



## New Work = neue Normalität in der Arbeitswelt?

Die Corona-Pandemie prägt unser Bewusstsein und beschleunigt die Transformation in die neue Arbeitswelt. Die Pandemie ist aber nicht die Ursache dieser Entwicklung. Vielmehr sind es drei Megatrends, welche die Arbeitswelt nachhaltig und fundamental verändern. Und diese drei Megatrends werden auch weiter wirken, wenn die Pandemie dereinst überwunden sein sollte. von Alexander Villiger

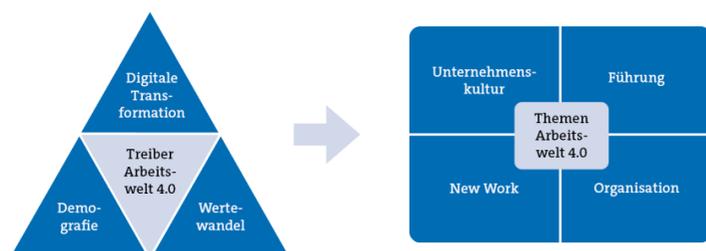
**D**igitale Transformation, demografische Entwicklung und Wertewandel sorgen für den Schub in Richtung neue Arbeitswelt. Diese bringt den menschlichen Bedürfnissen entsprechende Arbeitsformen. Dazu gehören: von Vertrauen geprägte Freiräume, Mitgestaltungsmöglichkeiten, Raum für Kreativität und flexible Arbeitsbedingungen.

### Digitale Transformation

Die digitale Transformation verändert Wertschöpfungsprozesse, Geschäftsmodelle sowie die Art der Zusammenarbeit. Zum einen ermöglichen neue Technologien mobiles Arbeiten. Zum anderen zeigt sich, dass jene Unternehmen die digitale Transformation erfolgreich meistern, welche permanente Innovation als Wertschöpfungsquelle erkannt haben. Nur wenn sich Mitarbeitende in einem inspirierenden Klima bewegen, Bestehendes hinterfragen und in einem fehlertoleranten Umfeld Ideen entwickeln dürfen, kann sich die geforderte Kreativität entfalten.

### Demografische Entwicklung

Parallel dazu sorgt die demografische Entwicklung dafür, dass Fachkräfte und



Unternehmenskultur, Führung, Organisation und neue Arbeitsformen bestimmen die Zukunft.

Grafik zVg, GKB

junge Talente zum knappen Gut werden. Man geht davon aus, dass im kommenden Jahrzehnt beinahe doppelt so viele Mitarbeitende in Pension gehen, wie im Arbeitsmarkt nachkommen. Wenn die Schweizer Wirtschaft weiter wächst, wird die Anzahl offener Stellen die Nachfrage bald übersteigen. Dies bringt talentierte Arbeitskräfte in eine Position, aus welcher sie die Bedingungen diktieren können.

### Wertewandel

Moderne Unternehmen beginnen bereits heute, Themen wie Sinnhaftigkeit, Mitge-

staltungsmöglichkeiten, Nachhaltigkeit, Entwicklungsperspektiven, Fairness, Toleranz, Flexibilität oder Familienfreundlichkeit in ihrer Kultur abzubilden. Die in alten Wertemustern gefangenen konservativeren Firmen werden mangels Nachwuchs vom Markt verschwinden.

### Die Gestaltung der neuen Arbeitswelt

Folgende vier Themenfelder sind zentral, um den Weg zur neuen Arbeitswelt erfolgreich zu meistern (siehe dazu auch die Abbildung oben).

**Unternehmenskultur:** In der heutigen Wissensgesellschaft sind motivierte

Mitarbeitende gefragt, die zur Entwicklung passender Lösungen ihren Kopf und zur Begeisterung der Kundschaft ihr Herz einbringen. Dieses Potenzial wird sich aber nur entfalten, wenn entsprechende Freiräume vorhanden sind.

**Führung:** Wenn Eigenverantwortung, Kreativität und unternehmerisches Denken gefordert wird, wirken formale Hierarchien wie aus der Zeit gefallen. Sie sorgen für eine mentale Distanz, die zur blossen, sinnentleerten Ausführung von Vorgaben verleitet und einen grossen Teil des Potenzials ungenutzt lässt. Inspiration und Selbstbefähigung sind die Zutaten moderner Führung.

Agilität und Innovation verlangen nach neuen **Organisationsformen**. Arbeitssilos und schwerfällige Entscheidungswege werden den Anforderungen der Digitalisierung – wie auch den Vorstellungen der Millennials – nicht mehr gerecht. An die Stelle der funktionalen treten flachere Organisationsformen, wie Prozess- oder Netzwerkorganisationen.

**Arbeitsformen:** Der herkömmliche Arbeitsplatz ist darauf ausgelegt, das operative Tagesgeschäft effizient zu erledigen, bietet jedoch keine innovativen Freiräume. Das Home Office ist eine Alternative zum Büro. Allerdings verein-

samen Mitarbeitende, die über längere Zeit zuhause tätig sind. In jüngster Zeit gewinnt mit dem Co-Working-Space eine dritte Form an Bedeutung. Sie zielt darauf ab, eine inspirierende Umgebung anzubieten. Es werden sich hybride Modelle durchsetzen, die alle drei Möglichkeiten berücksichtigen – passend zu den Bedürfnissen aller Involvierten.

### Fazit – New Work = New Normal

Der Kampf um Fachkräfte spitzt sich zu. Umso wichtiger wird das Angebot von attraktiven Arbeitsmodellen. Denn wer im Zeitalter der digitalen Transformation erfolgreich sein will, braucht motivierte, eigenverantwortliche und innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unternehmen und Führungskräfte, die nach der Pandemie in die alte Welt zurückkehren und die gewonnenen Freiräume und Kompetenzen wieder abschaffen, werden die Konsequenzen tragen müssen: in Form von demotivierten Mitarbeitenden, die weniger leisten oder sich einen Arbeitgeber suchen, der ihnen vertraut und an sie glaubt.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal der Graubündner Kantonalbank