

Mitarbeiter ans Steuer

ORGANISATIONSENTWICKLUNG. Viele Führungskräfte wünschen sich, dass ihre Organisation künftig mehr von Mitarbeitern gesteuert wird, so eine Studie. Allerdings fehlen bei vielen Mitarbeitern noch die nötigen Voraussetzungen dafür – und auch in der Personalentwicklung gibt es To-dos.

Foto: Cara Foto / AdobeStock



Die Zeiten, in denen starre, hierarchische Organisationsformen in deutschen Unternehmen der Normalfall waren, scheinen vorbei zu sein. Immer mehr Unternehmen experimentieren – zumindest bereichsweise – mit neuen Organisationsformen. Dabei scheint Agilität der Trend des Moments zu sein: Was in der IT bereits seit den 90er-Jahren praktiziert und seit einigen Jahren auch außerhalb der IT erprobt wird, findet hierzulande immer mehr Anhänger. Längst experimentieren nicht mehr nur Start-ups oder Spin-offs wie die Daimler-Tochter Moovel mit agiler Arbeit. Auch die Großen, wie etwa Audi, tun es in einigen Unternehmensbereichen. Der Trend zum agilen Experiment spiegelt sich auch im Beratungs- und Weiterbildungsmarkt rund um die Organisationsentwicklung: Mittlerweile gibt es dazu zahlreiche Publikationen, Weiterbildungsangebote und spezielle Veranstaltungen, und auch in den etablierten Veranstaltungen und Kongressen wie der Kienbaum Jahrestagung wird bereits mit solchen Methoden experimentiert (mehr dazu lesen Sie ab Seite 58).

Der Hype rund um Agilität zeigt aber zum aktuellen Zeitpunkt auch noch eine gewisse Definitionsunsicherheit: Während für den einen „agil“ einfach gleichbedeutend ist mit „flexibel“, verstehen andere darunter die Fähigkeit, mit Wandel umzugehen, und wieder andere die Tatsache, dass die Mitarbeiter entscheiden und ihre Arbeit selbstorganisiert verrichten. Eine aktuelle Studie im Auftrag von Haufe-Lexware etwa zeigt deutliche Unterschiede im Agilitätsverständnis von Mitarbeitern und Führungskräften: Während die befragten Mitarbeiter darunter hauptsächlich Wahlmöglichkeiten von Arbeitszeit und -ort verstehen, halten die Führungskräfte es vor allem für agil, die Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen einzubinden. In jeder dieser Definitionen steckt ein Fünkchen Wahrheit. So beinhaltet das Agilitätskonzept tatsächlich mehr Beteiligung der Mitarbeiter und eine Flexibilisierung der Arbeit. Im Kern geht es aber darum, das Unternehmen oder einen Bereich so aufzustellen, dass er schneller auf sich ändernde (Markt-) Anforderungen reagieren kann. Die Agi-

litätsberater von HR Pioniers nennen als weitere Merkmale „kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen („prototyping“), sodass sofortiges Anpassen auf veränderte Rahmenbedingungen möglich wird („inspect and adapt“). Fehler werden frühzeitig sichtbar und können bereits im Frühstadium korrigiert werden, Prioritäten werden regelmäßig hinterfragt und neu ausgerichtet. Agilität steht für iteratives Vorgehen, laterales Führen, interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit sowie organisierte Selbstverantwortung“.

Studie zum Status quo in deutschen Unternehmen

Doch wie verbreitet sind solche Organisationsformen bislang wirklich, und als wie zukunftsfähig werden sie bewertet? Diesen Fragen ist die Haufe Akademie zusammen mit der ESCP Europe in der Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ nachgegangen. Die Studienautoren befragten 270 Teilnehmer zum aktuellen und künftig gewünschten Or-



Steuermann. Laut Studie sollen Mitarbeiter künftig öfter als Unternehmenslenker ran. Dies erfordert stürmfeste Kompetenzen.

organisationsdesign ihres Unternehmens. Die Mehrzahl der Befragten sind Führungskräfte, meist HR-Leiter und andere HR-Mitarbeiter sowie Geschäftsführer. Als Branche gab die Mehrzahl Dienstleistung, Handel, Automotive und IT an.

Die Studienautoren befragten die Teilnehmer zunächst zum Status quo in ihrem Unternehmen: Erleben sie die Arbeit dort eher als (fremd-)gesteuert, also etwa durch Vorgesetzte vorgegeben, oder als eher selbstorganisiert? Entgegen der Hypothese der Studienautoren zeigte sich: Eine Mehrheit der Befragten (77 Prozent) gibt an, heute schon in einem Unternehmen zu arbeiten, das sie als eher selbstgesteuert wahrnehmen. Nur eine Minderheit von 23 Prozent ordnet ihr Unternehmen in die Kategorie „eher gesteuert“ ein. Ebenso eindeutig fällt die Frage danach aus, welche Rolle Mitarbeiter im Unternehmen aktuell einnehmen: Setzen sie nur das um, was ihnen top-down vorgegeben wird, oder haben sie Gestaltungsspielraum bei ihrer Arbeit? In mehr als zwei Drittel der Unternehmen haben die Mitarbeiter demnach heute schon eine

Gestalter-Rolle inne – das heißt laut Definition der Studienautoren die Rolle eines „Intrapreneurs, der mit hoher Eigenverantwortung den Erfolg des Unternehmens vorantreibt“. Nur in einem knappen Drittel (31 Prozent) der Unternehmen sehen die Befragten die Mitarbeiter in einer Umsetzer-Rolle – also als Mitarbeiter, denen genaue Handlungsanweisungen zur Umsetzung gegeben werden.

Anhand dieser Kriterien – selbst- versus fremdgesteuert, gestaltend versus umsetzend – haben die Studienautoren die Organisationen der Befragten in den sogenannten „Haufe-Quadranten“ eingeordnet (siehe Abbildungen auf Seite 28). Hier zeigt sich in der Tat eine Tendenz in Richtung des Organisationsdesigns „agiles Netzwerk“, allerdings mit einem Schwerpunkt Richtung Mitte des Quadranten und einigen Ausreißern in Richtung gesteuertes Unternehmen und Mitarbeitern in der Rolle von Umsetzern. Betrachtet man die Antworten der Studienteilnehmer auf die Frage nach der Zielausrichtung, die sie sich für die Zukunft ihres Unternehmens wünschen,

verschiebt sich das Bild deutlich in Richtung mehr Selbststeuerung und Gestaltbarkeit der Mitarbeiter.

Kompetenzen zur Selbstorganisation fehlen noch

Die Marschrichtung ist demnach für die meisten Befragten eindeutig. Ob die gewünschte Transformation in Richtung agile Netzwerkorganisation sinnvoll für die Unternehmen ist, müssen sie natürlich erst einmal selbst entscheiden – denn obwohl das Organisationsdesign für viele aus den befragten Branchen attraktiv zu sein scheint, ist es nicht für jedes Unternehmen und jeden Bereich die richtige Lösung (siehe Interview auf Seite 29). Dass die Transformation geschafft werden kann, hängt aber jedenfalls stark vom Willen und den Kompetenzen der Mitarbeiter ab – denn wenn diese es nie lernen, Dinge selbst zu planen, durchzuführen und im Fall eines Scheiterns schnell abbrechen, wird es auch mit der selbstgesteuerten Organisation kaum klappen. Hier zeichnen die Studienergebnisse ein durchwachsenes Bild vom Status quo in deutschen Unternehmen. Demnach fehlt es vielen Mitarbeitern nämlich noch an Eigenverantwortung – eine wichtige Voraussetzung für Selbststeuerung. So geben nur 26 Prozent der Befragten an, bei ihren Mitarbeitern heute schon genügend Eigenverantwortung zu beobachten – obgleich sich aber die meisten Mitarbeiter (88 Prozent) wünschen, eigenverantwortlich Lösungen für schwierige Aufgaben zu finden. Zudem übernehmen demnach nur 28 Prozent der Mitarbeiter Verantwortung für ihre Fehler.

Die Ergebnisse zeigen aber auch: Momentan tun die Arbeitgeber noch wenig dafür, die nötigen Bedingungen dafür zu schaffen, dass ihre Mitarbeiter lernen, sich und ihre Aufgaben besser zu steuern. So können der Aussage, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen viel Freiheit und Unabhängigkeit bei der Planung und Durchführung ihrer Arbeit haben, nur 27 Prozent der Teilnehmer zustimmen. Und nur 22 Prozent können unterschreiben, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Selbstbestimmung bezüglich ihrer Arbeit haben, das heißt, dass sie selber bestimmen, wie und wann sie ihre →

personal- und organisationsentwicklung

→ Arbeit erledigen – während immerhin 55 Prozent der Befragten dies als einen wünschenswerten Zustand ansehen. Nachholbedarf gibt es dabei offenbar auch beim Thema „Führung“: So berichten nur jeweils rund 40 Prozent der Befragten davon, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen ermutigt werden, Verantwortung zu übernehmen und die Initiative zu ergreifen. Und auch die Unternehmenskultur, die Mitarbeiter in einem agilen Unternehmen dazu ermutigen muss, Neues auszuprobieren und gegebenenfalls schnell wieder zu verwerfen, wenn der Erfolg ausbleibt, lässt demnach noch zu wünschen übrig: Denn nur ein gutes Viertel der Befragten kann davon berichten, dass der Mut zu Neuem in ihrem Unternehmen gefördert wird.

Wo die Personalentwicklung ansetzen kann

Um Mitarbeiter für die Arbeit in einer selbstorganisierten Organisation zu wappnen, empfehlen die Studienautoren, ein besonderes Augenmerk auf Personalentwicklungsinstrumente zu legen

– zumal eine nicht unbedeutende Zahl (40 Prozent) der Studienteilnehmer gibt an, dass in ihrem Unternehmen die Mitarbeiter häufig aufgrund fehlender Entwicklungs- und Aufstiegschancen das Unternehmen verlassen. Verbesserungsbedarf sehen sie vor allem bei den folgenden Instrumenten, bei denen sie bei der Auswertung der Befragung noch eine große Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Situation in den Unternehmen feststellen:

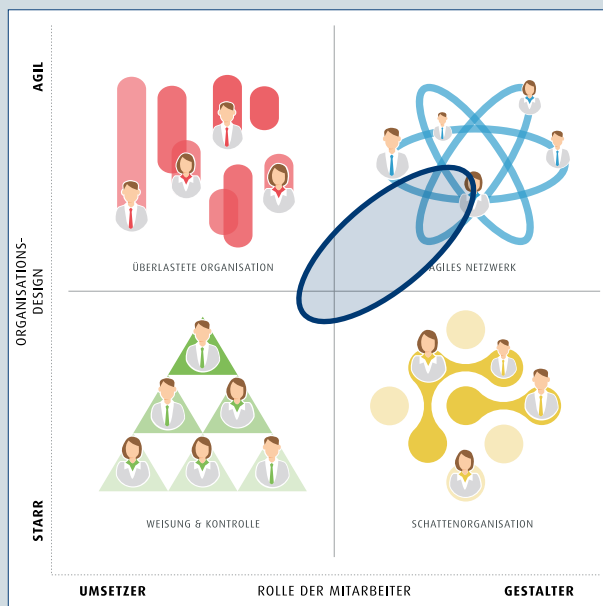
- Trainingsprogramme, die Kooperationsbereitschaft und die Vernetzung der Mitarbeiter fördern: Aktuell wünschen sich 64 Prozent der Befragten solche Programme – doch nur 28 Prozent der Unternehmen bieten sie bislang an.
- Schulungen, die die Mitarbeiter auf den neusten Stand in ihrem Fachgebiet bringen: Nur 45 Prozent der Befragten können davon berichten, während sich knapp drei Viertel der Befragten einen solchen Schulungsfokus wünschen.
- Individuelle Karrierewege ermöglichen: 64 Prozent der Studienteilnehmer ist dies wichtig. Allerdings bieten nur 24 Prozent der befragten Unternehmen ihren Mitarbeitern so zugeschnittene

Karrierewege wie Führungs-, Experten-, Projekt- und Mosaiklaufbahnen. Um Mitarbeiter zu mehr Selbststeuerung und Mitbestimmung zu ermutigen, fordern die Studienautoren auch individuelle Kompetenzmodelle. „Mit Blick auf die Selbststeuerung von Organisationen zeigt die Erfahrung, dass Kompetenzmodelle Mitarbeiter in ihrer Arbeitsweise stark einengen“, schreiben sie. „So wird mit einem Kompetenzmodell für alle Mitarbeiter suggeriert, dass diese Kompetenzen für jeden Mitarbeiter an jedem Arbeitsplatz gelten sollen.“ Daher fordern sie, Kompetenzmodelle, die für alle Mitarbeiter gelten, nicht nur auf den Prüfstand zu stellen, sondern gänzlich abzuschaffen. „Stattdessen sollten Gespräche mit Mitarbeitern zu ihren Vorstellungen von Karriere im Unternehmen geführt, zukünftige Stellen betrachtet und daraus individuelle Kompetenzen pro Mitarbeiter abgeleitet werden, die sowohl zu der heutigen Stelle passen als auch eine Entwicklung in eine potenzielle, zukünftige Stelle ermöglichen“, lautet der Rat der Studienautoren.

Andrea Sattler ●

Ist-Bild

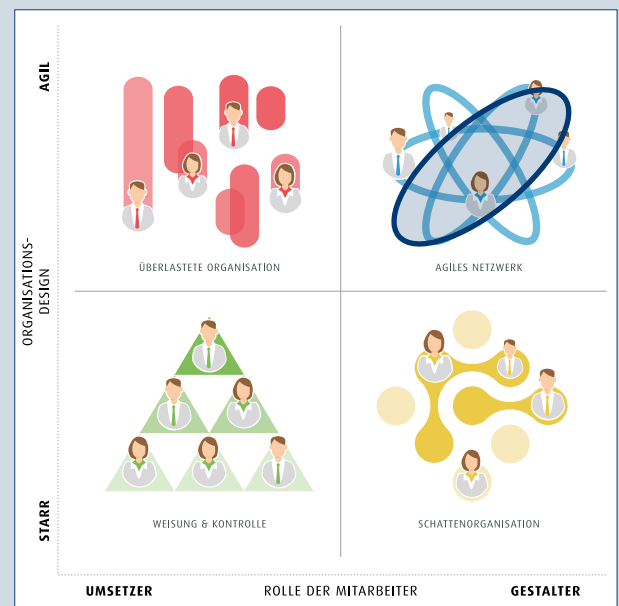
Status quo. Die Visualisierung im Haufe-Quadranten zeigt, wo die Befragten ihr Organisationsdesign schwerpunktmäßig verorten.



Quelle: Haufe

Ziel-Bild

Zukunftsvision. Künftig soll sich laut Wunsch der Befragten ihr Organisationsdesign noch mehr in Richtung agiles Netzwerk verschieben.



„Als Intrapreneur zu handeln will gelernt sein“

Interview. In der Studie von Haufe Akademie und ESCP Europe bezeichnen die meisten Befragten ihr Unternehmen schon jetzt als selbstgesteuert. Studienautorin Professor Marion Festing, ESCP Europe, gibt ihre Einschätzung zum Status quo agiler Organisationsformen in deutschen Unternehmen und nennt Voraussetzungen für deren Gelingen.

Der Großteil der Studienteilnehmer schätzt ihre Organisation bereits heute als selbstorganisierend ein. Das klingt doch ziemlich fortschrittlich, oder?

Marion Festing: Es handelt sich hier um keine absolute Aussage, die Teilnehmer schätzen ihr Unternehmen eher als „selbstorganisierend“ statt als „gesteuert“ ein. Dies zeigt auch das Bild, das sich ergibt, wenn man die Unternehmen im Haufe-Quadranten abbildet. Sie verorten sich in Richtung Mittelpunkt und es besteht auf jeden Fall Verbesserungspotenzial hin zu einem selbstorganisierten Unternehmen.

... etwa, wenn es um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter geht: Hier sehen die Befragten noch deutliches Verbesserungspotenzial. Gleichzeitig wollen die meisten Mitarbeiter aber mehr Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit. Wie passt das zusammen?

Festing: Eigenverantwortung, selbständiges Arbeiten sowie Motivation der Mitarbeiter sind in der Tat Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen mit einer selbstorganisierten Organisationsform erfolgreich sind. Allerdings sollten Unternehmen, die eine Selbstorganisation anstreben, ihre Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen, denn im Sinne eines Intrapreneurs – einem Unternehmer im Unternehmen – zu handeln, will erst einmal gelernt sein. Zudem ist nicht nur die Rolle der Mitarbeiter entscheidend, sondern auch das Organisationsdesign. Unternehmen sollten über entsprechende Strukturen und Prozesse verfügen, um die Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter zu fördern. Auch sollte die Unternehmenskultur entsprechend gestaltet sein, beispielsweise im Hinblick auf Fehlertoleranz und flache Hierarchien, um Selbstorganisation zuzulassen und zu fördern.

Sie verorten die meisten teilnehmenden Unternehmen in der Kategorie „agile Netzwerkorganisation“. Halten Sie das für realistisch? Oder liegt es vielleicht auch daran, dass „Agilität“ oft uneinheitlich definiert wird?

Festing: Agilität ist im Moment ein Trendbegriff und wird in der Tat sehr unterschiedlich verstanden. Für uns ist ein „agiles Netzwerk“ ein Unternehmen, in dem Selbstorganisation vorherrscht und Mitarbeiter als Gestalter tätig sind. In unserer Studie haben die Studienteilnehmer in diesem Zusammenhang ihr Unternehmen anhand folgender Berei-

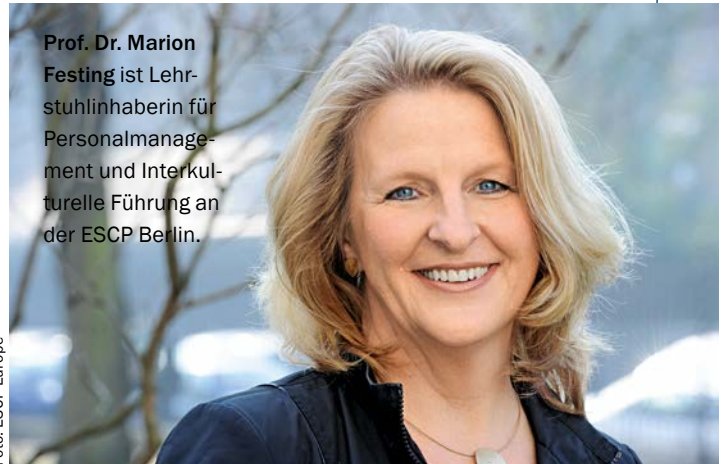


Foto: ESCP Europe

Prof. Dr. Marion Festing ist Lehrstuhlinhaberin für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der ESCP Berlin.

che eingeschätzt: Zentralisierung versus Dezentralisierung, zeitliche Verfügbarkeit, Formalisierungs- und Bürokratiegrad, Führung und Delegation, Autonomie und Selbstbestimmung, Partizipation, Unternehmenskultur und Managementtools. Zudem haben die Teilnehmer eine Einschätzung für die Mitarbeiter ihres Unternehmens vorgenommen bezüglich Eigenschaften der Führungskräfte, Verantwortlichkeit und Entschlossenheit der Mitarbeiter, Motivation und Intrapreneurship-Potenziale. So kommt dem Begriff „Agilität“ im Rahmen dieser Studie eine vielschichtige, aber konkrete Bedeutung zu.

Was denken Sie: Ist das agile Unternehmen die Organisationsform der Zukunft – oder gibt es auch Unternehmen oder Unternehmensbereiche, in denen diese Organisationsform gar nicht oder nur schwer funktioniert?

Festing: Wir können keine Prognose für die Zukunft abgeben. Im Rahmen der Studie haben wir die Teilnehmer gefragt, wie das Organisationsdesign aussehen sollte und wie die Rolle der Mitarbeiter erwartet wird. Die Ergebnisse zeigen, dass die Organisationsform des agilen Netzwerks von den Studienteilnehmern als Ideal betrachtet wird. Ob sich diese Organisationsform allerdings in Unternehmen durchsetzen wird, können wir nur schwer sagen, da es auch Bereiche gibt, in denen diese Organisationsform nur schwer funktioniert – beispielsweise in der Massenfertigung.

Interview: Andrea Sattler ●