



SCHMID+
PARTNER

FAMILY
BUSINESS
ADVISORS

«Mitarbeitende und Führende 4.0 – Alles anders?»

ZHAW Life Sciences & Facility Management
7. November 2019 | Wädenswil
Dr. Andreas Schmid





- Studium in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich
- Doktorat am Lehrstuhl für Human Resource Management bei Prof. Dr. Bruno Staffelbach
- Thema Dissertation: «Personalmanagement in Familienunternehmen» (summa cum laude)
- 10 Jahre Erfahrung als Berater für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen (KMU-Grösse)
- Themen: Nachfolge, Personalmanagement und Digitalisierung
- Dozent für Personal- und Projektmanagement an der Universität Zürich
- Managing Partner immocando AG (Prop-Tech Start-up)
- Management Kariem Hussein, Hürdeneuropameister 2014

Was verstehen Sie unter
Industrie 4.0 bzw. Arbeit 4.0?



- **Einleitung**

Wie sich die Arbeitswelt künftig verändert

- **Mitarbeitende 4.0**

Was (junge) Mitarbeitende wollen und was sie können (müssen)

- **Führungskräfte 4.0**

Wie Führungskräfte künftig führen müssen

- **Rekrutierung 4.0**

Wie Unternehmen in Zukunft Mitarbeitende gewinnen

- **Key Learnings 1.0**

Was Sie vom Referat mitnehmen



Einleitung

Wie sich die Arbeitswelt künftig verändert.

«Keine kontinuierliche Weiterentwicklung, sondern ein radikaler Umbruch der Arbeitswelt.»

«Nebst Fleiss und Routine zählen vor allem Wissen und Kreativität.»

«Automatisierung hat in den vergangenen Jahren mehr Stellen geschaffen als verdrängt.»

«Statt Massenproduktion voll automatisierte, vernetzte Herstellung massgeschneiderter Produkte.»

«Selbstverantwortung, Autonomie, Individualität und Flexibilität müssen tragende Werte der Arbeitskultur werden.»

«Menschen fürchten, ihren Job zu verlieren. Doch aufgrund des demografischen Wandels werden bis 2030 rund 25% weniger Menschen arbeiten. Industrie 4.0 hilft, den Mangel aufzufangen.»

(Deloitte, 2017; Lotter, 2015; Olesch, 2017)





- Begriff „Arbeit 4.0“ umfasst Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse in der gesamten Arbeitswelt, nicht nur den industriellen Sektor
- Grösster Umbruch seit der industriellen Revolution (insbesondere in Produktion, Logistik, Administration und Kundenberatung)
- Statt Stellenabbau eher Stellenverschiebung: Neue Funktionen entstehen
- Digitalisierung und rasanter Wandel stellen neue Anforderungen an Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende
- Arbeit wird flexibler, vernetzter und stärker digitalisiert
- Neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine
- Ausprobieren ist wichtiger als Planen, Scheitern gilt als Lernprozesses (Fehlerkultur)

10 wichtigste Kompetenzen

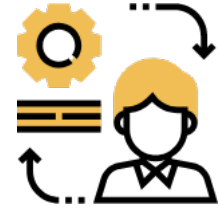
2020

1. Problemlösungskompetenz
2. Kritisches Denken
3. **Kreativität**
4. Personalmanagement
5. Koordination mit anderen
6. **Emotionale Intelligenz** ←
7. Beurteilung und Entscheidungsfindung
8. Serviceorientierung
9. Verhandlungskompetenz
10. **Kognitive Flexibilität** ←

2015

1. Problemlösungskompetenz
2. Koordination mit anderen
3. Personalmanagement
4. Kritisches Denken
5. Verhandlungskompetenz
6. **Qualitätskontrolle**
7. Serviceorientierung
8. Beurteilung und Entscheidungsfindung
9. **Aktives Zuhören**
10. **Kreativität**

(Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2016)



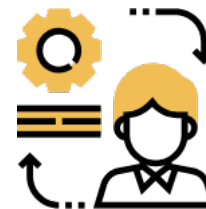
Produktionslogistik

Das Internet der Dinge verbindet Produkte, Lagersysteme und Betriebsmittel miteinander.

Beispiel

- Bauteile in Maschinen können ihren eigenen Zustand erkennen.
- Ist ein Austausch fällig, melden sie dies an den Hersteller, der das Ersatzteil automatisch produziert, losschickt und den Einbautermin vereinbart.

(Olesch, 2017)



Qualitätsprozesse

Moderne Sensorik führt zu einem viel höheren Niveau der Qualitätskontrolle – basierend auf Big Data.

Beispiel

- Auswertungsalgorithmen überwachen unterschiedlichste Prozesse und Parameter, identifizieren Fehlerquellen und leisten eine umfassende Qualitätsüberwachung.

(Königes, 2018)



Mitarbeitende 4.0

Was (junge) Mitarbeitende wollen und was sie können (müssen).

Was müssen **Mitarbeitende von morgen** können? Welche **Anforderungen** stellt die nächste Generation an Arbeitgeber?





- Vier zentrale Kompetenzen: Digital-, Daten-, Kollaborations- und Lernkompetenz
- Teamfähigkeit und Rollenflexibilität sind zentral, da die Zusammenarbeit über Abteilungs-, Fach- und Unternehmensgrenzen hinweg häufiger wird
- Permanente Abstimmungsprozesse innerhalb der Teams erfordern kommunikative Kompetenz und die Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Mehr Eigenverantwortung anstatt umfassendes Controlling (Selbstkompetenz)
- Mitarbeiter benötigen innere Stabilität, Unabhängigkeit und Fehlertoleranz
- Bedürfnis der Jungen: Sinn einer Aufgabe, Erfüllung, innere Befriedigung und ein wertschätzendes Umfeld - einen Beitrag zum grossen Ganzen leisten

(Bittelmeyer, 2016; ; IAP Studie (2017), 2018; Martens, 2018; Olesch, 2017)



- 1) Familiäres, entspanntes Arbeitsumfeld
- 2) Direktansprache, persönlicher Kontakt
- 3) Schnelle und authentische Kommunikation
- 4) Autonomie und flache Hierarchien
- 5) (Früh) eigene Ideen im Job einbringen, Verantwortung übernehmen
- 6) Abwechslung, Selbstverwirklichung
- 7) Schnelle Entscheidungen und Sofort-Feedback
- 8) Flexible Arbeitszeiten und moderne Arbeitsplätze, Life-Domain-Balance
- 9) Tiefere Löhne gegen höhere Arbeitsplatzsicherheit (-5% zum Branchendurchschnitt)
- 10) Transparentes Unternehmen, welches besonders online gut sichtbar ist

(Adämmer, 2018; eigene Forschung)





Führungskräfte 4.0

Wie Führungskräfte künftig führen müssen.

Welchen **Herausforderungen** müssen sich Führungskräfte künftig stellen? Wie müssen sie **führen**?





- Komplexität und Dynamik bestimmen die Führung im digitalen Wandel
- Führungskräfte sind Kommunikatoren, Lernbegleiter und «Change Leader», die selbstbewusste Mitarbeitende inspirieren und motivieren sollen
- Führung auf Augenhöhe mit Authentizität und Aufrichtigkeit (Vorbilder)
- Aufgaben und Führungsfunktionen werden projektbezogen und vorübergehend vergeben, Stellenbeschreibungen haben vielfach ausgedient
- Bedürfnis nach realer Interaktion steigt, je komplexer die Projektgestaltung
- Zusammenführung verschiedener Generationen, Commitment zu „Best Agern“
- Offene Kommunikationskultur und transparente Information (Vision, Entwicklungen)

(Bittelmeyer, 2016; Olesch, 2017; IAP Studie (2017), 2018; Schmelcher, 2018)



- 1) Situativ verschiedene Rollen in der Führung einnehmen können
- 2) Beziehungsförderndes Verhalten
- 3) Selbstbestimmtes Arbeiten ermöglichen
- 4) Lösungen für die digitale Welt erarbeiten
- 5) Vernetzung und Kooperationsmöglichkeiten bieten
- 6) Life-Domain-Balance ermöglichen
- 7) Hierarchien weichen der Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- 8) Attraktive Arbeitsumgebung
- 9) Entwicklungsmöglichkeiten bieten, Impulse geben und Potenzialentfaltung fördern
- 10) Effizientes Selbstmanagement

(Martens, 2018)





Rekrutierung 4.0

Wie Sie in Zukunft Mitarbeitende gewinnen.

Wie können Arbeitgeber künftig
Mitarbeitende **finden und gewinnen?**





- Arbeitnehmermarkt: Unternehmen müssen sich bei den Talenten bewerben
- Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Flexibilität als Hauptkriterien für UG-Attraktivität
- Authentische Kommunikation, Werte realistisch darstellen und mit authentischen Mitarbeiterberichten veranschaulichen
- Hire for attitude not for skills, training-on-the-job
- Unternehmenswebseite und Online-Jobbörsen sind die wichtigsten Kanäle für die Stellensuche (72% der Jobs werden heute über Suchmaschinen gefunden)
- Active Sourcing wird relevant: In Netzwerken, Foren, Blogs und sozialen Medien Beziehungen zu geeigneten zukünftigen Kandidaten aufbauen

(Ullah et al., 2017; Randstad, 2018)

- 1) Direktansprache über digitale Kanäle
- 2) Responsive Gestaltung der Unternehmenswebseite
- 3) Zeitnahe Rückmeldungen auf transparente und ehrliche Art
- 4) Kommunikation auf Augenhöhe, positive «Candidate Experience» schaffen
- 5) Mitarbeitende zu Botschaftern machen
- 6) Bewertungsportale, wie «kununu» aktiv bewirtschaften
- 7) Stetiges Engagement durch aktuelle Beiträge und regelmässige Interaktion
- 8) Aussagekräftige Bilder und prägnante Videos verwenden
- 9) Stelleninserate mithilfe von Videobotschaften der Mitarbeitenden ergänzen
- 10) Active Sourcing-Strategie entwickeln und anwenden

(Martens, 2018)





2,31



15.Juli 2018 • Mitarbeiter

**Verein der Seilschaften u.
Feindseligkeiten der ersten
Güte; unqualifizi. Mgmt das
laufend seine Zielvorgaben
verpasst;**

Arbeitsatmosphäre

Fließbandatmosphäre in der IT u. im Call Center, vgl. auch Artikel in Inside Paradeplatz; Selbstbedienungsmentalität bei den Linienvorgesetzten und insb. in der Geschäftsleitung.

FIRMA

STADT

HORGEN

JOBSTATUS

Ex-Job

POSITION/HIERARCHIE

Angestellte/r - Arbeiter/in



Bei uns sind Frauen und Männer genau gleich viel wert.

VBZ Zürich Linie
Umsteigen lohnt sich.

Wir suchen regelmässig motivierte Bus- und Tramfahrerinnen und Fahrerinnen in verschiedenen spannenden Bereichen. Die aktuellen Jobvideos und Stellenprofile finden Sie auf www.vbz.ch/jobs.
Wir stellen lieber die Weichen für eine erfolgreiche berufliche Zukunft, als auf den Traumprinzen zu warten.



Key Insights

Was Sie vom Referat mitnehmen können.

Welche sind die **Key Insights** zur Arbeit 4.0?



- Nicht ob der Wandel stattfindet, sondern wie schnell und wo zuerst
- Arbeit 4.0 hilft, den Fachkräftemangel aufzufangen
- Arbeit 4.0 fordert Offenheit, Neugierde und Veränderungsbereitschaft
- Starker Wertewandel in der kommenden Mitarbeitendengeneration
- Führung wird aufgrund verschiedener Rollen anspruchsvoller
- Rekrutierung wird zum Beziehungsmanagement





**SCHMID +
PARTNER**

FAMILY
BUSINESS
ADVISORS

Vielen Dank!

© 2019

SCHMID + PARTNER AG

Family Business Advisors

Schaffhauserstrasse 264

CH-8057 Zürich

Tel. +41 (0)44 312 12 00

www.schmidundpartner.com

info@schmidundpartner.com

