

HR-REPORT 2018 SCHWERPUNKT AGILE ORGANISATION AUF DEM PRÜFSTAND

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE
im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz





Klaus Breitschopf

Vorstandsvorsitzender
der Hays AG



Prof. Dr. Jutta Rump

Direktorin des Instituts für
Beschäftigung und
Employability IBE

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

agile Organisationen gelten mittlerweile als die adäquate Struktur, mit der wir den digitalen Wandel und das ständig zunehmende Tempo auf den Märkten am besten gestalten können. Aus guten Gründen: Sie gelten als geschmeidig. Sie passen sich neuen Anforderungen von Kunden viel besser an als die traditionellen Linienorganisationen mit ihren oft bis ins Detail geregelten Abläufen und Aufbauten. Zudem sind sie schneller, vor allem wenn es darum geht zu entscheiden. Denn sie organisieren sich meist selbst, ohne die Entscheidungsleitern nach oben und unten zu durchlaufen.

Ihre Vorteile liegen also auf der Hand. Folglich müssten viele Unternehmen längst auf dem Weg in eine agile Organisation sein. Aber ist dem wirklich so? Oder sind die Strukturen in vielen Unternehmen noch zäh genug, um sich gegen diese Neuerung zu stemmen? Dieser aktuellen Frage gehen wir in unserem neuen HR-Report 2018 empirisch nach. Unser Schwerpunktthema lautet dieses Mal: Agile Organisation auf dem Prüfstand.

Ohne zu viel zu verraten: Die Diskussion über flexiblere Strukturen wird zwar breit und intensiv geführt. Agilität und Digitalisierung erscheinen uns vielfach als zwei Seiten derselben Medaille: einem tiefen Umbruch der Wirtschaft hin zu einer neuen Welt. Nur ist vieles davon noch nicht im Alltag von Organisationen angekommen. Dies zeigt der aktuelle HR-Report deutlich auf. Unsere vertrauten Organisationswelten haben ein hohes Beharrungsvermögen und viele Silos sind aus hartem Beton gebaut.

Was dagegen hilft, skizzieren die empirischen Befunde. Es sind vor allem die klassischen Themen wie Führung. Sie verschwindet trotz sich selbst organisierenden Teams und Projekten keineswegs im Nirwana. Aber sie sollte sich verändern und dabei vor allem ermöglichen, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln. Das bedeutet für Führungskräfte, noch viel intensiver als heute mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren. Zu wenig Kommunikation ist der größte Stolperstein für Führung. Leider – und hier schließt sich der Kreis – stehen jedoch immer noch die fachlichen Kompetenzen im Mittelpunkt, wenn Führungskräfte ausgewählt werden.

Ein zweiter großer Stolperstein sind die starren Prozesse und Abläufe in Organisationen. Hier ist künftig mehr Flexibilität angesagt: weniger Prozesshandbuch, mehr Mut zur Lücke. Wahrscheinlich müssen wir uns von einigen lieb gewonnenen Mustern und alten Zöpfen verabschieden, die uns früher Sicherheit geboten haben. In der neuen digitalen Welt greifen sie nicht mehr, da sie Organisationen verlangsamen statt beschleunigen.

Eine agile und anregende Lektüre des aktuellen HR-Reports wünschen Ihnen

Prof. Dr. Jutta Rump und Klaus Breitschopf

AUTOREN

Silke Eilers, IBE
Kathrin Möckel, Hays
Prof. Dr. Jutta Rump, IBE
Frank Schabel, Hays

INHALT

Management Summary	3
1 Hintergrund und Methodik	4
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie	4
1.2 Methodik und Statistik	5
2 Die agile Organisation im Fokus des HR-Reports 2018	6
2.1 Agile Organisation – unsere Definition	6
2.2 Die agile Organisation im Kontext der zentralen HR-Trends	7
2.3 Bedeutung der agilen Organisation	9
2.4 Bevorzugte Bereiche für die agile Organisation	10
2.5 Ausgestaltungsformen und Methoden der agilen Organisation	12
2.6 Gründe für die Anpassung hin zu einer agilen Organisation und Stolpersteine auf dem Weg	16
2.7 Spannungsfelder zwischen der agilen Organisation und der Linienorganisation	18
2.8 Die agile Organisation im Kontext von Führung und Unternehmenskultur	20
3 Mitarbeitergewinnung und -bindung	28
3.1 Status quo der Mitarbeitergewinnung	28
3.2 Instrumente der Mitarbeiterbindung und ihre Umsetzung	29
Schlussfolgerungen	31

IMPRESSUM

Herausgeber: Hays AG
Institut für Beschäftigung
und Employability IBE

Chefredaktion: Frank Schabel, Hays

Gestaltung: Simon Wolf, Hays

Druck: ABT Print und Medien GmbH,
69469 Weinheim

Auflage: 5.000

Fotos: Hays, ©apinan/fotolia.com



MITARBEITERBINDUNG STEHT GANZ OBEN AUF DER HR-AGENDA

Trotz agiler Organisation und digitalem Wandel: Im diesjährigen HR-Report ist die Mitarbeiterbindung das Top-HR-Thema der Befragten. Binden lassen sich Mitarbeiter zuallererst durch ein gutes Betriebsklima. Arbeitszeiten weiter zu flexibilisieren, ist das zweitwichtigste Instrument, gefolgt von marktgerechter Entlohnung. Dass auch die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erstmals unter den Top-drei-Themen ist, offenbart: Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel sowie das hohe Veränderungstempo in Organisationen zeigen Wirkung. Mitarbeiter stehen an erster Stelle.



BEDEUTUNG DER AGILEN ORGANISATION WÄCHST

Rund die Hälfte der Befragten schätzt ihren Stellenwert gegenwärtig bereits als groß bzw. sehr groß ein. Im Topmanagement sind es zwei von drei. Ihr Stellenwert wird in drei Jahren stark ansteigen: 69 Prozent erwarten einen Bedeutungszuwachs der agilen Organisation. Für eine agile Organisation sprechen vor allem ihre höhere Flexibilität (55%) und ihre Schnelligkeit (51%). Als dritt wichtigsten Grund nennen die Befragten die bessere Vernetzung in der Organisation.



ZU STARRE PROZESSE BLOCKIEREN AGILITÄT

Starre Prozesse und Abläufe (36%) versperren den Weg in agile Organisationen. Für 31 Prozent der Befragten sind zudem die Mitarbeiter zu wenig bereit, sich zu verändern. Die Führungskultur an agile Strukturen anzupassen, wird ebenfalls als wichtiger Stolperstein eingeschätzt.



EIGENVERANTWORTUNG STÄRKEN IST WICHTIGSTE AUFGABE VON FÜHRUNG

Die mit Abstand wichtigste Anforderung an Führungskräfte in der agilen Organisation ist es, die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter zu fördern (42%). Danach folgt, die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen (35%) aktiv zu beteiligen.



STOLPERSTEINE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die höchste Hürde für Führungskräfte ist ihre mangelnde Kommunikation, konstatiert die Hälfte der Befragten. Das „Loslassen“ der Mitarbeiter befindet sich auf Rang 2 (41%), gefolgt von der Wahl des richtigen Führungsstils (39%).



FACHLICHE KOMPETENZEN ENTSCHEIDEN ÜBER FÜHRUNGSKARRIEREN

Für Führungskarrieren sind fachliche (43%) ungleich wichtiger als soziale Kompetenzen (29%). Bei der Frage, wie Führungskarrieren gemacht werden, gehen die Meinungen der Befragten auseinander. Die Hälfte der Befragten sieht eine systematische Vorgehensweise (jeweils 25% halten Empfehlungen und eine strategische Nachfolgeplanung für entscheidend). Auf der anderen Seite meint ein Viertel, sie entstünden über interne Netzwerke, und für 21 Prozent spielt der Zufall eine herausragende Rolle.

1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Der 7. HR-Report von Hays in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE stellt die agile Organisation in den Mittelpunkt der Betrachtung – eine Thematik, die aktuell in aller Munde ist, jedoch für viele Entscheider¹ in Unternehmen noch nicht wirklich greifbar zu sein scheint. Der HR-Report 2018 hinterfragt daher, inwieweit agile Organisationsformen bereits realisiert sind und welche Erfahrungen mit ihnen gemacht wurden.

Anders als in den Vorjahren setzen wir die Themenfelder unserer Langzeitbetrachtung – die Top-HR-Themen Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie Führung und Unternehmenskultur – explizit in den Kontext der agilen Organisation. Hier interessiert uns vor allem die Frage, ob die befragten Entscheider, die agile Organisationsformen für bedeutsam erachten, in ihrer Einschätzung von denjenigen abweichen, für die Agilität noch nicht im gleichen Maße relevant ist.

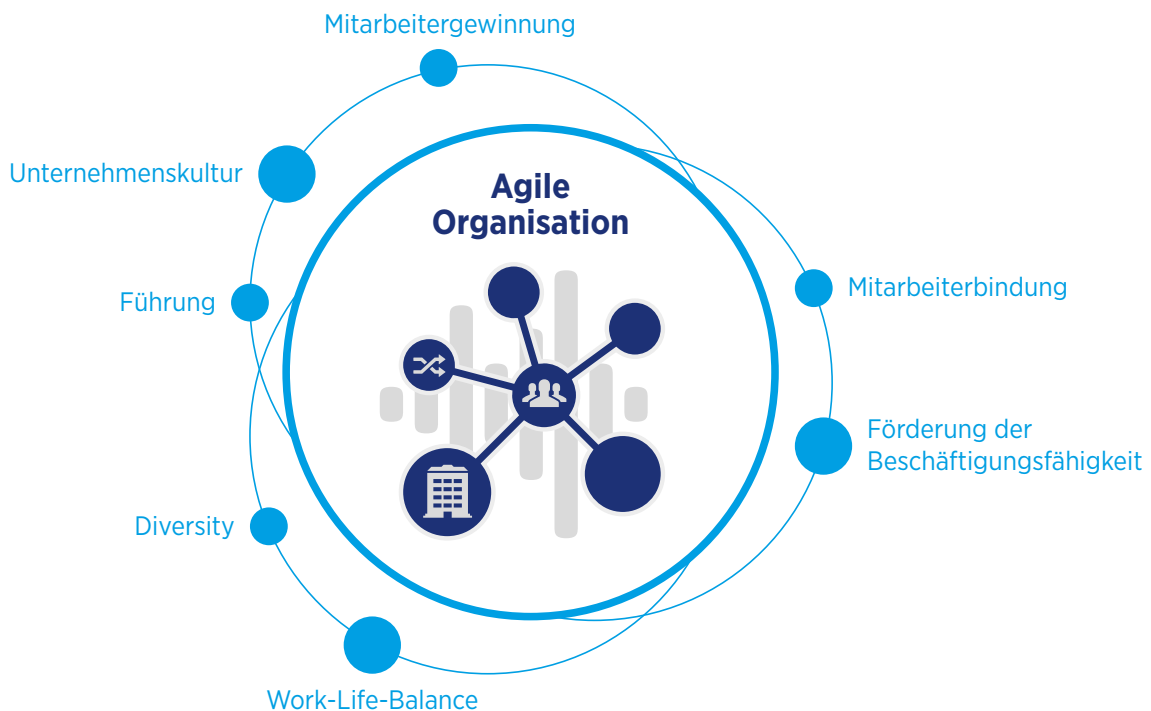
Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Bisher sind erschienen:

- 2011:** Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung
- 2012/2013:** Schwerpunkt Mitarbeiterbindung
- 2013/2014:** Schwerpunkt Frauenförderung
- 2014/2015:** Schwerpunkt Führung
- 2015/2016:** Schwerpunkt Unternehmenskultur
- 2017:** Schwerpunkt Kompetenzen für die digitale Welt



Veröffentlichungen der bisherigen Ergebnisse sind unter hays.de/studien sowie unter ibe-ludwigshafen.de/publikationen zu finden.

Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung des HR-Reports



¹ Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Angesprochen sind jedoch stets beide Geschlechter.

1.2 Methodik und Statistik

An der Befragung für den HR-Report 2018 haben insgesamt 1.036 Personen teilgenommen. Den größten Anteil stellen dabei deutsche Befragte mit 63 Prozent, Österreich ist mit 19 Prozent und die Schweiz mit 18 Prozent der Befragten vertreten. Mit 65 Prozent stammt der Großteil der Teilnehmer aus Betrieben mit weniger als 1.000 Mitarbeitern (MA). 18 Prozent der Befragten vertreten mittlere (1.000 bis unter 5.000 Beschäftigte) und 16 Prozent große (ab 5.000 Beschäftigte) Betriebe.² Die Branchenstruktur gestaltet sich ausgewogener als in den Vorjahren. So gehören 41 Prozent der Befragten Dienstleistungsunternehmen an, 31 Prozent kommen aus der Industrie und 25 Prozent aus dem öffentlichen Sektor.³

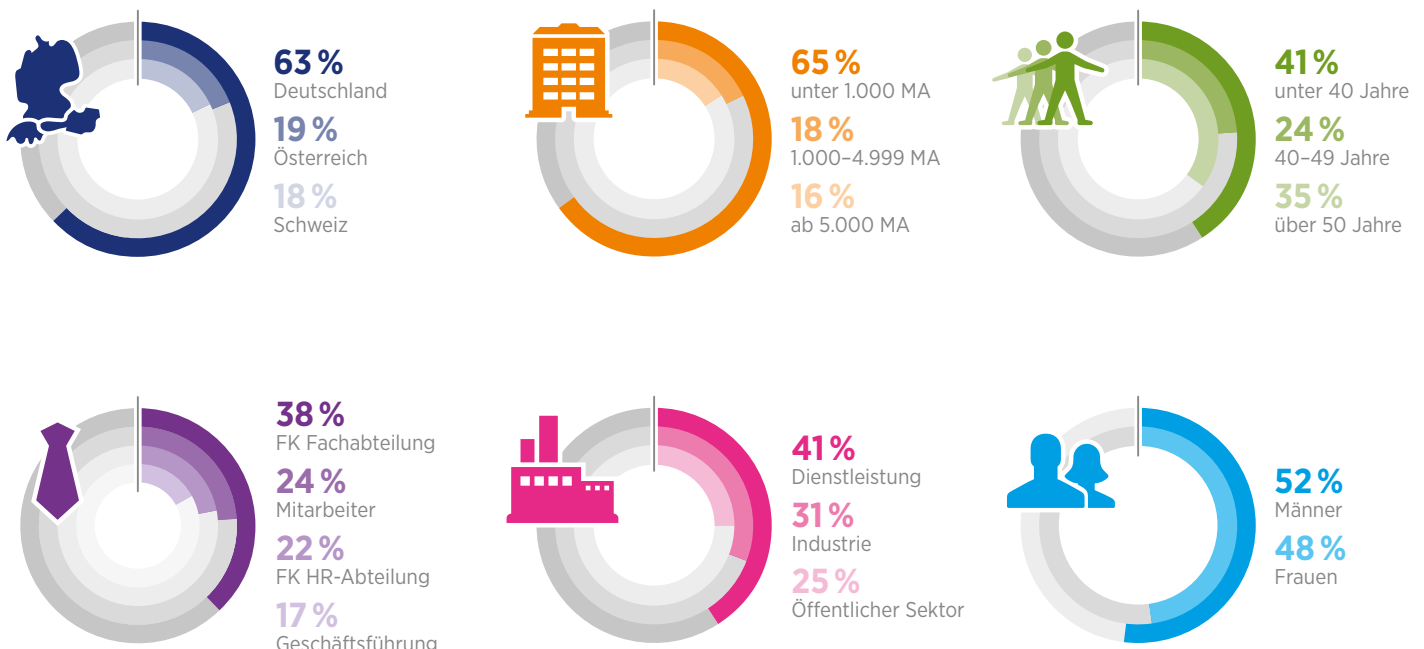
38 Prozent der Befragten sind Führungskräfte (FK) in Fachabteilungen, 24 Prozent Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Zu 22 Prozent nahmen Führungskräfte aus HR-Abteilungen teil.

lungen an der Befragung teil und zu 17 Prozent Vertreter der Unternehmensleitungen.

Im Vergleich zu den Vorjahren stärker vertreten ist die Gruppe der unter 40-Jährigen mit 41 Prozent, gefolgt von den über 50-Jährigen mit 35 Prozent. 24 Prozent der Befragten sind zwischen 40 und 49 Jahre alt. Die Geschlechterverteilung ist in diesem Jahr deutlich ausgeglichener als zuvor – so sind 52 Prozent der Befragten männlich und 48 Prozent weiblich, wobei sich das Antwortverhalten geschlechterspezifisch nahezu nicht unterscheidet. Deshalb berücksichtigen wir diese Differenzierung nicht in der folgenden Betrachtung.

Grundsätzlich werden Bezüge zu den Strukturdaten der Befragten und den Ergebnissen der Vorgängerstudien seit 2011 immer dann hergestellt, wenn sich Besonderheiten zeigen.

Struktur der Befragten



Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

²Rundungsbedingt kann es zu Abweichungen kommen.

³3% der Befragten gehören anderen Sektoren als den drei genannten an.

DIE AGILE ORGANISATION IM FOKUS DES HR-REPORTS 2018

2.1 Agile Organisation – unsere Definition

Was genau unter Agilität im organisationalen Kontext zu verstehen ist, lässt sich nicht zweifelsfrei definieren. Die einen verstehen Agilität als „die Fähigkeit einer Organisation, rasch auf Veränderungen zu reagieren“.⁴ Andere Definitionen beschreiben Agilität hingegen als „die höchste Form der Anpassungsfähigkeit“.⁵

Für den HR-Report 2018 haben wir auf Basis dieser Überlegungen sechs Merkmale festgelegt, die für eine agile Organisation prägend sind und die wir den Befragten einleitend erläutert haben.



ANPASSUNG



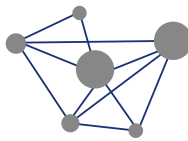
FLEXIBILITÄT



SCHNELLIGKEIT



SELBSTORGANISATION



VERNETZUNG



VERTRAUEN

Unsere Definition

Agile Organisationen zeichnen sich durch eine hohe und schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen und Marktsituationen aus. Flexibilität hinsichtlich der Anpassungen von Produkten, Prozessen und vor allem der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen sind entscheidende Kriterien für erfolgreiche agile Organisationen. Agile Organisationen sind in einem hohen Grad vernetzt und die Mitarbeiter organisieren sich selbst. Zudem sind die Arbeits- und Projektteams in der Lage, in gewissem Umfang autonom Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert – auf Vertrauen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander.

Die „eine“ agile Organisationsform, die sich auf sämtliche Unternehmen übertragen ließe, existiert nicht. Vielmehr stellt sich Unternehmen, die ihre Abläufe und damit auch ihre Organisationsstrukturen agiler gestalten möchten, die Frage,

inwiefern ihre bisherige Organisationsform sie auf diesem Weg fördert oder bremst.⁶ Die nachfolgenden Kapitel greifen diesen und andere Aspekte der agilen Organisation explizit auf.

⁴Kienbaum (2015b): Kienbaum-Change-Studie: Viele Unternehmen sind nicht fit für anstehende Veränderungen, Pressemitteilung vom 17.06.2015, openPR-Presseportal, <http://www.openpr.de/index.php?go=article&prid=858201> (12.05.2017, 13:42 Uhr)

⁵Fischer, S. (2016): Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, in haufe.de (Hrsg.) vom 17.11.2016, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfahigkeit_80_378520.html (12.05.2017, 13:46 Uhr)

⁶Kienbaum (2015a): Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten. Change-Management-Studie 2014/2015, <http://assets.kienbaum.com/downloads/Change-Management-Studie-Kienbaum-Studie-2014-2015.pdf?mtime=20160810120630> (04.04.2017, 18:48 Uhr)

2.2 Die agile Organisation im Kontext der zentralen HR-Trends

Bereits seit seiner ersten Ausgabe im Jahr 2011 zeigt der HR-Report eine Rangliste der wichtigsten HR-Themen auf. Im vergangenen Jahr war unter den drei Topthemen zum ersten Mal die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen zu finden. Dieser Trend bestätigt sich im HR-Report 2018: Nach dem Dauerbrennerthema Mitarbeiterbindung nimmt die Flexibilisierung nun den zweiten Rang ein. Ebenfalls unter den Top drei steht in diesem Jahr wieder die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter: Die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit erfordert es in einem hohen Maße, beschäftigungsfähig zu bleiben.

Weiter nach unten ging es in diesem Jahr für das jahrelange Top-drei-Thema Ausbau der Führung, das bereits im HR-Report 2017 deutliche Einbußen gegenüber den zuvor erreichten Werten erfuhr. Rückläufig im Vergleich zur Vorjahresstudie ist auch das Thema Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation. Zudem überrascht der vergleichsweise geringe Zustimmungswert (16%) zur Einführung der agilen Organisation. In der Rangliste liegt dieses Thema nur auf Platz 8 – trotz der Schwerpunktsetzung im diesjährigen HR-Report.

Ein genauerer Blick auf die empirischen Daten zeigt jedoch: Die Befragten, in deren Unternehmen die agile Organisation bereits heute eine hohe oder sehr hohe Bedeutung einnimmt (vergleiche hierzu Kapitel 2.3), bewerten das Thema als wichtiger.

Deutliche Unterschiede im Antwortverhalten bei den Topthemen zeigen sich insbesondere bei der Position der Befragten. So sind es mit 43 Prozent in erster Linie die Mitarbeiter, die die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit als Topthema erachten (verglichen mit 36% der Führungskräfte aus den Fachabteilungen, jedoch mit nur jeweils 24% der Führungskräfte aus HR-Abteilungen und der Vertreter der Unternehmensleitungen). Gerade Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung ist bewusst, dass Beschäftigungsfähigkeit in einer sich immer rasanter verändernden Arbeitswelt einen zentralen Wert darstellt.

Die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen sehen vor allem diejenigen als essenziell an, die tagtäglich mit den Konsequenzen einer nicht ausreichenden Flexibilisierung konfrontiert sind – die Mitarbeiter und die Führungskräfte aus den Fachabteilungen (42% bzw. 40% Zustimmung im Vergleich zu 31% bei den Führungskräften aus HR-Abteilungen und nur 28% bei den Vertretern der Unternehmensleitungen).

Ähnlich verhält es sich beim Thema Mitarbeiterbindung. Dies ist für 43 Prozent der Fach-Führungskräfte und 39 Prozent der Mitarbeiter, jedoch nur für 32 Prozent der HR-Führungskräfte und 27 Prozent der Vertreter der Unternehmensleitungen eines der drei Topthemen.

Die drei wichtigsten HR-Themen für Unternehmen

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)



37 %

Mitarbeiter binden



36 %

Arbeitsstrukturen
flexibilisieren



33 %

Beschäftigungsfähigkeit
der Mitarbeiter fördern



TOP-DREI-HR-THEMEN NACH POSITIONEN

GESCHÄFTS-
FÜHRUNG

32%

Unternehmenskultur
weiterentwickeln

FÜHRUNGSKRAFT
HR-ABTEILUNG

32%

Mitarbeiter
binden

FÜHRUNGSKRAFT
FACHABTEILUNG

43%

Mitarbeiter
binden

MITARBEITER

43%

Beschäftigungsfähigkeit
der Mitarbeiter fördern

28%

Arbeitsstrukturen
flexibilisieren

31%

Arbeitsstrukturen
flexibilisieren

40%

Arbeitsstrukturen
flexibilisieren

42%

Arbeitsstrukturen
flexibilisieren

DIESES THEMA STEHT FÜR ALLE POSITIONEN AN ZWEITER STELLE DER WICHTIGSTEN HR-THEMEN

27%

Neue Mitarbeiter gewinnen/
Mitarbeiter binden

30%

Mitarbeiter auf die digitale
Transformation vorbereiten

36%

Beschäftigungsfähigkeit
der Mitarbeiter fördern

39%

Mitarbeiter
binden

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

2.3 Bedeutung der agilen Organisation

Wenngleich die Bewertung der Einführung einer agilen Organisation als zentraler HR-Trend eher zurückhaltend ausfällt, geben nichtsdestotrotz 51 Prozent der Teilnehmer an, dass die Bedeutung einer agilen Organisation in ihren Unternehmen bereits heute groß bzw. sehr groß sei. Dabei sind es insbesondere die Befragten aus Deutschland, die diese Meinung zu 56 Prozent vertreten (verglichen mit 44 % der Österreicher und 39 % der Schweizer).

Der Zustimmungswert nimmt mit zunehmendem Alter ab (56 % bei den unter 40-Jährigen, 49 % bei den 40- bis 49-Jährigen sowie 45 % bei den über 50-Jährigen), jedoch mit steigender Position im Unternehmen deutlich zu. So bescheinigen nur 34 Prozent der Mitarbeiter, aber 48 Prozent der Fach- und 62 Prozent der HR-Führungskräfte sowie 66 Prozent der Vertreter der Unternehmensleitungen der agilen Organisation bereits heute eine große bzw. sehr große Bedeutung.

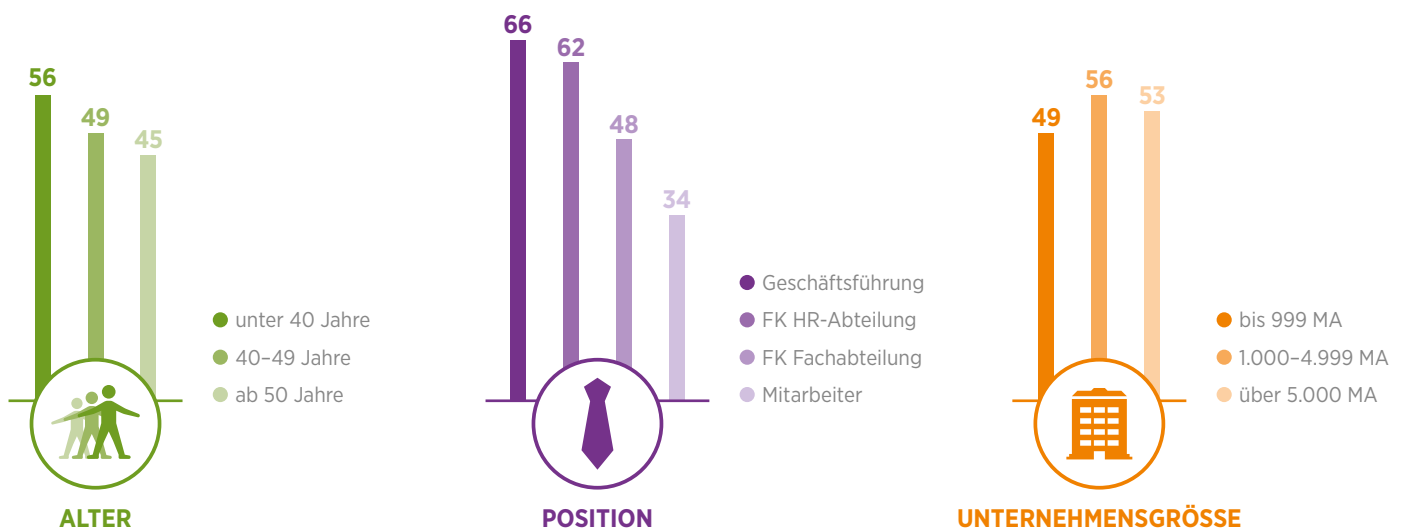
Ebenso steigt die Zustimmung mit der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen: Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern schätzen die Bedeutung geringer ein (49 % messen der agilen Organisation eine große bzw. sehr große

Bedeutung bei) als Unternehmen, die zwischen 1.000 bis unter 5.000 bzw. über 5.000 Mitarbeiter (56 % bzw. 53 %) haben. Die Unterscheidung nach Sektoren zeigt, dass das Thema agile Organisation aktuell eine höhere Bedeutung für Dienstleistungs- und Industrieunternehmen (jeweils 54 %) als für den öffentlichen Sektor (43 %) hat. Bei der Einschätzung zum Stellenwert in drei Jahren steigt der Wert deutlich an. Hier liegt die Zustimmungsrate bereits bei 69 Prozent der Befragten. In Analogie zur aktuellen Bedeutung sind es auch hier die HR-Führungskräfte und die Vertreter der Unternehmensleitung (jeweils 77%), die dem Thema agile Organisation einen höheren Stellenwert einräumen als die Führungskräfte aus Fachabteilungen (69 %) und die Mitarbeiter (58 %).

Bei den anderen Teilgruppen zeigt sich ein ähnliches Bild: Alle Teilgruppen gehen von einer steigenden Bedeutung aus. Allerdings bleibt es bei der Differenzierung, die sich schon in der aktuellen Bewertung findet. Auch zukünftig wird die agile Organisation für größere Unternehmen wichtiger (78 %) als für kleinere Unternehmen (66 %) sein und für den öffentlichen Sektor etwas weniger bedeutsam (64 %) als für Dienstleistungs- und Industrieunternehmen (72 % sowie 70 %).

Die Bedeutung der agilen Organisation im Vergleich

51 % der Teilnehmer geben an, dass eine agile Organisation in ihren Unternehmen schon heute von großer bis sehr großer Bedeutung ist.



Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

2.4 Bevorzugte Bereiche für die agile Organisation

Nicht jeder Bereich in einem Unternehmen scheint nach heutigem Stand für eine agile Organisationsform geeignet bzw. bereit zu sein. In drei Jahren kann dies jedoch ganz anders aussehen. Und in der Tat: Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich dies verändern wird.

Bezogen auf alle Befragten ist es der IT-Bereich, der heute schon in jedem sechsten Unternehmen agil arbeitet. In mehr als jedem zehnten Unternehmen sind es außerdem die Bereiche Einkauf/Beschaffung, Personalwesen und Unternehmensleitung/-entwicklung, die agile Methoden einsetzen.

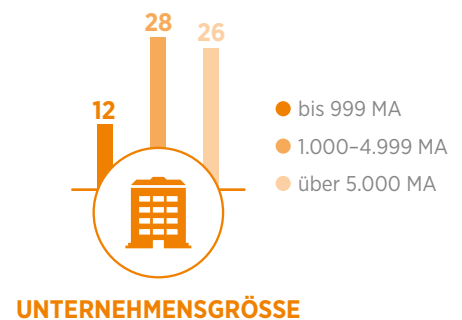
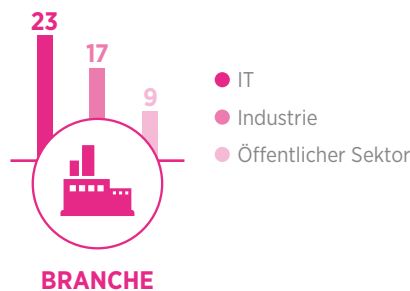
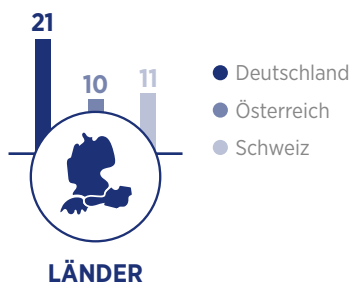
Der Ländervergleich zeigt, dass es insbesondere der IT-Bereich ist, der in Deutschland heute bereits deutlich stärker agil arbeitet (21%) als in der Schweiz (11%) und in Österreich (10%). Dies ist vor allem in Dienstleistungsunternehmen (23% Nennung in der IT im Vergleich zu 17 % in der Industrie

und zu 9% im öffentlichen Sektor) der Fall und in größeren bzw. mittleren Unternehmen (28% in Unternehmen mit 1.000–4.999 Beschäftigten sowie 26% in Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten verglichen mit 12% in Betrieben mit unter 1.000 Beschäftigten). Forschung und Entwicklung arbeiten insbesondere in Großunternehmen agil (15% im Vergleich zu 10% in mittleren und 12% in kleinen Betrieben).

Der Personalbereich arbeitet im öffentlichen Sektor stärker agil (14% verglichen mit 13% in Dienstleistungsunternehmen und 10% in der Industrie). Interessanterweise geben die Vertreter der Unternehmensleitungen zu 32 Prozent an, die Unternehmensleitung/-entwicklung in ihrem Betrieb arbeite agil, während dies nur 14 Prozent der HR-Führungskräfte, 9 Prozent der Fach-Führungskräfte sowie 7 Prozent der Mitarbeiter für zutreffend halten.

Der IT-Bereich ist der bevorzugte Bereich für die agile Organisation





17 % der Teilnehmer geben an, dass der IT-Bereich in ihrem Unternehmen heute schon agil arbeitet.



Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

Angaben: große bis sehr große Bedeutung

Agile Organisationsbereiche aktuell/in drei Jahren

			
BEREICHE	AKTUELL	IN DREI JAHREN	SUMME
IT	17 %	23 %	40 %
Personalwesen	13 %	29 %	42 %
Unternehmensleitung/-entwicklung	13 %	22 %	35 %
Einkauf/Beschaffung	12 %	22 %	35 %
Vertrieb/Kundenservice	8 %	23 %	31 %
Marketing	9 %	21 %	30 %
Forschung und Entwicklung	9 %	21 %	30 %
Logistik	7 %	20 %	27 %
Finanzwesen	7 %	18 %	25 %
Produktion	7 %	14 %	21 %

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

2.5 Ausgestaltungsformen und Methoden der agilen Organisation

Um die agile Organisation zu implementieren und zu „leben“, gibt es mittlerweile ein Set an agilen Methoden. Sie unterstützen Organisationen auf ihrem Weg, flexibler und angepasst an ihre Zielgruppen bzw. Märkte zu agieren. Aber im Alltag vieler Organisationen sind diese neuen Werkzeuge noch nicht angekommen. So ist es kein Wunder, dass ein gutes Viertel der Befragten (26%) keine der zur Auswahl gestellten Ausgestaltungsformen und Methoden der agilen Organisation als wichtig erachtet.⁷

Die drei wichtigsten agilen Methoden sind aus Sicht der Teilnehmer Design Thinking (30%), Innovationslabore (26%) und Lean-Startup (22%). Für diejenigen Befragten, die dem Thema agile Organisation aktuell schon eine sehr große oder große Bedeutung beimessen, sind alle genannten Methoden etwas wichtiger. Immerhin ist Design Thinking bei 19 Prozent der Befragten die Methode, die ihr Unternehmen am häufigsten anwendet. Es folgen Personal Kanban mit 16 Prozent der Nennungen und Lean-Startup mit 14 Prozent.

Innovationslabore und Scrum werden zu 12 bzw. 11 Prozent genutzt. Lean Coffee, Instant Open Space und Delegation Poker werden mit 6 bis 8 Prozent der Nennungen nur von einer Minderheit der Unternehmen genutzt.

Es zeigt sich, dass es insbesondere die deutschen und schweizerischen Unternehmen sind, die agile Methoden bereits anwenden. So liegt der Zustimmungswert für die Umsetzung von Design Thinking mit 23 Prozent in Deutschland höher als in der Schweiz (13%) und in Österreich (12%). Ähnlich verhält es sich mit Personal Kanban (24% in Deutschland, 11% in der Schweiz und 10% in Österreich).

Vergleicht man die Angaben zur Anwendung der Methoden nach der Position der Befragten, so wird deutlich, dass die Mitarbeiter und die Fach-Führungskräfte in der Regel über weniger Erfahrungen mit ihnen verfügen. Die Mitarbeiter geben zu 26 Prozent, die Fach-Führungskräfte zu 24 Prozent an, keine der genannten Formen und Methoden würde umgesetzt. Bei den HR-Führungskräften und Vertretern der Unternehmensleitungen sind es jedoch nur 13 bzw. 12 Prozent, die nicht von einer Nutzung in ihrem Unternehmen ausgehen. Auch bei der Einschätzung bezüglich der einzelnen Methoden zeigt sich das gleiche Bild: Sektorbezogen wenden Dienstleistungsunternehmen am häufigsten agile Ausgestaltungsformen und Methoden an, während insbesondere der öffentliche Sektor zurückhaltend agiert. Ein ähnliches Bild zeigt sich nach Unternehmensgrößen, wo kleinere Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten noch deutlich seltener agil arbeiten als mittlere und große Unternehmen.

Bei der Frage nach der Bedeutung und der Nutzung einzelner agiler Methoden zeigt sich zusätzlich ein Alterseffekt. Nur 17 Prozent der jüngeren Befragten bis 40 Jahre schätzen die agilen Methoden als nicht wichtig ein. Bei den über 50-Jährigen sind dies schon 36 Prozent. 23 Prozent dieser Altersgruppe geben zudem an, es finde keinerlei Umsetzung statt (verglichen mit 20% bei den 40- bis 49-Jährigen und 17% bei den unter 40-Jährigen). Und auch bei den einzelnen Methoden zeigt sich eine deutlich ausgeprägtere Kenntnis in den beiden jüngeren Gruppen.

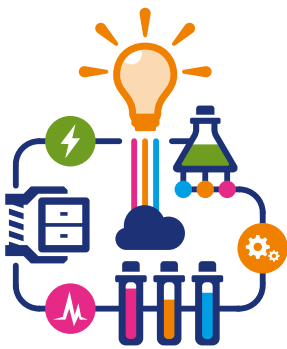
⁷Diese Frage wurde nur den Teilnehmern gestellt, die entweder eine sehr große bzw. große Bedeutung für das Thema agile Organisation angegeben oder die Bereiche ihres Unternehmens genannt haben, die in den nächsten drei Jahren agil arbeiten werden.



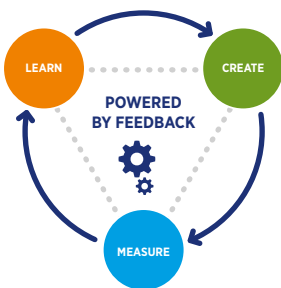
DIE DREI WICHTIGSTEN AGILEN METHODEN AUS SICHT DER TEILNEHMER



30 %
Design Thinking



26 %
Innovationslabore



22 %
Lean-Startup

Basis: n = 952 (Teilgruppe)



ÜBERSICHT ÜBER DIE AGILEN METHODEN UND DEREN BEDEUTUNG

Design Thinking

Unter Design Thinking, entwickelt von Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley, versteht man eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen, bei der Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Sinne einer ständigen Rückkopplung den Prozess bestimmen.

! 30% Wichtigkeit

⚡ 19% Nutzung

Innovationslabore

sind interdisziplinäre und themenbezogene Bereiche, die sowohl räumlich als auch arbeitstechnisch von anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt bleiben, um dort innovative Prozesse ungestört fördern zu können.

! 26% Wichtigkeit

⚡ 12% Nutzung

Lean-Startup

ist eine Methode von Eric Ries zur Produkt- und Geschäftsentwicklung, bei der eine Geschäftsidee oder ein Produkt schnellstmöglich auf den Markt gebracht wird, um anhand des Feedbacks der Nutzer auf validierter Basis Anpassungen vornehmen zu können.

! 22% Wichtigkeit

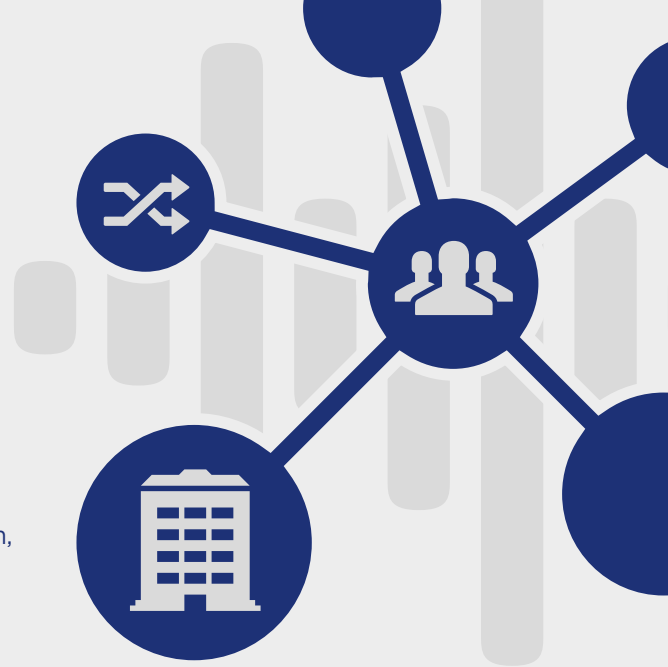
⚡ 14% Nutzung

Personal Kanban

ist eine Methode zur Organisation des Tagesgeschäfts durch Visualisierung der Wertströme und der Prozessabläufe auf einem sogenannten Kanbanboard, das eine Statusbetrachtung und Priorisierung von Aufgaben ermöglicht und idealerweise täglich im Team kurz diskutiert werden sollte. Die Kanbanmethode wurde bereits in den 1940er Jahren von Toyota entwickelt.

! 22% Wichtigkeit

⚡ 16% Nutzung



Instant Open Space

Bei dieser Meetingmethode nach Alexander Schilling werden bis zu 50 Teilnehmer zur eigenen Themensetzung angeregt, diskutieren frei über Themen, die von Interesse sind, entwickeln Ideen und planen Projekte.

! 18 % Wichtigkeit

⚡ 7 % Nutzung

Scrum

ist ein Rahmenwerk für multidisziplinäre Teams zur Entwicklung und Pflege qualitativ hochwertiger komplexer Systeme und Produkte, entwickelt von Jeff Sutherland. Kennzeichen sind kurze Projektetappen (Sprints), festgelegte Rollen und regelmäßige Meetings in vordefinierten Zeitabschnitten.

! 16 % Wichtigkeit

⚡ 11 % Nutzung

Delegation Poker

Im Delegation Poker, einem von Jürgen Appelo entwickelten Spiel, können Führungskräfte und Teams erproben, wie und auf welche Ebenen bestimmte team- oder unternehmensrelevante Entscheidungen delegiert werden können.

! 12 % Wichtigkeit

⚡ 8 % Nutzung

Lean Coffee

ist eine strukturierte Vorgehensweise für den kollegialen Wissensaustausch im eher kleinen Kreis, die sich an die Idee des World Cafés anlehnt. Entwickelt wurde sie von Jim Benson und Jeremy Lightsmith. Es gibt vorab keine Agenda, die Themen werden gemeinsam zu Beginn des Treffens festgelegt.

! 11 % Wichtigkeit

⚡ 6 % Nutzung

Basis: n = 952 (Teilgruppe)

2.6 Gründe für die Anpassung hin zu einer agilen Organisation sowie Stolpersteine auf dem Weg

Was macht es für Organisationen notwendig, ihre Strukturen agiler zu gestalten? Ganz oben steht hier bei den Befragten, über eine agile Organisation eine höhere Flexibilität zu erzielen – um Produkte zu entwickeln, Projekte zu bearbeiten oder Mitarbeiter flexibler einzusetzen. Der zweitwichtigste Grund, die Organisation agiler zu machen, ist die Schnelligkeit. Über sie sollen kürzere Reaktionszeiten im Unternehmen ermöglicht werden. Auf Platz 3 steht das Thema Vernetzung:

Über alle Bereiche hinweg soll die agile Organisation dazu führen, Mitarbeiter und Wissensträger zu vernetzen. Danach folgen die Anpassung der Organisation an veränderte Rahmenbedingungen, gefolgt von der Selbstorganisation der Mitarbeiter. Größere Differenzen bei diesen Topthemen in Bezug auf die Position oder die Größe und Art des Unternehmens bzw. der Organisation zeigen sich in den empirischen Befunden nicht.

Gründe für die Anpassung hin zu einer agilen Organisation (Auswahl der drei wichtigsten)



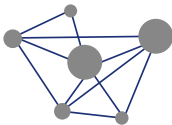
FLEXIBILITÄT – um eine höhere Flexibilität im Unternehmen zu erreichen, z. B. in der Produktentwicklung, der Bearbeitung von Projekten, beim Mitarbeiterereinsatz etc.

55 %



SCHNELLIGKEIT – um schnellere Reaktionszeiten im Unternehmen zu ermöglichen, z. B. bei veränderten Marktbedingungen oder Kundenanforderungen

51 %



VERNETZUNG – um eine stärkere Vernetzung der Wissensträger/ Mitarbeiter, auch über Abteilungs- bzw. Bereichsgrenzen hinweg, zu erreichen

46 %



ANPASSUNG – um sich an veränderte Rahmenbedingungen (Markt, Wettbewerb, gesetzliche Rahmenbedingungen) anzupassen

43 %



SELBSTORGANISATION – um einen höheren Grad an Selbstorganisation der Mitarbeiter zu erreichen bzw. zu etablieren

43 %

Basis: n = 952 (Teilgruppe)

Die höchsten Hürden auf dem Weg zur agilen Organisation

Es sind also große Themen, die Unternehmen dazu bewegen, sich agil zu entwickeln. Dass sich einige Stolpersteine auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation befinden, liegt daher auf der Hand. Die größte Hürde bilden für die Befragten zu starre Prozesse (36 %) in ihren Organisationen.

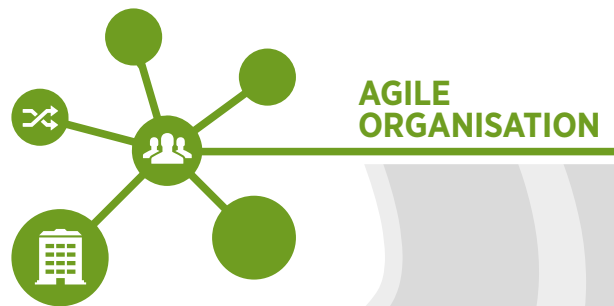
Für 31 Prozent ist es die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter – ein Thema, das sich bereits im letztjährigen HR-Report als größte Herausforderung für die digitalen Veränderungen gezeigt hatte. Als drittichtigsten Stolperstein benennen die Befragten die Anpassung der Führungskultur an die agile Organisation.

Auch dieses Thema wurde im letzten HR-Report als digitaler Hemmschuh herausgestellt. Gleiches gilt für die beiden weiteren Themen unter den Top fünf der Stolpersteine: Die Anpassung der Unternehmenskultur an und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die agile Organisation sind schon im HR-Report 2017 im Kontext der digitalen Transformation als große Herausforderungen markiert worden.

Dagegen entpuppen sich das Silodenken (20 %) und die Funktionsfähigkeit der IT (19 %) nur als mittelwichtige Stolpersteine.

Ein genauerer Blick auf die empirischen Befunde zeigt: Es sind vor allem die Mitarbeiter und die Führungskräfte aus Fachabteilungen, die bei der Umsetzung agiler Organisationsformen über zu starre Prozesse stolpern (jeweils 41% Zustimmung verglichen mit 31% bei den HR-Führungskräften und 27% bei den Vertretern der Unternehmensleitungen).

Die Mitarbeiter sind es auch, die die Anpassung der Führungskultur besonders kritisch sehen (31%), während die Unternehmensleitungsvertreter hier deutlich weniger Handlungsbedarf erkennen (17%).



Anpassung der Führungskultur an die agile Organisation

25 %

Mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter

31 %

Zu starre Prozesse

36 %

Basis: n = 952
(Teilgruppe)

2.7 Spannungsfelder zwischen der agilen Organisation und der Linienorganisation

Während in Start-ups die agile Organisationsform von selbst entsteht, müssen in etablierten Organisationen erst die notwendigen Strukturen geschaffen werden. So entsteht ein Nebeneinander von zwei verschiedenen Arbeitsweisen und Kulturen⁸, wobei dem etablierten hierarchischen System ein zweites „Betriebssystem“ mit einer agilen, netzwerkartigen Struktur zur Seite steht.

Ein System ist geeignet für das Tagesgeschäft und eines, um konstant nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen. Denn auch wenn das Modell der agilen Organisation mit ihren

kreativen Netzwerken verheißungsvoll klingt, bleiben für zahlreiche Unternehmensprozesse Einheit, Ordnung und klar definierte Aufgabenteilung noch immer unabdingbar. Zudem ist die agile Organisation bis zu einem bestimmten Grad auf die interne Unterstützung klassischer administrativer Bereiche angewiesen.⁹

Wenn die Linienorganisation und agile Organisationsformen gleichermaßen

DIE 5 GRÖSSTEN SPANNUNGSFELDER

31% ⚡ Klärung der Verantwortlichkeiten

28% ⚡ Neuausrichtung vorhandener Prozesse und Strukturen

⁸Weinreich, U. (2016): Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management. Berlin, Heidelberg: Springer 2016

⁹Kasch, W. (2013): Agil ist anders, in: Personalmagazin 11/2013, S. 48-50, http://www.go-agile.de/fileadmin/media/pdf/PM1113_48-50_Organisationsaufbau.pdf (04.04.2017, 17:58 Uhr)

im Unternehmen implementiert sind, bedarf es eines Schnittstellenmanagements. Die Befragten im Rahmen des HR-Reports 2018 sehen die Spannungsfelder zwischen der agilen Organisation und der klassischen Linienorganisation vor allem im Bereich der Klärung der Verantwortlichkeiten (31%) wie beispielsweise der Vorgesetztenfunktion. Danach folgt als zweites Spannungsfeld, die vorhandenen Prozesse und Strukturen neu auszubilden (28%). Das mangelnde

Vertrauen wird als drittwichtigstes Spannungsfeld genannt (26%), gefolgt vom Silodenken der Abteilungen (24%) und der Überstrapazierung der Organisationsstrukturen (22%).

26 % ⚡ **Mangelndes Vertrauen**

24 % ⚡ **Silodenken der Abteilungen**

22 % ⚡ **Überstrapazierung der Organisationsstrukturen**

Basis: n = 952 (Teilgruppe)

2.8 Die agile Organisation im Kontext von Führung und Unternehmenskultur

Die Frage, wie die ideale agile Organisation aussieht, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Klar scheint zu sein, dass künftig sowohl hierarchische als auch agile Organisationsformen ihre Berechtigung haben. Und klar ist auch, dass die agile Organisation nicht zwingend hierarchiefrei sein wird. Zwar orientiert sie sich vielmehr an den jeweiligen Marktgegebenheiten, als dass sie sich stur von den Top-down-Weisungen des Managements leiten lässt.

Zudem führen abflachende Hierarchien immer auch dazu, dass Hierarchie von den Mitarbeitern intensiver wahrgenommen wird. Das Hierarchieprinzip wird also weiter bestehen bleiben, klassische Linienstrukturen werden auch in den nächsten Dekaden noch eine – wenn auch etwas differenziertere – Rolle einnehmen.¹⁰

Anforderungen an Führungskräfte im Kontext der agilen Organisation

42 % Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter

23 % Führungskraft als Manager der Schnittstellen zwischen Linien- und agiler Organisation

35 % Aktive Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen

23 % Umgang mit neuen Formen der internen Kommunikation

29 % Wandel von Kontrolle hin zur Unterstützung der Mitarbeiter

23 % Führungskraft in der Koordinationsfunktion

Basis: n = 952 (Teilgruppe)

¹⁰ Kasch, W. (2013): Agil ist anders, in: Personalmagazin 11/2013, S. 48–50, http://www.go-agile.de/fileadmin/media/pdf/PM1113_48-50_Organisationsaufbau.pdf (04.04.2017, 17:58 Uhr); Weilbacher, J. C. (2017): Die agile Organisation ist kalter Kaffee, in: Human Resources Manager vom 16.01.2017, Onlineausgabe, Interview mit Prof. Dr. Stefan Kühl, <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee-671303360> (04.04.2017, 18:21 Uhr)

Anforderungen der agilen Organisation an Führungskräfte

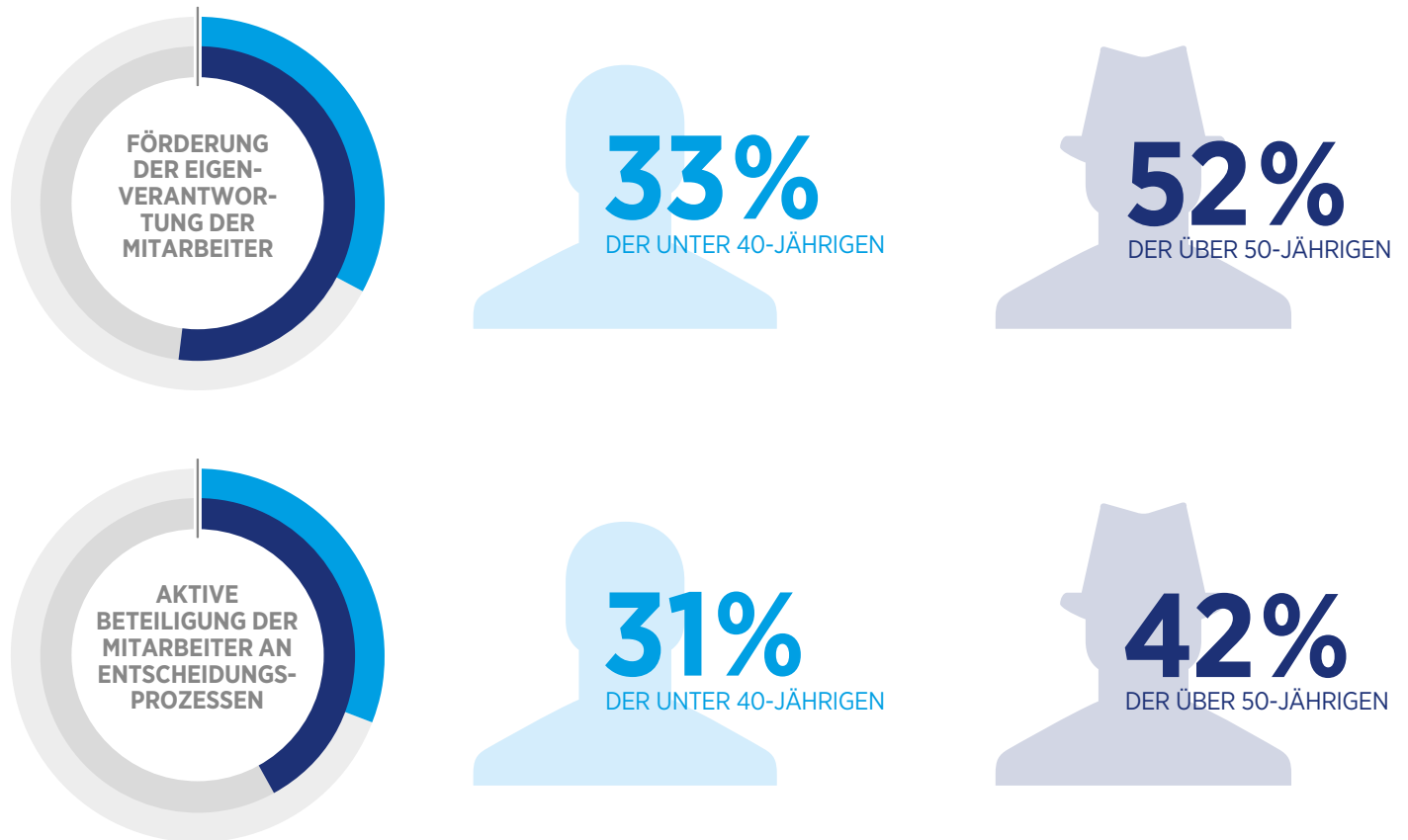
Dies hat nicht zu unterschätzende Konsequenzen für Führung und Unternehmenskultur. Die zentrale Anforderung an Führungskräfte im Kontext der agilen Organisation besteht nach Meinung der Befragten darin, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern (42%). Dieser Punkt steht mit großem Abstand ganz oben auf der Anforderungsagenda. Danach folgt, die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen (35%) aktiv zu beteiligen. Ebenfalls mit weitem Abstand folgt als dritt-wichtigste Anforderung an Führungskräfte, sich von Kontrollleuren hin zu Unterstützern der Mitarbeiter (29%) zu wandeln.

Eigenverantwortung zu fördern, bewegt insbesondere die befragten Entscheider aus Österreich (51% im Vergleich zu 45% in der Schweiz und zu nur 38% in Deutschland).

Zudem ist ein deutlicher Alterseffekt zu erkennen: Für die über 50-jährigen Befragten spielt die Förderung der Eigenverantwortlichkeit mit 52 Prozent eine deutlich größere Rolle als für die unter 40-Jährigen. Hier ist das nur 33 Prozent wichtig. Bei dem Wunsch an Führungskräfte, Mitarbeiter aktiv zu beteiligen, zeigt sich ein ähnliches Bild. 42 Prozent der über 50-Jährigen erwarten dies von ihren Führungskräften, aber nur 31 Prozent der unter 40-Jährigen.

In Anbetracht der Tatsache, dass ältere Mitarbeiter in hierarchischen Organisationsstrukturen groß geworden sind, während jüngere Menschen eher mit dem Begriff Teilhabe aufgewachsen sind, ist dieser empirische Befund überraschend.

Die zentralen Anforderungen an Führungskräfte in Abhängigkeit vom Alter



Basis: n = 952 (Teilgruppe)

Stolpersteine für Führungskräfte

Dass es schwierig ist, diese Anforderungen an Führungskräfte im Zug der agilen Organisation zu entwickeln, liegt u. a. an deren Stolpersteinen. Bereits zum vierten Mal hinterfragt der HR-Report die zentralen Stolpersteine für Führungskräfte. Nun haben sich die Zustimmungswerte durch die Hinzunahme eines neuen Items – zu wenig Kommunikation“ – im Vergleich zu den Vorjahren verschoben.

Dieser Punkt erreicht sofort den Topwert mit 50 Prozent der Nennungen. Wie bereits im Vorjahr findet sich das „Loslassen“ der Mitarbeiter auf Rang 2 (41%), gefolgt von der Wahl des richtigen Führungsstils (39%). Das bisherige Topthema zu wenig Zeit für Führungsaufgaben nimmt in diesem Jahr nur noch den vierten Rang ein. Hier gilt es jedoch nochmals festzuhalten, dass die Kommunikation als wichtiger und damit Zeit beanspruchender Teil der Führungsaufgaben separat abgefragt wurde.

Interessant sind hier die Auswertungsergebnisse nach der Position der Befragten sowie deren Alter. Traditionell unterscheiden sich die Einschätzungen der teilnehmenden Mitarbeiter deutlich von denen der Führungskräfte. 59 Prozent der Mitarbeiter erachten zu wenig Kommunikation als den zentralen Stolperstein, während dies nur 39 Prozent der Vertreter der Unternehmensleitungen so auffassen. Die befragten Topmanager meinen auch nicht, dass sie ihre Führungskräfte zu wenig unterstützen – nur 17 Prozent von ihnen bejahen diesen Punkt.

Umgekehrt sagen aber 38 Prozent der befragten Führungskräfte aus den Fachbereichen, dass sie zu wenig von ihrer Unternehmensleitung unterstützt werden.

Bei den Altersgruppen fällt auf, dass die älteren Befragten offensichtlich die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben und zu wenig Kommunikation stärker als Problem empfinden als die Gruppe der unter 40-Jährigen. Diese gibt beispielsweise nur zu 43 Prozent an, zu wenig Kommunikation sei ein Stolperstein, während dies für 57 Prozent der 40- bis 49-Jährigen und 55 Prozent der über 50-Jährigen zutrifft. Das „Loslassen“ der Mitarbeiter ist vor allem für die über 50-Jährigen ein Thema (50%), die unter 40-Jährigen erwarten es in deutlich geringerem Umfang (33%).

Interessant ist der Vergleich des Antwortverhaltens der Teilnehmer in Relation zur Bedeutung der agilen Organisation: In Unternehmen, in denen die agile Organisation bereits heute eine große Bedeutung einnimmt, wird die Wahl des richtigen Führungsstils sehr viel unkritischer (36% vs. 50%) gesehen und auch in geringerem Umfang eine mangelnde Unterstützung durch die Unternehmensleitung benannt (23% vs. 42%).



DIE FÜNF GRÖSSTEN STOLPERSTEINE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



50 %

Zu wenig Kommunikation



41 %

„Loslassen“ der Mitarbeiter
(Reduzierung der Kontrollfunktion hin
zu mehr Eigenverantwortung)



39 %

Wahl des richtigen Führungsstils



38 %

Zu wenig Zeit für
Führungsaufgaben



30 %

Zu wenig Unterstützung durch die Unternehmensleitung

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

Führungskarrieren

Führungskarrieren fußen nach übereinstimmender Meinung der Befragten nach wie vor in überwiegendem Maße auf überzeugenden fachlichen Kompetenzen (43%). Zwar sind überzeugende soziale Kompetenzen auf dem zweiten Rang zu finden, machen jedoch nur 29 Prozent der Nennungen aus. Im Vergleich zum vorherigen Kapitel ist diese geringere Bedeutung überraschend. Denn die zentralen Stolpersteine für Führungskräfte, wie Kommunikation und „Loslassen“, stehen in direktem Zusammenhang mit sozialen Kompetenzen.

Nahezu gleichauf auf den weiteren Rängen liegen Empfehlungen und strategische Nachfolgeplanung (je 26%) sowie interne Netzwerke bzw. Seilschaften (25%). Der Zufall spielt mit

21 Prozent nach Ansicht der Befragten eine ebenso bedeutende Rolle wie systematisches Talentmanagement.

Strategische Nachfolgeplanung ist vor allem in deutschen Unternehmen (29% im Vergleich zu 20% in der Schweiz und in Österreich) verankert und findet häufiger in der Industrie (33%) als in Dienstleistungsbetrieben (24%) und dem öffentlichen Sektor (20%) statt. Ebenso ist sie in mittleren und großen Unternehmen häufiger anzutreffen als in kleinen Betrieben mit weniger als 1.000 Beschäftigten.

Überzeugende soziale Kompetenzen spielen in kleinen Betrieben eine sehr viel gewichtigere Rolle (33%) als in mittleren

Wie werden Führungskarrieren gemacht?

43% Überzeugende fachliche Kompetenzen

25% Interne Netzwerke/Seilschaften

29% Überzeugende soziale Kompetenzen

21% Systematisches Talentmanagement

26% Empfehlungen

21% Zufall („zur rechten Zeit am rechten Ort“)

26% Strategische Nachfolgeplanung

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

und großen Unternehmen (je 22%). Differenziert nach der Position der Befragten zeigt sich, dass gerade die Vertreter der Unternehmensleitungen (37 %) und die HR-Führungskräfte (34 %) an die Bedeutung überzeugender sozialer Kompetenzen für die Karriereentwicklung glauben. Doch nur 22 Prozent der befragten Mitarbeiter tun dies. Ähnlich verhält es sich mit der strategischen Nachfolgeplanung und dem systematischen Talentmanagement. Diese Instrumente für die Auswahl von Führungskräften werden von den Mitarbeitern in sehr viel geringerem Maße wahrgenommen als von den Führungskräften.

In Unternehmen, in denen die agile Organisation bereits heute eine sehr große bzw. große Rolle spielt, findet häufiger eine strategische Nachfolgeplanung statt als in solchen, in denen sie keine bzw. eine sehr geringe Rolle spielt (31% verglichen mit 21%).

Das Gleiche gilt für systematisches Talentmanagement (28% im Vergleich zu 10%). Offensichtlich kommt es in diesen Unternehmen auch stärker auf die sozialen Kompetenzen an, wenn es um Führungspositionen geht (36% verglichen mit 16%).

Der Weg zur Führungskarriere aus Sicht der unterschiedlichen Positionen

Gründe	Geschäftsführung	Fachkraft HR	Fachkraft Fachabteilung	Mitarbeiter
Strategische Nachfolgeplanung	35 %	31 %	24 %	17 %
Systematisches Talentmanagement	24 %	28 %	20 %	15 %
Zufall („zur rechten Zeit am rechten Ort“)	13 %	20 %	24 %	23 %
Überzeugende fachliche Kompetenzen	44 %	42 %	46 %	39 %
Überzeugende soziale Kompetenzen	37 %	34 %	28 %	22 %

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

Anforderungen der agilen Organisation an die Unternehmenskultur

Neben einer neuen Rolle der Führung bedarf es Änderungen in der Unternehmenskultur, um die agile Organisation einzuführen und zu entwickeln. Was sind hier die zentralen Anforderungen der agilen Organisation?, lautete unsere Frage. Als am wichtigsten erachten es die Befragten, dass die Mitarbeiter selbst Verantwortung übernehmen (33%). Dies wiederum deckt sich mit der zentralen Anforderung an die Führungskräfte, genau diese Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter zu fördern. Als weitere zentrale Punkte im Kontext der Unternehmenskultur nennen die Befragten den offenen Umgang mit kritischen Themen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams mit je 32 Prozent. Auf Platz 4 folgt knapp dahinter mit 29 Prozent die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter.

Bei Betrachtung der Ergebnisse nach der Position der Befragten zeigen sich z. T. interessante Abweichungen. Für die Mitarbeiter selbst wie auch für die Geschäftsleitung ist die Übernahme von Verantwortung der wichtigste Punkt. Für die Führungskräfte aus den Fachbereichen und aus dem HR-Bereich ist es dagegen der offene Umgang mit kritischen Themen. Und interessant ist, dass für die Geschäftsleitung die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter weiter unten auf der Skala der kulturellen Anforderungen liegt.

Befragte aus Unternehmen, in denen die agile Organisation bereits heute eine große oder sehr große Rolle spielt, sehen den Umgang mit kritischen Themen, die Fähigkeit zur

Selbstorganisation und die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter als zentrale Anforderungen an die Unternehmenskultur (je 32% bzw. 31% der Nennungen).

Ganz anders sieht die Einschätzung dieser Frage in den Unternehmen aus, bei denen das Thema agile Organisation zurzeit noch weniger wichtig ist.

Für diese Unternehmen wäre die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter (37%) zwar auch das Topthema, das Aufbrechen starrer Abstimmungsstrukturen (36%) sowie die stärkere Beteiligung von Mitarbeitern (32%) sind allerdings Themen, die sich in ihrer Priorität deutlich unterscheiden. Oder anders ausgedrückt: Diese Unternehmen befinden sich (noch) in einem anderen Stadium der Transformation.

Das zeigt sich auch bei anderen Aussagen, die unterschiedlich gewichtet werden: Die Schaffung einer hierarchieübergreifenden offenen Kommunikation wäre für die Befragten aus Unternehmen, in denen die agile Organisation weniger wichtig ist, mit 31 Prozent der Nennungen ebenfalls ein Thema mit hoher Wichtigkeit (zum Vergleich: 24% der Unternehmen, in denen die agile Organisation bereits heute eine große oder sehr große Rolle spielt). Eine intensive Vernetzung nach innen ist dagegen für die agilen Unternehmen relevanter (21% vs. 11%).



ANFORDERUNGEN DER AGILEN ORGANISATION AN DIE UNTERNEHMENSKULTUR



33%

Übernahme von Verantwortung
durch die Mitarbeiter



32%

Offener Umgang mit
kritischen Themen



32%

Fähigkeit zur Selbst-
organisation von Teams



29%

Stärkere Beteiligung
der Mitarbeiter



24%

Schaffung einer hierarchieüber-
greifenden offenen Kommunikation



24%

Aufbrechen starrer
Abstimmungsstrukturen

Basis: n = 952 (Teilgruppe) – Angabe der drei wichtigsten Themen

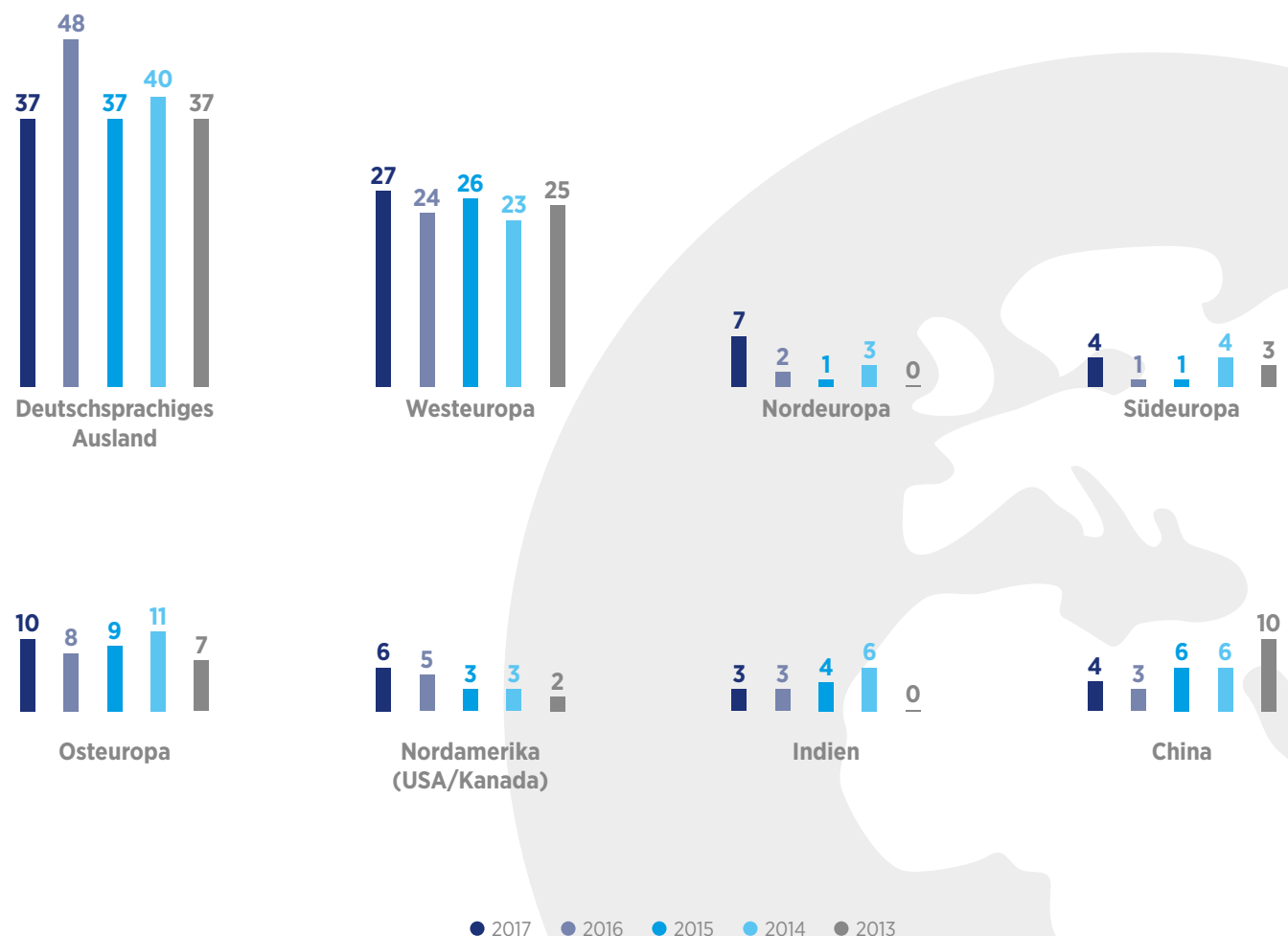
3.1 Status quo der Mitarbeitergewinnung

50 Prozent der teilnehmenden Betriebe und damit etwas weniger als im Vorjahr (57%) stellen neue Mitarbeiter ein. Allerdings planen dies deutlich mehr (28%) als im vergangenen Jahr (10%). Insbesondere deutsche Unternehmen stellen ein (53%) oder planen dies (32%). Bezogen auf die Unternehmensgröße ist das Einstellungsverhalten der kleinen Betriebe zurückhaltender (44% im Vergleich zu 63% in den mittleren und 61% in den großen Unternehmen).

Rekrutiert wird zu 50 Prozent regional, zu 46 Prozent landesweit. Nur 16 Prozent der Betriebe rekrutieren Mitarbeiter EU-weit, 12 Prozent weltweit. Insbesondere die österreichischen Befragten geben an, überwiegend regional zu rekrutieren (60%) und suchen deutlich seltener landes-, EU- oder weltweit nach neuen Beschäftigten. Wie bereits in den Vorjahren zeigt sich, dass der öffentliche Sektor stärker regional rekrutiert als Industrie und Dienstleistungsbereich, Ebenso gewinnt die überregionale und vor allem internationale Rekrutierung mit zunehmender Unternehmensgröße an Bedeutung.

Internationale Mitarbeiter werden nach wie vor überwiegend aus dem deutschsprachigen Ausland rekrutiert (37%), gefolgt von Westeuropa (27%). Alle anderen Regionen spielen eine nachrangige Rolle. Die Abbildung unten zeigt einen Zeitvergleich zur internationalen Rekrutierung über die letzten fünf Jahre.

Regionen, aus denen internationale Mitarbeiter rekrutiert werden (2013–2017)



3.2 Instrumente der Mitarbeiterbindung und ihre Umsetzung

Ein gutes Betriebsklima und eine marktgerechte Entlohnung waren bereits in den vorigen HR-Reports unter den Top drei der Instrumente zu finden, die Mitarbeiter am besten binden. Dies ist auch im aktuellen HR-Report der Fall. Auf Platz 1 liegt wie im Vorjahr das Thema gutes Betriebsklima. Auf den zweiten Rang ist der Punkt flexible Arbeitszeiten geklettert, der im letzten Jahr keines der Top-drei-Themen zur Mitarbeiterbindung gewesen ist.

Die marktgerechte Entlohnung belegt in diesem Jahr den dritten Platz. Der Punkt interessante Aufgaben, im letzten Jahr auf Platz 2, verliert zwei Plätze und landet auf dem vierten Platz. Deutlich zurückgefallen in der Bewertung im Vergleich zu den Vorjahren ist die Personalentwicklung als Bindungsinstrument. Dafür rückt erstmals die Beschäftigungssicherheit unter die fünf am häufigsten genannten Instrumente auf.




Länderbezogen wird das gute Betriebsklima in der Schweiz als Bindungsinstrument geschätzt (71% im Vergleich zu 62% in Österreich und 52% in Deutschland): Mit Bezug zur Unternehmensgröße betonen dessen Bedeutung vor allem kleine Betriebe (64% im Vergleich zu 45% in großen und 44% in mittleren Betrieben). Der Vergleich nach der Position der Befragten im Unternehmen zeigt, dass flexible Arbeitszeiten von den Mitarbeitern (52%) und Fach-Führungskräften (50%) als sehr viel wichtiger erachtet werden als von den HR-Führungskräften (39%) und den Vertretern der Unternehmensleitung (36%). Das gleiche Bild zeigt sich in Bezug auf eine marktgerechte Entlohnung.

Befragte, in deren Unternehmen der agilen Organisation bereits heute eine große Bedeutung zukommt, erachten die marktgerechte Entlohnung weniger als Bindungsinstrument als Unternehmen, in denen die agile Organisation keine bzw. eine sehr geringe Rolle spielt (37% vs. 54%). Auch Beschäftigungssicherheit ist für sie etwas weniger wichtig (35% vs. 45%).

Was die Umsetzung der Maßnahmen in den teilnehmenden Unternehmen angeht, hat sich der sogenannte Talking-Action-Gap, also die Differenz zwischen ihrer Bedeutung und ihrer tatsächlichen Umsetzung, für die meisten Instrumente verringert. Die folgende Tabelle zeigt, dass der Gap vielfach kaum noch vorhanden ist, während im Vorjahr gerade in Bezug auf ein gutes Betriebsklima eine erhebliche Lücke zwischen Bedeutung und Umsetzung (77% vs. 55%) geklafft hatte.

In agilen Unternehmen wird offensichtlich mehr Wert auf ein differenziertes Führungsverhalten (20% im Vergleich zu 12% in Unternehmen, in denen die agile Organisation keine bzw. eine sehr geringe Bedeutung hat) und auf Personalentwicklung (26% verglichen mit 18%) gelegt. Möglicherweise wird deshalb das reale Betriebsklima in agilen Organisationen insgesamt positiver wahrgenommen (52% vs. 41%).

Geeignete Instrumente zur Mitarbeiterbindung

		
INSTRUMENTE	WICHTIGKEIT	NUTZUNG
Gutes Betriebsklima	57 %	47 %
Flexible Arbeitszeiten	46 %	43 %
Marktgerechte Entlohnung	44 %	38 %
Interessante Aufgaben	38 %	36 %
Beschäftigungssicherheit	38 %	37 %
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	36 %	32 %
Gute Karriereperspektiven	34 %	22 %
Betriebliche Zusatzleistungen	25 %	32 %
Mobile Arbeit (Homeoffice, Arbeiten von unterwegs ...)	25 %	25 %
Personalentwicklung (stärkenorientierte Förder- und Entwicklungsprogramme)	22 %	22 %
Differenziertes Führungsverhalten je nach Mitarbeiter und Situation	15 %	16 %
Reputation des Arbeitgebers	15 %	19 %
Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	15 %	24 %

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

Organisationen, die agil handeln, binden ihre Mitarbeiter besser und bieten eine modernere Führung. Doch viele Organisationen stehen auf ihrem Weg in agile Strukturen noch am Anfang. Auch dies dokumentieren die empirischen Ergebnisse

dieses HR-Reports. Aus unserer Sicht gilt es für Organisationen daher, folgende Handlungsfelder anzugehen, um agiler zu werden:



ARBEITSSTRUKTUREN UND -ZEITEN WEITER FLEXIBILISIEREN

Bis ins kleinste Detail festgelegte Abläufe und Prozesse blockieren den Weg hin zu einer agilen Organisation. Sie befördern Silos und definieren ständig Schnittstellen. Künftig geht es dagegen um vernetzte und integrierte Ansätze, in denen die Kunden statt interne Prozesshandbücher im Mittelpunkt stehen. Bei den Arbeitszeiten steht eine höhere Flexibilisierungsstufe an. Um Mitarbeiter zu binden, liegt der Fokus nun auf individuellen Ansätzen je nach Lebenslage des Mitarbeiters. Dadurch erhalten Mitarbeiter mehr Freiheit – verbunden mit hohen Abstimmungsbedarfen in den Teams vor Ort.



SOZIALE KOMPETENZEN BEI KARRIEREN BERÜCKSICHTIGEN

Gegenwärtig werden Führungskarrieren noch über fachliche Kompetenzen entwickelt. In Zukunft werden die sozialen und kommunikativen Kompetenzen den Ausschlag geben. Sie sind entscheidend dafür, dass Führung eine neue Rolle einnimmt und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärkt.



FÜHRUNG VERÄNDERN

Führung soll vor allem die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern. Dazu muss sie sich von der Kontrolle verabschieden und Mitarbeiter loslassen. Um diesen Paradigmenwechsel zu ermöglichen, sind kommunikative Fähigkeiten gefragt. Sie schließen den offenen Umgang mit kritischen Themen ein.



VERANTWORTLICHKEITEN KLÄREN

In vielen Organisationen existieren Spannungsfelder zwischen agilen Organisationsformen und der klassischen Linienorganisation. Um diese abzubauen, muss geklärt werden, wer Themen und Projekte verantwortet, sowie wer die Mitarbeiter führt. Dies muss allen Beteiligten transparent kommuniziert werden.

Hays

Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG

Sihlstrasse 37
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH

Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 535 3443 0
F: +43 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.at/standorte