

# **DIE WACHSENDE ROLLE DER TECHNOLOGIE BEI DER EINBINDUNG VON MITARBEITERN**

## PERSPEKTIVE DES SPONSORS

Ein Arbeitsumfeld und Erlebnisse zu schaffen, die die Menschen lieben; die Mitarbeiter in das, was sie tun, und in einer Weise einzubinden, die sie dazu inspiriert, über sich hinauszuwachsen – das ist unsere Aufgabe als Führungskräfte.

Stärker eingebundene Mitarbeiter sind loyaler zu ihrem Unternehmen, sie erhöhen die Kundenzufriedenheit und sind innovativer – und tragen letztlich dazu bei, stärkere Marken und Unternehmen zu schaffen.

Mit Blick auf dieses Ziel werden traditionelle Büroräume mit Einzelarbeitsplätzen, die vor allem für individuelles Arbeiten konzipiert wurden, umgestaltet. An ihre Stelle treten die „Büros der Zukunft“, die mehr denn je Technologie zur Einbindung der Mitarbeiter nutzen und die so gestaltet werden, dass sie den raschen Veränderungen der Belegschaft, des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmodelle gerecht werden.

2020 wird die Belegschaft vorwiegend aus Millennials und Menschen der Generation Z bestehen. Sie erwarten nicht nur mehr Freiheit bezüglich wo und wann sie arbeiten, sondern sie sind auch mit Uber, Twitter und Smartphones in ihren Händen aufgewachsen. Für sie ist es wichtig, dass sich die Technologie-Erfahrungen aus ihrem Privatleben auch in ihren beruflichen Erfahrungen widerspiegeln. Sie möchten das „One Life“.

Um diesen veränderten Erwartungen gerecht zu werden, werden Arbeitsplätze bereits jetzt offener und flexibler, und das Büro der Zukunft wird diese Trends weiter vorantreiben. In diesem neuen Bericht war eine der interessantesten Antworten von Führungskräften diejenige auf die Frage, wie viel stärker IT-, HR- und Facility Management-Teams in den nächsten drei Jahren zusammenarbeiten werden, um das Büro der Zukunft zu verwirklichen. Dies ist eine wichtige Dynamik, die dazu beitragen wird, eine grundlegend neue Realität des Büros der Zukunft zu verstehen: Nämlich, dass die Adresse auf der Visitenkarte eines Mitarbeiters immer weniger mit dem Ort zu tun hat, an dem diese Person tatsächlich arbeitet.

Die Möglichkeit, von mehreren Orten aus zu arbeiten, bedeutet, dass Unternehmen verschiedene Arten von physischen Räumen in Betracht ziehen und die Vorstellung davon, was sie als „das Büro“ betrachten, erweitern müssen. Darüber müssen sich Facility Management- und HR-Teams abstimmen. Und auch die IT wird Teil der Diskussion sein müssen, um sicherzustellen, dass flexiblere Arbeitsumgebungen gleichzeitig auch sicherere und widerstandsfähige Arbeitsumgebungen sind.

Die Belegschaft und die Arbeitsplätze, die das Büro der Zukunft prägen, lassen sich nicht von Entfernungen abschrecken, und das gilt auch für sich ändernde Arbeitsmodelle. Die Generation FaceTime, WhatsApp und Skype, die in die Arbeitswelt eingetreten ist, ist der Auffassung, dass eine virtuelle Vernetzung genauso gut ist wie eine persönliche Interaktion. Sie erwarten, dass die Technologie am Arbeitsplatz es ihnen ermöglicht, Materialien sofort zu teilen, sich auf Knopfdruck zu verbinden und ständig Zugang zu Informationen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben.

Das Büro der Zukunft wird die Arbeit neu erfinden und sie verändern – von einem Ort, an den die Menschen gehen, in etwas, das sie tun. Es wird weniger um einen einzelnen Platz gehen, den sie ihr eigenen nennen, sondern um eine Reihe von Erfahrungen und Aktivitäten, die es ihnen ermöglichen, in ihrer eigenen Zeit und auf ihre eigene Weise zu arbeiten, die ihrem Leben einen zusätzlichen Sinn gibt.



**ALEX CHO**  
**PRESIDENT,**  
**PERSONAL SYSTEMS**  
**HP**

# DIE WACHSENDE ROLLE DER TECHNOLOGIE BEI DER EINBINDUNG VON MITARBEITERN

Es wird einen Kampf um Talente geben, und es werden die Unternehmen gewinnen, die ihre Neueinstellungen mit Technologien ausstatten, die sie effektiver und kreativer arbeiten lassen.

Technologie ist heute die primäre Art und Weise, wie Unternehmen ihre Belegschaft einbeziehen. In einer Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services unter 677 Führungskräften sagte die überwältigende Mehrheit von 86%, sie glaube, dass Technologie heute einen größeren Einfluss auf das Mitarbeiterengagement hat als noch vor drei Jahren. Ein ähnlicher Prozentsatz war der Meinung, dass Technologie auch weiterhin ein wichtiger Faktor beim Mitarbeiterengagement in den kommenden Jahren sein wird.

Die Erwartungen an die Möglichkeiten, die Technologie bieten sollte sind hoch: sei es der Zugriff auf Unternehmensdaten zu jeder Zeit und an jedem Ort oder dass Benutzer ihre eigenen Geräte und Arbeitsplätze auswählen können. Tatsächlich sagen die Führungskräfte in der Umfrage, dass digitale Arbeitsplätze, die es den Menschen ermöglichen, von überall und jederzeit zu arbeiten, eines der fünf wichtigsten Kriterien sind, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Jedoch geben nur drei von zehn Führungskräften an, dass ihre Unternehmen erfolgreich einen digitalen Arbeitsplatz entwickelt haben, der den Zugriff wirklich einfacher macht.

„Technologie hat die Arbeit nicht leichter gemacht. Sie hat die Arbeit schwieriger gemacht“, so Josh Bersin, Gründer von Bersin and Associates, einer Talentmanagement-Beratung. „Die Menschen leisten viele Überstunden, und sie sind überfordert.“ Er glaubt, dass Unternehmen die Möglichkeit haben, die Arbeitsumgebung technisch zu vereinfachen und Dienstleistungen zu entwickeln, die die Erlebnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen. Der durchschnittliche Mitarbeiter verbringe zu viel Zeit damit, herauszufinden, wie er seine Arbeit erledigen kann, anstatt sie tatsächlich zu erledigen. „Es geht nicht so sehr um die Qualität der Technologie. Es geht vielmehr um die Benutzerfreundlichkeit der Technologie“, sagt er.

Die Mobilität legt viel Macht in die Hände der Benutzer. Unternehmen geraten unter Druck, eine Technologieerfahrung zu schaffen, die den Einzelnen wirklich mit einbezieht. Der Schwerpunkt am Arbeitsplatz liegt nicht mehr auf dem Gerät selbst, sondern auf der Benutzererfahrung. IDC prognostiziert daher, dass die Mehrheit der G2000-Unternehmen innerhalb der kommenden drei Jahre

## HIGHLIGHTS

95 %

STIMMEN ZU, DASS DAS ENGAGEMENT EINE DIREKTE AUSWIRKUNG AUF DEN ERFOLG IHRES UNTERNEHMENS HAT.

54 %

SAGEN, DASS TECHNOLOGIE EIN ENTSCHIEDENDER ASPEKT FÜR BEWERBER IST, BEI DER ÜBERLEGUNG, EIN STELLENANGEBOT ANZUNEHMEN.

86 %

GLAUBEN, DASS DIE TECHNOLOGIE HEUTE EINEN GRÖßEREN EINFLUSS AUF DAS MITARBEITERENGAGEMENT HAT ALS NOCH VOR DREI JAHREN.

**Das Engagement und die Einbindung der Belegschaft** umfasst eine Vielzahl von Faktoren: Unternehmenskultur, Führung, Kommunikation, Anerkennung, Vergütung und die Motivation jedes Einzelnen.

ein Bürokonzept der Zukunft – eine flexible, intelligente, kollaborative virtuelle/physische Arbeitsumgebung – umsetzen wird, um die Erfahrungen und die Produktivität der Mitarbeiter zu verbessern. Diese Unternehmen werden die Erfahrung der Mitarbeiter als ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal nutzen, um Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen.

Die Mitarbeiter erwarten, dass ihre Technologien am Arbeitsplatz genauso nahtlos funktionieren wie die Geräte im privaten Bereich. Sie erwarten quasi, dass sie wie Endverbraucher behandelt werden. Dies ist eine veränderte Denkweise für IT-Fachleute, die es gewohnt sind, alle Hebel der Unternehmenstechnologie zu kontrollieren. Sie müssen jetzt mehr wie Dienstleister denken – sie müssen verstehen und antizipieren, was die Nutzer brauchen, um produktiv und vernetzt zu bleiben, damit sie ihre Arbeit engagiert erledigen können. Gleichzeitig müssen Unternehmen auf bis zu fünf verschiedene Generationen in der Belegschaft eingehen und die unterschiedlichen Arbeitsgewohnheiten, die diese pflegen, berücksichtigen.

### Die Erfahrungen der Mitarbeiter

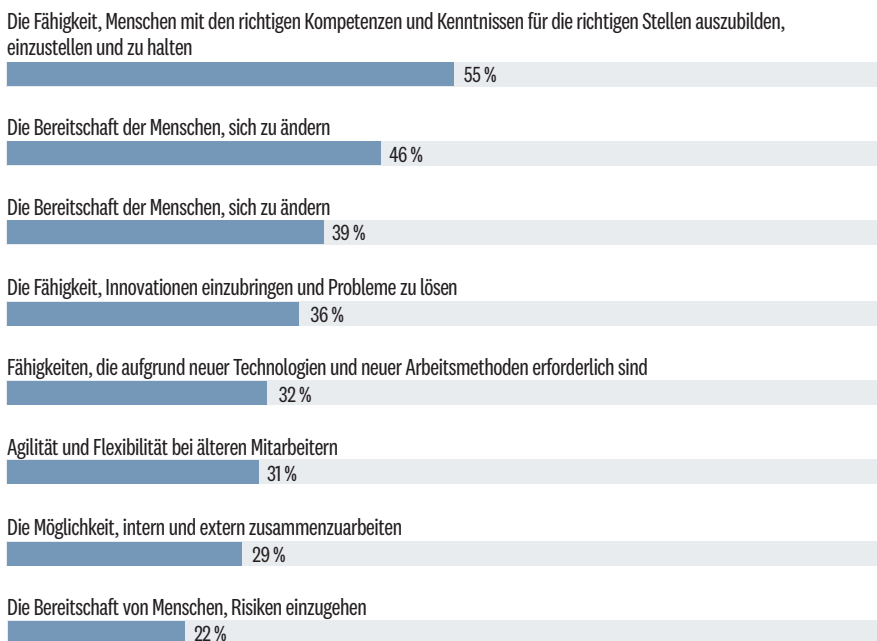
Führungskräfte erkennen, dass das Engagement und die Einbindung der Belegschaft für den Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind. Fast alle (95%) stimmen zu, dass das Engagement einen direkten Einfluss auf den Erfolg ihrer Organisation hat und dass Kundenzufriedenheit ohne zufriedene Mitarbeiter eine schier unüberwindbare Herausforderung ist.

In den kommenden drei Jahren wird die größte Herausforderung für Unternehmen die Fähigkeit sein, Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen für die richtigen Stellen auszubilden, zu rekrutieren und zu halten. **GRAFIK 1** Gleichzeitig gibt fast die Hälfte der Befragten an, dass der zukünftige Erfolg ihres Unternehmens von einer belastbaren Belegschaft abhängt, die sich mit Hilfe von neuen Technologien und Arbeitsmethoden weiterentwickelt. **GRAFIK 2** Doch nur ein

GRAFIK 1

## WAS FÜHRUNGSKRÄFTEN SCHLAFLOSE NÄCHTE BEREITET: DER KAMPF UM TALENTE UND CHANGE MANAGEMENT

Welches sind die größten HR-Herausforderungen in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren?



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, FEBRUAR 2019

Viertel der Befragten bestätigt, dass es ihren Unternehmen gelungen ist, eine solche Belegschaft erfolgreich zu entwickeln. Fast die Hälfte (46%) der befragten Führungskräfte ist der Meinung, dass der zukünftige Arbeitsplatz um hoch engagierte, leistungsstarke Teams herum organisiert ist.

Das Engagement und die Einbindung der Belegschaft umfasst eine Vielzahl von Faktoren: Unternehmenskultur, Führung, Kommunikation, Anerkennung, Vergütung und die Motivation jedes Einzelnen. Das Mitarbeiterengagement ist per Definition ein sehr persönliches Thema. Die meisten der befragten Führungskräfte (70%) gaben eine persönliche Antwort, als sie nach den wichtigsten Faktoren für das Mitarbeiterengagement gefragt wurden. Der gemeinsame Nenner dieser individuellen Antworten war: Unternehmenskultur, Mission, Ziele und Teams am Arbeitsplatz.

Technologie ist dabei die Grundlage für die übergeordneten Elemente, die eine positive Mitarbeitererfahrung schaffen sollen: die Möglichkeit zusammenzuarbeiten, zu kommunizieren, produktiv zu sein und die richtigen Tools zu haben, um die Arbeit erledigen zu können. Andererseits kann veraltete oder überholte Technologie ein wichtiger Grund für Frustration und Demotivation am Arbeitsplatz sein, sagt Jacob Morgan, Gründer von FutureWorkUniversity.com und Autor von *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*.

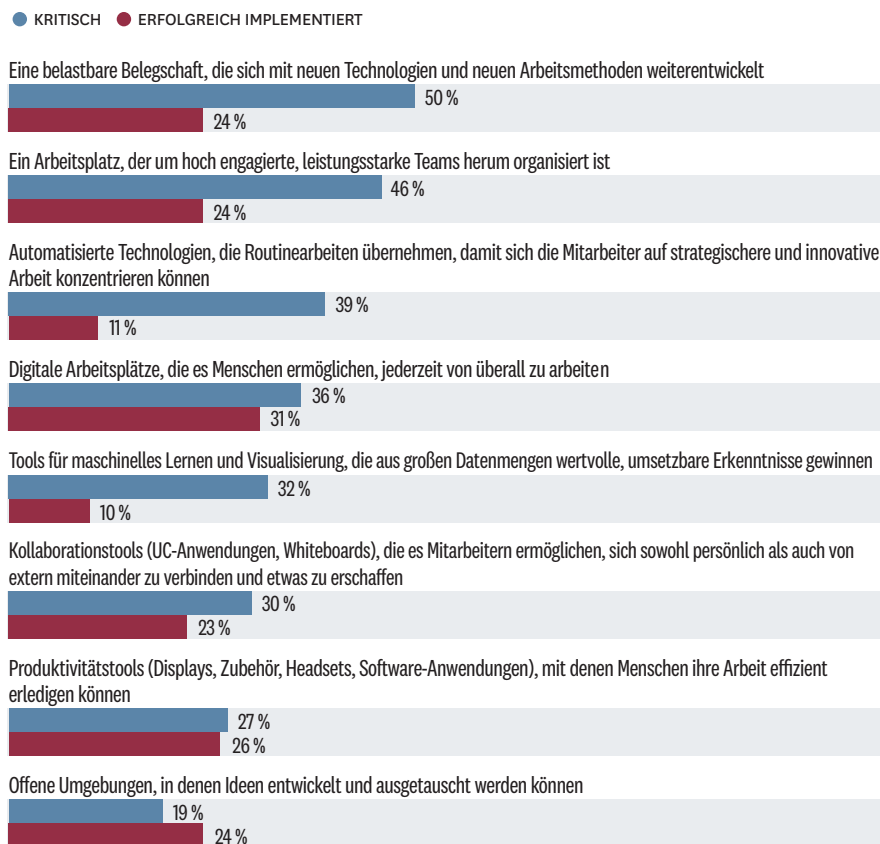
„Wenn Ihre Mitarbeiter nicht über die Tools und Ressourcen verfügen, die sie brauchen, um ihre Arbeit zu erledigen und effizient zu lernen, spielt es keine Rolle, wie großartig Ihre Unternehmenskultur oder wie schön Ihre Räumlichkeiten sind. Die Mitarbeiter können bei ihrer Arbeit dann einfach nicht effektiv oder produktiv sein“, sagt er.

Unternehmen, die nicht über die richtigen Technologien verfügen, schaffen im Endeffekt eine

GRAFIK 2

## EINE BELASTBARE, ENGAGIERTE BELEGSCHAFT IST DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Welche der folgenden Eigenschaften sind Ihrer Meinung nach für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens am wichtigsten? Wie erfolgreich war Ihr Unternehmen bei der Umsetzung dieser Punkte?



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, FEBRUAR 2019



**„WENN IHRE MITARBEITER NICHT ÜBER DIE RICHTIGEN TOOLS UND RESSOURCEN VERFÜGEN ... SPIELT ES KEINE ROLLE, WIE GROSSARTIG IHRE UNTERNEHMENSKULTUR ODER WIE SCHÖN IHRE RÄUMLICHKEITEN SIND. DIE MITARBEITER KÖNNEN DANN EINFACH NICHT EFFIZIENT ODER PRODUKTIV ARBEITEN.“ – JACOB MORGAN**

# Nur sehr wenige Befragte legen großen Wert auf Spitzentechnologien, aber sie wollen die richtigen Anwendungen und die richtige Hardware.

Umgebung, in der es schwierig ist, zu kommunizieren oder zusammenzuarbeiten, oder in der flexible Arbeitsmodelle einfach nicht möglich sind. „Wenn Mitarbeiter nicht einfach neue Dinge lernen können oder wenn sie Arbeit doppelt machen müssen, werden sie frustriert. Dann verlieren sie im Laufe der Zeit die Bindung und die Lust – und verlassen das Unternehmen schließlich“, so Morgan.

## Technologie und Nachwuchstalente

Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte gibt an, dass Technologie ein wichtiger Faktor ist, wenn Kandidaten über die Zusage für eine neue Arbeitsstelle entscheiden. Eine ähnliche Anzahl sagt, dass das Design von Geräten wichtig ist, um Mitarbeiter anzuziehen – und sie auch nach ihrer Einstellung an das Unternehmen zu binden. Führungskräfte erkennen eindeutig die Rolle der Technologie bei der Erhaltung der Produktivität und

beim aktiven Engagement der Mitarbeiter an. Aber nur 27% der Unternehmen messen, wie sich die Erfahrungen, die die Nutzer mit ihrer Technologie machen, auf deren Engagement auswirkt.

Auf der anderen Seite bewerten die Nutzer – einschließlich der Führungskräfte in unserer Umfrage – laufend ihre Technologieerfahrungen und -erlebnisse. Ein Drittel geht davon aus, dass die Wettbewerber über bessere Technologien verfügt. Das ist etwas, das jedem Unternehmen zu denken geben sollte. Fast die Hälfte sagt, dass die Technologie, die sie zu Hause verwenden, benutzerfreundlicher ist als die Technologie, die sie am Arbeitsplatz haben. „Früher war das Büro der Ort, an dem die neueste Technologie zu finden war“, sagt Bersin. Jetzt sei es umgekehrt. „Mit smarten Geräten kann man zu Hause erstaunliche Dinge tun“, fügt Bersin hinzu. „Und dann geht man ins Büro und hat da einen Haufen Sachen, die nicht funktionieren.“

Was brauchen Unternehmen also, um Talente anzuziehen und zu halten? Nur sehr wenige der Befragten (22%) legen großen Wert auf Spitzentechnologien, aber sie wollen die richtigen Anwendungen und die richtige Hardware. **GRAFIK 3** „Die Menschen wollen Tools, die in ihren Arbeitsablauf passen“, so Bersin. „Sie wollen Systeme und Tools, die wie eine App auf ihrem Smartphone funktionieren und die sich in alles integrieren lassen, was sie bereits nutzen.“

So gibt beispielsweise mehr als die Hälfte der Befragten (52%) an, dass Kollaborationstechnologie für Video- und Audiokonferenzen wichtig ist, um junge Talente zu gewinnen und zu halten. „Aber wir haben eigentlich zu viele Kollaborationstools“, meint Bersin. „Die richtige Lösung besteht darin, die vorhandenen Tools zu integrieren und sie für die passenden Zwecke auszuwählen.“

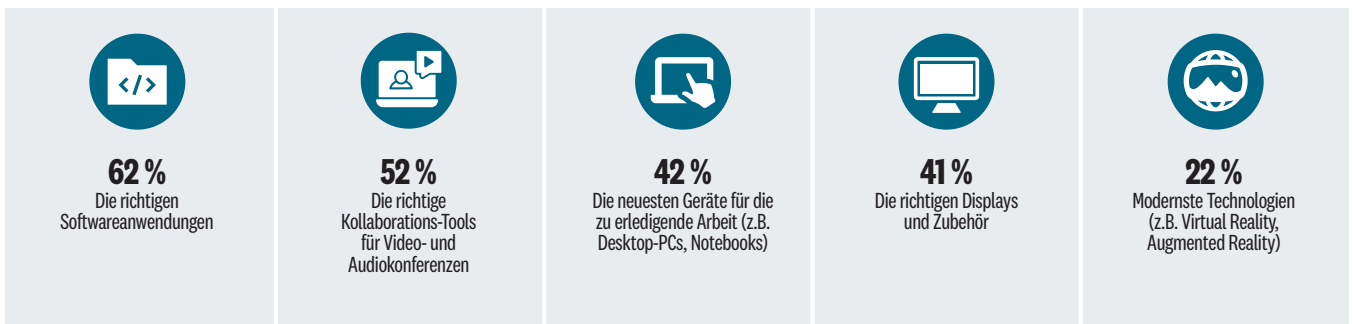
Wenn es um die Technologie geht, die Führungskräfte für ihre Arbeit benötigen, bleiben sie mit den Entscheidungen meist hinter dem zurück, was sie tatsächlich brauchen. Fast drei Viertel (73%) sagen, dass sie in der Lage sein müssen, Inhalte während eines Meetings zu teilen, aber weniger als die Hälfte gibt an, dass sie diese Möglichkeit auch haben. Sieben von zehn benötigen eine gute Audioqualität, aber nur vier von zehn Personen bestätigen, dass sie

GRAFIK 3

## ARBEITNEHMER WOLLEN DIE RICHTIGE TECHNOLOGIE, NICHT UNBEDINGT DIE NEUESTE

Wie wichtig ist jede der folgenden Technologien, um Talente für Ihr Unternehmen zu gewinnen und zu binden?

AUF EINER SKALA VON 1 BIS 10, WOBEI 10 ÄUßERST WICHTIG UND 1 ÜBERHAUPT NICHT WICHTIG IST. 8–10, WICHTIG BIS EXTREM WICHTIG.



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, FEBRUAR 2019

mit der aktuellen Audioqualität auch zufrieden sind. [GRAFIK 4](#)

## Die Belegschaft vernetzen

Vor nicht allzu langer Zeit war jeder Arbeitnehmer auf einen Festnetzanschluss und einen Personal Computer angewiesen, um in Verbindung zu bleiben. Heute spielen Smartphones und Tablets, Daten und Analytics sowie Cloud-basierte Plattformen die wichtigste Rolle bei der Einbeziehung und Einbindung von Mitarbeitern. [GRAFIK 5](#) Führungskräfte erwarten, dass künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge, robotergestützte Prozesse und Augmented Reality innerhalb der nächsten drei Jahre einen weitaus größeren Einfluss auf die Arbeit haben werden als heute. Mobilität – Smartphones, andere persönliche Geräte und Displays, die diese ermöglichen – werden immer noch wichtig sein. Diese Dinge werden dann einfach vorausgesetzt – so wie heute Strom und Internetzugang. Ihre Auswirkungen werden am deutlichsten zu spüren sein, wenn sie nicht auf dem neuesten Stand und nicht kompatibel mit den Technologien sind, die die nahe Zukunft prägen werden.

## Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft

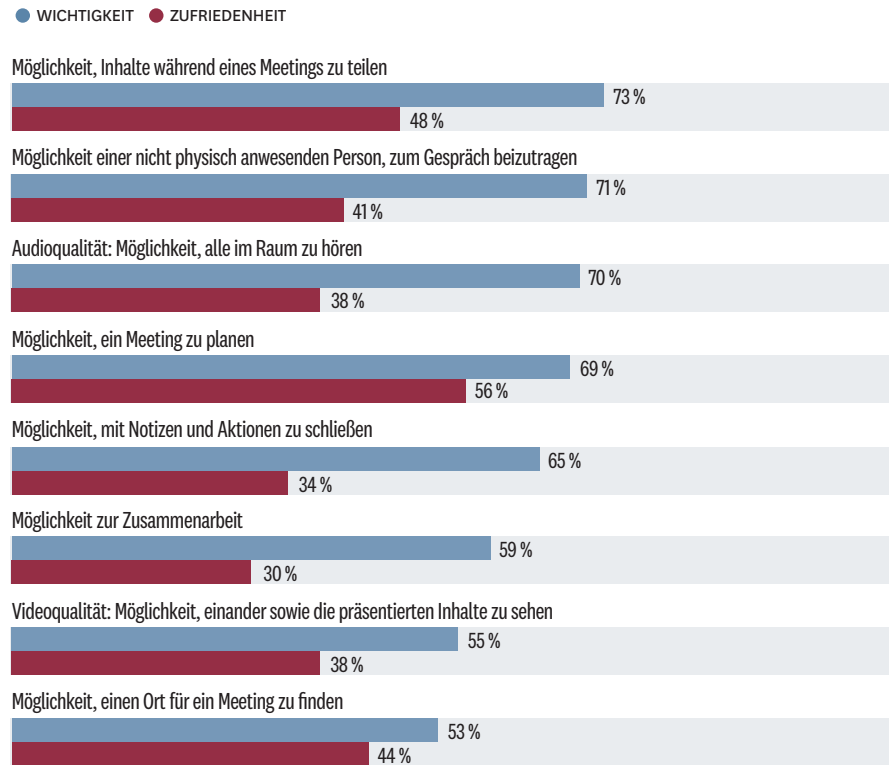
Da die Arbeit immer offener und dezentraler verteilt wird, brauchen die Menschen die richtigen Tools, um in Verbindung zu bleiben, ihre Arbeit besser zu erledigen und die Einbindung zu fördern. Die technologischen Ökosysteme werden immer virtueller und die Erwartungen der Benutzer entwickeln sich weiter. Deshalb müssen IT-Fachleute einen strategischen Ansatz entwickeln und funktionsübergreifend arbeiten, um eine Benutzererfahrung zu schaffen, die Mitarbeiter nicht nur produktiv, sondern auch kreativ tätig sein lässt.

Um dies zu erreichen, prognostizieren die Befragten, müssen IT-Fachleute enger mit dem Facility Management, den Personalabteilungen und den Anwendern selbst zusammenarbeiten, um zu verstehen, inwiefern die Technologie eines Unternehmens zur Arbeitsplatzgestaltung und zur Unternehmenskultur beitragen kann. [GRAFIK 6](#)

GRAFIK 4

## DIE MÖGLICHKEIT ZUR KOLLABORATION IST ENTSCHEIDEND, WENN ES UM DIE WAHL DER TECHNOLOGIE GEHT

Wie wichtig sind die folgenden Punkte, um Ihre Arbeit zu erledigen? Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten Ihres Unternehmens?



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, FEBRUAR 2019



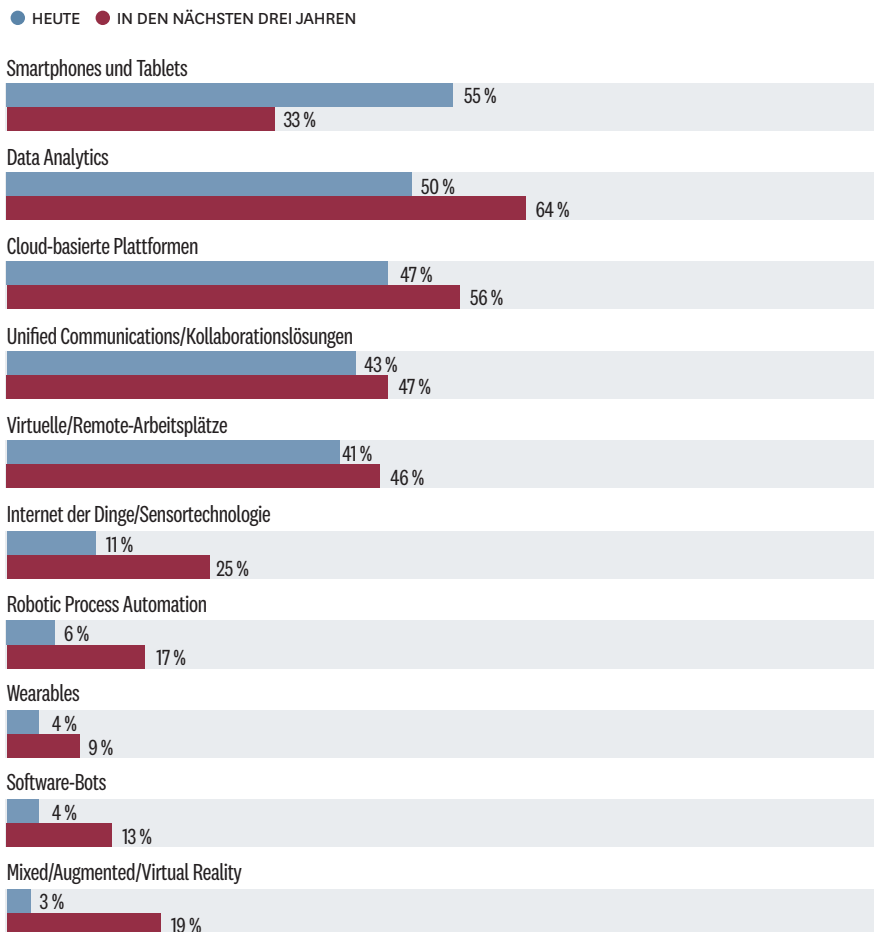
„IT-ENTSCHEIDUNGSTRÄGER MÜSSEN HERAUSFINDEN, WAS DIE MITARBEITER AM MEISTEN SCHÄTZEN, UND DANN EVALUIEREN, WIE SIE DIE TECHNOLOGIE NUTZEN KÖNNEN, UM DIESE DINGE UMZUSETZEN.“  
– JACOB MORGAN

State-of-the-art Technologie ist **mehr als doppelt so wichtig** wie Zusatzleistungen am Standort oder ein ansprechendes Bürodiesign, um Talente anzuziehen und zu halten.

GRAFIK 5

## DIE EINFLUSSREICHSTEN TECHNOLOGIEN VON HEUTE FÜR DIE ZUKUNFT

Welche der folgenden Technologien haben heute den größten Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? Welche der folgenden Technologien werden Ihrer Meinung nach in den nächsten drei Jahren den größten Einfluss auf die Arbeit in Ihrem Unternehmen haben?



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, FEBRUAR 2019

„Eines der Dinge, an denen IT-Entscheidungsträger am meisten arbeiten müssen, ist das Verständnis des Faktors Mensch bei der Arbeit; d.h. sie müssen mit anderen Teams wie z.B. HR zusammenarbeiten“, sagt Morgan. „Sie müssen herausfinden, was die Mitarbeiter am meisten schätzen, und dann evaluieren, wie sie die Technologie nutzen können, um diese Dinge umzusetzen.“

Gleichzeitig ist der Arbeitsplatz nicht mehr ein fest definierter Ort. Für viele Menschen gibt es eine Reihe von Arbeitsorten. „Viele Unternehmen schaffen unterschiedliche Arbeitsumgebungen für die Mitarbeiter, mit offenen und geschlossenen Räumen, Meeting-Räumen und Rückzugsorten, wie z. B. kleine Zen-Gartenbereiche“, fügt Morgan hinzu. „All diese verschiedenen Räume können mit Technologie ausgestattet werden, um die Arbeit effektiver, produktiver und effizienter zu gestalten.“

Ein solches Beispiel wäre ein Konferenzraum mit Technologie, die es den Benutzern ermöglicht, mit Menschen überall auf der Welt zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen. Einige Einrichtungen verfügen sogar über Sensoren zur Auswertung des Nutzerverhaltens, um zu sehen, wie die Mitarbeiter ihren Raum nutzen. „Es geht nicht nur um die Software, die man verwendet. Es geht auch um die physische Technologie, mit der man interagiert“, so Morgan.

Um den Arbeitsplatz der Zukunft zu schaffen, sollten Unternehmen Folgendes beachten:

- Ein effektiver Technologieeinsatz beginnt mit dem Verständnis des Faktors Mensch bei der Arbeit.

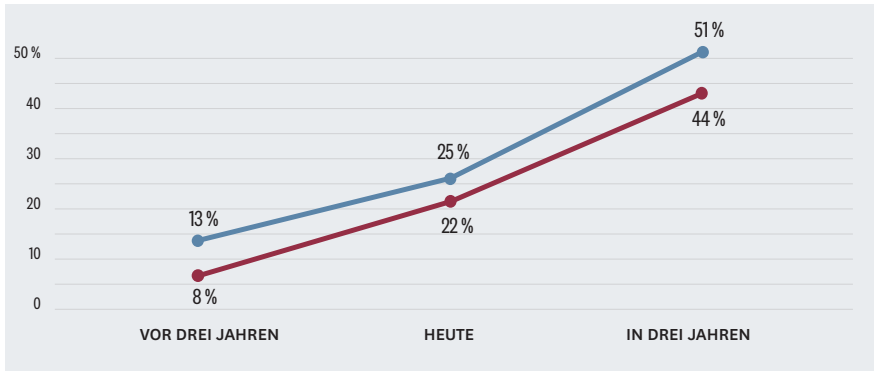


## IT WIRD TIEFERGEHENDE ZUSAMMENARBEIT BIETEN

### Die richtigen Entscheidungsträger einbinden

Prozentsatz der Befragten, die sagen, dass sie eng zusammenarbeiten

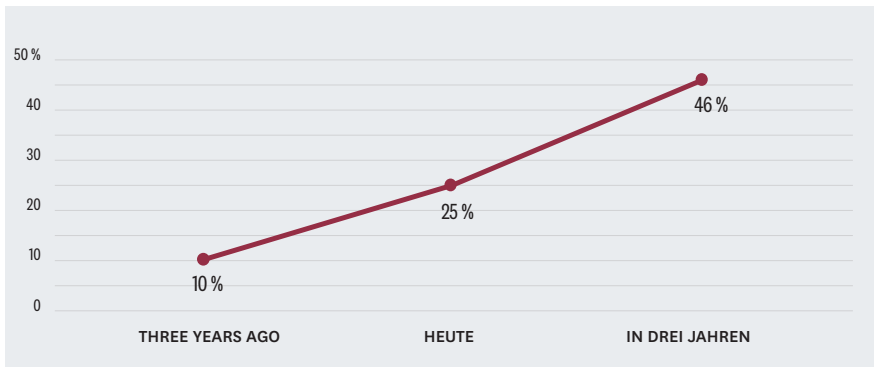
● IT UND FACILITY MANAGEMENT ● IT UND HR



TECHNOLOGIE ALLEIN KANN ZWAR KEINE ENGAGIERTEN ARBEITSKRÄFTE SCHAFFEN, ABER SIE SPIELT EINE ENTSCHEIDENDE ROLLE, DIE IN ZUKUNFT NOCH WICHTIGER WERDEN WIRD.

### Den Endbenutzern die Wahl geben

Prozentualer Anteil der Befragten, die angeben, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen eine große Auswahl an Technologien zur Verfügung haben



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, FEBRUAR 2019

- Technologie ist mehr als Software, Cloud-Dienste und Anwendungen; es geht auch um die physische Technologie – die Geräte, Sensoren und Gestaltung der Räume, in denen Menschen sich treffen und arbeiten.
- Die richtige Technologie kann Menschen anziehen und dafür sorgen, dass sie sich jeden Tag voll und ganz in ihre Arbeit einbringen.

Rolle, die in Zukunft noch wichtiger werden wird. „Technologie, Kultur und der physische Raum – alle drei Dinge zusammen sind notwendig, um ein wirklich „erlebbares“ Unternehmen zu schaffen“, sagt Morgan.

Technologie allein kann zwar keine engagierten Arbeitskräfte schaffen, aber sie spielt eine entscheidende

---

## METHODIK UND TEILNEHMERPROFIL

Insgesamt 677 Befragte aus der HBR-Leserschaft (Magazin/  
E-Newsletter-Leser, Kunden, HBR.org-Nutzer) haben die Umfrage ausgefüllt.

---

### GRÖSSE DES UNTERNEHMENS

<b>39 %</b> WENIGER ALS 500 MITARBEITER	<b>9 %</b> 500-999 MITARBEITER	<b>16 %</b> 1.000 - 4.999 MITARBEITER	<b>9 %</b> 5.000 - 9.999 MITARBEITER	<b>27 %</b> MEHR ALS 10.000 MITARBEITER
-----------------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------------	--------------------------------------------	-----------------------------------------------

---

### POSITION

<b>19 %</b> MANAGER/ VORGESETZTER	<b>18 %</b> DIREKTOR	<b>14 %</b> SENIOR MANAGER/ ABTEILUNGSLEITER	<b>11 %</b> GESCHÄFTSLEITUNG (EVP, SVP, GM, GESCHÄFTSFÜHRER, ADMINISTRATOR)	<b>8 %</b> BERATER	<b>6 %</b> CEO/PRÄSIDENT/ VORSITZENDER	<b>6 %</b> SONSTIGE FÜHRUNGSEBENE (CFO, COO USW.)	<b>6 %</b> VICE PRESIDENT
-----------------------------------------	-------------------------	----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	----------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------

ALLE ANDEREN TITEL MACHEN WENIGER ALS JE 6 %

---

### SCHLÜSSELBRANCHEN

<b>14 %</b> TECHNOLOGIE	<b>11 %</b> FERTIGUNG	<b>11 %</b> GESUNDHEITSWESEN	<b>11 %</b> REGIERUNG/ GEMEINNÜTZIG	<b>9 %</b> CONSULTING SERVICES	<b>8 %</b> BILDUNG	<b>7 %</b> PROFESSIONELLE DIENSTLEISTUNGEN	ANDERE BRANCHEN MACHEN JEWEILS WENIGER ALS 7 % AUS
----------------------------	--------------------------	---------------------------------	-------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

---

### JOBBEZEICHNUNG

<b>26 %</b> FÜHRUNG/ GESCHÄFTSLEITUNG	<b>10 %</b> CONSULTING	<b>10 %</b> HR/AUSBILDUNG	<b>7 %</b> VERWALTUNG	<b>7 %</b> MARKETING/PR/ KOMMUNIKATION	<b>6 %</b> STRATEGISCHE PLANUNG	ANDERE FUNKTIONEN MACHEN JE WENIGER ALS 6 % AUS
---------------------------------------------	---------------------------	------------------------------	--------------------------	----------------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------------------------

---

### REGIONEN

<b>57 %</b> NORDAMERIKA	<b>22 %</b> EUROPA	<b>12 %</b> ASIEN/PAZIFIK	<b>5 %</b> LATEINAMERIKA	<b>4 %</b> NAHER OSTEN/ AFRIKA
----------------------------	-----------------------	------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------

Die Zahlen ergeben aufgrund von Rundungen möglicherweise nicht genau 100 %.





**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)



**KONTAKT:**

[hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org)

Copyright © 2019 Harvard Business School Publishing.

MC212870619