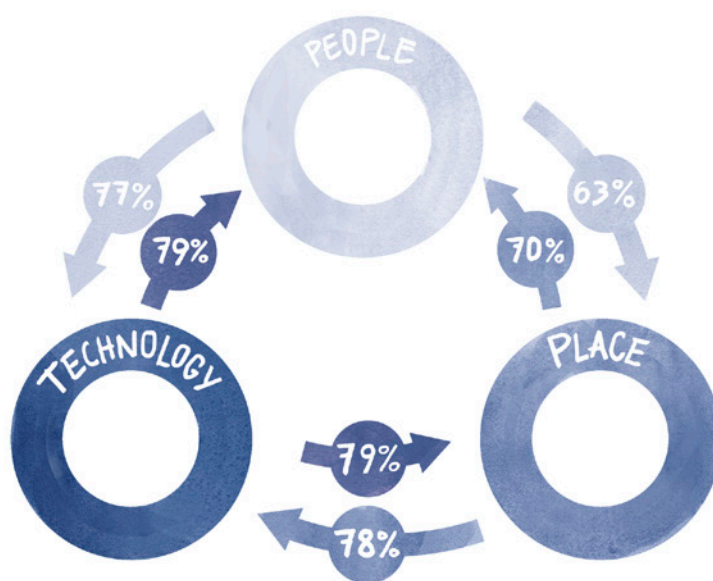


Abbildung 4: Wechselwirkung/gegenseitige Beeinflussung der Dimensionen People, Place und Technology (Peter, Ruf & Zahn, 2019).

In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0

In 15 Schritten machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden fit für die Zukunft. Das Vorgehen orientiert sich an klassischen Strategieentwicklungs- und Projektmodellen, ergänzt mit den validierten Praxiserfahrungen der Future Work Group.

Auf den ersten Blick erscheint dieser Prozess möglicherweise sehr umfangreich, doch er gliedert sich bewusst in 15 Schritte. Denn das erlaubt Ihnen, nach jeder Phase einen Zwischenhalt einzulegen und zu kontrollieren, ob und wie Sie mit Ihrem Projekt für Ihre Mitarbeitenden, Ihre Kundschaft und schlussendlich Ihr Unternehmen durch die interne digitale Transformation profitieren können. So haben Sie jederzeit volle Transparenz und können bei Bedarf frühzeitig korrigierend eingreifen.

15 Schritte in fünf Phasen

INITIALISIERUNG	
1	Kick-Off mit der Geschäftsleitung
2	Der Masterplan (Scoping-Dokument / Projektvorschlag)
BEDARFSABKLÄRUNG / POTENZIALBESTIMMUNG	
3	Standortbestimmung im Unternehmen
4	Team-Workshops
STRATEGIEENTWICKLUNG UND ROADMAP	
5	Auswertung und Aktualisierung Masterplan
6	Präsentation der Resultate und Arbeitswelt-Strategie
7	Roadmap und Projektplanung
UMSETZUNG / EINFÜHRUNG	
8	Kick-Off mit Projektteam
9	Umsetzung und Begleitung
10	Erfolgskontrolle und Projektreporting
11	Qualitätsmanagement und Sicherheit
12	Einführung
PROJEKTABSCHLUSS / WEITERENTWICKLUNG	
13	Dokumentation und Projektabschluss
14	Kontrolle und Erfolgssicherung
15	Folgeprojekte im dynamischen, digitalen Umfeld

Abbildung 5: In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0
(Peter, Looser, Tonazzi, Savoy, Schmidt-Purmann & Schmidt-Purmann, 2020).



1 Kick-Off mit der Geschäftsleitung

In diesem Kick-Off ermitteln Sie gemeinsam mit Ihrer Geschäftsleitung das Ziel sowie Absicht und Nutzen der «Arbeitswelt Zukunft» für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden. Unter Berücksichtigung der Vorgaben seitens HR (Human Resources / Personalwesen), IT (Informationstechnologie) und Finanzen formulieren Sie in Anlehnung an bestehende Strategien konkrete Erfolgsfaktoren und legen diese als verbindliche Leitplanken fest. Dieser erste Schritt kann als Top-Down-Ansatz (von der Geschäftsleitung ausgehend) beschrieben werden.

Inhalte

- Vorstellung Studienergebnisse «Arbeitswelt 4.0 – Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreiche gestalten» (Download auf www.arbeitswelt-zukunft.ch)
- Vorstellung Canvas als Navigationshilfe für die eigene Themenlandkarte (Download auf www.arbeitswelt-zukunft.ch)
- Einführung in die 15 Schritte zur erfolgreichen Transformation in die Arbeitswelt 4.0
- Einbezug der Unternehmensstrategie
- Festlegen wesentlicher Inhalte und Anforderungen seitens HR, IT und Finanzen
- Ermitteln potenzieller Chancen und Risiken
- Beschreiben zeitlicher Horizont für das geplante Vorhaben
- Festlegen voraussichtlicher Investitionsumfang sowie Potenziale für den Return on Investment (ROI)

Zielgruppe

Geschäftsleitung (ggf. mit Verwaltungsrat)



2 Der Masterplan (Scoping-Dokument / Projektvorschlag)

Auf Grundlage des Kick-Offs mit der Geschäftsleitung erfolgt das Erstellen des Masterplans. Dieser ist auch unter den Begriffen «Scoping-Dokument» (zur Bestimmung von Projekteinhalt und -umfang) und Projektvorschlag bekannt.

Er umfasst die wesentlichen Inhalte und Anforderungen der primären Stossrichtung und legt unter Einbezug von Verantwortlichkeiten und Ansprechpartnern die Vorgehensweise sowie Projektstruktur und Zeitplan unter Berücksichtigung von System- und Projektgrenzen anhand der erforderlichen Umsetzungsmodule (15 Punkte) fest. Nach jedem Projektschritt wird der Masterplan, sofern sinnvoll, ergänzt.

Inhalte

- Vision Arbeitswelt 4.0/New Work
- Projektziele qualitativ und quantitativ
- Eckpfeiler und Vorgaben aus der Unternehmensstrategie
- Eckpfeiler und Vorgaben aus der HR-Strategie
- Eckpfeiler und Vorgaben aus der IT-Strategie
- Chancen und Potenziale
- Risiken
- Grobe Projektstruktur mit Verantwortlichkeiten
- Grober Zeitplan bzw. Meilensteine
- Grobes Budget

Zielgruppen

Geschäftsleitung, verantwortliche Mitarbeitende



3 Standortbestimmung im Unternehmen

Auf Grundlage der Standortbestimmung (Wie führen und gestalten Sie Ihr Unternehmen? Welche Hilfsmittel setzen Sie ein? Wie gestaltet sich die Arbeitswelt? Wo liegen die Potenziale für eine moderne, erfolgreiche Gestaltung dieser Arbeitswelt? etc.) erhält Ihr Unternehmen einen Überblick der Ist-Analyse sowie erste konkrete Projektideen und Umsetzungsempfehlungen innerhalb der Handlungsfelder People, Place und Technology. Die Auswertung der Umfragen ermöglicht eine erste Diskussion und die Bestimmung von Prioritäten.

Inhalte

1. Maturitätsanalyse «Arbeitswelt Zukunft»

Mit der Maturitätsanalyse wird entsprechend der Einschätzung der Beteiligten identifiziert, wo und in welchem Themenfeld konkreter Handlungsbedarf erforderlich ist. Sie können die Maturitätsanalyse in Form einer eigenen Umfrage (mit einer E-Mail von Ihnen zum Start Ihrer Initiative «Arbeitswelt 4.0»), einem Template der Future Work Group (Kontaktinformationen siehe Seite 22) oder einer breiter gefassten Maturitätsanalyse zum generellen Stand zur digitalen Transformation (siehe www.digitale-reife.net) durchführen. Die Auswertung der Maturitätsanalyse nutzen Sie in den Workshops mit Ihren Mitarbeitenden (Schritt 4).

Zielgruppen

Geschäftsleitung, Kader bzw. alle Mitarbeitenden (je nach definiertem Scope)

Maturitätsanalyse: Handlungsfelder Digitale Transformation

Herzlich willkommen!

Die von Prof. Dr. Marc K. Peter geleitete grosse Schweizer Studie zur Digitalen Transformation der FHNW Hochschule für Wirtschaft hat aufgrund der Angaben von über 2'500 Teilnehmenden aus 1'850 Unternehmen die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation identifiziert.

Mit der hier zugänglichen Maturitätsanalyse können Sie sich und Ihr Unternehmen selber evaluieren:

- Wie weit sind Sie mit Ihrer Transformation fortgeschritten?
- Haben Sie in allen Handlungsfeldern Projekte initiiert oder bereits realisiert?
- Wo liegt das (grösste) Potenzial?

Investieren Sie zehn Minuten für 40 Fragen: Sie erhalten im Anschluss direkt eine Analyse in Form eines Spinnendiagrammes.

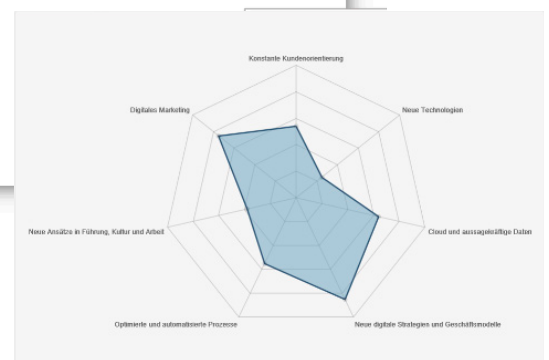


Abbildung 6: Resultat einer Maturitätsanalyse zu den Handlungsfeldern der digitalen Transformation (www.digitale-reife.net).

2. Change-Fähigkeit der Mitarbeitenden

Die wirkungsvolle Umgestaltung der Arbeitswelt gelingt dann, wenn die beteiligten Mitarbeitenden für den Change (Wandel) und die damit verbundenen Belastungen optimal aufgestellt sind. Der aktuelle Status zu diesen Aspekten, d.h. hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit auf der Ebene Team, Organisation und gesamtes Unternehmen kann die Geschäftsleitung in der Maturitätsanalyse oder separat durch die von der Gesundheitsförderung Schweiz entwickelte «Friendly Work Space Job-Stress-Analysis» ermitteln. Letztere liefert den teilnehmenden Mitarbeitenden zudem individuelle Handlungsempfehlungen zum wirkungsvollen Umgang mit Stress.

Zielgruppen

Geschäftsleitung, Kader bzw. alle Mitarbeitenden (je nach definiertem Scope)

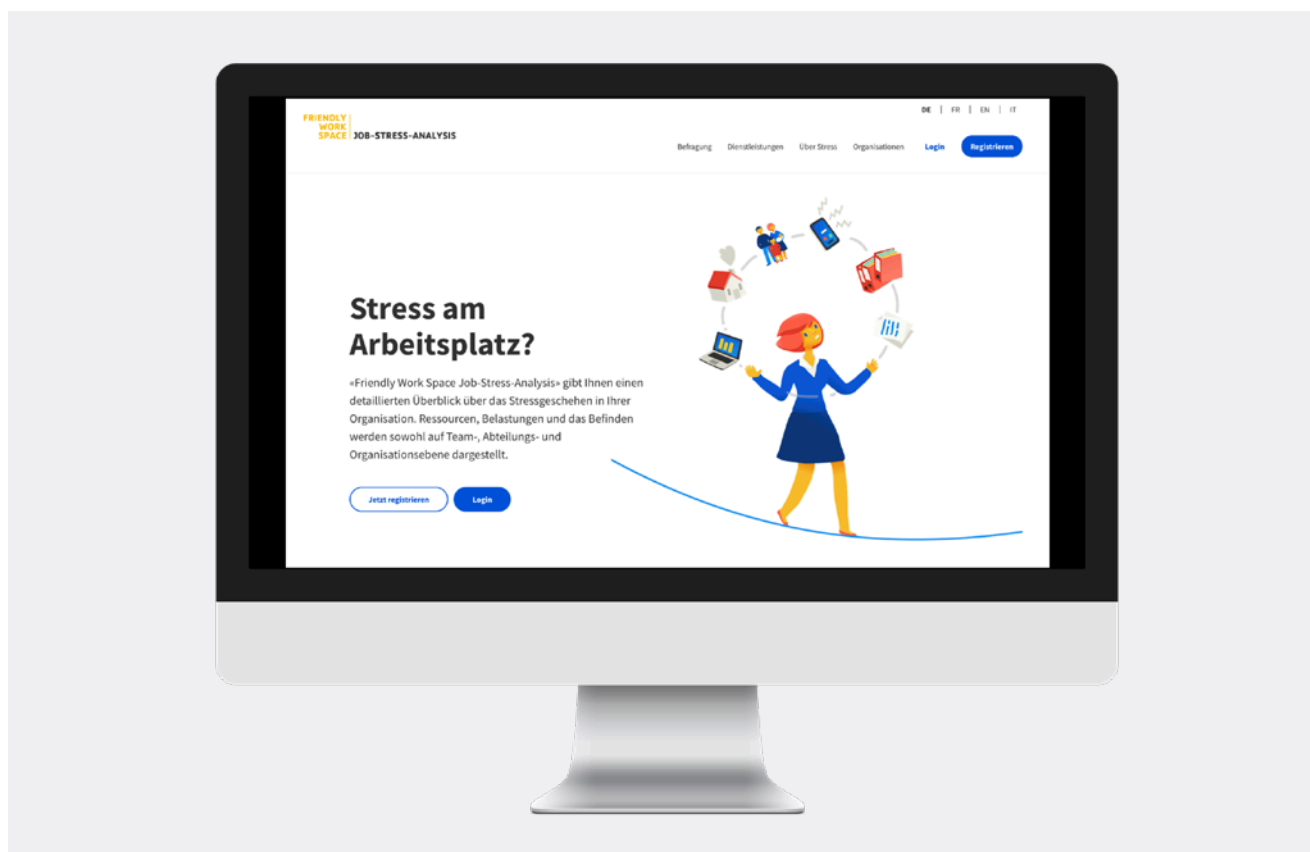


Abbildung 7: Die Friendly Work Space Job-Stress-Analysis der Gesundheitsförderung Schweiz (www.fws-jobstressanalysis.ch).



4 Team-Workshops

Im Anschluss an die Standortbestimmung erfolgt unter Verwendung des «Canvas Arbeitswelt 4.0» in einer erweiterten Analysephase durch Workshops / Diskussionen sowie mittels Ideenfindung eine Auseinandersetzung mit den drei Dimensionen der Arbeitswelt 4.0 sowie den Querschnittsfunktionen Kultur, Zusammenarbeit & Kommunikation und Arbeitsprozesse. Diese zentralen Team-Workshops binden Mitarbeitende in den Prozess ein und helfen, neben Bedürfnissen und Ideen die Potenziale weiter zu elaborieren. Dieser Schritt kann als Bottom-Up-Ansatz (von den Mitarbeitenden ausgehend) beschrieben werden.

Die erste Canvas-Seite präsentiert die Punkte, welche sich für die Diskussion eignen; auf der zweiten Canvas-Seite finden Sie Platz für Ihre Ideen, welche Sie z. B. mittels Post-It anbringen können (Abbildung 8). Es bietet sich zudem an, die Resultate der Umfrage (aus Schritt 3) sowie Beispiele von anderen Unternehmen vorzustellen. So identifizieren Sie Wünsche, Ideen sowie mögliche Lösungen – und motivieren gleichzeitig Ihr Team.

Inhalte

- Vision Arbeitswelt 4.0/New Work
- Chancen und Potenziale
- Vorstellung Studienergebnisse
«Arbeitswelt 4.0 – Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten»
(Download auf www.arbeitswelt-zukunft.ch)
- Einführung in die 15 Schritte zur erfolgreichen Transformation in die Arbeitswelt 4.0
- Vorstellung «Canvas Arbeitswelt 4.0»
- In Gruppen erfolgt nun die Diskussion jeder Arbeitswelt-Dimension mittels den auf dem Canvas vorgeschlagenen Fragen
- Die Ideen aus den Gruppen werden im Plenum zusammengetragen und von den Teilnehmenden priorisiert
- Die wichtigsten Vorhaben werden ausdiskutiert und zusammengefasst
- Abschluss und Vorstellung der weiteren Projektschritte

Zielgruppe

Alle Mitarbeitenden inkl. Geschäftsleitung

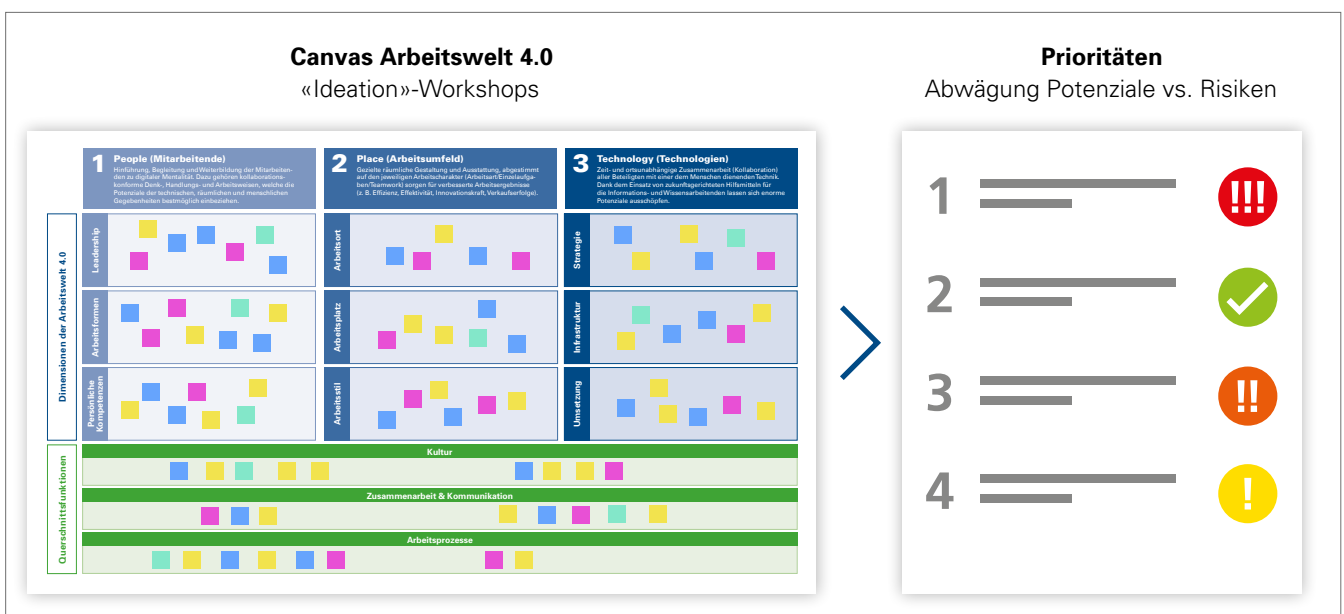


Abbildung 8: Die Workshops unter Einbezug des Canvas liefern Projektideen und unterstützen in der Diskussion die Priorisierung von Vorhaben (Peter, 2019).

Canvas Arbeitswelt 4.0

Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten

1 People (Mitarbeitende)	2 Place (Arbeitsumfeld)	3 Technology (Technologien)
<p>Hinführung, Begleitung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zu digitaler Mentalität. Dazu gehören kollaborationskonforme Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen, welche die Potenziale der technischen, räumlichen und menschlichen Gegebenheiten bestmöglich einbeziehen.</p> <p>■ Wie entwickeln wir tagtägliche Denk- und Handlungsweisen für ein digitales Mindset?</p> <p>■ Wie schaffen wir Werte und Normen für eine sinorientierte Unternehmenskultur?</p> <p>■ Wie stellen wir Wohlbefinden und Gesundheit unserer Mitarbeitenden nachhaltig sicher?</p> <p>■ Wie bereiten wir die Mitarbeitenden für beschleunigte Veränderungen optimal vor?</p> <p>■ Wie gestalten wir die Arbeitskultur generations-, herkunfts- und geschlechtergerecht?</p> <p>■ Wie gelingt es uns, eine attraktive Arbeitsgeberin zu sein/zu bleiben?</p>	<p>■ Was für ein Bürokonzept ist jetzt im Einsatz? Sind die verschiedenen Konzepte bekannt?</p> <p>■ Was wurde das Bürokonzept den verschiedenen Ansprüchen angepasst?</p> <p>■ Wie unterstützt der Arbeitsort die Attraktivität als Arbeitsgeberin?</p> <p>■ Wie fördert der Arbeitsort Kommunikation, Innovation und Kreativität?</p> <p>■ Was bietet der jetzige Arbeitsort bezüglich Agilität und Teamwork?</p>	<p>■ Wo befinden wir uns und wo wollen wir in Bezug auf die Arbeitswelt 4.0 hin?</p> <p>■ Welche Zusammenarbeitsszenarien sollen durch die Technologie gefördert werden?</p> <p>■ Wo können wir durch den Einsatz von IT-gestützter Zusammenarbeit Mehrwert generieren?</p> <p>■ Wie viel sparen wir durch den Einsatz von IT-gestützter Kommunikation?</p> <p>■ Welche IT-Strategie im Agilen und Cloud Strategie in Spezialen verfügen wir?</p> <p>■ Rechtssystem: Wie transparent sollen Daten für alle Mitarbeitenden verfügbar sein?</p>
<p>■ Wie fördern wir gezielt unternehmerisches Denken und Handeln unserer Mitarbeitenden?</p> <p>■ Wie begeistern wir den kontinuierlichen Auf- und Ausbau der Sozial- und Fachkompetenzen?</p> <p>■ Wie stärken wir Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit unserer Mitarbeitenden?</p> <p>■ Wie bauen wir tagtägliche Gesundheitskompetenzen bei den Mitarbeitenden auf?</p> <p>■ Wie fördern wir gezielt Experimentierfreude und Fehlerkultur?</p>	<p>■ Welche verschiedenen Arbeitsplätze stehen den Mitarbeitenden zur Verfügung?</p> <p>■ Welche externen Arbeitsplätze dürfen die Mitarbeitenden nutzen?</p> <p>■ Gibt es eine Regelung darüber, wo wir wann und wie arbeiten darf?</p> <p>■ Gibt es Arbeitsplätze für jede spezifische Tätigkeit?</p> <p>■ Sind die Arbeitsplätze generationsgerecht gestaltet?</p>	<p>■ Wie finden wir die für uns passende Plattform für die Kommunikation und Zusammenarbeit?</p> <p>■ Welche Komponenten einer Social Collaboration-Infrastruktur sind für uns relevant?</p> <p>■ Wie integrieren wir den digitalen Laptop, PC, Smartphone, Tablet, Tablet unsere Teams arbeiten?</p> <p>■ Welche Arbeitsorte sollen mit Technologie grundsätzlich ausgerüstet werden?</p> <p>■ Welche Arten von Arbeitsplätzen werden mit neuer Technologie ausgestattet?</p> <p>■ Welche Hardware benötigen wir für Meetings und weitere spezifische Orte?</p>
<p>■ Wie fördern wir die für uns passende Plattform für die Kommunikation und Zusammenarbeit?</p> <p>■ Welche Komponenten einer Social Collaboration-Infrastruktur sind für uns relevant?</p> <p>■ Wie integrieren wir den digitalen Laptop, PC, Smartphone, Tablet, Tablet unsere Teams arbeiten?</p> <p>■ Welche Arbeitsorte sollen mit Technologie grundsätzlich ausgerüstet werden?</p> <p>■ Welche Arten von Arbeitsplätzen werden mit neuer Technologie ausgestattet?</p> <p>■ Welche Hardware benötigen wir für Meetings und weitere spezifische Orte?</p>	<p>■ Wie pflegen wir das Wohlbefinden der Mitarbeitenden?</p> <p>■ Können die Mitarbeitenden ihre persönliche Ressourcen- und Arbeitsplanung erstellen?</p> <p>■ Wählen die Mitarbeitenden individuell ihre optimalen Arbeitsorte aus?</p> <p>■ Stehen den Mitarbeitenden Lernzeiten zur Verfügung?</p> <p>■ Wurden die Mitarbeitenden zur optimalen Nutzung ihrer Arbeitsplätze befähigt?</p>	<p>■ Welche Mitarbeiterinnen und Teams können sich um die Umsetzung?</p> <p>■ Digital First: Wie machen wir uns für unser Projekt zur Einführung IT-gestützter Zusammenarbeit mit digitalen Tools und Plattformen zu planen, dokumentieren und durchzuführen?</p> <p>■ Wie stellen wir sicher, dass die Mitarbeitenden das System verstehen und motiviert bedienen werden?</p> <p>■ Welche Schulungen wollen wir mit IT-gestützter Zusammenarbeit verbessern oder neu teilen?</p> <p>■ Welche Schritte enthält unser Umsetzungsplan?</p>
<p>■ Wie verändern wir Leitbild und Werte, damit sie aktiv im Unternehmen gelebt werden?</p> <p>■ Wie gelingt es uns, Mitarbeitende und Kunden für das Unternehmen zu begeistern?</p> <p>■ Wie gelingt es uns, Mitarbeitende und Kunden für das Unternehmen zu begeistern?</p>	<p>■ Wie kommt die Kultur deutlich zum Ausdruck?</p> <p>■ Werden die Werte auch in der Arbeitswelt gelebt?</p> <p>■ Welchen Stellenwert hat das Arbeitsumfeld (Place) in der Kultur der Firma?</p>	<p>■ Mit welchen technischen Massnahmen fördern wir unsere Kultur und den Zusammenhalt?</p> <p>■ Wie reagiert unser Unternehmen auf technologische Veränderungen?</p> <p>■ Welchen Stellenwert haben agile Prinzipien in unserem Unternehmen?</p>
<p>■ Wie wird in Teams die Fehlerkultur und Entscheidungsfindung gefördert?</p> <p>■ Wie bauen wir eine vernetzte und transparente Kommunikation im Unternehmen auf?</p> <p>■ Wie binden wir Kunden und Lieferanten optimal als Kooperations- und Lösungspartner ein?</p>	<p>■ Wie fördert die Arbeitswelt die Zusammenarbeit und die Kommunikation?</p> <p>■ Wird bei der Arbeitsweltgestaltung zusammengefasst und darüber kommuniziert?</p> <p>■ Wie haben wir die Arbeitsweltgestaltung zusammengefasst und darüber kommuniziert?</p>	<p>■ Über welche Plattform und mit welchen Kunden teilen wir in einer eigenen digitalen Dialog?</p> <p>■ Wie fördern wir die Mitarbeitenden auf neuen Kommunikations- und Zusammenarbeitsoptionen?</p> <p>■ Mit welchen technischen Massnahmen machen wir kollektives Wissen verfügbar?</p>
<p>■ Wie gestalten wir die Arbeitswelt, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu unterstützen?</p> <p>■ Wie viel Gestaltungsfreiheit geben wir den Mitarbeitenden für ihre Aufgaben?</p> <p>■ Wie und in welchen Zyklen überprüfen wir die Aktualität bestehender Prozesse?</p>	<p>■ Wie werden die Arbeitsprozesse den neuen Möglichkeiten angepasst?</p> <p>■ Welche Arbeitsmodelle bieten Sie Ihren Mitarbeitenden an?</p> <p>■ Können die Mitarbeitenden ihre individuellen Arbeitsstile leben?</p>	<p>■ Welche Prozesse können und sollen wir mit digitaler Zusammenarbeit verbessern?</p> <p>■ Wie verändern sich unsere Arbeitsprozesse durch den Einsatz von Technologie?</p> <p>■ Welche unserer Produkte und Dienstleistungen können wir standardisieren und automatisieren?</p>
<p>■ Wie gestalten wir die Arbeitswelt, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu unterstützen?</p> <p>■ Wie viel Gestaltungsfreiheit geben wir den Mitarbeitenden für ihre Aufgaben?</p> <p>■ Wie und in welchen Zyklen überprüfen wir die Aktualität bestehender Prozesse?</p>	<p>■ Wie werden die Arbeitsprozesse den neuen Möglichkeiten angepasst?</p> <p>■ Welche Arbeitsmodelle bieten Sie Ihren Mitarbeitenden an?</p> <p>■ Können die Mitarbeitenden ihre individuellen Arbeitsstile leben?</p>	<p>■ Welche Prozesse können und sollen wir mit digitaler Zusammenarbeit verbessern?</p> <p>■ Wie verändern sich unsere Arbeitsprozesse durch den Einsatz von Technologie?</p> <p>■ Welche unserer Produkte und Dienstleistungen können wir standardisieren und automatisieren?</p>

Sponsoren und Forschungspartner:
Gesundheitsförderung Schweiz, Sedas, Sharp, Lernova, ERGO, KMU Next, Logitech, MindManager, AEGIS Swisscard, Schweizerische Gewerbezeitung, MQ Management und Qualität, Organisator, Schweizer Kader Organisation SKO

Quelle: Peter, Marc K. (Hrsg.) 2019: Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten.

Der Praxisleitfaden und der Canvas Arbeitswelt 4.0 sind als PDF erhältlich auf www.arbeitswelt-zukunft.ch

© 2019/2020 FHNW Hochschule für Wirtschaft & Future Work Group

Abbildung 9: Der Workshop-Canvas für Ihre Arbeitswelt 4.0 (Peter, 2019). [Kostenloser Download auf www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch).



5 Auswertung und Aktualisierung Masterplan

Die Resultate aus den angewendeten Analyse-Werkzeugen (Umfragen, Workshops, Besprechungen etc.) und dem Masterplan werden zusammengefasst und ausgewertet.

Daraus werden die Potenziale und Risiken ermittelt und beschrieben und der Masterplan mit Anhängen aktualisiert.

Inhalte

- Zusammenfassung und Auswertung von:
 - Masterplan (aus Schritt 2)
 - Maturitätsanalyse «Arbeitswelt Zukunft»
 - Change-Fähigkeit der Mitarbeitenden
- Team-Workshops auf Grundlage des «Canvas Arbeitswelt 4.0»
- Definition der Projekte/Vorhaben mit grober Roadmap
- Aktualisierung Masterplan inklusive Präsentation (für Schritt 6)

Zielgruppe

Geschäftsleitung, ggf. Projektteam und Mitarbeitende



6 Präsentation der Resultate und Arbeitswelt-Strategie

Mit der Präsentation an die Geschäftsleitung wird die Auswertung der drei Arbeitswelt-Dimensionen zusammen mit der erarbeiteten Strategie und der Roadmap vorgestellt.

Inhalte

- Vision Arbeitswelt 4.0/New Work
- Auswertung (Resultate aus den angewendeten Analyse-Werkzeugen)
- Übersicht der vorgeschlagenen Strategie mit Projekten/Vorhaben (mit grober Roadmap und Budget)
- Aktualisierter Masterplan
- Diskussion und Entscheidung für den nächsten Projektschritt

Zielgruppe

Geschäftsleitung (ggf. mit Verwaltungsrat und der Projektleitung)

Existieren Strategien / Konzepte zur Arbeitswelt 4.0?

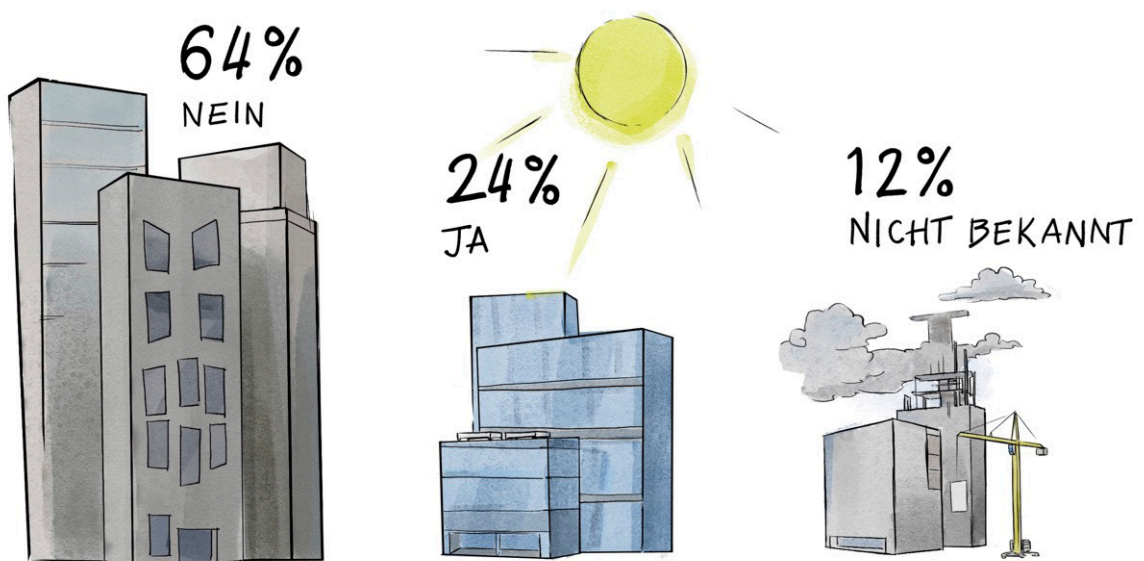


Abbildung 10: Bestehende Strategien/Konzepte zur Arbeitswelt 4.0 (Peter, 2019).



7 Roadmap und Projektplanung

Auf Grundlage der bewilligten Strategie wird nun die Roadmap mit den Teilprojekten, Verantwortlichkeiten und Budgets sowie aller damit verbundenen Change-Management- und Kommunikations-Massnahmen durch die Projektleitung entwickelt. Auf Basis der Teilprojekte erfolgt zudem die Erstellung detaillierter Projektpläne inklusive Definition aller Ziele, Meilensteine und Budgets sowie Verantwortlichkeiten und Mitarbeitenden.

Gegebenenfalls werden Roadmap, Projektpläne und Budgets noch einmal der Geschäftsleitung zur Freigabe vorgelegt.

Inhalte

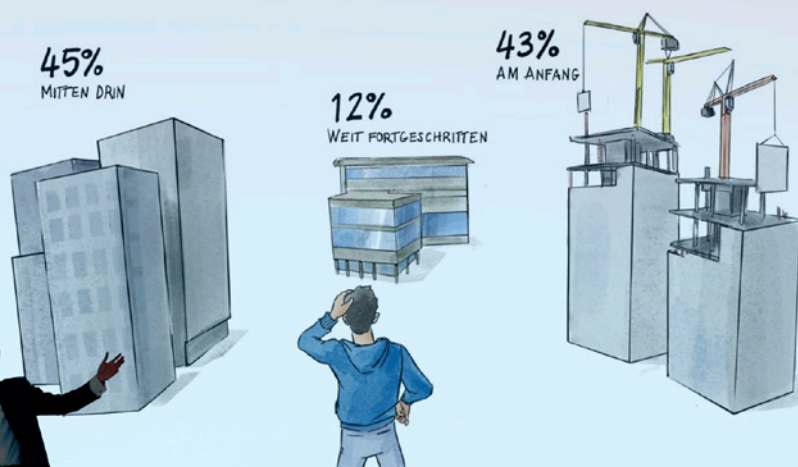
- Aktualisierter Masterplan mit Roadmap/Budget
- Teilprojekte mit Zielen, Meilensteinen, Projektteams und Budgets
- Change-Management- und Kommunikations-massnahmen

Zielgruppen

Projektteam, Geschäftsleitung, Mitarbeitende

Inspirierende Workshops zur Arbeitswelt 4.0 in Ihrem Unternehmen

Wo stehen Unternehmen bezüglich der Arbeitswelt 4.0?



Eine Übersicht der Studienresultate sowie wirkungsvolle Ansätze vermittelt Ihnen das Team der Fachhochschule Nordwestschweiz gerne auch in Ihrem Unternehmen:

- ✓ Kurzvortrag/Impulsreferat
- ✓ Halbtägiges Seminar
- ✓ Tagesseminar mit Strategieentwicklung
- ✓ Beratungs- und Forschungsprojekte

Kontaktieren Sie uns:
Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation
E-Mail: marc.peter@fhnw.ch

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten, Schweiz



8 Kick-Off mit Projektteam

Das Kick-Off bildet den Startpunkt zur Umsetzung mit dem Projektteam. Ziel ist es, mit den Mitarbeitenden aller Teilprojekte ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Zudem werden Projektpläne validiert, detaillierte Projektmeilensteine definiert, gemeinsame Regeln und Erfolgsfaktoren festgelegt sowie die Change- und Kommunikationskonzepte ergänzt. Nach Klärung aller offenen Punkte erfolgt der offizielle Projektstart und die breite Kommunikation im Unternehmen.

Inhalte

- Vorstellung Studienergebnisse «Arbeitswelt 4.0 – Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreiche gestalten»
- Auswertung (Resultate aus den angewendeten Analyse-Werkzeugen)
- Vision Arbeitswelt 4.0/New Work
- Präsentation der Arbeitswelt-Strategie mit Projekten/Vorhaben
- Aktualisierter Masterplan mit Roadmap/Budget
- Teilprojekte mit Zielen, Meilensteinen, Projektteams und Budgets
- Change-Management- und Kommunikationsmassnahmen

Zielgruppen

Projektleitung, Projektteam (ggf. mit verantwortlichem Mitglied aus der Geschäftsleitung)

Werden Mitarbeitende zur Gestaltung der Arbeitswelt miteinbezogen?

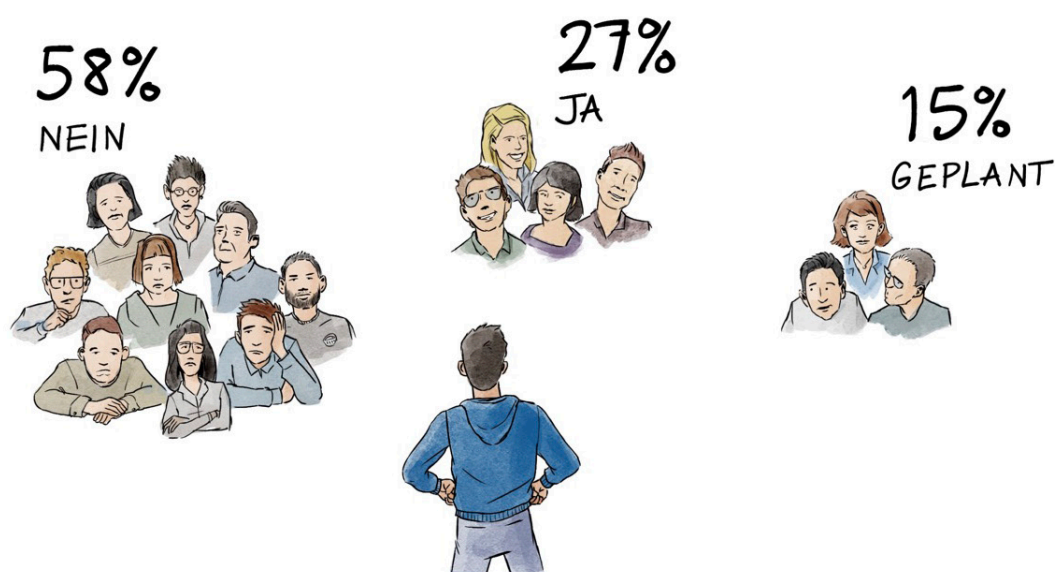


Abbildung 11: Einbezug der Mitarbeitenden in das Projekt Arbeitswelt 4.0 (Peter, 2019).



9 Umsetzung und Begleitung

Die Teilprojektleitenden entwickeln ihre Projekte und setzen diese mittels klassischer und/oder agiler Konzepte und Hilfsmittel des Projektmanagements um. Beraterpartner/innen begleiten bei Bedarf die Teilprojekte zu den Themen People, Place und Technology. Einzelne Teilprojekte/Aspekte können bei Bedarf ausgelagert oder sogar extern geleitet und ggf. umgesetzt werden.

Inhalte

- Projektleitung
- Umsetzung und Begleitung der Teilprojekte
- Laufende Change- und Kommunikationsmassnahmen

Zielgruppen

Projektteam, Mitarbeitende, Geschäftsleitung



10 Erfolgskontrolle und Projektreporting

Die definierten Meilensteine in jedem Teilprojekt sowie im Masterplan werden in Projektreports den Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung kontinuierlich präsentiert. Notwendige Korrekturen werden zeitnah vorgenommen, um die erfolgreiche Fortführung der Projektumsetzung sicherzustellen.

Inhalte

- Projektreports für alle Teilprojekte und den Masterplan
- Ggf. aktualisierter Masterplan
- Kurzpräsentationen für die diversen Zielgruppen

Zielgruppen

Projektteam, Mitarbeitende, Geschäftsleitung
(ggf. mit Verwaltungsrat)



11 Qualitätsmanagement und Sicherheit

Vor der Einführung werden Konzepte und Messkriterien rund um die Qualität und Sicherheit definiert, getestet und rapportiert. Dazu gehören System- und Stresstests, IT-Audits sowie Notfall- und Recoverykonzepte (wie Business und Data Recovery).

Zusätzlich wird das erarbeitete Krisenmanagementkonzept auf seine Wirksamkeit überprüft. Damit wird sichergestellt, dass die zentralen technologiegetriebenen Faktoren der Arbeitswelt 4.0 umfangreich simuliert und getestet wurden und sofort aktiviert werden könnten.

Inhalte

- System- und Stresstests
- IT-Audits/IT-Sicherheitstests
- Notfall- und Recoverykonzepte
- Krisenmanagementkonzept

Zielgruppen

Projektteam, Mitarbeitende, Geschäftsleitung
(ggf. mit Verwaltungsrat)



12 Einführung

Die Teilprojekte werden gemäss Projektplan schrittweise oder als gesamtes Vorhaben eingeführt. Auf Grundlage der Change- und Kommunikationskonzepte werden alle Beteiligten kontinuierlich informiert, geschult und aktiv eingebunden. Alle dabei gesammelten Erfahrungen werden dokumentiert und kommuniziert. Die erreichten Erfolge werden gemeinsam gewürdigt und gefeiert.

Inhalte

- Einführungs- und Schulungskonzept
- Kommunikations- und Vermarktungskonzept
(ggf. auch für die externe Kommunikation)

Zielgruppen

Projektteam, Mitarbeitende, Geschäftsleitung
(ggf. mit Verwaltungsrat)

Die Risiken der Arbeitswelt 4.0

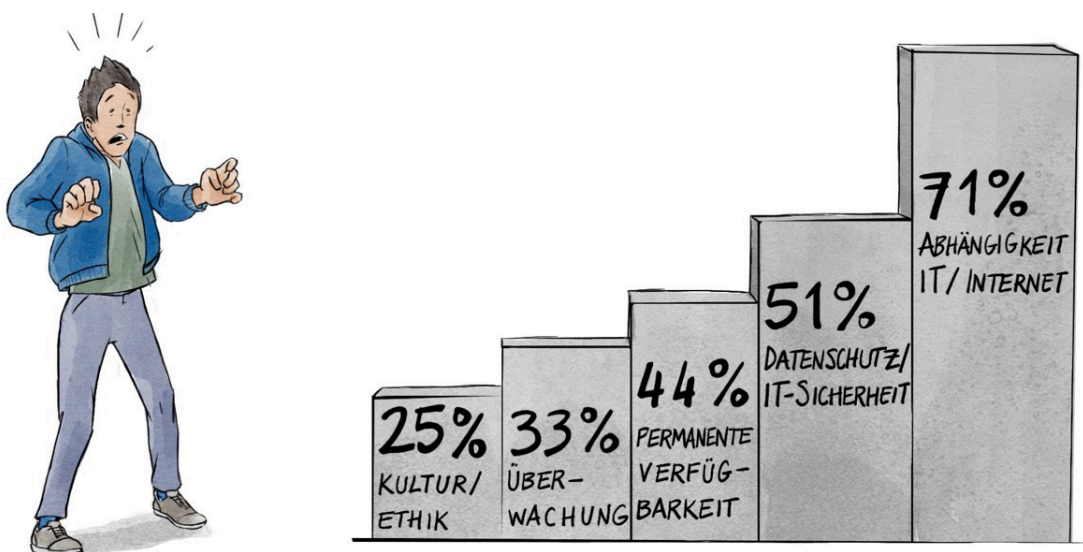


Abbildung 12: Risiken der Arbeitswelt 4.0 (Peter, 2019).



13 Dokumentation und Projektabschluss

Zum Projektabschluss werden alle Dokumente, Projekt-Logbücher und Reports zusammengeführt sowie alle Budgets zur finalen Aktivitäten- und Finanzkontrolle abgeschlossen. Zudem wird mittels Umfragen der Erfolg der Projektarbeit gemessen und ein abschliessendes Fazit formuliert. Die Resultate werden der Geschäftsleitung präsentiert und so der formelle Abschluss verkündet.

Inhalte

- Projektdokumentation mit Reports/ Projekt-Logbücher
- Dokumentation der Prozesse, Rollen, Technologien etc.
- Revidiertes Budget
- Resultate der Umfrage zur Projektarbeit
- Präsentation für die Geschäftsleitung

Zielgruppen

Projektteam, Mitarbeitende, Geschäftsleitung
(ggf. mit Verwaltungsrat)



14 Kontrolle und Erfolgssicherung

Die Arbeitswelt 4.0 setzt viele Investitionen voraus. Um die Agilität beizubehalten bzw. den Projekterfolg zu kontrollieren und die Potenziale zu nutzen, sollten z. B. in halbjährlichen Abständen (oder regelmässiger, jedoch mindestens einmal pro Jahr während den jährlichen Gesprächen mit den Mitarbeitenden) die Ergebnisse und der Nutzen der Arbeitswelt-Investitionen diskutiert werden. Ändern sich die Gegebenheiten oder zeigt sich, dass neue Potenziale genutzt werden könnten? Hier optimieren Sie Ihre Arbeitswelt 4.0 laufend. Eine interne Projektgruppe, welche sich regelmässig trifft und die neuen Themen diskutiert, unterstützt Sie bei diesem Prozess.

Hierfür empfehlen sich dynamische Kontroll- und Optimierungsprozesse, welche gleichermassen die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen sowie die Befindlichkeit und Gesundheit von Mitarbeitenden im Auge behalten.

Inhalte

- Resultate aus internen (und ggf. externen) Unternehmensumfragen
- Notizen der Gespräche mit Mitarbeitenden
- Resultate von Workshops zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitswelt

Zielgruppen

Mitarbeitende, Geschäftsleitung



15 Folgeprojekte im dynamischen, digitalen Umfeld

Sämtlich identifizierte Optimierungspotenziale werden in neuen Vorhaben/Projekten zusammengefasst und in die Strategiezyklen des Unternehmens eingebunden. Dazu gehört auch, den Verwaltungsrat mittels transparentem Reporting auf dem aktuellen Stand zu halten.

Indem Sie das maximale Potenzial der Arbeitswelt 4.0 nutzen, erreicht Ihr Unternehmen eine Dynamik, die zeitnah und agil konkrete Schritte, Massnahmen und Meilensteine andenkt, plant und realisiert.

Inhalte

- Bedarfsanalyse Weiterentwicklung/Optimierung der Arbeitswelt 4.0
- Projektvorschläge zur Berücksichtigung im Strategie-/Investitionsprozess

Zielgruppen

Projektteam, Mitarbeitende, Geschäftsleitung, Verwaltungsrat

Brauchen Sie Unterstützung für Ihre Arbeitswelt 4.0?

Bitte kontaktieren Sie das Projektteam der Future Work Group oder das Kompetenzzentrum für Digitale Transformation der FHNW Hochschule für Wirtschaft für eine Beratung, Schulungen und Forschungsprojekte.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Future Work Group

In der Future Work Group hat sich ein Team von Expertinnen und Experten zusammengeschlossen, das:

- Ihnen gemeinsam in den Bereichen People, Place und Technology fundiertes Wissen und Praxiserfahrung zur Verfügung stellt.
- Ihnen Wissenschaft und Praxis für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihres Unternehmens nutzbar macht.
- Ihnen ein Kompetenzspektrum von der Raumgestaltung über Hard- und Software bis zur internen und externen Kommunikation auf allen Kanälen bietet.

Ansprechpersonen und weitere Informationen finden Sie auf www.futureworkgroup.ch.

FHNW Hochschule für Wirtschaft

Das Kompetenzzentrum für Digitale Transformation von Prof. Dr. Marc K. Peter bietet Forschungs-, Beratungs- und Bildungsleistungen rund um die Digitale Transformation an, um Organisationen und Mitarbeitenden zu helfen, digitale Wachstumsstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Weitere Informationen finden Sie auf www.kmu-transformation.ch.

Future Work Group GmbH

Hurbigstrasse 5
8454 Buchberg
Schweiz
www.futureworkgroup.ch
www.arbeitswelt-zukunft.ch

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Wirtschaft
Kompetenzzentrum für Digitale Transformation
Prof. Dr. Marc K. Peter
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz
www.fhnw.ch/wirtschaft
www.kmu-transformation.ch