

# Die Arbeitswelt 4.0 erfolgreich gestalten: Führung, Kultur und Kompetenz

Erkenntnisse aus der Schweizer  
Unternehmenspraxis 2025

[www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch)

Markus Frei

Tobias Mengis

Marc K. Peter

Anna V. Rozumowski

Lena Schwerzmann

Mike Tonazzi

Wirtschaftspartner:innen

**sedus** SUISSEDIGITAL  
VERBUND FÜR KOMMUNIKATIONSNETZE

Projektpartner:innen

**atwork** **spot on** **tonazzionet** **WORK REBELS**

Hochschulpartner:innen

**Hes-SO** VALAIS  
School of Management

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

## **Impressum**

HES-SO Valais-Wallis  
School of Management  
Rte de la Plaine 2  
3960 Sierre  
Schweiz  
[www.hevs.ch/heg](http://www.hevs.ch/heg)  
[www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch)

Markus Frei, Tobias Mengis, Marc K. Peter,  
Anna V. Rozumowski, Lena Schwerzmann & Mike Tonazzi:  
Die Arbeitswelt 4.0 erfolgreich gestalten:  
Führung, Kultur und Kompetenz.  
Erkenntnisse aus der Schweizer Unternehmenspraxis 2025.  
HES-SO Valais-Wallis, Dezember 2025

Wir danken den Wirtschaftspartner:innen Sedus und Suissedigital  
für Ihre Unterstützung.

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen  
die Autor:innen sowie die HES-SO Valais-Wallis in keinem Fall,  
einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für  
die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Empfehlungen sowie  
für eventuelle Druckfehler.

© 2025 HES-SO Valais-Wallis & Autorenteam

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.  
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der  
HES-SO Valais-Wallis und/oder des Autorenteams in irgendeiner  
Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von  
Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen  
und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden  
Eigentümern.

Konzeption und Leitung:  
Prof. Dr. Marc K. Peter, HES-SO Valais-Wallis

Lektorat:  
Lena Schwerzmann, SPOT GmbH

Gestaltung und Grafik:  
Chantal Brülhart, Jörg Bruppacher und Benedikt Roth, Polarstern AG

Digitale Ausgabe erhältlich auf: [www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch)

# **4**

Vorwort

---

# **6**

Studienergebnisse

---

# **46**

Praxiskapitel

- Der Mensch im Mittelpunkt der Transformation (People-Dimension)
  - Von Orten zu Ökosystemen – Der Arbeitsplatz im Wandel 2019–2025 (Place-Dimension)
  - Erfolgsfaktoren der Technologie-nutzung (Technology-Dimension)
- 

# **63**

In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0

---

# **73**

Kontakt Autorenteam

---

# Vorwort

Die Arbeitswelt 4.0 als Erfolgsfaktor der digitalen Transformation drängt Organisationen dazu, ihre Führungsansätze, Arbeitsmodelle, Arbeitsorte, digitalen Kompetenzen, Methoden und Kollaborationstechnologien zu überdenken. Zwischen technologischer Disruption, kulturellem Wandel und wachsender Komplexität stehen Unternehmen heute deshalb vor der Herausforderung, nicht nur wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern aktiv ihren Markt und intern die Arbeitswelt zu gestalten.

Die vorliegende Studie zur Arbeitswelt 4.0 (ein Update unserer Grundlagenstudie aus 2021) zeigt eindrücklich: Digitalisierung ist kein IT-Projekt, sondern ein kultureller Transformationsprozess. Und dieser beginnt beim Menschen bzw. den Mitarbeitenden und Führungskräften.

Die Ergebnisse aus über 260 Unternehmensrückmeldungen machen deutlich: Während Kollaborationsplattformen (Technology-Dimension) und flexible Arbeitsmodelle vielerorts etabliert sind (Bestandteil der Place-Dimension), fehlt es oft an strategischer Klarheit, kultureller Verankerung und Führungskompetenz (People-Dimension). Nur wenige Organisationen verfügen über eine definierte Strategie zur Arbeitswelt 4.0 – und noch weniger über eine gelebte Lernkultur, die Veränderung als Chance begreift.

Besonders kritisch ist die Diskrepanz zwischen technischer Machbarkeit und menschlicher Realität: Belastung, Dauererreichbarkeit und fehlende Erholung sind Zeichen einer Arbeitswelt im digitalen Zeitalter, die zwar flexibler, aber nicht automatisch gesünder geworden ist. Die sogenannte «Beschleunigungsfalle» zeigt: Mehr Aktivität bedeutet nicht mehr Produktivität – nachhaltige Leistung entsteht durch aktive Führung und Coaching, Fokus und Vertrauen. Führung muss zur kulturellen Aufgabe werden, Lernfähigkeit zur strategischen Kompetenz und der Arbeitsplatz zum Resonanzraum für Sinn und Identität. Organisationen, die psychologische Sicherheit, partizipative Führung und kulturelle Flexibilität fördern, sind besser gerüstet für die Zukunft – nicht, weil sie mehr wissen, sondern weil sie schneller lernen. Die drei Dimensionen von People, Place und Technology bieten Organisationen eine Navigationshilfe für die Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigen Arbeitsweltstrategie. Diese Publikation ist Impulsgeberin für Entscheider:innen, die Transformation nicht nur technisch, sondern ganzheitlich planen und umsetzen. Sie lädt dazu ein, Haltung zu zeigen, Räume zu gestalten und den Menschen wieder ins Zentrum der Arbeitswelt zu rücken.

Wir danken den Wirtschaftspartner:innen Sedus und Suissedigital sowie den Projektpartner:innen Atwork, SPOT ON, tonazzi dot net und Work Rebels für ihre Unterstützung – und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Planung der Arbeitswelt 4.0 in Ihrer Organisation.

Prof. Dr. Marc K. Peter, School of Management, HES-SO Valais-Wallis  
Dr. Anna V. Rozumowski, Hochschule für Wirtschaft FHNW



# Studienergebnisse

## Arbeitswelt 4.0

Zur Erfassung des allgemeinen Begriffsverständnisses sollten die Befragten in eigenen Worten angeben, was sie unter dem Begriff Arbeitswelt 4.0 verstehen – entweder in Form von Stichworten oder eines kurzen Satzes. In Tabelle 1 sind die zusammengefassten Kategorien zu finden.

Kategorie	Anzahl Nennungen
<b>Digitalisierung &amp; Technologie</b> (Digitalisierung, KI/AI, Automatisierung, IoT/Cloud/Vernetzung, Tools/Daten)	82
<b>Transformation / Wandel / Industrie 4.0</b> (Wandel, Transformation, 4. industrielle Revolution, VUCA/BANI)	58
<b>Neue Arbeitsformen &amp; Organisation</b> (New Work, agil, Selbstorganisation, Rollen/Hierarchien, Führung/Leadership, Kollaboration)	45
<b>Mensch &amp; Sinn/Kultur</b> (menschenzentriert, Purpose/Sinn, Werte/Kultur, Vertrauen/Transparenz, Work-Life-Balance)	42
<b>Flexibilität von Ort / Zeit / Modellen</b> (Remote/Home-Office, orts-/zeitunabhängig, mobile Arbeit, flexible Arbeitszeiten)	35
<b>Kompetenzen &amp; Lifelong Learning</b> (Kompetenzen/Skills, Weiterbildung, lebenslanges Lernen)	16
<b>Räume &amp; Arbeitsumgebung</b> (Arbeitsplätze/Räume, Büroausstattung, Co-Working)	7
<b>Kritik / Ablehnung des Begriffs</b> (Ablehnung der «4.0»-Labelung, «Modebegriff», «keine Definition»)	5
<b>Risiken &amp; Unsicherheit</b> (Arbeitsplatzunsicherheit, Überforderung/Stress, Kontrollverlust)	5
<b>Total n (Fragmente):</b>	<b>348</b>

Tabelle 1: Definition Arbeitswelt 4.0

Die Auswertung zeigt deutlich, dass der Begriff Arbeitswelt 4.0 vor allem mit Digitalisierung, Automatisierung und neuen Technologien wie Künstlicher Intelligenz in Verbindung gebracht wird. Gleichzeitig wird die Arbeitswelt 4.0 als umfassender Transformationsprozess verstanden, der nicht nur technologische, sondern auch organisatorische und kulturelle Veränderungen umfasst. Besonders häufig betont werden neue Arbeitsformen wie agile Strukturen, Selbstorganisation und kollaborative Zusammenarbeit.

Neben diesen technologischen und strukturellen Aspekten spielt auch der Mensch im Zentrum eine zentrale Rolle – Themen wie Sinnhaftigkeit, Vertrauen und eine werteorientierte Unternehmenskultur prägen viele Antworten. Ergänzend werden Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort sowie das lebenslange Lernen als Schlüsselfaktoren der zukünftigen Arbeitswelt genannt.

## 👉 Die Arbeitswelt 4.0 wird mit den Begriffen Digitalisierung, KI und Automatisierung, Wandel, neuen Arbeits- und Organisationsformen sowie Mensch, Kultur und Flexibilität/Arbeitsmodellen beschrieben.

Um den Stand der digitalen Transformation in den Unternehmen zu erfassen, wurden die Teilnehmenden gebeten, den Fortschritt ihres Unternehmens im Hinblick auf die Arbeitswelt 4.0 einzuschätzen. Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse in Anzahl Nennungen von ersten Experimenten bis zur Vollintegration.

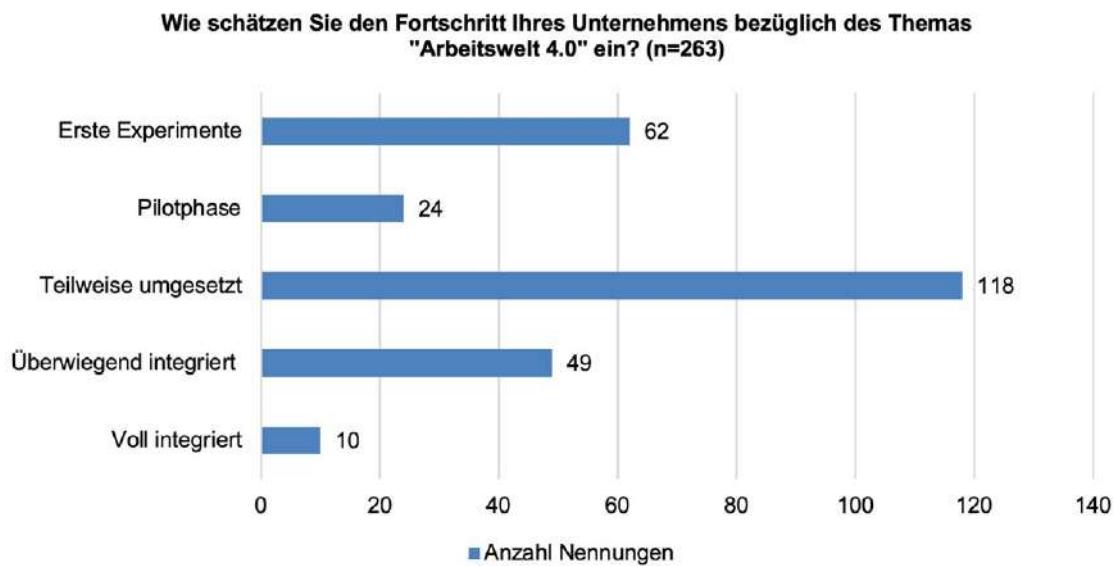


Abbildung 1: Fortschritt «Arbeitswelt 4.0»

Die Mehrheit der Befragten (44.9 %, n = 118) gab an, dass die Arbeitswelt 4.0 in ihrem Unternehmen teilweise umgesetzt ist. Weitere 23.6 % (n = 62) befinden sich noch in der Phase erster Experimente, während 18.6 % (n = 49) angaben, dass entsprechende Massnahmen überwiegend integriert sind. Nur eine kleine Minderheit der Unternehmen bezeichnete sich als voll integriert (3.8 %, n = 10) oder befindet sich aktuell in einer Pilotphase (9.1 %, n = 24). Insgesamt zeigt sich damit, dass die meisten Unternehmen zwar erste Schritte in Richtung Arbeitswelt 4.0 unternommen haben, eine vollständige Integration jedoch bislang selten erreicht wurde.

## 👉 Nur knapp ein Viertel der teilnehmenden Organisationen hat das Konzept Arbeitswelt 4.0 voll oder überwiegend umgesetzt.

Zur Einschätzung des strategischen Reifegrads wurden die Teilnehmenden gefragt, ob ihr Unternehmen über eine definierte Strategie zur Arbeitswelt 4.0 verfügt (siehe Abbildung 2).

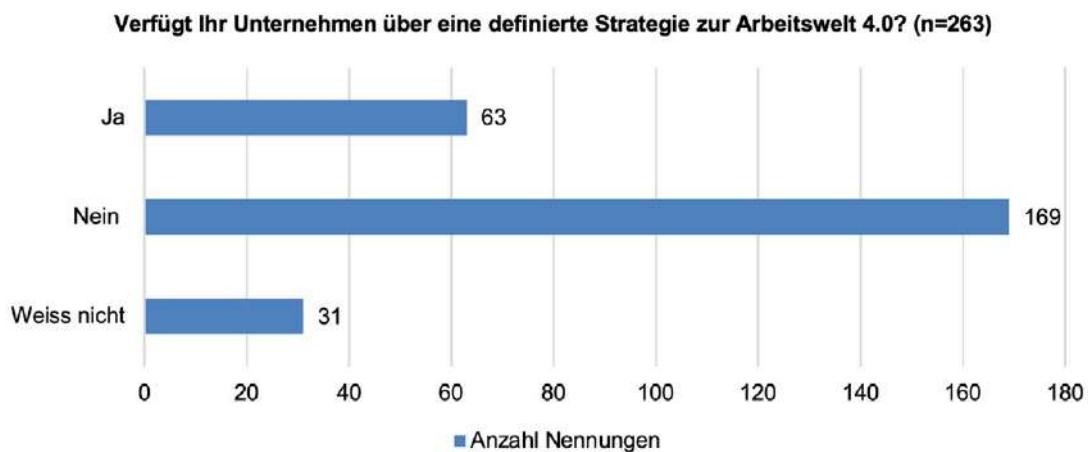


Abbildung 2: Strategie zur Arbeitswelt 4.0

# 👉 Knapp 2/3 der teilnehmenden Organisationen verfügen über keine Strategie zur Arbeitswelt 4.0.

Die Ergebnisse zeigen, dass rund zwei Drittel der Befragten (64.3 %, n = 169) angaben, dass ihr Unternehmen keine definierte Strategie zur Arbeitswelt 4.0 besitzt. Knapp ein Viertel (23.9 %, n = 63) bestätigte, dass eine entsprechende Strategie vorhanden ist, während 11.8 % (n = 31) dies nicht beurteilen konnten. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass strategische Ansätze zur Arbeitswelt 4.0 in vielen Unternehmen noch nicht systematisch verankert sind.

## Barrieren und Herausforderungen

Um die zentralen Herausforderungen bei der digitalen Transformation zu identifizieren, wurden die Teilnehmenden gefragt, wo sie aktuell die grössten Barrieren für die Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 in ihrem Unternehmen sehen (Mehrfachantwort möglich, siehe Abbildung 3).

**Wo sehen Sie aktuell die grössten Barrieren für die Umsetzung der Arbeitswelt 4.0?**  
(Mehrfachantwort, Anzahl Nennungen)

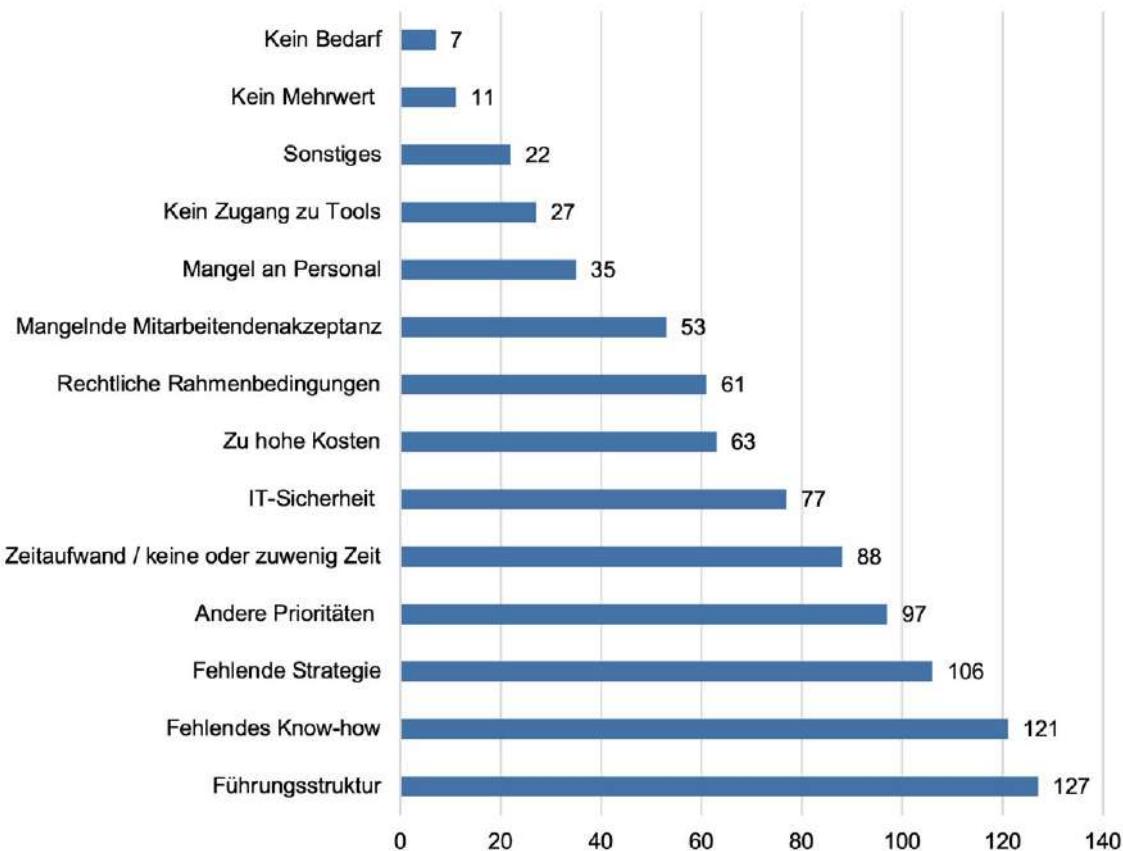


Abbildung 3: Barrieren zur Umsetzung der Arbeitswelt 4.0

Am häufigsten genannt wurden Führungsstrukturen (14.2 %), fehlendes Know-how (13.5 %) sowie eine fehlende Strategie (11.8 %). Ebenfalls oft erwähnt wurden andere Prioritäten im Unternehmen (10.8 %) und Zeitmangel (9.8 %). Etwas seltener, aber dennoch relevant, sind Themen wie IT-Sicherheit (8.6 %), zu hohe Kosten (7.0 %) und rechtliche Rahmenbedingungen (6.8 %). Mangelnde Mitarbeitendenakzeptanz (5.9 %), Personalmangel (3.9 %) und fehlender Zugang zu Tools (3.0 %) wurden vereinzelt genannt.

Nur sehr wenige Befragte gaben an, dass kein Mehrwert (1.2 %) oder kein Bedarf (0.8 %) für die Arbeitswelt 4.0 besteht. Insgesamt verdeutlichen die Nennungen, dass vor allem strukturelle, strategische und kompetenzbezogene Faktoren als zentrale Hemmnisse wahrgenommen werden.

## **Führung, fehlendes Wissen, eine fehlende Strategie und zu wenig Zeit / andere Prioritäten sind die grössten Barrieren bei der Umsetzung der Arbeitswelt 4.0.**

Die offenen Antworten, die unter «Sonstiges» zusammengefasst sind, zeigen, dass die grössten Barrieren weniger technischer, sondern vor allem kultureller undführungsbezogener Natur sind. Mehrfach genannt wurden eine mangelnde Führungskultur, fehlender Veränderungswille sowie zu geringer Fokus des Managements.

Einige betonten das Spannungsfeld zwischen traditionellen und neuen Arbeitsweisen und die Herausforderung, beide Welten zu verbinden. Weitere Nennungen betreffen fehlende Strategien, unklare Kommunikation und unzureichendes Know-how. Einzelne Teilnehmende verwiesen zudem auf branchenspezifische Hürden (z. B. Gesundheitswesen, Treuhand) oder Überforderung durch zu viele digitale Kanäle, während wenige angaben, keine wesentlichen Barrieren zu sehen.

# Kostendruck und technologischer Wandel sind die grössten unternehmerischen Herausforderungen bei den teilnehmenden Organisationen.

Um zu verstehen, welche Themen Unternehmen derzeit besonders beschäftigen, wurden die Teilnehmenden zusätzlich gefragt, welche Herausforderungen für ihr Unternehmen aktuell relevant sind. Dabei konnten sie den jeweiligen Einfluss verschiedener Faktoren auf einer fünfstufigen Skala von «keine» bis «sehr grosse Herausforderung» einschätzen (siehe Abbildung 4).

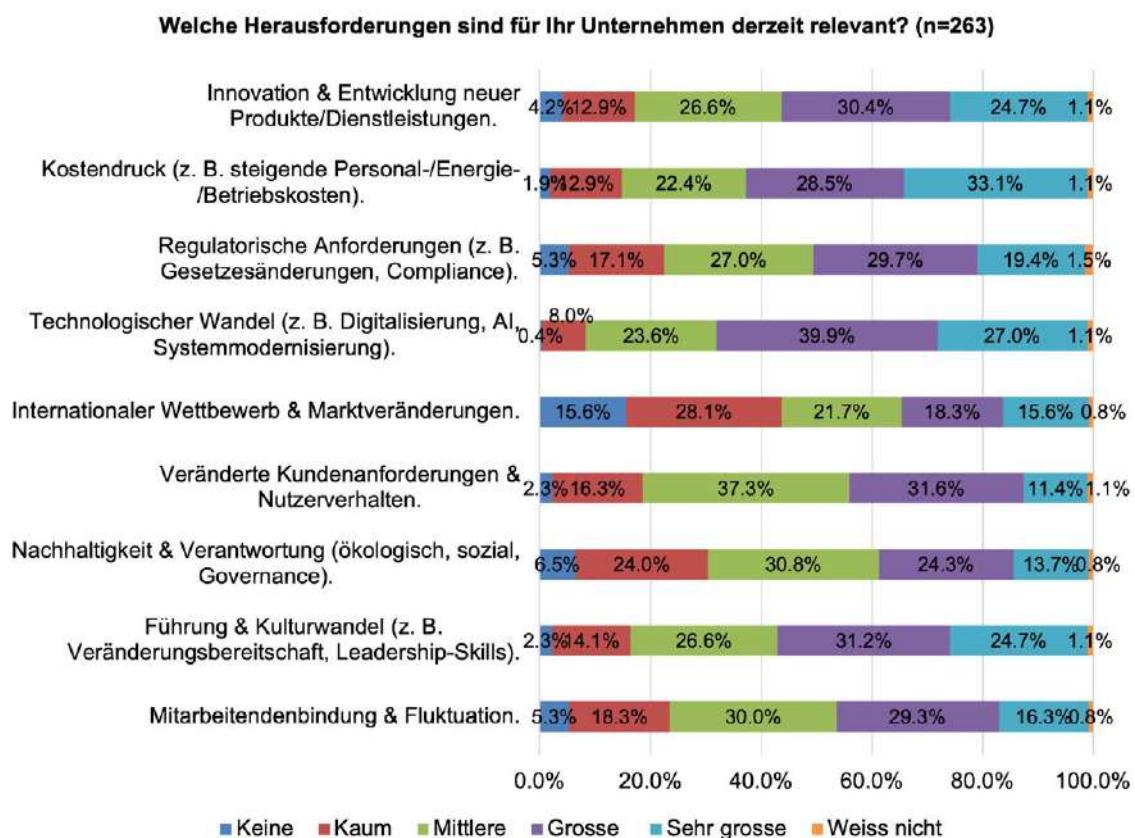


Abbildung 4: Aktuelle Herausforderungen für Unternehmen

Am stärksten herausgefordert fühlen sich die Befragten durch den Kostendruck (33.1 %, n = 87 sehr gross; 28.5 %, n = 75 gross) sowie den technologischen Wandel (27.0 %, n = 71 sehr gross; 39.9 %, n = 105 gross). Ebenfalls hoch gewichtet wurden Innovation und Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen (24.7 %, n = 65 sehr gross; 30.4 %, n = 80 gross) und Führung und Kultur (24.7 %, n = 65 sehr gross; 31.2 %, n = 82 gross).

Etwas geringer, aber weiterhin relevant, sind veränderte Kundenanforderungen und Nutzerverhalten (11.4 %, n = 30 sehr gross; 31.6 %, n = 83 gross) sowie Nachhaltigkeit und Verantwortung (13.7 %, n = 36 sehr gross; 24.3 %, n = 64 gross). Regulatorische Anforderungen (19.4 %, n = 51 sehr gross) werden ebenfalls häufig als bedeutende Herausforderung wahrgenommen.

Demgegenüber werden internationaler Wettbewerb und Marktveränderungen (15.6 %, n = 41 sehr gross) sowie Mitarbeitendenbindung und Fluktuation (16.3 %, n = 43 sehr gross) seltener als grosse Belastungen bewertet.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass ökonomische und technologische Faktoren, kombiniert mit Führungs- und Kulturthemen, derzeit die grössten Herausforderungen für Unternehmen darstellen.

Um die aktuelle wirtschaftliche Lage der Unternehmen einzuschätzen, wurden die Teilnehmenden gebeten, anzugeben, wie sich Umsatz und Ertrag im Vergleich zum Vorjahr entwickelt haben (siehe Abbildung 5).

**Wie beurteilen Sie aktuell die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens  
(Umsatz / Ertrag) im Vergleich zum Vorjahr? (n=263)**

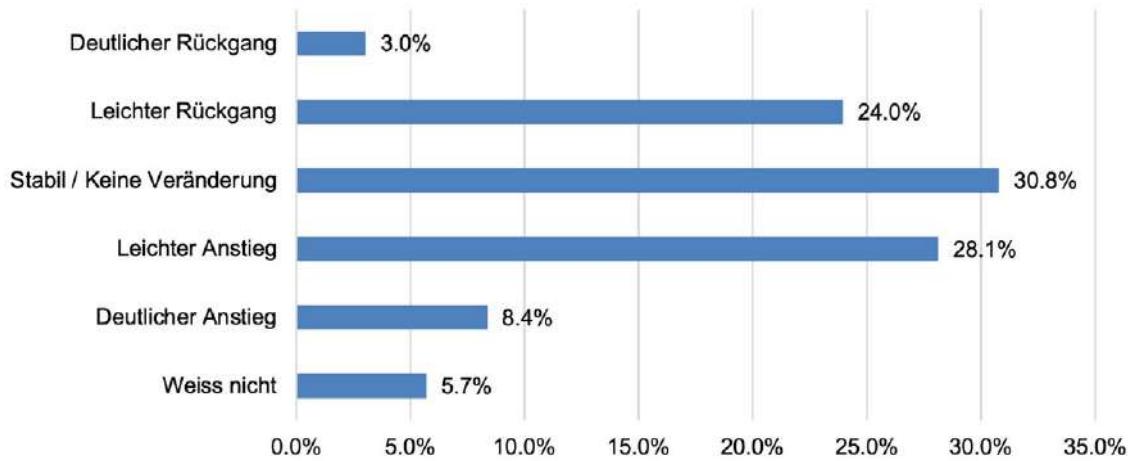


Abbildung 5: Wirtschaftliche Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr

Die Mehrheit der Befragten berichtet eine stabile oder positive wirtschaftliche Entwicklung. Rund ein Drittel (30.8 %, n = 81) gab an, dass Umsatz und Ertrag stabil geblieben sind, während ein weiteres Drittel einen leichten (28.1 %, n = 74) bis deutlichen Anstieg (8.4 %, n = 22) verzeichnet.

Demgegenüber berichteten 24.0 % (n = 63) von einem leichten Rückgang und lediglich 3.0 % (n = 8) von einem deutlichen Rückgang in Umsatz und Ertrag. 5.7 % (n = 15) konnten keine Einschätzung abgeben.

Insgesamt zeigt sich somit ein überwiegend positives und stabiles wirtschaftliches Bild, mit nur wenigen Unternehmen, die von klaren Rückgängen betroffen sind.

## Führung, Mitarbeitende und Kultur (People-Dimension)

Um die Qualität und Ausrichtung der Führungskultur in den Unternehmen zu erfassen, wurden die Teilnehmenden gebeten, zu bewerten, inwieweit verschiedene Aussagen zu Führungsverhalten und Leadership-Ansätzen auf die Verantwortlichen in ihrem Unternehmen zutreffen (siehe Abbildung 6).

**Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen auf die Führungsverantwortlichen in Ihrem Unternehmen zutreffen: (n=263)**

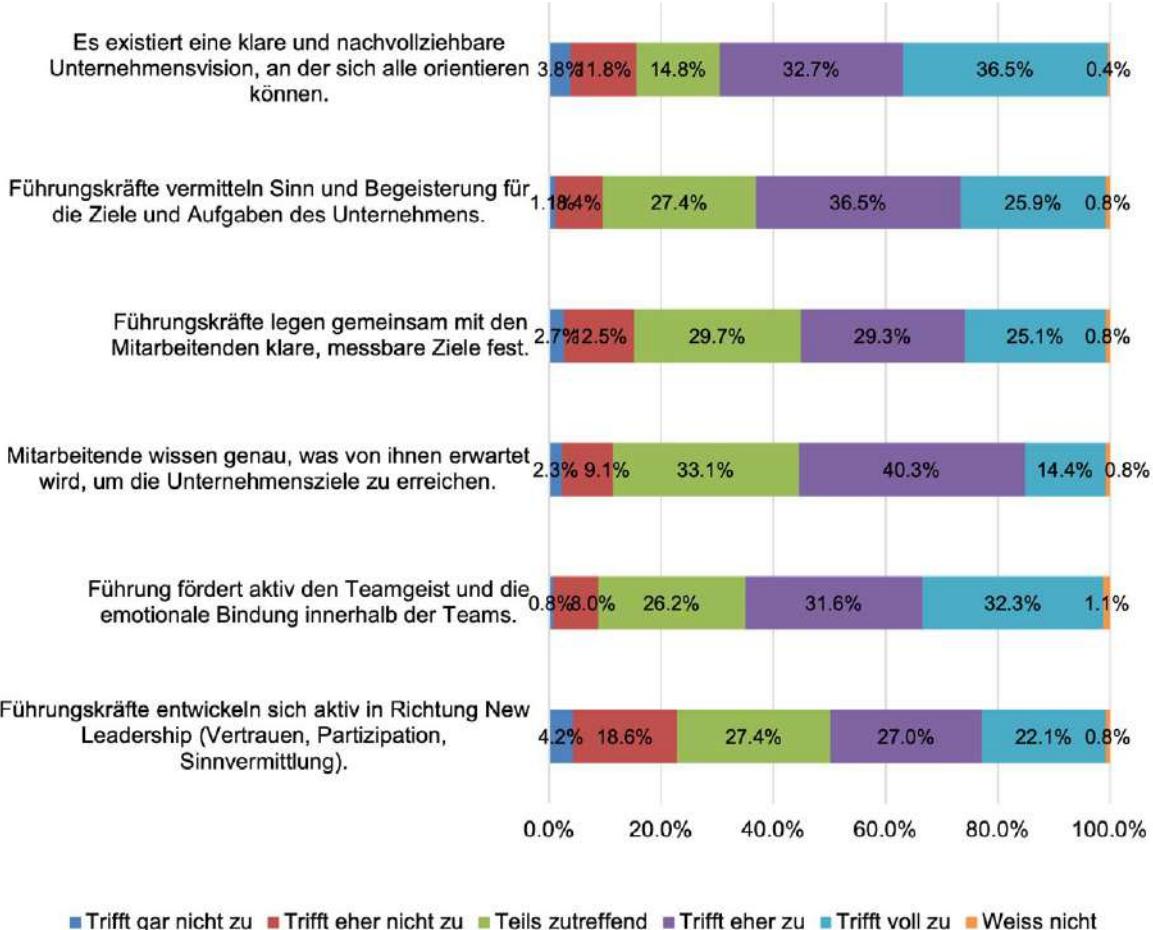


Abbildung 6: Führungsverantwortliche

# New Leadership, die Entwicklung von Führungskräften bezüglich Vertrauen, Partizipation und Sinnvermittlung, zeigt Ausbaupotenzial.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt ein positives, aber differenziertes Bild der Führungskultur in den befragten Unternehmen. Am stärksten ausgeprägt ist das Vorhandensein einer klaren und nachvollziehbaren Unternehmensvision, der 69.2% der Befragten eher oder voll zustimmen (32.7%, n = 86 trifft eher zu; 36.5%, n = 96 trifft voll zu). Auch die Förderung von Teamgeist und emotionaler Bindung wird überwiegend positiv bewertet, wobei insgesamt 63.9% der Teilnehmenden zustimmen (31.6%, n = 83 trifft eher zu; 32.3%, n = 85 trifft voll zu).

Die Sinnvermittlung durch Führungskräfte wird ebenfalls mehrheitlich positiv wahrgenommen. 62.4% der Befragten stimmen dieser Aussage zu (36.5%, n = 96 trifft eher zu; 25.9%, n = 68 trifft voll zu), während 27.4% (n = 72) sie nur teilweise bestätigen. Ähnlich fällt die Einschätzung zur gemeinsamen Zielsetzung mit Mitarbeitenden aus: 54.4% (n = 143) sehen diese als gegeben an, knapp ein Drittel (29.7%, n = 78) hingegen nur teilweise.

Am schwächsten schneidet die aktive Weiterentwicklung der Führung in Richtung New Leadership ab. Zwar bejaht knapp die Hälfte der Befragten (49.1%, n = 129) eine entsprechende Entwicklung, doch 22.8% (n = 60) erkennen hier deutliche Defizite. Es lässt sich festhalten, dass klassische Führungsaufgaben wie Vision, Orientierung und Teamförderung relativ stark verankert sind, während partizipative und transformative Elemente – wie sie mit New Leadership verbunden sind – noch Ausbaupotenzial zeigen.

Um potenzielle Hemmnisse für Veränderungsprozesse zu identifizieren, wurden die Teilnehmenden gebeten, einzuschätzen, wie stark bestimmte Haltungen auf der Führungsebene in ihrer Organisation ausgeprägt sind, die den Wandel behindern können (siehe Abbildung 7).

**Wie stark erleben Sie in Ihrer Organisation auf der Führungsebene folgende Haltungen, die Veränderungen behindern können? (n=263)**

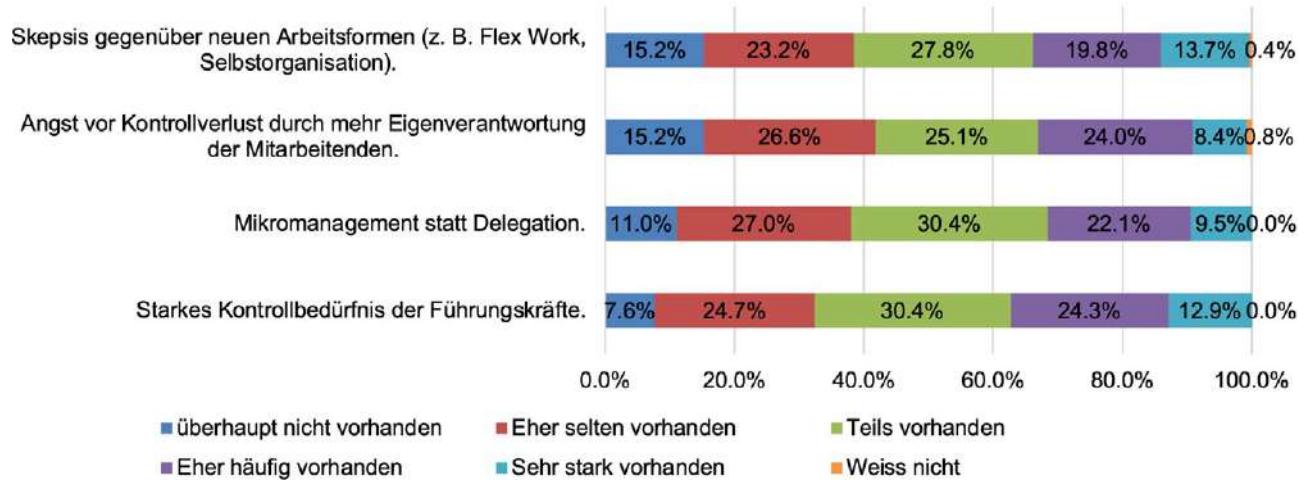


Abbildung 7: Haltung der Führungsebene

Die Ergebnisse zeigen, dass veränderungshemmende Führungshaltungen in vielen Organisationen zumindest teilweise vorhanden sind. Am häufigsten genannt wurde ein starkes Kontrollbedürfnis der Führungskräfte, das von den Befragten als eher häufig (24.3%, n = 64) oder sehr stark vorhanden (12.9%, n = 34) wahrgenommen wird. Ähnlich verbreitet ist Mikromanagement statt Delegation, das 31.6% (n = 83) der Befragten eher häufig oder sehr stark erleben. Die Angst vor Kontrollverlust durch mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird von insgesamt 32.4% (n = 85) deutlich wahrgenommen (eher häufig oder sehr stark vorhanden). Auch eine gewisse Skepsis gegenüber neuen Arbeitsformen wie Flex Work oder Selbstorganisation bleibt spürbar: 33.5% (n = 88) sehen diese Haltung als eher häufig oder sehr stark vorhanden.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass traditionelle Führungsmuster, insbesondere das Kontrollbedürfnis, auch in Form von Mikromanagement, in vielen Unternehmen weiterhin präsent sind und Veränderungsprozesse potenziell bremsen können.

# 👉 Kontrollbedürfnisse, Mikromanagement und Kontrollverlust bremsen potenziell den Veränderungsprozess im Unternehmen.

Im folgenden Abschnitt wird untersucht, inwieweit zentrale strukturelle und prozessuale Elemente moderner Organisationsgestaltung in den befragten Unternehmen bereits umgesetzt sind. Dabei stehen Aspekte wie flache Hierarchien, schlanke Entscheidungswege, funktionierende Schnittstellen, flexible Prozesse und verteilte Verantwortung im Fokus. Die Einschätzungen der Teilnehmenden zeigen, wie weit diese Prinzipien aktuell in der Praxis verankert sind (siehe Abbildung 8).

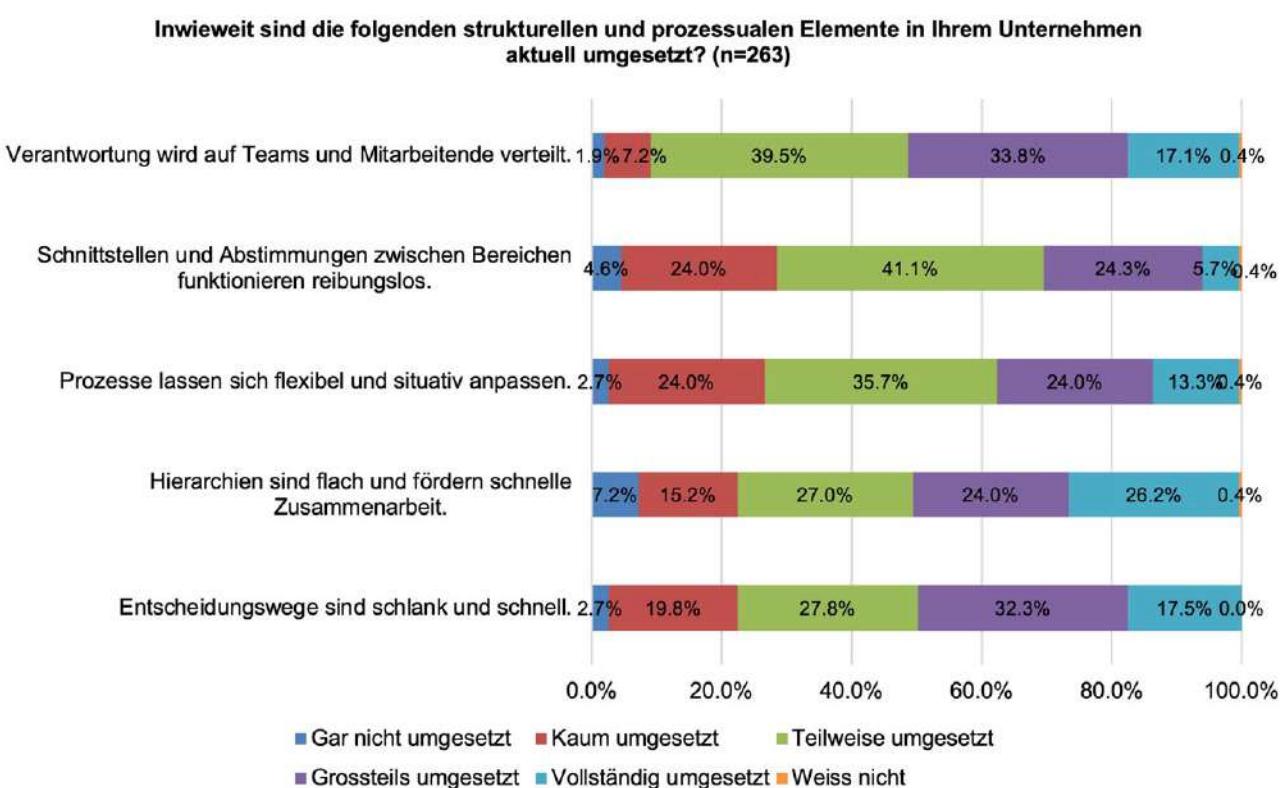


Abbildung 8: Umsetzung von prozessualen Elementen

Besonders weit verbreitet ist die Umsetzung der Verantwortungsverteilung auf Teams und Mitarbeitende, die von mehr als der Hälfte der Befragten als grösstenteils oder vollständig realisiert eingeschätzt wird (50.9%, n = 134). Ebenso häufig finden sich flache Hierarchien (50.2%, n = 132) und schlanke Entscheidungswege (49.8%, n = 131), was auf eine zunehmende Verbreitung moderner Organisationsprinzipien in den Unternehmen hinweist.

Deutlich heterogener zeigen sich die Einschätzungen zu den Prozessen und Strukturen, die für eine agile Organisation zentral sind. 37.3 % (n = 98) bewerten die Prozesse in ihrem Unternehmen grösstenteils oder vollständig als flexibel und situativ anpassbar, während 35.7 % (n = 94) nur eine teilweise Umsetzung sehen.

Am wenigsten verbreitet ist die bereichsübergreifende Zusammenarbeit: Lediglich rund 30% (n = 79) erleben reibungslose Schnittstellen zwischen Abteilungen, während fast ebenso viele (28.6 %, n = 75) hier noch deutlichen Verbesserungsbedarf erkennen. Zentrale Prinzipien der Arbeitswelt 4.0 wie flache Strukturen und geteilte Verantwortung sind in den befragten Unternehmen bereits stärker verankert. Gleichzeitig besteht im Prozess- und Schnittstellenmanagement weiterhin Entwicklungspotenzial auf dem Weg zu einer durchgängig agilen Organisation.

## **Verantwortung wird geteilt, Schnittstellen zwischen Bereichen funktionieren und Prozesse können vielfach flexibel und situativ angepasst werden.**

Um die organisationalen Bewältigungs- und Veränderungskompetenzen zu erfassen, wurden die Teilnehmenden gebeten, zu bewerten, inwieweit verschiedene Aussagen zur Krisenreaktion, Lernkultur und Veränderungsfähigkeit auf ihr Unternehmen zutreffen (siehe Abbildung 9).

**Bitte bewerten Sie, inwieweit folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen (n=263)**

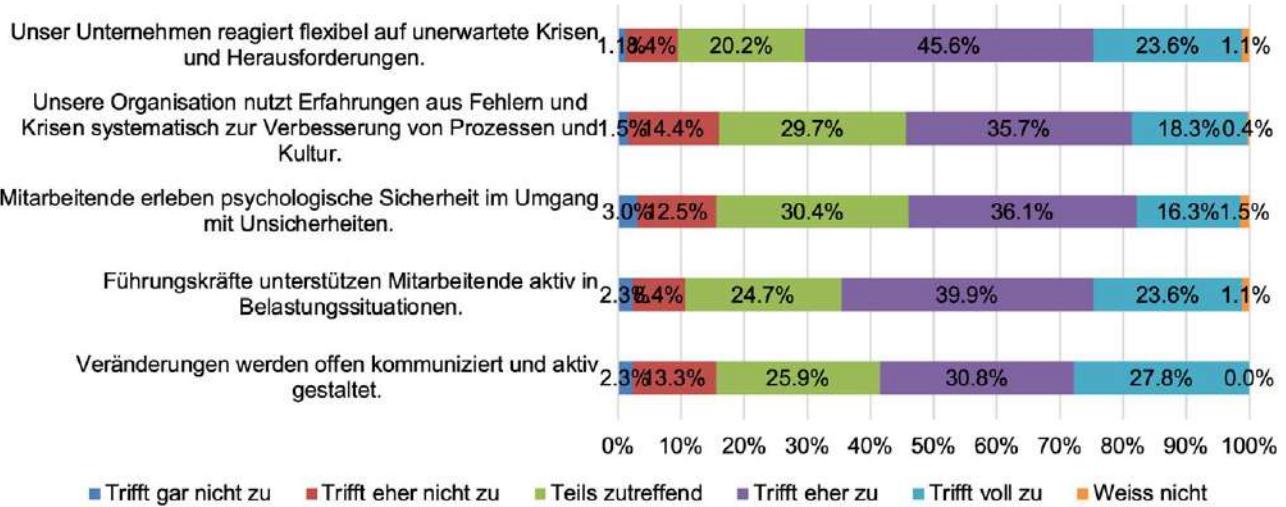


Abbildung 9: Krisen, Lernkultur und Veränderungsfähigkeit der Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen insgesamt ein überwiegend positives Bild, allerdings mit deutlichen Unterschieden zwischen den Dimensionen. Besonders stark ausgeprägt ist die Reaktionsfähigkeit auf Krisen und Herausforderungen: Knapp 70% der Befragten stimmten dieser Aussage zu (45.6%, n = 120 trifft eher zu; 23.6%, n = 62 trifft voll zu). Auch die Unterstützung durch Führungskräfte in Belastungssituationen wurde von 63.5% mit der Auswahloption «trifft eher zu» oder «trifft voll zu» bestätigt.

Etwas schwächer ausgeprägt sind dagegen Lern- und Kommunikationskultur: Nur 54.0% gaben an, dass Erfahrungen aus Fehlern und Krisen eher oder voll systematisch genutzt werden, und 58.6% sehen eine offene Kommunikation und aktive Gestaltung von Veränderungen. Dass Mitarbeitende psychologische Sicherheit im Umgang mit Unsicherheiten erleben, bestätigte 52.4% der Befragten mit eher zutreffend oder voll zutreffend.

Die befragten Unternehmen agieren daher mehrheitlich flexibel und krisenresilient, jedoch besteht noch Potenzial im Bereich Lernkultur, Kommunikation und psychologische Sicherheit, um Veränderungen langfristig erfolgreich zu gestalten.

Zur Einschätzung des Vertrauens- und Kommunikationsklimas im Unternehmen wurden die Teilnehmenden gebeten, zu bewerten, inwieweit verschiedene Aussagen zu Offenheit, Vertrauen und Fehlerkultur in ihrer Organisation zu treffen (siehe Abbildung 10).

**Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen. (n=263)**

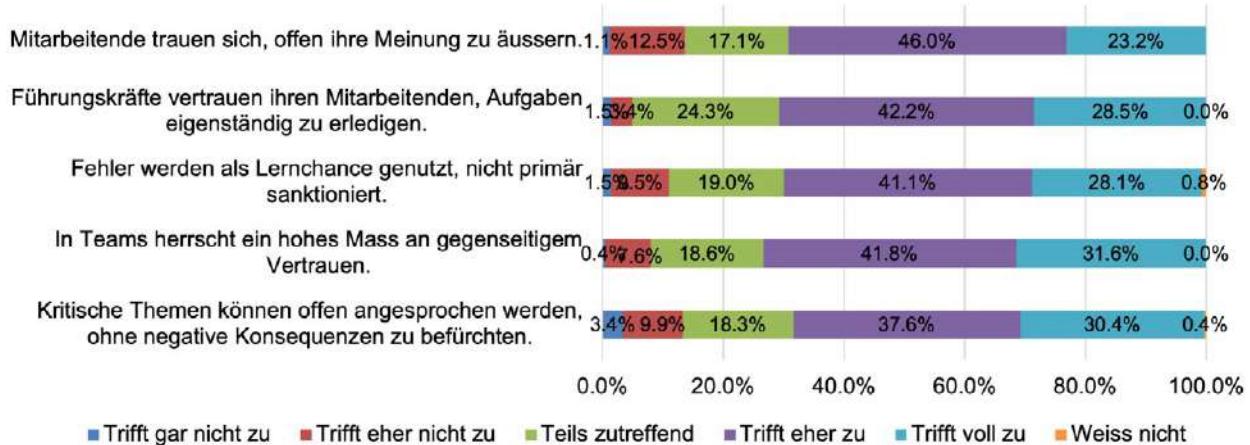


Abbildung 10: Offenheit und Vertrauen in den Unternehmen

Am stärksten ausgeprägt ist das gegenseitige Vertrauen in den Teams: 73.4 % der Befragten (41.8 %, n = 110 trifft eher zu; 31.6 %, n = 83 trifft voll zu) bestätigen diese Aussage. Ähnlich positiv wird das Vertrauen der Führungskräfte in die Eigenständigkeit der Mitarbeitenden bewertet (70.7 %, n = 186 trifft eher oder voll zu).

Ebenfalls mehrheitlich positiv, aber leicht schwächer, wird die Fehlerkultur eingeschätzt: 69.2 % (n = 182) geben an, dass Fehler in ihrem Unternehmen als Lernchance genutzt werden. Während 69.2 % (n = 182) eher oder voll bejahen, dass sich Mitarbeitende trauen, ihre Meinung offen zu äussern und das 68.0 % (n = 179) auch für kritische Themen attestieren, erleben 31.6 %, (n = 83) dass kritische Themen teils, eher oder gar nicht ohne Bedenken angesprochen werden können.

Somit zeigt sich ein grundsätzlich vertrauensvolles und offenes Arbeitsklima, das jedoch bei sensiblen Themen und Fehlerakzeptanz noch gestärkt werden kann.

# Vertrauen und Fehlerkultur sind ausgeprägte Kulturmerkmale in vielen der teilnehmenden Organisationen.

Zur Erfassung der Arbeitsbelastung und organisationalen Resilienz wurden die Teilnehmenden gebeten, einzuschätzen, inwieweit verschiedene Aussagen zur Arbeitsintensität, Aufgabenkomplexität und Unterstützung im Umgang mit Belastungen auf ihre Organisation zutreffen (siehe Abbildung 11).

**Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihre Organisation zutreffen.  
(n=263)**

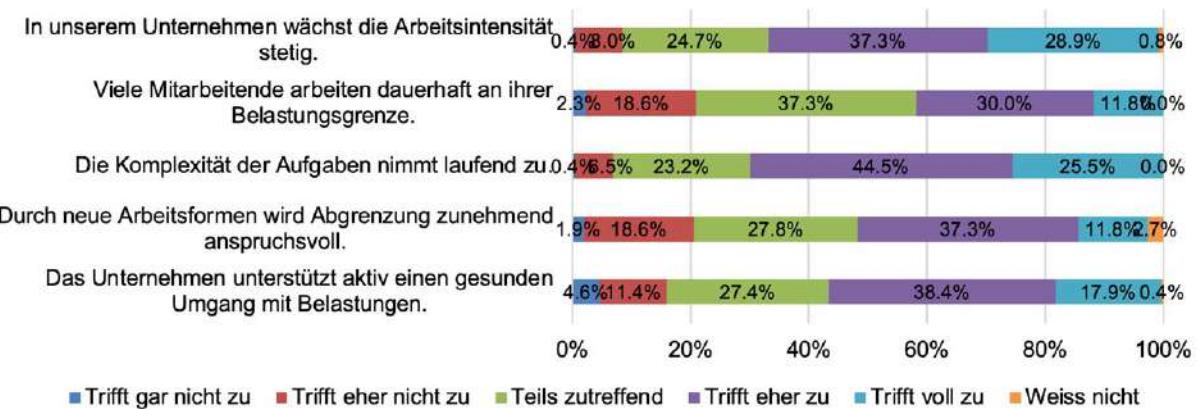


Abbildung 11: Komplexität und Belastung in den Organisationen

Die Ergebnisse verdeutlichen eine deutliche Zunahme der Arbeitsintensität (37.3 %, n = 98 trifft eher zu; 28.9 %, n = 76 trifft voll zu) und Aufgabenkomplexität (70.0 %, n = 184 trifft eher oder voll zu). Die Hälfte (49.1 %) berichten, dass Abgrenzung durch neue Arbeitsformen zunehmend anspruchsvoll wird. Ebenso viele (41.8 % trifft eher oder voll zu) geben an, dass viele Mitarbeitende an ihrer Belastungsgrenze arbeiten – ein Hinweis auf eine verbreitete Überlastungstendenz. Positiv zu bewerten ist, dass 56.3 % (trifft eher / voll zu) angeben, ihr Unternehmen unterstützte aktiv einen gesunden Umgang mit Belastungen.

Dennoch zeigt sich, dass Belastung, Komplexität und Arbeitsdruck deutlich gestiegen sind, während präventive Unterstützungsstrukturen teilweise noch ausgebaut werden könnten.

## Arbeitsbelastung/-intensität und Aufgabenkomplexität steigen im digitalen Zeitalter.

Die Befragten wurden gefragt, ob Investitionen in Führung und Kultur auch zu Veränderungen in anderen Bereichen führen, etwa beim Arbeitsort oder den eingesetzten Technologien (siehe Abbildung 12).

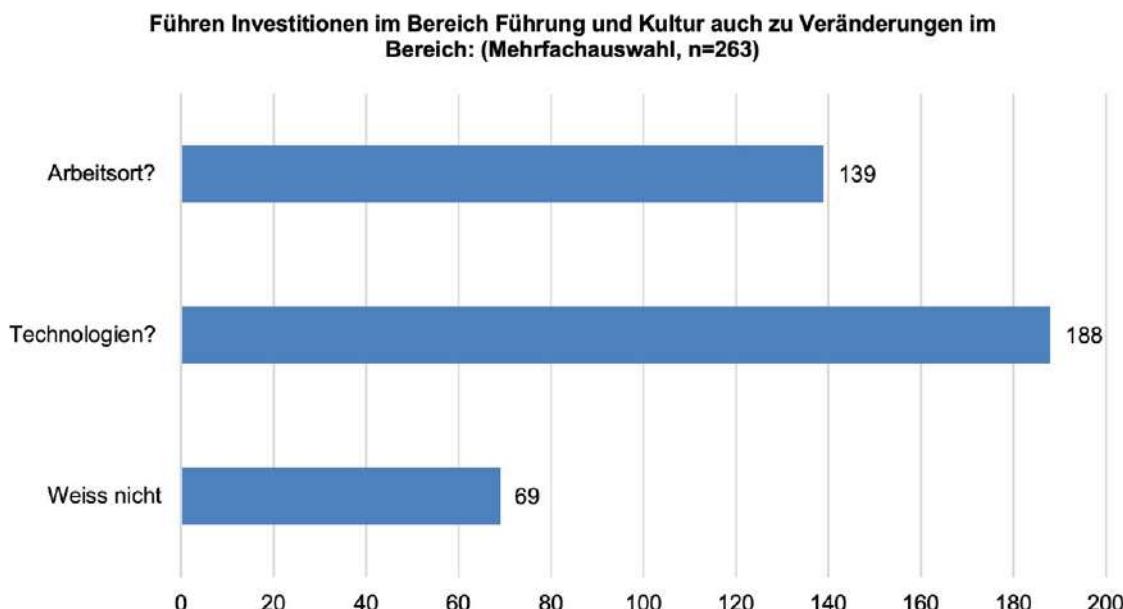


Abbildung 12: Investitionen

Insgesamt wurde 188-mal angegeben, dass Investitionen im Bereich Führung und Kultur zu Veränderungen bei den Technologien führen. 139-mal wurde genannt, dass sich dadurch der Arbeitsort verändert. 69-mal gaben die Befragten an, dies nicht beurteilen zu können.

Zusätzlich wurden die Studienteilnehmenden gefragt, wie hoch sie aktuell die jährliche Fluktuationsquote im Unternehmen einschätzen (siehe Abbildung 13).

**Wie hoch schätzen Sie aktuell die jährliche Fluktuationsquote in Ihrem Unternehmen ein? (n=263)**

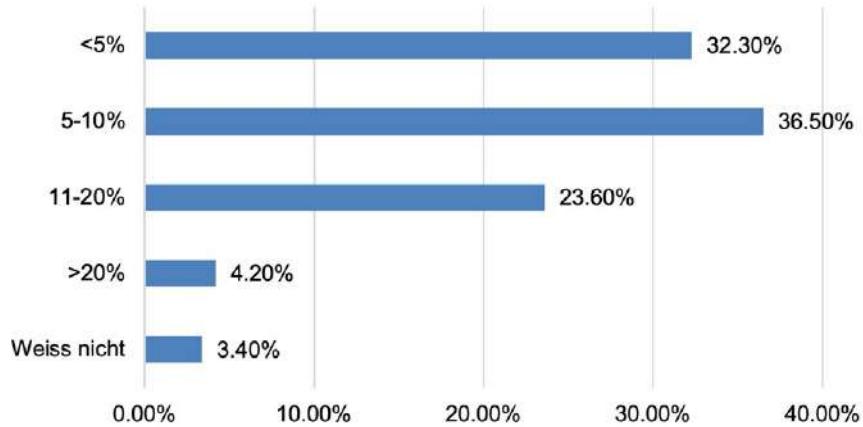


Abbildung 13: Fluktuationsquote

Die Mehrheit der Befragten schätzt die jährliche Fluktuationsquote ihres Unternehmens als moderat ein: 36.5 % gaben eine Quote von 5–10% an, und 32.3 % schätzen sie auf unter 5 %. Rund ein Viertel (23.6 %) liegt bei 11–20%, während nur 4.2 % eine sehr hohe Fluktuation über 20 % angaben. Lediglich 3.4 % konnten dazu keine Einschätzung abgeben. Insgesamt zeigt sich damit eine mehrheitlich stabile Personalstruktur mit vergleichsweise geringen Fluktuationsraten.

## Arbeitsplatz und Arbeitsmodelle (Place-Dimension)

Die Umfrageteilnehmenden wurden gefragt, welche Faktoren bei einem modernen Arbeitsplatz wichtig seien (siehe Abbildung 14).

**Welche Faktoren sind Ihnen an einem modernen Arbeitsplatz wichtig?**  
(Mehrfachauswahl, n=263, Anzahl Nennungen)

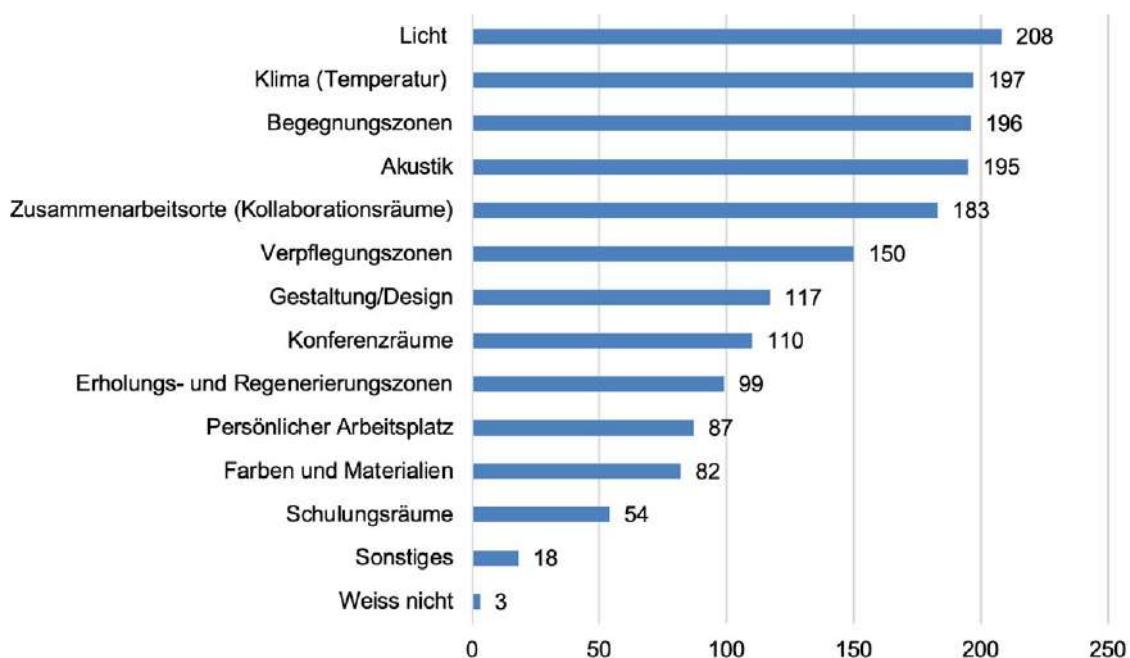


Abbildung 14: Faktoren moderner Arbeitsplatz

Die Ergebnisse zeigen, dass für die Befragten insbesondere Licht (208 Nennungen), Klima bzw. Temperatur (197), Begegnungszonen (196) und Akustik (195) zentrale Faktoren eines modernen Arbeitsplatzes sind. Ebenfalls häufig genannt wurden Zusammenarbeitsorte bzw. Kollaborationsräume (183) und Verpflegungszonen (150). Aspekte wie Gestaltung und Design (117), Konferenzräume (110) sowie Erholungs- und Regenerierungszonen (99) spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Weniger häufig genannt wurden Persönlicher Arbeitsplatz (87), Farben und Materialien (82) und Schulungsräume (54).

Insgesamt wird deutlich, dass Licht, Raumklima und soziale Begegnungsräume als besonders wichtig für die Arbeitsplatzgestaltung empfunden werden. Die unter «Sonstiges» genannten Antworten betonen vor allem die Gestaltung von attraktiven, flexiblen und technisch gut ausgestatteten Arbeitsumgebungen, die Mitarbeitende gerne aufsuchen. Mehrere Nennungen heben die Bedeutung von Ergonomie, moderner Technik, Rückzugs- und Ruhezonen sowie inspirierender Atmosphäre hervor.

Zudem wird betont, dass Freiheit beim Arbeitsort, soziale Interaktion und Sinnorientierung entscheidend sind, damit Arbeit im Büro als motivierend und wertvoll erlebt wird.

## **Licht, Klima, Akustik sowie Begegnungs- und Zusammenarbeitsorte sind Erfolgsfaktoren für einen modernen Arbeitsplatz.**

Zur Erfassung aktueller Arbeitsplatzkonzepte wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Arbeitsorte und -modelle sie ihren Mitarbeitenden heute bereits anbieten oder aktuell planen. Die Auswahl umfasste sowohl klassische als auch flexible und moderne Arbeitsformen (siehe Abbildung 15).

**Welche Arbeitsorte/-konzepte bieten Sie heute Ihren Mitarbeitenden bereits an oder sind in der Planung? (n=263)**

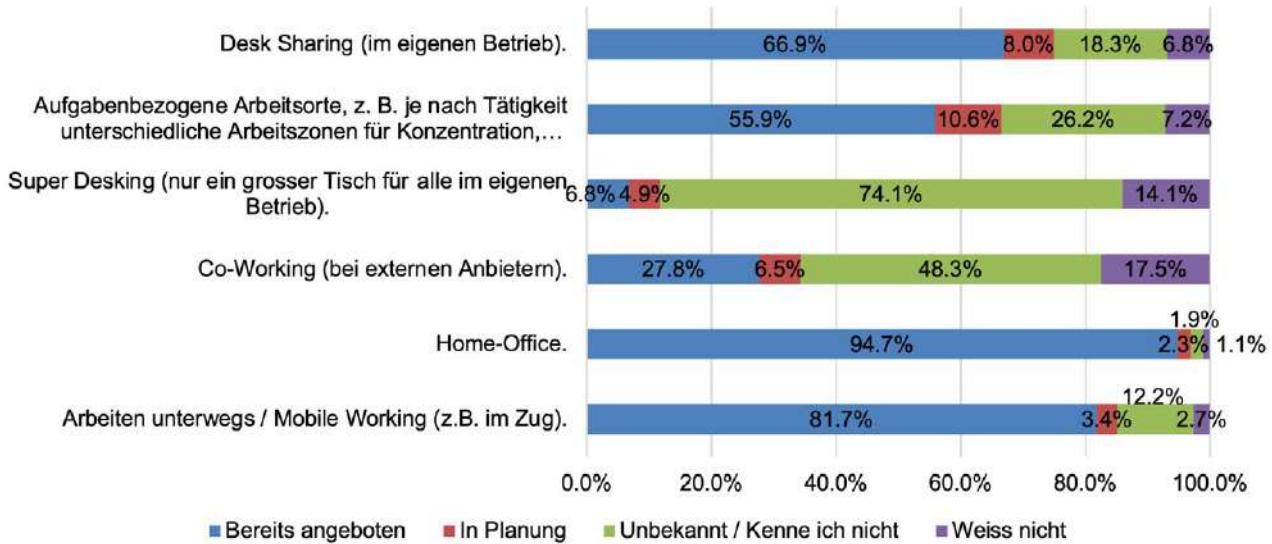


Abbildung 15: Arbeitsorte/-konzepte

Am weitesten verbreitet ist das Home-Office, das von 94.7% (n = 249) der Unternehmen angeboten wird. Ebenfalls sehr häufig genannt wurde mobiles Arbeiten (z. B. im Zug) mit 81.7% (n = 215). Rund zwei Drittel der Unternehmen nutzen Desk Sharing im eigenen Betrieb (66.9%, n = 176) und Activity-based Working, also aufgabenbezogene Arbeitsorte (55.9%, n = 147).

Weniger verbreitet sind Co-Working-Spaces bei externen Anbietern, die aktuell nur von 27.8% (n = 73) angeboten werden, jedoch für 48.3% der Befragten (n = 127) nicht bekannt sind. Das Konzept Super Desking (ein grosser Tisch für alle) ist mit 6.8% (n = 18) selten umgesetzt, jedoch bei 74.1% (n = 195) derzeit nicht bekannt.

Insgesamt zeigt sich, dass flexible und hybride Arbeitsformen wie Home-Office, mobiles Arbeiten und Desk Sharing in den meisten Unternehmen etabliert sind, während experimentellere Konzepte wie Co-Working oder Super Desking bislang nur vereinzelt Anwendung finden.

# 👉 Home-Office, Desk-Sharing und mobiles Arbeiten sind etablierte Arbeitsorte/-konzepte.

Zur Einschätzung der Verbreitung von Home-Office wurde erhoben, welcher Anteil der Mitarbeitenden in den Unternehmen regelmässig von zu Hause aus arbeitet (siehe Abbildung 16).

**Wie viele Ihrer Mitarbeitenden arbeiten regelmässig im Home-Office (Angabe in % aller Mitarbeitenden)? (n=263)**

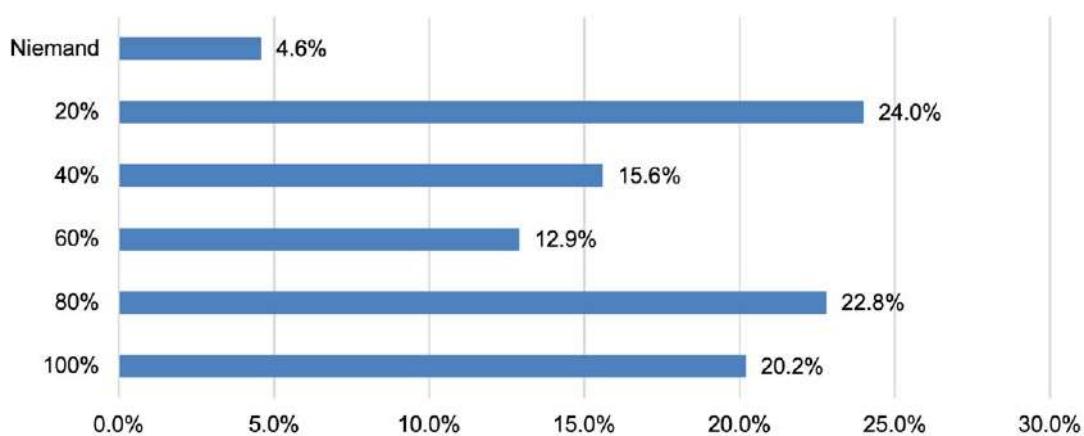


Abbildung 16: Anteil Home-Office

24 % der Befragten geben an, dass bis zu 20 % der Mitarbeitenden im Home-Office arbeiten. 22.8 % berichten, dass rund 80 % ihrer Mitarbeitenden dies tun, und 20.2 %, dass alle Mitarbeitenden (100 %) regelmässig von zu Hause aus arbeiten. 15.6 % der Unternehmen verorten den Anteil bei 40 %, 12.9 % bei 60 %, und nur 4.6 % gaben an, dass niemand im Home-Office tätig ist. Insgesamt zeigt sich, dass Home-Office in den meisten Organisationen fest etabliert ist.

Die Teilnehmenden wurden zudem gebeten, anzugeben, wie viele Home-Office-Tage bei einem Vollzeitpensum (100%) in ihrem Unternehmen erlaubt sind (siehe Abbildung 17).

Wie viele Tage Home-Office ist bei einem Vollzeitpensum (100%) erlaubt? (n=263)

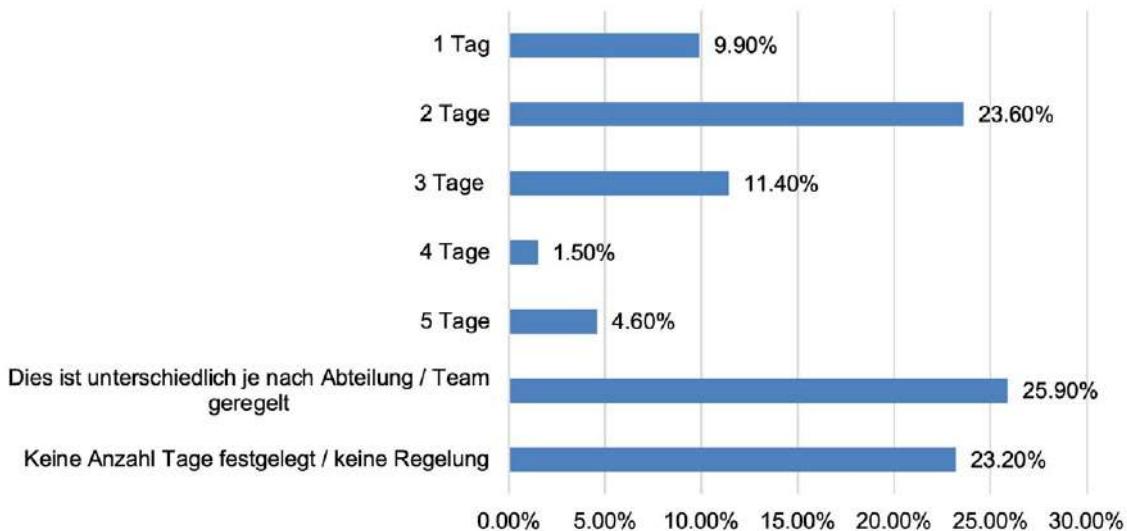


Abbildung 17: Home-Office-Tage

Am häufigsten sind zwei Tage Home-Office pro Woche erlaubt (23.6 %), gefolgt von drei Tagen (11.4 %) und einem Tag (9.9 %). Nur wenige Unternehmen ermöglichen vier (1.5 %) oder fünf Tage (4.6 %) Home-Office. In 25.9 % der Fälle ist die Regelung teamspezifisch gestaltet, während 23.2 % angaben, dass keine feste Regelung besteht. Insgesamt zeigt sich, dass flexible und teambasierte Modelle beim Home-Office dominieren.

Zur Erfassung moderner Arbeitszeitmodelle wurden die Teilnehmenden gefragt, inwieweit verschiedene flexible Arbeitszeitformen in ihrem Unternehmen bereits umgesetzt sind – von klassischen Gleitzeitmodellen bis hin zu Vertrauensarbeitszeit und lebensphasenorientierten Modellen (siehe Abbildung 18).

**Inwieweit sind folgende Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt?  
(n=263)**

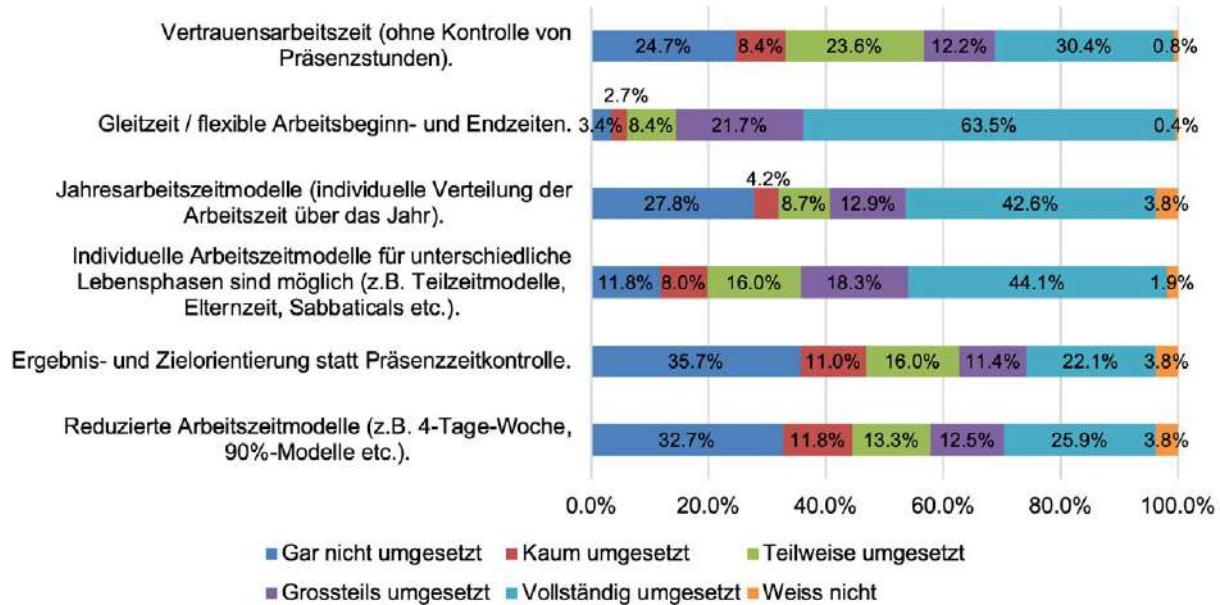


Abbildung 18: Arbeitszeitmodelle

Am weitesten verbreitet ist Gleitzeit mit flexiblem Arbeitsbeginn und -ende: 63.5% (n = 167) der Unternehmen haben dieses Modell vollständig umgesetzt, weitere 21.7% (n = 57) grösstenteils. Ebenfalls stark verbreitet sind individuelle Arbeitszeitmodelle für verschiedene Lebensphasen, die in 44.1% (n = 116) der Fälle vollständig und in 18.3% (n = 48) grösstenteils umgesetzt sind.

Jahresarbeitszeitmodelle sind in 42.6% (n = 112) vollständig und in 12.9% (n = 34) grösstenteils etabliert. Die Vertrauensarbeitszeit wird von 30.4% (n = 80) vollständig und von 12.2% (n = 32) grösstenteils praktiziert. Weniger stark verbreitet sind reduzierte Arbeitszeitmodelle wie die 4-Tage-Woche oder 90%-Modelle (25.9%, n = 68 vollständig umgesetzt). Am seltensten umgesetzt ist eine Ergebnis- und Zielorientierung statt Präsenzzeitkontrolle, die nur 22.1% (n = 58) der Unternehmen vollständig verfolgen.

Es zeigt sich, dass flexible und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle in vielen Unternehmen etabliert sind, während ergebnisorientierte Führungsansätze und reduzierte Arbeitszeiten noch deutlich seltener umgesetzt werden.

# Gleitzeit und individuelle Arbeitszeitmodelle sind breit eingesetzt; ergebnisorientierte Führungsansätze jedoch nur bei einem Drittel der teilnehmenden Organisationen.

Zur Erfassung der vorherrschenden Arbeitsformen wurden die Teilnehmenden gefragt, wie die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen mehrheitlich arbeiten – in stabilen Teams, projektbasiert oder agil (siehe Abbildung 19).



Abbildung 19: Arbeitsformen

Die Mehrheit der Unternehmen arbeitet mit klassischen festen Teams ( $n = 163$ ). 128 Personen gaben an, eine Mischung verschiedener Arbeitsformen zu nutzen, und 116 Personen setzen auf projektbasiertes Arbeiten mit wechselnden Teams. Agile Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban sind mit  $n = 52$  deutlich seltener verbreitet. Nur wenige ( $n = 3$ ) nannten Sonstiges, und eine Person konnte keine Angabe machen.

Insgesamt zeigt sich, dass stabile Teamstrukturen weiterhin dominieren, während agile und flexible Arbeitsformen zwar zunehmen, aber noch nicht flächendeckend etabliert sind.

## Nur ein Fünftel der teilnehmenden Organisationen setzt den Fokus konsequent auf agile Arbeitsweisen.

Die Teilnehmenden wurden gefragt, ob Investitionen in den Arbeitsort auch Auswirkungen auf andere Bereiche ihres Unternehmens haben (siehe Abbildung 20).

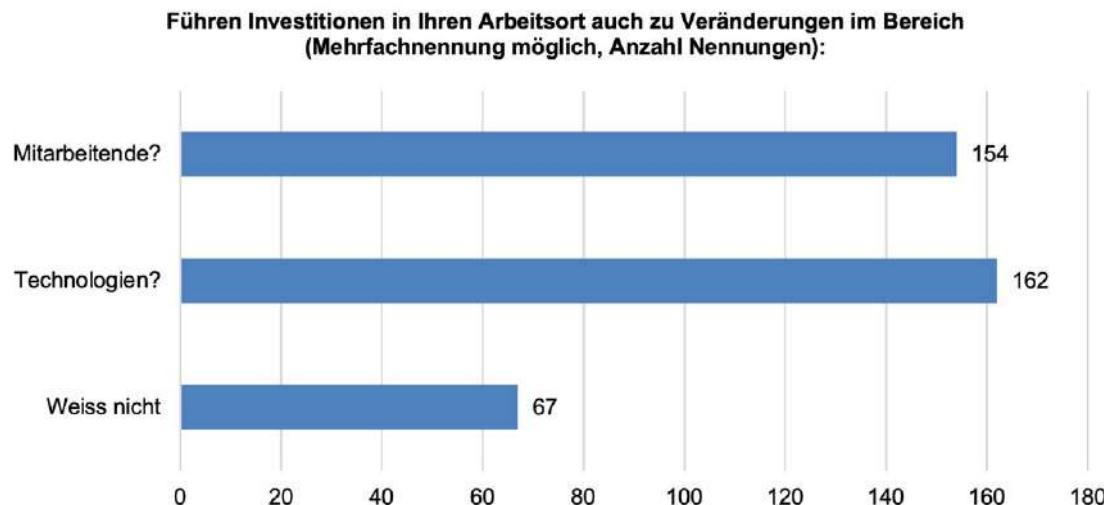


Abbildung 20: Investitionen in Arbeitsort

Die meisten befragten Personen sehen durch Investitionen in den Arbeitsort Veränderungen bei Technologien ( $n = 162$ ) und bei den Mitarbeitenden ( $n = 154$ ).

## **Technologien für Kollaboration und Kommunikation (Technology-Dimension)**

Die Studienteilnehmenden wurden gefragt, wie ihr Unternehmen neue Technologien adaptiert und welchen Innovationsgrad sie sich selbst zuschreiben (siehe Abbildung 21).

**Wie kategorisieren Sie Ihr Unternehmen im Hinblick auf die Adaption/Einführung neuer Technologien. (n=263)**



Abbildung 21: Adaption/Einführung neuer Technologien

Die Mehrheit der Befragten ordnet ihr Unternehmen als Late Follower (46.0%) oder Early Adopter / Follower (41.1 %) ein. Nur 8.0% sehen sich als Pioniere, die neue Technologien frühzeitig einführen, während 4.9% angaben, neue Technologien kaum einzusetzen. Damit zeigt sich, dass die meisten Unternehmen Technologien eher beobachtend als treibend adaptieren.

Die Teilnehmenden wurden gefragt, in welchem Ausmass verschiedene Technologien derzeit in ihren Unternehmen zur Gestaltung der Arbeitswelt eingesetzt werden. Dabei zeigt sich ein deutlich unterschiedliches Reife- und Nutzungs niveau zwischen klassischen digitalen Tools und neueren, KI-basierten Anwendungen (siehe Abbildung 22).

**Wie stark werden in Ihrem Unternehmen derzeit folgende Technologien zur Gestaltung der Arbeitswelt genutzt? (n=263)**

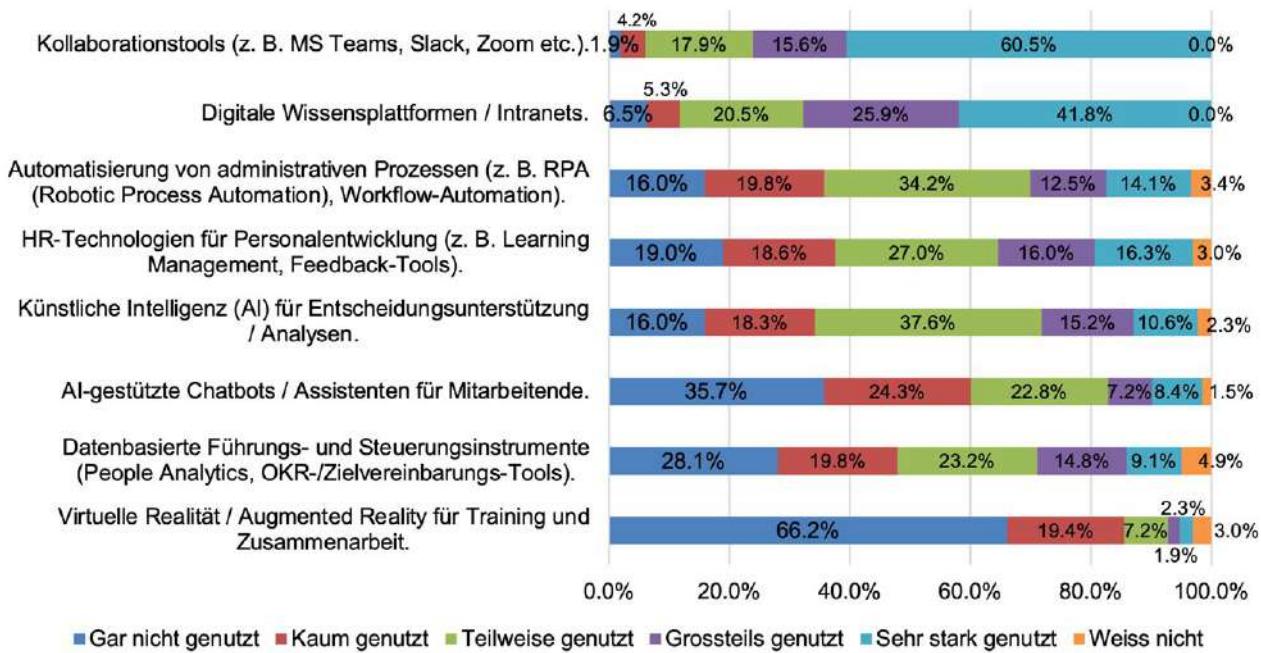


Abbildung 22: Gestaltung der Arbeitswelt

Am stärksten verbreitet sind Kollaborationstools wie MS Teams oder Zoom (n = 159; 60.5% sehr stark genutzt) sowie digitale Wissensplattformen und Intranets (n = 110; 41.8% sehr stark genutzt). Automatisierungslösungen (n = 37; 14.1% sehr stark genutzt) und HR-Technologien für Personalentwicklung (n = 43; 16.3% sehr stark genutzt) sind moderat etabliert.

KI-Anwendungen zur Entscheidungsunterstützung (n = 28; 10.6% sehr stark genutzt) und AI-gestützte Chatbots (n = 22; 8.4% sehr stark genutzt) werden bereits in einigen Unternehmen genutzt, bleiben jedoch deutlich hinter den Basis-Technologien zurück.

Nur wenige Unternehmen setzen Virtual oder Augmented Reality ein (n = 6; 2.3% sehr stark genutzt), was auf einen noch frühen Entwicklungsstand dieser Technologien in der Arbeitswelt hinweist.

# 👉 Kollaborationstools, Wissensplattformen und Intranets sind stark verbreitet; KI, datenbasierte Führungs- und Steuerungsinstrumente sowie virtuelle Welten sind noch nicht in der Breite umgesetzt.

Es wurde zusätzlich erhoben, welche Formen von Künstlicher Intelligenz (AI) in ihren Unternehmen bereits eingesetzt oder geplant sind. Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Anwendungsfeldern der AI (siehe Abbildung 23).

**Welche dieser AI-Anwendungen werden in Ihrem Unternehmen bereits genutzt oder sind geplant? (n=263)**

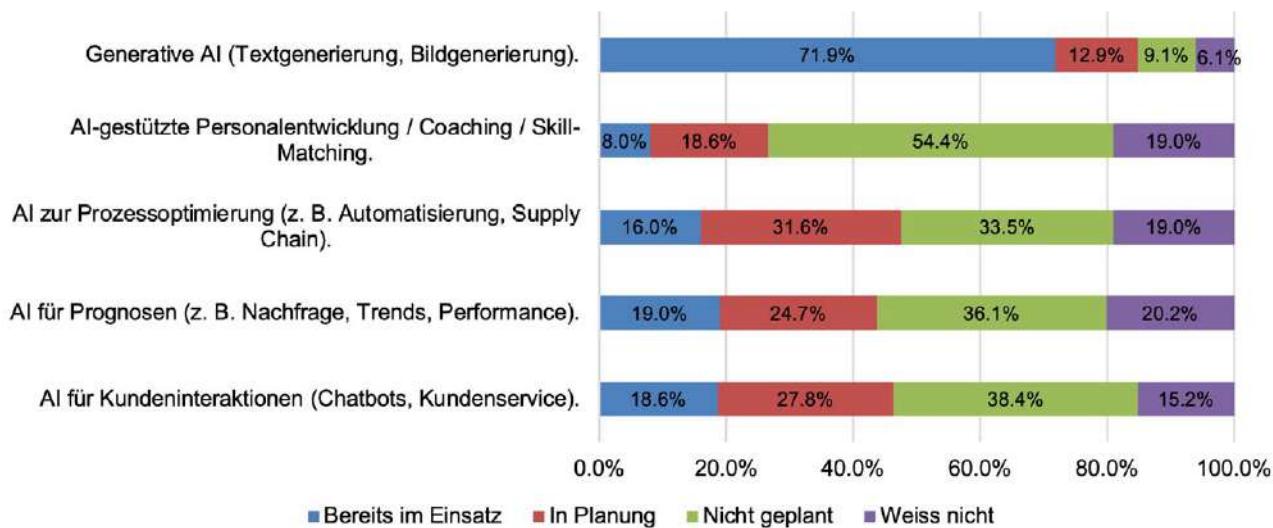


Abbildung 23: AI-Anwendungen

Am weitesten verbreitet ist Generative AI – 71.9 % (n = 189) der Befragten geben an, solche Tools bereits zu nutzen, weitere 12.9 % (n = 34) planen den Einsatz.

AI für Kundeninteraktionen wie Chatbots ist bei 18.6 % (n = 49) im Einsatz und bei 27.8 % (n = 73) in Planung. Auch AI für Prognosen (19.0%, n = 50) und AI zur Prozessoptimierung (16.0%, n = 42) werden zunehmend relevant, wobei letztere bei 31.6 % (n = 83) in Planung ist.

Deutlich zurückhaltender zeigt sich der Einsatz im Bereich AI-gestützte Personalentwicklung, der derzeit nur von 8.0 % (n = 21) genutzt wird.

Generative AI erfährt aktuell die dynamischste Entwicklung, während strukturierte betriebliche AI-Anwendungen (z. B. HR, Prozesse, Prognosen) noch im Aufbau sind.

## Generative KI wird aktiv genutzt, aber nur knapp ein Fünftel der teilnehmenden Organisationen nutzt KI für die Prozess-optimierung, für Prognosen oder Kundeninteraktionen.

Die Befragten gaben an, in welchem Mass das Ausprobieren neuer Technologien und Tools in ihren Unternehmen unterstützt wird (siehe Abbildung 24).

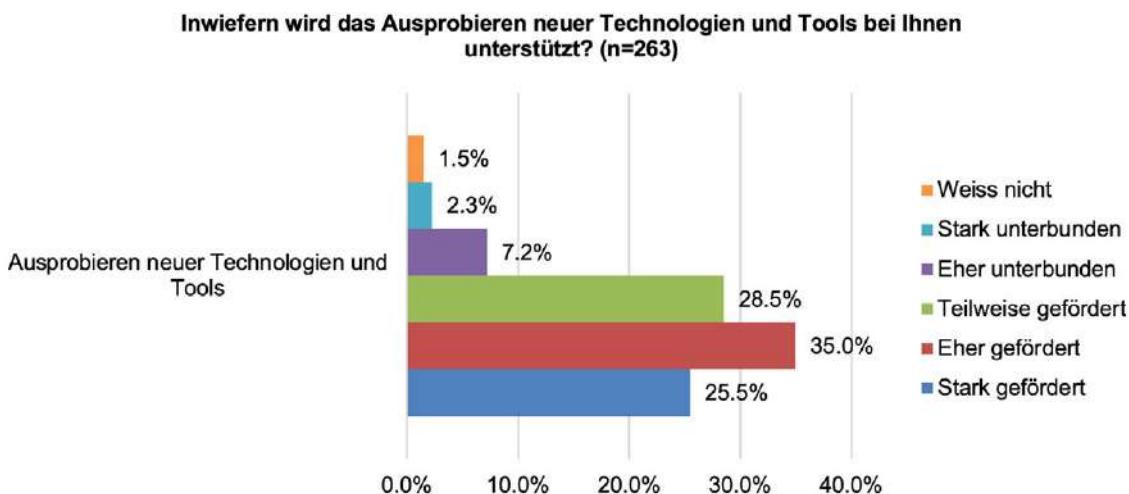


Abbildung 24: Ausprobieren neuer Technologien und Tools

Die Mehrheit erlebt eine fördernde Haltung gegenüber technologischem Ausprobieren: 25.5% (n = 67) berichten von starker Förderung und 35.0% (n = 92) von eher starker Förderung. 28.5% (n = 75) sehen eine teilweise Unterstützung, während nur 9.5% (n = 25) angeben, dass dies eher oder stark unterbunden wird.

Insgesamt deutet dies auf eine grundsätzlich innovationsfreundliche Unternehmenskultur hin.

# 👉 Trotz Skepsis gegenüber neuen Technologien wird das aktive Ausprobieren in den meisten der teilnehmenden Organisationen gefördert.

Die Befragten bewerteten, in welchem Ausmass in ihren Organisationen Widerstände gegenüber neuen Technologien bestehen (siehe Abbildung 25).



Abbildung 25: Widerstände gegenüber neuen Technologien

Am stärksten wahrgenommen wird, dass sich Mitarbeitende durch technologische Umstellungen überfordert fühlen – 24.3 % (n = 64) stimmen dem eher zu und 4.2 % (n = 11) voll zu, während 33.1 % (n = 87) dies teilweise so erleben. Ebenfalls häufig genannt werden fehlende Trainingsangebote oder technologische Begleitung, denen 21.3 % (n = 56) eher und 12.2 % (n = 32) voll zustimmen. Technische Fehler und Schnittstellenprobleme behindern gemäss 19.0 % (n = 50) eher und 9.5 % (n = 25) stark die Nutzung neuer Technologien. Zurückhaltung zeigt sich auch auf Führungsebene: 18.3 % (n = 48) stimmen dieser Aussage eher zu und 5.3 % (n = 14) voll, während 31.9 % (n = 84) sie eher verneinen. Schliesslich sehen 20.2 % (n = 53) eine deutliche Skepsis gegenüber technologischen Veränderungen, 31.6 % (n = 83) teilweise und 31.2 % (n = 82) eher nicht.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass mangelnde Unterstützung, technische Probleme und kulturelle Zurückhaltung zentrale Gründe für Widerstände gegenüber neuen Technologien sein können.

Die Befragten wurden gebeten, einzuschätzen, wie hoch sie die technologische Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens bewerten (siehe Abbildung 26).

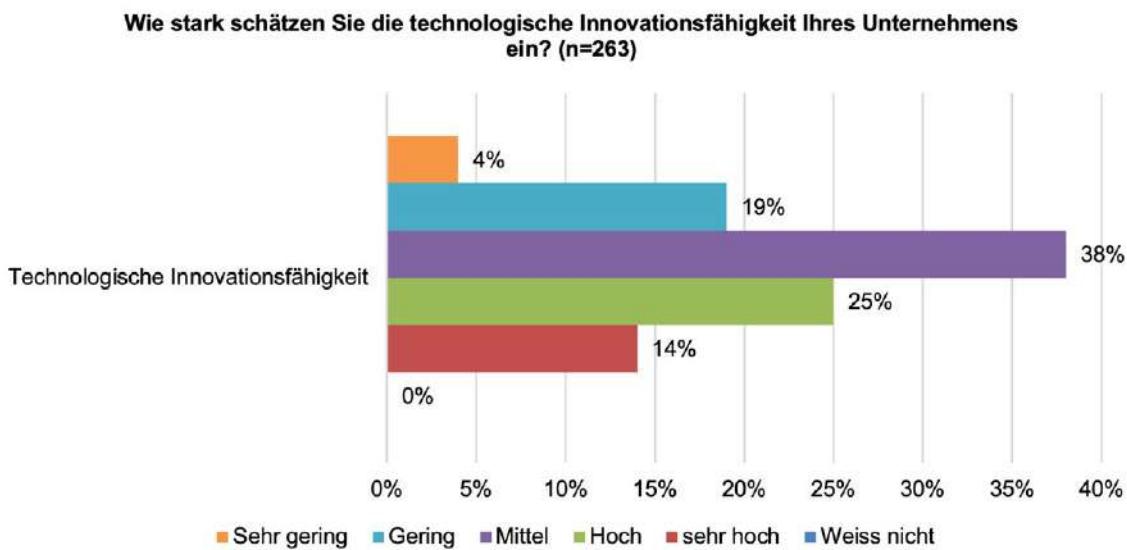


Abbildung 26: Technologische Innovationsfähigkeit

Die meisten Befragten stufen die Innovationsfähigkeit als mittel ein (38%, n = 99). 25 % (n = 66) bewerten sie als hoch und 14 % (n = 36) sogar als sehr hoch. Dagegen sehen 19 % (n = 50) ihr Unternehmen als gering innovativ und 4 % (n = 11) als sehr gering innovativ. Nur eine Person (0.4 %) konnte keine Einschätzung abgeben. Insgesamt zeigt sich damit eine überwiegend moderate bis positive Einschätzung der technologischen Innovationskraft.

Die Befragten wurden zudem gefragt, ob Investitionen in Technologien auch Auswirkungen auf andere Bereiche des Unternehmens haben (siehe Abbildung 27).

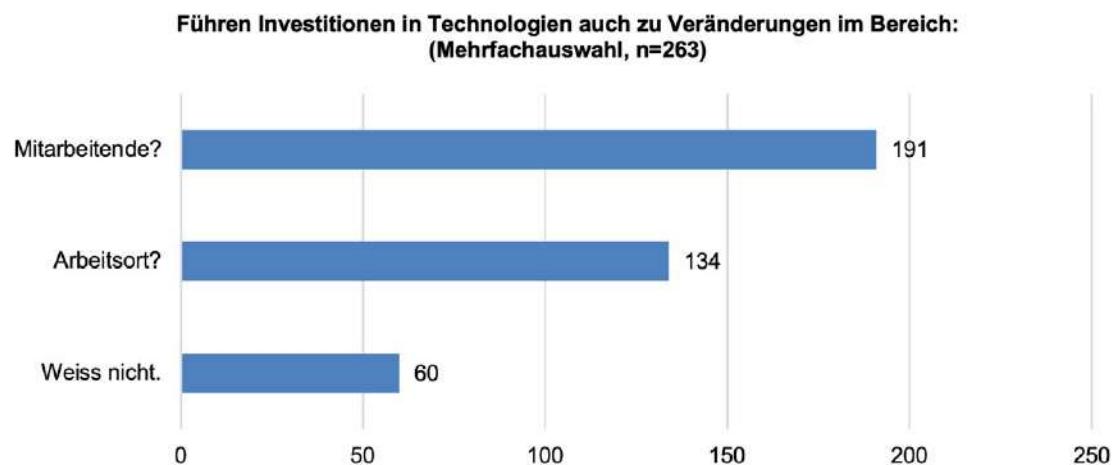


Abbildung 27: Investitionen in Technologien

Am häufigsten wurde angegeben, dass solche Investitionen Veränderungen bei den Mitarbeitenden mit sich bringen (191 Nennungen). Gefolgt vom Arbeitsort mit 134 Nennungen.

Die Befragten sollten des Weiteren angeben, wie hoch sie die Innovationskraft ihres Unternehmens einschätzen – auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch) (siehe Abbildung 28).

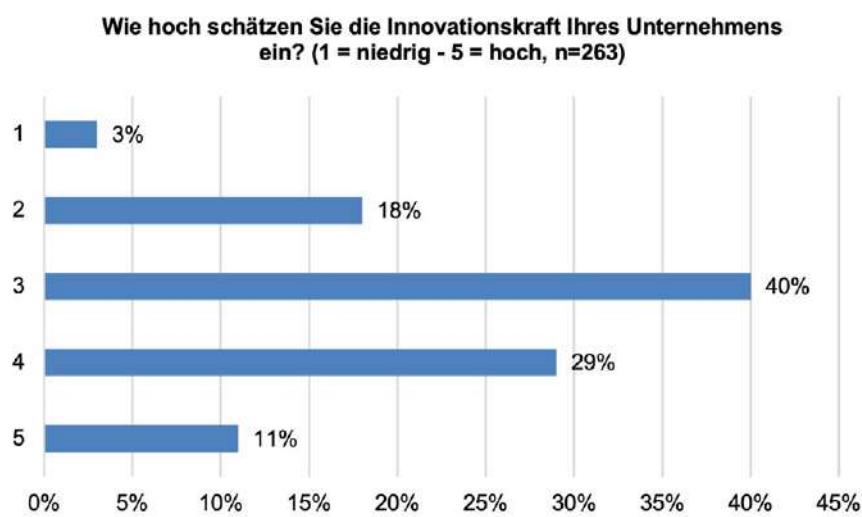


Abbildung 28: Innovationskraft

Die Mehrheit bewertet die Innovationskraft ihres Unternehmens auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch) als mittel (40%) oder eher hoch (29%), während 11 % sie als sehr hoch einschätzen. 18% sehen sie als eher gering und nur 3% als sehr gering an. Der durchschnittliche Wert liegt bei  $M = 3.26$  und zeigt damit eine insgesamt moderate, tendenziell positive Innovationskraft der befragten Unternehmen.

## Kompetenzen für die Arbeitswelt 4.0

Die Teilnehmenden wurden gebeten, einzuschätzen, wie stark verschiedene Zukunfts- und Digitalkompetenzen derzeit bei den Mitarbeitenden ihres Unternehmens ausgeprägt sind (siehe Abbildung 29).

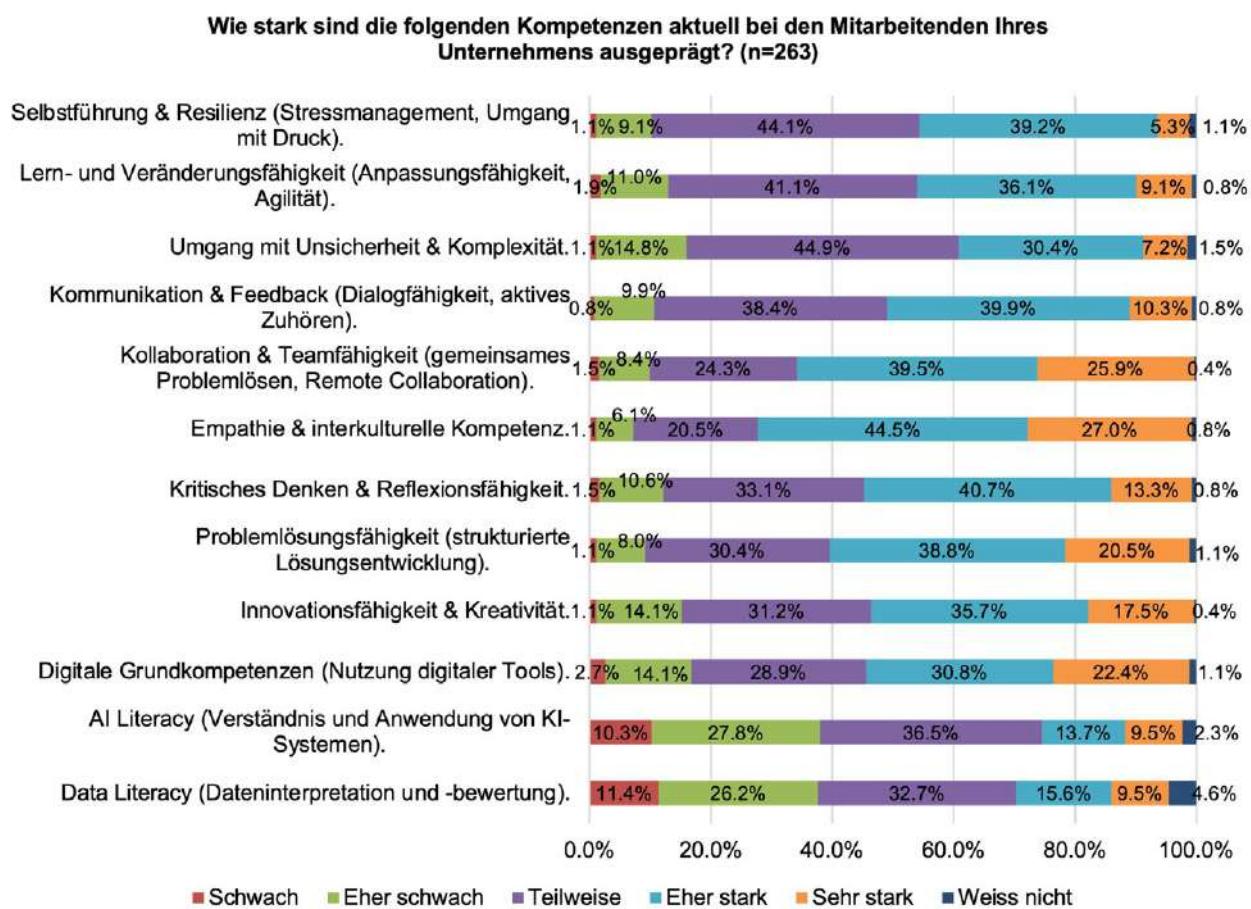


Abbildung 29: Mitarbeitendenkompetenzen

Die höchsten Werte zeigen sich bei Empathie & interkultureller Kompetenz (sehr stark: 27.0%, n = 71; eher stark: 44.5%, n = 117) sowie bei Kollaboration & Teamfähigkeit (sehr stark: 25.9%, n = 68; eher stark: 39.5%, n = 104). Auch Kommunikation & Feedback (sehr stark: 10.3%, n = 27; eher stark: 39.9%, n = 105) und Problemlösungsfähigkeit (sehr stark: 20.5%, n = 54; eher stark: 38.8%, n = 102) werden überwiegend positiv eingeschätzt.

Etwas moderater fallen die Bewertungen bei Lern- und Veränderungsfähigkeit (sehr stark: 9.1 %, n = 24; eher stark: 36.1 %, n = 95) und Umgang mit Unsicherheit & Komplexität (sehr stark: 7.2 %, n = 19; eher stark: 30.4 %, n = 80) aus.

Deutlich schwächer ausgeprägt sind technologische Kompetenzen wie Data Literacy (schwach/eher schwach: 37.6 %, n = 99) und AI Literacy (schwach/eher schwach: 38.1 %, n = 100), die bei vielen Mitarbeitenden nur teilweise vorhanden sind.

Es zeigt sich, dass die Belegschaften vor allem starke soziale und kollaborative Kompetenzen aufweisen, während daten- und technologiebezogene Fähigkeiten noch Entwicklungspotenzial bieten.

## **Data und AI Literacy sind zwei digitale Kompetenzen mit Potenzial in vielen der teilnehmenden Organisationen.**

Zusätzlich wurde gefragt, welche Kompetenzen im heutigen, digitalen Zeitalter zentral sind, besonders mit vermehrtem Einsatz von KI (siehe Tabelle 2).

Kategorie	Anzahl Nennungen
<b>Kritisches Denken &amp; Urteilsfähigkeit</b> (Reflexionsfähigkeit, Informationsbewertung, Quellenkritik, Entscheidungsfähigkeit, gesunder Menschenverstand)	64
<b>Lern- &amp; Anpassungsfähigkeit / Lifelong Learning</b> (Lernbereitschaft, Offenheit, Neugier, Veränderungswille, Growth Mindset)	52
<b>Digitale &amp; technologische Kompetenzen</b> (Data & AI Literacy) (KI-Verständnis, Datenkompetenz, Datenschutz, IT-/Cybersecurity, Umgang mit Tools, Prompting)	47
<b>Kommunikation &amp; Kollaboration</b> (Feedback, Transparenz, Moderation, virtuelle Zusammenarbeit, interdisziplinäre Teams)	39
<b>Ethik &amp; Verantwortungsbewusstsein</b> (Ethischer Umgang mit KI, Fairness, Datenschutz, Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung)	33
<b>Selbstführung &amp; Resilienz</b> (Zeitmanagement, Selbstmanagement, Umgang mit Druck, Selbstreflexion, Priorisierung)	28
<b>Kreativität, Innovation &amp; Problemlösungskompetenz</b> (Ideenentwicklung, kreatives Denken, Storytelling, konzeptionelles Denken, Lösungsorientierung)	27
<b>Soziale &amp; emotionale Intelligenz / Empathie</b> (Einfühlungsvermögen, Menschlichkeit, Beziehungsaufbau, emotionale Selbstregulation)	25
<b>Führung &amp; Change-Kompetenz</b> (Digital Leadership, Transformationsfähigkeit, Vorbildfunktion, Mitarbeitende mitnehmen)	18
<b>Systemisches &amp; vernetztes Denken</b> (Ganzheitliches Verständnis, Interdisziplinarität, Zusammenhänge erkennen, Kontextbewusstsein)	17
<b>Mut &amp; Experimentierfreude</b> (Offenheit für Neues, Fehlertoleranz, «Trial and Error», Angstfreiheit)	14
<b>Technologisches &amp; analytisches Denken</b> (Verständnis komplexer Systeme, analytische Kompetenz, Szenarien- und Simulationsdenken)	12
<b>Ethisch-gesellschaftliche &amp; kulturelle Sensibilität</b> (interkulturelles Verständnis, Diversität, gesellschaftliche Auswirkungen von KI)	8
<b>Organisatorische &amp; strategische Kompetenz</b> (Projektmanagement, Ressourcensteuerung, Zielorientierung, Entscheidungsfindung)	7
<b>Allgemeinbildung &amp; Kontextverständnis</b> (gesellschaftliches Grundwissen, politische und ökonomische Orientierung, Medienkompetenz)	5

Tabelle 2: Kompetenzen in Bezug zum Einsatz von KI

## Trotz (oder auch wegen) KI gilt es, kritisches Denken, Urteilsfähigkeit, Lern- und Anpassungsfähigkeit sowie Kommunikations- und Kollaborationskompetenzen zu fördern.

Total haben 153 Personen diese Frage beantwortet. Die Auswertung der offenen Frage zeigt deutlich, dass im digitalen Zeitalter mit vermehrtem Einsatz von KI vor allem reflektierte, lernbereite und verantwortungsbewusste Kompetenzen gefragt sind. Besonders häufig genannt wurden kritisches Denken und Urteilsfähigkeit (64 Nennungen), gefolgt von Lern- und Anpassungsfähigkeit (52) sowie digitale und technologische Kompetenzen (47).

Neben diesen technologisch-kognitiven Fähigkeiten betonen viele Teilnehmende die Bedeutung sozialer und ethischer Kompetenzen, wie Kommunikation, Empathie und Verantwortungsbewusstsein. Auch Selbstdisposition, Resilienz und Kreativität werden als zentrale Erfolgsfaktoren hervorgehoben.

Insgesamt verdeutlichen die Antworten, dass der erfolgreiche Umgang mit KI nicht allein auf technische Fertigkeiten reduziert werden kann, sondern ein ganzheitliches Kompetenzprofil erfordert, das kognitive, soziale und ethische Dimensionen vereint.

## Anhang

### Methodik

Der Online-Fragebogen wurde auf der Basis der initialen Arbeitswelt-Studie von 2019 ([www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch)) entwickelt und via E-Mail-Einladung an ca. 9500 Personen des E-Mail-Newsletters von Strategylab sowie 8400 Personen von SPOT ON versendet.

Zudem wurden diverse Aufrufe zur Teilnahme auf den sozialen Medien (primär LinkedIn) gepostet. Die Umfrage wurde von Juli bis Oktober 2025 durchgeführt. Es nahmen 263 Personen teil. Die Umfrage ist nicht repräsentativ, bietet aber Einblick in den Stand der Arbeitswelt 4.0 bei den teilnehmenden Organisationen.

### Firmengrößen und Position der Teilnehmenden

Die Studienteilnehmenden wurden gefragt, wie viele Mitarbeitende ihr Unternehmen aktuell hat (siehe Tabelle 3).

Kategorie (Anzahl Mitarbeitende)	Anzahl Nennungen
<b>1–10 Mitarbeitende</b>	26
<b>11–50 Mitarbeitende</b>	42
<b>51–200 Mitarbeitende</b>	48
<b>201–500 Mitarbeitende</b>	37
<b>501–1 000 Mitarbeitende</b>	22
<b>1 001–5 000 Mitarbeitende</b>	33
<b>5 001–10 000 Mitarbeitende</b>	18
<b>&gt;10 000 Mitarbeitende</b>	17
<b>Nicht eindeutig / unklar angegeben</b>	20

Tabelle 3: Anzahl Mitarbeitende

Zusätzlich wurde nach der Position der Studienteilnehmenden gefragt (siehe Abbildung 30).



Abbildung 30: Position

# Praxiskapitel

## People-Dimension: Der Mensch im Mittelpunkt der Transformation

### Einleitung

Wir leben in einer Zeit multipler Krisen – geopolitisch, wirtschaftlich und ökologisch. Die Welt ist komplexer und weniger planbar geworden. Veränderung ist längst keine Phase mehr, sondern die Konstante. Gerade deshalb sind Führung und Unternehmenskultur heute entscheidender denn je (vgl. Petry, 2018; Frost et al., 2018).

**Die Studienergebnisse von 2025 zeigen:** Als grösste Hindernisse bei der digitalen Transformation werden Führungsstrukturen, fehlendes Know-how und eine fehlende Strategie genannt, sie sind primär struktureller und kultureller Natur. Vielmehr ist Führung kein «Soft Skill» sondern strategischer Erfolgshebel; der Mensch ist zentraler Erfolgsfaktor bei der Transformation in die Arbeitswelt 4.0:

- **Führung wird zur kulturellen Aufgabe:** Befähigen statt Anweisen, Räume schaffen, in denen Verantwortung, Sinn und Wachstum entstehen.
- **Kulturelle Flexibilität wird zum Erfolgsfaktor,** weil sie Stabilität mit Anpassungsfähigkeit verbindet.
- Nicht Wissen allein, sondern Lernfähigkeit, Haltung und Selbstverantwortung sichern Zukunftsfähigkeit. **Lebenslanges Lernen wird Basis organisationaler Entwicklung.**
- Gleichzeitig führen Belastung und Dauererreichbarkeit zu Erschöpfung und weniger Leistung. **Fokus, Energie und Erholung werden wichtiger denn je für eine nachhaltige Produktivität.**

### Führung und Kultur: Der Mensch als Haltung

Voraussetzung für Veränderung beginnt mit der Führung von Menschen. Eine starke Führung bedeutet heute, Räume zu schaffen für Sinn, Autonomie und Verbindung:

- Vertrauen schenken statt kontrollieren
- Sinn vermitteln statt Aufgaben verteilen
- Befähigen statt anweisen
- Loslassen statt festhalten

Diese Prinzipien spiegeln die Grundsätze des New Leadership wider – ein Führungsansatz, der auf Coaching, Partizipation und psychologische Sicherheit basiert (vgl. Frost et al., 2018; Schircks, 2017). Letzteres ist dabei der Schlüssel: Menschen brauchen Vertrauen, um Risiken einzugehen, Ideen einzubringen und aus Fehlern zu lernen. Wo psychologische Sicherheit gefördert wird, entsteht ein Kreislauf aus Vertrauen, Lernbereitschaft und Innovation.

**Die Studiendaten zeigen ein gemischtes Bild:** Knapp die Hälfte der Unternehmen entwickelt sich aktiv in Richtung New Leadership, während fast ein Viertel veränderungshemmende Führungshaltung feststellt und mit einem starken Kontrollbedürfnis, Mikromanagement, Angst vor Kontrollverlust und Skepsis gegenüber neuen Arbeitsformen beschrieben wird.

Sicher ist: Der Wandel in der Arbeitswelt ist kein HR-, sondern ein Führungsthema.

## **Flexibilität ist Pflicht, Vertrauen ist Kür**

Hand in Hand mit New Leadership ist die kulturelle Flexibilität ein wichtiger Hebel für erfolgreiche Transformation. Dies bestätigen auch die Studienergebnisse.

Kulturelle Flexibilität bedeutet, Werte, Normen und Verhaltensweisen dynamisch an veränderte Bedingungen anzupassen, ohne die Identität zu verlieren.

Kulturell flexible Organisationen zeichnen sich aus durch:

- Reflexionsfähigkeit: bewusste Auseinandersetzung mit Kultur und Spannungen
- Partizipation: Mitarbeitende gestalten Kultur aktiv mit
- Werteorientierung: Prinzipien statt starre Regeln schaffen Orientierung

Ihr Vorteil: Widerstands- und Innovationsfähigkeit. Sie reagieren schneller auf Krisen, ohne Glaubwürdigkeit zu verlieren. Kulturelle Flexibilität schafft Balance zwischen Stabilität und Wandel – und wird zum Erfolgsfaktor langfristiger Transformation.

Herausfordernd ist dabei häufig, dass Organisationen zwar Strukturen abbauen, die emotionale Sicherheit aber auf der Strecke bleibt. Flache Hierarchien schaffen Agilität, aber keine Kultur (vgl. Laloux, 2015).

Hier gilt es nicht nur schnelle Entscheidungswege einzuführen, sondern auch flexible Prozesse zu etablieren.

## **Kompetenzen: Vom Wissen zur Haltung**

Entscheidend ist heute weniger, was jemand weiß, als wie schnell jemand lernt. Die heutige, sich ständig verändernde Arbeitswelt verlangt Offenheit, Lernbereitschaft und Selbstverantwortung.

Unternehmen, die Lernen in ihrer Kultur verankern, passen sich schneller an, nutzen Technologie gezielter und fördern Innovation aus der Mitte heraus. In sogenannten lernenden Organisationen wird Wissen geteilt und Fehler werden als Chancen genutzt.

Insbesondere der letzte Punkt ist herausfordernd für die befragten Unternehmen: Das systematische Lernen aus Fehlern wird in etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen praktiziert.

Dies gelingt dann, wenn das (lebenslange) Lernen nicht mehr als HR-Thema betrachtet, sondern zu einer strategischen Führungsaufgabe gemacht wird: Sie gilt als Voraussetzung dafür, die Zukunftsfähigkeit von Mensch und Organisation sicherzustellen.

## **Belastung und Balance: Wenn Freiheit zur Last wird**

Die neue Freiheit fordert ihren Preis: steigende Arbeitsintensität, Erreichbarkeit und Komplexität. Dies führt bei rund einem Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz zu Erschöpfung, Burnout-bedingte Ausfälle haben sich in fünf Jahren mehr als verdoppelt (Gesundheitsreport Schweiz 2024, SECO, BFS). Und Organisationen laufen Gefahr, in die Beschleunigungsfalle (Bruch, 2023) zu fallen: Statt zu fokussieren, reagieren Organisationen mit mehr Aktivität. Das führt zu Überforderung, Hektik und sinkender Wertschöpfung.

Die Studie 2025 bestätigt diesen Trend: Die Arbeitsbelastung/-intensität und Aufgabenkomplexität steigen im digitalen Zeitalter massiv. Dabei entsteht die grösste Belastung nicht durch Arbeit selbst, sondern durch Dauererreichbarkeit und fehlende Erholung.

Unternehmen, die gezielt entschleunigen und Prioritäten setzen, berichten von stabilerer Leistung und höherem Wohlbefinden. Belastung ist kein individuelles, sondern systemisches Problem und braucht strukturelle Lösungen.

## **Fazit – Der Mensch als Haltungstest**

Die Studie 2025 zeigt: Organisationen, die auf Vertrauen, psychologische Sicherheit und Verantwortung setzen, transformieren erfolgreicher.

**Führung schafft den Rahmen**, in dem Sinn, Lernfähigkeit und emotionale Stabilität entstehen – Grundlagen für Innovation und Anpassungsfähigkeit.

**Psychologische Sicherheit bleibt Schlüssel**: Nur wo Menschen angstfrei denken, sprechen und handeln, entstehen Ideen und Engagement.

**Kulturelle Flexibilität** ermöglicht es Organisationen, Wandel aktiv zu gestalten und Orientierung zu geben, wenn Strukturen an Stabilität verlieren.

Kompetenzentwicklung hat sich vom HR-Instrument zum strategischen Erfolgsfaktor entwickelt. **Lebenslanges Lernen ist keine Kür, sondern betriebswirtschaftliche Notwendigkeit** – Ausdruck einer Haltung von Offenheit, Neugier und Selbstverantwortung.

**Nachhaltige Leistung entsteht nicht durch Tempo, sondern durch Balance** – Energie, Erholung und klare Grenzen.

Der Mensch ist damit nicht nur Akteur, sondern Gradmesser organisationaler Zukunftsfähigkeit. Er spiegelt Kultur, Werte und Haltung – und entscheidet, ob Organisationen wachsen oder ausbrennen.

### **Quellen:**

- Bruch, H. (2023). Die Beschleunigungsfallen. Campus.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Frost, J., Hattke, F., & Reihlen, M. (2018). Führung in der digitalen Transformation. Springer Gabler.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Vahlen.
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2019). Arbeitswelt 4.0 – New Work. FHNW.
- Petry, T. (2018). Digital Leadership. Haufe.
- Schircks, A. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Springer Gabler.

## Checkliste: Den Menschen in der Transformation stärken

Führung und Kultur verändern sich nicht über Nacht – doch gerade KMU haben mit kurzen Wegen, Nähe und Verantwortung beste Voraussetzungen, Wandel menschlich zu gestalten. Die folgenden Impulse helfen, zentrale Erfolgsfaktoren gezielt zu stärken.

### Führung als Kulturträger

Transformation gelingt dort, wo Führung auf Vertrauen, Sinn und Dialog baut. In KMU prägt die Haltung der Führungspersonen direkt die Kultur.

#### Leitfragen

- Leben wir unsere Werte?
- Fördern wir Vertrauen und Eigenverantwortung?

#### Handlungsimpulse

- Führung als Coaching verstehen, nicht als Kontrolle.
- Offene Kommunikation durch regelmässige Dialogformate fördern.
- Verantwortung teilen: Entscheidungen dort treffen, wo Wissen ist.

### Kulturelle Flexibilität stärken

Kulturelle Flexibilität ist der stärkste Hebel für Anpassungsfähigkeit. Werte geben Orientierung, Freiräume fördern Innovation.

#### Leitfragen

- Haben wir ein gemeinsames Kulturverständnis?
- Reagieren wir offen auf Veränderung?

#### Handlungsimpulse

- Werte sichtbar machen und im Alltag verankern.
- Experimente zulassen und aus kleinen Schritten lernen.
- Kulturarbeit als Führungsaufgabe verstehen: zuhören, reflektieren, anpassen.

### Vertrauen und psychologische Sicherheit fördern

Teams mit psychologischer Sicherheit sind kreativer, innovativer und loyaler. Vertrauen entsteht durch Transparenz und echtes Zuhören.

#### Leitfragen

- Können Mitarbeitende Ideen angstfrei äussern?
- Wird Feedback wertschätzend aufgenommen?

#### Handlungsimpulse

- Transparente Entscheidungen und offene Kommunikation fördern.
- Fehler als Lernchance nutzen statt Schuld zu suchen.
- Vertrauen konsequent und menschlich leben.

### Lernkultur aufbauen

Lebenslanges Lernen ist Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit – besonders in Digitalisierung, Datenkompetenz und Kommunikation.

#### Leitfragen

- Lernen wir als Organisation?
- Machen wir Wissen sichtbar und zugänglich?

#### Handlungsimpulse

- Lernen im Alltag verankern: kurze Impulse, Peer-Learning, Austausch.
- Zukunftskompetenzen gezielt fördern.
- Führung als Lernvorbild leben.

### Gesundheit und Leistung in Balance bringen

Belastung ist kein individuelles, sondern ein strukturelles Thema. Nachhaltige Leistung braucht Erholung und Fokus.

#### Leitfragen

- Fördern wir Fokus und klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit?

#### Handlungsimpulse

- Meetings und Kommunikation vereinfachen.
- Prioritäten realistisch setzen.
- Erholung und Wertschätzung aktiv fördern.

# Place-Dimension: Von Orten zu Ökosystemen – Der Arbeitsplatz im Wandel 2019–2025

## Vom Arbeitsplatz zum Arbeitsökosystem

Zwischen 2019 und 2025 hat sich das Verständnis des Arbeitsplatzes radikal verändert. Was früher der feste Ort war, an dem Arbeit stattfand, ist heute ein dynamisches System aus physischen, virtuellen und sozialen Räumen. Der Arbeitsplatz ist nicht länger nur Infrastruktur, sondern Ausdruck von Kultur, Vertrauen und Führung.

2019 galt der Büroarbeitsplatz als Selbstverständlichkeit – ein Symbol von Struktur, Kontrolle und Zugehörigkeit. Wer nicht da war, galt als abwesend. 2025 ist Anwesenheit kein Leistungsbeweis mehr. Der Arbeitsplatz hat seine Monopolstellung verloren – aber seine kulturelle Bedeutung ist gestiegen. Der Raum ist nicht verschwunden, er hat sich neu erfunden.

## Der Vergleich 2019–2025: Von Pflicht zum Potenzial

### 2019: Der Arbeitsplatz als Pflichtort

Die Studie von 2019 zeigte ein traditionelles Verständnis: Arbeit fand überwiegend im Büro statt. Home-Office war Ausnahme, Flexibilität experimentell. Nur wenige Organisationen hatten Strategien, die räumliche Autonomie ermöglichen. Die Gestaltung von Arbeitsplätzen orientierte sich an Effizienz – nicht an Sinn oder Menschlichkeit. Der Raum war Spiegel der Hierarchie: Chefbüros, Grossraumbüros, Meetingräume mit Statussymbolik.

### 2025: Der Arbeitsplatz als Möglichkeitsraum

Die 2025er-Ergebnisse markieren den Bruch:

- 82 % der Unternehmen bieten Home-Office oder Remote Work an.
- 69 % haben flexible Arbeitszeitmodelle.
- 33 % experimentieren mit reduzierten Wochenmodellen oder Shared Spaces.

Das Büro ist heute kein Pflichtort, sondern Begegnungsort. Es dient dem Austausch, der Kulturpflege und der Identität – nicht mehr primär der Kontrolle. Arbeit findet dort statt, wo sie am besten gelingt. Doch diese Freiheit bringt neue Fragen: Wie viel Raum braucht Vertrauen? Wie gestalten wir Zugehörigkeit, wenn Nähe optional ist?

## **Führung und Kultur: Raum als Haltung**

Der Wandel des Arbeitsplatzes ist kein logistisches, sondern ein kulturelles Thema. Führung muss heute Räume schaffen, in denen Sinn, Autonomie und Verbindung entstehen. Der physische Ort bleibt ein Symbol – aber nicht mehr für Kontrolle, sondern für Haltung.

Führungsverantwortung bedeutet heute:

- physische und digitale Räume gleichwertig gestalten,
- Begegnung kuratieren, nicht erzwingen,
- Kultur sichtbar machen, wo Mitarbeitende physisch auseinanderdriften.

Beispiel: Unternehmen, die bewusst Begegnungstage definieren, in denen Teams im Büro Kultur statt Routine pflegen, berichten über mehr Identifikation und weniger Fluktuation. Der Raum wird damit zum Medium der Führung – wer ihn ignoriert, verliert kulturelle Schwerkraft.

## **Technologie und hybride Arbeit: Flexibilität ist Pflicht, Verbindung ist Kür**

Technologie hat den Arbeitsplatz entgrenzt – aber nicht automatisch verbunden. Zwischen 2019 und 2025 wurde Kollaboration digitalisiert, doch emotionale Nähe blieb auf der Strecke. Virtuelle Tools schaffen Effizienz, aber keine Kultur.

Die 2025er-Studie zeigt: Die Mehrheit der Mitarbeitenden empfindet hybride Modelle als Gewinn, aber auch als Belastung. Die grösste Herausforderung ist nicht mehr Technik, sondern Beziehungsarbeit auf Distanz.

Unternehmen, die erfolgreich hybrid arbeiten, tun drei Dinge:

- Sie definieren den Raum als Erlebnis, nicht als Pflicht.
- Sie investieren in physische Präsenzzeiten, die Sinn haben – z. B. für Reflexion, Lernen, Co-Creation.
- Sie verknüpfen Raum und Technologie strategisch – digitale Orte erweitern den physischen, sie ersetzen ihn nicht.

## **Fazit – Der Raum als Haltungstest**

Zwischen 2019 und 2025 hat sich der Arbeitsplatz vom Ort der Kontrolle zum Ort der Begegnung entwickelt. Die nächste Phase wird entscheiden, ob Unternehmen Raum als Kostenstelle oder als strategisches Instrument verstehen.

Der physische Arbeitsplatz wird bleiben – aber nicht als Pflicht, sondern als Plattform. Er ist der Resonanzraum für Kultur, Sinn und Identität. Wer ihn bewusst gestaltet, schafft Verbindung in einer fragmentierten Welt. Wer ihn vernachlässigt, verliert mehr als Fläche – er verliert Zugehörigkeit. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist kein Ort – er ist eine Haltung.

## Ausblick 2030 – Handlungsfelder für Unternehmen

Der Arbeitsplatz der Zukunft wird kein Ort sein, sondern ein Ökosystem. Er verbindet Kultur, Technologie und Flexibilität zu einem System, das auf Vertrauen basiert. Für Unternehmen heisst das: Raumgestaltung wird zu einer Führungsaufgabe.

Fünf Handlungsfelder definieren den nächsten Schritt:

### **Raum als Kulturträger verstehen**

Der physische Arbeitsplatz ist das sichtbarste Kulturstatement eines Unternehmens. Büros müssen Sinn stifteten – Orte des Austauschs, nicht der Anwesenheit sein. Empfehlung: Räume so gestalten, dass sie Interaktion, Inspiration und Identität fördern – nicht Kontrolle.

### **Hybridität bewusst führen**

Hybride Arbeit braucht Führung, keine Regeln. Führungskräfte müssen lernen, Vertrauen über Distanz zu leben und Präsenz intelligent zu gestalten. Empfehlung: Klare Kommunikationsrituale statt Präsenzpflichten – «Wir treffen uns, wenn es etwas zu erleben gibt, nicht weil es Montag ist.»

### **Verbindung statt Verfügbarkeit**

Technologie ersetzt keine Nähe. Empfehlung: Schaffe Räume – physisch oder digital – in denen echte Begegnung stattfindet. Kaffeeküche bleibt Erfolgsfaktor, auch wenn sie virtuell ist.

### **Raumstrategie als Teil der Unternehmensstrategie**

Der Arbeitsplatz darf kein Facility-Thema mehr sein. Empfehlung: Integration von Raumfragen in die strategische Planung – HR, IT, Facility und Führung sollten eine Workplace-Strategie und gemeinsame Ziele definieren.

### **Nachhaltigkeit und Identität verknüpfen**

Nachhaltige Raumkonzepte stärken Bindung und Glaubwürdigkeit. Empfehlung: Flexible Nutzung, geteilte Ressourcen, energieeffiziente Orte – der Arbeitsplatz als Ausdruck unternehmerischer Verantwortung.

## Checkliste «Arbeitsplatz 4.0 – Von Orten zu Ökosystemen»

### Raum als Kulturträger verstehen

#### *Leitfragen*

- Vermitteln unsere Räume die Werte, für die wir stehen?
- Unterstützen sie Zusammenarbeit, Inspiration und Identität?
- Wird der physische Arbeitsplatz bewusst zur Stärkung der Unternehmenskultur genutzt?

#### *Handlungsimpulse*

- Räume auf Begegnung, nicht Anwesenheit ausrichten.
- Zonen schaffen für Austausch, Kreativität und Rückzug.
- Kultur sichtbar machen: Räume erzählen, wofür das Unternehmen steht.

### Hybridität bewusst führen

#### *Leitfragen*

- Haben wir eine gemeinsame Vorstellung davon, wann und warum Präsenz wichtig ist?
- Wird hybride Zusammenarbeit aktiv geführt – oder nur geduldet?
- Erleben Teams physische Treffen als Mehrwert?

#### *Handlungsimpulse*

- Präsenztage mit Sinn füllen – z. B. Co-Creation, Lernen, Feedback.
- Klare Kommunikationsrituale etablieren (Weekly Syncs, Team-Dialoge).
- Führungskräfte in «hybrider Kulturkompetenz» trainieren.
- Vertrauen als Führungsprinzip verankern – nicht Kontrolle.

### Verbindung statt Verfügbarkeit

#### *Leitfragen*

- Fördern unsere digitalen Tools echte Begegnung?
- Gibt es Räume für informellen Austausch – online wie offline?
- Werden Beziehungsarbeit und Kulturpflege bewusst unterstützt?

#### *Handlungsimpulse*

- Begegnungsräume schaffen, die Verbindung ermöglichen (z. B. Community-Spaces).
- «Digitale Kaffeeküchen» und spontane Austauschroutinen fördern.
- Teamenergie regelmäßig überprüfen – Nähe entsteht durch Aufmerksamkeit.

### Raumstrategie als Teil der Unternehmensstrategie

#### *Leitfragen*

- Ist der Arbeitsplatz integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie?
- Sind HR, IT, Facility und Führung auf gemeinsame Workplace-Ziele ausgerichtet?
- Wird Raum als Führungsinstrument verstanden, nicht als Infrastrukturstufen?

#### *Handlungsimpulse*

- Workplace-Governance aufbauen: klare Verantwortlichkeiten, gemeinsame KPIs.
- Raumfragen in Strategie-, Kultur- und Transformationsprojekte integrieren.
- Zusammenarbeit zwischen HR, IT, Facility und Kommunikation institutionalisiert denken.
- Raumentscheidungen strategisch steuern – nicht nur operativ verwalten.

## Nachhaltigkeit und Identität verknüpfen

### Leitfragen

- Spiegelt unser Arbeitsplatz unsere Haltung zu Verantwortung und Nachhaltigkeit wider?
- Nutzen wir Flächen effizient und ressourcenschonend?
- Fördern wir durch Raumgestaltung Bindung und Sinnempfinden?

### Handlungsimpulse

- Nachhaltige und flexible Nutzungskonzepte etablieren (z. B. Shared Spaces, modulare Büros).
- Nachhaltigkeit als Teil der Employer Brand sichtbar machen.
- Arbeitsplatzgestaltung als Ausdruck von Identität verstehen – nicht nur als Design.

### Selbstcheck – Wo stehen wir?

Reifegrad	Beschreibung
<span style="color: green;">●</span> <b>Transformiert</b>	Raumstrategie ist in die Unternehmensstrategie integriert; Kultur und Vertrauen prägen Raumgestaltung.
<span style="color: orange;">●</span> <b>In Umsetzung</b>	Hybride Modelle etabliert, Kulturpflege punktuell bewusst gesteuert.
<span style="color: red;">●</span> <b>Klassisch</b>	Präsenzpflicht dominiert; Raum wird primär als Kostenstelle gesehen.

### Schlussgedanke

Der Arbeitsplatz ist kein Ort, sondern eine Haltung.  
Wer Räume bewusst gestaltet, gestaltet Zukunft.

# Technology-Dimension: Erfolgsfaktoren der Technologienutzung

## Einleitung: Digitalisierung als Daueraufgabe

Die digitale Transformation ist in Schweizer Unternehmen Alltag: Tools wie Cloud, KI und Kollaborationsplattformen sind Standard. Während manche Firmen diese Technologien erfolgreich nutzen, haben andere immer noch Schwierigkeiten bei Einführung und Akzeptanz. Entscheidend ist nicht die Technik allein, sondern ob Organisation und Mitarbeitende bereit und motiviert sind. Der Artikel fasst die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Digitalisierung auf Basis der aktuellen Umfrage 2025 zusammen und liefert praxisnahe Tipps für Führungskräfte und Teams.

## Was hat sich seit 2019 getan?

Zwischen 2019 (dem Zeitpunkt der letzten Studie) und 2025 hat sich die Digitalisierung in der Schweizer Arbeitswelt von einem strategischen Zukunftsthema zu einem festen Bestandteil des operativen Alltags entwickelt. Während Unternehmen 2019 noch auf technische Grundausstattung und punktuelle Cloud-Lösungen setzten, sind bis 2025 integrierte Plattformen wie Microsoft Teams, Slack oder Zoom zum Standard geworden und bündeln Kommunikation, Zusammenarbeit und Projektmanagement an einem Ort. Büroautomatisierung (Robotic Process Automation), ist heute in vielen Bereichen wie Buchhaltung oder Personalverwaltung Realität und entlastet die Mitarbeitenden von Routinetätigkeiten.

Die grösste Veränderung betrifft jedoch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz: Während KI 2019 kaum eine Rolle spielte, ist sie 2025 ein zentrales Werkzeug für die Erstellung von Texten, Analysen und Prognosen. Damit einher gehen neue Anforderungen an die Mitarbeitenden, insbesondere im Bereich «AI Literacy» und «Data Literacy», die jedoch vielerorts noch ausbaufähig sind.

Die Herausforderungen haben sich von strategischen Sorgen wie IT-Abhängigkeit und Datenschutz hin zu operativen Hürden wie Schnittstellenproblemen und fehlenden Schulungen verschoben. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich (immer noch) dadurch aus, dass sie eine klare Strategie verfolgen, eine Lernkultur etablieren und ihre Mitarbeitenden aktiv in den digitalen Wandel einbinden. Technik allein reicht nicht – entscheidend ist, wie gut Kultur, Kompetenzen und Technologie zusammenspielen.

## **Technologienutzung – was heisst das konkret?**

Wenn von «Technologienutzung» die Rede ist, geht es nicht nur um IT-Systeme oder Softwareprodukte. Gemeint ist der aktive, produktive und sinnvolle Einsatz digitaler Werkzeuge im Arbeitsalltag. Dazu gehören beispielsweise:

- Kommunikations- und Kollaborationstools wie Microsoft Teams oder Planner
- Automatisierung von Routineaufgaben durch Workflows oder KI
- Datenanalyse zur Entscheidungsunterstützung
- Digitale Dokumentation und Prozesssteuerung

Erfolgreiche Technologienutzung bedeutet, dass diese Werkzeuge nicht nur vorhanden sind, sondern auch verstanden, akzeptiert und in die Arbeitsprozesse integriert sind. Es geht also um mehr als Technik – es geht um Menschen, Kultur und Organisation.

## **Fünf zentrale Erfolgsfaktoren**

Die Umfrageergebnisse zeigen deutlich: Unternehmen, die bei der Technologienutzung vorne liegen, unterscheiden sich in mehreren Punkten von den Nachzüglern. Dabei treten bestimmte Merkmale besonders häufig gemeinsam auf. Diese lassen sich in fünf zentrale Erfolgsfaktoren gliedern.

### **Führungsstil und Unternehmenskultur**

Moderne Führung mit flachen Hierarchien, Mitbestimmung und offener Fehlerkultur erleichtert die Einführung digitaler Tools. Vertrauen und Verantwortung fördern Innovation und steigern die Bereitschaft, neue Technologien zu testen.

Die Umfrage zeigt: Unternehmen mit stark ausgeprägtem Kontrollbedürfnis, Mikromanagement oder hierarchischer Entscheidungsstruktur haben deutlich mehr Mühe, digitale Werkzeuge zu integrieren. Mitarbeitende sind dort oft zurückhaltend, skeptisch oder überfordert.

Ein offener Führungsstil hingegen schafft Raum für Mitgestaltung und Eigeninitiative – zwei Voraussetzungen für erfolgreiche Digitalisierung.

## **Klare Strategie und Zielorientierung**

Eine klare Strategie ist bei der Digitalisierung entscheidend: Unternehmen mit einem Plan kommen schneller voran, setzen gezielte Massnahmen um und verfolgen eine gemeinsame Vision. Fehlt eine Strategie, läuft vieles nebeneinander, Synergien gehen verloren und die Mitarbeitenden sind verunsichert.

Die Umfrage zeigt: Unternehmen mit klarer Strategie berichten von höherer Zufriedenheit, besserer Koordination und messbaren Fortschritten. Sie investieren gezielt, priorisieren sinnvoll und kommunizieren transparent.

Eine Strategie muss dabei nicht kompliziert sein. Wichtig ist, dass sie verständlich, realistisch und von der Führung getragen ist. Sie sollte Antworten geben auf Fragen wie: Welche Technologien brauchen wir? Wie verändern sie unsere Arbeit? Was erwarten wir davon?

## **Kompetenzen und Lernkultur**

Technologien entfalten ihren Nutzen nur, wenn die Menschen, die mit ihnen arbeiten, über die nötigen Kompetenzen verfügen. Die Umfrage zeigt: Fehlendes Know-how ist die am häufigsten genannte Barriere für erfolgreiche Technologienutzung.

Digitale Kompetenzen, Datenverständnis und KI-Know-how sind heute entscheidend. Doch viele Unternehmen sind hier nicht ausreichend vorbereitet; Mitarbeitende fühlen sich oft unsicher oder schlecht geschult. Erfolgreiche Firmen fördern gezielt Weiterbildung, setzen auf Lernkultur und bieten Programme wie Schulungen, Workshops sowie digitale Plattformen an.

Dabei geht es nicht nur um technische Fähigkeiten. Auch Soft Skills wie Problemlösung, Teamarbeit oder Veränderungsbereitschaft sind entscheidend. Eine lernbereite Organisation ist besser in der Lage, neue Technologien zu integrieren und weiterzuentwickeln.

Die Umfrage zeigt: Unternehmen mit hoher Kompetenzbewertung bei ihren Mitarbeitenden nutzen digitale Werkzeuge intensiver und erzielen mehr Produktivitätsgewinne.

### **Mitarbeitendenbeteiligung und Vertrauen**

Digitalisierung funktioniert am besten gemeinsam. Werden Mitarbeitende früh einbezogen und aktiv beteiligt, steigt die Akzeptanz und Umsetzung gelingt leichter. Offene Kommunikation und Transparenz fördern zudem Motivation und Engagement.

Die Umfrage zeigt: Unternehmen mit hoher Beteiligungskultur haben weniger Probleme bei der Einführung neuer Technologien. Skepsis, Unsicherheit oder Ablehnung treten seltener auf.

Stattdessen entstehen kreative Lösungen und praxisnahe Verbesserungen.

Vertrauen ist dabei die Grundlage. Wer sich sicher fühlt, traut sich mehr – und trägt aktiv zur digitalen Entwicklung bei.

### **Organisation und Prozesse**

Digitalisierung betrifft meist mehrere Bereiche – IT, Fachabteilungen, HR – und braucht Koordination. So beeinflusst auch die Struktur eines Unternehmens die Technologienutzung.

Agile Organisationen mit flexiblen Prozessen, schnellen Entscheidungswegen und bereichsübergreifender Zusammenarbeit sind laut Umfrage erfolgreicher bei der Einführung digitaler Werkzeuge.

Erfolgreiche Unternehmen arbeiten oft projektbasiert, mit gemischten Teams und klaren Verantwortlichkeiten. Sie passen Prozesse flexibel an, testen neue Ansätze und lernen aus Erfahrungen.

Die Umfrage zeigt: Unternehmen mit agiler Struktur berichten von schnellerer Umsetzung, höherer Nutzung und besserer Integration digitaler Tools. Sie sind anpassungsfähiger, innovationsfreudiger und resilenter gegenüber Veränderungen.

## **Fazit: Digitalisierung braucht mehr als Technik**

Die aktuelle Umfrage «Arbeitswelt 4.0 Schweiz 2025» zeigt deutlich: Erfolgreiche Technologienutzung ist kein Zufall. Sie entsteht dort, wo Führung, Kultur, Kompetenzen und Organisation zusammenspielen. Es reicht nicht, neue Tools einzuführen – entscheidend ist, ob die Menschen im Unternehmen bereit sind, damit zu arbeiten.

Wer Digitalisierung ganzheitlich denkt, schafft die Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg. Das bedeutet: Vertrauen statt Kontrolle, Strategie statt Aktionismus, Lernen statt Stillstand.

Unternehmen, die diese Prinzipien leben, sind besser gerüstet für die Zukunft – und können digitale Werkzeuge nicht nur nutzen, sondern gestalten.

### **Resümee zur Plausibilität: Was die Daten wirklich zeigen**

Die aktuelle Umfrage zeigt: Unternehmen mit flachen Hierarchien, hoher Mitarbeitendenbeteiligung und klarer Digitalstrategie nutzen digitale Technologien erfolgreicher. Kompetente Mitarbeitende setzen KI und datenbasierte Tools intensiver ein. Über 70% der Befragten glauben, dass Investitionen in Führung und Kultur den Technologiebereich stärken.

Die Ergebnisse zeigen zwar keine Kausalitäten, liefern aber Hinweise auf typische Erfolgsfaktoren digitaler Transformation. Wer Führung, Kultur und Kompetenzen stärkt, steigert die Wirksamkeit digitaler Werkzeuge – das belegt die Umfrage eindrücklich.

## Checkliste: Technologien sinnvoll nutzen

### Klarer Nutzen – nicht einfach «weil man muss»

- Wissen wir, wofür wir die Technologie konkret einsetzen wollen?
- Gibt es ein echtes Problem, das wir damit lösen (z. B. Zeit sparen, Übersicht verbessern, Kunden schneller bedienen)?
- Haben wir mit Mitarbeitenden besprochen, was sie brauchen – und was sie wirklich nutzen würden?

*Tipp: Mit einem klaren Ziel starten, z. B. «Offertprozess vereinfachen» oder «Teamkommunikation verbessern».*

### Einfach starten – nicht alles auf einmal

- Mit einem kleinen Pilotprojekt beginnen (z. B. ein Team testet ein neues Tool für 4 Wochen).
- Eine Lösung wählen, die einfach zu bedienen ist – keine Spezialsoftware, die nur IT-Fachleute verstehen.
- Rückmeldungen einholen: Was funktioniert, was nervt, was fehlt?

*Tipp: Lieber ein Tool gut nutzen als fünf Tools halbherzig.*

### Mitarbeitende einbeziehen – nicht überrollen

- Erklären, warum die neue Technologie eingeführt wird
- Können Mitarbeitende Fragen stellen und Vorschläge machen?
- Gibt es jemanden im Team, der als «Ansprechperson» hilft?

*Tipp: Wer mitreden darf, macht eher mit.*

### Schulung und Unterstützung – aber pragmatisch

- Eine kurze Einführung anbieten (z. B. 30 Minuten online oder vor Ort)
- Anleitungen oder besser sogar Videos erstellen
- Wissen die Mitarbeitenden, an wen sie sich bei Problemen wenden können?

*Tipp: Schulung muss nicht teuer sein – Hauptsache verständlich und praxisnah.*

### Erfolg prüfen – und nachjustieren

- Nach 4–6 Wochen kontrollieren, ob das Tool wirklich genutzt wird
- Gibt es messbare Verbesserungen (z. B. weniger E-Mails, schnellere Abläufe)?
- Wurden unnötige Funktionen deaktiviert oder vereinfacht?

*Tipp: Was nicht genutzt wird, kann weg – Fokus auf das, was hilft.*

# 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 31: In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0 (Peter et al., 2020).

### Quelle:

Marc K. Peter, Marco Looser, Mike Tonazzi, Valérie Savoy, Dorit Schmidt-Purmann & Michael Schmidt-Purmann (2020): 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. FHNW Hochschule für Wirtschaft & Future Work Group, Juni 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](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch))
- Vorstellung Canvas als Navigationshilfe für die eigene Themenlandkarte  
(Download auf [www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://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 Projektinhalt 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.digital-strategy-check.ch](http://www.digital-strategy-check.ch)) 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 initialisiert 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 32: Resultat einer Maturitätsanalyse zu den Handlungsfeldern der digitalen Transformation ([www.digital-strategy-check.ch](http://www.digital-strategy-check.ch)).



## 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)

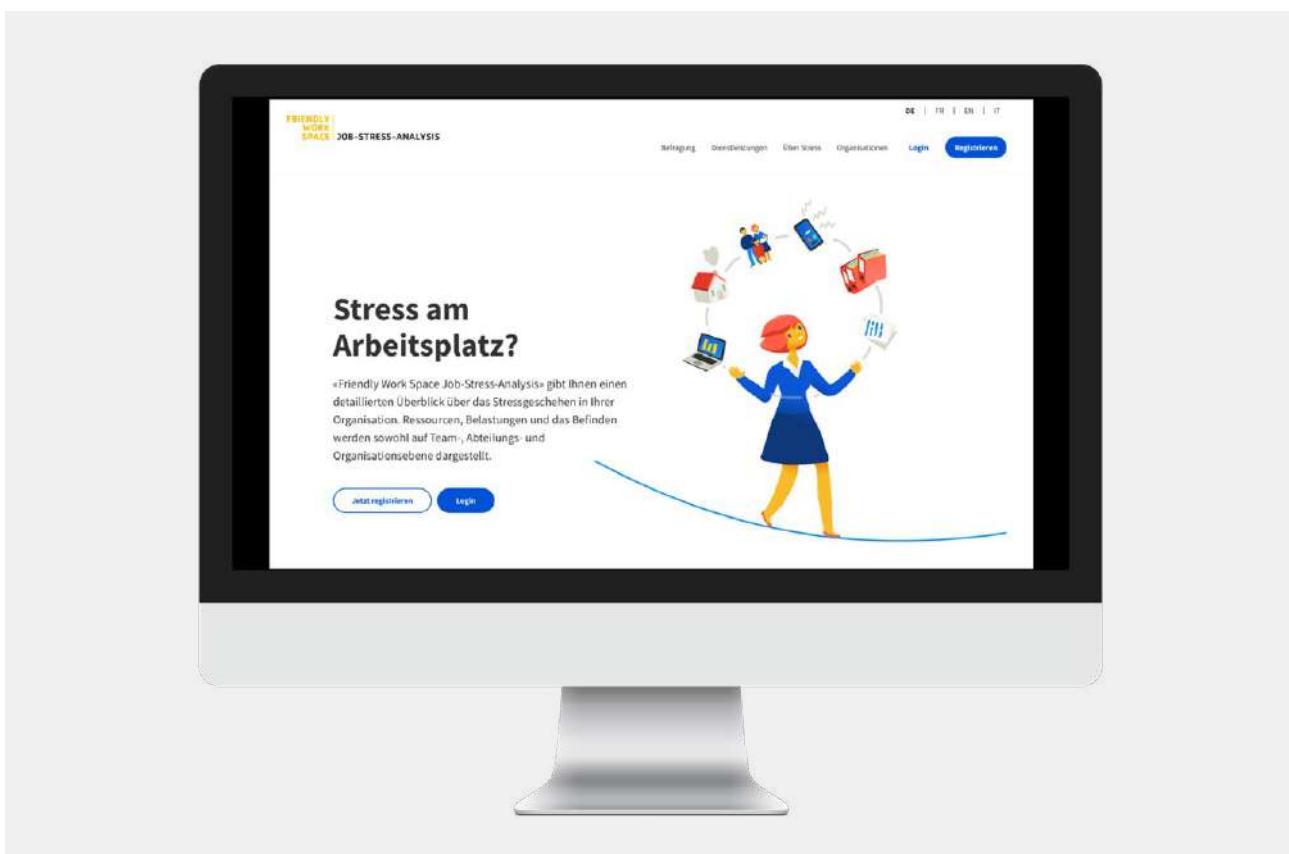


Abbildung 33: Die Friendly Work Space Job-Stress-Analysis der Gesundheitsförderung Schweiz ([www.fws-jobstressanalysis.ch](http://www.fws-jobstressanalysis.ch)).



#### 4 Team-Workshops

Im Anschluss an die Standortbestimmung erfolgt unter Verwendung der «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 34). 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](http://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

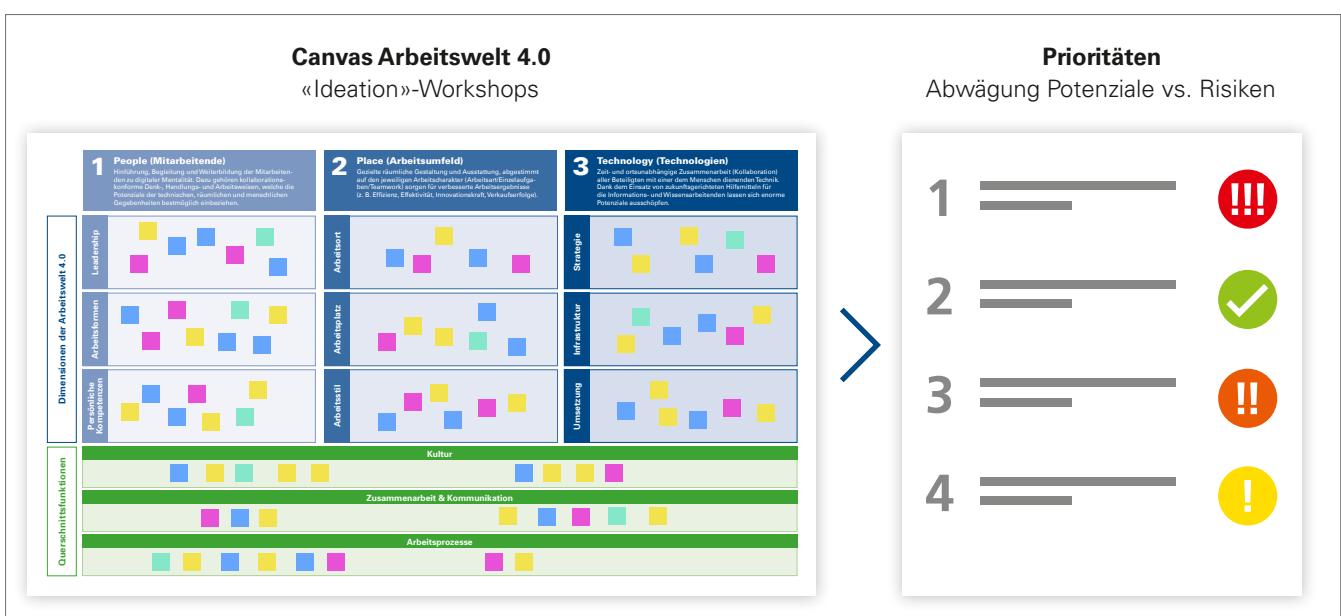


Abbildung 34: Die Workshops unter Einbezug des Canvas liefern Projektideen und unterstützen in der Diskussion die Priorisierung von Vorhaben (Peter, 2019).

# Canvas Arbeitswelt 4.0

## Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten

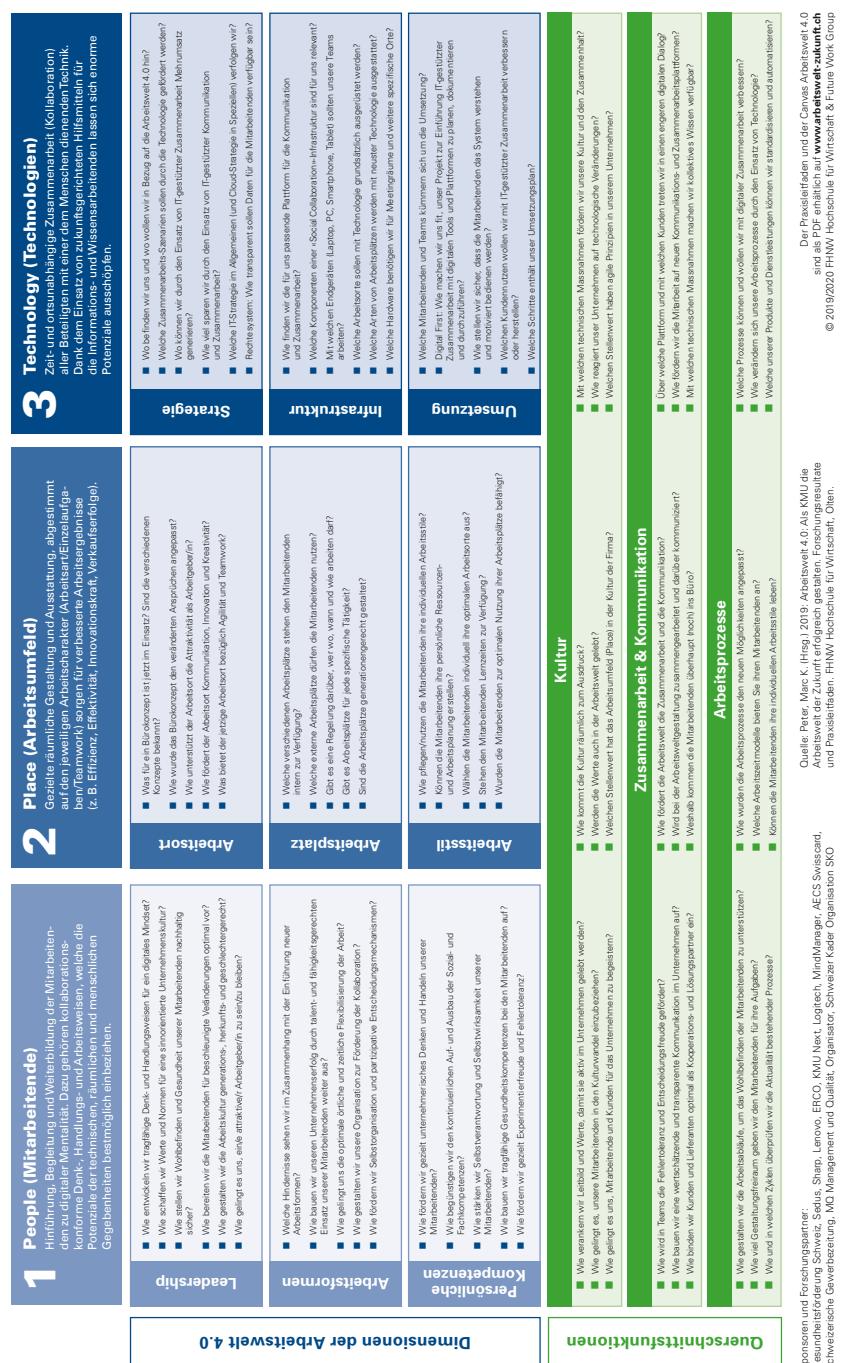


Abbildung 35:  
Der Workshop-Canvas für Ihre Arbeitswelt 4.0 (Peter, 2019). Kostenloser Download auf [www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch).



## 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 der «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 Entscheid für den nächsten Projektschritt

### Zielgruppe

Geschäftsleitung (ggf. mit Verwaltungsrat und der Projektleitung)



## 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 Kommunikationsmassnahmen

### Zielgruppen

Projektteam, Geschäftsleitung, Mitarbeitende



## 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 erfolgreich 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)



## 9 Umsetzung und Begleitung

Die Teilprojektleitenden entwickeln ihre Projekte und setzen diese mittels klassischer und/oder agiler Konzepte und Hilfsmittel des Projektmanagements um. Beratungspartner/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 können.

### Inhalte

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

### Zielgruppen

Projektteam, Mitarbeitende, Geschäftsleitung  
(ggf. mit Verwaltungsrat)



## 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)



## 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)



## 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

Sämtliche 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

# Kontakt AutorenTEAM



**Markus Frei**  
New Workstyle & Office-Concept  
Monkey  
Work Rebels AG  
[www.work-rebels.ch](http://www.work-rebels.ch)



**Tobias Mengis**  
Country Manager  
atwork Corporate AG  
[www.atwork.ai](http://www.atwork.ai)



**Marc K. Peter**  
Professor für Digital Business  
HES-SO Valais-Wallis  
School of Management  
[www.marc peter.com](http://www.marc peter.com)



**Anna V. Rozumowski**  
Dozentin  
Hochschule für Wirtschaft FHNW  
[www.fhnw.ch/wirtschaft](http://www.fhnw.ch/wirtschaft)



**Lena Schwerzmann**  
Managing Partner  
SPOT GmbH  
[www.spoton.ch](http://www.spoton.ch)



**Mike Tonazzi**  
Geschäftsleiter  
tonazzi dot net ag  
[www.tonazzi.net](http://www.tonazzi.net)

Markus Frei, Tobias Mengis, Marc K. Peter,  
Anna V. Rozumowski, Lena Schwerzmann & Mike Tonazzi:

**Die Arbeitswelt 4.0 erfolgreich gestalten: Führung, Kultur und Kompetenz.**

Erkenntnisse aus der Schweizer Unternehmenspraxis 2025.

Dezember 2025

[www.arbeitswelt-zukunft.ch](http://www.arbeitswelt-zukunft.ch)



Wirtschaftspartner:innen

**sedus** SUISSE DIGITAL  
VERBAND FÜR KOMMUNIKATIONSNETZE

Projektpartner:innen

**atwork** **spot on** **tonazzionet**



Hochschulpartner:innen

**Hes-SO** VALAIS WALLIS  
School of Management

**n|w**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft