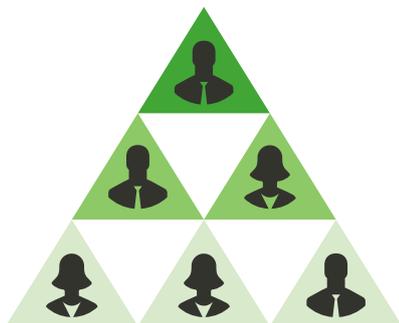
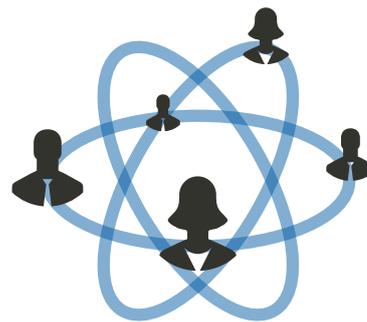
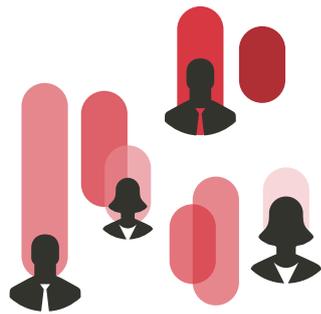


SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Autoren: Katharina Harsch, Dr. Lynn Schäfer, Christian Severin,
Prof. Dr. Marion Festing, Torsten Bittlingmaier



SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

INHALTSVERZEICHNIS

Kapitel	Thema	Seite
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	3
	AUTOREN	4
1.	MANAGEMENT SUMMARY	6
2.	STUDIE	8
2.1	Einführung	8
2.2	Wissenschaftlicher Kontext	11
2.3	Die Stichprobe	14
2.4	Ergebnisse der Studie	19
	Organisationsdesign	19
	Rolle der Mitarbeiter	25
	Einordnung in den Haufe Quadranten	29
2.5	Handlungsempfehlungen für die Praxis	43
	Organisationsdesign passend gestalten	48
	Rolle des Mitarbeiters passend gestalten	54
2.6	Ausblick und Bedeutung der Ergebnisse	60
3.	KRITISCHE REFLEKTION DER STUDIENERGEBNISSE	64
4.	LITERATUREMPFEHLUNGEN	66

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung	Thema	Seite
1	Der Haufe Quadrant	9
2	Personalverantwortung	14
3	Positionen der Teilnehmer	15
4	Branchenzugehörigkeit	16
5	Jahresumsatz	17
6	Mitarbeiterzahl	18
7	Organisationsdesign	19
8	Organisationsdesign – gesteuert vs. selbstorganisierend	20
9	Rolle der Mitarbeiter	25
10	Rolle der Mitarbeiter – Gestalter vs. Umsetzer	26
11	Der Haufe Quadrant – IST-Bild	29
12	Der Haufe Quadrant – ZIEL-Bild	29
13	Agiles Netzwerk – Mitarbeiterzahl	38
14	Agiles Netzwerk – Jahresumsatz	39
15	Agiles Netzwerk – Branchenzugehörigkeit	40
16	Arten von Kompetenzmodellen	50
17	Arten von Laufbahnmodellen	53
18	Arten von Mitarbeitergesprächen	56
19	Arten von Talent Programmen	59

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

AUTOREN



Prof. Dr. Marion Festing ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personalmanagement und Interkulturelle Führung. Darüber hinaus ist sie Rektorin des Berliner Campus der ESCP Europe und wissenschaftliche Leiterin des ESCP Europe Talent Management Institutes. Zuvor war sie als europäische Forschungsdekanin tätig und verantwortete als akademische Leiterin das European Executive MBA Programm in Berlin. Marion Festing ist zudem Koautorin des international anerkannten Standardwerkes „International Human Resource Management“. Ihre Forschung beschäftigt sich mit Strategien und Konzepten des internationalen Human Resource Managements mit speziellem Fokus auf Schwellenländer, Global Talent Management und Aufstiegschancen von Frauen.



Katharina Harsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der ESCP Europe sowie assoziierte Wissenschaftlerin des ESCP Europe Talent Management Institutes in Berlin. Ihr besonderes Forschungsinteresse gilt der Personalentwicklung und dem Thema Talent Management. Vor ihrer Tätigkeit an der ESCP Europe schloss Frau Harsch ihren Master of Science für das wirtschaftswissenschaftliche Lehramt mit Schwerpunkt Controlling an der Universität Hohenheim ab. Während des Studiums sammelte sie in mehreren Unternehmen Erfahrungen im Bereich der Personalentwicklung.



Dr. Lynn Schäfer ist Geschäftsführerin des ESCP Europe Talent Management Institutes in Berlin und hat zuvor am Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der ESCP Europe zum Thema Talent Management promoviert. Als selbstständige Beraterin unterstützt Sie zudem Unternehmen in Fragestellungen der Personalentwicklung, des Trainings und des Talent Managements. Vor ihrer Tätigkeit an der ESCP Europe hat Frau Schäfer mehrjährige Erfahrung im Recruiting und im internationalen Personalmanagement bei McKinsey Deutschland sowie bei Bertelsmann in Gütersloh und in Shanghai gesammelt.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT



Torsten Bittlingmaier arbeitete 1989 bis 1997 für Asea Brown Boveri (ABB), zuletzt mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung/Recruiting. Er wechselte als Spezialist für Personalverwaltung, Ausbildung und Altersversorgung zur Württembergischen und Badischen Versicherungs-AG, um anschließend als Referatsleiter Personalpolitik und Personalentwicklung in der Zentrale der Linde AG tätig zu werden. Nach 4 Jahren als Leiter Personal-/Organisationsentwicklung der MAN Nutzfahrzeuge AG in München, übernahm er als Vice President Global Human Resources die Gesamtverantwortung für die weltweite HR-Organisation der Software AG. 2009 wurde Bittlingmaier Vice President Corporate Talent Management in der Konzernzentrale der Deutschen Telekom AG, Bonn. Seit Januar 2013 arbeitet er als Geschäftsführer der Haufe Akademie Inhouse Training und Consulting. Seine inhaltlichen Schwerpunkte liegen in der Beratung zu Talent-, Diversity- und Succession-Management, Leadership sowie HR-Strategie und HR-Organisation.



Christian Severin Leiter Competence Center Talent Management der Haufe Akademie (bis 31.05.2016) mit dem Schwerpunkt Talent Management. Erfahrener HR-Manager mit umfangreichem Know-How in wesentlichen HR-Produkten wie Kompetenzmodellen, Recruiting, Bindung von Mitarbeitern sowie deren Entwicklung. Christian Severin sammelte seine Erfahrungen als Management Berater und HR Manager in der Deutschen Telekom und in mittelständischen Unternehmen. Er ist zudem als Management Coach für Führungskräfte engagiert.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

1. MANAGEMENT SUMMARY

Die Arbeitswelt in Deutschland befindet sich im Wandel. Aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen wie die Globalisierung und Digitalisierung erfordern zunehmend Flexibilität und Innovationsfähigkeit. Dies scheint auch Auswirkungen auf die Struktur und Kultur von Unternehmen, das sogenannte Organisationsdesign, sowie auf die Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen zu haben.

Um diese Themen genauer zu untersuchen, führte die ESCP Europe im Auftrag der Haufe Akademie die Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ durch. Im Rahmen dieser Studie wurde im Zeitraum von September 2015 bis März 2016 die Einschätzung von Unternehmenseigentümern, Führungskräften und HR-Mitarbeitern in leitender und operativer Funktion zu diesen Themen erfasst. Ziel war es, die aus der Unternehmenspraxis von Haufe gewonnenen Annahmen empirisch zu untersuchen. Bezugnehmend auf die Rolle des Mitarbeiters und auf das Organisationsdesign des Unternehmens sollen aus der Untersuchung Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Basis der Studienergebnisse bilden die Antworten von 237 Teilnehmern. Den Großteil der Teilnehmer machen mit 71% Mitarbeiter in Führungspositionen aus, darin inbegriffen knapp 20% Mitglieder der Geschäftsführung. 22% der Studienteilnehmer sind Mitarbeiter ohne Personalverantwortung. Zu den wesentlichen Ergebnissen der Studie zählen die Antworten auf folgende Leitfragen:

- Wie gestaltet sich das Organisationsdesign heute und wie sollte es zukünftig sein?
- Welche Rolle haben Mitarbeiter heute und welche sollen sie zukünftig einnehmen?

WELCHES ORGANISATIONSDESIGN WÜNSCHEN SICH MITARBEITER FÜR DIE ZUKUNFT?

Im Kern wünschen sich Mitarbeiter für die Zukunft ein selbstorganisierendes Unternehmen, das sich durch demokratische Strukturen und flache Hierarchien auszeichnet und so Eigenverantwortung, Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit ermöglicht. Es ist zu vermuten, dass Management Tools eine Selbstorganisation in Unternehmen noch nicht ausreichend unterstützen, was dazu führen kann,

dass Erwartungen von Mitarbeitern nicht erfüllt werden und diese das Unternehmen verlassen. Die Teilnehmer der Studie wünschen sich eine offenere Unternehmenskultur, in der Entscheidungsbefugnisse von Leistung abhängig sind sowie individuelle Karrierewege und flexiblere Arbeitszeitmodelle. Dies sind die wesentlichen Ergebnisse im Detail:

Die Mehrheit der Studienteilnehmer wünscht sich:

- Mehr Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit im Unternehmen (rund 80%)
- Mehr Zeit, um langfristige Probleme anzugehen oder eigene Ideen zu entwickeln (über 70%)
- Eine offene Unternehmenskultur, in der Macht von Leistung abhängig ist (rund 70%)
- Größere Bedeutung der Kriterien „Unternehmerisches Verhalten“, „Innovationsfähigkeit“, und „Kreativität“ bei der Auswahl neuer Mitarbeiter (über 70%)
- Die Möglichkeit, individuelle Karrierewege einzuschlagen (über 60%)
- Leistungsbasierte Vergütung (knapp 90%)

Vor diesem Hintergrund zeigen wir im Kapitel „Handlungsempfehlungen für die Praxis“, auf Basis von Erfahrungen auf, wie Kompetenz- und Laufbahnmodelle verändert werden können, um Selbstorganisation in Unternehmen besser unterstützen zu können.

Insbesondere leiten wir die folgenden Forderungen ab:

- Kompetenz- und Laufbahnmodelle müssen künftig stärker individualisiert werden.
- Mitarbeitern muss mehr Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung übergeben werden.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

WELCHE ROLLE WÜNSCHEN SICH MITARBEITER¹ IN ZUKUNFT?

Künftig möchten Mitarbeiter die Rolle des Gestalters einnehmen, der mit hoher Eigenverantwortung den Erfolg des Unternehmens vorantreibt. Auch hier lässt sich auf Basis der Studienergebnisse vermuten, dass Management Tools diese Rolle zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht in ausreichendem Maße unterstützen.

Nur wenige Mitarbeiter übernehmen aktuell gerne Verantwortung, obwohl dies nach Einschätzung der Studienteilnehmer von den Unternehmen gewünscht wird. Beim Thema Intrapreneurship besteht in einigen Bereichen auch Verbesserungsbedarf. So stellen sich nach Einschätzung der Studienteilnehmer beispielsweise nur wenige Mitarbeiter gegen in ihren Augen falsche Entscheidungen von Vorgesetzten oder sind veränderungsbereit. Die wesentlichen Ergebnisse im Detail sind:

Die Mehrheit der Studienteilnehmer wünscht sich:

- Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen (rund 90%)
- Motivierte Mitarbeiter (über 90%)
- Mitarbeiter die sich einbringen (zwischen 69–78%)
- Veränderungsbereite Mitarbeiter (zwischen 64–75%)
- Mitarbeiter die sich als Intrapreneure, als „Unternehmer im Unternehmen“, verstehen (66%)

Im Kapitel „Handlungsempfehlungen für die Praxis“ zeigen wir diesbezüglich auf, wie Mitarbeitergespräche und Talent Programme verändert werden können, so dass die Gestalterrolle von Mitarbeitern unterstützt werden kann:

- Mitarbeitergespräche mitarbeiterzentriert gestalten statt Mitarbeiter zu verwalten.
- Talent Programme um Jobcrafting-Elementen erweitern.

Es zeichnet sich ab, dass der Mitarbeiter, geprägt vom Wunsch nach Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit, in Zukunft stärker als Intrapreneur in seinem Unternehmen agieren will. Vor diesem Hintergrund muss auch das Organisationsdesign von Unternehmen um Management Tools erweitert werden, um die Selbstorganisation besser zu unterstützen. So bieten Kompetenz- und Laufbahnmodelle, Mitarbeitergespräche und Talent Programme das Potenzial, die Gestalterrolle von Mitarbeitern und die Selbstorganisation von Unternehmen zu fördern.

¹ Nach Einschätzung der Studienteilnehmer

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

2. STUDIE

2.1 EINFÜHRUNG

RELEVANZ UND FORSCHUNGSLÜCKE

Der demografische Wandel stellt westliche Industrienationen, darunter auch deutsche Unternehmen, vor die Herausforderung, im „War for Talent“ geeignete Talente zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Hierbei ist entscheidend, dass Talent und Organisationsdesign zusammenpassen. Denn dieses prägt durch die Verhaltensweisen und die zugrundeliegenden Werte der Unternehmenskultur die Struktur des Unternehmens.

Aufgrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen wie beispielsweise der Globalisierung, der Digitalisierung und der insbesondere in Deutschland zu beobachtenden Entwicklung hin zu einem Arbeitnehmermarkt, zeigen sich in vielen Unternehmen Veränderungen in der Organisationskultur und -struktur. Unternehmen müssen heute noch flexibler und anpassungsfähiger sein, um im Wettbewerb bestehen zu können und um auf die gestiegenen Anforderungen von Talenten an ihre Arbeitgeber einzugehen. Es wird häufig postuliert, dass dies mit einer Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, einem größeren Bedarf an Projektstrukturen und flacheren Hierarchien einhergeht.

Die Veränderung der Organisationskultur und -struktur hat erheblichen Einfluss auf die Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen. Es wird vermutet, dass Mitarbeiter in Zukunft mehr unternehmerische Verantwortung erhalten und selbstbestimmter arbeiten können. So könnten beispielsweise Kompetenzmodelle, Mitarbeitergespräche, Talent Programme und Laufbahnmodelle zur Steuerung von Mitarbeitern in Zukunft eine Veränderung erfahren. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter in solch einem Arbeitsumfeld die Rolle von sogenannten Intrapreneuren (=Mitunternehmern) einnehmen könnten.

Diese Veränderungen der Arbeitswelt werden zwar aktuell in der Presse, in Magazinen und in Online Blogs diskutiert, erhalten aber noch keine ausreichende Aufmerksamkeit in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Die Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ ist eines der ersten großen Forschungsprojekte in diesem Bereich, welches die Arbeitsumgebung in deutschen Unternehmen und die zu erwartenden Veränderungen erfasst. Die Studie untersucht, wie sich die Rollen von Führungskräften und Mitarbeitern derzeit darstellen und welche künftigen Entwicklungen zu erwarten sind. Darauf aufbauend können Anhaltspunkte abgeleitet werden, welche Instrumente ggf. entwickelt und eingesetzt werden müssen, um diese Veränderungen handhaben zu können.

DER HAUFE QUADRANT

Der von Haufe entwickelte Haufe Quadrant stellt eine gute Möglichkeit dar, das Zusammenspiel von Organisationsdesign und der Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen grafisch darzustellen. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass im Idealfall eine Übereinstimmung zwischen Organisationsdesign und Mitarbeitertyp vorliegt. Dies wäre beispielsweise in einem sehr hierarchischen Unternehmen der Fall, in dem die Delegation der Führungskräfte von oben nach unten auf Mitarbeiter trifft, die klare Anweisungen erwarten. Der so von Haufe konzeptualisierte Quadrant stellt die Basis für das Forschungsprojekt dar.

Im Rahmen der Studie soll zum einen das aktuelle IST-Bild der untersuchten deutschen Unternehmen hinsichtlich der beiden Dimensionen „Organisationsdesign“ und „Rolle der Mitarbeiter“ erfasst werden. Zum anderen gilt es zu untersuchen, welches ZIEL-Bild den Studienteilnehmern bezüglich dieser beiden Dimensionen vorschwebt.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

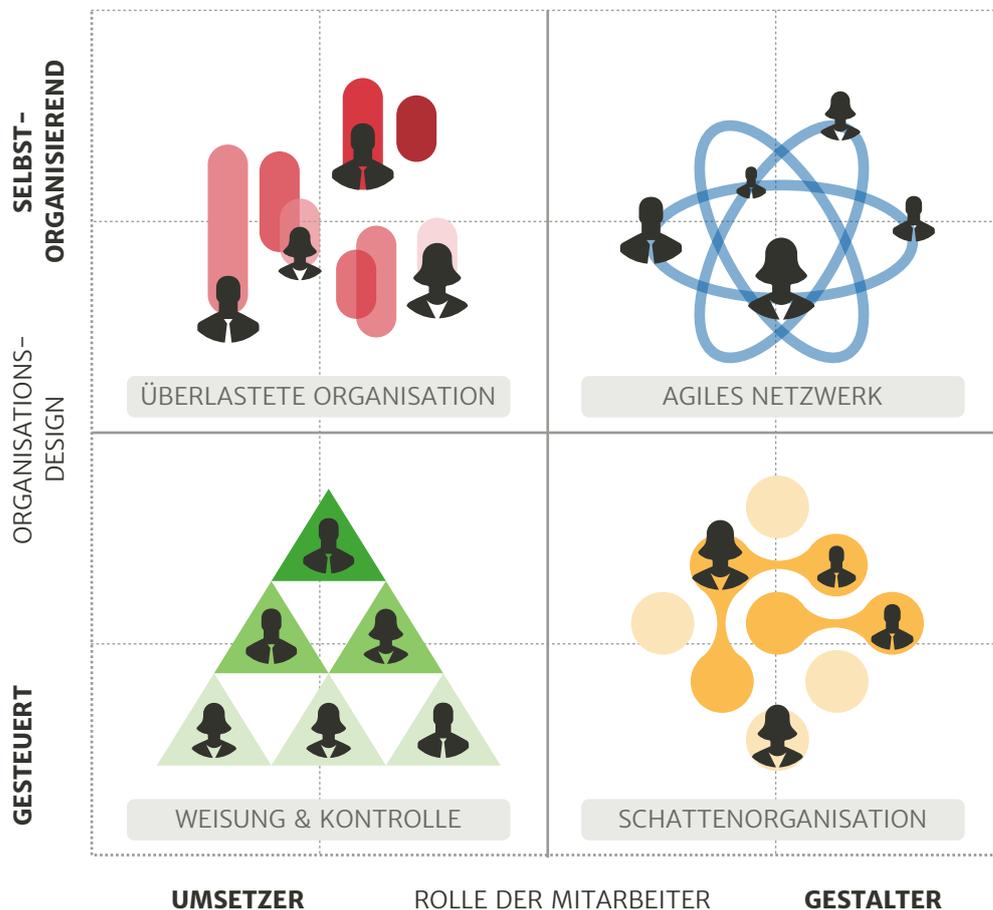


Abbildung 1: Der Haufe Quadrant

Insbesondere werden die beiden folgenden Fragestellungen beleuchtet:

- Wie gestaltet sich das Organisationsdesign heute und wie sollte es zukünftig sein?
- Welche Rolle haben Mitarbeiter heute und welche sollen sie zukünftig einnehmen?

Darauf aufbauend werden die Ergebnisse der Studie unter Berücksichtigung der Erfahrungen durch Haufe mit der Unternehmenspraxis beleuchtet. Anhand von Beispielen wird zudem darauf eingegangen, wie Management Tools verändert werden können, um die neue Arbeitswelt zu unterstützen.

In diesem Zusammenhang soll die folgende Frage beantwortet werden:

- Welche Handlungsempfehlungen für die Praxis lassen sich – insbesondere für die Themen Mitarbeiter anziehen, halten und entwickeln – aus den Ergebnissen der Studie ableiten?

Die beiden Dimensionen des Haufe Quadranten bildeten die Basis für die Erstellung des Fragebogens und dienten als Framework für die Auswertung der Daten. Die senkrechte Achse (Y) stellt das Organisationsdesign und die waagerechte Achse (X) die Rolle der Mitarbeiter dar. Das Organisationsdesign, d.h. die Struktur und Kultur eines Unternehmens kann zwischen starren, hierarchischen Strukturen mit einer stark auf Weisung basierenden Unternehmenskultur und einer agilen, weniger hierarchischen

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Struktur mit einer demokratischen Unternehmenskultur variieren. Die Rolle der Mitarbeiter in einem Unternehmen bewegt sich zwischen den Extremen „Umsetzer“, d.h. genaue Handlungsanweisungen werden von den Mitarbeitern gewünscht und umgesetzt, und „Gestalter“, d.h. Mitarbeiter wollen ihre Ideen einbringen und frei und selbstbestimmt arbeiten. Je nach Ausprägung der Dimensionen Organisationsdesign und Mitarbeiterrolle lassen sich Unternehmen im Haufe Quadranten einordnen. Wie Abbildung 1 zeigt, ergeben sich vier Zuordnungsmöglichkeiten:

WEISUNG UND KONTROLLE²

Im linken unteren Quadranten, der mit WEISUNG UND KONTROLLE bezeichnet wird, treffen Mitarbeiter mit dem Selbstverständnis des klassischen Umsetzers auf ein hierarchisches Top-Down-Design. Diese Organisationsform hat durchaus ihre Berechtigung – viele Unternehmen haben damit in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen gesammelt. Zum Beispiel ist es in der Produktion sinnvoll, den Mitarbeitern klare Prozesse an die Hand zu geben. Auch Geschäftsmodelle, die auf effizienten Routineprozessen beruhen, funktionieren mit diesem Modell. Schwierig wird es jedoch, wenn Kreativität und Innovation für die tägliche Arbeit nötig sind. Dann stößt dieses Modell an seine Grenzen, denn eine Kombination aus festen Strukturen und Prozessen und der Erwartung, dass Mitarbeiter Weisungen starr umsetzen, hat oft eine Überregulierung zur Folge. Dies lässt keinen Raum für kreative Entfaltung und führt zu Innovationsträgheit. Die Top-Down-Struktur ist demnach für jene Mitarbeiter geeignet, die sich als Umsetzer sehen und auch als solche gebraucht werden. Ihre Stärken liegen in der effizienten Ausführung klar vorgegebener Abläufe in definierten Prozessen. Konzeptionelles oder strategisches Denken sollte dagegen nicht von ihnen gefordert werden.

ÜBERLASTETE ORGANISATION

Viele Unternehmen, die eine klassische Hierarchie und die Mentalität eines Umsetzers gewohnt sind, erwarten als Reaktion auf veränderte Marktbedürfnisse von ihren Beschäftigten mehr Eigenverant-

wortung, Innovation und Selbstorganisation. Dies ist im oberen linken Quadranten der Fall. Die Mitarbeiter müssen aber zunächst dazu befähigt werden, mehr Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu arbeiten. Sonst ergeben sich Symptome der Überlastung. Dann besteht die Gefahr, dass sich ein Mitarbeiter wie in einem Hamsterrad fühlt. Er arbeitet und arbeitet und kann am Ende des Tages aufgrund der vielen unfokussierten Tätigkeiten keine brauchbaren Resultate liefern, die das Unternehmen erfolgreicher machen und das Management zufriedenstellen. Ihm fehlt die nötige strategische und prozessuale Anleitung durch Vorgesetzte. Die Führungskräfte wiederum fühlen sich wie Wildhüter, die Tiere nach Jahren der Gefangenschaft ohne Vorbereitung aus dem Käfig lassen und sie zur freien Jagd animieren wollen. Doch die Tiere drehen sich weiter im Kreis und warten, bis man sie füttert. Wildhüter wildern aus diesem Grund die Tiere professionell aus: Sie bereiten sie auf die neue Freiheit vor und trainieren sie für das Überleben in der Wildnis. Das Gleiche müssen auch Manager tun. Unterlassen sie es, werden trotz hoher Dynamik und maximaler Auslastung nur ungenügende Ergebnisse erzielt.

SCHATTENORGANISATION

In fast allen Unternehmen finden sich auch SCHATTENORGANISATIONEN (unterer rechter Quadrant), die sich aufgrund einer fehlenden Übereinstimmung zwischen dem Organisationsdesign und dem Selbstverständnis der Beschäftigten bilden: Mitarbeiter, die sich als Mitentscheider und Intrapreneure aktiv am Unternehmenserfolg beteiligen wollen, werden von autoritären, starren Strukturen in ihrem Drang nach Eigenverantwortung ausgebremst. Sie werden nicht in Prozesse und Entscheidungen involviert, es fehlt an transparenter Kommunikation. Das behindert nicht nur das Engagement der Mitarbeiter, schlimmer noch: Es kommt zu einem Widerspruch zwischen der Eigenwahrnehmung der Angestellten und der Sicht des Managements. Während die Beschäftigten sich als „Freiheitskämpfer im Dienst des Unternehmens“ sehen, nehmen die Manager sie als „Guerilla-Aktivisten“ wahr. Die Mitarbeiter brechen aus den Strukturen aus und verfolgen ihre eigene Agenda. Sie entwickeln eine hohe Eigendyna-

² In enger Anlehnung an Rotzinger, J. & Stoffel, M. Gelebte Demokratie', in: Harvard Business Manager S. 3-10

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

mik, teilweise jenseits der Unternehmensstrategie. Das kann sich negativ auswirken, zum Beispiel, dass die Ergebnisse ihrer eigentlichen Arbeit nicht zu den vorgegebenen Anforderungen passen. Im schlimmsten Fall könnten die Mitarbeiter ihre Arbeit verweigern. Zugegeben: In Einzelfällen können aus der SCHATTENORGANISATION positive Impulse für den Unternehmenserfolg erwachsen – schließlich sind die Mitarbeiter aktiv und hoch motiviert, sich am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Viele Entwicklungen, die Unternehmen auf den Weg gebracht haben, sind nicht von oben befohlen worden. Dennoch sind die Auswirkungen von SCHATTENORGANISATIONEN tendenziell eher negativ, im Zweifel kündigen die Mitarbeiter aus Resignation.

AGILES NETZWERK

Ein AGILES NETZWERK entsteht, wenn ein flexibles Organisationsdesign auf eigenverantwortliche Mitarbeiter mit unternehmerischen Gestalterqualitäten trifft. Es ist geprägt von einem tiefen Vertrauen des Managements in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Anforderungen des Marktes zu erkennen und

eigenverantwortlich umzusetzen. Gleichzeitig sind die Mitarbeiter in alle relevanten Entscheidungen involviert – sie können als Intrapreneure agieren. Ihre Arbeitsweise ist geprägt von eigenständigem, unternehmerischem Denken. Sie können komplexe Sachverhalte erschließen und in Konzepte und Businessansätze überführen. Diese Führungsstruktur ist ideal für Bereiche wie etwa Forschung oder Marketing und Vertrieb sowie für Geschäftsmodelle, die auf innovative Produktentwicklungen angewiesen sind, denn sie fördert Kreativität und Innovation. Damit bildet für Haufe das AGILE NETZWERK den Gegenpol zum Top-Down-Modell. Das bedeutet jedoch auch, dass es einige Projekte, Geschäftsmodelle und -modelle gibt, für die dieses Organisationsdesign nicht gut geeignet ist. Als Beispiel können Bereiche mit einem hohen Bedarf an Effizienz, wie etwa die Produktion, dienen. Hierfür sind die Prozesse und Abläufe eines AGILEN NETZWERKES teilweise zu ineffizient und zu wenig skalierbar, der Abstimmungsaufwand ist zu hoch.

2.2 WISSENSCHAFTLICHER KONTEXT

FORSCHUNGSZIEL

Die Studie untersucht die aktuellen Wahrnehmungen sowie die Zukunftserwartungen von Unternehmensinhabern, Führungskräften und HR-Mitarbeitern in leitenden und operativen Funktionen. Ziel ist es, deren Arbeitsumgebung hinsichtlich des Zusammenspiels von Organisationsdesign und der Rolle der Mitarbeiter empirisch zu erfassen und darauf aufbauend Gestaltungshinweise für die betriebswirtschaftliche Praxis zu liefern.

Zu diesem Zweck hat Haufe, basierend auf einem aktuellen qualitativen Eindruck von Fachexperten sowie auf aktuellen Veröffentlichungen, folgende Ausgangshypothesen mit Bezug zum Haufe Quadranten formuliert, die es im Rahmen dieser Studie zu validieren gilt:

AUSGANGSHYPOTHESEN ZUM ORGANISATIONSDESIGN (GESTEUERT VS. SELBSTORGANISIERT)

IST-Ausrichtung:

95% der Unternehmen werden „gesteuert“ sein.

ZIEL-Ausrichtung:

70% der Unternehmen werden eine „Selbstorganisation“ bevorzugen.

Gründe für den Gap zwischen

IST- und ZIEL-Ausrichtung:

Fehlende Instrumente in der Organisation, die eine Selbstorganisation ermöglichen.

Folgen:

Mitarbeiter verlassen die Unternehmen, da deren starke Steuerung nicht mehr zum Verständnis der eigenen Arbeit passt, wodurch Kosten entstehen und ggf. Umsatz einbricht.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

AUSGANGSHYPOTHESEN ZUR ROLLE DER MITARBEITER (UMSETZER VS. GESTALTER)

IST-Ausrichtung:

80% der Unternehmen sehen die Mitarbeiter als „Umsetzer“.

ZIEL-Ausrichtung:

50% der Unternehmen sehen die Mitarbeiter als „Gestalter“.

Gründe für den Gap zwischen

IST- und ZIEL-Ausrichtung:

Fehlendes Vertrauen der Unternehmen in die Gestaltungsfähigkeit der Mitarbeiter, fehlende Entwicklungs- und Führungsinstrumente für die Etablierung des Talents als „Gestalter“.

Folgen:

Mitarbeiter bilden SCHATTENORGANISATIONEN in Unternehmen; sofern diese SCHATTENORGANISATIONEN nicht anerkannt werden, verlassen die Mitarbeiter das Unternehmen, wodurch Kosten entstehen und ggf. Umsatz einbricht.

Die Ergebnisse dieser Studie können einen ersten Einblick liefern, wie die Arbeitsumgebung in deutschen Unternehmen gestaltet ist und welche zentralen Veränderungen erwartet werden. Im anschließenden Kapitel „Handlungsempfehlungen für die Praxis“ wird auf diesen Ergebnissen aufgesetzt. Ein besonderer Fokus liegt darauf, Anhaltspunkte dafür abzuleiten, welche Instrumente entwickelt und angewendet werden können, um diese Veränderungen handhabbar zu machen. Exemplarisch werden vier Instrumente näher betrachtet, deren Anpassung die neue Arbeitswelt fördern kann: Kompetenz- und Laufbahnmodelle, Mitarbeitergespräche und Talent Programme.

METHODE

Die Datenerhebung erfolgte über einen Zeitraum von sieben Monaten (September 2015 – März 2016) mit Hilfe eines Onlinefragebogens. Die Beantwortung des Fragebogens dauerte etwa 30 Minuten. Es wurden insgesamt 237 Unternehmenseigentümer, Geschäftsführer, Führungskräfte sowie Mitarbeiter der Personalabteilung aus deutschen Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern befragt.

Die Inhalte des Fragebogens sind wie folgt strukturiert:

- Teil 1: Fragen zum Unternehmen
- Teil 2: Fragen zum Organisationsdesign (Organisationsstruktur und -kultur)
- Teil 3: Fragen zur Rolle der Mitarbeiter
- Teil 4: Fragen zur Person des Teilnehmers

Alle Fragen in Teil 2 und 3, welche den inhaltlichen Schwerpunkt der Studie bilden, sind positiv oder negativ formulierte Aussagen und beruhen größtenteils auf wissenschaftlich etablierten Skalen, die für diese Studie teilweise angepasst wurden. Diese wurden mit Hilfe von Likert-Skalen von den Teilnehmern in Hinblick auf den IST- und den ZIEL-Zustand beurteilt. Jeder Teilnehmer beantwortete die Fragen aus diesen Teilen insgesamt für das ganze Unternehmen und die Mitarbeiter in seinem Unternehmen. So wurden die Einschätzungen der Studienteilnehmer zum Organisationsdesign ihres Unternehmens sowie zur Rolle der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen erfasst. Die im Rahmen der Studie erhobenen Daten wurden deskriptiv ausgewertet.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

BEISPIEL

Die Mehrheit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen übernimmt gerne Verantwortung.

SKALA:

1=trifft nicht zu

2=trifft eher nicht zu

3=teils/teils

4=trifft eher zu

5=trifft zu

Alle Daten wurden anonymisiert weiterverarbeitet, Rückschlüsse zu einzelnen Personen oder Unternehmen sind somit nicht möglich. Dies wurde den Studienteilnehmern explizit zugesichert. Diese Maßnahmen erhöhen die wahrheitsgemäße Beantwortung des Fragebogens und minimieren das Risiko einer Verzerrung der Daten aufgrund sozialer Erwünschtheit.

DER FRAGEBOGEN

Zur Erstellung des Fragebogens wurden zunächst auf Basis des Haufe Quadranten mit seinen beiden Dimensionen „Organisationsdesign“ und „Rolle der Mitarbeiter“ Themenbereiche identifiziert, anhand deren diese beiden Dimensionen angemessen erfasst werden können. Nach einer ausführlichen Analyse wissenschaftlicher Literatur aus verschiedenen Forschungsdisziplinen, wurden folgende Bereiche definiert, die mittels des Fragebogens abgefragt werden sollten:

Themenbereiche zum Organisationsdesign

- Zentralisierung vs. Dezentralisierung
- Zeitliche Verfügbarkeit
- Formalisierungs- und Bürokratiegrad
- Führung und Delegation
- Autonomie und Selbstbestimmung
- Partizipation
- Unternehmenskultur
- Management Tools

Themenbereiche zur Rolle der Mitarbeiter

Führungskräfte:

- Eigenschaften

Mitarbeiter:

- Verantwortlichkeit und Entschlossenheit
- Motivation
- Intrapreneurship-Potenziale

Zur Erfassung dieser Themenbereiche wurde überwiegend auf wissenschaftlich etablierte Skalen zurückgegriffen. Zudem wurden Kontrollvariablen zu den Eckdaten des jeweiligen Unternehmens (Firmensitz, Branchenzugehörigkeit, jährlicher Umsatz, Mitarbeiterzahl, Gründungsjahr, Unternehmensform, Organisationsstruktur und Hierarchiestufen) und Fragen zu persönlichen Angaben der Befragten (Position, Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung, Personalverantwortung und Geschlecht) abgefragt. Bezüglich der Fragen zum Organisationsdesign und zur Rolle der Mitarbeiter wurde zum einen das aktuelle IST-Bild und zum anderen die Wunschvorstellung, wie es nach Meinung der Studienteilnehmer sein sollte, erfasst. Insgesamt beinhaltet der Fragebogen 102 Fragen (berücksichtigt man IST- und ZIEL-Bild gesondert, sind es insgesamt 190 Fragen). Im Anschluss an die Beantwortung dieser 190 Fragen erfolgte nach der jeweiligen Einschätzung des Teilnehmers eine individuelle Zuordnung zu den Kategorien des Haufe Quadranten für IST- und ZIEL-Bild.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

2.3 DIE STICHPROBE

Im Rahmen der quantitativen Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ wurde der Fokus auf die Befragung von Führungskräften, Unternehmenseigentümern und HR-Mitarbeitern in leitenden und operativen Funktionen gelegt. Grund hierfür ist, dass insbesondere diese Zielgruppen aufgrund ihrer Tätigkeit im Unternehmen einen guten Überblick über die in der Studie betrachteten Themenbereiche haben. Basis der Analyse bilden 237 Fragebögen, die von den Teilnehmern vollständig beantwortet wurden.

TEILNEHMER DER STUDIE

Bei einem Großteil der Teilnehmer der Studie handelt es sich um Führungskräfte. Lediglich 22% der befragten Teilnehmer haben keine Personalverantwortung. Abbildung 2 stellt die Personalverantwortung der Studienteilnehmer dar. Insgesamt führen 39% der Befragten ein Team zwischen einem und 10 Mitarbeitern. Bei 19% der Teilnehmer liegt die Führungsverantwortung bei 11 bis 40 Mitarbeitern. Insgesamt 14% der Teilnehmer führen mehr als 40 Mitarbeiter.

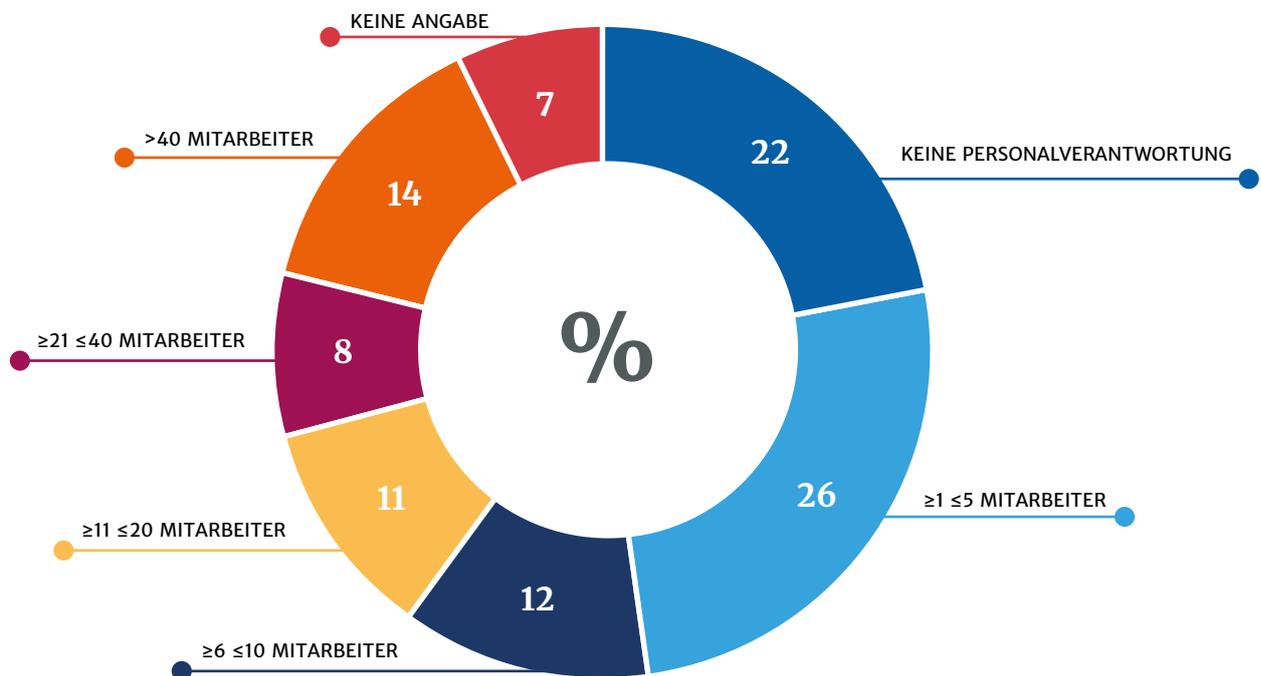


Abbildung 2: Personalverantwortung

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Die Teilnehmer der Befragung kommen aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen. Die größte Gruppe innerhalb der Teilnehmer stellen mit knapp 50% Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem Bereich HR dar. Knapp ein Fünftel der Teilnehmer sind in der Geschäftsführung tätig (19%).

Abbildung 3 verdeutlicht, welche Position die einzelnen Teilnehmer im Unternehmen einnehmen. Aufgrund der Möglichkeit, bei dieser Frage Mehrfachantworten zu geben, übersteigt die Anzahl der Antworten die Samplegröße von 237.

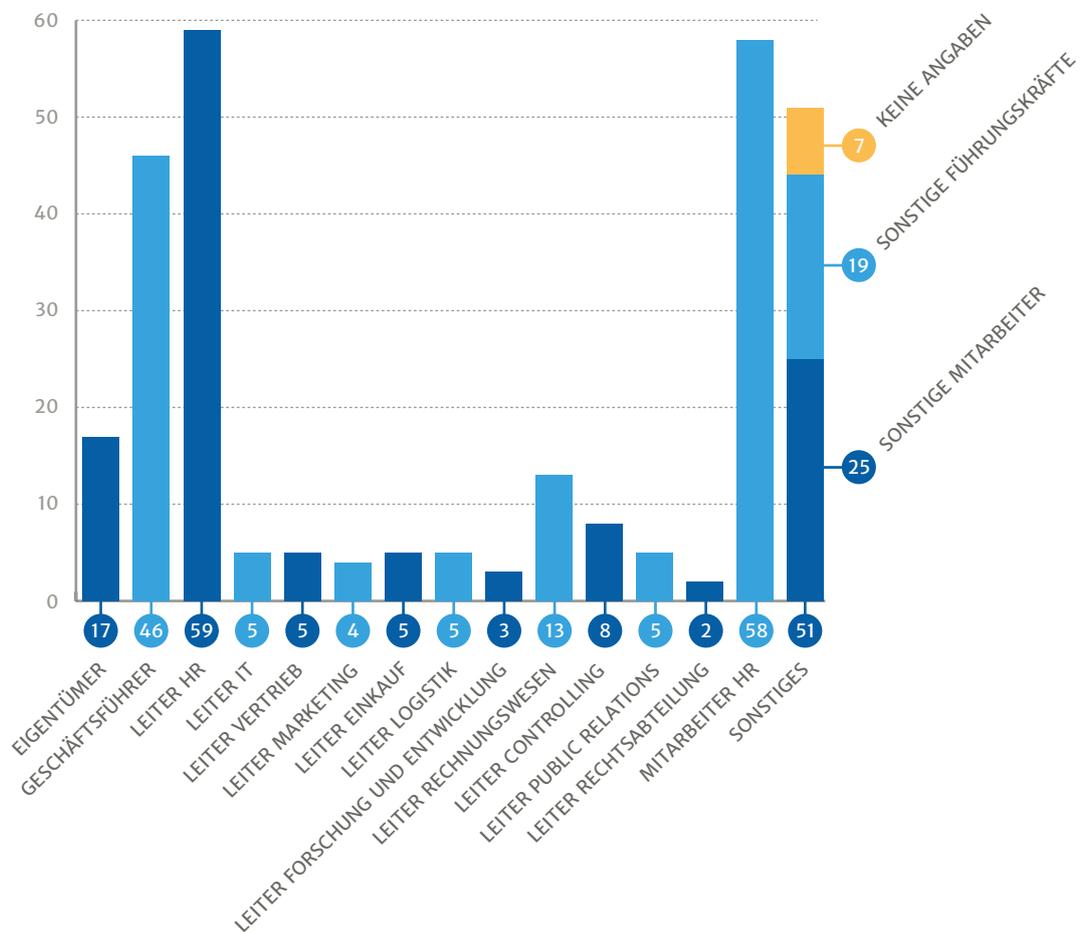


Abbildung 3: Positionen der Teilnehmer

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

UNTERNEHMEN DER STUDIE

Bei dem Großteil der Unternehmen der Stichprobe handelt es sich um private Unternehmen. Knapp 9% der befragten Teilnehmer arbeiten in öffentlichen Unternehmen. Auch ist nur ein geringer Teil der Unternehmen (insgesamt 16%) börsennotiert. Der Anteil der Konzerne an den Unternehmen der Stichprobe beträgt 49%. Rund 11% der Befragten sind bei einem Start-up beschäftigt. Insgesamt befinden sich 40% der Unternehmen im Eigentum einer oder mehrerer Familien, welche zum großen Teil (59%) familiengeführt sind. Nur 10% der Befragten, die in einem Familienunternehmen angestellt sind, arbeiten in einem rein fremdgeführten Familienunternehmen.

Die befragten Unternehmen lassen sich in den unterschiedlichsten Branchen verorten. Der größte Teil der Unternehmen (19%) ist im Bereich Dienstleistungen tätig. Die Branchen Automotive, Handel und Informationstechnologie sind mit jeweils 8% vertreten. Die Versicherungs- und Telekommunikationsbranche sowie die Verbrauchsgüterindustrie und der Bereich der Elektrotechnik stellen hingegen nur 1% bis 2% der Stichprobe. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der einzelnen Unternehmen auf die jeweiligen Branchen.

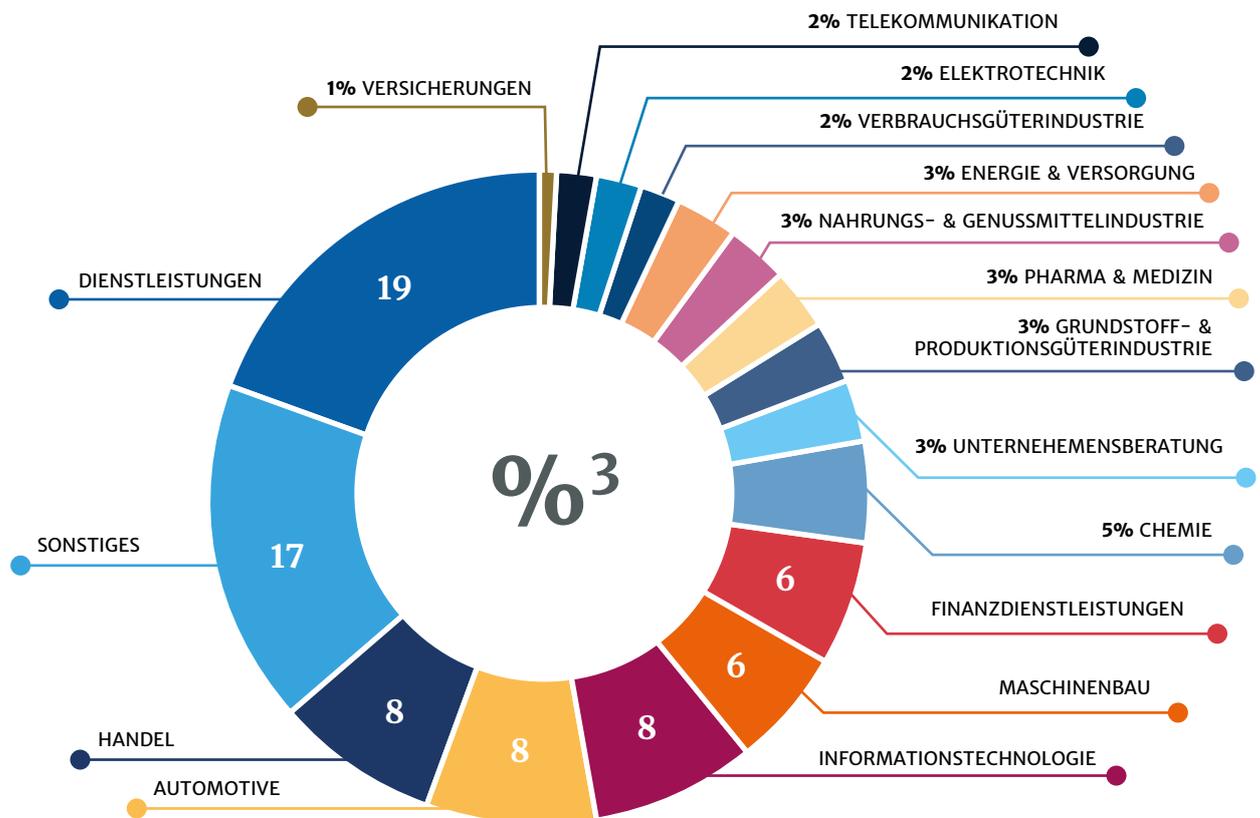


Abbildung 4: Branchenzugehörigkeit

3 Insgesamt 100%, Zahlen sind gerundet

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Mit Blick auf die Unternehmensgröße lassen sich Unternehmen vor allem anhand des Jahresumsatzes und der Anzahl der Mitarbeiter klassifizieren. Nach der Definition der Europäischen Kommission werden Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz mit weniger als 10 Millionen Euro im Jahr als klein bezeichnet. Zu den mittelständischen Unternehmen zählen anhand dieser Definition Unternehmen mit weniger als 250 Ange-

stellten und einem Jahresumsatz, der 50 Millionen Euro nicht übersteigt. Alle anderen Unternehmen fallen unter die Kategorie der großen Unternehmen.⁴ Nach dieser Definition sind – bezogen auf den Jahresumsatz – je 54% der Unternehmen der Stichprobe als klein und mittelständig zu bezeichnen. Insgesamt 41% der befragten Unternehmen fallen in die Kategorie der großen Unternehmen. Abbildung 5 veranschaulicht diese Ergebnisse.

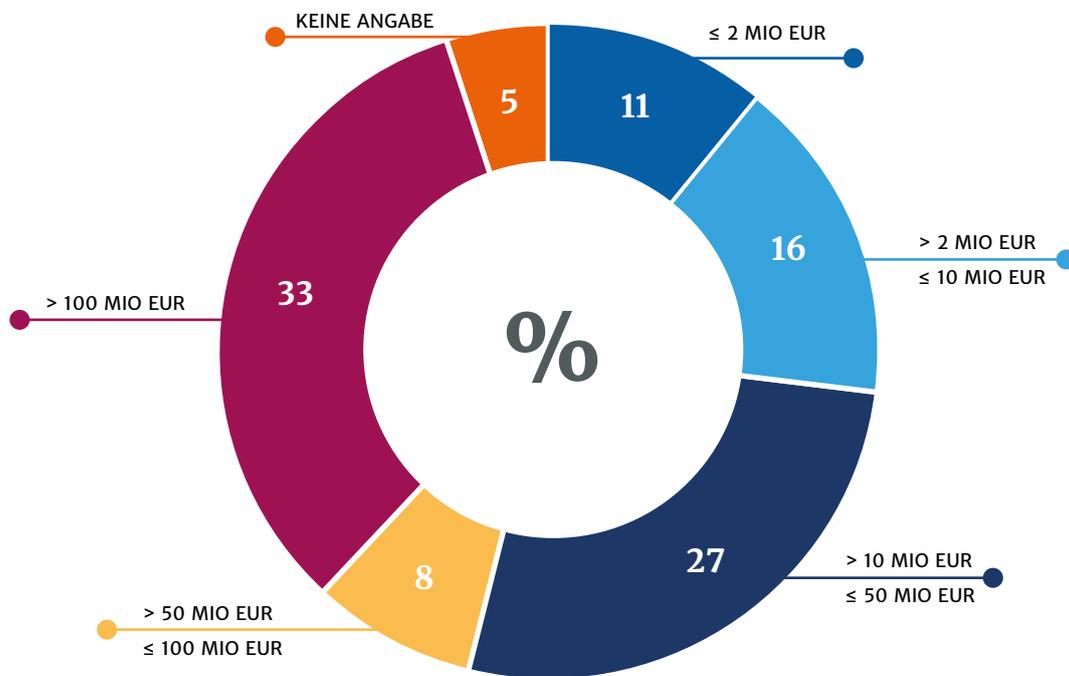


Abbildung 5: Jahresumsatz

⁴ (European Commission, 2005)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Die Zahl der Mitarbeiter zeigt ein leicht differenziertes Bild. Hier lassen sich rund 36% der befragten Unternehmen in die Kategorie der kleinen und mittelständischen Unternehmen einordnen. Über 50% der Unternehmen der Stichprobe zählen hingegen

gemäß der Definition der Europäischen Kommission in Bezug auf die beschäftigten Mitarbeiter zu Großunternehmen. Abbildung 6 zeigt die Verteilung der befragten Unternehmen nach ihrer Beschäftigungszahl.

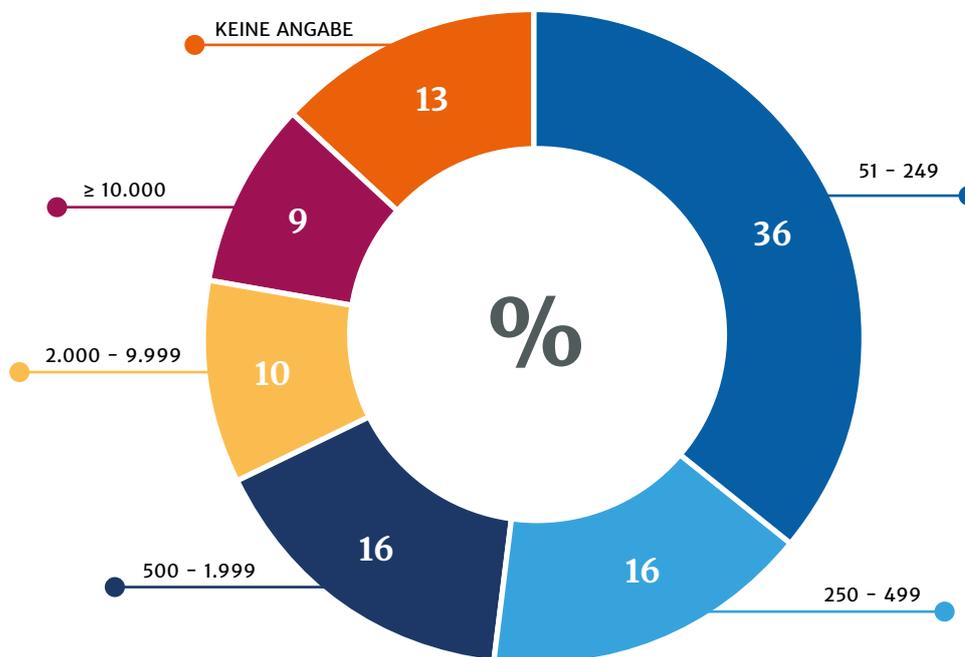


Abbildung 6: Mitarbeiterzahl

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

2.4 ERGEBNISSE DER STUDIE

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie zunächst für die beiden Dimensionen „Organisationsdesign“ und „Rolle der Mitarbeiter“ betrachtet.

Im Anschluss erfolgt dann die Auswertung in Bezug auf den Haufe Quadranten.

2.4.1 ORGANISATIONSDESIGN

ZENTRALE FRAGESTELLUNG

Wie gestaltet sich das Organisationsdesign heute und wie sollte es zukünftig sein? Das Organisationsdesign eines Unternehmens kann sich zwischen den Extremen „gesteuert“, d.h. es herrschen starre,

hierarchische Strukturen in denen klare Weisungen das Arbeiten bestimmen und „selbstorganisierend“, d.h. mit demokratischen Strukturen, in denen Mitarbeiter sich einbringen können, variieren.⁵ Im Haufe Quadranten wird das Organisationsdesign auf der Y-Achse abgebildet.

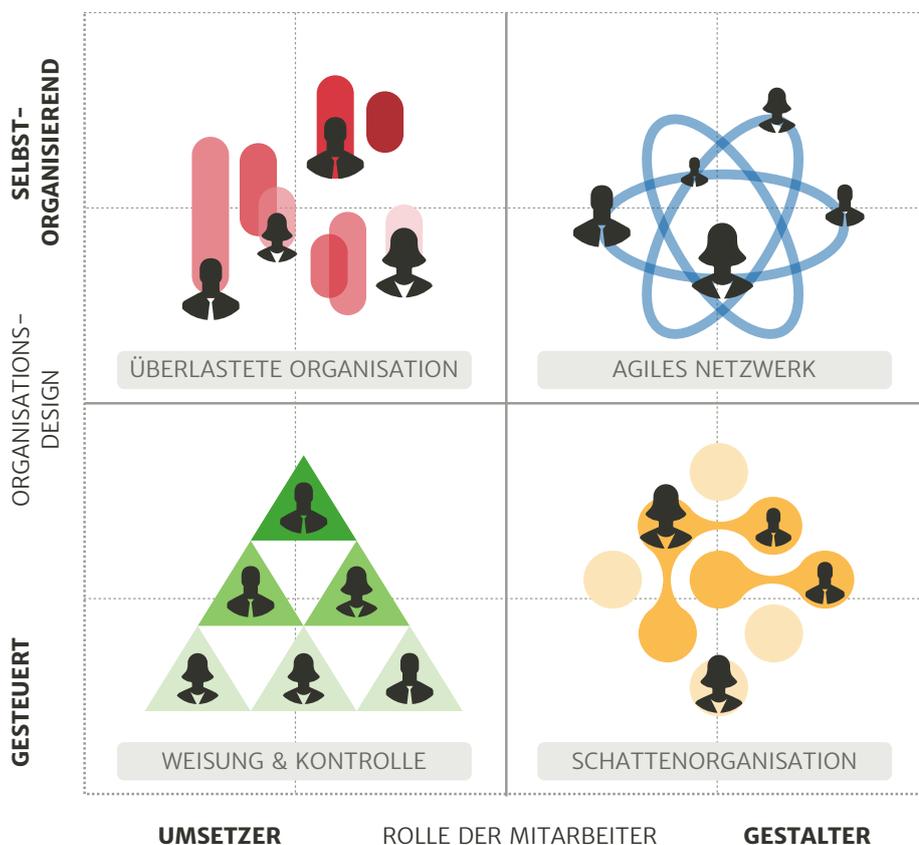


Abbildung 7: Organisationsdesign

⁵ Die Themenbereiche die zur Erfassung dieser Dimension im Fragebogen abgefragt wurden finden sich in Kapitel 2.2

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Bezüglich des Organisationsdesigns gilt es, folgende Ausgangshypothesen im Rahmen der Studie zu überprüfen:

AUSGANGSHYPOTHESEN ZU „ORGANISATIONSDESIGN“ (GESTEUERT VS. SELBSTORGANISIERT)

IST-Ausrichtung:
95% der Unternehmen werden „gesteuert“ sein.

ZIEL-Ausrichtung:
70% der Unternehmen werden eine „Selbstorganisation“ bevorzugen.

Gründe für den Gap zwischen IST- und ZIEL-Ausrichtung:
Fehlende Instrumente in der Organisation, die eine Selbstorganisation ermöglichen.

Folgen:
Mitarbeiter verlassen die Unternehmen, da die starke Steuerung in Unternehmen nicht mehr zu dem Verständnis der eigenen Arbeit passt, wodurch Kosten entstehen und ggf. Umsatz einbricht.

ERGEBNISSE DER STUDIE ZUM ORGANISATIONSDESIGN

Entgegen der ursprünglichen Vermutung sind lediglich 23% der Studienteilnehmer (54 von 237) in einem Unternehmen beschäftigt, das eher gesteuert ist. Somit kann die Ausgangshypothese, dass 95% der Unternehmen gesteuert sein werden, nicht bestätigt werden.

Allerdings wünschen sich von diesen 54 Befragten 96% (52 Personen) einen Arbeitsplatz, an dem eher „Selbstorganisation“ vorherrscht. Dies lässt vermuten, dass die Mitarbeiter in diesen „gesteuerten“ Unternehmen mit ihrer Situation im Unternehmen unzufrieden sind. Dies kann negative Auswirkungen auf die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern haben. Ein Fit zwischen den vorherrschenden Designvariablen einer Organisation und den Vorstellungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter ist entscheidend, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, d.h. Talente für das Unternehmen zu gewinnen und diese langfristig im Unternehmen halten zu können. Insgesamt ist der Gap zwischen IST- und ZIEL-Ausrichtung jedoch nicht so hoch, wie in den Ausgangshypothesen von Haufe erwartet.

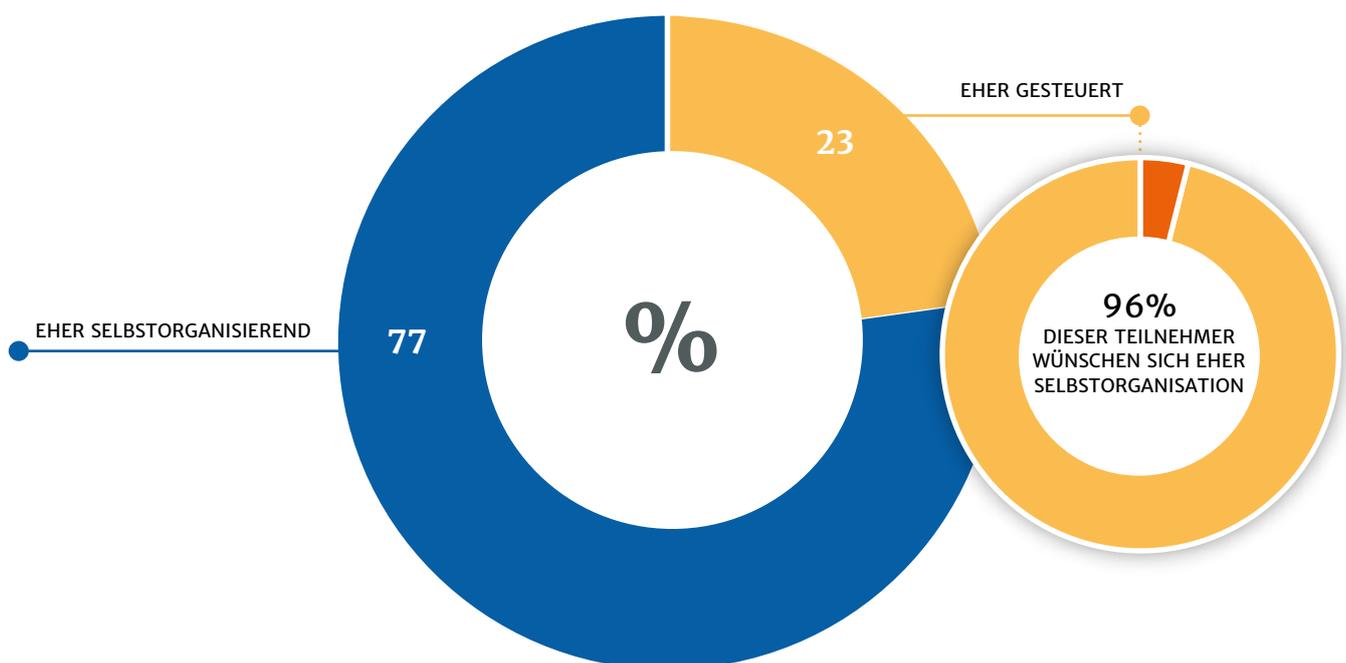


Abbildung 8: Organisationsdesign – gesteuert vs. selbstorganisierend

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Betrachtet man alle Teilnehmer der Studie, so bevorzugen insgesamt 96% (228 von 237 Befragten) eher eine Organisation, in der das Prinzip der „Selbstorganisation“ gilt. Dieser Anteil ist noch höher, als in den Ausgangshypothesen von Haufe vermutet. Diese Ergebnisse zeigen, dass der Großteil der Teilnehmer ihr Unternehmen bezüglich des Organisationsdesigns heute schon eher als „selbstorganisiert“ einschätzt. Der Anteil der Teilnehmer, die sich solch einen Arbeitgeber wünschen, ist größer und liegt bei fast 100%. Dies lässt vermuten, dass in einigen Themenbereichen Handlungsbedarf besteht. Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass die Diskrepanz zwischen IST- und ZIEL-Bild bei einzelnen Fragen relativ groß ist. Diese recht interessanten Fragestellungen sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

ZENTRALISIERUNG VS. DEZENTRALISIERUNG

Die Organisation von Unternehmen bewegt sich zwischen den Extremen Zentralisierung und Dezentralisierung. In zentralisierten Unternehmen werden Entscheidungen an der Unternehmensspitze getroffen, Ziele werden Top-Down durch Anweisungen bestimmt und der Informationsfluss verläuft in der Regel von der obersten Unternehmensebene zur untersten. Dezentralisierte Unternehmen hingegen treffen Entscheidungen auf allen Ebenen des Unternehmens, Ziele werden durch Diskussion und Gruppenkonsens bestimmt und der Informationsfluss fließt in alle Richtungen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass beispielsweise in 41% der befragten Unternehmen nach Einschätzung der Studienteilnehmer die Entscheidungen durch das oberste Management bzw. mit etwas Delegation in den Ebenen darunter getroffen werden. Hingegen wünschen sich 47% der befragten Teilnehmer eine stärkere Delegation von Entscheidungen. 27% befürworten sogar, dass Entscheidungen auf allen Unternehmensebenen getroffen werden. Auch bei dem Thema Zielbestimmung wünschen sich die Teilnehmer der Studie mehr Mitbestimmung. Insgesamt 83% wünschen sich, dass Ziele nach gemeinsamer Diskussion durch Anweisung oder durch Gruppenkonsens bestimmt werden. Dies ist allerdings erst in ungefähr der Hälfte der Unternehmen (53%) der Fall. Hier zeigt sich, dass eine Diskrepanz zwischen IST- und ZIEL-Bild besteht und dass der Großteil der Mitarbeiter sich mehr Mitbestimmung im Rahmen einer eher dezentralisierten Organisation wünscht.

ZEITLICHE VERFÜGBARKEIT

Mitarbeiter sind in Bezug auf ihr Aufgabengebiet Experten und können Missstände aufdecken und geeignete Verbesserungsvorschläge liefern. Damit Mitarbeiter reflektiert und kreativ sein und sich mit langfristigen und weitreichenden Problemen auseinandersetzen können, spielt das Thema Zeit eine wesentliche Rolle. Nur wer genug Zeit zur Verfügung hat, kann sich über das Tagesgeschäft hinaus mit diesen Themen beschäftigen. 48% der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass die Arbeit in ihrem Unternehmen so strukturiert ist, dass (eher) wenig Zeit zur Verfügung steht, um über weitreichende Probleme der Organisation nachzudenken. Hingegen wünschen sich 74% der befragten Teilnehmer (eher) mehr Zeit, um langfristige Probleme anzugehen. So zeigt sich, dass Mitarbeiter mehr Zeit benötigen, um sich im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung besser im Unternehmen einbringen, sich mit langfristig strategischen Problemen auseinandersetzen und sich auch anderen Themen als nur dem Tagesgeschäft widmen zu können (z.B. Innovationen, Weiterentwicklung des Geschäfts etc.).

FORMALISIERUNGS- UND BÜROKRATIEGRAD

Regeln und definierte Prozesse können auf der einen Seite helfen, Arbeitsabläufe effizient zu gestalten. Auf der anderen Seite schränken starre Strukturen die Kreativität und das individuelle Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter ein. Das richtige Maß an Prozessen und Strukturen ist hier entscheidend, um auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. 39% der Studienteilnehmer sagen, dass ihr Unternehmen den Mitarbeitern (eher) die Chance bietet, kreativ zu sein und individuelle Arbeitsweisen und Lösungswege zu testen. Das sind noch viel zu wenig, wenn man bedenkt, dass 80% der befragten Teilnehmer sich solche Strukturen in ihrem Unternehmen (eher) wünschen. Diese Unzufriedenheit zeigt sich auch in der Einschätzung des Bürokratiegrades im Hinblick auf seine negativen Auswirkungen. So schätzen 37% der Befragten den Bürokratiegrad in ihrer Organisation als (sehr) groß ein. Diese Ergebnisse zeigen, dass sich die Mehrheit der befragten Mitarbeiter mehr Gestaltungsfreiheit im Rahmen ihrer Arbeitsabläufe wünschen.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

FÜHRUNG UND DELEGATION

Die gelebte Führungskultur im Unternehmen ist neben den formalen Strukturen entscheidend, um Mitarbeiter in Entscheidungen miteinzubeziehen, ihnen Verantwortung zu übertragen und ihre Selbstständigkeit zu fördern. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in diesem Zusammenhang zwischen IST- und ZIEL-Bild eine Diskrepanz besteht. Beispielsweise wünscht sich die große Mehrheit der Teilnehmer der Studie, dass Führungskräfte (eher) ihre Mitarbeiter ermutigen, Verantwortung zu übernehmen (90%) und die Initiative zu ergreifen (91%), aber nicht mal die Hälfte stimmt zu, dass dies bereits der Fall sei. (41% bzw. 43%). Auch sehen die befragten Teilnehmer es (eher) als sinnvoll an, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, sich zu neuen Projektideen auch mit Kollegen aus anderen Abteilungen auszutauschen (90%) und ihre Fähigkeiten auch teamübergreifend einzusetzen (68%). Diesbezüglich zeigt sich in den Unternehmen großes Verbesserungspotenzial, der Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg findet (eher) selten, d.h. in 38% der Fälle statt und eine (eher) teamübergreifende Zusammenarbeit lediglich in 22% der Fälle. Lediglich 15% der befragten Teilnehmer sehen, dass sich Mitarbeiter in ihrem Unternehmen als ihr eigener Chef fühlen, obwohl 62% dies befürworten würden. Hinsichtlich der Führungskultur ist festzuhalten, dass es von der Mehrheit der befragten Teilnehmer der Studie gewünscht wird, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, sich einzubringen, und es ihnen ermöglichen, freier und über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg zu arbeiten.

AUTONOMIE UND SELBSTBESTIMMUNG

Bei dem Thema Autonomie und Selbstbestimmung geht es darum, inwieweit Mitarbeiter die Freiheit besitzen, selbst zu bestimmen, wie und wann sie ihre Arbeit erledigen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in einigen Unternehmen Mitarbeitern zwar schon das Vertrauen entgegengebracht wird, Entscheidungen selbst zu treffen, dass aber die Zahl der Teilnehmer, die sich solche Freiheiten wünschen, deutlich größer ist. So können der Aussage, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen viel Freiheit und Unabhängigkeit bei der Planung und Durchführung ihrer Arbeit haben, nur 27% der Teilnehmer (eher) zustimmen. Allerdings wünschen sich insgesamt 60%, dass dies auch in ihrem Unternehmen (eher)

gang und gäbe wäre. Die Ergebnisse der Aussage, dass Mitarbeiter ein hohes Maß an Selbstbestimmung bezüglich ihrer Arbeit haben, d.h. dass sie selber bestimmen, wie und wann sie ihre Arbeit erledigen, bestätigt dies. So stimmen insgesamt 22% der Studienteilnehmer dieser Aussage (eher) zu, 55% der Befragten sehen dies als einen wünschenswerten Zustand. Dies zeigt, dass sich die Mehrheit der Teilnehmer einen höheren Autonomie- und Selbstbestimmungsgrad bezüglich ihrer Arbeit wünscht und dass Unternehmen dies in der Gestaltung der Arbeitsorganisation berücksichtigen sollten.

PARTIZIPATION

Das Thema Partizipation von Mitarbeitern befasst sich damit, wieviel Einfluss Mitarbeiter auf Entscheidungen im Unternehmen haben und in welchem Ausmaß sie ihre Ideen einbringen können. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass einige Unternehmen das Bedürfnis ihrer Mitarbeiter ernst nehmen und es ihnen ermöglichen, sich einzubringen. Laut Aussage der Studienteilnehmer ist es den Mitarbeitern in 8% der Unternehmen (eher) möglich, großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu nehmen. Allerdings liegt der Anteil der Teilnehmer, die sich so ein Vorgehen in ihrem Unternehmen (eher) wünschen bei 47%. In diesem Zusammenhang ist es auch interessant zu sehen, dass 89% der Studienteilnehmer sich (eher) wünschen, dass die Entwicklung eigener Ideen in ihrem Unternehmen unterstützt würde, um das Unternehmen voran zu bringen. Dies ist allerdings bisher nur bei 41% der Teilnehmer der Studie der Fall. So zeigt sich, dass auch bei dem Thema Partizipation von Mitarbeitern eine Diskrepanz zwischen IST- und ZIEL-Bild besteht.

UNTERNEHMENSKULTUR

Die Unternehmenskultur beschreibt, wie Arbeits- und Umgangsformen im Unternehmen üblicherweise gehandhabt werden, wie die Mitglieder der Organisation miteinander und mit anderen umgehen und welche Werte und Verhaltensweisen in der Organisation von Bedeutung sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in einigen Bereichen Unterschiede zwischen der gelebten Unternehmenskultur und den Wünschen der Studienteilnehmer bestehen. Beispielsweise wünschen sich viele der Befragten einen offeneren und ehrlicheren Um-

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

gang miteinander. So sind 79% der Teilnehmer der Meinung, dass es in ihrem Unternehmen keinen Platz für Ja-Sager geben sollte. Gute Ideen sollten erwünscht sein, selbst wenn die Vorgesetzten eine andere Meinung haben. Dies ist nur in einem Drittel der Unternehmen (33%) der Befragten heute schon gegeben. Auch wünschen sich 67% der Befragten, dass Mitarbeitern, die ungewöhnliche Wege gehen, um Chancen zu realisieren, in ihrem Unternehmen positive Eigenschaften zugeschrieben werden. Hier hat die Mehrheit der Unternehmen Aufholbedarf. Nur bei 27% der befragten Teilnehmer ist es der Fall, dass dieses Verhalten (eher) positiv bewertet wird. Ein weiterer Punkt ist, dass sich der Großteil der Studienteilnehmer (71%) (eher) wünscht, dass Mitarbeiter mit guten Ideen oft zeitliche Freiräume in ihrem Unternehmen erhalten, um diese weiter zu entwickeln. Diese Freiräume finden nur 15% der Studienteilnehmer schon heute (eher) in ihrem Unternehmen vor. Zudem ist die Mehrheit der Studienteilnehmer (70%) (eher) der Meinung, dass der Einfluss einer Person im Unternehmen hauptsächlich von ihren Fähigkeiten und dem Beitrag, den sie für die Organisation leistet, abhängen sollte. Jedoch ist in knapp der Hälfte der Unternehmen (42%) laut Einschätzung der Befragten der Einfluss einer Person (eher) abhängig von der Autorität ihrer Position. Diese Ergebnisse zeigen, dass sich Mitarbeiter eine offenere Unternehmenskultur wünschen, in der Befugnisse von Leistung abhängig sind und Mitarbeiter die nötigen Freiräume erhalten, ihre eigenen Ideen einzubringen, um das Unternehmen voran zu bringen.

MANAGEMENT TOOLS

Um Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, diese entsprechend ihrer Bedürfnisse und der des Unternehmens zu entwickeln und geeignete Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten, gibt es die unterschiedlichsten Management Tools. Doch auch hier zeigen sich Diskrepanzen zwischen den heute in Unternehmen angewendeten Tools und den Wünschen der Mitarbeiter. Einige interessante Beispiele sollen im Folgenden betrachtet werden.

MITARBEITER GEWINNEN

Bei der Gewinnung geeigneter Mitarbeiter ist die Definition von Auswahlkriterien ein wesentlicher Bestandteil. Der Großteil der Studienteilnehmer ist

der Meinung, dass in diesem Zusammenhang Merkmalen wie unternehmerisches Verhalten (71%), Innovationsfähigkeit (79%) und Kreativität (70%) eine große bis sehr große Bedeutung zugemessen werden sollte. Allerdings ist dies heute nur in wenigen Unternehmen der Fall. So hat Unternehmertum als Auswahlkriterium für neue Mitarbeiter nur in 39% der Unternehmen eine große bis sehr große Wichtigkeit, Innovationsfähigkeit in 40% und Kreativität in 36% der Fälle. Aufgrund dieser Diskrepanz sollten Unternehmen in Abhängigkeit der geforderten Tätigkeiten sehr genau prüfen, inwieweit sie diese Auswahlkriterien künftig verändern müssen.

MITARBEITER ENTWICKELN

Um Mitarbeiter für ihre Aufgabe vorzubereiten, sie zu fördern und weiterzuentwickeln, können verschiedene Management Tools genutzt werden. Diese reichen von Mitarbeitergesprächen, klassischen Trainings bis hin zu On-the-Job Learnings. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in einzelnen Bereichen Diskrepanzen zwischen IST- und ZIEL-Bild bestehen. Beispielsweise wünscht sich der Großteil der Studienteilnehmer (eher), dass Trainingsprogramme die Kooperationsbereitschaft und die Vernetzung der Mitarbeiter fördern (64%). Zudem sollen Schulungen (eher) dazu dienen, die Mitarbeiter auf den neuesten Stand in ihrem Fachgebiet zu bringen (74%). Diese beiden Zielsetzungen werden in weniger als der Hälfte der Unternehmen der Befragten ausreichend umgesetzt. Nur in 28% der Fälle wird aktuell im Rahmen von Trainingsprogrammen die Kooperationsbereitschaft (eher) gefördert. Auch aktuelle Erkenntnisse für die einzelnen Fachgebiete werden nur in 45% der Unternehmen der Studienteilnehmer im Rahmen von Schulungen (eher) vermittelt. Weiter ist es vielen Teilnehmern der Studie (64%) wichtig, dass Mitarbeiter individuelle Karrierewege einschlagen können. Allerdings bieten nur 24% der Unternehmen in unserer Studie ihren Mitarbeitern (eher) individuell zugeschnittene Karrierewege wie beispielsweise Führungs-, Experten-, Projekt- und Mosaiklaufbahnen. Insgesamt geben 40% der Teilnehmer an, dass in ihrem Unternehmen die Mitarbeiter häufig aufgrund fehlender Entwicklungs- und Aufstiegschancen (eher) das Unternehmen verlassen. Dies gibt zu denken und zeigt, dass in diesem Bereich Handlungsbedarf

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

besteht, um Mitarbeiter zum einen bestmöglich zu fördern und um sie zum anderen langfristig im Unternehmen zu halten.

MITARBEITER HALTEN

Hat man die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen rekrutiert und entsprechend für ihre Aufgabe fit gemacht, so ist es wichtig, sie im Unternehmen zu halten. Hierbei spielen neben der Vergütung auch Themen wie die Steuerung der Mitarbeiter oder eine ausgeglichene Work-Life-Balance eine wichtige Rolle. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es den Teilnehmern wichtig ist, dass die Vergütung der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen nicht vom Alter oder der Betriebszugehörigkeit, sondern von der Leistung abhängt. Insgesamt sehen 87% der Studienteilnehmer dies (eher) als Idealzustand an. Heute ist den Studienergebnissen zufolge eine leistungs-basierte Vergütung jedoch nur in 63% der Unternehmen der Teilnehmer (eher) gegeben. Im Rahmen von Zielvereinbarungen kommt den Unternehmenszielen aktuell die größte Bedeutung zu. Insgesamt 56% der Teilnehmer geben an, dass diese (eher) zur Steuerung von Mitarbeitern eingesetzt werden. Dies wird auch von 72% der Befragten (eher) gewünscht. Den Gruppen- und Teamzielen kommt hingegen aktuell nur eine geringere Bedeutung zu. Auch wenn 65% der Teilnehmer sich diese (eher) wünschen würden, kommen sie nur in 35% der Unternehmen als Steuerungsinstrument zum Einsatz. Bei dem Thema Flexibilität in Bezug auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance besteht in einigen Unternehmen Verbesserungsbedarf. So geben 71% der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen eine starke Präsenzkultur herrscht. Knapp die Hälfte (46%) wünscht sich flexiblere Arbeitszeitmodelle, die auch Home Office einbeziehen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie zum Thema Mitarbeiterbindung, dass viele Unternehmen zwar schon auf dem richtigen Weg sind, aber dennoch an der einen oder anderen Stelle Verbesserungsbedarf besteht, um Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten.

ZWISCHENFAZIT

Zusammenfassend ist festzuhalten: Knapp ein Fünftel der Studienteilnehmer schätzen ihr Unternehmen eher als „gesteuert“ ein. Die restlichen Teilnehmer sind nach ihrer Einschätzung in einem Unternehmen beschäftigt, das eher „selbstorganisierend“ gestaltet ist. Insgesamt wünschen sich fast alle Teilnehmer einen Arbeitgeber, der „Selbstorganisation“ im Unternehmen groß schreibt und diese auch konsequent lebt. So können die Ausgangshypothesen in dieser Umfrage nicht vollends bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass es in einigen Bereichen offensichtlich Verbesserungsbedarf gibt, um den Wünschen der Mitarbeiter gerecht zu werden und die Organisation im Sinne der Selbstorganisation zu gestalten. Die Teilnehmer wünschen sich vor allem mehr Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit. Sie wollen die Möglichkeit haben, ihre Ideen einzubringen und fordern hierbei die Unterstützung der Führungskräfte. Bezüglich der Unternehmenskultur legen die Befragten vor allem Wert auf einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander und wollen, dass Leistung mehr zählt als die Autorität aufgrund einer hierarchischen Position. In Bezug auf die angewendeten Management Tools sollten im Rahmen der Mitarbeitergewinnung Unternehmertum, Innovationsfähigkeit und Kreativität mehr Gewicht bei der Auswahl neuer Mitarbeiter erhalten. Bezüglich der Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern wünschen sich die Studienteilnehmer individuelle Karrieremöglichkeiten und flexiblere Arbeitszeitmodelle. In diesem Zusammenhang bieten sich einige Instrumente an, die von Unternehmen eingesetzt werden können, um die Organisation „selbstorganisierender“ zu gestalten. Die Handlungsempfehlungen finden sich in den Kapiteln „Handlungsempfehlungen für die Praxis“ sowie „Ausblick und Bedeutung“.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

2.4.2 ROLLE DER MITARBEITER

ZENTRALE FRAGESTELLUNG

Welche Rolle haben Mitarbeiter heute und welche sollen sie zukünftig einnehmen? Fast alle Teilnehmer der Studie wünschen sich eine Arbeitswelt, in der „Selbstorganisation“ vorherrscht. Jedoch ist zu bedenken, dass hierfür auch die Mitarbeiter eine entsprechende Rolle einnehmen müssen, um sich aktiv in das Unternehmen einzubringen und sich zu beteiligen. Die Rolle der Mitarbeiter wird im Haufe Quadranten auf der X-Achse dargestellt und bildet die beiden Extreme „Umsetzer“ und „Gestalter“ ab.

Nach Haufe zeichnen sich Gestalter dadurch aus, dass sie intrinsisch motiviert sind, Verantwortung übernehmen, selbstorganisiert sind und gerne die Initiative ergreifen. So verhalten sie sich wie Intrapreneure, d.h. wie Unternehmer im Unternehmen. Umsetzer sind hingegen das Gegenteil. Sie sind es gewohnt, nach Anweisungen zu arbeiten und übernehmen nur ungerne Verantwortung.

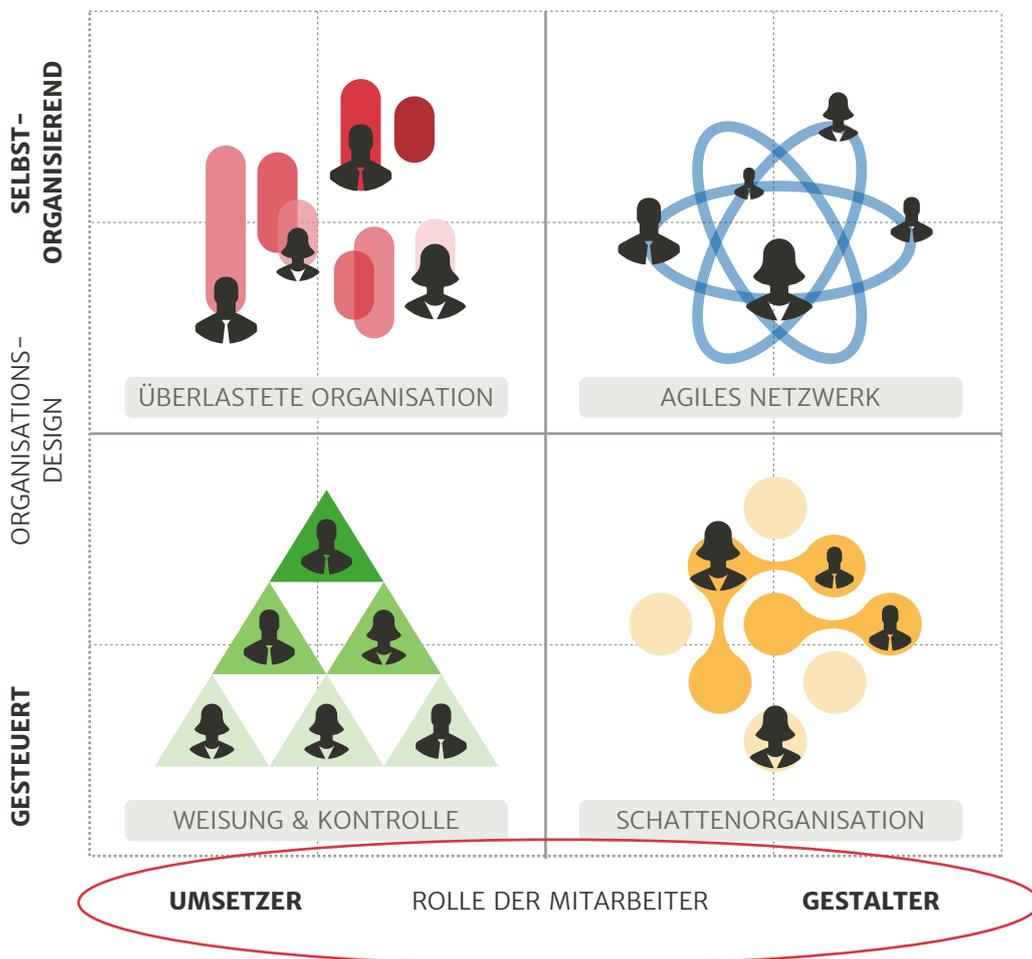


Abbildung 9: Rolle der Mitarbeiter

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Haufe formulierte bezüglich der Rolle der Mitarbeiter folgende Ausgangshypothesen, welche es im Rahmen der Studie zu prüfen gilt:

AUSGANGSHYPOTHESEN ZU „ROLLE DER MITARBEITER (UMSETZER VS. GESTALTER)“

IST-Ausrichtung:

80% der Unternehmen sehen die Mitarbeiter als „Umsetzer“.

ZIEL-Ausrichtung:

50% der Unternehmen sehen die Mitarbeiter als „Gestalter“.

Gründe für den Gap zwischen

IST- und ZIEL-Ausrichtung:

Fehlendes Vertrauen der Unternehmen in die Gestaltungsfähigkeit der Mitarbeiter, fehlende Entwicklungs- und Führungsinstrumente für die Etablierung des Talents als „Gestalter“.

Folgen:

Mitarbeiter bilden SCHATTENORGANISATIONEN in Unternehmen; sofern diese SCHATTENORGANISATIONEN nicht anerkannt werden, verlassen die Mitarbeiter das Unternehmen. Hierdurch entstehen Kosten und der Umsatz bricht ein.

ERGEBNISSE DER STUDIE ZUR ROLLE DER MITARBEITER

Entgegen der Vermutung in der Ausgangshypothese von Haufe sehen 69% der Befragten (164 von 237 Teilnehmern) die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen heute eher als Gestalter und nicht als Umsetzer. Von den verbleibenden 31% der Teilnehmer (73 von 237), welche ihre Mitarbeiter eher als Umsetzer einschätzen, wünschen sich 96%, dass sich diese eher wie Gestalter verhalten.

Insgesamt gaben 96% der Teilnehmer an (228 von 237), dass Mitarbeiter gestaltend im Unternehmen agieren sollten. Das heißt, dass sie sich als eine Art Unternehmer im Unternehmen einbringen, Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen. So können die von Haufe formulierten Ausgangshypothesen zur Befähigung der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre prozentuale Verbreitung durch die Ergebnisse dieser Studie nicht belegt werden. Vielmehr bedürfen sie der Korrektur im Hinblick auf eine bereits heute bestehende größere Verbreitung von Gestaltern und einen noch größeren Wunsch nach gestalterischen Verhaltensweisen als angenommen. Im Rahmen der Studie wurden in diesem Zusammenhang die Themenbereiche Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern, ihre Motivation und ihr unternehmerisches Verhalten betrachtet. Die hier dargestellten

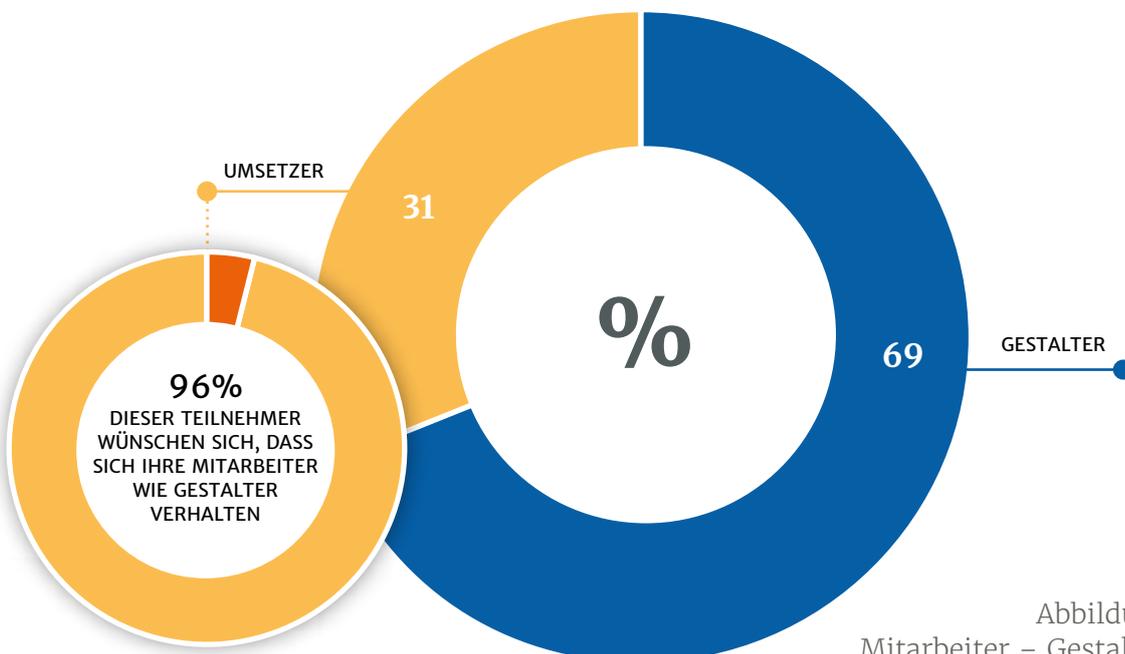


Abbildung 10: Rolle der Mitarbeiter – Gestalter vs. Umsetzer

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

exemplarischen Auswertungen konzentrieren sich auf einzelne interessante Fragestellungen, bei denen die Diskrepanz zwischen IST- und ZIEL-Bild recht groß ist.

VERANTWORTLICHKEIT UND ENTSCLOSSENHEIT

Bei dem Thema „Verantwortlichkeit und Entschlossenheit“ geht es darum, inwieweit Mitarbeiter sich einbringen, Verantwortung übernehmen und für ihre Fehler geradestehen. Entsprechend der Definition wird solch ein Verhalten von einem Gestalter erwartet. Obwohl die Mehrheit der Teilnehmer die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen als Gestalter sieht, zeigt sich, dass bei dem Thema Verantwortung große Diskrepanzen zwischen IST- und ZIEL-Bild bestehen. Beispielsweise wünschen sich 88% der Studienteilnehmer (eher), dass sich die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen eigenverantwortlich schwierigen Angelegenheiten stellen, die einer Lösung bedürfen. Dieses Verhalten sehen allerdings nur 26% der Befragten (eher) bei ihren Mitarbeitern. Auch können nur 28% der Befragten der Aussage (eher) zustimmen, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen Verantwortung für ihre Fehler übernehmen. (Eher) gewünscht wird solch ein Verhalten aber von 89% der Studienteilnehmer. So zeigen die Ergebnisse, dass viele Mitarbeiter nicht gerne Verantwortung übernehmen, obwohl dies von den meisten Unternehmen gewünscht wird.

MOTIVATION

Gestalter sind per Definition intrinsisch motiviert. Sie haben Freude an ihrer Tätigkeit, wollen sich einbringen und etwas bewegen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass nach Einschätzung der Mehrheit der Teilnehmer (61%) die Mitarbeiter der Möglichkeit etwas Sinnvolles zu leisten, große bis sehr große Bedeutung beimessen. Auch die Option, Fähigkeiten und Fertigkeiten weiter auszubauen, ist nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten (52%) für die Mitarbeiter wichtig. Allerdings schätzen nur 45% der Befragten die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen (eher) als sehr motiviert ein. Hingegen wünschen sich 93% der Studienteilnehmer Mitarbeiter, die sehr motiviert sind, da diese engagierter und leistungsfähiger sind und so ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen sein können. Insgesamt gehen die Teilnehmer davon aus, dass ihre Mitarbeiter die Bedeutung intrinsischer Motivation erkannt haben.

Allerdings scheint dem Thema „Mitarbeitermotivation“ noch nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt zu werden und es besteht hier noch Handlungsbedarf, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern.

INTRAPRENEURSHIP-POTENZIAL

Das Konzept des Intrapreneurs beschreibt, dass Mitarbeiter in einem Unternehmen nicht allein wie Angestellte denken und handeln, sondern wie Unternehmer. Intrapreneure sind motiviert, bringen sich ein und denken mit. Auch hier spielt die Übernahme von Verantwortung eine entscheidende Rolle und stellt einen Teil des Konzepts des Intrapreneurs dar. Intrapreneure übernehmen Verantwortung, decken Missstände auf und haben kreative Ideen, diese zu beseitigen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass nach Einschätzung der Teilnehmer nur ein kleiner Teil (23%) der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen gerne Verantwortung übernimmt. 85% hegen den Wunsch danach. Allerdings schätzt nur knapp ein Fünftel der Studienteilnehmer (19%) die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen so ein, dass diese aus eigenem Antrieb ständig nach Verbesserungen suchen. Dies wird von 84% der Befragten (eher) als Idealfall betrachtet. Nur 27% der Studienteilnehmer schätzen ihre Mitarbeiter (eher) so ein, dass sie bereit wären, ihre eigene Zeit zu opfern, um das Unternehmen voran zu bringen, wohingegen 69% der Befragten sich so ein Verhalten (eher) wünschen würden. In diesem Zusammenhang sind nur 15% der Befragten (eher) der Meinung, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen vorhandene Freiräume für eigene Ideen und kreative Lösungswege erkennt. Dagegen würden sich 78% der Studienteilnehmer es sich (eher) wünschen, dass Mitarbeiter so agieren. Auch stellt sich nach Einschätzung der Teilnehmer die Mehrheit der Mitarbeiter nicht offen gegen Entscheidungen von Vorgesetzten, wenn diese nicht sinnvoll erscheinen. Nur 9% der Teilnehmer sehen so ein Verhalten bei ihren Mitarbeitern, obwohl es sich mehr als die Hälfte (55%) (eher) wünschen würde. Auch bei dem Thema Umgang mit Veränderungen zeigt sich eine Diskrepanz zwischen dem aktuellen und gewünschten Verhalten der Mitarbeiter. Beispielsweise schätzen nur 18% der Teilnehmer die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen (eher) so ein, dass diese schnell ihre Handlungsweisen ändern können, wenn es die Situation erfordert. Dies

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

wird allerdings von 79% der Befragten (eher) als wünschenswert eingestuft. Auch sind nur 16% der Befragten der Meinung, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen sich (eher) schnell auf eine neue Umgebung einstellt. Dies wird jedoch vom Großteil der Befragten (75%) (eher) erwartet. Nicht überraschend in diesem Zusammenhang ist, dass knapp die Hälfte der Studienteilnehmer (46%) die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen (eher) so einschätzt, dass diese nicht gerne neue Wege beschreiten. Auch hier ist der Anteil der Teilnehmer, die sich (eher) veränderungsbereite Mitarbeiter wünschen, höher und liegt bei 64%. Insgesamt sind nur wenige Studienteilnehmer der Meinung, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiter als Unternehmer in ihrem Unternehmen versteht. Nur 8% können dieser Aussage (eher) zustimmen, wohingegen sich 66% (eher) unternehmerisches Verhalten bei ihren Mitarbeitern wünschen. So zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Mitarbeiter in einigen Bereichen noch kein unternehmerisches Verhalten zeigen, obwohl dies von der Mehrheit der Studienteilnehmer als sinnvoll erachtet wird.

ZWISCHENFAZIT

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass fast alle Studienteilnehmer der Meinung sind, dass Mitarbeiter als Gestalter im Unternehmen agieren sollten. Dies ist viel mehr, als in den Ausgangshypothesen vermutet. Nach Einschätzung der Studienteilnehmer betrachten zudem knapp 70% der Unternehmen ihre Mitarbeiter bereits heute als Gestalter und nicht als Umsetzer. So konnte keine der Ausgangshypothesen bestätigt werden. Obwohl nach Einschätzung der Studienteilnehmer der Großteil der Unternehmen auf den ersten Blick Gestalter beschäftigt, weicht das IST-Bild in wesentlichen Bereichen immer noch vom gewünschten ZIEL-Bild ab. So schätzt die Mehrheit der Teilnehmer die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen so ein, dass diese nicht gerne Verantwortung übernehmen. Auch könnte die Motivation der Mitarbeiter größer sein. Zwar scheint die Bedeutung intrinsischer Motivation erkannt zu sein, jedoch ist die Gesamtmotivation der Mitarbeiter bei über der Hälfte der Unternehmen der Befragten noch nicht zufriedenstellend. Hier gilt es, die Ursachen zu erforschen. Auch beim Thema „Intrapreneurship“ besteht an der einen oder anderen Stelle Verbesserungsbedarf. So sind die Mitarbeiter zwar in vielen Unternehmen heute schon Gestalter, jedoch könnte solch ein Verhalten durch entsprechende Maßnahmen noch gefördert werden (siehe Kapitel „Handlungsempfehlungen für die Praxis“ sowie „Ausblick und Bedeutung“).

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

2.4.3 EINORDNUNG IN DEN HAUFE QUADRANTEN

Im Folgenden werden die Ergebnisse der beiden Teilbereiche „Organisationsdesign“ und „Rolle der Mitarbeiter“ im Haufe Quadranten dargestellt.

EINORDNUNG IM HAUFE QUADRANTEN

Betrachtet man nun die bisher diskutierten Ergebnisse, so ist die grafische Einordnung in den Haufe Quadranten nicht überraschend. Die meisten Studienteilnehmer schätzen das Organisationsdesign ihres Arbeitgebers eher als selbstorganisierend ein und die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen als Gestalter.

Abbildung 11 zeigt, wie sich die befragten Unternehmen im Haufe Quadranten verorten.

So verortet sich schon heute der Großteil der Unternehmen im AGILEN NETZWERK. Mit Blick auf das ZIEL-Bild wird deutlich, dass sich alle Teilnehmer der Befragung eine Organisation entsprechend des AGILEN NETZWERKES wünschen, in der Mitarbeiter sich wie Gestalter verhalten und sich selbst organisieren. Abbildung 12 verdeutlicht diese Ergebnisse grafisch.

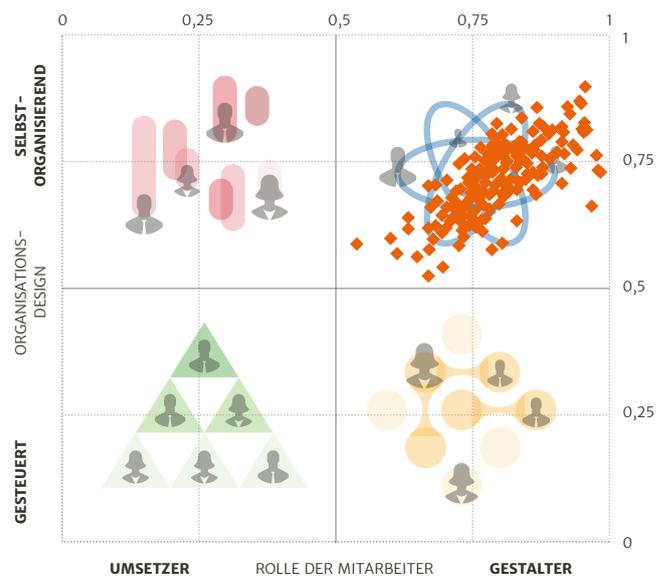
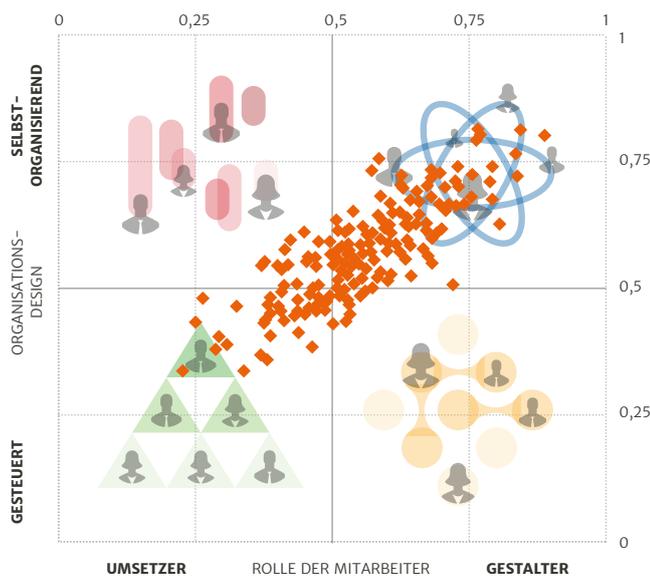


Abbildung 11: Der Haufe Quadrant – IST-Bild

Abbildung 12: Der Haufe Quadrant – ZIEL-Bild

Vergleicht man die beiden Abbildungen, so lässt sich erkennen, dass es einen Unterschied zwischen IST- und ZIEL-Bild gibt. Im IST-Bild zeigt sich nur eine Tendenz hin zum AGILEN NETZWERK, wohingegen im ZIEL-Bild eine klare Einordnung im AGILEN NETZWERK stattfindet. Auch sind die Unternehmen im IST-Bild in den meisten Fällen stark am Mittelpunkt des Haufe Quadranten orientiert. Die Mehrheit der Unternehmen zeigt im Durchschnitt keine starke Ausprägung hin zu einem gesteuerten oder

selbstorganisierenden Organisationsdesign sowie zu Mitarbeitern in der Rolle von Umsetzern oder Gestaltern. Wie schon in den ersten Abschnitten dieses Kapitels gezeigt, besteht – wenn man Antworten zu Detailfragen des Fragebogens betrachtet – in den einzelnen Themenbereichen Verbesserungspotenzial, um das Unternehmen entsprechend der Wünsche der befragten Studienteilnehmer „selbstorganisierend“ zu gestalten.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Im Folgenden sollen die einzelnen Bereiche des Haufe Quadranten genauer beleuchtet werden. Was für Unternehmen verorten sich in den einzelnen Bereichen? Durch welche Eigenschaften zeichnen sie sich aus? Und durch welche Merkmale sind die einzelnen Bereiche des Quadranten besonders gekennzeichnet? In welchen Themenbereichen bestehen hier jeweils die größten Unterschiede im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmen? Hierfür wurden aus der Vielzahl von Fragen (102) diejenigen mit den größten Abweichungen hervorgehoben, um die wesentlichen Merkmale der einzelnen Quadranten herauszustellen.

QUADRANT „WEISUNG UND KONTROLLE“

DETAILS ZU DEM IST-BILD IM QUADRANTEN „WEISUNG UND KONTROLLE“ ($X \leq 0,5$; $Y \leq 0,5$)



Insgesamt arbeiten 19% der Studienteilnehmer (44 Befragte) in einem Unternehmen, das dem Bereich WEISUNG UND KONTROLLE zugeteilt werden kann. In Bezug auf die Mitarbeiterzahl zeigt sich, dass es sich bei diesen Unternehmen nach der Definition der Europäischen Kommission eher um große Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl ≥ 250 handelt. Kleine und mittelständische Unternehmen sind in diesem Quadranten nur zu 23% vertreten.⁶ Mit Blick auf den Jahresumsatz zeigt sich ein differenziertes Bild. Hier kann nur knapp die Hälfte der Unternehmen entsprechend der Definition (Jahresumsatz ≥ 50 Millionen Euro) großen Unternehmen zugeordnet werden.

Betrachtet man die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen im Bereich WEISUNG UND KONTROLLE, so wird deutlich, dass der größte Anteil der Unternehmen in der Dienstleistungs- und Automobil-

branche sowie im Bereich Maschinenbau und der Nahrungs- und Genussmittelindustrie liegt. Die meisten sind private Unternehmen. Nur 20% der Unternehmen sind in öffentlicher Hand. Zudem sind die meisten Unternehmen in diesem Quadranten nicht börsennotiert: lediglich 23% der Unternehmen sind an der Börse vertreten. Das Sample im Bereich WEISUNG UND KONTROLLE umfasst 57% Konzerne und 2% Start-ups. Von den insgesamt 44 Unternehmen sind 19 in Familienbesitz, wovon 12 ausschließlich von der Eigentümerfamilie geführt werden. Bezüglich der Organisationsstruktur in diesen Unternehmen zeigt sich, dass der Großteil als Einlinien-, bzw. Stabliniensystem (55%) organisiert ist, d.h., dass jeder Mitarbeiter genau einem Vorgesetzten zugeordnet ist, von dem er Weisungen erhält. 43% der Unternehmen in diesem Quadranten sind als Mehrlinien-, bzw. Matrixsysteme organisiert, d.h., dass jeder Mitarbeiter mehreren Vorgesetzten zugeordnet ist, von denen er Weisungen erhält. Nur ein Unternehmen gestaltet sich als Netzwerkorganisation (2%). Im Schnitt verfügt ein durchschnittlicher operativer Bereich in diesen Unternehmen über 3,91 Hierarchiestufen. Dies ist mehr als bei dem Durchschnitt aller Unternehmen der Studie, der bei 3,45 liegt. Unternehmen in dem Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE unterscheiden sich zudem noch in weiteren Bereichen. Diese werden im Folgenden genauer betrachtet.

WEITERE MERKMALE VON UNTERNEHMEN IM QUADRANTEN „WEISUNG UND KONTROLLE“

Durch den Vergleich der Mittelwerte lassen sich einige Bereiche identifizieren, in denen sich die Ergebnisse der Unternehmen im Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE besonders von den Gesamtergebnissen unterscheiden. Die größten Unterschiede zeigen sich hier vor allem im Bereich des Organisationsdesigns. Unternehmen in diesem Quadranten agieren eher Top-Down und beziehen ihre Mitarbeiter nur wenig mit ein. Dies wird im Folgenden anhand einzelner Fragestellungen der Dimensionen Formalisierungsgrad, Führung und Delegation, Partizipation sowie Unternehmenskultur verdeutlicht. Bezüglich der Rolle der Mitarbeiter zeigen sich nur wenige Unterschiede.

⁶ (European Commission, 2005)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

ORGANISATIONSDSIGN

FORMALISIERUNGSGRAD

Der Formalisierungsgrad einer Organisation gibt an, wie stark Arbeitsabläufe und Strukturen von definierten Prozessen und Regeln bestimmt werden. Auf der einen Seite kann ein hoher Formalisierungsgrad helfen, Arbeitsabläufe effizient zu gestalten, auf der anderen Seite jedoch auch Kreativität und individuelle Problemlösungen einschränken. In dem Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE ist der Formalisierungsgrad der Unternehmen recht hoch. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern nur wenig bis keine Möglichkeiten bieten, kreativ zu sein und individuelle Arbeitsweisen und Lösungswege zu testen. So können lediglich 2% der befragten Studienteilnehmer (eher) zustimmen, dass ihr Unternehmen ihnen solche Möglichkeiten bietet, wohingegen der Anteil bei allen befragten Teilnehmern bei 39% liegt.

FÜHRUNG UND DELEGATION

Auch bei den Themen „Führung und Delegation“ zeigen sich Unterschiede. Nur 2% der Teilnehmer aus dem Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE, können der Aussage (eher) zustimmen, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen die Mitarbeiter ermutigen, Verantwortung zu übernehmen. Ähnlich ist es bei der Aussage, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, die Initiative zu ergreifen. Hier liegt der Anteil derjenigen, die dem eher zustimmen, bei 5%. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Gesamtergebnissen der Studie, so zeigen sich sehr große Unterschiede. Hier liegt der Anteil der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter (eher) fördern, Verantwortung zu übernehmen und Initiative zu ergreifen, bei 41% bzw. 43%. Auch bei dem Thema teamübergreifender Zusammenarbeit schneiden die Unternehmen aus dem Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE schlechter ab. Nur 2% der Unternehmen in diesem Quadranten stimmen der Aussage (eher) zu, dass es im Unternehmen gefördert wird, dass Mitarbeiter sich abteilungsübergreifend zu neuen Projekten austauschen. Insgesamt liegt der Anteil im Vergleich bei 38%. Zusammenfassend betrachtet beziehen Unternehmen aus dem Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE ihre Mitarbeiter in Entscheidungen seltener mit ein, übertragen ihnen seltener Verantwortung und fördern ihre Selbständigkeit weniger.

PARTIZIPATION

Bei dem Thema „Partizipation“ geht es darum, inwieweit Mitarbeiter in Entscheidungen und Zielbildungen miteinbezogen werden und in welchem Maße sie ihre eigenen Ideen einbringen können. Die Studienteilnehmer, die in einem Unternehmen des Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE beschäftigt sind, können der Aussage, dass Mitarbeiter bei der Entwicklung eigener Ideen unterstützt werden, um das Unternehmen voranzubringen, zum großen Teil (eher) nicht zustimmen (84%). Im Vergleich dazu ist der Anteil bei allen befragten Teilnehmern viel geringer und liegt bei 30%. Auch der Einfluss auf Entscheidungen sowie die Beteiligung der Mitarbeiter an der Entwicklung neuer Unternehmensrichtlinien ist in Unternehmen dieses Quadranten gering. So stimmen nur 2% der Befragten aus diesem Quadranten (eher) der Aussage zu, dass Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungen haben, die sie selbst betreffen. Über alle vier Quadranten hinweg liegt der Anteil bei 25%. Zudem konnte keiner aus dem Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE der Aussage zustimmen, dass Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Unternehmensrichtlinien miteinbezogen werden. Unter allen Unternehmen liegt der Anteil in diesem Zusammenhang bei 25%. Diese Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen aus dem Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE ihre Mitarbeiter nur wenig in Entscheidungen miteinbeziehen.

UNTERNEHMENSKULTUR

Die Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle, wie Dinge in einer Organisation gehandhabt werden und zeigt sich in den geteilten Werten und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. In Unternehmen des Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE ist ein wesentliches Merkmal, dass auf die Meinung der Mitarbeiter nur wenig Wert gelegt wird. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass nur 9% der Studienteilnehmer in diesem Quadranten der Aussage (eher) zustimmen können, dass Mitarbeiter dazu ermutigt werden, ihre Meinung ehrlich zu äußern, auch wenn sie damit bewährte Konzepte in Frage stellen. Unter allen Studienteilnehmern sind es hingegen 48%. Auch scheinen „Ja-Sager“ in Unternehmen des Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE erwünscht zu sein. Nur 2% der Befragten aus diesen Unternehmen stimmen der Aussage (eher) zu, dass gute Ideen erwünscht sind, selbst wenn die Vorge-

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

setzten eine andere Meinung vertreten. Im Vergleich zu den Gesamtergebnissen ist das sehr gering. Hier liegt der Anteil bei 33%. So scheint es in Unternehmen des Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE erfolgversprechender zu sein, sich dem Gruppenkonsens oder der Meinung des Managements anzuschließen, als eigene Ansichten zu vertreten. So bestätigen 71% der Teilnehmer dieses Quadranten (eher), dass es manchmal im Unternehmen besser sei, Kollegen und Vorgesetzten zuzustimmen, statt die Wahrheit zu sagen. Hingegen liegt dieser Wert unter allen Studienteilnehmern bei insgesamt 31% und ist somit deutlich niedriger. Des Weiteren scheint sich die Unternehmenskultur des Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE dadurch auszuzeichnen, dass es den Mitarbeitern kaum möglich ist, eigene Ideen zu verwirklichen. Mitarbeitern, die ungewöhnliche Wege gehen, um Chancen zu realisieren, werden hier keine positiven Eigenschaften zugeschrieben. So stimmt keiner der Teilnehmer der Aussage (eher) zu, dass so ein Verhalten im Unternehmen mit positiven Eigenschaften in Verbindung gebracht wird. Auch können 95% der Aussage (eher) nicht zustimmen, dass Mitarbeiter mit guten Ideen oft zeitliche Freiräume erhalten, um diese Ideen weiter zu entwickeln. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmenskultur in dieser Art von Unternehmen es nicht fördert, Mitarbeiter aktiv einzubeziehen, sondern sie eher noch daran hindert.

ROLLE DER MITARBEITER

Der größte Unterschied im Vergleich zu den drei anderen Ausprägungen des Haufe Quadranten, der sich in den Ergebnissen im Bereich der Rolle der Mitarbeiter zeigt ist, dass nach Einschätzung der Studienteilnehmer die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen (eher) nicht die Verantwortung für ihre Fehler übernehmen. 78% der Teilnehmer können dem (eher) nicht zustimmen, wohingegen es unter allen Studienteilnehmern lediglich 34% sind. Auch zeigen die Ergebnisse, dass diese Mitarbeiter nicht gerne neue Wege beschreiten: 96% stimmen dem (eher) zu und dass sie sich (eher) nicht für Projekte einsetzen, die nicht den konventionellen Vorstellungen des Unternehmens entsprechen (hier liegt der Anteil bei 91%).

ZWISCHENFAZIT

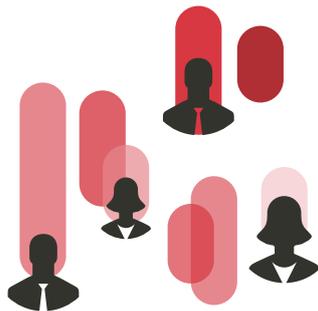
Bei den Unternehmen im Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE handelt es sich eher um große Unternehmen. Betrachtet man die tatsächliche Platzierung der Unternehmen dieser Kategorie im Haufe Quadranten, so fällt auf, dass sich die Unternehmen eher in Richtung Mittelpunkt verorten, d.h. dass im Schnitt das Organisationsdesign eher gesteuert und die Mitarbeiter eher Umsetzer sind und keine starke Ausprägung in diesen beiden Dimensionen vorliegt. Interessant ist, in welchen Bereichen die größten Unterschiede im Vergleich zu den Gesamtergebnissen der Studie liegen. Die Organisation in diesen Unternehmen zeichnet sich vor allem durch einen hohen Formalisierungsgrad und wenig Möglichkeiten zur Partizipation von Mitarbeitern aus. Dies spiegelt sich auch in der Unternehmens- und Führungskultur dieser Unternehmen wider, Mitarbeiter werden (eher) nicht aktiv miteinbezogen. Bei der Rolle der Mitarbeiter zeigen sich hingegen nur geringere Unterschiede. Beispielsweise, dass diese sich weniger engagieren oder weniger veränderungsbereit sind.

So lässt sich auf der Basis dieser ersten Ergebnisse vermuten: Je größer die Zahl der Mitarbeiter, desto eher bestehen gesteuerte Strukturen im Organisationsdesign und desto eher nehmen die Mitarbeiter die Rolle von Umsetzern im Unternehmen ein.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

QUADRANT „ÜBERLASTETE ORGANISATION“

DETAILS ZUM IST-BILD IM QUADRANTEN „ÜBERLASTETE ORGANISATION“ (X≤0,5; Y>0,5)



Insgesamt lassen sich 12% der Unternehmen (29 Teilnehmer) im Quadranten der ÜBERLASTETEN ORGANISATION verorten. Die Mehrheit der Unternehmen in diesem Quadranten (59%) kann kleinen und mittelständischen Unternehmen zugeordnet werden (<250 Mitarbeiter). So sind lediglich zu 31% große Unternehmen vertreten. 66% der ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von jeweils unter 50 Millionen Euro. Nur 24% liegen über diesem Wert und zählen entsprechend der Definition zu großen Unternehmen.⁷ Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen hier am häufigsten in Branchen wie Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen sowie Maschinenbau tätig sind.

Alle 29 Unternehmen aus diesem Quadranten sind private Unternehmen. Etwa die Hälfte sind Familienunternehmen und werden zum großen Teil auch ausschließlich von der Familie geführt. Lediglich 14% der Unternehmen sind an der Börse vertreten. Rund die Hälfte der Unternehmen sind Konzerne und nur 7% der Unternehmen sind Start-ups. Die Orga-

nisationsstruktur in diesem Quadranten ist in den meisten Fällen (66%) die eines Einlinien- bzw. eines Stabliniensystems. Mehrlinien- bzw. Matrixsysteme finden in 28% der Fälle Anwendung. Als Netzwerk sind lediglich 3% der Unternehmen in diesem Quadranten organisiert. Im Durchschnitt gibt es in diesen Unternehmen in einem durchschnittlichen operativen Bereich 3,17 Hierarchieebenen, was unterhalb des Durchschnitts aller befragten Unternehmen liegt (3,45).

MERKMALE VON UNTERNEHMEN IM QUADRANTEN „ÜBERLASTETE ORGANISATION“

Auf Basis von Mittelwertvergleichen konnten die größten Unterschiede zwischen den Ergebnissen ÜBERLASTETER ORGANISATIONEN und den Gesamtergebnissen identifiziert werden. Es zeigt sich, dass sich ÜBERLASTETE ORGANISATIONEN von den anderen Quadranten vor allem im Verhalten ihrer Mitarbeiter unterscheiden. Die wesentlichen Merkmale sind die geringe Motivation, niedriges Engagement und fehlendes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter.

ORGANISATIONSDSIGN

Im Bereich Organisationsdesign zeigen sich bei den Ergebnissen des Quadranten ÜBERLASTETE ORGANISATION im Vergleich zu den Gesamtergebnissen der Studie nur geringe Unterschiede. Beispielsweise kann keiner der Studienteilnehmer dieses Quadranten der Aussage (eher) zustimmen, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen sich als Coaches verstehen und ihren Mitarbeitern zeigen, wie sie ihre Arbeitsweise verbessern können. Der Anteil unter allen Studienteilnehmern ist zwar auch gering, liegt aber bei 16%. Zudem stimmen in dem Quadranten ÜBERLASTETE ORGANISATION nur 10% der Aussage (eher) zu, dass es in ihrem Unternehmen keinen

UNTERNEHMEN	BÖRSENNOTIERT ⁸	NICHT BÖRSENNOTIERT ⁸	FAMILIEN-UNTERNEHMEN	NICHT FAMILIEN-UNTERNEHMEN	KONZERN	START-UP
PRIVATE	4	24	15	14	14	2

⁷ (European Commission, 2005)

⁸ Keine Angabe = 1

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Platz für “Ja-Sager“ gibt und dass gute Ideen erwünscht sind, selbst wenn die Vorgesetzten anderer Meinung sind. Unter allen Studienteilnehmern liegt dieser Anteil bei 33%. Auch bei dem Thema Mitarbeiterentwicklung zeigen sich nur geringe Unterschiede. So lehnen 49% der Studienteilnehmer, die in einer ÜBERLASTETEN ORGANISATION beschäftigt sind, die Aussage (eher) ab, dass Trainingsprogramme in ihrem Unternehmen die Kooperationsbereitschaft und die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander fördern sollen. In der Gesamtauswertung liegt dieser Anteil bei 38%. Zudem stimmen 10% der Studienteilnehmer dieses Quadranten der Aussage (eher) zu, dass ihr Unternehmen den Mitarbeitern individuelle Karrierewege bietet. Insgesamt liegt dieser Anteil bei 24%. Bei dem Thema Zielvereinbarungen zeigt sich, dass 52% der Studienteilnehmer dieses Quadranten der Meinung sind, dass Gruppen- und Teamzielen keine bzw. nur eine geringe Bedeutung zukommt. Dieser Anteil liegt unter allen Studienteilnehmern bei 34%. Diese Ergebnisse zeigen, dass im Bereich des Organisationsdesigns insgesamt die Unterschiede zu den Gesamtergebnissen der Studie nicht allzu groß sind. Die größten Diskrepanzen finden sich im Bereich der Rolle der Mitarbeiter.

ROLLE DER MITARBEITER

MOTIVATION

Die Motivation der Mitarbeiter in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN scheint im Vergleich zu allen Studienteilnehmern geringer zu sein. Auch bei dem Thema Mitbestimmung scheinen die Mitarbeiter in diesen Unternehmen schlechter abzuschneiden. So haben Selbstbestimmung des eigenen Arbeitstemplos sowie die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt werden sollen, für den Großteil der Mitarbeiter in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN nach Einschätzung der Studienteilnehmer dieser Organisationsform eher eine geringe Bedeutung. Nur je 10% sehen diese Faktoren als (eher) bedeutsam an. Unter allen Studienteilnehmern liegt der Anteil hingegen bei je 39%. Auch schätzen die Teilnehmer der Studie die in einer ÜBERLASTETEN ORGANISATION arbeiten den Großteil der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen als eher unmotiviert ein. Nur 14% stimmen (eher) der Aussage zu, dass Mitarbeiter insgesamt sehr motiviert sind. Dieser Anteil ist unter allen Studienteilnehmern wesentlich höher und liegt bei 45%.

INTRAPRENEURSHIP-POTENZIALE

Dem Konzept des Unternehmers im Unternehmen kommt in Zeiten steigender Komplexität eine immer größere Bedeutung zu. Mitarbeiter sollen nicht nur die ihnen vorgegebenen Aufgaben erledigen, sondern mitdenken und sich im Sinne eines Unternehmers für die Organisation einsetzen und Verantwortung übernehmen. Mitarbeitern in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN scheint dies eher schwer zu fallen. So ist der Großteil der Teilnehmer (69%), die in einer ÜBERLASTETEN ORGANISATION beschäftigt sind, der Meinung, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen (eher) nicht bereit ist, die eigene Zeit zu opfern, um das Unternehmen voranzubringen. Unter allen Studienteilnehmern ist dieser Anteil in etwa halb so groß und liegt bei 36%. Zudem scheinen die Mitarbeiter in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN Probleme mit Veränderungen zu haben. So stimmen 80% der Befragten in diesem Quadranten der Aussage (eher) zu, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen nicht gerne neue Wege beschreitet. Unter allen Studienteilnehmern ist dieser Anteil in etwa halb so groß (46%). In diesem Zusammenhang ist der Großteil der Teilnehmer (79%), die in einer ÜBERLASTETEN ORGANISATION tätig sind auch der Meinung, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen sich (eher) nicht schnell auf eine neue Umgebung einstellt. So reagieren die Mitarbeiter in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN nicht sehr flexibel auf Veränderungen oder Rückschläge, was 79% der Teilnehmer in diesem Quadranten (eher) bestätigen. Der Vergleichswert in der Gesamtauswertung liegt hingegen bei 48%. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Mitarbeiter in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN weniger mitdenken und sich weniger für die Organisation einsetzen. So lehnen 83% der Teilnehmer in diesem Quadranten die Aussage (eher) ab, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen bereit ist, Risiken einzugehen, auch wenn sie voll und ganz hinter einer Sache stehen. Im Vergleich liegt dieser Anteil aller Studienteilnehmer bei 46%. Auch setzen sich die Mitarbeiter in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN seltener für wichtige Projekte ein, die nicht den konventionellen Vorstellungen des Unternehmens entsprechen. 86% der Teilnehmer aus ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN, sehen solch ein Verhalten (eher) nicht bei den Mitarbeitern ihres Unternehmens, wohin-

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

gegen der Anteil unter allen Befragten in etwa die Hälfte beträgt (44%). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass der Aussage, dass sich Mitarbeiter durch Kritik davon abbringen lassen, eigene Initiativen zu verfolgen, in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN deutlich mehr Teilnehmer zustimmen (86%), als im Gesamtschnitt (55%). Auch zeigen die Ergebnisse, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN nicht so gerne Verantwortung übernimmt. Insgesamt sind 73% der Befragten aus diesem Quadranten der Meinung, dass sie dies (eher) nicht gerne tun, wohingegen der Anteil unter allen Studienteilnehmern bei 39% liegt.

ZWISCHENFAZIT

Bei der Mehrheit der Unternehmen im Quadranten der ÜBERLASTETEN ORGANISATION handelt es sich um kleine und mittelständische Unternehmen. Trotzdem sind kaum Start-ups vertreten. Auch sind mehr als die Hälfte dieser Unternehmen Familienunternehmen. Dies könnte bedeuten, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen Gefahr laufen, dem Quadranten ÜBERLASTETE ORGANISATION zugeordnet zu werden, in dem Mitarbeiter dann aufgrund der Überlastung weniger gestalterisch aktiv werden können. Es zeigt sich die Tendenz, dass diese Unternehmen sich in der grafischen Darstellung im Haufe Quadranten in Richtung Mittelpunkt verorten. Nach der Definition von Haufe liegt bei überlasteten Unternehmen eine selbstorganisierende Organisationsform vor, deren Mitarbeiter gestalten wollen. Diese Merkmale sind bei der Stichprobe dieser Studie nicht stark ausgeprägt. Das wesentliche Merkmal von ÜBERLASTETEN ORGANISATIONEN ist hier, dass die Mitarbeiter in diesen Unternehmen weniger motiviert und engagiert sind und weniger gerne Verantwortung übernehmen.

QUADRANT „SCHATTENORGANISATION“

DETAILS ZUM IST-BILD IM QUADRANTEN „SCHATTENORGANISATION“ ($X > 0,5$; $Y \leq 0,5$)



Insgesamt lassen sich nur 10 Studienteilnehmer dem Quadranten SCHATTENORGANISATION zuteilen. Aufgrund der geringen Anzahl lassen sich hier leider keine validen Aussagen treffen. Trotzdem wurden der Vollständigkeit halber die Charakteristika dieser Unternehmen ausgewertet. Die große Mehrheit (80%) der Unternehmen, die dem Quadranten SCHATTENORGANISATION zugeteilt werden können, sind entsprechend der Definition der Europäischen Kommission bezüglich ihrer Mitarbeiterzahl (≥ 250) große Unternehmen. Nur 10% sind aufgrund der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter kleine und mittelständische Unternehmen. Mit Blick auf den Jahresumsatz ergibt sich hier ein ähnliches Bild. Nur 30% der Unternehmen im Quadranten SCHATTENORGANISATION sind bezogen auf ihren Jahresumsatz (< 50 Mio. Euro) kleine und mittelständische Unternehmen. Bei Betrachtung der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, die in dem Quadranten SCHATTENORGANISATION vertreten sind, zeigt sich, dass die meisten Unternehmen in den Bereichen Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen und Automotive tätig sind. Die Hälfte der Unternehmen sind private Unternehmen, 20% sind in öffentlicher Hand, 30% der Unternehmen sind an der Börse notiert. Von den insgesamt 10 Unternehmen in diesem Quadranten sind 8 Konzerne. Start-ups finden sich in dem Quadranten der SCHATTENORGANISATION nicht. 20% der Unternehmen sind im Eigentum einer oder mehrerer Familien, wovon die Hälfte rein durch die Familie geführt wird. Insgesamt organisiert sich die Hälfte der Unternehmen in diesem

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Quadranten als Einlinien- bzw. Stabliniensystem, 40% der Unternehmen als Mehrlinien-, bzw. Matrixsystem und 10% als Netzwerkorganisation. Im Schnitt verfügt ein durchschnittlicher operativer Bereich in Unternehmen dieses Quadranten über 3,3 Hierarchiestufen. Dieser Wert ist etwas geringer als der Gesamtdurchschnitt aller Unternehmen. Im Folgenden werden die größten Unterschiede, die sich auf Basis von Mittelwertvergleichen zwischen den Ergebnissen des Quadranten SCHATTENORGANISATION und den Gesamtergebnissen der Studie ergeben, genauer beleuchtet, um dadurch die wesentlichen Merkmale zu identifizieren. Es zeigt sich, dass die größten Unterschiede im Bereich des Organisationsdesigns bestehen und im Bereich der Rolle der Mitarbeiter eher gering sind. Diese Ergebnisse sind allerdings kritisch zu beurteilen, da in diesem Quadranten nur 10 Datensätze vorliegen.

MERKMALE VON UNTERNEHMEN IM QUADRANTEN „SCHATTENORGANISATION“

ORGANISATIONSDESIGN

ZENTRALISIERUNG, FORMALISIERUNGSGRAD, FÜHRUNG UND DELEGATION SOWIE PARTIZIPATION

In Bezug auf den Zentralisierungsgrad der Unternehmen im Quadranten SCHATTENORGANISATION zeigen die Ergebnisse, dass diese Unternehmen eher zentral organisiert sind. So geben beispielsweise 80% der Studienteilnehmer dieses Quadranten an, dass der Informationsfluss im Unternehmen meist abwärts verläuft. Verglichen zu den Gesamtergebnissen ist dies ein ziemlich großer Wert – der Anteil liegt hier bei insgesamt 37%. Auch scheint der Formalisierungsgrad in diesen Unternehmen recht hoch zu sein. Die Aussage, dass das Unternehmen den Mitarbeitern die Chance bietet, kreativ zu sein und individuelle Arbeitsweisen/Lösungswege zu testen, wird von 90% der Studienteilnehmer dieses Quadranten (eher) abgelehnt. Unter allen Teilnehmern liegt dieser Anteil bei 35%. Bei dem Thema Führung und Delegation zeigt sich, dass die Studienteilnehmer, die in einem Unternehmen beschäftigt sind, das in den Quadranten SCHATTENORGANISATION fällt, zu 90% die Aussage (eher) ablehnen, dass Mitarbeiter sich als ihr eigener Chef fühlen können und nicht jede Entscheidung mit jemand anderem abstimmen müssen. Unter allen Studienteilnehmern liegt dieser Anteil bei 53%. Ein weiterer Unterschied

zeigt sich bei dem Thema Partizipation von Mitarbeitern. Hier stimmen 100% der Studienteilnehmer dieses Quadranten der Aussage (eher) nicht zu, dass Mitarbeiter großen Einfluss auf Unternehmensscheidungen haben. Im Vergleich hierzu liegt der Anteil unter allen Teilnehmern bei 67%.

UNTERNEHMENSKULTUR

Die Unternehmenskultur in SCHATTENORGANISATIONEN ist dadurch geprägt, dass nur wenig Wert auf die Meinung der Mitarbeiter gelegt wird. So kann keiner der Studienteilnehmer aus diesem Bereich der Aussage (eher) zustimmen, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen dazu ermutigt werden, ihre Meinung ehrlich zu äußern, selbst wenn damit bewährte Konzepte in Frage gestellt werden. Im Gegensatz dazu stimmen knapp die Hälfte (48%) aller Teilnehmer dieser Behauptung (eher) zu. Auch bei der Aussage, dass es in ihrem Unternehmen keinen Platz für „Ja-Sager“ gibt und gute Ideen erwünscht sind, selbst wenn die Vorgesetzten eine andere Meinung haben, zeigt sich diese spezielle Unternehmenskultur. 90% der Teilnehmer dieses Quadranten lehnen diese Aussage (eher) ab, wohingegen der Anteil unter allen Teilnehmern bei 44% liegt. Ein weiterer Aspekt ist, dass 80% der Studienteilnehmer in dem Quadranten SCHATTENORGANISATION der Meinung sind, dass ihr Unternehmen jenen Mitarbeitern, die ungewöhnliche Wege gehen, um Chancen zu realisieren (eher) keine positiven Eigenschaften zuschreibt. Insgesamt liegt der Anteil bei 27%. Auch zeichnet sich die Unternehmenskultur von SCHATTENORGANISATIONEN durch eine harte Fehlerkultur aus. 60% der Befragten in diesem Quadranten stimmen der Aussage (eher) zu, dass in ihrem Unternehmen Fehler bei der Arbeit hart kritisiert und bestraft werden. Unter allen Teilnehmern liegt dieser Anteil lediglich bei 17%.

MANAGEMENT TOOLS

Um Karriere in einer SCHATTENORGANISATION zu machen, muss man Führungsverantwortung übernehmen. So stimmen 90% der Studienteilnehmer, die in einem Unternehmen des Quadranten SCHATTENORGANISATION beschäftigt sind, der Aussage (eher) zu, dass Karriere in ihrem Unternehmen nur durch die Übernahme von Führungsverantwortung möglich ist. Unter allen Studienteilnehmern liegt der Anteil bei 52%.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

ROLLE DER MITARBEITER

Bezüglich der Rolle, die Mitarbeiter in einer SCHATTENORGANISATION einnehmen, zeigen sich insgesamt keine großen Unterschiede zu den Gesamtergebnissen der Studie. Einige Diskrepanzen bestehen lediglich im Bereich der Intrapreneurship-Potenziale der Mitarbeiter. Nur 10% der Studienteilnehmer des Quadranten SCHATTENORGANISATION können der Aussage (eher) zustimmen, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen bereit ist, die eigene Zeit zu opfern, um das Unternehmen voranzubringen. Insgesamt betrachtet liegt dieser Anteil bei 27%. Auch kann keiner der Studienteilnehmer des Quadranten SCHATTENORGANISATION der Aussage (eher) zustimmen, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen aus eigenem Antrieb ständig nach Verbesserungen sucht. Dieser Anteil liegt in der Gesamtauswertung bei 19%. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass keiner der Studienteilnehmer aus dem Bereich SCHATTENORGANISATION der Aussage zustimmen kann, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen es meistens eigenständig schafft, wirkungsvolle Lösungen zu finden. Unter allen Studienteilnehmern stimmen dieser Aussage 23% (eher) zu. Ähnlich sind die Ergebnisse hinsichtlich der Suche nach Verbesserungen aus eigenem Antrieb. Dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen dies tut, kann keiner der Studienteilnehmer aus SCHATTENORGANISATIONEN zustimmen. Unter allen Teilnehmern der Studie beläuft sich dieser Anteil auf 19%. Überraschend ist, dass nur 20% der Studienteilnehmer dieses Quadranten der Aussage (eher) zustimmen, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen nicht gerne unabhängig von anderen handelt. Dies sind unter allen Studienteilnehmern 42%. So scheint es, dass die Mitarbeiter in SCHATTENORGANISATIONEN zwar weniger engagiert, wohl aber selbständiger sind. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass 90% der Studienteilnehmer dieses Quadranten die Aussage (eher) ablehnt, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen als Unternehmer im Unternehmen versteht. Unter allen Teilnehmern ist dieser Anteil mit 70% nicht ganz so groß. Wie bereits erwähnt, sind diese Ergebnisse immer vor dem Hintergrund fehlender Validität aufgrund geringer Zahl der Ergebnisse zu betrachten.

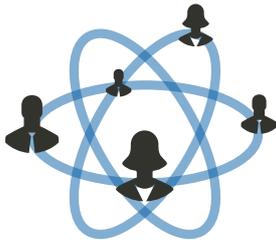
ZWISCHENFAZIT

Die Unternehmen im Quadranten SCHATTENORGANISATION sind bezüglich ihrer Mitarbeiterzahl und ihres Jahresumsatzes mehrheitlich große Unternehmen. Auch der Anteil an Konzernen in diesem Quadranten ist mit 80% sehr hoch. So könnte man vorsichtig vermuten, dass besonders bei dieser Art von Unternehmen Vorsicht vor der Bildung von Schattenstrukturen geboten ist. Jedoch muss bei den Ergebnissen dieses Quadranten immer berücksichtigt werden, dass nur 10 Unternehmen mit den Kriterien des Quadranten gefunden werden konnten. Somit ist die Aussagekraft äußerst gering, und die Ergebnisse bedürfen weiterer Überprüfungen. Betrachtet man die Punktwolke in der grafischen Darstellung des Haufe Quadranten im IST-Bild (Abbildung 11), so erkennt man, dass die Mitarbeiter in SCHATTENORGANISATIONEN nur sehr knapp die Rolle von Gestaltern in Unternehmen einnehmen und dicht an der Grenze zu Umsetzern liegen. Damit zeigt sich die Bedeutung dieses Quadranten nicht in der in den Ausgangshypothesen von Haufe erwarteten Weise.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

QUADRANT „AGILES NETZWERK“

DETAILS ZUM IST-BILD IM QUADRANTEN „AGILES NETZWERK“ (X>0,5; Y>0,5)



Insgesamt lassen sich 65% der Unternehmen (154 Teilnehmer) und damit die Mehrheit der Studienteilnehmer dem Quadranten AGILES NETZWERK zuordnen. Dies spiegelt die aktuelle Trenddiskussion

wider. Netzwerkstrukturen, abteilungsübergreifende Kooperationen im Unternehmen und Mitarbeiter, die etwas bewegen und verändern möchten, scheinen heute eine immer größere Rolle zu spielen. Die folgenden Abbildungen zeigen Unternehmensmerkmale wie Mitarbeiterzahl, Jahresumsatz oder Branchenzugehörigkeit der Organisationen, die im Quadranten AGILES NETZWERK vertreten sind.

Mit Blick auf die Mitarbeiterzahl sind 37% der Unternehmen in diesem Quadranten – entsprechend der Definition der Europäischen Kommission⁹ – der Rubrik kleine und mittelständische Unternehmen zuzuordnen (Mitarbeiterzahl < 250 Mitarbeiter). Knapp die Hälfte der Unternehmen (48%) sind große Unternehmen.

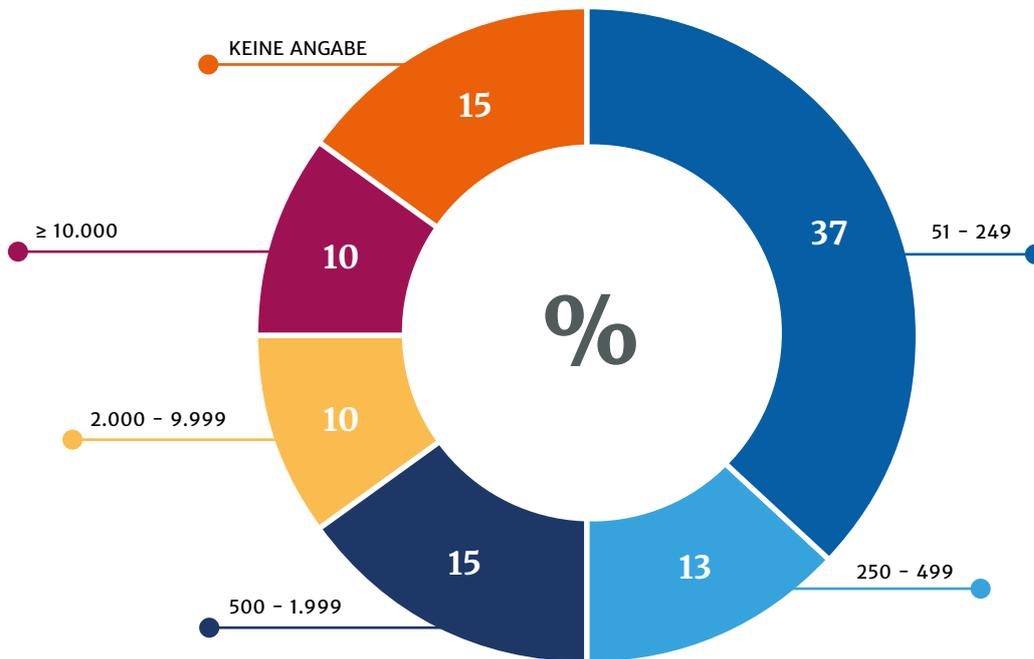


Abbildung 13: Agiles Netzwerk – Mitarbeiterzahl

9 (European Commission, 2005)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Bezogen auf den Jahresumsatz zeigt sich allerdings ein anderes Bild. Hier sind mehr als die Hälfte der Unternehmen dieses Quadranten im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen ange-

siedelt. Insgesamt liegt der Jahresumsatz bei 55% dieser Unternehmen unter 50 Millionen Euro. 41% zählen nach der Definition der Europäischen Kommission¹⁰ zu großen Unternehmen.

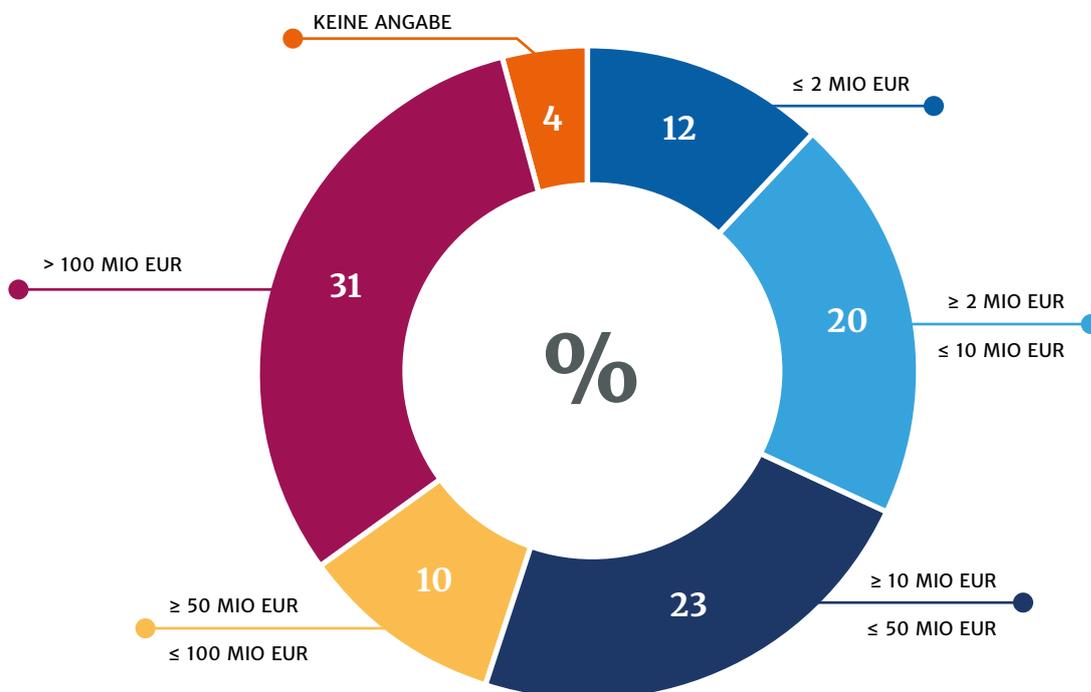


Abbildung 14: Agiles Netzwerk – Jahresumsatz

10 (European Commission, 2005)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Bezüglich der Branchenaufteilung lässt sich erkennen, dass Unternehmen der Dienstleistungsbranche, des Handels und der Informationstechnologie am stärksten in diesem Quadranten vertreten sind. Bei der großen Mehrheit der agilen Unternehmen handelt es sich um private Unternehmen. Nur 10% der Unternehmen sind in öffentlicher Hand. Insgesamt ist nur ein kleiner Teil der Unternehmen (14%) börsennotiert. Von den insgesamt 154 Unternehmen dieses Quadranten sind 45% Konzerne und 16% Start-ups. Insgesamt ist der Anteil der Start-ups in diesem Quadranten am höchsten. 38% der agilen Unternehmen sind in Familienhand, wovon 57% ausschließlich durch die Familie geführt werden. Bezüglich der Organisationsstruktur zeichnet sich die Mehrheit der Unternehmen (49%) in dem Qua-

dranten des AGILEN NETZWERKES überraschenderweise klassisch durch Einlinien- bzw. Stabliniensysteme aus. Insgesamt 29% der Unternehmen sind als Mehrliniensysteme organisiert, nur 21% beschreiben ihre Organisationsform als Netzwerkorganisation. Der Anteil der Hierarchiestufen eines durchschnittlichen operativen Bereiches liegt im Schnitt bei 3,38 und somit unter dem Durchschnitt aller befragten Unternehmen. Dies ist nicht der einzige Unterschied zur Gesamtauswertung. Aufgrund ihrer speziellen Unternehmenskultur und der Rolle der Mitarbeiter unterscheiden sich die Ergebnisse der Studienteilnehmer, die in einem AGILEN NETZWERK beschäftigt sind, ebenfalls vom Gesamtdurchschnitt der Ergebnisse.

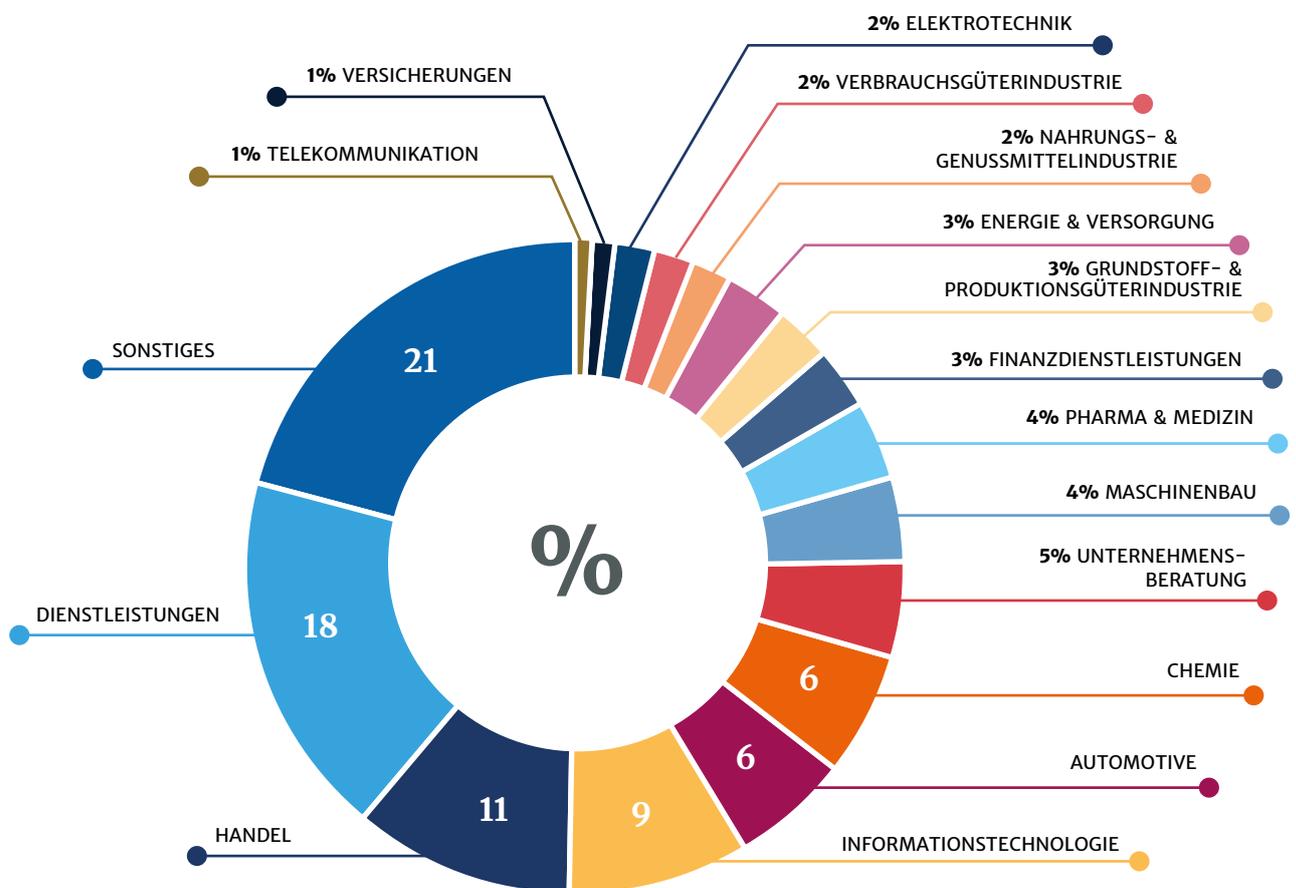


Abbildung 15: Agiles Netzwerk – Branchenzugehörigkeit

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

MERKMALE VON UNTERNEHMEN IM QUADRANTEN „AGILES NETZWERK“

Auf Basis von Mittelwertvergleichen wurden die Bereiche identifiziert, bei denen die größten Unterschiede zu den Gesamtergebnissen aller Studienteilnehmer bestehen. Agile Unternehmen beziehen ihre Mitarbeiter stärker mit ein, übertragen Verantwortung, legen Wert auf ein offenes und ehrliches Miteinander und bieten ihren Mitarbeitern häufiger individuelle Karrierewege. Entsprechend verhalten sich auch die Mitarbeiter in diesen Unternehmen: Sie wollen sich mehr einbringen, sind eher veränderungsbereit und gehen häufiger Risiken im Sinne der Weiterentwicklung des Unternehmens ein.

ORGANISATIONSDSIGN FÜHRUNG UND DELEGATION

Im Vergleich zu den Gesamtergebnissen der Studie scheinen die Führungskräfte, die in Unternehmen des Quadranten AGILES NETZWERK tätig sind, ihren Mitarbeitern mehr zuzutrauen. So können 56% der Studienteilnehmer bestätigen, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen die Mitarbeiter dazu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen. Dagegen sind es unter allen Studienteilnehmern nur etwas weniger als die Hälfte (41%).

UNTERNEHMENSKULTUR

Die Unternehmenskultur in Unternehmen des AGILEN NETZWERKES zeichnet sich dadurch aus, dass auf die ehrliche Meinung der Mitarbeiter Wert gelegt wird. So stimmen 66% der Befragten in diesem Quadranten der Aussage zu, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen dazu ermutigt werden, ihre Meinung ehrlich zu äußern, auch wenn sie damit bewährte Konzepte in Frage stellen. Unter allen Studienteilnehmern ist dieser Anteil geringer und liegt bei 48%. Auch ist knapp die Hälfte (49%) der Teilnehmer in agilen Unternehmen (eher) der Meinung, dass es bei ihnen kein Platz für „Ja-Sager“ gibt und dass gute Ideen erwünscht sind, selbst wenn Vorgesetzte eine andere Meinung vertreten. Unter allen Befragten liegt dieser Anteil bei einem Drittel (33%). Zudem ist nur ein geringer Anteil (16%) der Ansicht, dass es in ihrem Unternehmen besser ist, Vorgesetzten und Kollegen (eher) das zu erzählen, was sie hören wollen – selbst wenn dies nicht immer der Wahrheit entspricht. Unter allen Studienteilnehmer

ist der Anteil knapp doppelt so hoch und liegt bei 31%. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmenskultur agiler Unternehmen dadurch geprägt ist, dass Mitarbeiter stärker einbezogen werden und, dass größerer Wert auf deren Meinung gelegt wird.

MANAGEMENT TOOLS

Im Vergleich zu den Gesamtergebnissen der Studie zeigt sich, dass Unternehmen in dem Quadranten des AGILEN NETZWERKES ihren Mitarbeitern häufiger individuelle Karrierewege bieten. So besteht in diesen Unternehmen beispielsweise die Möglichkeit, neben der klassischen Führungslaufbahn eine Experten-, Projekt- oder sogar eine Mosaiklaufbahn einzuschlagen. Der Anteil der agilen Unternehmen, die ihren Mitarbeitern diese Möglichkeit (eher) bieten, liegt bei 35%, wohingegen er bei allen Unternehmen nur knapp ein Viertel (24%) beträgt.

ROLLE DER MITARBEITER

Große Unterschiede zu den Gesamtergebnissen zeigen sich im Verhalten der Mitarbeiter, die in einem Unternehmen des Quadranten AGILES NETZWERK beschäftigt sind. Mitarbeiter in diesen Unternehmen bringen sich ein, scheuen sich nicht vor Veränderungen und schrecken auch nicht davor zurück, Risiken einzugehen, wenn diese dem Unternehmen Nutzen versprechen. So stimmen 38% der Befragten in diesem Quadranten der Aussage (eher) zu, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen bereit ist, die eigene Zeit zu opfern, um das Unternehmen voranzubringen. Im Vergleich dazu sind es unter allen Studienteilnehmern nur 27%. Auch ist in agilen Unternehmen der Anteil der Teilnehmer (27%) etwas höher, die (eher) der Meinung sind, dass die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen gerne neue Wege beschreitet. Unter allen Befragten beträgt dieser Anteil 18%. Zudem sind Mitarbeiter in agilen Unternehmen eher bereit, Risiken einzugehen, wenn sie voll und ganz hinter einer Sache stehen. So lehnen nur 26% diese Aussage (eher) ab, wohingegen es im Durchschnitt der Grundgesamtheit 46% sind. Der Anteil derer, die sagen, ihre Mitarbeiter übernehmen (eher) nicht gerne Verantwortung liegt bei agilen Unternehmen nur bei 20% – im Gesamtvergleich ist dieser Anteil fast doppelt so hoch (39%). Ebenso scheinen die Mitarbeiter in Unternehmen des Quadranten AGILES NETZWERK engagierter zu sein. So ist der

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Anteil der agilen Unternehmen, in denen sich die Mehrheit der Mitarbeiter für wichtige Projekte einsetzt, selbst wenn diese nicht den konventionellen Vorstellungen des Unternehmens entsprechen, im Vergleich zu anderen Quadranten größer. Lediglich 22% der Teilnehmer sind der Meinung, dass diese Aussage (eher) nicht auf ihr Unternehmen zutrifft. Unter allen Teilnehmern ist der Anteil genau doppelt so hoch und liegt bei 44%. Diese Ergebnisse zeigen, dass sich Mitarbeiter in agilen Unternehmen aktiver einbringen als in anderen Unternehmen, um das Unternehmen voran zu bringen.

ZWISCHENFAZIT

Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen verortet sich im Quadranten des AGILEN NETZWERKES. Von diesen Unternehmen ist knapp die Hälfte als große Unternehmen einzustufen. Allerdings ist der Anteil an Start-ups mit 16% im Vergleich zu den anderen Quadranten am größten. So kann man keine Aussage treffen, welche Art von Unternehmen sich typischerweise in diesem Quadranten verorten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Ausprägung der Unternehmen im Quadranten des AGILEN NETZWERKES in den beiden Dimensionen Organisationsdesign und Rolle der Mitarbeiter am ehesten den Annahmen von Haufe entsprechen. AGILE NETZWERKE sind eher demokratisch organisiert und legen Wert auf die Meinung und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter wiederum bringen sich ein, scheuen sich nicht vor Veränderungen und gehen Risiken zum Wohle des Unternehmens ein.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

2.5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Die Handlungsempfehlungen für die Praxis bauen auf den Ergebnissen der Studie auf und beziehen die umfangreiche Beratungserfahrungen von Haufe sowie eine Vielzahl von weiteren Quellen mit ein, um den Lesern möglichst viele Ideen für Handlungsmöglichkeiten zu liefern.

Es stellt sich zunächst die Frage, wie es Unternehmen schaffen können, Selbstorganisation und neue Arbeitsweisen in Unternehmen zu verankern und Mitarbeiter durch demokratische Strukturen mit einzubeziehen. Zwar zeigen die Ergebnisse, dass sich viele Unternehmen nach eigener Aussage heute schon im AGILEN NETZWERK verorten, um das Organisationsdesign entsprechend anzupassen, gibt es allerdings in einigen Bereichen noch Handlungsbedarf. Und auch die Mitarbeiter müssen entwickelt und emanzipiert werden, sodass sie im Unternehmen die Rolle von Gestaltern einnehmen können.

Ein Konzept, das in diesem Zusammenhang die vielschichtigen Herausforderungen verdeutlicht, ist der „Person-Organization Fit“. Nach diesem Konzept besteht genau dann maximale Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter und Organisation, wenn zumindest eine Partei das bietet, was die andere benötigt. Generell sollten beide Parteien ähnliche grundlegende Eigenschaften und Einstellungen teilen.¹¹ Ist der „Person-Organization Fit“ hoch, beinhaltet dies beispielsweise eine hohe Übereinstimmung von geteilten Werten, was zu einem gesteigerten gegenseitigen Vertrauen und Commitment führen kann. Man geht also davon aus, dass Mitarbeiter sich zu einem Unternehmen hingezogen fühlen, mit dem sie sich identifizieren, bei dem sie davon ausgehen, dass ihre Talente bestmöglich eingesetzt und wertgeschätzt werden. So ist diese Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter und Organisation entscheidend für die Zufriedenheit der Mitarbeiter, ihre Leistungsfähigkeit und dementsprechend auch, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

Für das Thema Selbstorganisation und neue Arbeitsweisen bedeutet dies, dass Unternehmen neben der Organisationsebene, also den strukturellen, prozessualen Themen, ebenso auf die individuelle Ebene, den Mitarbeiter als Person, eingehen sollten.

UMDENKEN AUF ALLEN EBENEN

Tools, Konzepte und Managementansätze für eine größere Selbstorganisation gibt es bereits einige (z.B. Scrum, Holacracy). Der Begründer des Systems der Holacracy, Brian Robertson¹², und Scrum-Erfinder Ken Schwaber¹³ beschreiben als wesentliche Säulen ihrer Ansätze Transparenz, direktes Feedback und Partizipation bzw. Mitbestimmung, die je nach Konzept in unterschiedlichem Umfang in das Organisationsdesign, in Strukturen, Abläufe und Prozesse des Unternehmens integriert werden sollen. Allerdings ist Selbstorganisation kein Selbstläufer und stellt eine große Herausforderung für Unternehmen auf allen Ebenen dar.

- Auf der Ebene der Organisation stellt die Schaffung neuer Organisations- und Entscheidungsstrukturen Unternehmen ebenso vor große Herausforderungen wie die Etablierung einer dazugehörigen, offenen Unternehmenskultur.
- Dies betrifft auch die Führungskräfte und die Führungskultur im Unternehmen. Auf dem Weg hin zu einem selbstorganisierenden Unternehmen setzt dies z.B. den Abbau von Hierarchien und Abteilungsdenken, das Auflösen formaler Strukturen und die flexiblere Gestaltung starrer, strukturierter Prozesse voraus. Doch was bedeutet Führung in diesem Kontext? Wie begleitet und schult man Führungskräfte darin, Verantwortung an Mitarbeiter abzugeben und diese mehr einzubeziehen?
- Auch auf Mitarbeitererebene stellen sich Fragen, wie beispielsweise nach der Art der benötigten Fähigkeiten. Wie stark werden welche Mitarbeiter-

¹¹ (Kristof, 1996, S. 4 f.)

¹² (Robertson, 2015)

¹³ (Schwaber, 2004)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

gruppen befähigt und involviert? So ist es wie in jedem Veränderungsprozess wichtig, dass die Unternehmens- bzw. Geschäftsleitung die Veränderung maßgeblich vorantreibt und vorlebt.

ORGANISATIONSEBENE

UNTERNEHMENSKULTUR

Es gibt viele Instrumente, das Unternehmen auf struktureller Ebene agiler zu gestalten. Möglichkeiten wären z.B. die Schaffung demokratischer Strukturen, Scrum oder Holacracy. Die Veränderung von Organisationsstrukturen und -prozessen allein ist allerdings kein Garant für Innovation. Viel grundlegender ist die Verankerung der neuen Arbeitsweisen und des Miteinanders in der Unternehmenskultur – und zwar nicht nur oberflächlich in diversen Manifesten und Dokumenten oder einem neuen Anstrich im Büro, sondern auch in gelebten Riten, neuen Werten und Einstellungen, die das Miteinander, Denken und Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen und so nachhaltig und langfristig als neuer Status Quo und als Selbstverständlichkeit wahrgenommen werden.¹⁴ Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Teilnehmer bei dem Thema Unternehmenskultur einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander wünschen. Es soll keinen Platz für „Ja-Sager“ geben und gute Ideen sollen erwünscht sein, selbst wenn Vorgesetzte anderer Meinung sind. Wird so eine Kultur nicht konsequent im Unternehmen gelebt, helfen auch die besten Instrumente und Prozesse nicht, den Grad der Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen zu erhöhen.

Eine solche neue Unternehmenskultur im Sinne eines AGILEN NETZWERKS sollte geprägt sein von Transparenz, Offenheit, der Möglichkeit, seine Meinung frei zu äußern und dem wertschätzenden Umgang von Querdenkern. Dies wird von vielen Studienteilnehmern als Idealbild betrachtet, erfordert aber neben einer ausgeprägten und offenen Feedbackkultur auch die Etablierung einer Fehlerkultur, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, aus Fehlern zu lernen und sich aktiv einzubringen. Gerade hier könnten größere Unternehmen von Start-ups, Inkubatoren und Acceleratoren lernen. Ein in-

teressantes Beispiel in diesem Zusammenhang sind die sog. „fuckup nights“. Bei diesen Veranstaltungen wird Gründern das 1x1 des Scheiterns beigebracht (siehe z.B. <http://fuckups.de/>). Ein weiterer Ansatz ist es, in Prototypen und 80%-Lösungen zu denken, anstatt jahrelang an der 100%-igen Endversion zu feilen. Diese Aspekte der Etablierung einer Feedback- und Fehlerkultur müssen dann ebenfalls gut vermittelt und vorgelebt werden, sodass Mitarbeiter sich an diesen neuen Umgang miteinander gewöhnen können. In diesem Zusammenhang spielen die Führungskräfte erneut eine große Rolle, denn sie müssen entsprechend gebrieft und trainiert werden, um ihren Mitarbeitern eine gute Hilfestellung zu bieten und diese zu führen.

Die folgenden Regeln sind an die Ideen von Grichnik & Gassmann (2013) angelehnt und können Unternehmen in diesem Zusammenhang Hilfestellung bieten:

- 1 Gestalte Zukunft, statt sie vorherzusagen! Mehr Aktionsorientierung vs. Langfristplanung.
- 2 Baue Zelte statt Paläste! Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind nötig, um schnell auf Dynamiken in Märkten reagieren zu können.
- 3 Schaffe temporäre Projekte statt stabile Linien! Projektorganisation als Lösungsweg.
- 4 Orientiere Dich an vorhandenen Mitteln statt an mystischen Zielen! Experimenteller Pragmatismus, was verfügbare Ressourcen, Fähigkeiten und Mittel angeht.
- 5 Zeichne geschäftsorientierte Zielbilder statt selbstreferenzielle Detailprozesse! Nicht den Kunden aus den Augen verlieren.
- 6 Nutze Unsicherheiten als unternehmerische Opportunitäten anstatt Risiko zu managen!
- 7 Orientiere Dich am leistbaren Verlust statt an der Budgetsteuerung!
- 8 Schaffe Partnerschaft statt Konkurrenz!
- 9 Fördere Querdenker statt Konzernsoldaten! Die Sinnhaftigkeit von Arbeit spielt eine immer größere Rolle.
- 10 Extend the Mind! Gib Mitarbeitern Freiheiten, befähige sie und nimm sie als ganzheitliche Wesen wahr.

14 (Schein, 2010)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

FÜHRUNGSEBENE

In AGILEN NETZWERKEN werden Führungskräfte vor die Herausforderung gestellt, Verantwortung und Entscheidungsgewalt an ihre Mitarbeiter abzugeben. Sie sollen Mitarbeiter dazu ermutigen, ihre Ideen einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und möglichst offen und ehrlich zu kommunizieren. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Studie. Die Mehrheit der Teilnehmer sieht als ideale Führungskraft eine Person, die sich als Coach verhält, um die Mitarbeiter zur Bestleistung zu bringen.

Die größte Herausforderung bei der Motivation und Befähigung von Mitarbeitern besteht in deren Diversität. Man kann davon ausgehen, dass nicht jeder Mitarbeiter ein aktiver Gestalter ist, der Verantwortung übernehmen und seine Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen möchte oder gar dazu fähig ist. Auch wenn die Ergebnisse der Studie zeigen, dass knapp 70% der Studienteilnehmer die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen eher als Gestalter sehen, gibt es einige Bereiche, in denen viele dieses Verhalten noch nicht zeigen. Beispielsweise kann nur ein kleiner Teil der Studienteilnehmer bestätigen, dass ihre Mitarbeiter gerne Verantwortung übernehmen, dass sie bereit wären, die eigene Zeit zu opfern, um das Unternehmen voranzubringen oder dass sie sich offen gegen Entscheidungen von Vorgesetzten stellen, wenn diese nicht sinnvoll erscheinen. Auch gibt es gewiss in jedem Unternehmen auch Mitarbeiter, die im Sinne eines Umsetzers handeln, angepasst sind und nach Anweisung ihre Aufgaben pflichtbewusst erledigen. Die Frage, die sich dann stellt, ist, wie Führungskräfte mit dieser Diversität umgehen und trotzdem versuchen können, ihre Mitarbeiter zu ermutigen und zu befähigen, gestaltend im Unternehmen zu agieren? Ansätze wie beispielsweise Situational¹⁵ oder Ambidexterous Leadership¹⁶, abgeleitet von ambidexterity (Beidhändigkeit), bei denen es darum geht, eine Balance zwischen verschiedenen Extremen und konträren Konzepten (z.B. Kontinuität und Wandel) zu finden, können hier Lösungswege aufzeigen. Je nach Führungsbedürfnis des Mitarbeiters soll die

Führungskraft diesen Ansätzen zufolge ihr Führungsverhalten anpassen, um beispielsweise Mitarbeiter in einem Innovationsprozess besser unterstützen zu können. Benötigt ein Umsetzer so zum Beispiel genauere Anweisungen oder ein Gestalter mehr Freiraum, verhält sich die Führungskraft entsprechend. So können auch Mitarbeiter, die sich noch nicht aktiv einbringen, Schritt für Schritt an die AGILEN NETZWERKE herangeführt werden. So ist Führung im AGILEN NETZWERK differenziert zu betrachten und auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter abzustimmen.

MITARBEITEREBENE

Auf der Ebene der Mitarbeiter spielt vor allem der Bereich HR und Talent Management eine große Rolle, Unternehmen auf ihrem Weg hin zu einer agilen Netzwerkorganisation zu begleiten und zu unterstützen.

MITARBEITER GEWINNEN

Im Bereich der Mitarbeiter- bzw. Talentgewinnung werden Konzepte wie beispielsweise Active Sourcing, langfristiges Relationship Management, E-Recruiting Systeme und zielgruppenspezifische Employer-Reputation-Maßnahmen viel diskutiert. Denn es gilt, den Ansprüchen entsprechender Talente gerecht zu werden und die Unternehmenskultur nach außen zu transportieren. Aufgrund des Wertewandels sind heute Themen wie z.B. individuelles und flexibles Arbeiten, aber auch die Sinnhaftigkeit von Arbeit, sowie Selbst- und Mitbestimmung von größerer Bedeutung. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Studie. So wünschen sich viele Studienteilnehmer mehr Partizipation, Gestaltungsfreiheit und flexiblere Arbeitszeitmodelle. Es werden immer häufiger Instrumente wie Jobsharing (siehe auch www.tandemploy.de), die 4-Tage-Woche oder Homeoffice statt Präsenzzeiten eingesetzt, um für die Zielgruppe attraktiv zu sein und auf die gestiegenen Wünsche nach Selbstverwirklichung und Flexibilität einzugehen. Mitarbeitern werden Freiräume zur Weiterentwicklung von Projekten und zur Förderung von Innovationen eingeräumt.

15 (Hersey & Blanchard, 1993)

16 (Rosing, Rosenbusch, & Frese, 2010)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Ein interessantes Beispiel in diesem Zusammenhang liefert die Firma alpha-board, die mit ihrer Initiative Future Friday für die Zukunft des Unternehmens (siehe <https://newworkaward.xing.com/finalisten>) an einem Freitag im Monat ihren Teams die Möglichkeit gibt, an selbst ausgedachten strategischen und innovativen Projekten zu arbeiten, um die Firma mitzugestalten. Auch können an diesen Freitagen Überstunden genommen oder die Zeit zum selbstbestimmten Lernen genutzt werden – dies liegt einzig und allein in der Hand der Mitarbeiter, die selbst bestimmen können, wie sie sich diese Zeit einteilen.

Neue Arbeitsweisen und Technologien fordern auch neue individuelle Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter – so scheint es z.B. sinnvoll, Kompetenzmodelle, die den Fokus auf Exzellenz und Perfektionismus in Planung und Organisation legen, zu überdenken und zu individualisieren. Denn Kreativität, Innovation, Anpassungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Netzwerkdanken und Co-Creation-Fähigkeiten werden in vielen Bereichen immer wichtiger und Unternehmen erscheint es sinnvoll, diese Kriterien bereits frühzeitig in Auswahlprozessen zu berücksichtigen. Möglich ist dies beispielsweise bereits in der Stellenbeschreibung, in Interviews, Case Studies oder Assessment Centern. Ebenso bietet es sich an, bei einer internationaleren Suche nach Talenten oder auch bei der Planung der Ansprache neuer Zielgruppen (z.B. digitale Talente, IT-Spezialisten), neue moderne Wege zu gehen. Hier können beispielsweise neue Formate wie Hackathons bzw. Hack Days – eine Veranstaltung, bei der gemeinsam kreative und nützliche technologische Softwareprodukte hergestellt werden – Webinare, Online-Konferenzen, Recruitingvideos oder Online-Bewerbungstools genutzt werden. Auch neue Wege wie Social Media, Bewerberkommunikation per Whatsapp und Snapchat könnten ein Arbeitgeberimage im Rahmen der Bewerberansprache in neuem Licht erscheinen lassen.

MITARBEITER HALTEN

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, schätzt ein Großteil der Studienteilnehmer die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen bereits als Gestalter ein. Um jedoch Mitarbeiter bzw. Talente an das Unternehmen zu binden und das selbstorganisierende Organisationsdesign weiter zu fördern und auszubauen

sowie ein Umfeld für Gestalter zu schaffen, können Instrumente hilfreich sein, die der Partizipation und Flexibilität von Mitarbeitern im Unternehmen dienen. Dies kann in allen Bereichen geschehen. Ein Beispiel wäre die noch stärkere Individualisierung und Einbindung bei Karriere- und Laufbahnplanungen. So kann Karriere nicht nur mit der Übernahme von Führungsverantwortung gleichgesetzt werden, sondern ist in alle Richtungen möglich. Neben Fachexperten- und Projektlaufbahnen wäre es eine Möglichkeit, auch horizontale Karrieremöglichkeiten für Quereinsteiger zu schaffen. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Studie. Statt durch die Schaffung von Einheitslösungen könnten Unternehmen durch Individualisierung und Flexibilität noch stärker auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter und auf deren jeweilige Lebensphase eingehen. Eine weitere Möglichkeit, die Mitbestimmung der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeitsgestaltung zu verstärken und Mitarbeiter durch Zufriedenheit langfristig an das Unternehmen zu binden, ist das weiter unten im Detail beschriebene Thema Jobcrafting. Hier können Mitarbeiter Jobinhalte selbst mit- und umgestalten, sodass sie besser zu den eigenen Stärken und Zielen passen.

Zielvereinbarungen und Vergütung, d.h. variable Gehaltsanteile, die sich an der Unternehmensleistung ausrichten, sind ein weiterer wichtiger Bestandteil, um Mitarbeiter am Unternehmen und dessen Erfolg zu beteiligen.

Auch das Thema Individualisierung bzw. Personalisierung von Vergünstigungen oder Vergütungsthemen wird inzwischen viel diskutiert. Ein sehr innovatives Beispiel bietet die Firma Benify (siehe www.benify.de), bei der sich Mitarbeiter über eine Software oder App je nach Bedürfnissen ihre Vergütung aus einer Auswahl von Unternehmensbenefits und Angeboten selber zusammen stellen können. Zur Auswahl stehen beispielsweise Versicherungen, Fitness- und Tanzkurse, Kulturangebote, Ferienhäuser, Sport, Autos, Gesundheitsvorsorge, Coachings, Bildungsangebote, Gehaltsspenden oder Check-ups. Ein weiteres interessantes Beispiel ist die Firma oose Innovative Informatik (siehe <https://newworkaward.xing.com/finalisten>), bei der nicht eine einzelne Führungskraft über die Erhöhung von Mitarbeitergehältern bestimmt, sondern die Mitarbeiter selbst:

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Jeder gibt an, wie viel er mehr oder weniger als seine Kollegen verdienen möchte. Daraus werden Gehaltserhöhungen berechnet und umgesetzt – ohne Eingriff einer Führungskraft. Eigenen Angaben zufolge haben sich die Gehälter bei der Firma oose seither einander angeglichen und sind stärker leistungsbezogen.

Manche Unternehmen gehen sogar so weit, dass Mitarbeiter selbst entscheiden können, wie, wann, wo und mit wem sie arbeiten möchten, ihre Führungskräfte wählen oder – wie bei der Firma oose – selbst entscheiden, wer wie viel verdient.

Die Selbstbestimmung und die neuen Arbeitsweisen, die in AGILEN NETZWERKEN vorherrschen, stellen Mitarbeiter allerdings auch vor viele neue Entscheidungen, welche sie mitunter auch überlasten könnten. Denn dieser Freiheit in der Arbeitsgestaltung muss man erst einmal gerecht werden können. Daher sollte bei dem Thema Talentbindung ebenso über Begleitungs- und Unterstützungsmaßnahmen nachgedacht werden. Auch für die Führungskräfte stellen die neuen Szenarien, eine stärkere, individualisierte Betreuung und mehr Mitbestimmung der Mitarbeiter zu realisieren, neue Herausforderungen dar – Führungskräfte werden eher zu Coaches.

MITARBEITER ENTWICKELN

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass 40% der Studienteilnehmer der Aussage eher zustimmen, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen aufgrund von fehlenden Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten das Unternehmen verlassen. Dies zeigt, dass Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern nach wie vor ausschlaggebend sind, um Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten. Hier kann Mitarbeitern auch die Möglichkeit zu mehr Mitbestimmung eingeräumt werden, wie beispielsweise bei der Wahl einer geeigneten Weiterbildung oder im Rahmen von Job Rotation. Zudem kann die Etablierung eines Vorschlagwesens die aktive und gestaltende Mitarbeit von Mitarbeitern im Unternehmen fördern.

Bei Trainings- und Talent Programmen könnte beispielsweise verstärkt Wert auf die Vermittlung und Schulung der neuen Kompetenzen gelegt werden, wie Kreativitätstechniken oder ein fächerübergrei-

fender Austausch. Neue Ansätze und Techniken, die sich in diesem Zusammenhang anbieten, wären Design Thinking (siehe z.B. <http://hpi.de/school-of-design-thinking.html>) oder Effectuation (weitere Informationen z.B. hier: <http://www.effectuation.at/>). Bei Design Thinking geht es weniger um die lineare Lösung eines Problems mit langen Planungs- und Entwicklungsprozessen, sondern darum, schnell aktiv zu werden, raus zu gehen, Kunden zu befragen, viele Disziplinen miteinzubeziehen und Prototypen zu bauen. Effectuation nach der Kognitionswissenschaftlerin Dr. Saras Sarasvathy hingegen geht davon aus, dass wir die Zukunft nicht vorhersehen können und zeigt anhand einiger Prinzipien und Tools auf, wie Mitarbeiter in unerwarteten Situationen und unsicheren Zeiten gemeinsam agieren können (Co-Kreation). Weiterhin ist denkbar, wie später noch ausführlich dargestellt wird, dass Talent Programme Elemente des Jobcrafting beinhalten, bei denen Mitarbeiter sich selbst neue Stellen etablieren und sich dadurch Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten schaffen. Dies kann Unternehmen dabei helfen, diese Mitarbeiter nicht nur zu entwickeln, sondern auch langfristig zu halten.

Diese Ansätze können die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern fördern und sie befähigen, sich gestaltend in das Unternehmen einzubringen. Ein weiterer Aspekt, durch Mitarbeiterentwicklung den Wandel hin zu einem AGILEN NETZWERK zu fördern, ist die Möglichkeit, durch die länder-, bereichs- und disziplinübergreifende Einbindung von Mitarbeitern im Rahmen von Weiterbildungs- und Förderprogrammen Silo- und Abteilungsdenken abzubauen und das Netzwerkdenken der Mitarbeiter zu unterstützen. Die gemeinsame Arbeit an Projekten (virtuell oder persönlich) fördert den Wissensaustausch und schafft ein größeres Verständnis für die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Bereiche und Abteilungen. Ein interessantes Beispiel in diesem Zusammenhang liefert Facebook. Durch die Einrichtung einer Do-it-yourself-Werkstatt im Silicon Valley ermöglicht das Unternehmen seinen Mitarbeitern, auf dem Firmengelände handwerklich aktiv zu werden, an Innovationen zu arbeiten und so die Gemeinschaft innerhalb des Mitarbeiterkreises zu stärken.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

MITARBEITER ZU MITUNTERNEHMERN MACHEN

Abschließend kann hier festgehalten werden, dass die vorliegende Studie aufzeigt, dass die Studienteilnehmer sich als ZIEL-Bild das AGILE NETZWERK wünschen und den Mitarbeitern in diesen Kontexten mehr gestalterische Freiheiten und Mitbestimmung zutrauen würden. Es gilt also, das Intrapreneurship-Potenzial der Mitarbeiter konsequent zu fördern, zu nutzen und zu entwickeln und aus Mitarbeitern Mitunternehmer zu machen. So gestalten sie das Unternehmen langfristig erfolgreich und innovativ. Einige Beispiele, Tools und Konzepte stehen Unternehmern, Geschäftsführern, Führungskräften, HRlern und Mitarbeitern bereits zur Verfügung. Gleichwohl wird sich auf diesem neuen Gebiet sicherlich erst in ein paar Jahren zeigen,

wie das Unternehmen der Zukunft aussehen wird – eine spannende und herausfordernde Reise für alle Beteiligten.

Ausgehend von diesen Überlegungen, den Ergebnissen der Studie und den Praxiserfahrungen aus der langjährigen Begleitung von Unternehmen, zeigen wir im Folgenden Beispiele dafür auf, wie Management Tools in Zukunft verändert werden können, um eine Selbstorganisation von Unternehmen sowie die Gestalter-Rolle des Mitarbeiters zu unterstützen. Darauf aufbauend geben wir abschließend einen Ausblick über die Weiterentwicklung dieser Instrumente im Kontext von Organisationsdesign und der Rolle der Mitarbeiter.

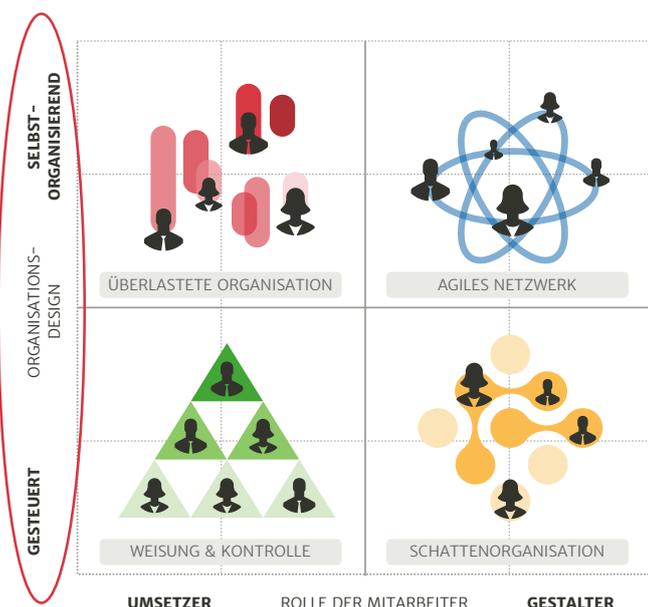
2.5.1 ORGANISATIONSDESIGN PASSEND GESTALTEN

In den Ausgangsthesen wurde festgehalten, dass Unternehmen heute zu 95% als gesteuerte Organisationen zu sehen sind, wobei in Zukunft selbstorganisierende Organisationen zu 70% gewünscht werden. Es wurde davon ausgegangen, dass es keine Passung zwischen dem Organisationsdesign heute und in Zukunft gibt, Mitarbeiter vor diesem Hintergrund überlastet sind und das Risiko besteht, dass

sie das Unternehmen verlassen. Die Folge könnte eine noch stärkere Überlastung der verbleibenden Mitarbeiter sein sowie die Gefahr, dass z.B. Umsätze einbrechen, da Leistungsträger nicht mehr Teil des Unternehmens sind.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Studienteilnehmer sich eine Selbstorganisation von Unternehmen nicht nur zu 70%, sondern sogar zu 96% (228 von 237 Befragten) wünschen. Die Befragten sehen ihr Unternehmen heute statt der vermuteten 95% nur zu 23% (54 von 237 Befragten) als steuernde Organisation. Dies lässt aufhorchen: Woran liegt es, dass sich 77% bereits in selbstorganisierenden Unternehmen wähnen, aber 96% sich diese noch immer wünschen? Die Antwort liegt im Detail: Betrachtet man die Ergebnisse genauer, so fällt auf, dass in den Bereichen trotz der aktuell hohen Zuordnung zum AGILEN NETZWERK der Wunsch nach noch größerer Selbstorganisation vorhanden ist und entsprechend eher noch Instrumente einer gesteuerten Organisation zu finden sind. Daraus ist abzuleiten, dass in diesen Bereichen Instrumente fehlen, die eine Selbstorganisation ermöglichen können.

Im Folgenden zeigen wir zusammenfassend die Kernaussagen der Studie für das Organisationsdesign auf und betrachten aufbauend darauf beispielhaft zwei Instrumente, die verändert werden



SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

können, um in Unternehmen die Selbstorganisation zu fördern. Die hier skizzierten Erfahrungen beruhen auf Praxiserfahrungen aus der Begleitung von Unternehmen sowie den Einschätzungen von Fachexperten.

KOMPETENZMODELLE INDIVIDUALISIEREN

Mit dem Ziel, Kompetenzen von Mitarbeitern einheitlich steuern zu können, um damit den Unternehmenserfolg zu unterstützen, werden heute in vielen Unternehmen Kompetenzmodelle verwendet. Diese gelten häufig für alle Mitarbeiter, sind starr und unflexibel und fallen demnach nach der Definition des Haufe Quadranten in den Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE. Vor diesem Hintergrund ist es interessant, die Ergebnisse der Studie mit Kompetenzmodellen in Verbindung zu setzen. Kompetenzmodelle geben Mitarbeitern häufig vor, wie sie sich entwickeln sollen, um Karriere machen zu können. Dies entspricht jedoch nicht den Vorstellungen von Selbst- und Mitbestimmung sowie dem Wunsch nach Freiheit in der eigenen Arbeitsweise, die Mitarbeiter von einer selbststeuernden Organisation erwarten. Betrachten wir die Aussagen der Studie hierzu im Detail:

Mitbestimmung

- Nahezu 83% der Befragten wünschen, dass Ziele entweder nach gemeinsamer Diskussion vorgegeben oder als Gruppenkonsens bestimmt werden.
- 74% wünschen sich (eher) mehr Zeit, um Probleme der Organisation langfristig lösen zu können.

Freiheit für individuelle Arbeitsweisen

- 35% der Unternehmen ermöglichen es Mitarbeitern (eher) nicht, kreative und individuelle Lösungswege für ihre Arbeit zu nutzen. 80% der Studienteilnehmer wünschen sich dies jedoch.
- 37% schätzen den Bürokratiegrad sogar als hoch bis sehr hoch ein.
- 62% würden sich gerne als ihr eigener Chef fühlen – nur 15% fühlen sich bereits heute schon so.

Zeitliche und methodische Selbstbestimmung der Arbeit

- Nach Einschätzung der Studienteilnehmer ermöglichen es 27% der Unternehmen ihren Mitarbeitern (eher), frei und unabhängig ihre Arbeit durchzuführen. Den Wunsch danach hegen 60% der Mitarbeiter.
- 22% der Unternehmen ermöglichen es Mitarbeitern (eher), die Art und Weise wie sie ihre Arbeit erledigen selbst zu bestimmen und sich ihre Arbeitszeit selbst einzuteilen.

Kompetenzmodelle entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie in bereits bestehende HR-Prozesse eingebunden sind und zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit des Kompetenzmodells ist, dass alle Mitarbeiter eine Verknüpfung zwischen Kompetenzen und dem eigenen Tagesgeschäft herstellen können und verstehen, wie sie dadurch zum Unternehmenserfolg beitragen können. Mit Blick in die Unternehmenslandschaft unterscheiden wir zwischen folgenden Varianten von Kompetenzmodellen:

- Alle Kompetenzen gelten für alle Mitarbeiter.
- Alle Kompetenzen gelten für alle Mitarbeiter, beobachtbares Verhalten wird pro Bereich formuliert.
- Kompetenzen werden auf Basis ihrer Tätigkeit sowie ihres Karrierewunsches individuell für Mitarbeiter festgelegt.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

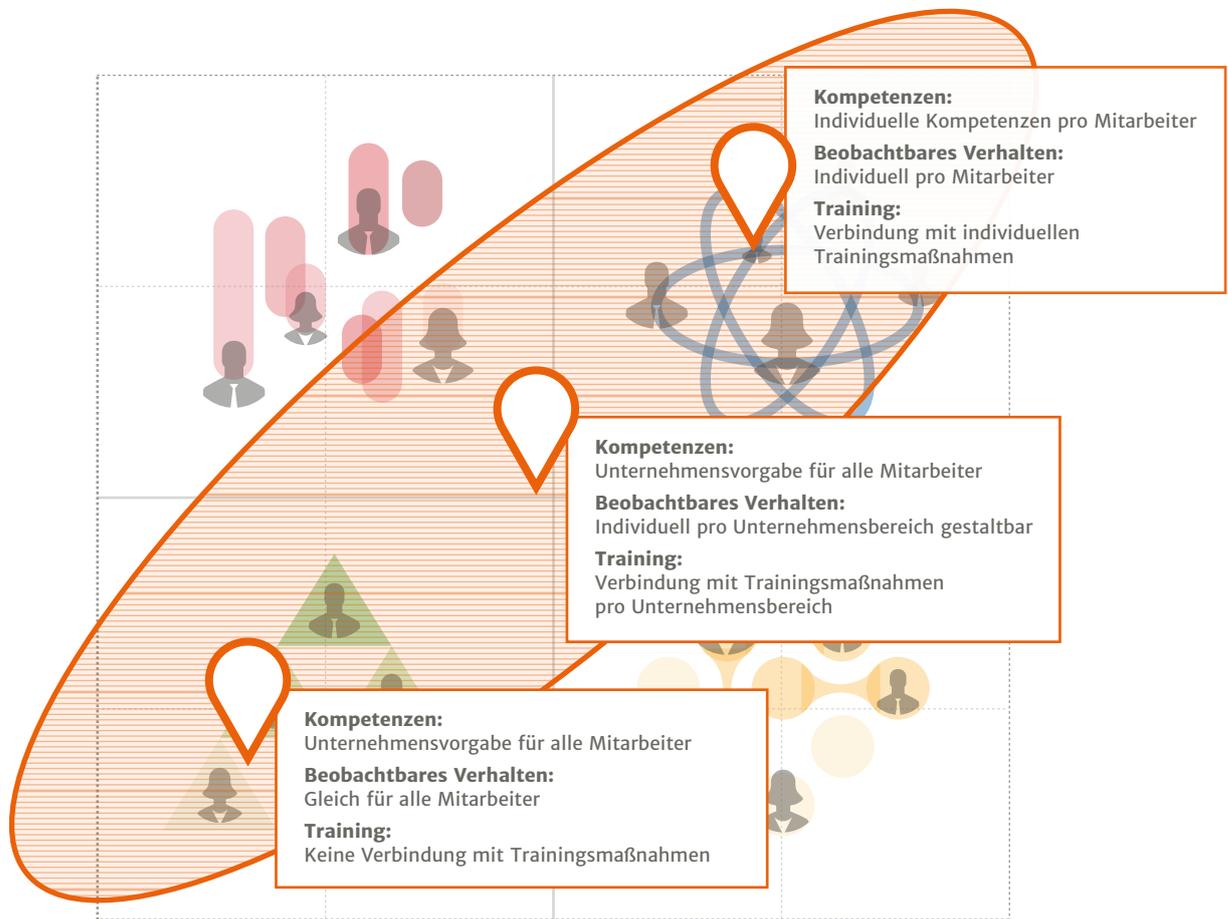


Abbildung 16: Arten von Kompetenzmodellen

Im Hinblick auf die Selbstorganisation von Unternehmen zeigt die Erfahrung, dass Kompetenzmodelle Mitarbeiter in ihrer Arbeitsweise stark einengen. So wird mit einem einheitlichen Kompetenzmodell für alle Mitarbeiter suggeriert, dass diese Kompetenzen für jeden Mitarbeiter an jedem Arbeitsplatz gelten sollen. Das abgeleitete beobachtbare Verhalten ist häufig so allgemein gehalten, dass es nicht zur Arbeitswirklichkeit des Mitarbeiters passt. Dennoch wird die Vorgabe erteilt, dass Mitarbeiter, die Karriere machen wollen, diese Kompetenzen beherrschen und sich entsprechend verhalten müssen.

Betrachtet man die Ergebnisse der Studie, so zeigt sich, dass Mitarbeiter sich Freiheit, Mit- und Selbstbestimmung statt klarer Vorgaben für Verhalten und Arbeitsweisen wünschen.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ist es ratsam, Kompetenzmodelle, die für alle Mitarbeiter gelten, nicht nur auf den Prüfstand zu stellen, sondern grundsätzlich zu individualisieren oder gar ganz aufzulösen. Stattdessen sollten Gespräche mit Mitarbeitern zu deren Vorstellungen von Karriere im Unternehmen geführt, zukünftige Stellen betrachtet und daraus individuelle Kompetenzen abgeleitet werden, die sowohl zu der heutigen Stelle passen als auch eine Entwicklung in eine potenzielle, zukünftige Stelle ermöglichen. Dies berücksichtigt den Wunsch der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Freiheit.

Weiterhin lohnt es sich, dass aus den individuellen Kompetenzen beobachtbare Verhaltensweisen abgeleitet und mit Weiterbildungsmaßnahmen verknüpft werden, die dem Mitarbeiter idealerweise online-gestützt als Self-Service direkt vorgeschlagen

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

werden, um so Suchaufwand zu minimieren. So ist es dem Mitarbeiter jederzeit auch unterjährig möglich, sich über Weiterbildungen zu informieren und diese (nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten) wahrzunehmen. Dies unterstützt die Selbst- und Mitbestimmung sowie den Freiheitswunsch der Mitarbeiter und trägt nachhaltig dazu bei, die Selbstorganisation zu unterstützen und dadurch Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Die Herausforderung besteht darin, dass die Individualisierung von Kompetenzmodellen einen intensiven Austausch mit Mitarbeitern erforderlich macht, der zu Beginn viel Zeit in Anspruch nehmen wird. Weiterhin können Kompetenzmodelle für alle Mitarbeiter in dem Bereich der Gewinnung von Mitarbeitern durchaus sinnvoll sein, um als Auswahlkriterium zu dienen. Es bleibt dabei jedoch zu analysieren, ob der Wunsch von Mitarbeitern nach Selbstbestimmung dabei nicht eingeschränkt wird.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass starre Kompetenzmodelle den Wunsch nach einem selbstorganisierenden Unternehmen nicht erfüllen. Vielmehr muss auf die individuelle Arbeitswirklichkeit des Mitarbeiters eingegangen werden. Kompetenzen und beobachtbares Verhalten müssen individuell auf den Mitarbeiter angepasst und die Weiterbildung des Mitarbeiters daraus abgeleitet werden. So können Unternehmen die Forderungen vieler Mitarbeiter nach Mitbestimmung und freien Entscheidungen treffen, die mit der aktuellen Arbeitswirklichkeit bisher in vielen Fällen nichts zu tun haben.

LAUFBAHNMODELLE INDIVIDUALISIEREN UND MITARBEITERN GESTALTUNGSSPIELRAUM UND EIGENVERANTWORTUNG (ÜBER)GEBEN.

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen ist ein wesentlicher Grund, warum Mitarbeiter Unternehmen verlassen, dass Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten fehlen (40% der Teilnehmer sehen dies so). Laufbahnmodelle verdienen es daher, näher betrachtet zu werden: Diese Modelle geben Mitarbeitern heute vor, wie sie sich entwickeln sollen, um weiter im Unternehmen Karriere machen zu können. Dies entspricht jedoch nicht den Erwartungen nach Partizipation, Eigenverantwortung sowie dem Wunsch, ungewöhnliche Wege zu gehen.

Betrachten wir die Aussagen der Studie hierzu im Detail:

Partizipation / Einflussnahme / Sinn

- 89% der Studienteilnehmer wünschen sich (eher), dass die Entwicklung eigener Ideen unterstützt wird, um das Unternehmen voran zu bringen. Aktuell ermöglichen dies nur 41% der Unternehmen.
- Nur 8% der Unternehmen ermöglichen es ihren Mitarbeitern, nach Einschätzung der Befragten, (eher) einen großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu nehmen.

Entscheidungsfindung

- 47% wünschen sich eine stärkere Delegation der Entscheidungen, 27% möchten sogar, dass Entscheidungen auf allen Unternehmensebenen getroffen werden.

Unternehmenskultur: Ungewöhnliche Wege, zeitliche Freiräume, Befugnisse

- Nur 27% der Unternehmen schreiben Mitarbeitern, die ungewöhnliche Wege gehen, um Chancen für das Unternehmen zu realisieren, (eher) positive Eigenschaften zu. Anerkennung für diesen Mut wünschen sich 67% der Teilnehmer.
- 15% der Unternehmen ermöglichen Mitarbeitern (eher) zeitliche Freiräume, um eigene Ideen umzusetzen. 71% der Befragten würden sich diese Option für ihre Mitarbeiter wünschen.
- 42% der Unternehmen machen den Einfluss eines Mitarbeiters auf das eigene Unternehmen (eher) von dem Faktor Autorität abhängig. Die Studienteilnehmer hingegen würden zu 70% eher ihre Fähigkeiten und die eigene Leistung als Richtwert für Entscheidungsbefugnisse bevorzugen.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Eigenverantwortung und -steuerung

- In 24% der Unternehmen motivieren Führungskräfte ihre Mitarbeiter (eher) nicht, Verantwortung zu übernehmen. 90% der Studienteilnehmer erwarten gerade diesen Antrieb von Vorgesetzten.
- Nur 22% der Unternehmen fördern abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, wobei 68% der Studienteilnehmer es als sinnvoll erachten, (eher) auf diese Art zusammenzuarbeiten.
- Obwohl 60% der Befragten der Meinung sind, dass Mitarbeitern mehr Zeit zur Verfügung gestellt werden sollte, um über Probleme der Organisation nachzudenken, stellen 48% der Unternehmen dies (eher) eher nicht zur Verfügung.

Aufgrund der Entwicklung des Arbeitsmarktes hin zu einem Arbeitnehmermarkt müssen sich Unternehmen heute mehr denn je auf Fragen zu Karriere-möglichkeiten einstellen: „Welche Stelle habe ich als nächstes in Ihrem Unternehmen? Wie sind meine Chancen für den nächsten Karriereschritt?“ Die Verweildauer von Mitarbeitern auf einer Stelle wird kürzer, sodass die Erwartung nach individuellen Karriereschritten wächst. Dem gilt es vorzubeugen. Denn können Unternehmen keine oder keine passende Antwort geben, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter ihr Wissen bei einem Wettbewerber gewinnbringend einsetzen.

Der aus HR-Projekten bekannte Wunsch nach Laufbahnmodellen ist vor diesem Hintergrund als Lösung erster Ordnung zwar in Teilen verständlich, jedoch nach Betrachtung der Studienergebnisse als kritisch zu erachten. Mitarbeiter wünschen sich Selbst- und Mitbestimmung sowie Freiheit für die eigene Arbeit. Dies gilt auch für Karrierewege. Eine klassische Laufbahnplanung, in der jeder Karriereschritt vorgezeichnet ist, passt nicht zu dieser Erwartung. Vielmehr ist zu überlegen, ob individuelle Laufbahnen nicht die klassischen Laufbahnmodelle ersetzen sollten. Erste Anhaltspunkte dazu lassen sich in Mosaikkarrieren finden, die es ermöglichen, fluide zwischen Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen zu wechseln. Hier besteht die Herausforderung, individuelle Karrierewege für und mit den Mitarbeitern zu verfolgen. Bekannte Laufbahnmodelle wie Führungs-, Experten- und Projektkarrieren neigen dazu, den kleinsten gemeinsamen Nenner abzubilden und nicht individuell auf Mitarbeiter einzugehen.

Auf Basis der Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmen lassen sich Laufbahnmodelle wie folgt einteilen:

- HR und Führungskraft geben die Laufbahnentwicklung vor, beispielsweise indem HR Planstellen vorgibt. Der Mitarbeiter ist reaktiv, wird nicht involviert, sondern von seiner Führungskraft in einer Stelle eingesetzt (Beispiel: Stellenplanung 1x pro Jahr mit Gültigkeit von 12 Monaten).
- HR, Führungskraft und Mitarbeiter werden zu gleichen Teilen in die Laufbahnplanung des Mitarbeiters einbezogen. Der Mitarbeiter kann Wünsche äußern und sich gegebenenfalls eine eigene Stelle schaffen, die den Erfolg des Unternehmens unterstützt (Beispiel: Entwicklung einer eigenen Stelle im Rahmen eines Talent Programms).
- Individuelle Laufbahnmodelle: Der Mitarbeiter schafft sich selbst seine eigene Stelle und ist für den Erfolg/Misserfolg der Stelle als Unternehmer im Unternehmen selbst verantwortlich (Beispiel: Corporate Start-ups).

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

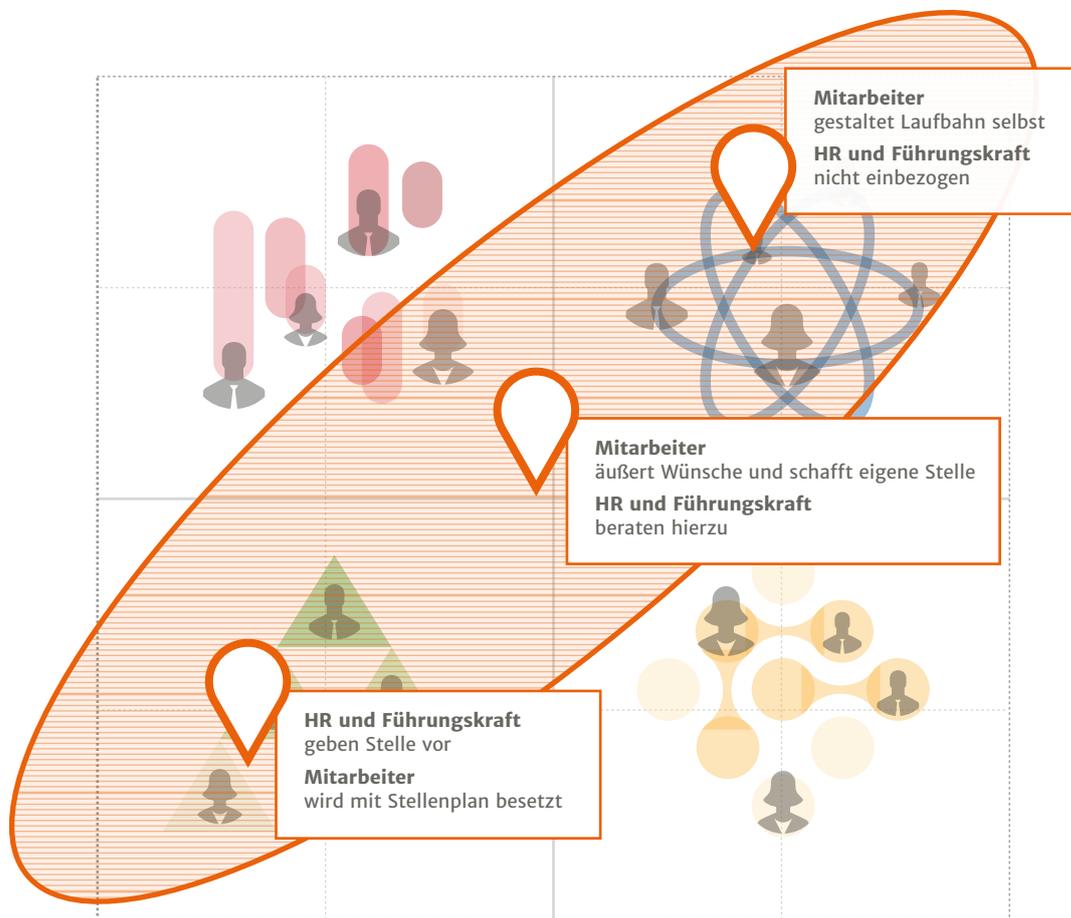


Abbildung 17: Arten von Laufbahnmodellen

Mitarbeiter wollen Verantwortung für ihre eigene Entwicklung übernehmen und ungewöhnliche, nicht-vorbestimmte Wege gehen. Traditionelle Laufbahnmodelle stehen dem entgegen, da sie klare Karrierewege vorgeben, die – ähnlich wie starre Kompetenzmodelle – mit der Arbeitswirklichkeit nichts oder nur wenig zu tun haben. Wir leiten daraus die Forderung ab, dass klassische Laufbahnmodelle verändert werden müssen und Mitarbeitern Gestaltungsspielräume und Eigenverantwortung eingeräumt werden sollten. Für selbstorganisierende Organisationen eignet sich das Modell der „individuellen Laufbahn“, die im Bereich von Corporate Start-ups bereits Verwendung findet. Mitarbeiter werden dabei in die Verantwortung genommen, jene Arbeitsweisen und Tätigkeiten selbst zu beschreiben, die sie in Zukunft nicht nur als erfolgversprechend für das Unternehmen ansehen, sondern auch als

attraktiv für sich selbst empfinden. HR und Führungskräfte müssen nicht zwingend in diesen Prozess eingebunden sein, jedoch den Raum und die Freiheit schaffen, dass Mitarbeiter sich im Arbeitsalltag auch mit dem Thema „Was ist mein nächster Job und wie kann ich mir diesen im Kontext des Unternehmenserfolgs erschaffen?“ auseinandersetzen können. Der Erwartung der Mitarbeiter nach Partizipation, Eigenverantwortung sowie danach, ungewöhnliche Wege zu gehen, entspricht die „selbstgestaltete Laufbahnplanung“. Insbesondere der Wunsch, eigene Ideen verfolgen und umsetzen zu können, wird aufgegriffen und gefestigt.

Ebenso wie bei der Individualisierung von Kompetenzmodellen bleibt auch bei selbstgestalteten Laufbahnmodellen die Herausforderung, dass der Austausch mit Mitarbeitern zu Beginn viel Zeit in

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Anspruch nehmen wird. Zusätzlich kann nicht immer garantiert werden, dass die individuelle Laufbahn – der zunehmenden Dynamik in Unternehmen geschuldet – auch wirklich Bestand haben wird.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass klassische Laufbahnmodelle heute noch nicht den Wünschen der Mitarbeiter in selbstorganisierenden Unternehmen entsprechen und diese in Richtung

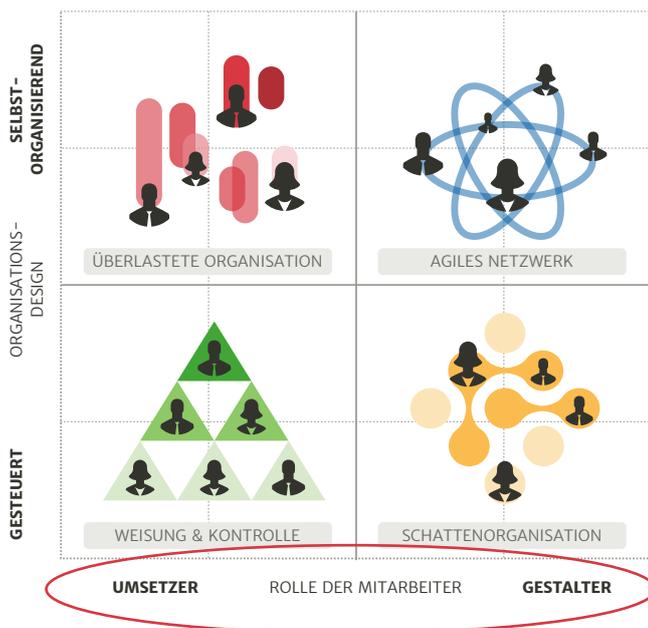
Individualität verändert werden sollten. Mitarbeiter, die sich dadurch verwirklichen können, werden unserer Erfahrung nach länger im Unternehmen bleiben und auch erfolgreicher sein als jene, deren Erwartungen nach Partizipation, Eigenverantwortung und der Möglichkeit, ungewöhnliche Wege gehen zu können, nicht entsprochen wird.

2.5.2 ROLLE DES MITARBEITERS PASSEND GESTALTEN

In den Ausgangsthesen haben wir formuliert, dass Mitarbeiter heute (IST-Bild) zu 80% als Umsetzer gesehen werden, wobei 50% der Unternehmen sich zukünftig Gestalter wünschen (ZIEL-Bild). Gibt es hier keine Passung zwischen Erwartungen der Mitarbeiter und der Realität im Unternehmen, so besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter abwandern. Dieser Verlust von Wissen und Leistungsträgern wirkt sich mittelfristig auch auf den Geschäftserfolg aus.

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf den ersten Blick indes ein anderes Bild: 69% der Befragten (164 von 237 Teilnehmern) sehen Mitarbeiter bereits heute als Gestalter. Auch zukünftig wünschen sich 96% der Teilnehmer (228 von 237) ihre Mitarbeiter in dieser Rolle. Dieses Ergebnis lässt ebenfalls aufhorchen: Wie kann es sein, dass heute bereits 69% Mitarbeiter als Gestalter sehen, jedoch 96% wollen, dass Mitarbeiter in Zukunft Gestalter sind? Die Antwort liegt hier erneut im Detail: Betrachtet man die Fragen einzeln, so zeigt sich, dass sich die Mitarbeiter nach Einschätzung der Teilnehmer durchaus eine Gestalterrolle wünschen, es lässt sich jedoch auf Basis der Studienergebnisse vermuten, dass Mitarbeiter in der Arbeitswelt bisher noch nicht auf die passenden Instrumente treffen.

Im Folgenden führen wir zusammenfassend die Kernaussagen der Studie zur Rolle der Mitarbeiter auf und betrachten aufbauend darauf beispielhaft zwei Instrumente, die verändert werden können, um die Rolle des Gestalters in Unternehmen zu fördern. Die hier skizzierten Erfahrungen beruhen auf Praxiserfahrungen aus der Begleitung von Unternehmen sowie den Einschätzungen von Fachexperten.



SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

MITARBEITERGESPRÄCHE MITARBEITER- ZENTRIERT GESTALTEN STATT MITARBEITER ZU VERWALTEN

Vereinfacht dargestellt zeichnen Mitarbeitergespräche heute noch die klassische Arbeitswelt aus: Regelmäßig wiederkehrende Aufgaben, wenig Projektgeschäft, klassische, hierarchische Führungsbeziehungen. Für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter hat dieses Konzept lange funktioniert. Vor allem, da Mitarbeiter nicht zwischen Unternehmen wählen konnten. Statt wie in der heutigen Zeit gab es noch vor wenigen Jahren viele Bewerber pro Stelle, und Unternehmen mussten in vielen Bereichen hart daran arbeiten, die richtigen Mitarbeiter zu finden und für sich zu gewinnen. Betrachtet man vor diesem Hintergrund Mitarbeitergespräche, so wirken diese wie ein altes Artefakt: Heute hat das Projektgeschäft häufig die klassischen Arbeitsweisen ersetzt. Führungskräfte sehen ihre Mitarbeiter in vielen Branchen aufgrund verteilter und virtueller Organisationen weniger als früher. Da sie nicht Teil des Projekts sind, fällt es ihnen häufig schwer, die Arbeit ihrer Mitarbeiter einzuschätzen. Weiterhin wird von Mitarbeitern (Peer-)Feedback eingefordert – Feedback von direkten Kollegen, die nicht nur täglich sehen, was die Mitarbeiter leisten, sondern anhand von Beispielen aus der persönlichen Zusammenarbeit ehrliches und authentisches Feedback geben können. Die Realität sieht häufig anders aus: Für die Rolle des Gestalters fehlt in der zunehmend dynamischen Arbeitswelt die Zeit, um sich zu Themen wie Eigenverantwortung, Sinn der Arbeit und Motivation von Mitarbeitern auszutauschen – doch gerade diese Punkte sollten in der heutigen Zeit fester Bestandteil des Mitarbeitergesprächs sein. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Studie:

Verantwortlichkeit und Entschlossenheit

- 88% der Studienteilnehmer wünschen sich, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich Lösungen für schwierige Aufgaben finden. Nur 26% geben an, dieses Verhalten bereits bei ihren Mitarbeitern zu sehen.
- Nur 28% der Mitarbeiter übernehmen, nach Einschätzung der Befragten, (eher) Verantwortung für ihre Fehler – ein Verhalten, das sich 89% bei ihren Mitarbeitern wünschen.

Motivation

- 61% der Befragten sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter der Möglichkeit, etwas Sinnvolles zu leisten, heute schon große bis sehr große Bedeutung beimessen. Im ZIEL-Bild sollte dieser Anteil den Studienergebnissen zufolge allerdings bei 88% liegen.
- 52% der Mitarbeiter messen nach Einschätzung der Studienteilnehmer der Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubauen, schon heute große bis sehr große Bedeutung zu. Im ZIEL-Bild sind es sogar 85%.
- Obwohl 93% der Unternehmen sich motivierte Mitarbeiter wünschen, werden nur 45% der Mitarbeiter durch die Studienteilnehmer als motiviert eingeschätzt.

Betrachtet man die Ergebnisse der Studie, so fällt auf, dass der Wunsch nach Sinnhaftigkeit der Arbeit und danach, Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubauen, bei mehr als der Hälfte der Mitarbeiter besteht und diese dem sogar große Bedeutung zukommen lassen. Gleichzeitig wünschen sich 88% der Studienteilnehmer für Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung bei der Lösung schwieriger Aufgaben. Darüber hinaus wünscht sich die Mehrheit der Teilnehmer einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander. Um diese Erwartungen als Unternehmen erfüllen zu können, ist es wichtig, Zeit und Raum im Alltagsgeschäft hierfür zu schaffen. Eine Möglichkeit bieten Mitarbeitergespräche. Diese werden dann durch Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgreich angenommen, wenn der Sinn hinter den Gesprächen nicht nur akzeptiert wird, sondern sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte darin einen Mehrwert für ihr Tagesgeschäft sehen.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Unternehmen können den Unternehmenserfolg durch Mitarbeitergespräche stärken, wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte sich klar darüber sind, welchen Sinn das Mitarbeitergespräch hat, welche Zielgruppe, welche Plattform und welche Inhalte zu berücksichtigen sind.

Folgende Ausprägungen sind auf Grundlage unserer Erfahrung denkbar:

- Klassische Mitarbeitergespräche werden durch HR und Führungskräfte vorgegeben, die die Einschätzung von Kompetenzen, Potenzial und Leistung des Mitarbeiters in den Mittelpunkt stellen. Der Sinn des Mitarbeitergesprächs ist häufig der eines Kontrollmechanismus.
- Mitarbeitergespräche können mit einem weiteren Teilnehmerkreis gestaltet werden, so dass nicht nur Führungskraft und Mitarbeiter das Gespräch gestalten, sondern auch die Peers des Mitarbeiters. Die Inhalte sind frei, es gibt keine Vorgaben. Der Mitarbeiter kann das Gespräch auch unterjährig anstoßen.
- Mitarbeitergespräche können auch anders gestaltet werden, dass Mitarbeiter die Gespräche selbst jederzeit unterjährig anstoßen können, auch ohne HR und Führungskräfte zwingend einzubinden. Den Mitarbeitern sollte im Rahmen dieser Gespräche mehr Zeit für Themen wie Eigenverantwortung, Vertrauensbildung, Sinnhaftigkeit der Arbeit und den Beitrag zum Unternehmenserfolg eingeräumt werden.

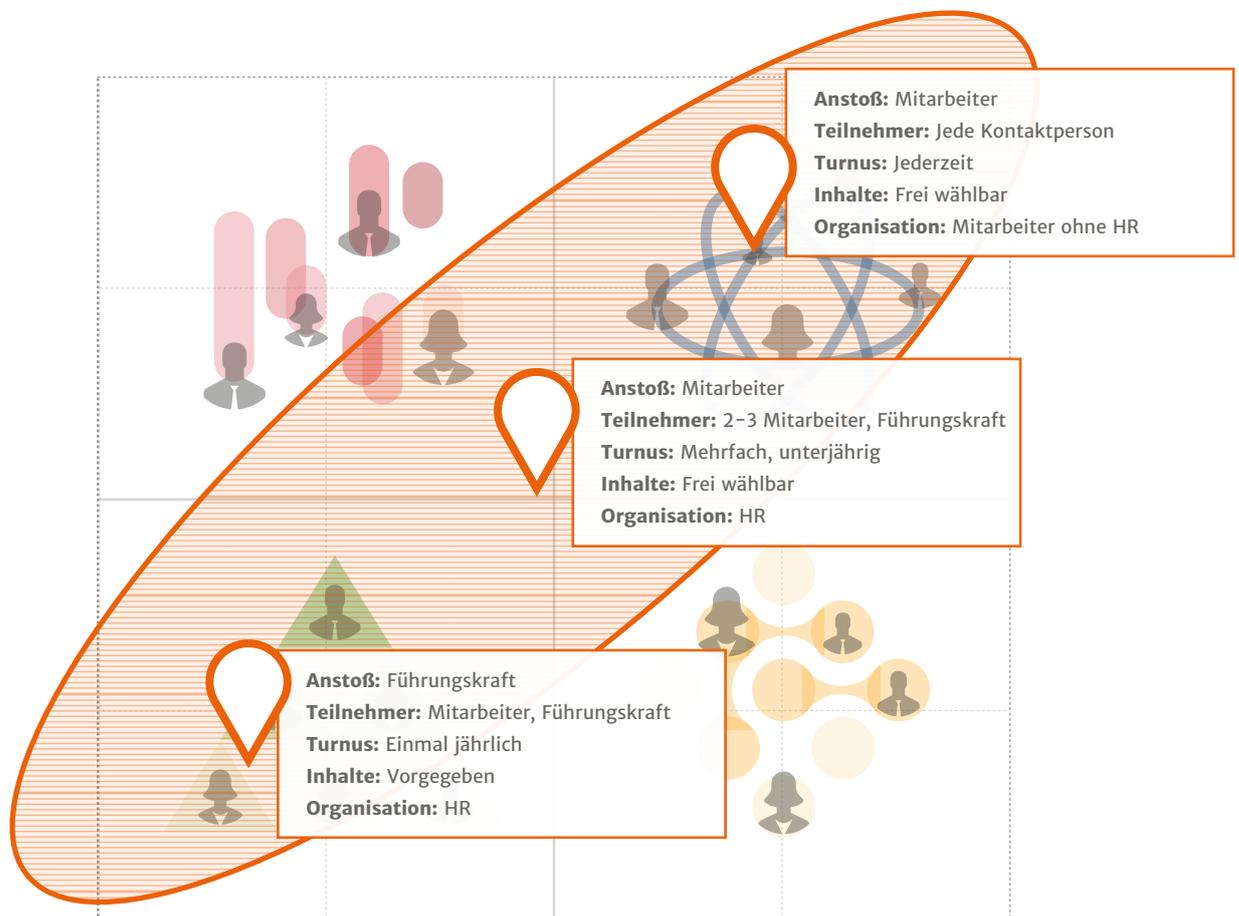


Abbildung 18: Arten von Mitarbeitergesprächen

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Mit Blick auf die von Unternehmen und Mitarbeitern gewünschte Gestalterrolle zeigt die Erfahrung, dass klassische Mitarbeitergespräche, in denen Themen durch HR und die Führungskraft vorgegeben sind und Feedback Top-Down erfolgt, der agilen Arbeitswelt von heute in weiten Teilen nicht mehr entsprechen. So werden diese Mitarbeitergespräche nicht für die Motivation von Mitarbeitern und die Förderung von Eigenverantwortung genutzt, sondern vielmehr als Top-Down-Veranstaltung zur Verwaltung von Mitarbeitern. Eine Methode, die Mitarbeiter in Projektarbeitswelten in weiten Teilen nicht mehr nachvollziehen können.

Im Arbeitsalltag fehlt den Mitarbeitern oft die Zeit für Weiterbildung oder eigenverantwortliche Entwicklung komplexer Lösungswege. Mitarbeitergespräche bieten diese Zeit, die genannten Themen zu evaluieren. Gleichzeitig kann in Mitarbeitergesprächen über Fragen wie „Was hat Dich dazu motiviert die Stelle anzunehmen? Was brauchst Du, um noch erfolgreicher zu sein? Welche Stelle würdest Du in Zukunft gerne einnehmen, so dass wir Dich halten können?“ zu sprechen. So können aus der Motivation des Mitarbeiters Maßnahmen abgeleitet werden, die dazu führen, dass sich dieser engagiert in seiner Position für das Unternehmen einbringt. Auch hier können Mitarbeitergespräche – insbesondere mit Peers – Raum schaffen. Schließlich heißt es ja auch Mitarbeitergespräch, also „Mitarbeiter im Gespräch“.

Die Herausforderung bei der Veränderung von Mitarbeitergesprächen besteht darin, dass Mitarbeiter die Gesprächsmöglichkeiten auch annehmen müssen und diese nicht als optional ansehen dürfen. Weiterhin ist zu beachten, dass eine Einschätzung allein durch Peers auch dazu führen kann, dass kritisches Feedback nicht gegeben bzw. angenommen wird, was für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter durchaus von großer Bedeutung ist. Sinn und Kontext der Gespräche müssen daher sowohl klar kommuniziert als auch in Form von Weiterbildungen bei den Mitarbeitern verankert werden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Mitarbeitergespräche auf den Prüfstand gestellt werden sollten. Den Mitarbeitern sollte im Rahmen dieser Gespräche mehr Zeit für Themen wie Eigenverantwortung, Vertrauensbildung, Sinn der Arbeit und den

Beitrag zum Unternehmenserfolg eingeräumt werden. Dies kann die Gestalterrolle von Mitarbeitern fördern, die Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen fordern.

TALENT PROGRAMME UM JOBCRAFTING-ELEMENTEN ERWEITERN

Talent Programme bieten bereits heute die Möglichkeit für Mitarbeiter, sich außerhalb der Dynamik des Arbeitsalltags mit Bezug zu ihrem Arbeitsumfeld weiterzubilden. Talent Programme entsprechen damit in Teilen bereits heute dem Wunsch von Mitarbeitern, mehr Zeit zu haben, um sich langfristigen Herausforderungen des Unternehmens anzunehmen und sich individuell weiterzuentwickeln.

Jedoch werden die Inhalte der Talent Programme heute in vielen Bereichen noch immer zentral festgelegt anstatt auf die individuellen Themen der Talente einzugehen. Coaching-Elemente in Talent Programmen bieten hier erste Ansätze der Individualisierung, greifen jedoch meist noch zu kurz. Hier bietet sich die Möglichkeit für Unternehmen, Mitarbeiter gezielt und individuell zu Intrapreneuren auszubilden. Betrachten wir die Aussagen der Studie hierzu im Detail:

Intrapreneurship-Potenzial

- Nur 23% der Mitarbeiter übernehmen nach Einschätzung der Studienteilnehmer (eher) gerne Verantwortung, wobei sich 85% dies (eher) wünschen.
- Nur 27% der Befragten sind der Meinung, dass Mitarbeiter ihre eigene Zeit (eher) opfern, um das Unternehmen voran zu bringen. Ein Verhalten, das sich 69% (eher) wünschen.
- Nach Einschätzung der Studienteilnehmer erkennen 15% der Mitarbeiter (eher) Freiräume für eigene Ideen und kreative Lösungswege, dies wird von 78% (eher) gewünscht.
- 55% der Studienteilnehmer wünschen sich, dass sich ihre Mitarbeiter offen gegen Entscheidungen von Vorgesetzten stellen, wenn sie diese nicht gutheißen. Bisher ist das nur bei 9% der Mitarbeiter der Fall.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

- 18% der Befragten sind der Meinung, dass Mitarbeiter ihre Handlungsweise (eher) in Veränderungsprozessen anpassen würden, wobei sich 79% dies (eher) wünschen.
- Eine schnelle Umstellung auf neue Unternehmenssituationen erwarten 75% der Teilnehmer von ihren Mitarbeitern. 16% sind der Meinung, dass sie dies heute schon tun.
- Nur 8% der Studienteilnehmer schätzt die Mehrheit der Mitarbeiter so ein, dass sie sich (eher) als Unternehmer im Unternehmen versteht – 66% wünschen dies (eher).

Als wesentliches Merkmal aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Mitarbeiter ihre Rolle als Intrapreneure im Unternehmen noch nicht voll nutzen können, obwohl 96% der Studienteilnehmer der Meinung sind, dass Mitarbeiter die Rolle eines Gestalters im Unternehmen annehmen sollten. Dies lässt aufhorchen: Mitarbeiter möchten offensichtlich gestalterisch arbeiten, aber sind in vielen Bereichen noch nicht aktiv genug und übernehmen nur ungerne Verantwortung. Die Antwort hierauf liegt ebenfalls in den Ergebnissen der Studie. Es fehlt den Mitarbeitern die Zeit, langfristige Probleme anzugehen (74%) und sich über Herausforderungen des Unternehmens Gedanken zu machen (60% der Mitarbeiter wünschen sich mehr Zeit hierfür). Fassen wir also zusammen: Unternehmen wünschen sich Intrapreneure. Mitarbeiter wünschen sich eine gestaltende Rolle. Unternehmen bieten Mitarbeitern jedoch nicht die Zeit, um sich den Themen des Unternehmens als Intrapreneur zu widmen. Würde man diesen Mitarbeitern innerhalb des Arbeitsalltags Möglichkeiten geben, sich als

Intrapreneur mit Unternehmensthemen zu beschäftigen, würden nicht nur die Erwartungen von Unternehmen, sondern auch die von Mitarbeitern nach mehr Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit erfüllt.

Folgende Ausprägungen sind auf Grundlage unserer Erfahrung denkbar:

- **Klassische Talent Programme:** Der Unternehmenserfolg steht bei den Inhalten des Programms im Mittelpunkt. Mitarbeiter werden mit Bezug zu Zielstellen im Unternehmen weiterentwickelt und haben keinen Einfluss auf ihre zukünftige Stelle und die Inhalte des Programms, das durch HR organisiert wird.
- **Unternehmenserfolg steht im Mittelpunkt der Inhalte des Programms.** Mitarbeiter können jedoch aktuelle Themen und Erfahrungen in das Programm mit einbringen, die dann z.B. durch Coaching-Maßnahmen individuell betrachtet werden. Inhalte und Coachings werden zentral durch HR vorgegeben und organisiert.
- **Talent Programme mit Jobcrafting-Elementen:** Die Arbeitswirklichkeit des Mitarbeiters steht im Mittelpunkt. Der Mitarbeiter bringt seine Themen und Erfahrungen aktiv in das Programm mit ein und entwickelt auf dieser Basis seine zukünftige Stelle selbst, unterstützt durch individuelle Coachings. Mitarbeiter und HR organisieren gemeinsam das Talent Programm, so dass Mitarbeiter Einfluss nehmen können.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

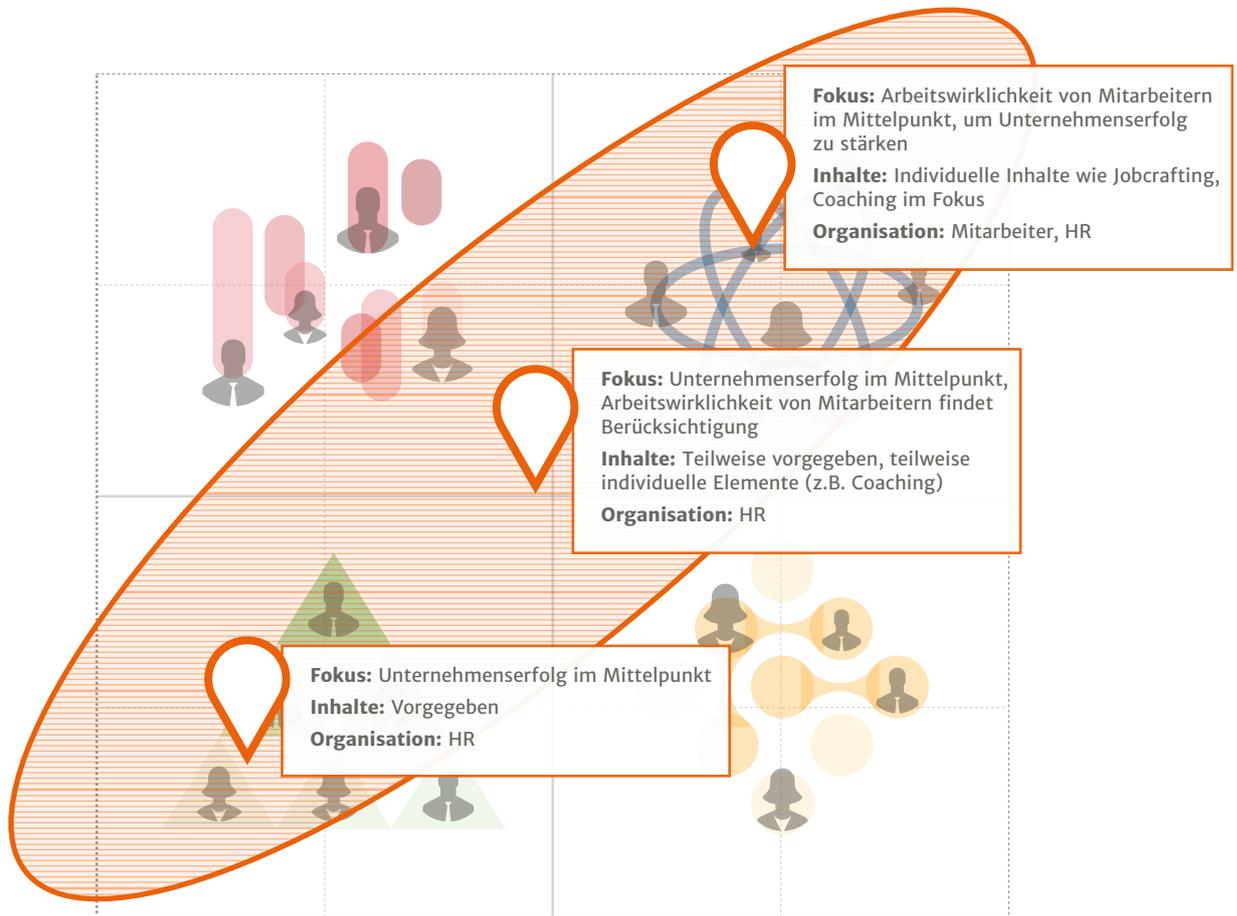


Abbildung 19: Arten von Talent Programmen

Der Lösungsweg der Talent Programme mit Jobcrafting-Elementen bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, sich als Intrapreneur zu engagieren: Intrapreneure zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie sich selbst ihre Stellen schaffen. Mitarbeiter erhalten in diesem Kontext in Talent Programmen die Möglichkeit erhalten, sich in die Richtung einer Jobfamilie zu entwickeln. Jobfamilien fassen Jobs mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen. Während des Talent Programms erhalten die Teilnehmer dann die Möglichkeit, diese Jobfamilie hinsichtlich Verbesserungen und Änderungsbedarfen zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen und Änderungsvorschläge für bestehende Stellen oder aber sogar für die Schaffung von neuen Stellen

in dieser Jobfamilie zu entwickeln. Vorteile für die Mitarbeiter und das Unternehmen liegen darin, dass Mitarbeiter sich selbst ihre nächste Stelle schaffen können (Jobcrafting), dass abteilungsübergreifendes Denken gefördert wird und sich neue Potenziale für das Unternehmen, z.B. in Form von neuen Produkten, ergeben können. Die intrinsische Motivation von Mitarbeitern, die ihre eigene neue Stelle geschaffen haben, wird der Erfahrung nach wesentlich höher sein als die von Mitarbeitern, die eine Stelle einfach nur angenommen haben. Weiterhin kennen Mitarbeiter den Kontext der selbst entwickelten Stelle am besten – schließlich haben sie selbst den Kontext und den Sinn der neuen Stelle analysiert.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Die Herausforderung beim Jobcrafting besteht darin, dass – ebenso wie bei individuellen Laufbahnmöglichkeiten – nicht garantiert werden kann, dass die erdachte Stelle auch wirklich langfristig im Unternehmen verankert wird. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter Jobcrafting nur als theoretisches Modell ansehen und es dadurch hohes Frustrationspotenzial birgt. Daher muss genau analysiert werden, ob sich im Unternehmen überhaupt die Möglichkeit bietet, Stellen dieser Art zu schaffen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass 66% der Studienteilnehmer sich wünschen, dass Mitarbeiter Unternehmer im Unternehmen sind und Intrapreneurship in ihrer Gestalter-Rolle leben. Nur 8% der Studienteilnehmer sehen ihre Mitarbeiter schon heute in dieser Rolle. Hierin liegt das Potenzial,

das mit Jobcrafting in Talent Programmen gehoben werden kann. Dem Wunsch von 96% der Mitarbeiter, als Gestalter aktiv zu sein, können Unternehmen mit Jobcrafting-Elementen in Talent Programmen entgegenkommen und dadurch ihre Mitarbeiter im Unternehmen halten.

Nachdem wir Einblicke aus der Praxis in die Weiterentwicklung von Management Tools gegeben haben, mit dem Ziel, die neue Arbeitswelt von Gestaltern und Selbstorganisation in Unternehmen zu fördern, erweitern wir nun die Perspektive und geben einen Ausblick, was die Ergebnisse der Studie für die Zukunft der Arbeitswelt für Unternehmen bedeuten können.

2.6 AUSBLICK UND BEDEUTUNG DER ERGEBNISSE

Das Ziel der Studie war es, herauszufinden, wie deutsche Unternehmenseigentümer, Führungskräfte und HR-Mitarbeiter in leitender und operativer Funktion die Arbeitsumgebung in ihren Unternehmen bewerten und welche Veränderungen sie in diesem Zusammenhang zukünftig erwarten. Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass sich die von Haufe aufgestellten Ausgangshypothesen, welche auf den qualitativen Einschätzungen von Fachexperten basieren und an aktuelle Diskussionen und Veröffentlichungen von HR-Praktikern angelehnt sind, sich so in der Empirie nicht zeigen. Viel mehr Studienteilnehmer als angenommen haben ihren Unternehmen eine „selbstorganisierende“ Organisationsform zugeschrieben. Und auch die Rolle der Mitarbeiter ist – entgegen der ursprünglichen Annahme – bei der Mehrheit eher die des Gestalters statt die des Umsetzers. Trotz dieser recht positiven Einschätzung besteht ein Gap zwischen IST- und ZIEL-Bild. Für nahezu alle Teilnehmer der Studie ist es klar, dass für sie eine Arbeitswelt im Sinne des AGILEN NETZWERKS das präferierte Zukunftsszenario darstellt. In AGILEN NETZWERKEN herrschen demokratische Strukturen, und auf die Meinung und die Bedürfnisse der Mitarbeiter wird Wert gelegt. Die Rolle der Mitarbeiter ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter

sich einbringen, veränderungs- und risikobereit sind. Vergleicht man diese Ergebnisse mit aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen, so lassen sich Parallelen erkennen, die im Folgenden kurz beleuchtet werden.

ARBEITSWELT DER ZUKUNFT = SELBSTORGANISATION

Wir befinden uns in einer Zeit, in der neue Technologien, Digitalisierung, demografische Entwicklungen und Globalisierung die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. In vielen Industrienationen wie Deutschland werden Produktionsprozesse in Schwellenländer ausgelagert. Der Innovationsfähigkeit von Unternehmen kommt in Zeiten immer kürzerer Produktlebenszyklen eine enorme Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, werden hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt, die aufgrund des demografischen Wandels auch in Deutschland in vielen Bereichen recht knapp sind. Zudem spielt das Thema Flexibilität eine große Rolle. Unternehmen müssen sich heute schnell und flexibel auf die wandelnden Bedingungen am Markt einstellen, um diese geschickt für sich nutzen zu können. So sollten auch die Mitarbeiter flexibel agieren können

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

und veränderungsbereit sein. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Mehrheit der Studienteilnehmer (75%) wünscht, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen flexibel bei Veränderungen oder Rückschlägen reagieren.

Diese wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen können die Arbeitswelt verändern und Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie, wo, und wann wir zukünftig arbeiten werden. Zeitarbeit, Freelancer, flexible und dezentrale Arbeitsformen, Jobsharing, Co-working, Outsourcing oder Offshoring erhöhen den Komplexitätsgrad der Arbeitswelt. Unternehmen müssen diese Veränderungen aktiv mitgestalten. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind in solchen Zeiten mehr denn je das wichtigste Asset. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter sich beispielsweise mehr Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit sowie einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander wünschen. Solche Wünsche der Mitarbeiter sollten von Unternehmen ernst genommen werden, um qualifizierte Talente für das Unternehmen gewinnen und langfristig binden zu können. Einige Unternehmen haben dies schon erkannt und versuchen durch innovative Prozesse ihr Unternehmen flexibel und demokratisch zu gestalten.

Unternehmen erhoffen sich, durch Innovationen schneller und agiler auf Marktveränderungen reagieren zu können. Hier kann Selbstorganisation unterstützen. Beispiele dafür gibt es zahlreich: Sei es der Musik-Streaming-Anbieter Spotify, der mit dem Projektmanagement-Tool Scrum für maximale Transparenz und direktes Feedback sorgt (siehe auch <http://www.scrumguides.org>), oder die Firma Zappos, die mit der vom amerikanischen Unternehmer Brian Robertson beschriebenen „Holacracy“ Entscheidungen in der ganzen Organisation auf allen Ebenen trifft (<http://www.holacracy.org>). Oder auch die Haufe-Tochter umantis, die im Sinne ihrer Unternehmenskultur der Mitarbeiterpartizipation jährlich alle Führungskräfte in einer demokratischen Wahl bestimmen lässt.

Diesen Wunsch nach Agilität und Selbstorganisation zeigen auch die Ergebnisse unserer in Deutschland durchgeführten Studie: Statt dem in der Vergangenheit vorherrschenden Bild eines Unternehmens,

in dem WEISUNG UND KONTROLLE dominiert und Mitarbeiter primär umsetzen statt selbst zu gestalten, bevorzugt der Großteil der Studienteilnehmer eine Arbeitswelt, in der die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur die Selbstorganisation der Mitarbeiter fördert und ihnen gestalterischen Freiraum lässt.

Die Ergebnisse zeigen, dass über 90% der befragten Teilnehmer ein Organisationsdesign des Quadranten AGILES NETZWERK einer eher als traditionell beschriebenen Organisation des Quadranten WEISUNG UND KONTROLLE vorziehen. Auch im Bereich der Rolle der Mitarbeiter spiegeln die Ergebnisse die Trends aktueller Diskussionen wider. So ist es nicht verwunderlich, dass mehr als zwei Drittel der Teilnehmer ihre Mitarbeiter als Gestalter im Unternehmen wahrnehmen, d.h. dass diese die Initiative ergreifen, sich einbringen und ihre Meinung vertreten.

TALENTE STEHEN IM MITTELPUNKT

Aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen werden sich die Anforderungen, die an hochqualifizierte Mitarbeiter gestellt werden, in einigen Bereichen verändern. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Kompetenzen wie unternehmerisches Verhalten, Innovationsfähigkeit und Kreativität in Zukunft eine größere Bedeutung zukommt. Dieser Bedarf an zusätzlichen Schlüsselqualifikationen verkleinert den Pool an Talenten. Unternehmen konkurrieren heute schon im War for Talent um die besten Mitarbeiter. Sie stehen unter Druck, den gestiegenen Ansprüchen von hochqualifizierten (potenziellen) Arbeitnehmern zu entsprechen und dem Wertewandel, welcher sich beispielsweise in dem Wunsch nach Individualität, Flexibilität, Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und sinnstiftender Arbeit zeigt, gerecht zu werden.

Auch spielt es eine größere Rolle, den Ansprüchen von qualifizierten Arbeitskräften als Arbeitgeber gerecht zu werden und sich entsprechend im Rahmen einer attraktiven Employer-Reputation zu präsentieren, um diese Talente für das Unternehmen zu gewinnen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass neben Themen wie Mitbestimmung, Gestaltungsfreiheit und Transparenz auch die Möglichkeit, individuelle

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Karrierewege einschlagen zu können sowie leistungsbezogene Vergütung und flexible Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiter bedeutsam sind, und dass hier in vielen Unternehmen noch Handlungsbedarf besteht.

Dieser Kampf um die besten Talente, der sich aufgrund des demografischen Wandels in den meisten Industriestaaten in den letzten Jahren noch verschärft hat, fordert Unternehmen heraus, ihre Suche nach geeigneten Mitarbeitern zu verstärken. So kommen Unternehmen nicht umhin, ihre Rekrutierungsmaßnahmen auf bisher weniger beachtete Länder, Regionen und Personengruppen auszuweiten.

UNTERNEHMENSKULTUR DER ZUKUNFT

Wie die Ergebnisse der Studie gezeigt haben, wünschen sich Mitarbeiter – nach Einschätzung von Unternehmenseigentümern, Führungskräften und HR-Mitarbeitern in leitender und operativer Funktion – mehr Flexibilität und Möglichkeiten der Selbstbestimmung in der Gestaltung ihrer Arbeit. Dies steht im Einklang mit den prominenten Forschungsergebnissen zum Thema Mitarbeitermotivation die bspw. Dan Pink in seinem Buch „Drive“ darstellt.¹⁷ Im Gegensatz zu traditioneller Führung, in der die Führungskraft Anweisungen gibt und Mitarbeiter kontrolliert, verschiebt sich bei der Selbstorganisation die Verantwortung und Entscheidungsgewalt hin zum Mitarbeiter, welcher nun gestaltend im Unternehmen agieren soll. Im Extremfall bedeutet Selbstorganisation, dass der Mitarbeiter entscheiden kann, was, wie, wann, wo und mit wem er arbeitet. Dieser Freiheit in der Arbeitsgestaltung muss der Mitarbeiter allerdings erst einmal gerecht werden können und auch wollen. Sie führt im ungünstigen Falle zur Überlastung der Mitarbeiter.

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich die Mehrheit der Teilnehmer wünscht, dass sich die Führungskräfte in ihrem Unternehmen in der Verantwortung sehen, ihre Mitarbeiter zu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen und die Initiative zu ergreifen. Damit werden auch Führungskräfte von der Ent-

wicklung in Richtung einer eher selbstorganisierten Arbeitswelt vor neue Herausforderungen gestellt. In einer solchen Umgebung könnten Führungskräfte eher die Rolle eines Coaches einnehmen, der seine Mitarbeiter dabei unterstützt, Bestleistungen zu vollbringen. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte die Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter erkennen, ihnen bewusst Verantwortung übertragen und ihnen vertrauen. Insgesamt setzt eine Entwicklung hin zu einem selbstorganisierten Unternehmen des Quadranten AGILES NETZWERK einen kulturellen Wandel und somit ein Umdenken auf allen Ebenen voraus. Mitarbeiter werden hier zu Intrapreneuren und die Organisation schafft geeignete flexible Strukturen, um dies zu unterstützen. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem beim Thema Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter Nachholbedarf besteht. Allerdings ist zu beachten, dass Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit häufig mit der Übernahme von Verantwortung einhergeht. Jedoch zeigen die Ergebnisse der Studie auch, dass nach Einschätzung der Studienteilnehmer die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen nur in seltenen Fällen gerne Verantwortung übernimmt. Weiter wünschen sich die Studienteilnehmer einen offeneren und ehrlicheren Umgang miteinander sowie größere Flexibilität. Auch hier werden Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, durch einen kulturellen Wandel sowie durch geeignete Instrumente und Prozesse diesen Bedürfnissen gerecht zu werden.

GESTALTER IM AGILEN NETZWERK

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Teilnehmer wünschen, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen als Gestalter agieren. AGILE NETZWERKE schaffen durch die Auflösung klassischer Strukturen und Hierarchien schnelle Entscheidungswege und Transparenz. Sie sind somit flexibel und schaffen Raum für Innovationen. Wie die Ergebnisse gezeigt haben, wird hier statt eines Top-Down-Ansatzes ein Bottom-Up-Ansatz gewünscht, im Rahmen dessen sich Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen gestaltend einbringen und eigenständig und unternehmerisch arbeiten können. So werden beispielsweise unternehmerisches Denken und

17 (Pink, 2011)

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Handeln, Eigenständigkeit, Flexibilität und Kreativität in einigen Bereichen immer wichtiger. Die Studie zeigt auch, dass Unternehmertum, Kreativität und Innovationsfähigkeit nach Einschätzung der Studienteilnehmer als Kriterien im Auswahlprozess für neue Mitarbeiter in Zukunft stärker ins Gewicht fallen sollten.

In einer Arbeitsumgebung im Sinne des AGILEN NETZWERKS können das HR- und Talent Management eine ganz andere Rolle einnehmen als in bisher vorherrschenden Organisationsformen. Personaler können als Enabler fungieren, indem sie Plattformen und Netzwerke schaffen und gestalten. Instrumente und Prozesse sind auf Mitbestimmung und Beteiligung ausgelegt (z.B. Vergütung).

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

3. KRITISCHE REFLEKTION DER STUDIENERGEBNISSE

Die Studienergebnisse weisen auf eine Reihe interessanter Entwicklungen und Themen hin, die deutsche Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, aktuell beschäftigen. Trotzdem möchten wir an dieser Stelle nochmal auf einige Limitationen der Studie und des Studiendesigns hinweisen.

Ausgangshypothesen: Es handelt sich um ein Praxisforschungsprojekt. Die Ausgangshypothesen, auf deren Beantwortung sich der Bericht dieser Studie bezieht, wurden von Haufe aus einem aktuellen qualitativen Eindruck von Fachexperten sowie aus aktuellen Veröffentlichungen abgeleitet. Das heißt, es handelt sich hier nicht um aus der Theorie oder aus wissenschaftlichen Konzepten abgeleitete Hypothesen die in einem empirischen Verfahren getestet wurden, sondern es wurde die langjährige Beratungs- und Praxiserfahrung von Experten zu Hilfe genommen. Daher führt die Tatsache, dass für viele Ausgangshypothesen im Rahmen des Forschungsprojektes keine empirischen Belege gefunden werden konnten, zu folgenden Fragen: Was können wir aus diesen Abweichungen lernen? Wie weicht die aktuelle Meinung der Unternehmer hiervon ab? Was könnten die Gründe und Herausforderungen dafür sein? Was können andere Unternehmen hieraus lernen? Betrachtet man die Antworten zu den Fragen des Fragebogens im Detail, sind durchaus Abweichungen zwischen IST- und ZIEL-Bild zu erkennen, die in den vorherigen Kapiteln diskutiert wurden.

Stichprobe und Umfang der Studie: Insgesamt haben 237 Führungskräfte, Unternehmer und HR-Mitarbeiter in leitenden und operativen Funktionen an der Umfrage teilgenommen. Wie die Verteilung über Branchen und Unternehmensgrößen zeigt, sind hier fast alle Kategorien und Industrien vertreten, allerdings ist das n für systematische Einzelauswertungen bestimmter Aufgaben und Bereiche zu klein (siehe auch den Bereich „SCHATTENORGANISATION“, n = 10). Auch haben wir als Zielgruppe Führungskräfte, Unternehmenseigentümer und HR-Mitarbeiter in leitender und operativer Funktion ausgewählt, die die Fragen für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter ausgefüllt haben – jedoch nicht die Mitarbeiter eines Unternehmens an sich zu ihrer Einschätzung befragt. Auch wenn die Daten anony-

misiert sind, um Rückschlüsse zu einzelnen Personen oder Unternehmen zu vermeiden, besteht die Gefahr einer Verzerrung durch soziale Erwünschtheit ebenso, wie das Risiko einer Selbstselektion und Auswahl durch die Teilnehmer, die sich freiwillig dazu entscheiden, an einer derartigen Studie teilzunehmen. Es handelt sich somit um eine eingeschränkte Perspektive einer kleinen Zielgruppe in einer Auswahl deutscher Unternehmen. Aus diesem Grund wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben. Ebenso ist die sehr positive Bewertung der Unternehmenslage (selbstorganisierendes vs. gesteuertes Organisationsdesign mit den Mitarbeiterrollen Gestalter vs. Umsetzer) einzuschätzen, die auch von der Selbstselektion der Teilnehmer und einer gewissen sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung der Fragen beeinflusst sein kann. Zudem könnte es sich um Mitarbeiter aus dem Marketing/PR-Bereich handeln, die ihr Unternehmen eher positiv bewerten würden, oder Kollegen in einem Change-Projekt, die Teil einer Agilitätsinitiative im Unternehmen sind, die als Referenzrahmen vielleicht doch nicht ihr „ganzes Unternehmen“, sondern vielmehr ihre Abteilungskultur/ Bereichskultur genutzt haben.

Erhebungszeitraum: Die Studie wurde in Deutschland im Zeitraum von September 2015 bis März 2016 durchgeführt. Es handelt sich also um eine Momentaufnahme. Eine Längsschnittstudie bzw. die erneute Durchführung der Befragung zu einem späteren Zeitpunkt könnte spannende Ergebnisse über weitere Entwicklungen bieten.

Abschließend handelt es sich bei den Ergebnissen um deskriptive Daten, die die aktuelle Situation laut Einschätzung von Unternehmenseigentümern, Führungskräften und HR-Mitarbeitern in leitender und operativer Funktion beschreiben und anhand der Auswertung eines sehr umfangreichen Fragebogens den Zusammenhang zwischen den Rollen der Mitarbeiter und dem Organisationsdesign nach IST- und ZIEL-Bild aufzeigen. In einem zweiten Schritt ordnet die Auswertung dann die Aussagen und Unternehmen im Haufe Quadranten ein, Kausalbeziehungen können jedoch wie häufig bei solchen Untersuchungen nicht belegt werden. Weitere Forschung

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

und Studien, sowie qualitative Interviews mit einer größeren Zielgruppe (Mitarbeiter, mehrerer Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen in den jeweiligen Untersuchungseinheiten) wären interessant und nötig, um die ersten Ergebnisse dieser Studie – nach Möglichkeit sogar im Hinblick auf eine Langfristperspektive – zu untermauern.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

4. LITERATUREMPFEHLUNGEN

Internetquellen:

- <http://vision.haufe.de/>
- <http://vision.haufe.de/blog/>
- <https://www.haufe-akademie.de/blog/>
- <http://escpeurope-talentmanagementinstitut.de/>
- www.escpeurope.de/pif

Zitierte Literatur

- European Commission. (2005). The new SME definition: User guide and model declaration: European Comm., Publication Office.
- Grichnik, D., & Gassmann, O. (2013). Das unternehmerische Unternehmen: Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation-Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten: Springer-Verlag.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). Management of organizational behavior: Utilizing human resources: Prentice-Hall, Inc.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Pink, D. H. (2011). Drive: The surprising truth about what motivates us: Penguin.
- Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The new management system for a rapidly changing world: Macmillan.
- Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M. (2010). Ambidextrous leadership in the innovation process Innovation and international corporate growth (pp. 191-204): Springer.
- Rotzinger, J., & Stoffel, M. (2015). Gelebte Demokratie. *Harvard Business Manager*, 07/2015, 3-10.
- Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 4). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schwaber, K. (2004). Agile project management with Scrum: Microsoft press.

Praktische Literaturempfehlungen

- Häusling, A; Rutz, B.; Oimann, K. & Oebbeke, B. (2014). Agil anpassen! *Personalmagazin* 11/2014
- Rotzinger, J & Stoffel, M. (2015). Gelebte Demokratie. *HARVARD BUSINESS MANAGER*, 07/2015. S. 3-10 <http://vision.haufe.de/pdf/harvard-business-manager.pdf>

Wissenschaftliche Literaturempfehlungen

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of applied psychology*, 61(1), 41.
- Benninghaus, H. (1987). Substantielle Komplexität der Arbeit als zentrale Dimension der Jobstruktur. *Zeitschrift für Soziologie*, 16, 334-352.
- Benninghaus, H. (2014). Perzipierte Tätigkeitsmerkmale. In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis18
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497-512.
- Chemers, M. M.: (1997). *An Integrative Theory of Leadership* (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ).
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.

SMART WORKFORCE – ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 553-580.
- Schießl, N. (2015). *Intrapreneurship-Potenziale bei Mitarbeitern: Entwicklung, Optimierung und Validierung eines Diagnoseinstruments*. Springer-Verlag.
- Schreyögg, G. (2003). *Organisation*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Siegel, A. L., & Ruh, R. A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 318-327
- van Dam, K. (2015). Workplace Goal Orientation. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.