

Arbeitswelt 4.0: Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter



Prof. Dr. Marc K. Peter

CNO Panel No. 21 | Sieber & Partners, Bern | 25. Oktober 2021



Studium

Weiterbildung

Forschung und Dienstleistungen

Internationales

Die FHNW

DE EN

Standorte und Kontakt

Bibliotheken

Karriere an der FHNW

Medien



Prof. Dr. Marc K. Peter



🏠 ▶ Personen ▶ Prof. Dr. Marc K. Peter

Tätigkeiten an der FHNW

- **Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation**
- Dozent für Digital Business
- Initiator und Projektleiter «Digitale Transformation für KMU»
- Leiter MAS Digital Marketing, CAS Transformation Management und CAS Content Marketing

Kontakt

Prof. Dr. Marc K. Peter

Dozent, Institute for
Competitiveness and
Communication

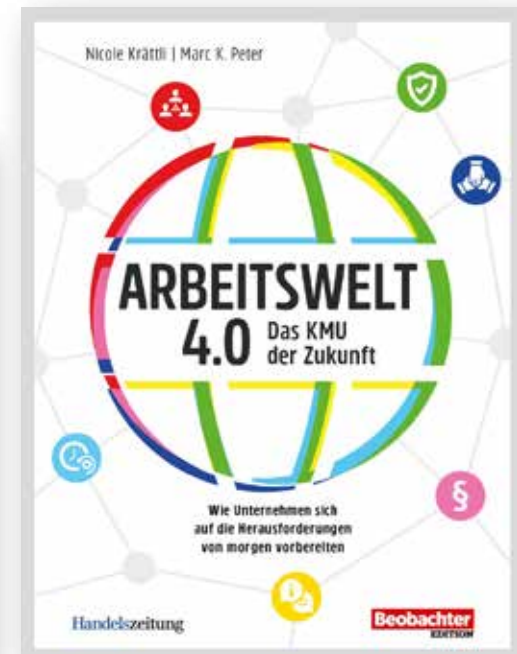
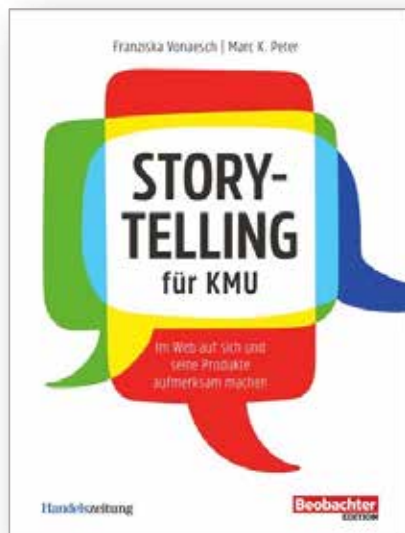
Telefonnummer

+41 62 957 24 91 (Direkt)

Forschungspublikationen



Praxispublikationen



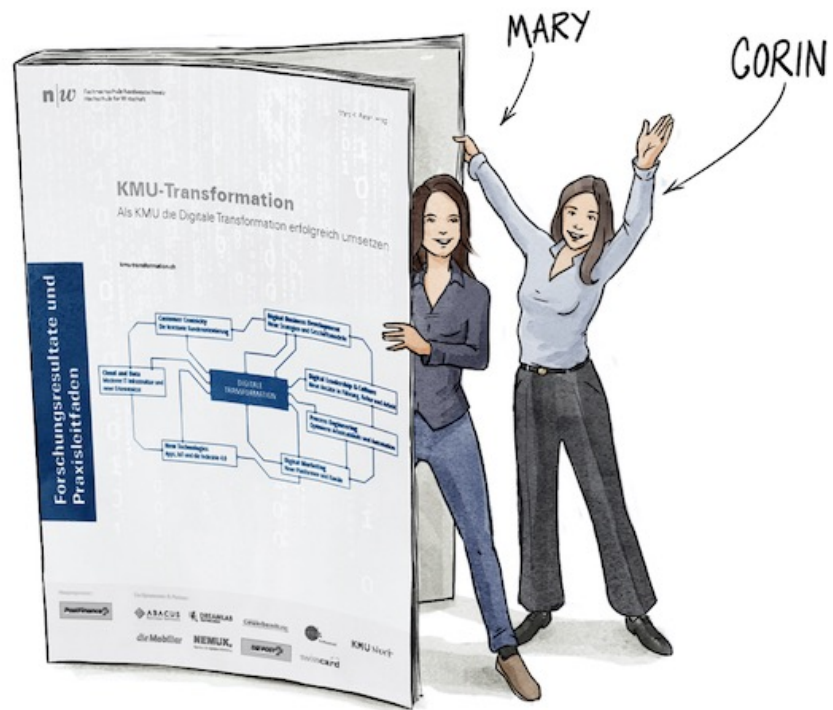
Agenda

Handlungsfelder
der Digitalen
Transformation

Arbeitswelt 4.0 /
New Work

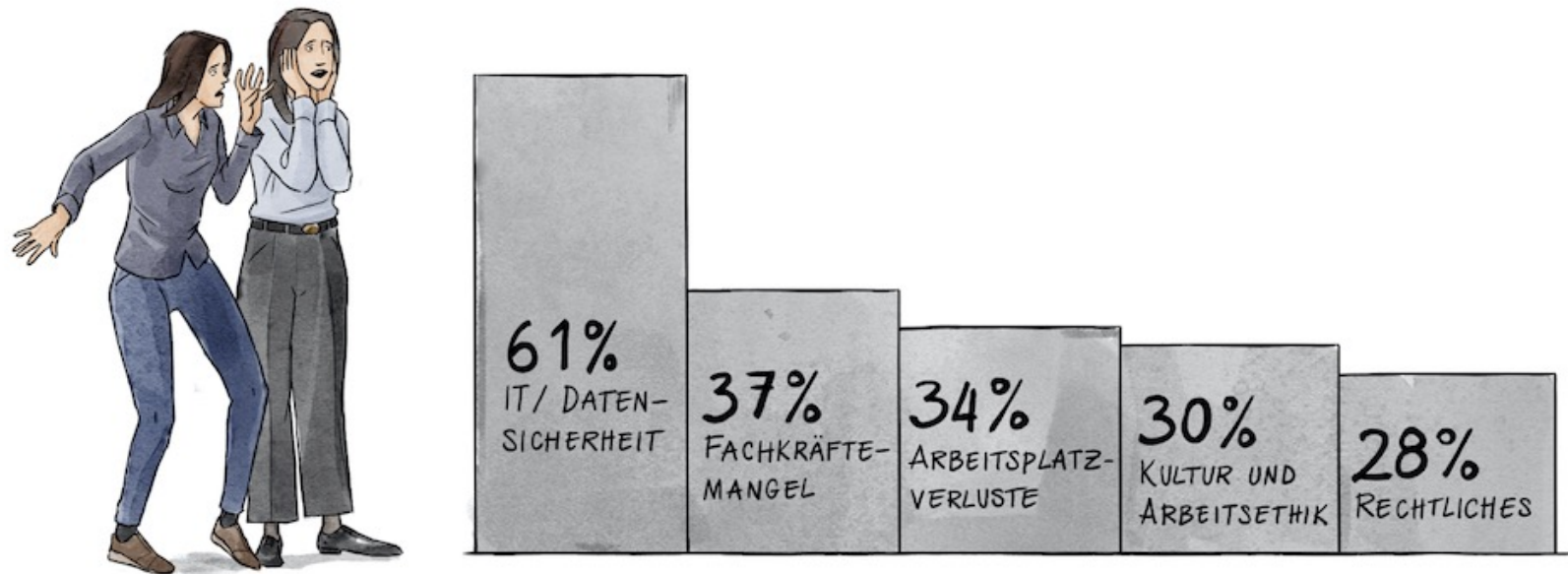
Strategie-
Initialisierung

Digitale Transformation

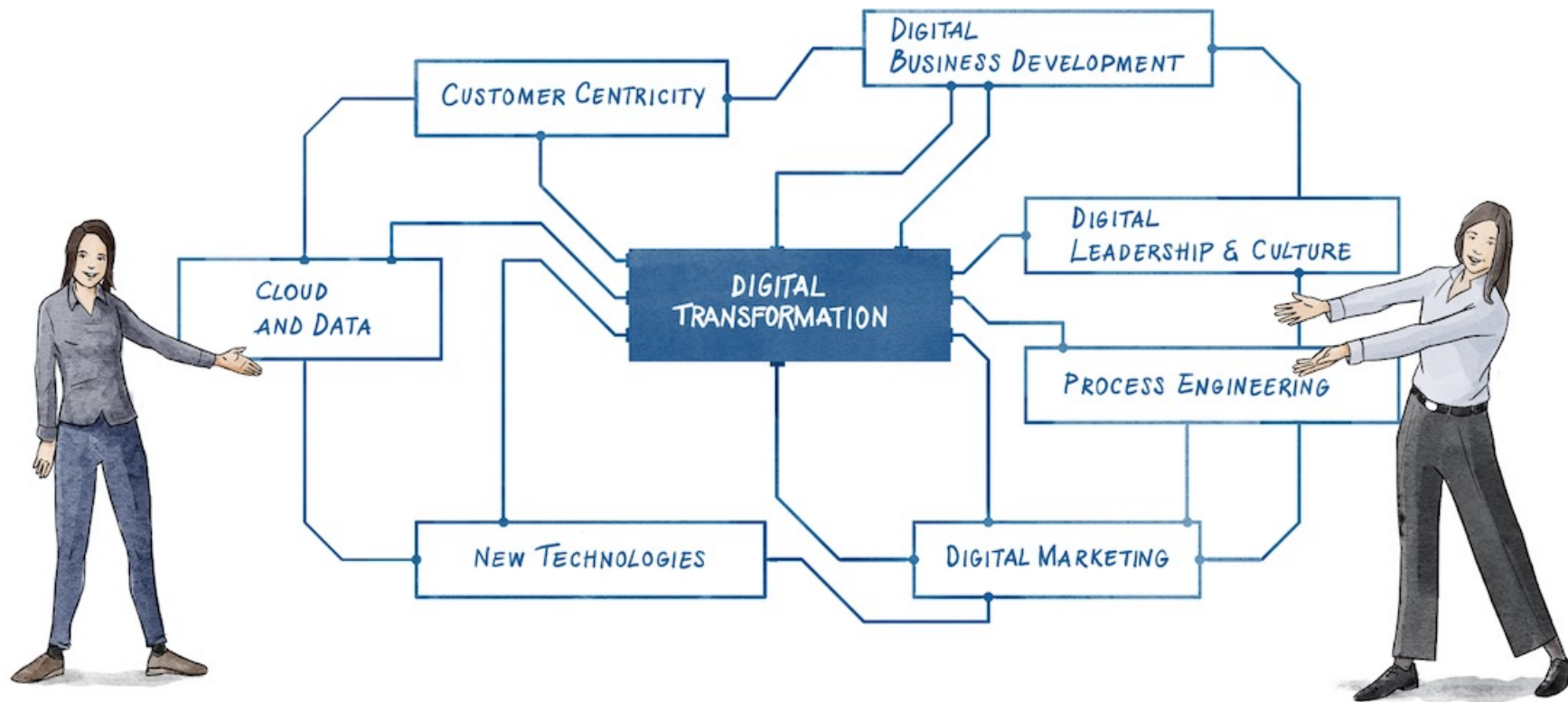


Peter, Marc K. (Hrsg.) 2017: KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsresultate und Praxisleitfaden. FHNW, Olten.

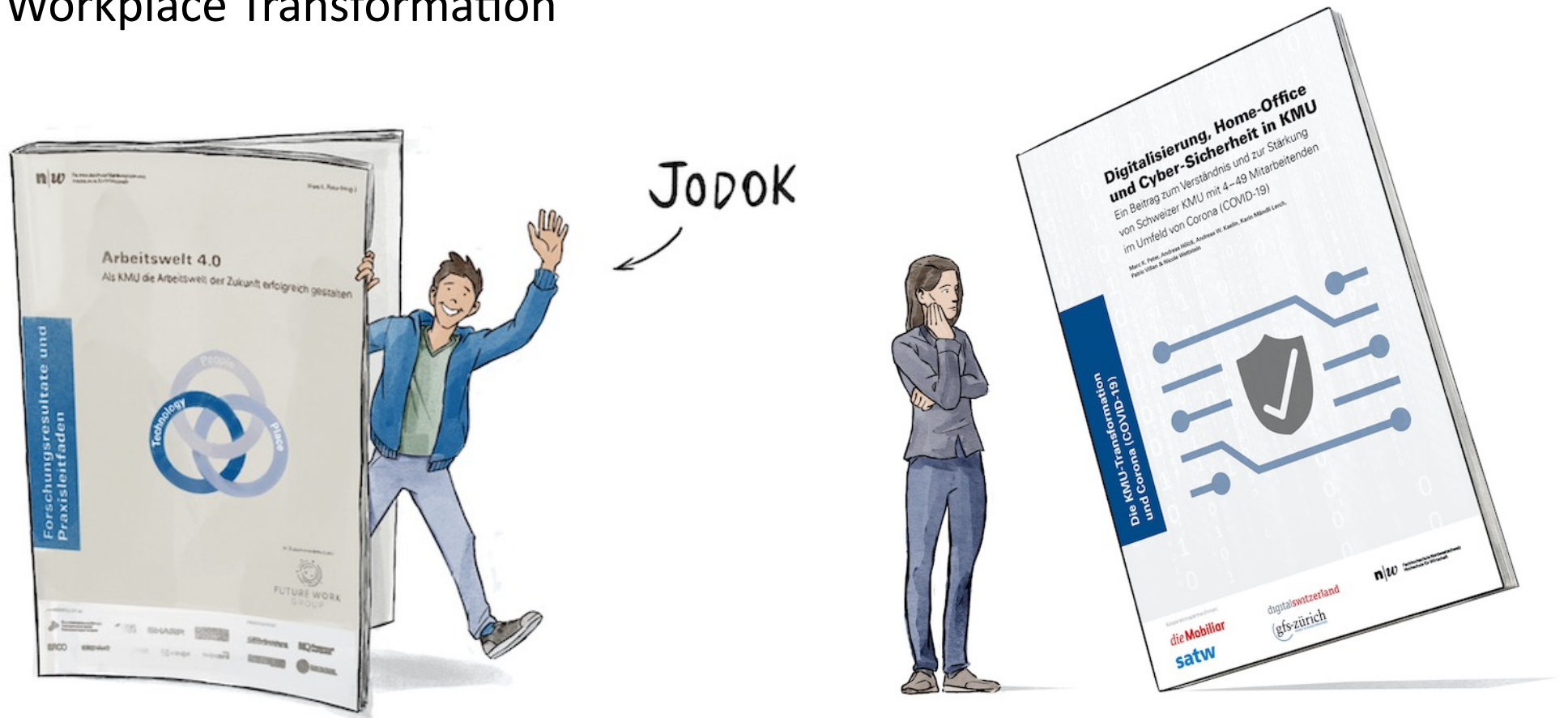
Digitale Transformation: Risiken



Handlungsfelder der Digitalen Transformation



Workplace Transformation



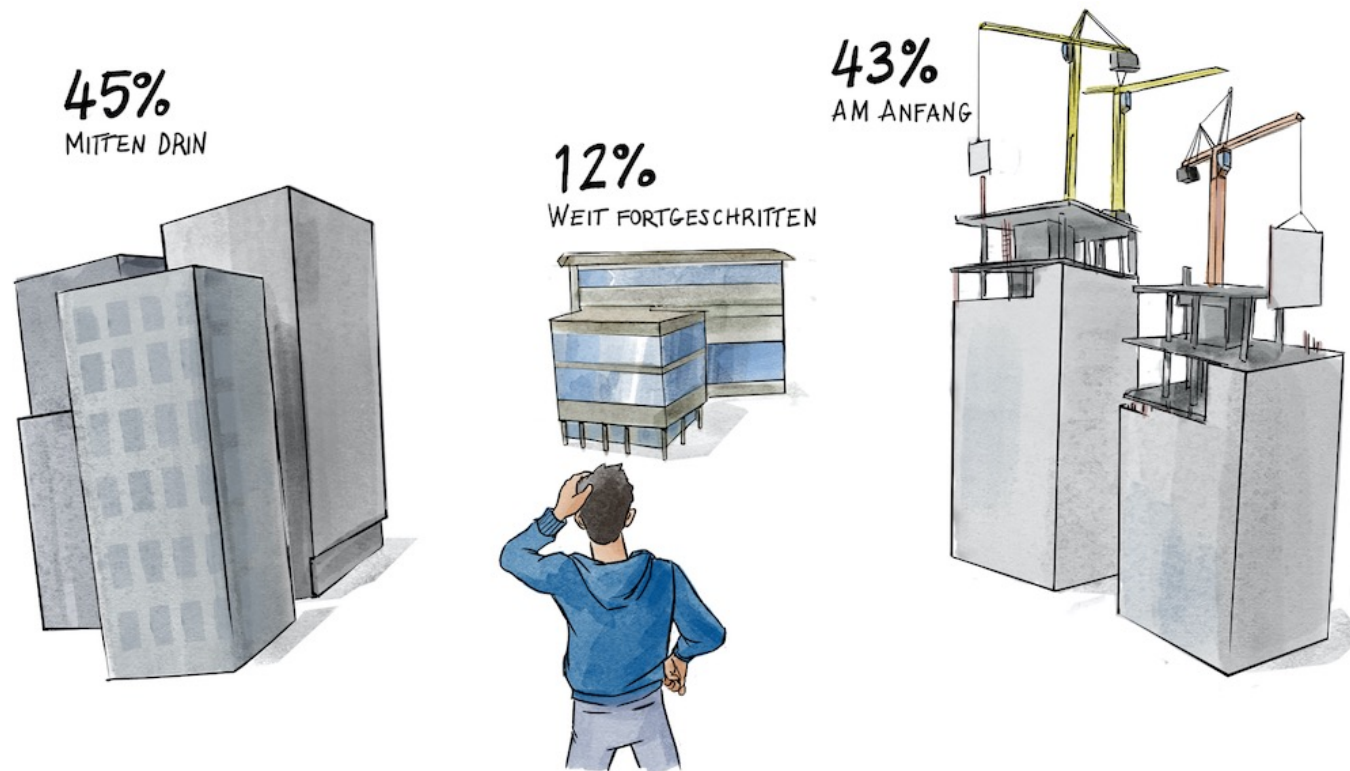
Peter, Marc K. (Hrsg.) 2019: Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW, Olten.

Was passiert mit unseren Jobs (und den Unternehmen)?

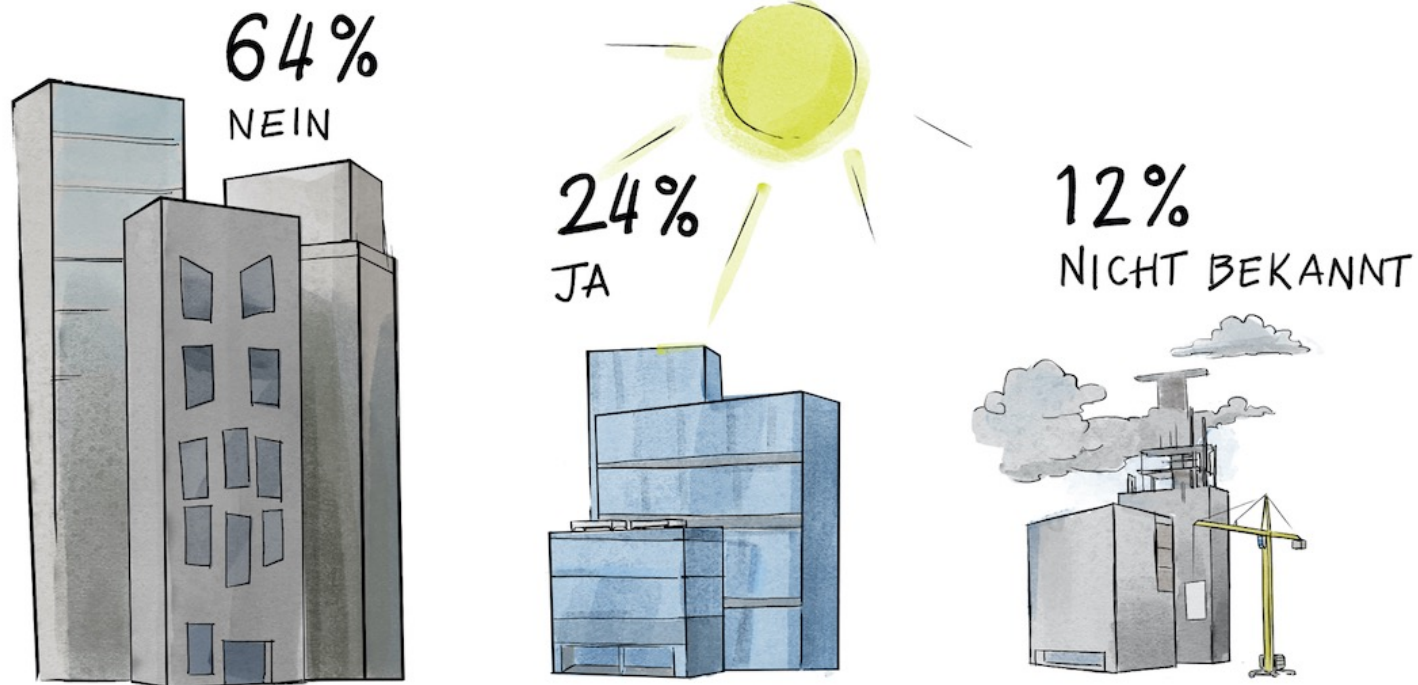


N. Krättli & M.K. Peter (2021): Arbeitswelt 4.0 - Das KMU der Zukunft: Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter. Beobachter Edition & Handelszeitung, Zürich.

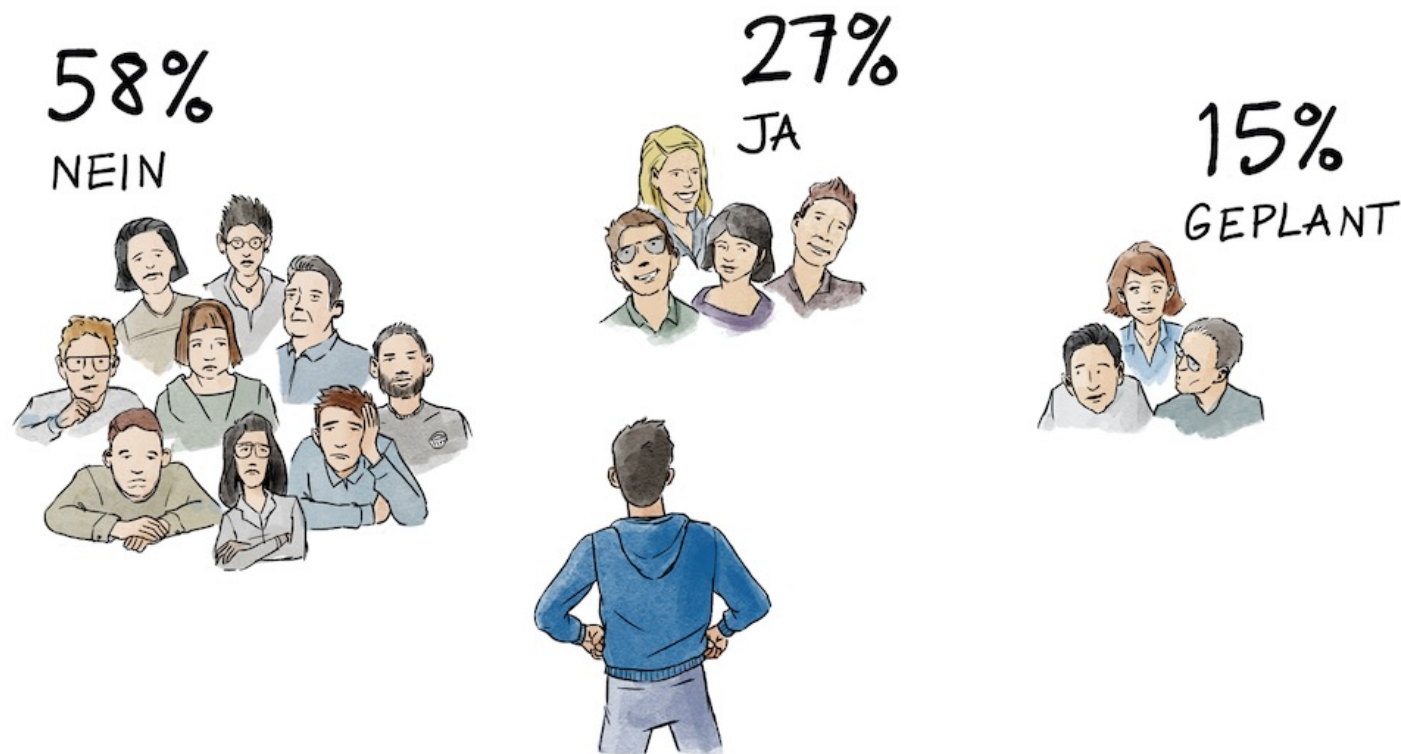
Wo stehen Schweizer Unternehmen bezüglich der Arbeitswelt 4.0?



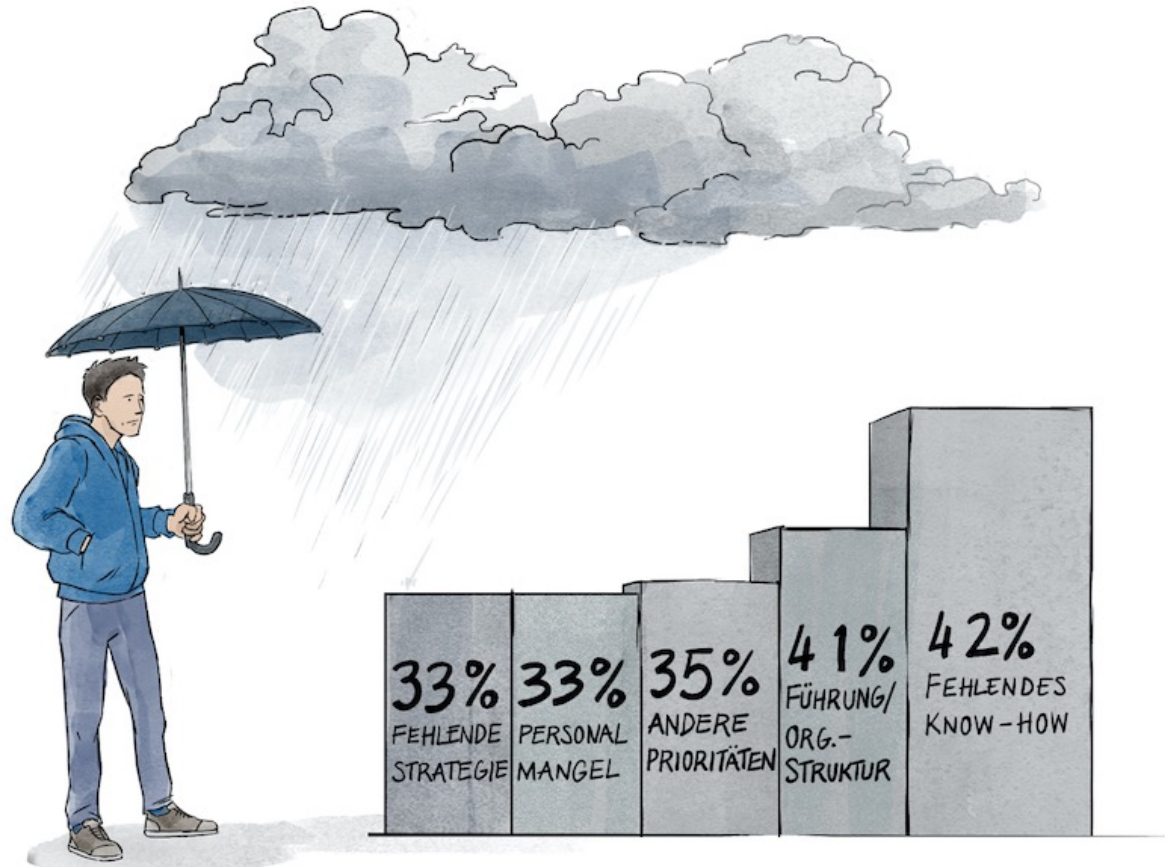
Existieren Strategien?



Binden die Unternehmen ihre Mitarbeitenden in den Prozess ein?

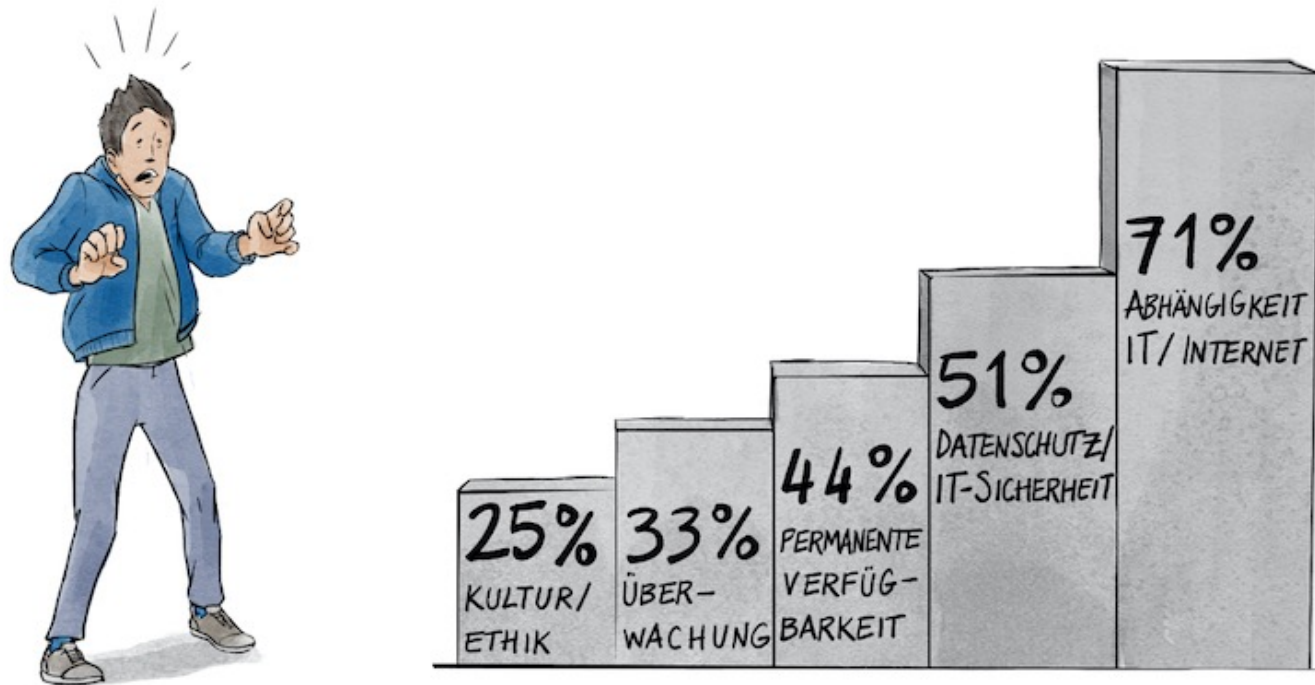


Workplace Transformation: Barrieren

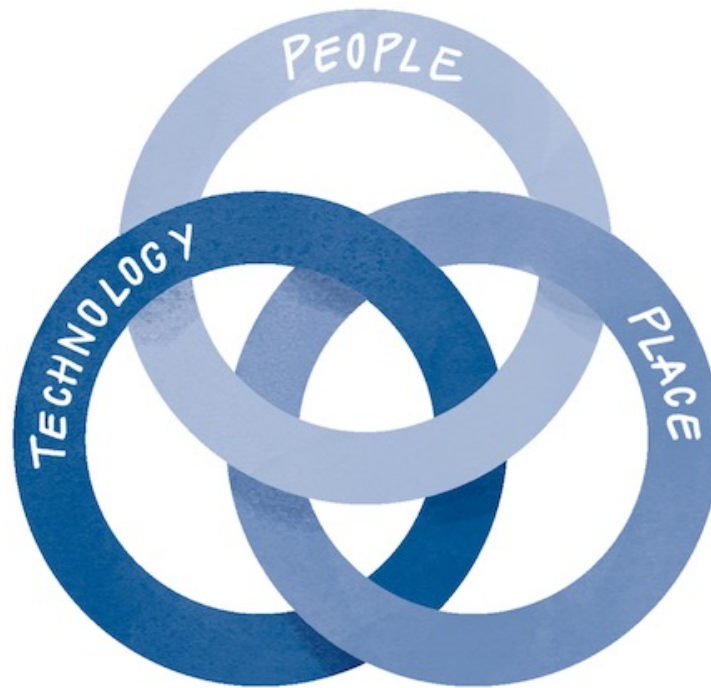


Peter, Marc K. (Hrsg.) 2019: Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW, Olten.

Workplace Transformation: Risiken



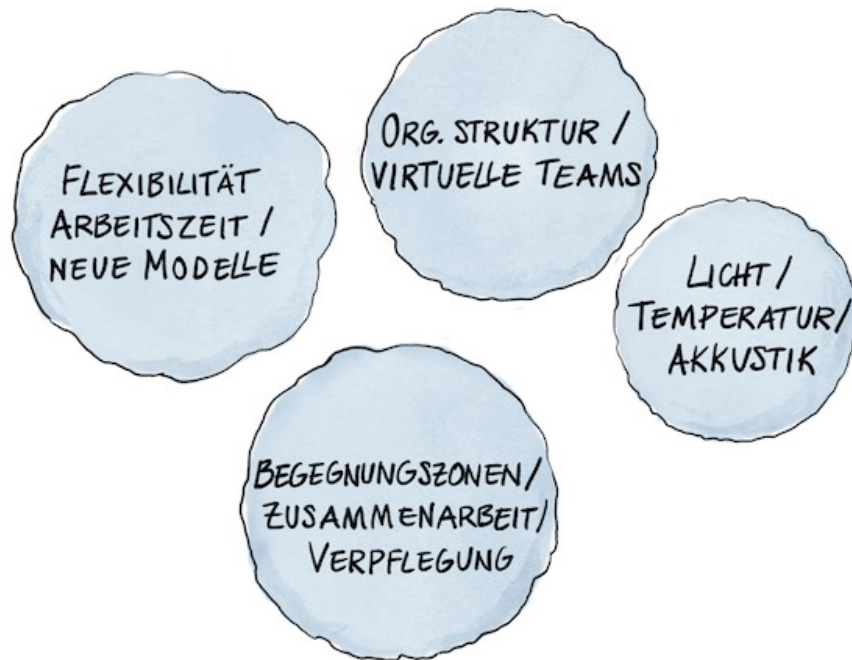
Workplace Transformation

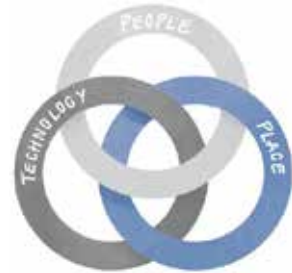


Führung und Kultur

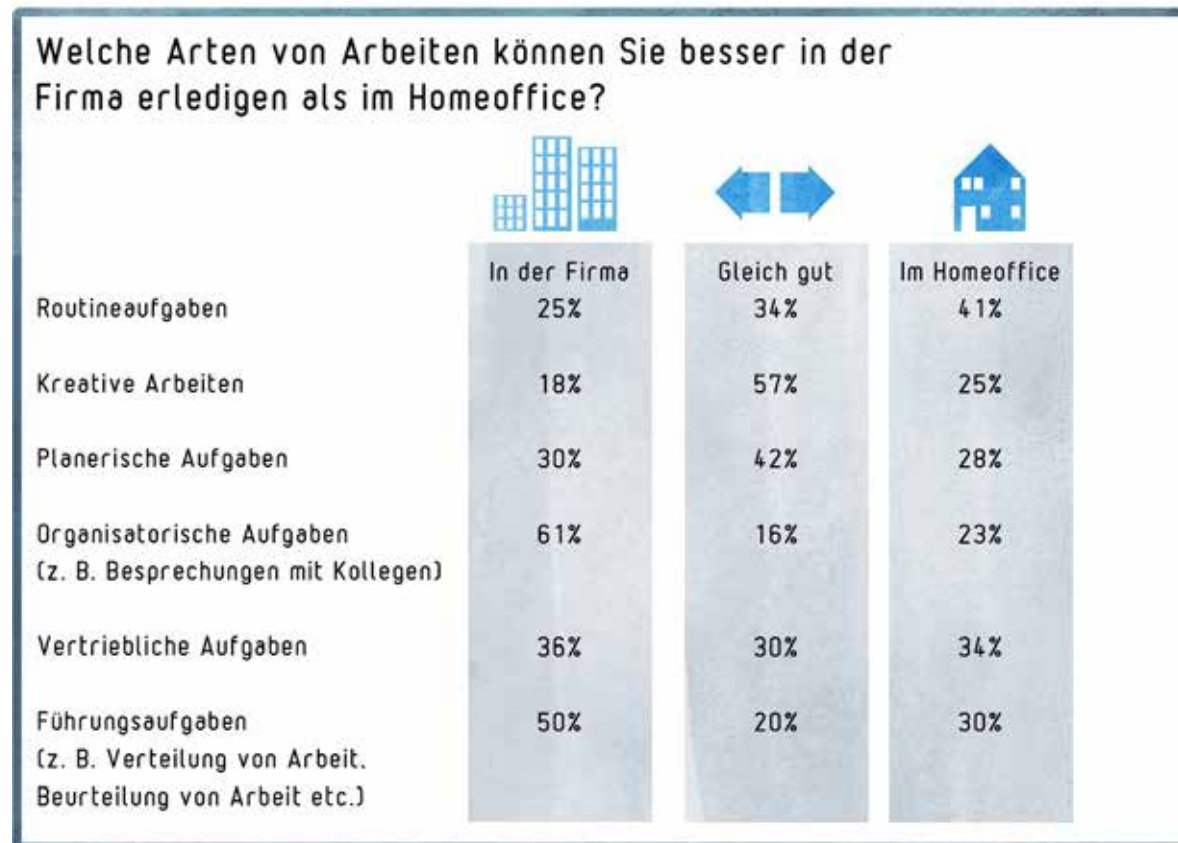


Arbeitsplatzgestaltung und Zusammenarbeit

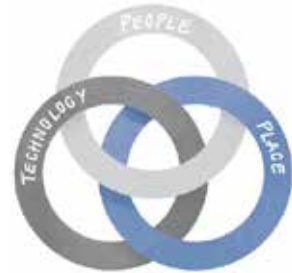




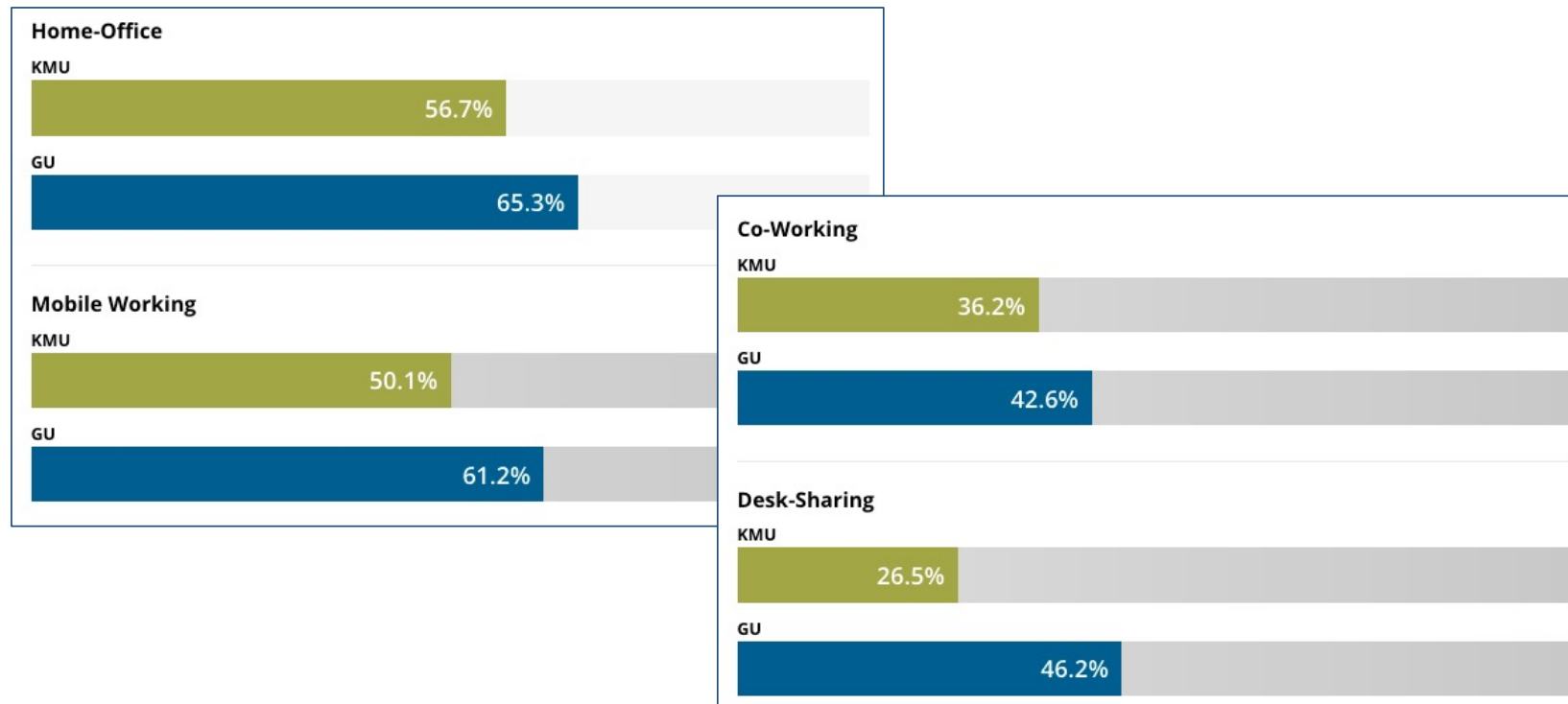
Weshalb noch ins Büro kommen?



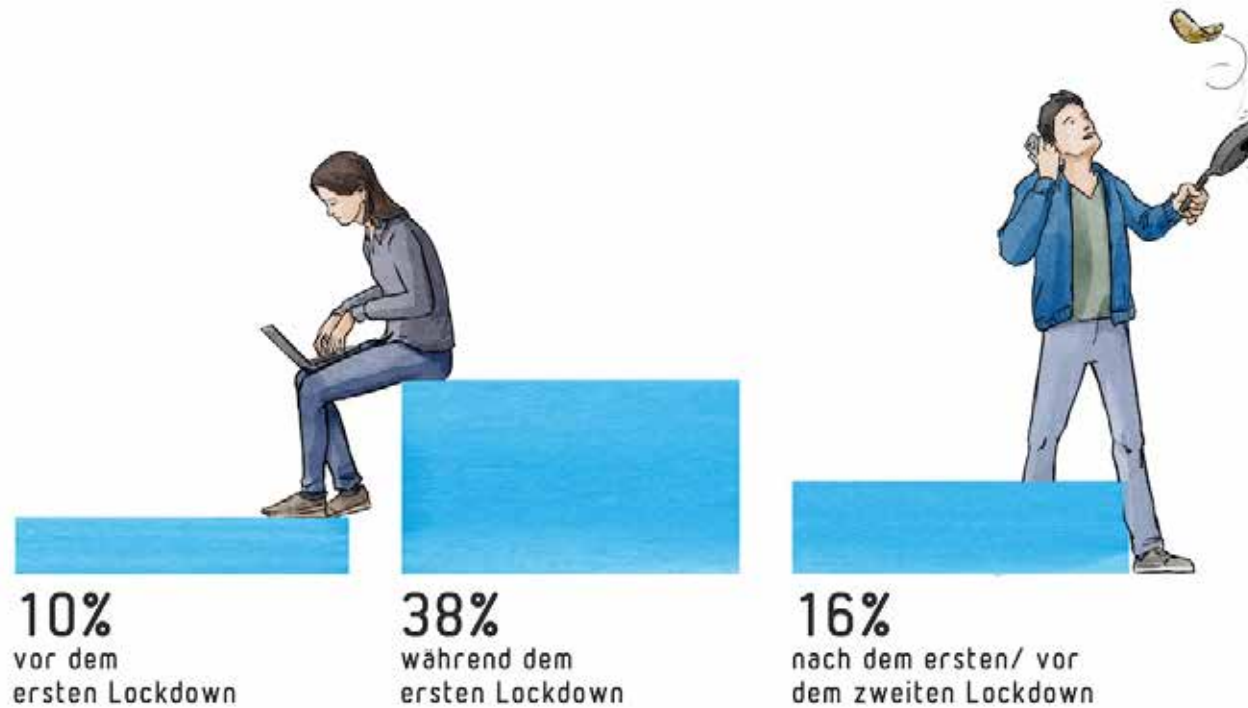
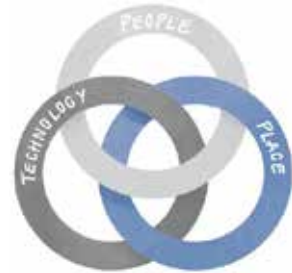
N. Krättli & M.K. Peter (2021): Arbeitswelt 4.0 - Das KMU der Zukunft: Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter. Beobachter Edition & Handelszeitung, Zürich.



Blended Working – Mobilflexibles Arbeiten



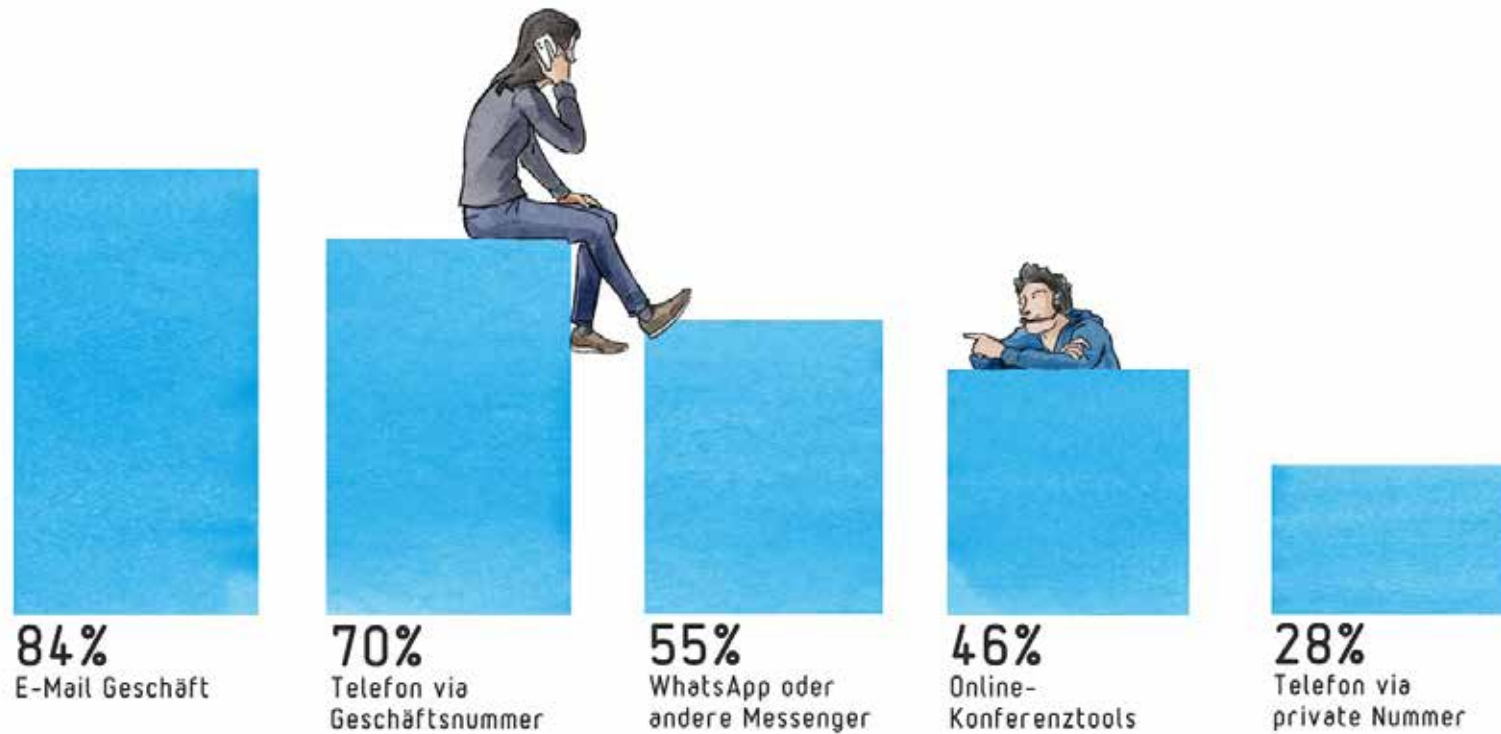
COVID-19: Das Homeoffice



Peter, MK, Hölzli, A, Kaelin, AW, Mändli Lerch, K, Vifian, P & Wettstein N (2020): Digitalisierung, Home-Office und Cyber-Sicherheit in KMU: Ein Beitrag zum Verständnis und zur Stärkung von Schweizer KMU mit 4–49 Mitarbeitenden im Umfeld von Corona (COVID-19). Projektbericht Die Mobiliar, digitalswitzerland, FHNW Hochschule für Wirtschaft, SATW, gfs-Zürich, Dezember



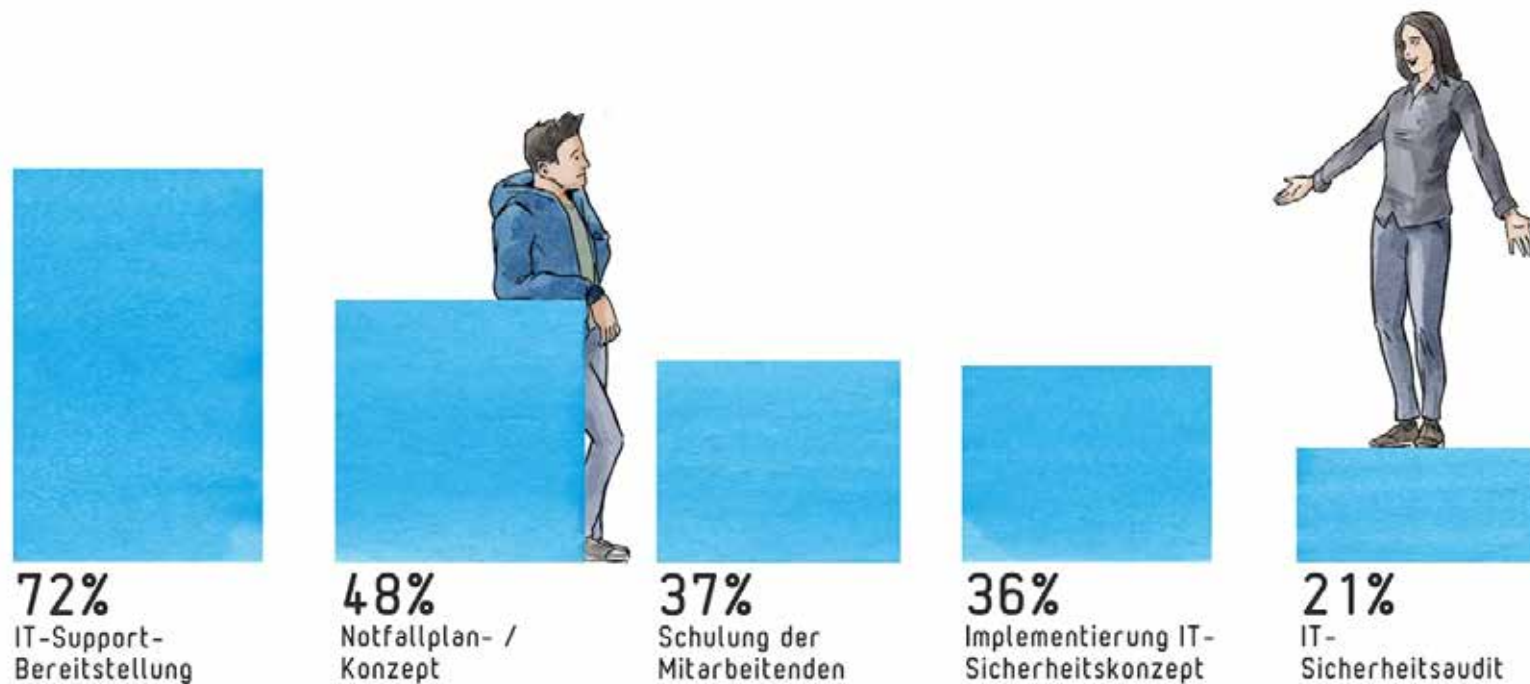
COVID-19: Kommunikationsplattformen



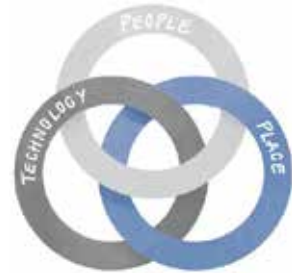
Peter, MK, Hölzli, A, Kaelin, AW, Mändli Lerch, K, Vifian, P & Wettstein N (2020): Digitalisierung, Home-Office und Cyber-Sicherheit in KMU: Ein Beitrag zum Verständnis und zur Stärkung von Schweizer KMU mit 4–49 Mitarbeitenden im Umfeld von Corona (COVID-19). Projektbericht Die Mobiliar, digitalswitzerland, FHNW Hochschule für Wirtschaft, SATW, gfs-Zürich, Dezember



Organisatorische Massnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit



Peter, MK, Hölzli, A, Kaelin, AW, Mändli Lerch, K, Vifian, P & Wettstein N (2020): Digitalisierung, Home-Office und Cyber-Sicherheit in KMU: Ein Beitrag zum Verständnis und zur Stärkung von Schweizer KMU mit 4–49 Mitarbeitenden im Umfeld von Corona (COVID-19). Projektbericht Die Mobiliar, digitalswitzerland, FHNW Hochschule für Wirtschaft, SATW, gfs-Zürich, Dezember



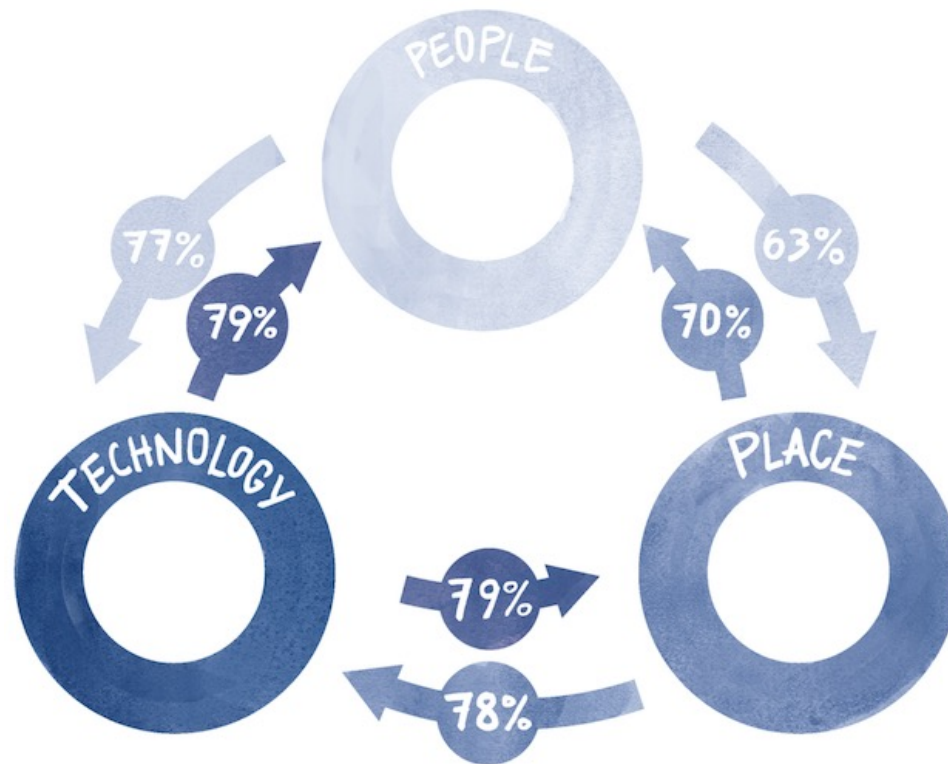
Blended Working – Mobilflexibles Arbeiten

Im Unternehmen	Unterwegs	Zu Hause
<p>Shared Desks</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desk Sharing ■ Hot Desking ■ Super Desking 	<p>Coworking Space</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Stundenbasierte Arbeitsplätze und Sitzungsräume 	<p>Homeoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsplatz zu Hause, vorzugsweise in einem Zimmer mit der notwendigen Infrastruktur
<p>Aktivitätenbasiertes Büro</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desk Sharing ■ Diverse Räume oder Zonen für <ul style="list-style-type: none"> → Team-/Projektarbeit → Small Talk/Ideenaustausch → Konzentrierte Einzelarbeit → Persönliche/vertrauliche Gespräche und Telefonate → Pausen und Entspannung 	<p>Mobile Working</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeiten unterwegs, wie z.B. im Zug, Bus oder Restaurant 	
	<p>Digital Nomad</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeiten überall, nach Bedarf 	

Quelle: Valérie Savoy & Marc K. Peter (2020): Blended Working: Der flexible Arbeitsplatz | www.blended-working.ch

N. Krättli & M.K. Peter (2021): Arbeitswelt 4.0 - Das KMU der Zukunft: Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter. Beobachter Edition & Handelszeitung, Zürich.

Workplace Transformation



Workplace Transformation





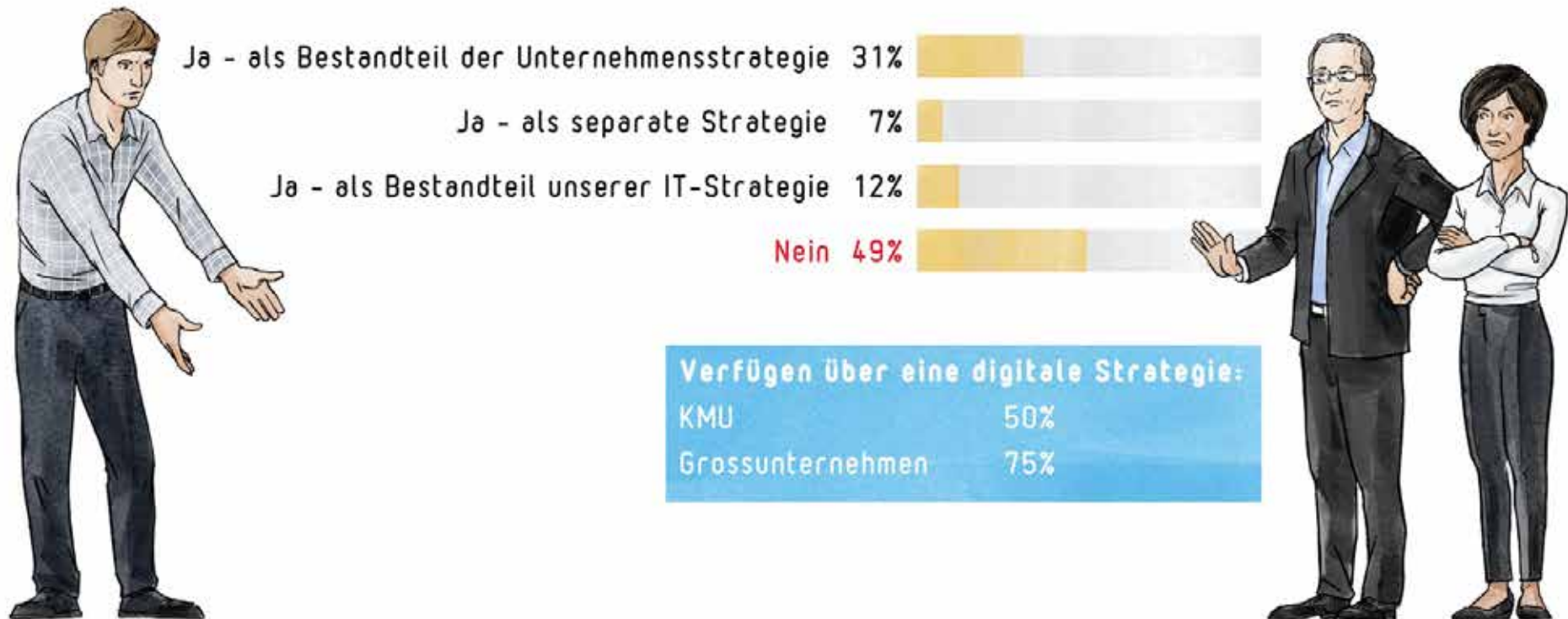
Peter, Marc K. (Hrsg.) 2021: Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter: Planung und Umsetzung der Digitalen Transformation. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW, Olten.

Strategische Themen in 2021



Peter, Marc K. (Hrsg.) 2021: Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter: Planung und Umsetzung der Digitalen Transformation. Forschungsresultate und Praxisleitfaden. FHNW, Olten.

Gibt es eine digitale Strategie?



Initialisierung mit den Workshop-Canvas

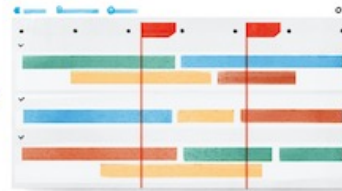
CANVAS



PRIORITÄTEN



ROADMAP



Potenziale der Digitalen Transformation

<p>1 Konstante Kundenorientierung Unternehmen legen einen starken Fokus auf die Kundenorientierung, personalisierte Angebote und digitale Kommunikations- und Absatzkanäle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches sind unsere Zielsegmente/Kernzielgruppen mit dem höchsten Potenzial? • Wie hoch ist die aktuelle Kundenzufriedenheit pro Segment/Kernzielgruppe? • Welches sind die zentralen (digitalen, neuen) Kundenbedürfnisse pro Segment/Kernzielgruppe (Identifikation z. B. mittels Customer Journey Mapping und Personas)? • Welche Daten zum besseren Verständnis sind vorhanden bzw. müssen erhoben werden? • Decken unsere Kompetenzen diese Kundenbedürfnisse ab? Wenn nein, was muss verändert werden? • Welche Bestandteile unseres Marketing-Mix (Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution, Zusatzleistungen) müssen wir anpassen? • Welche personalisierte Angebote (Dienstleistungen/Produkte) wollen wir neu anbieten? • Welche (digitalen) Kommunikationskanäle und -frequenzen nutzen wir zukünftig? • Welche (digitalen) Kanäle wollen wir neu anbieten? • Welche Systeme und Prozesse müssen wir anpassen? • Welches sind unsere Quick-Win-Maßnahmen, um sofort eine stärkere Kundenorientierung und -zufriedenheit zu erreichen? 	<p>2 Neue Technologien Dies beinhaltet Plattformen und Apps sowie die Vernetzung von Industrie- und Konsumentenprodukten (Industrie 4.0 bzw. Internet of Things).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die neuen verfügbaren Technologien und welches Potenzial haben sie für uns? • Wie werden sich diese Technologien weiterentwickeln und wie werden diese in der Zukunft genutzt? • Welche Software-Lösungen/Apps könnten unsere Marktleistungen und Prozesse aktivieren/unterstützen? • Welche Maßnahmen implementieren wir zur Erhöhung der IT-Sicherheit? • Welche ist unsere Technologie-Roadmap für die nächsten 5 – 10 Jahre? 	<p>4 Neue digitale Strategien und Geschäftsmodelle Bestehende Angebote werden hinterfragt, um neue oder erweiterte Leistungen/Geschäftsmodelle mittels Innovationen, Plattformen und Kooperationen zu erbringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie resistent und zukunftsgerichtet ist mein aktuelles Geschäftsmodell? • Welche Strategien/Geschäftsmodelle/Produkte bieten meine Mitbewerber und innovative Unternehmen an? • Welches sind die Bestandteile unserer Wertschöpfungskette: welche Leistungen/Produkte treiben (digitale) Kundennutzen, welche Leistungen/Produkte können separat angeboten werden (Hilfsmittel: Business Model Canvas)? • Welche Plattformen, Produkte, Kooperationsmodelle und Kanäle können unser Potenzial im Markt erhöhen/multiplizieren? • Mit welchen anderen Innovationen können wir die Marktleistungen erhöhen/erweitern/neu definieren? 	<p>6 Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit Die Digitalisierung treibt einen Veränderungsprozess an, der zu einer Anpassung der Führungsgrundsätze und neuen Organisationsformen führt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo stehen unsere Mitarbeitenden, welche Erstellung haben sie zu Digitalen Transformation? • Welche neuen Führungsgrundsätze und Organisationsformen wollen wir einführen? • Wie erarbeiten wir die Grundlagen für die digitale Leadership zusammen mit unseren Mitarbeitenden? • Welche Fähigkeiten brauchen wir, um die Transformation erfolgreich durchzuführen? • Wie können wir die Kreativitäts- und Innovationsprozesse unterstützen? • Wo macht es Sinn, digitale und mobile Arbeitsplätze anzubieten? • Wie begleiten wir konkret unsere Mitarbeitenden in diesem Veränderungsprozess?
<p>3 Cloud und Intelligente Daten Digitale Aktivitäten bedürfen datengetriebene Modelle/ intelligente Daten sowie flexible IT-Infrastrukturen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haben wir die bestehenden Plattformen und Daten bestmöglich verlinkt? • Sind unsere IT-Systeme inkl. webbasierte Lösungen für Kunden und Partner einfach zugänglich und skalierbar? • Welches Potenzial können wir aus den bestehenden Daten (Smart Data) ziehen? • Haben wir entsprechende Anforderungen an die IT-Sicherheit definiert und messen wir die Kriterien regelmäßig? • Haben wir die weiteren Potenziale von Lösungen in der Cloud und intelligenten Daten umfassend analysiert? Was beinhaltet unsere Roadmap? 	<p>5 Optimierte und automatisierte Prozesse Prozesse sollten standardisierter, schneller und effizienter ohne Medienbrüche gestaltet und, wo möglich, digitalisiert und automatisiert werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches sind meine aktuellen Prozesse und welche Prozesse müssen wir aufgrund neuer Anforderungen und Technologien modifizieren (Hilfsmittel: Prozesslandkarte)? • Welche Prozesse können wir (und wie) digitalisieren und automatisieren? • Welche Prozessverbesserungsmethoden setzen wir zukünftig ein, um agiler auf den Markt zu reagieren? • Welche Anforderungen an die IT gibt es aufgrund der neuen Prozesse? • Wie messen wir zukünftig unsere Prozessleistungen (Output)? • Welches sind unsere Quick-Wins, um Prozesse einfacher zu gestalten? 	<p>7 Digitales Marketing Mit dem digitalen Marketing ergeben sich neue und zum Teil automatisierte Ansätze in Vertrieb, Verkauf, Kommunikation, Service und Kundenbindung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches ist unsere neue, ganzheitliche digitale Marketingstrategie (Marketing, Vertrieb, Verkauf, Service)? • Wie werden die verschiedenen Teams neu aufgestellt und zukünftig zusammenarbeiten? • Welche Plattformen und Lösungen (z. B. Marketing-Automation, E-Commerce, CRM, Content Marketing, Social Media) werden wir zukünftig einsetzen? • Wie optimieren wir laufend unsere Marketing- und Vertriebsinstrumente? • Welche Prozesse, Meilensteine und Daten werden den Erneuerungsprozess des Unternehmens weiter unterstützen? 	



Peter, Marc K. (Hrsg.) 2017: KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW, Olten.

Potenziale der Workplace Transformation

	1 People (Mitarbeitende) Führung und Begleitung der Mitarbeitenden zu Blended Working. Dazu gehören kollaborationsformen, Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen, welche die Potenziale der technischen, digitalen und menschlichen Fähigkeiten bestmöglich kombinieren.	2 Place (Arbeitsumfeld) Gezielte räumliche Gestaltung und Ausstattung, abgestimmt auf den jeweiligen Arbeitscharakter (Arbeitsort/Einzelaufgaben/Teamwork) sorgen für verbesserte Arbeitsergebnisse (z.B. Effizienz, Effektivität, Innovationskraft, Verkaufserfolge).	3 Technology (Technologien) Zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit (Kollaboration) aller Beteiligten mit einer dem Menschen bedonenden Technik. Dank dem Einsatz von zukunftsgerichteten Hilfsmitteln für die Informations- und Wissensarbeitenden lassen sich enorme Potenziale erschöpfen.
Dimensionen des Blended Working	Leadership <ul style="list-style-type: none"> Wie sind unsere Führungsgrundsätze und aufgaben angepasst? Wie erreichen wir, dass unsere Führungskräfte ihr Verhalten und ihre Rolle entsprechend ausrichten? Wie stellen wir die Qualität, Produktivität und Performance in der Arbeitswelt 4.0 sicher? 	Arbeitsort <ul style="list-style-type: none"> Wie können externe Arbeitsmöglichkeiten genutzt werden? (Co-Working Spaces, Home-Office etc.) Wie ist der Arbeitsort/raum aussieht das Büro (Bsp. Home-Office) ausgestattet (Mülltüte, Sauberkeit, Beuh, Sicherheit)? Wie wird der Arbeitsort im normalen Arbeitsalltag ausgewählt werden? 	Strategie <ul style="list-style-type: none"> Welche Zusammenhänge/aktionen sollen durch die Technologie gefördert werden? Wie können wir durch den Einsatz von (Ergiebigen) Geräten und Tools mehr Arbeit effizient gestalten? Welche Daten und Informationen werden den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt?
	Arbeitsformen <ul style="list-style-type: none"> Wie gelingt uns die optimale ortsche und zeitliche Heranziehung der Arbeit? Wie gestalten wir unsere Organisation zur Förderung der Kollaboration? Wie unterstützen wir Selbstorganisation und -verantwortung? 	Arbeitsplatz <ul style="list-style-type: none"> Wie sind unsere Büroräumlichkeiten zu gestalten, um ein flexibles Arbeiten zu ermöglichen? Wie wird die ergonomische Ausstattung beim Arbeitsplatz außerhalb des Büros aus? Wie werden die Kosten (Arbeitgeber/- Arbeitnehmer) aufgeteilt? 	Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> Welche Kompetenzen einer Social-Collaboration-Infrastruktur sind für uns relevant? Mit welchen Endgeräten (Webcam, PC, Smartphone, Tablet) sollen unsere Teams arbeiten? Mit welcher Technologie sollen die verschiedenen Anzeigegeräte ausgestattet werden?
	Persönliche Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> Wie fördern wir gezielt unternehmerisches Denken und Handeln unserer Mitarbeitenden? Wie begünstigen wir den kontinuierlichen Auf- und Ausbau der Kommunikation und Zusammenarbeit? Wie bauen wir tragfähige Gesundheitskompetenzen bei den Mitarbeitenden auf? 	Arbeitsstil <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit können die Mitarbeitenden und Teams ihre Ressourcen frei einsetzen und organisieren? Inwieweit sind unsere Mitarbeitenden im strukturierten Arbeiten trainiert? Wie wurden die Mitarbeitenden für die optimale Nutzung des Arbeitsplatzes geschult? 	IT- / Datensicherheit <ul style="list-style-type: none"> Wie gewährleisten wir den sicheren Umgang mit Firmen-Kunden Daten mit Blended Working? Wie stellen wir Cyber-Security sicher? Wie wird die Nutzung von Social- und Privat-Chats mit Blended Working gewährleistet?
Querschnittsfunktionen	Arbeitsprozess <ul style="list-style-type: none"> Wie sind die Arbeitsplätze zur Unterstützung der Mitarbeitenden zu gestalten? Wie viel Beratungs- und Entscheidungshierarchie geben wir den Mitarbeitenden für ihre Aufgaben? Wie berechnen wir (Arbeitsanforderungen) der Mitarbeitenden? Wie sind die Arbeitsprozesse den neuen Möglichkeiten anzupassen? Welche Arbeitsrollen lassen wir unseren Mitarbeitenden an? Wie viel Arbeitsraum können wir unseren Mitarbeitenden an? Welche Arbeitsprozesse eignen sich für Blended Working? Welche Prozesse sind für ein effektives Arbeiten anzupassen? Wie kann um die Technologie dabei unterstützt werden? 		
	Zusammenarbeit & Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> Wie stellen wir den Wissensaustausch und die Entscheidungsfindung sicher? Wie bauen wir eine vernetzte und transparente Kommunikation auf? (Distanz auf?) Wie wird die Qualität der Zusammenarbeit im Team sowie mit Kunden und Lieferanten sichergestellt? Wie werden die Zusammenarbeit und Kommunikation auf Distanz sichergestellt? Wie werden die Bürostrukturen in Zukunft gestaltet/genutzt? Welche Richtlinien/Regel sind für eine Zusammenarbeit und Kommunikation auf Distanz notwendig? Welche Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit nutzen wir für ein Blended Working? Mit welchen technischen Maßnahmen machen wir die Firmenkommunikation mit Blended Working verfügbar? Wie bereiten wir Mitarbeitende auf die verteilte Kommunikation mit Blended Working vor? 		
	HR-Management <ul style="list-style-type: none"> Wie ist unsere HR-Strategie angepasst? Welche Änderungen/Anpassungen unserer Arbeitsmodelle sind notwendig? Wie sind unsere Arbeitsverträge und unser Gehalts-/Lohnmodell angepasst? Wie werden die Kriterien für ein Blended Working definiert und angeleitet (Bsp. Flexibilität)? Wie wird Blended Working festgehalten/geführt (Bsp. Anhang zum Arbeitsvertrag)? Woher kommt ein Arbeitsort für Arbeitgeber/Arbeitsplatz noch einen freien Arbeitsplatz? In welchen Formen der Unternehmensinfrastruktur für den privaten Gebrauch genutzt werden? Wie wird die Performance der Infrastruktur für Blended Working sichergestellt? Welche digitalen Tools nutzen wir für die Messung der Qualität und Performance? 		
	Strategie & Kultur <ul style="list-style-type: none"> Welche Bereiche unserer Unternehmenspolitik und -kultur sind anpassbar? Wie verankern wir Leitbild und Kultur, damit sie auch auf Distanz gelebt werden? Welche Bereiche/Funktionen/Mitarbeiter sind befähigt, Blended Working zu erlernen? Welchen Stellen wollen wir mit Blended Working leisten (z.B. Arbeitsgeber/Arbeitsnehmer, Co., Ausschub, etc.)? Wie wird Blended Working im gesamten Unternehmen/Projekt integriert? Wie groß darf der Anteil von Blended Working sein? Wie wird die Infrastruktur gestaltet (Bsp. Bereitstellung durch Firma oder BYOD Bring Your Own Device) und was ist für die Bereitstellung verantwortlich? Welchen Support leisten wir für Blended Working? Wie bestimmen welche Hilfen mit Blended Working (Bsp. digitale Geräte)? 		



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

Agenda

Handlungsfelder
der Digitalen
Transformation



Arbeitswelt 4.0 /
New Work

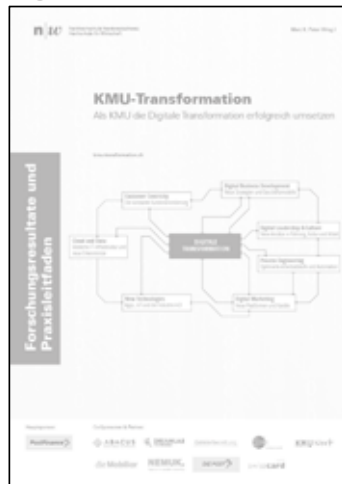


Strategie-
Initialisierung



Download Publikationen zur Digitalen Transformation

2017



kmu-transformation.ch

2019



arbeitswelt-zukunft.ch

2020



cyberstudie.ch

2021



strategische-transformation.ch

Merci
vielmals!



Kontakt



Prof. Dr. Marc K. Peter

Kompetenzzentrum Digitale Transformation
FHNW Hochschule für Wirtschaft
marc.peter@fhnw.ch

www.kmu-transformation.ch

www.arbeitswelt-zukunft.ch

www.digitale-transformation-artikel.ch