



Forschungsinstitut für Arbeit  
und Arbeitswelten



Universität St.Gallen

## Was der Blick von Topmanagern auf die Zukunft der Arbeit über den aktuellen Wandel von Organisationen in der Schweiz verrät

*Dr. Meike Wiemann, Prof. Dr. Antoinette Weibel & Linda Zolliker, M.A. (HSG)  
Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten*

Die Digitalisierung ist in vollem Gange und bestimmt bereits heute unsere Arbeitswelt. Sie schafft neue Möglichkeiten der Automatisierung von (Arbeits-)Prozessen, die Raum für innovative Geschäftsmodelle bieten: Standardisierte Prozesse können ausgelagert und plattform-basierte Strukturmodelle eingeführt werden. Dabei spielen Interaktion und Vernetzung eine immer wichtigere Rolle. Gleichzeitig müssen Unternehmen in der Lage sein schnell auf technische Innovationen und sich stetig wandelnde Märkte reagieren zu können. Kurz: Die Organisation von Unternehmen wird immer komplexer und die Fähigkeit der Unternehmen sich und ihre Organisationsstrukturen regelmässig „neu zu erfinden“ immer wichtiger.

Für Organisationsforscher scheint vor diesem Hintergrund klar, dass das klassische Top-Down-Modell mit strickten Hierarchien ausgedient hat. Anstatt sich in Neuauflagen des tayloristischen Modells zu versuchen, sollten Unternehmen den Veränderungen der Arbeitswelt besser gerüstete Organisationsformen entgegenseetzen, die, beispiels-

weise durch Dezentralisierung oder „Fehlerkulturen“, Innovation und Flexibilität fördern.

Aber teilt die Praxis dieses Bewusstsein? Dazu befragten wir in einer Interviewstudie von Juni 2016 bis Februar 2017 insgesamt 44 Topmanager – hauptsächlich CEO und Personalchefs mittelgrosser und grosser Unternehmen in der Schweiz. In persönlichen oder telefonischen Gesprächen wollten wir wissen, welche Veränderungen in Bezug auf die Arbeit in ihren Unternehmen bereits stattgefunden haben, welche weiteren Entwicklungen sie in den kommenden 10 Jahren erwarten, und was unternommen werden muss, um die Herausforderungen des digitalen Wandels als Unternehmen zu meistern und diesen erfolgreich mitzugestalten.

Die Aussagen der wirtschaftlichen Entscheidungsträger über zukunftsrelevante Veränderungen in ihren Unternehmen konnten wir durch eine systematische Inhaltsanalyse des Interviewmaterials in sechs unterschiedliche Investitions- bzw. Entwicklungsfelder einteilen. Bereits die Konstellation dieser Bereiche macht

deutlich, dass der Wandel sowohl auf organisationaler, als auch individueller Ebene prognostiziert wird: Er verlangt nicht nur ein Umstrukturieren von Arbeitsorganisation, sondern gleichermassen das Neudenken von Führung sowie die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden. Über diese inhaltlichen Felder hinweg wird deutlich: Das Bewusstsein für einen Wandel unserer Arbeitswelt ist vorhanden, Ideen zur erfolgreichen Bewältigung existieren – trotzdem geht dieser Prozess nur schleppend voran. In vielen Unternehmen stehen die vorherrschenden Strukturen noch in direktem Gegensatz zu den Idealvorstellungen der interviewten Topmanager. Erst wenige – sehr innovationsorientierte – Unternehmen schaffen es flachere Hierarchien zu etablieren und Führung als Rolle zu verstehen. Woran liegt das? Der Wandel verlangt nicht nach der Anpassung von Details, sondern nach visionärem Umdenken und tiefgreifender Neustrukturierung. Was es für eine erfolgreiche Zukunft der Arbeit in der Schweiz braucht ist vor allem eins: Mutige Führungspersonen, die bereit sind Ihren Mitarbeitern zu vertrauen und Verantwortung zu teilen.



Forschungsinstitut für Arbeit  
und Arbeitswelten



Universität St.Gallen

## Entwicklungsbereiche

1



### Technologie

«In ein paar Jahren wird sich die Recherche für Routinetexte völlig geändert haben. Der Computer kann Ihnen jetzt schon ein Grundgerüst ‚pre-populater‘. Das bedeutet, dass er für einen Bericht – zum Beispiel über die Spuren der Portugiesen in Indien – einen Textbaustein über die Geschichte von Goa, einen Textbaustein über portugiesische Kolonien in Indien und einen über Inder mit portugiesischer Herkunft herausucht. Dann müssen Sie diese Textblöcke intelligent miteinander verbinden und eine Einleitung dazu schreiben. So kann man einen Artikel deutlich schneller verfassen als heute. Man unterschätzt, wie auch eine kreative Tätigkeit in Zukunft von Robotern ausgeübt oder unterstützt werden kann. Das wird bald kommen. Bald kann schon in fünf Jahren heissen.»

Veit Dengler,  
CEO der NZZ-Mediengruppe

2



### Arbeitsorganisation und Unternehmens- struktur

«In der heutigen komplexen und schnellen Welt ist nicht mehr der Einzelkämpfer gefragt, sondern der Teamplayer, der im Netzwerk arbeitet und kollaboriert. Die meisten heutigen komplexen Aufgaben können nur in einem interdisziplinären Team bewältigt werden – im Verbund mit Spezialisten mit den unterschiedlichsten Skills und Kompetenzen. Den Wertbeitrag des Einzelnen am Resultat berechnen zu wollen, funktioniert nicht mehr. Es braucht in der ‚Brain-Company‘ auch neue Kompensationssysteme, die dem Rechnung tragen.»

Francisco Fernandez,  
CEO der Avaloq Group AG

3



### Kompetenz- entwicklung

«Geprägt von unserer Unternehmenssituation bin ich der Meinung, dass letztendlich der Jobinhalt unserer Mitarbeitenden in den Filialen durch viele Aspekte bereichert wird. Früher lag der Fokus auf Themen wie etwa dem Einräumen der Ware, Kartons ‚abschachteln‘, dem Kassieren oder dem Bestellen. Heute geht es immer mehr um eine Interaktion mit dem Kunden, die über die Digitalisierung und über die Verschmelzung von Prozessen, von (Online-) Services und Informationen auch einen starken Einfluss auf das Präsenzggeschäft haben wird. Insofern werden bei den Mitarbeitenden künftig nicht weniger, sondern mehr Kompetenzen erforderlich sein. Kurz: Das Aufgabengebiet in den Filialen wird vielfältiger. Wir sprechen über eine Bereicherung und über ein interessanter sowie herausfordernder werdendes Aufgabefeld. Wichtig ist, diesen positiven Charakter des Wandels an die Mitarbeitenden zu kommunizieren. Dies gilt im Übrigen für alle Mitarbeitenden im Unternehmen.»

Frank Powa,  
Country Coordinator Administration der  
ALDI SUISSE AG

Forschungsinstitut für Arbeit  
und Arbeitswelten



Universität St.Gallen

## Entwicklungsbereiche

4



### People- Management

*«Man braucht eine Vision mit Werten, die über den unmittelbaren materiellen Nutzen hinausgehen. Nicht zu philosophisch, aber sie muss diesen Aspekt abdecken. Eine solche Vision wird den grossen Unterschied ausmachen, welche Leute wir für uns gewinnen können.»*

Dr. Suzanne Thoma,  
CEO der BKW AG

5



### Führung

*«Die Führung wird sich verändern. Wir kommen aus einer Zeit der Führungsgestaltung, in der man sehr patriarchalisch dachte – in der eben der Begriff vom ‚Vorgesetzten‘ geprägt wurde. Und wenn man sich das mal bildlich vorstellt: Ein Vorgesetzter ist jemand, der vorne sitzt, sozusagen dem Team vorsitzt und sagt wohin es geht. Und in der heutigen Zeit merkt man, dass dies in vielen Situationen gar nicht das beste Modell ist, wenn alle Leute nur genau das machen, was dieser Vorgesetzte oder diese Vorgesetzte sagt, denn dann ist man nur so gut wie diese eine Person. Wenn aber alle elf Leute dieses Teams gemeinsam mitdenken und Verantwortung in verschiedensten Rollen übernehmen, wird die Einheit wesentlich mehr Gestaltungskraft und auch Geschwindigkeit entwickeln, zwei Schlüsselfaktoren für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. Derartige Führungsmodelle werden das Führungsverständnis in den kommenden Jahren nachhaltig verändern.»*

Dr. Hans C. Werner,  
CPO der Swisscom AG

6



### Unternehmens- kultur

*«Bei Unternehmensführung, in unseren Management-Prozessen, in unserer Firmenkultur spüre ich, wie wir uns zunehmend zu einem Dinosaurier entwickeln. Stattdessen müssten wir viel stärker wie ein Start-up ticken. Denn die ‚jungen Wilden‘ machen uns Etablierten mit ihrer Innovationskraft zunehmend das Leben schwer. Doch dies steht im Konflikt zu Forderungen am anderen Ende meines Management-Spektrums wie Kontrolle, Compliance, Risikovermeidung und Risk-Management. Diese Themen zwingen mich, konservativer und vorsichtiger zu sein, noch mehr zu kontrollieren und nochmals zu prüfen.»*

Andreas Umbach,  
Executive Chairman der Landis+Gyr AG