

Organisationen unter Druck

Zu wenig Zeit, Geld, Personal – wie die Pandemie den Kampf um knappe Ressourcen beeinflusst

*Der Versuch einer Explikation und Interpretation der Ergebnisse des
HR Reports 2022*



Gliederung

1. Ausgangslage / Hypothesen im Kontext der Neuen Normalität der Arbeitswelt
2. Empirische Untersuchung als Hypothesenüberprüfung
3. Ergebnisse der Untersuchung
 - 3.1 Strategische Ziele in der Neuen Normalität
 - 3.2 Limitierte Faktoren / Knappe Güter im Kontext der Neuen Normalität
 - 3.2.1 Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten
 - 3.2.2 Zeit als knappes Gut
 - 3.2.3 Nachwuchs und Fachkräfte als knappes Gut
 - 3.3 Investitionen in Zeiten knapper Ressourcen
 - 3.4 Gründe für die Investitionen
 - 3.5 Gründe, die gegen Investitionen sprechen
 - 3.6 Investitionsentscheidungen
 - 3.7 Verhalten nach der Budgetentscheidung
 - 3.8 Möglichkeiten, um mit den limitierten Faktoren umzugehen
 - 3.8.1 Das knappe Gut „Geld“
 - 3.8.2 Das knappe Gut „Zeit“
 - 3.8.3 Das knappe Gut „Manpower“
4. Zusammenfassung

1. Ausgangslage / Hypothesen im Kontext der Neuen Normalität der Arbeitswelt

Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Entwicklungen haben eine neue Normalität entstehen lassen. Neben dem mobilen Arbeiten, der Führung im hybriden Kontext, der Virtualisierung von Kommunikation und Kooperation wird von großen Investitionen in die Transformations-Trilogie sowie von den Herausforderungen durch limitierte Faktoren bzw. knappen Gütern gesprochen.

Die Transformations-Trilogie umfasst die digitale, ökonomische und ökologische Transformation. Die digitale Transformation wird durch die Corona-Krise beschleunigt und findet in größerem Ausmaß als bisher statt. So nutzen eine Reihe von Unternehmen die Krisenzeit sowie die damit verbundene Disruption als Treiber der Digitalisierung von Prozessen, Strukturen und Geschäftsmodellen. Damit einher geht eine ökonomische Transformation. Schon seit einiger Zeit erkennbar - aber durch die Corona-Krise verschärft - ist ein Gegentrend zur bisher praktizierten globalisierungsbedingten Verlagerung zu erkennen. Zunehmend entscheiden sich Unternehmen für das sogenannte Inshoring oder Reshoring. Das heißt, dass ausgelagerte Prozesse zurück in das Ursprungsland geholt werden. Hintergrund ist, dass die Kostenvorteile in den klassischen Offshoring-Ländern vielfach schwinden, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Errungenschaften der Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 ebenfalls zu deutlichen Kostenreduktionen und Kapazitätsverbesserungen führen können. Darüber hinaus zeigt die Corona-Krise, dass ausschließlich ökonomisch ausgerichtete Wertschöpfungs- und Lieferketten zu Versorgungsengpässen führen können. Digitalisierung kann hier eine Lösungsoption bieten.¹ Schließlich ist parallel zur digitalen und ökonomischen Transformation die ökologische Transformation zu beobachten. Nicht wenige Unternehmen überlegen, welche gewohnten Abläufe möglicherweise anders - auch digitaler - zu bewerkstelligen sind.²

Die Investitionen in die Transformations-Trilogie braucht Inputfaktoren, wie finanzielle Ausstattung, Zeit und kompetente Mitarbeitende (Manpower). Demgegenüber scheinen diese Inputfaktoren in der Neuen Normalität knapp zu sein.

- Die Corona-Krise hat die zehn Jahre währende ökonomische „Party“ abgelöst. Die finanziellen Möglichkeiten auf staatlicher Ebene, in vielen Betrieben und bei Teilen der Bevölkerung sind nicht selten begrenzt bzw. die monetäre Situation ist angespannt. Da die digitale, ökonomische und ökologische Transformation ein sehr wichtiges strategisches Ziel ist und gleichzeitig eine hohe Kapitalintensität aufweist, stellt sich die Frage, ob und wie Unternehmen und Institutionen priorisieren, fokussieren und die knappe Ressource Geld verteilen.³

¹ Vgl.: Rump, J. / Brandt, M. / Eilers, S. (2020); Rump, J. (2021); Rump, J. / Eilers, S. (2021a); Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2020).

² Vgl.: Rump, J. (2021).

³ Vgl.: Rump, J. (2021).

- Die Planung und die Gestaltung der Transformations-Trilogie braucht zudem Zeit als Inputfaktor. In den letzten 2 Jahren ist zu beobachten, dass der Faktor Zeit nicht unerheblich durch die digitale Transformation und durch die Corona-Krise beeinflusst wird. Experten und Expertinnen sprechen in diesem Zusammenhang von der Verdoppelung der Veränderungsgeschwindigkeit, was zu einer Halbierung der Reaktionszeit führt. In einem solchen Kontext ist Zeit nicht nur ein knappes Gut, sondern wird zu einem Vermögenswert. Der Umgang mit ihr bedarf einer hohen Professionalität und wird parallel zu einem zentralen Faktor der Arbeitgeber-Attraktivität sowie zu einer gesellschaftlichen Wohlstands-Bedingung.⁴
- Nachwuchs- und Fachkräftemangel gehören ebenfalls zu den limitierten Faktoren. Vor der Corona-Krise war der Arbeitsmarkt durch einen Nachwuchs- und Fachkräftemangel gekennzeichnet. Der Arbeitsmarkt war zum großen Teil ein Arbeitnehmermarkt. Während der Corona-Krise haben sich einige Segmente in Richtung Arbeitgebermarkt bewegt. Nach der Corona-Krise wird eine Polarisierung erwartet: Angesichts der Demografie sowie der Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft sowie der Transformations-Trilogie werden Fachkräfte mit bestimmten Kompetenzprofilen gesucht. Nachwuchs- und Fachkräftemangel werden zur Tagesordnung gehören. Demgegenüber sind mit der digitalen und ökonomischen Transformation Personalanpassungsprozesse verbunden. Bestimmte Tätigkeiten werden durch Algorithmen und Roboter substituiert und / oder simplifiziert. Die Neue Normalität wird also durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet sein. In ein und demselben Betrieb werden in einigen Bereichen dringend Fachkräfte gesucht, während in anderen Bereichen harte Personalanpassungsprozesse (quantitativ und qualitativ) notwendig sind.⁵

Bedingt durch diese Entwicklungen besteht neben der nach der Krise zu beobachtenden Aufbruchsstimmung in Wirtschaft und Gesellschaft also gleichzeitig die Gefahr, dass es zu einem Verteilungskampf um die knappen Güter Geld, Zeit und Personal kommt. Gleichzeitig sinkt in unserer Gesellschaft durch den Wertewandel, der u.a. durch den zunehmenden Wunsch nach Individualisierung und Selbstbestimmtheit gekennzeichnet ist, die Konsensbereitschaft und -fähigkeit.⁶

2. Empirische Untersuchung als Hypothesenüberprüfung

Das in 2021 veröffentlichte Diskussionspapier „Neue Normalität in der Arbeitswelt“ beinhaltet zahlreiche Thesen zu den Auswirkungen der Corona-Krise sowie der Weiterentwicklung von New Work zu New Normal. Es basiert auf mehreren Interviewreihen im Rahmen von explorativen Studien, die das Institut für Beschäftigung und Employability im Zeitraum von März 2020 bis Oktober 2021 durchgeführt hat.⁷

⁴ Vgl.: Rump, J. (2021).

⁵ Vgl.: Rump, J. (2021); Rump, J. / Eilers, S. (2021a).

⁶ Vgl.: Rump, J. (2021); HR-Report 2022 (2022).

⁷ Vgl.: Rump, J. (2021); Rump, J. / Brandt, M. / Eilers, S. (2020); Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2021); Rump, J. / Brandt, M. (2021); HR-Report 2021 (2021).

Im Rahmen der explorativen Studien wird ein Konzept abgeleitet, das sieben Dimensionen mit jeweils drei Aspekten beinhaltet:⁸

Die Neue Normalität in der Arbeitswelt umfasst:

1. Die Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – Ökonomische Transformation – Ökologische Transformation
2. Drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel
3. Drei „Währungen“: Geld – Zeit – Purpose
4. Drei Aspekte der Organisation: Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen
5. Drei Formen der Zusammenarbeit: Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit.
6. Drei Merkmale der Führung: Transparenz – Partizipation – Krisenstab.
7. Drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeit: Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit

➔ dieses Konzept wird auch als die 7 * 3er-Regel bezeichnet.

Von Oktober 2021 bis zum Dezember 2021 wurden dann zwei großzahlige quantitative Befragungen durchgeführt, um die Thesen zur Neuen Normalität in der Arbeitswelt und das Konzept der 7*3er Regel zu überprüfen.

1. Neue Normalität in der Arbeitswelt (Oktober – November 2021)⁹
2. Organisationen unter Druck: Zu wenig Zeit, Geld, Personal – wie die Pandemie den Kampf um knappe Ressourcen beeinflusst / HR Report 2022 (Oktober – Dezember 2021)¹⁰

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse dieser Hypothesen-Evaluierung vorgestellt.

Im Fokus steht hier vor allem die empirische Untersuchung „Organisationen unter Druck“, die sich mit der zweiten Dimension der Neuen Normalität „Limitierte Faktoren – eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel“ beschäftigt. Neben der Überprüfung der zweiten Dimension werden Investitionsentscheidungen vor dem Hintergrund der limitierten Faktoren analysiert.

⁸ Vgl.: Rump, J. (2021).

⁹ Rump, J. / Eilers, S. (2022).

¹⁰ HR-Report 2022 (2022).

Im Rahmen der empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ werden 978 betriebliche Entscheider befragt, davon 67 % aus Deutschland, 17 % aus Österreich und 16 % aus der Schweiz. Mit 36 % sind Führungskräfte aus Fachabteilungen die am häufigsten vertretene Gruppe, gefolgt von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (29 %), Vertretern von Unternehmensleitungen (18 %) und Führungskräften aus dem HR-Bereich (17 %). Knapp die Hälfte der Befragten kommt aus Dienstleistungsunternehmen (48 %), 35 % sind dem Industriesektor und 17 % dem öffentlichen Sektor zuzuordnen. 52 % der Betriebe haben weniger als 1.000 Beschäftigte, 20 % zwischen 1.000 und 4.999 Beschäftigte und 17 % mehr als 5.000 Beschäftigte. Es sind etwa doppelt so viele Männer (67 %) wie Frauen (33 %) an der empirischen Untersuchung beteiligt. Die am stärksten vertretene Altersgruppe sind die 40- bis unter 50-Jährigen (30 %). Danach folgen die 30- bis unter 40-Jährigen (28 %) und die 50- bis unter 60-Jährigen (25 %). Jünger als 29 Jahre bzw. älter als 60 Jahre sind lediglich jeweils 9 % der Befragten.¹¹

3. Ergebnisse der Untersuchung „Organisationen unter Druck“

Im Rahmen der empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ sind folgende Fragestellungen von Interesse:

- Welcher der drei Inputfaktoren (Geld, Zeit, Manpower) wirkt (besonders) limitierend?
- Wie laufen Entscheidungsprozesse in Bezug auf diese Faktoren ab?

Dabei wird der Blick zunächst auf den Umgang mit strategischen Zielen in der Organisation gerichtet, im Anschluss daran wird konkreter auf Knappheiten bezüglich der finanziellen Mittel, des Faktors Zeit und der Verfügbarkeit von Nachwuchs- und Fachkräften sowie auf mögliche Gegenmaßnahmen eingegangen.

3.1 Strategische Ziele in der Neuen Normalität

In der Befragung „Organisation unter Druck“ werden zahlreiche strategische Ziele zur Auswahl gestellt. Dabei werden ökonomische Ziele ebenso berücksichtigt wie ökologische, und soziale Zielsetzungen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

¹¹ Vgl.: HR-Report 2022 (2022).

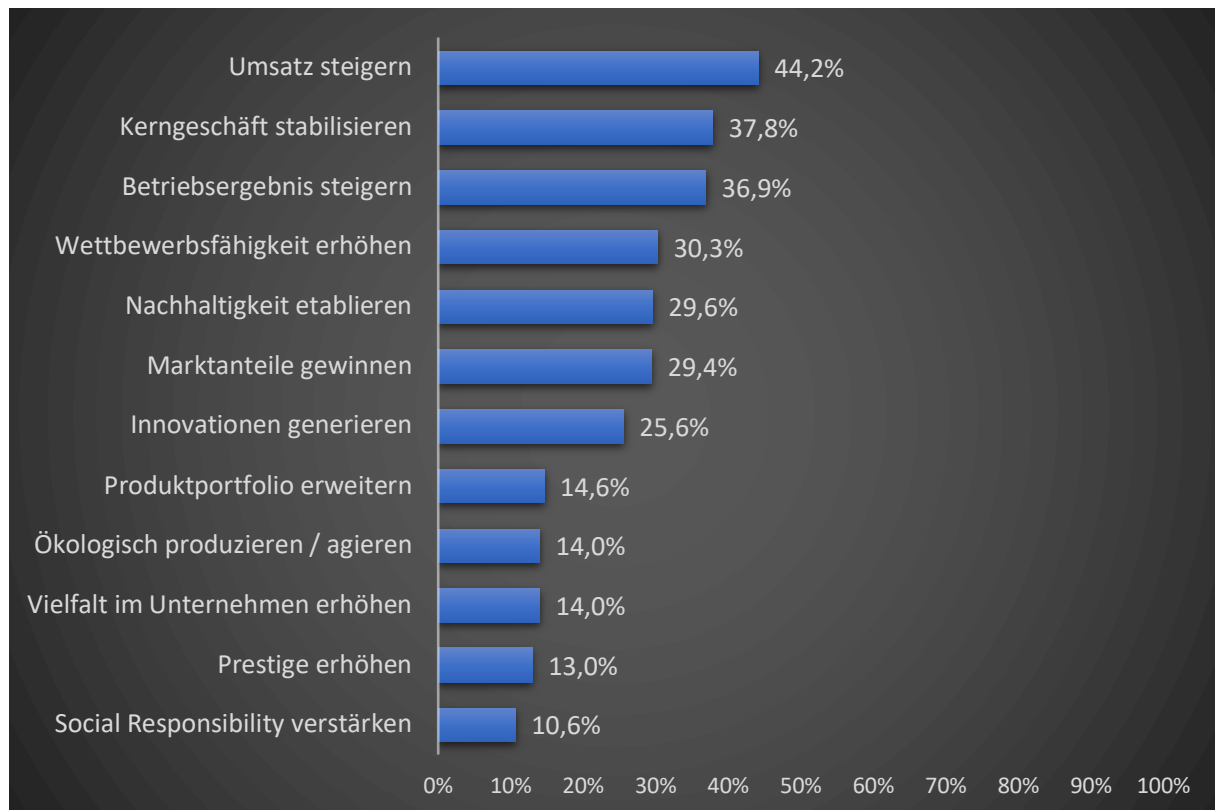


Abb. 1: Welche strategischen Ziele stehen in Ihrem Unternehmen derzeit im Fokus?

Die Auswertung legt drei Ziel-Cluster offen:

1. Cluster:

Mehr als 44% der Befragten halten Umsatzsteigerung für ein zentrales strategisches Ziel. Fast 40% wollen ihr Kerngeschäft stabilisieren und mehr als ein Drittel der Befragten streben an, das Betriebsergebnis zu erhöhen.

2. Cluster:

ca. 30% der Befragten sehen die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, die Erhöhung der Marktanteile sowie die Innovationsgenerierung als strategische Ziele an.

3. Cluster:

10-15% der Befragten halten die Erweiterung des Produktportfolios, Ökologie, Vielfalt, Social Corporate Responsibility sowie Reputation für strategisch relevant.

Die Ergebnisse zeigen Reaktionen auf die Corona-Krise. Umsatzsteigerung und die Stabilisierung des Kerngeschäfts sind auch der Ausgleich und der Versuch der Kompensation der negativen Krisen-Effekte. Die Steigerung des Betriebsergebnisses soll die Verluste ausgleichen, finanzielle Mittel für Investition, die mit der Transformations-Trilogie einhergehen, aufbauen und gleichzeitig (wieder) Reserven für künftige Krisen anlegen. Gleichzeitig signalisieren sie den Mitarbeitenden, dass es wieder aufwärts geht. Dieses Muster wird vor allem in kleineren Unternehmen (< 1000 Beschäftigte) sowie im Industrie- und Dienstleistungssektor sichtbar.

Es zeigt sich weiterhin, dass viele Befragte eher auf das Bekannte setzen. Keine Experimente ist die Botschaft. Lediglich ein Viertel der Befragten wagt ein neues Mindset, neue Themen und eine Anpassung des Geschäftsmodells. Man ist vorsichtig. Die Krise wird bei vielen nicht als Neu-Start oder Chance für ein Neuausrichtung begriffen. „Wir halten inne, sondieren uns neu und geben dann Gas“ ist definitiv nicht die praktizierte Lösung.

Darüber hinaus fällt auf, dass Themen wie Diversity und Corporate Social Responsibility keine Krisen-Themen sind, sondern eher in die Kategorie der „Schönwetter-Themen“ gehören. Vor dem Hintergrund, dass in Zukunft die Schwarmintelligenz eine zentrale Rolle in der Bewältigung der Transformationen und der Komplexität sowie Geschwindigkeit spielt, ist die Entwicklung und das damit verbundene Mindset fatal.¹²

Was Nachhaltigkeit und ökologische Transformation betrifft, so wird ein Talking-Action-Gap sichtbar. Alle sprechen darüber, aber nur wenig scheinen danach zu handeln. So wird Nachhaltigkeit als strategisches Ziel nur von ca. 30% der Befragten benannt, und nur jeder/jede 7. Befragte will ökologisch agieren. An dieser Stelle sei angemerkt, dass größere Unternehmen verglichen mit den kleineren Betrieben durchaus das strategische Ziel im Sinne der Nachhaltigkeit in den Blick nehmen, wobei Führungskräfte und HR-ler*innen und weniger die Unternehmensleitung die strategische Dimension der Nachhaltigkeit thematisieren.

3.2 Limitierte Faktoren / Knappe Güter im Kontext der Neuen Normalität

In den explorativen Studien, die von März 2020 bis Oktober 2021 durchgeführt wurden und zur Hypothesengenerierung dienen, werden drei limitierte Faktoren identifiziert: eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten, Zeit als knappes Gut sowie der Nachwuchs- und Fachkräftemangel.

- Die eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten in der Neuen Normalität der Arbeitswelt werden in den Interviewreihen mit krisenbedingten Ausgaben, erheblichen Investitionsausgaben im Kontext der Transformations-Trilogie sowie reduzierten Einnahmen bzw. veränderten Einnahmeströme begründet.
- Zeitknappheit wird mit der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit sowie der Verringerung der Reaktionszeiten vor allem im Kontext der Digitalisierung in Verbindung gebracht.
- Der Nachwuchs- und Fachkräftemangel steht – laut der Ergebnisse der explorativen Studien – im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung sowie dem Trend zur Wissens- und Innovationsgesellschaft. Die Demografie beeinflusst das Angebot an Nachwuchs- und Arbeitskräften, während die Nachfrage nach Nachwuchs- und Arbeitskräften ein Abbild des Marktes ist.

¹² Vgl.: Rump, J. / Brandt, M. (2020).

Diese Thesen werden nun einer Überprüfung unterzogen. Dabei interessiert vor allem, welche der limitierten Faktoren am ehesten als knapp wahrgenommen werden, wenn es um die strategischen Ziele geht. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Ergebnisse, die sich aus der empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ ergeben.

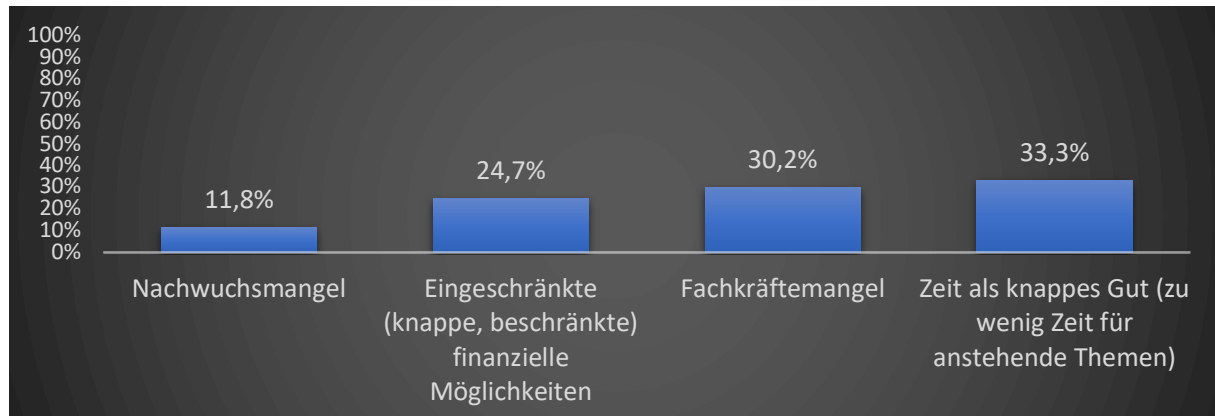


Abb. 2: Welchen dieser vier Faktoren empfinden Sie derzeit am ehesten als limitierend in Bezug auf die Erreichung Ihrer strategischen Ziele?

Die Befragung zeigt, dass Zeit und Fachkräftemangel gefolgt von eingeschränkten finanziellen Mitteln als limitierte Faktoren in Bezug auf die Erreichung der strategischen Ziele angesehen werden. Ein Drittel der Befragten entscheidet sich für Zeit, 30 % sehen im Fachkräftemangel den wichtigsten Knappheitsfaktor, jede*r vierte Befragte identifiziert Geld als zentrales Knappheitsmoment. Der Nachwuchsmangel scheint nur für 11% der Befragten die größte Bedeutung zu haben. Diese Reihenfolge (Zeit, Fachkräftemangel, Geld), die aus der allgemeinen Auswertung resultiert, wird im Rahmen der Auswertung nach Unternehmensgröße ebenso bestätigt wie in der Auswertung nach Sektoren. Lediglich in der Auswertung nach Position ergibt sich eine Abweichung. Die Unternehmensleitung identifiziert die eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten - gleichauf mit der Zeit - als wichtigsten limitierten Faktor.

Seit März 2020 lässt sich beobachten, dass die Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit und die damit verbundene Abnahme der Reaktionszeit mehr und mehr wahrgenommen werden. Zum ersten Mal wird Zeit auch quantitativ bemessen: In mehreren Interviews, die in den explorativen Studien durchgeführt wurden, wird folgende Rechnung hinterlegt:

$24 \text{ h} * 365 \text{ Tage} * \text{erwartete Restlebenszeit} = \text{Zeit-Vermögenswert}$.

Wenn man dann den Eindruck gewinnt, dass die eigene Zeit und der Vermögenswert Zeit durch die Finger rinnt, entsteht das Bedürfnis, selbstbestimmter und souveräner mit der eigenen Zeit umzugehen. Zeitselbstbestimmtheit und Zeitsouveränität werden zu einer Währung und einem wichtigen Faktor zur Attraktivität als Arbeitgeber. Zudem ist zu konstatieren, dass Zeit ein wichtiger Inputfaktor für Innovationen, Prozesse, Qualifizierungen ist. Sinkt die Reaktionszeit, kann dies die Wettbewerbsposition und Wettbewerbsfähigkeit

gefährden. Mit fatalen Folgen, denn der Erfolg der strategischen Ziele hängt entscheidend auch von der Zeit ab. Der Umgang mit Zeit bedarf also einer hohen Professionalität.¹³

Dass der Fachkräftemangel eine weitere Gefahrenquelle für den wirtschaftlichen Erfolg und für die digitale und ökologische Transformation darstellt, ist wenig überraschend und allgemein bekannt. In Kombination mit dem knappen Gut Zeit ergibt sich jedoch ein neuer Aspekt: Es braucht Fachkräfte, die mit der Verdoppelung der Veränderungsgeschwindigkeit und der Halbierung der Reaktionszeiten umgehen können. Sie dürfen nicht die Balance verlieren, müssen den Zeit-Stress bewältigen können. Je höher dieser Zeit-Stress ist, um so mehr belastet er die Fachkräfte. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob in Zukunft Fachkräfte Arbeitgeber aussuchen, die weniger Zeit-Stress produzieren und/oder suchen sie Betriebe, die umfangreiche Konzepte haben, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, trotz der Zeitknappheit in Balance zu bleiben? Davon ist wohl auszugehen. Darüber hinaus kann es zu einer konfliktären Entwicklung kommen. Einige der gesuchten Fachkräfte reduzieren ihre Arbeitszeit, um in Balance zu bleiben. Damit nimmt die Zeitknappheit in den Betrieben weiter zu. Das Volumen der zur Verfügung stehenden Zeit nimmt ab bei gleichzeitiger Beschleunigung. Es ist offensichtlich, dass die Faktoren Zeit und Fachkräfte in einer Beziehung zueinander stehen.¹⁴

Es fällt abschließend auf, dass Nachwuchsmangel zumindest in dieser Befragung nicht in dem Maße im Fokus steht, wie dies in der öffentlichen Wahrnehmung thematisiert wird. Daraus lassen sich mehrere Interpretationen ableiten:

- Zum einen scheinen die strategischen Ziele nur bedingt mit dem Nachwuchs in Beziehung zueinander gesetzt zu werden. Mit anderen Worten: Der Nachwuchs spielt keine große Rolle bei der Bewältigung der strategischen Ziele. Diese Ausrichtung verwundert und ist sehr eindimensional sowie kurzfristig gedacht.
- Zum anderen kann sich hinter der vergleichsweise niedrigen Bewertung des Nachwuchsmangels verbergen, dass dies kein Thema (mehr) ist - trotz der demografischen Entwicklung. Hier würde sich dann ein Krisen-Effekt zeigen, denn im Moment scheinen die Unternehmen und Institutionen (noch) ausreichend Nachwuchs zu finden.
- Zum dritten kann als Erklärung herangezogen werden, dass der Nachwuchsmangel durchaus einen wichtigen Faktor darstellt, die anderen limitierten Faktoren aber schlichtweg eine größere Bedeutung für die strategischen Ziele haben.

3.2.1 Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten

Die finanziellen Möglichkeiten werden durch Kosten / Ausgaben sowie Umsätze / Einnahmen bestimmt. Die Thesen aus der Exploration thematisieren steigende Kosten im und durch den Umgang mit der Krise sowie durch die Gestaltung der Transformations-Trilogie. Zudem

¹³ Vgl.: Rump, J. (2021)

¹⁴ Vgl.: Rump, J. / Brandt, M. (2021)

werden sinkende Einnahmen - zumindest kurz- bis mittelfristig - vermutet, weil Kund*innen sich mit Kaufentscheidungen zurückhalten.¹⁵

Die empirische Untersuchung kommt zu folgenden Ergebnissen, die Abbildung 3 im Überblick zeigt:

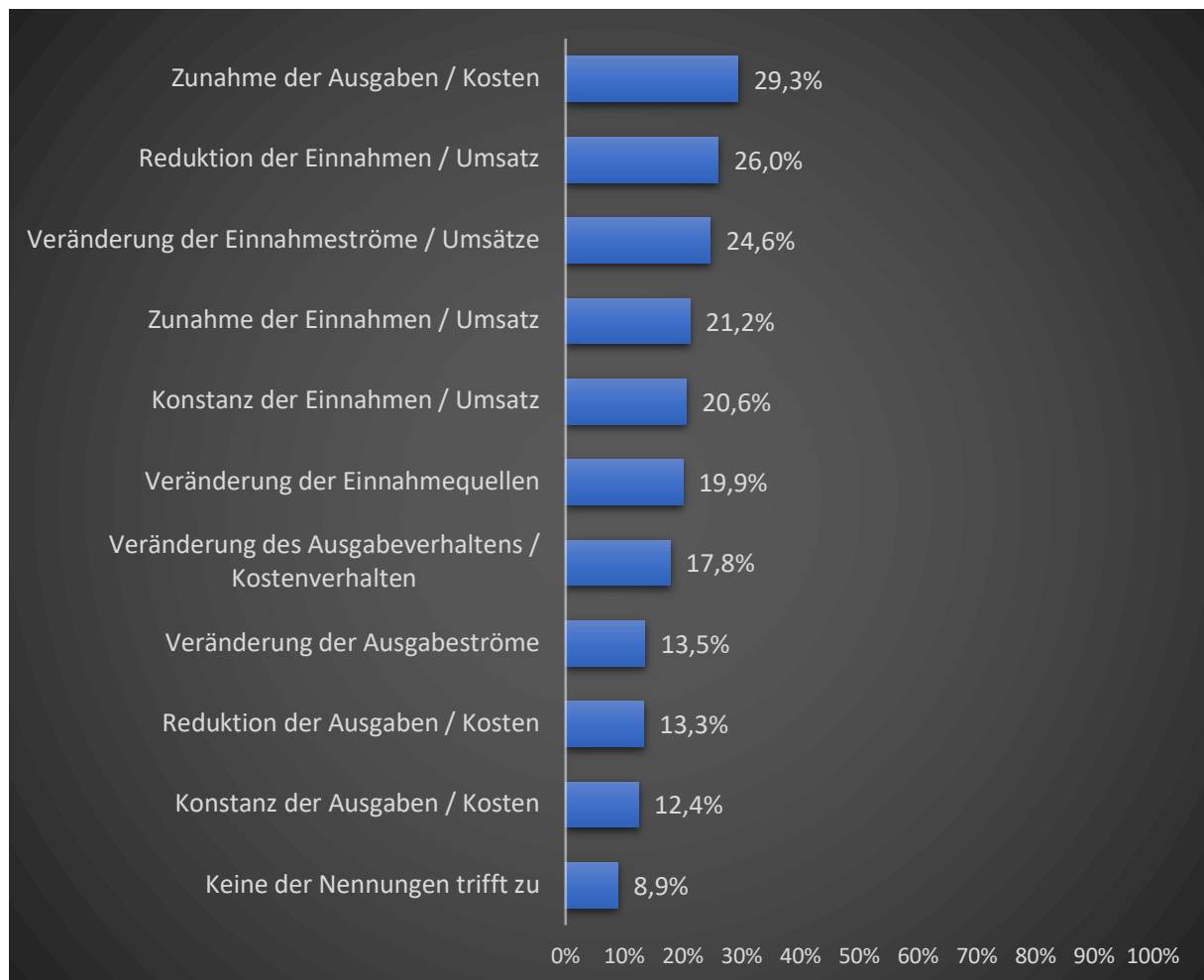


Abb. 3: Welche Entwicklungen beobachten Sie in Bezug auf die finanziellen Möglichkeiten in Ihrem Unternehmen?

Bei ca. 30% der Befragten haben die Kosten zugenommen. Es ist zu vermuten, dass

- die Ausgaben für Vorprodukte und Energie gestiegen sind,
- Kosten im Umgang mit den Brüchen in den Wertschöpfungsketten veranschlagt werden müssen sowie
- die inflationsbedingten Preiserhöhungen zu Buche schlagen.

Darüber hinaus sind die Aufwendungen hinsichtlich der Digitalisierung, der ökonomischen Transformation sowie ökologische Investitionen zu berücksichtigen. Neben den Kostensteigerungen beobachtet ein Viertel der Befragten Umsatzreduktionen, was

¹⁵ Vgl.: Rump, J. (2021).

mehrheitlich sicherlich der Krise geschuldet ist. Kund*innen halten sich zurück - krisenbedingt und/oder inflationsbasiert. Zudem zeigt sich hier die Unsicherheit bezüglich der Zukunft.

Ein Fünftel der Befragten beobachtet das Gegenteil. Sie verzeichnen eine Steigerung des Umsatzes. Sie sind die Gewinner*innen der Corona-Krise oder verfügen über ein krisenunabhängiges bzw. krisenbedingtes Geschäftsmodell. Das gehören z.B. Pharma, IT, Handwerk. Zudem tragen die Investitionen in die Transformations-Trilogie, die durch die Corona-Krise Rückenwind erfährt, nicht nur zu Kostenerhöhungen bei, sondern sind auf der „Lieferanten“-Seite mit Umsatzsteigerungen verbunden.

Von einem Viertel der Befragten wird eine Veränderung der Umsätze thematisiert. Kundenbedürfnisse scheinen sich zu ändern. Veränderungen von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, ein gesellschaftlicher Wertewandel, die Umgestaltung von Arbeitsbedingungen und -kontexten können Einfluss auf Geschäftsmodell und Umsatzentwicklungen nehmen. Wer z.B. mehr und mehr mobil arbeitet, nutzt weniger den ÖPNV, nutzt weniger „Coffee to Go“, braucht weniger Business-Kleidung, ... Stattdessen gewinnt der Wohnraum an Bedeutung, Online-Käufe und Lieferservice in allen Facetten spielen mehr und mehr eine Rolle.

3.2.2 Zeit als knappes Gut

Der Faktor Zeit wird in vielen Studien und Veröffentlichungen mittlerweile als die zweite Währung in der Arbeitswelt tituliert. Neben einem angemessenen Entgelt gewinnt die Möglichkeit der Zeitselbstbestimmtheit und Zeitsouveränität oder einfach ausgedrückt „Zeit zu haben“ an Bedeutung. Gründe für diese Entwicklung werden in der Beschleunigung und Verdichtung der Arbeit gesehen.¹⁶

Im Rahmen der Hypothesenüberprüfung zeigt sich folgendes Bild (Abbildung 4):

¹⁶ Vgl.: Rump, J. (2021).

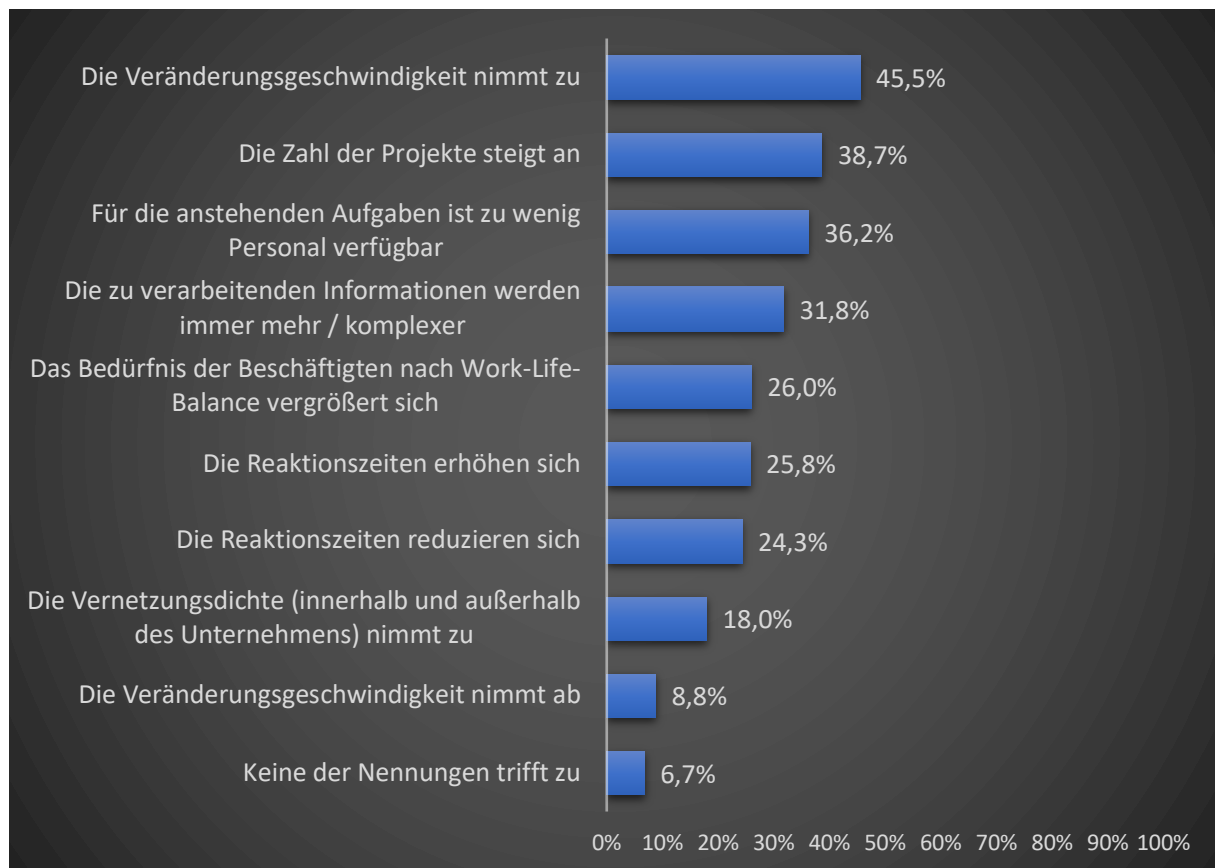


Abb. 4: Welche Entwicklungen beobachten Sie in Bezug auf Zeit als knappes Gut?

Die Befragung bestätigt die These, dass die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt. Vor allem die befragten Unternehmensleitungen sind sich dieser Entwicklung bewusst. Jedoch scheint nicht jede*r der Befragten, die/der die Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit wahrnimmt, die Reduktion der Reaktionszeiten damit in Verbindung zu setzen, denn deutlich weniger Befragte halten die Reduktion der Reaktionszeit für einen relevanten Aspekt.

Die Untersuchung spricht auch von einer Zunahme der Verdichtung, sichtbar z. B. in der steigenden Anzahl von Projekten und der zunehmenden Informationsfülle und Informationskomplexität. Eine solche Entwicklung nehmen insbesondere die Befragten des Mittelstands wahr. Es stellt sich hier die Frage, wer die Informationsfülle und -komplexität bei steigender Geschwindigkeit noch verarbeiten kann. Zeit und die mentale Verarbeitungskapazität werden zu knappen Gütern. Braucht es dann nicht den Algorithmus und die künstliche Intelligenz (KI), die helfen? Und welche Anforderungen müssen an KI gestellt werden? Neben technischen und prozessualen Anforderungen ist sicherlich eine wesentliche Anforderung die Vermeidung von Stereotypen. Wenn keine Sensibilität für den Bias vorhanden ist, besteht die Gefahr, dass sich unbewusst durch die Designer*innen und Programmierer*innen, die überdurchschnittlich häufig männlich und jünger sind, Stereotypen festsetzen und Stereotypenfallen entstehen.

Ein Viertel der Befragten thematisiert das Bedürfnis nach Work-Life-Balance. In Balance bleiben wird in einer Welt der zunehmenden Geschwindigkeit, der steigenden Komplexität und Vernetzungsdichte sowie Informationsfülle eine zentrale Kernkompetenz. Besonders

deutlich scheint dies im öffentlichen Dienst zu sein. Mehr als ein Drittel der Befragten aus dem öffentlichen Sektor stimmt diesem Item zu. Dementsprechend sind Arbeitgeber gut beraten, wenn sie Konzepte haben und diese auch umsetzen. Stärken- und talentorientierter Personaleinsatz und Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Lebensphasenorientierung gehören dazu.

3.2.3 Nachwuchs und Fachkräfte als knappes Gut

Seit mehr als 10 Jahren begleitet uns die Thematik des Fachkräfte- und Nachwuchsmangels. Unternehmen und Institutionen stehen mehr und mehr in einem Spagat zwischen Innovations- und Kostendruck. Sie müssen - wie bereits erwähnt - mit zunehmender Komplexität umgehen, die steigende Wissensintensität als Treiber für Qualität, Zuverlässigkeit und Kundenzentriertheit an den Arbeitsplätzen, in den Prozessen und Systemen beherrschen sowie mit einer zunehmenden Beschleunigung und Veränderungsgeschwindigkeit zurechtkommen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind sie künftig immer starker auf qualifizierte Fachkräfte auf allen Ebenen, in allen Bereichen und in allen Berufsfeldern über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg angewiesen. Gleichzeitig sehen sie sich jedoch einer Verringerung der Verfügbarkeit von Fachkräften gegenüber. Das Spannungsfeld zwischen dem hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften sowie der Gefahr einer sinkenden Verfügbarkeit machen die Notwendigkeit zum Handeln für Unternehmen evident: So wird die Ausweitung des Personenkreises, aus dem sich Fachkräfte rekrutieren, ebenso erforderlich sein wie die Steigerung der Produktivität durch die Förderung von Kompetenzen und Motivation (Beschäftigungsfähigkeit) sowie durch Technologie (Digitalisierung). Insbesondere in der Digitalisierung von Prozessen wird Potenzial gesehen, den Bedarf an Arbeitskräften langfristig zu reduzieren. Kolleg*in Algorithmus und Kolleg*in Roboter setzen Substitutions- und Simplifizierungseffekte in Gang. Darüber hinaus sehen sich mehr und mehr Unternehmen und Institutionen damit konfrontiert, dass sie nicht nur auf dem Absatzmarkt im Wettbewerb stehen. Vielmehr erleben sie auch eine zunehmende Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt. Sie sind gezwungen, eine Marke als Arbeitgeber zu schaffen.

Aus der Befragung „Organisationen unter Druck“ lassen sich folgende Entwicklungen in Bezug auf den Fachkräfte- und Nachwuchsmangel ableiten (Abbildung 5):

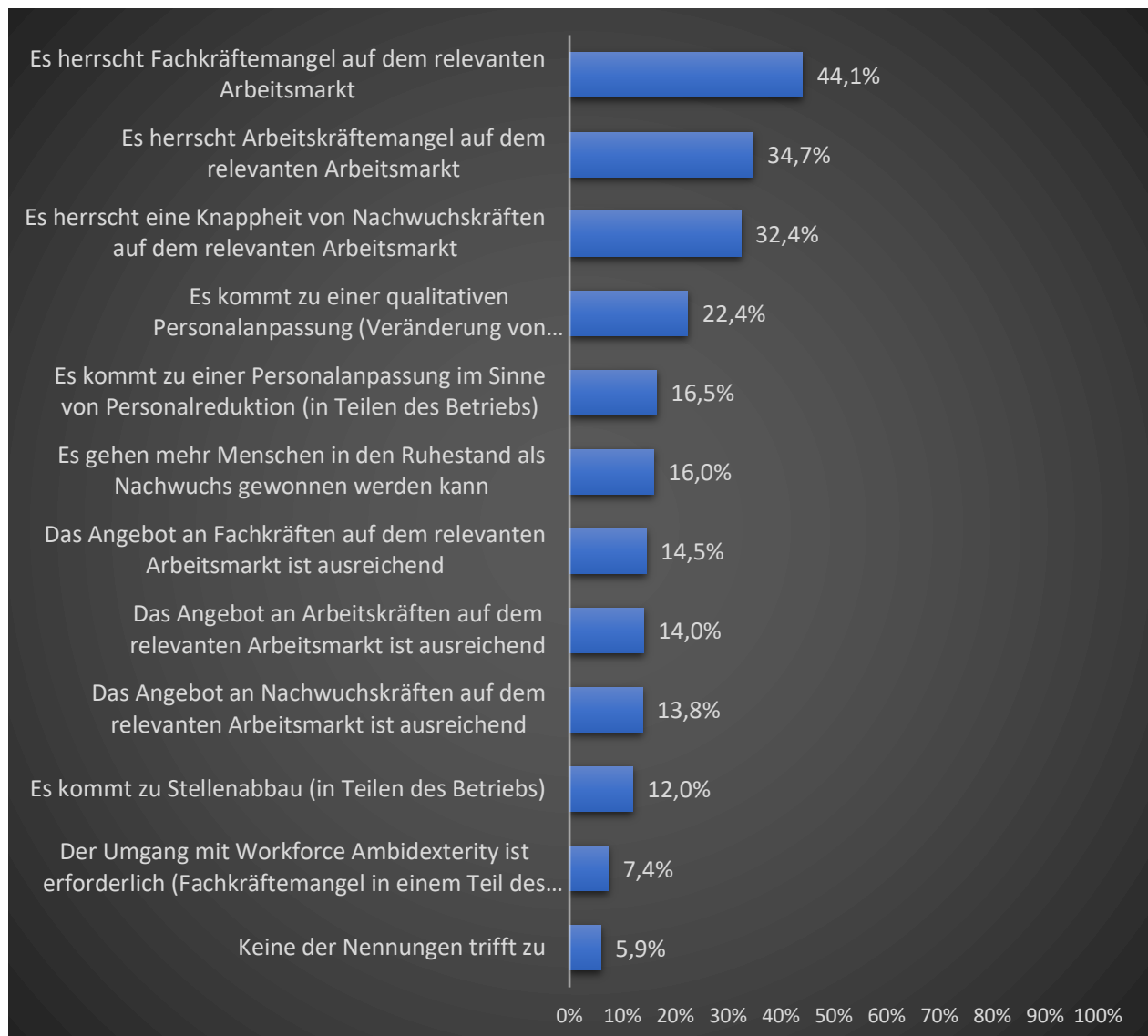


Abb. 5: Welche Entwicklungen beobachten Sie in Bezug auf den Nachwuchs- und Fachkräftemangel?

Fast die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass ein Fachkräftemangel auf dem relevanten Arbeitsmarkt herrscht. Mehr als ein Drittel redet von einem Arbeitskräftemangel, der nicht nur Fachkräfte, sondern auch Basisarbeitende umfasst. Die Befragung zeigt, dass dies vor allem den industriellen Sektor betrifft. So nimmt fast jeder zweite befragte Industriebetrieb einen allgemeinen Arbeitskräftemangel wahr. Etwas weniger als ein Drittel der Befragten beobachtet einen Nachwuchsmangel. An dieser Stelle sei angemerkt, dass der hier konstatierte Nachwuchsmangel mit der Aussage aus dem Fragenkomplex „Welchen ... Faktoren empfinden Sie derzeit am ehesten als limitierend in Bezug auf die Erreichung Ihrer strategischen Ziele?“ in Verbindung gesetzt werden muss. Dort wird festgestellt, dass der Engpass an Nachwuchskräften eher wenig Einfluss auf die strategischen Ziele hat (siehe 3.2). Daraus folgt, dass grundsätzlich ein Nachwuchsmangel wahrgenommen wird, dies jedoch mit der Bewältigung der strategischen Ziele zum jetzigen Zeitpunkt wenig zu tun hat. Der Nachwuchs wird also jetzt eher für das operative Tagesgeschäft und erst zukünftig für strategische Aufgaben benötigt.

Personalabbau ist laut der Befragung kein Thema, ebenso wenig wird eine Workforce Ambidextrie wahrgenommen. Workforce Ambidextrie wird unter Expert*innen als eine Folgewirkung der Digitalisierung gesehen. Zum einen wird hier – wie oben beschrieben – eine Entlastung auf dem Arbeitsmarkt angestrebt. Zum anderen wird die Arbeitswelt der Zukunft von einer zunehmenden Polarisierung der Beschäftigung geprägt sein. So weisen Studien darauf hin, dass sich die bisherige Aufteilung der Arbeit in low-skilled, medium-skilled und high-skilled work grundlegend verändern wird. Während heute medium-skilled work den Hauptanteil abhängiger Beschäftigung in Deutschland ausmacht, ist aufgrund der Digitalisierung davon auszugehen, dass die Nachfrage nach medium-skilled work sinken wird, da hier umfangreiche Substitutionspotenziale durch KI-Anwendungen zu erwarten sind. Routinetätigkeiten auch in hoch komplexen Zusammenhängen können mehr und mehr durch den Kollegen Algorithmus und den Kollegen Roboter ersetzt werden. Gleichzeitig wird mit einem Anstieg der Nachfrage nach high-skilled work gerechnet, die ein hohes Maß an Kreativität und Innovationskraft erfordern. Ebenfalls von einer wachsenden Nachfrage wird im Bereich low-skilled work (Basisarbeit) ausgegangen, insbesondere im Kontext von Unterstützungs- und Hilfsfunktionen im Zusammenwirken von Mensch und Maschine, aber auch auf dem Feld der personennahen Dienstleistungen, die nicht digital substituierbar sind.¹⁷ Aus den Ergebnissen der Befragung lässt sich konstatieren, dass – zumindest im Moment - die These der Workforce Ambidextrie wohl eher eine theoretische Diskussion der Wissenschaft ist. Fehlt den Befragten die Fantasie für diese Entwicklung, weil sie noch im Krisenmodus sind? Oder fehlt ihnen der Blick dafür, weil sie nur operativ agieren und sich deshalb noch keine Gedanken um mögliche zukünftige Trends gemacht haben? Oder liegt die Wissenschaft falsch?

Qualitative Personalanpassung durch veränderte Kompetenzanforderungen sieht zumindest fast jede*r Vierte als Handlungsfeld. Wird die Position der Befragten in den Fokus genommen, fällt auf, dass insbesondere Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung diese Entwicklung als relevant identifizieren (35%). Im Gegensatz zu Führungskräften im HR-Bereich (13%). Ein überraschendes Ergebnis!

3.3 Investitionen

Die Investitionen sind in der Regel mit den strategischen Zielen verknüpft. Die Befragung identifiziert als relevante strategische Ziele: Umsatz-, Marktanteils- und Betriebsergebnissteigerung, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Stabilisierung des Kerngeschäfts, Generierung von Innovationen sowie die Etablierung von Nachhaltigkeit (siehe 3.1). Aus den strategischen Zielen ergibt sich dann die Ausrichtung der Investitionen.

Abbildung 6 gibt einen Überblick über das Investitionsspektrum.

¹⁷ Vgl.: Kienbaum / IBE (2021)

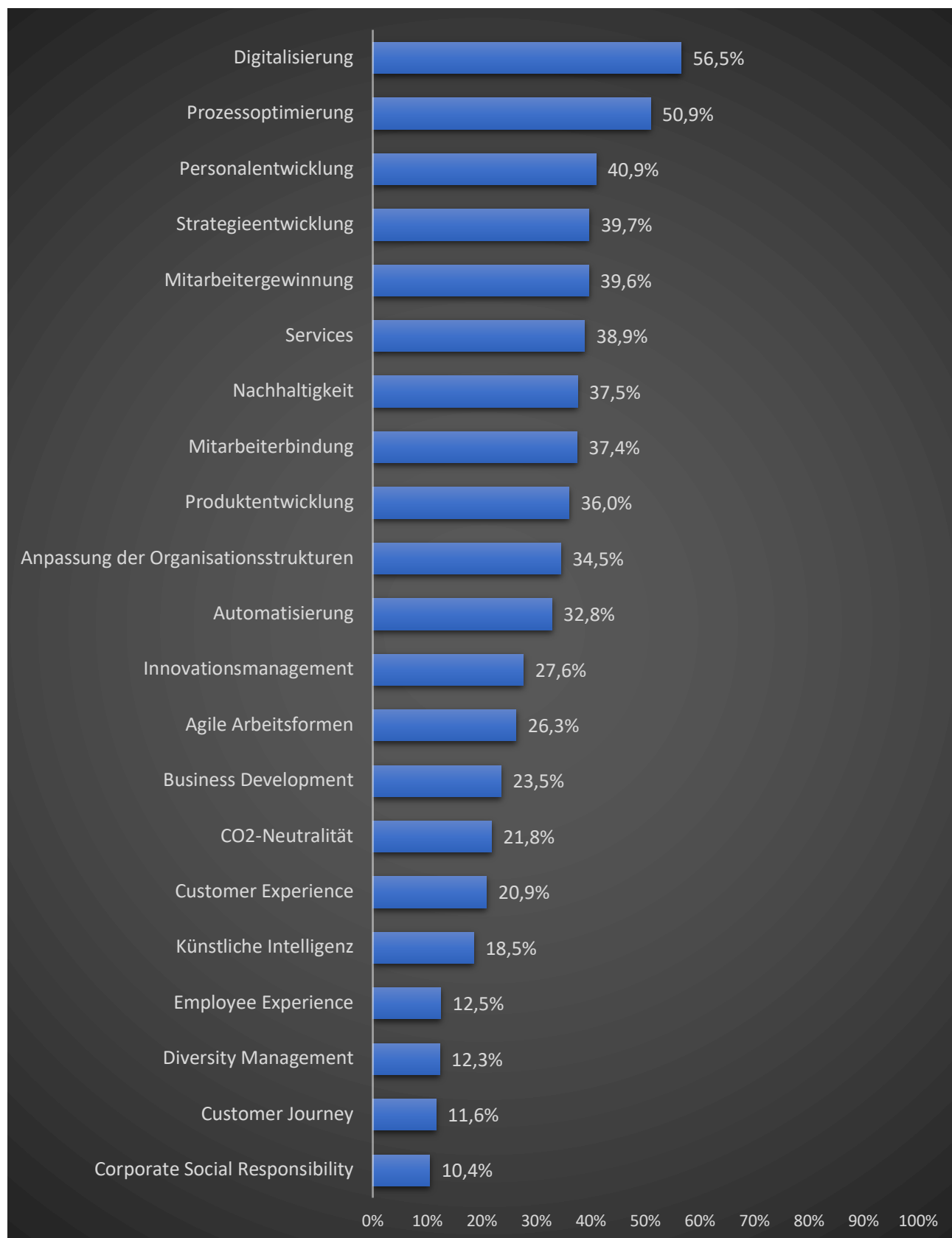


Abb. 6: In welche Bereiche / Themen wird in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation aktuell vor allem investiert?

Gemäß der Befragung stehen im Fokus der Investitionen vor allem Hard Facts, wie Technologie (Digitalisierung) und Prozessoptimierungen, gefolgt von Produktentwicklungen, Personalentwicklung und Qualifizierungen sowie Strategieentwicklung. Diese Sicht deckt sich mit den Ergebnissen hinsichtlich der strategischen Ziele. Auch hier stehen, wie bereits mehrfach thematisiert, die traditionellen ökonomischen Ziele im Vordergrund.

Es fällt auf, dass Themenfelder, die in der öffentlichen Diskussion derzeit dominant sind, in der empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ von den Befragten nicht sehr hoch bewertet werden. Man scheint darüber zu sprechen, aber es wird nicht gehandelt. Dies betrifft insbesondere agiles Arbeiten, CO2-Neutralität, Customer Experience, Employee Experience, Diversity etc. Eine Ausnahme bildet Nachhaltigkeit. Es entsteht der Eindruck, dass die Befragten solche Themen als „Schönwetter-Themen“ oder Mode-Themen betrachten. Es kann auch sein, dass erst abgewartet wird, ob sie sich etablieren. Die meisten scheinen keine Trendsetter zu sein, sondern agieren eher konservativ.

Wird die Unternehmensgröße, die Sektorenzugehörigkeit und die Position berücksichtigt, lässt sich folgendes ableiten:

- Großunternehmen investieren vor allem in Digitalisierung, Prozessoptimierung und CO2-Neutralität, während kleinere Unternehmen auf Digitalisierung, Prozessoptimierung und Services fokussieren.
- Im industriellen Sektor stehen Digitalisierung, Prozessoptimierung und Produktentwicklung im Vordergrund. Der öffentliche Dienst investiert vor allem in Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und -gewinnung sowie Digitalisierung. Bei Dienstleistungsbetrieben stehen insbesondere Digitalisierung, Prozessoptimierung sowie Strategieentwicklung und Services im Fokus.
- Die Unternehmensleitungen sehen Investitionen in Digitalisierung, Services, Prozessoptimierung und Strategieentwicklung. Demgegenüber legen Führungskräfte des HR-Bereichs den Schwerpunkt auf Mitarbeitergewinnung und -bindung, Personalentwicklung und Digitalisierung.

Digitalisierung und auch Prozessoptimierungen verbinden alle Gruppen.

3.4 Gründe für die Investitionen

Die Gründe für die Investitionen müssten eine hohe Kompatibilität mit den strategischen Zielen aufweisen. Im Zusammenhang stehen z.B.

- die Verbesserung der finanziellen Situation mit dem strategischen Ziele der Umsatz- und Betriebsergebniserhöhung,
- die veränderten Kundenerwartungen mit den strategischen Zielen der Erweiterung des Produktportfolios und der Marktanteile,
- der Marktdruck mit dem strategischen Ziel der Gewinnung von Marktanteilen,

- Konkurrenzsituation mit dem strategischen Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit,
- die Attraktivität als Arbeitgeber mit dem strategischen Ziel der Erhöhung des Prestiges,
- die soziale Verantwortung mit dem strategischen Ziel der Verstärkung der Corporate Social Responsibility.

Die Befragungsergebnisse, die in 3.2 und hier dokumentiert sind, zeigen diese Zusammenhänge auf. Allerdings weichen die Zustimmungswerte teilweise deutlich voneinander ab, sodass man nicht unbedingt von einer Bestätigung der Wahrnehmung der aufgezeigten Zusammenhänge ausgehen kann. Es kann durchaus sein, dass „Beweggründe“ nicht mit „strategischen Zielen“ in eine direkte Verbindung gebracht werden bzw. den Befragten die Verknüpfung nicht bewusst ist.

Abbildung 7 fasst die Beweggründe zusammen:

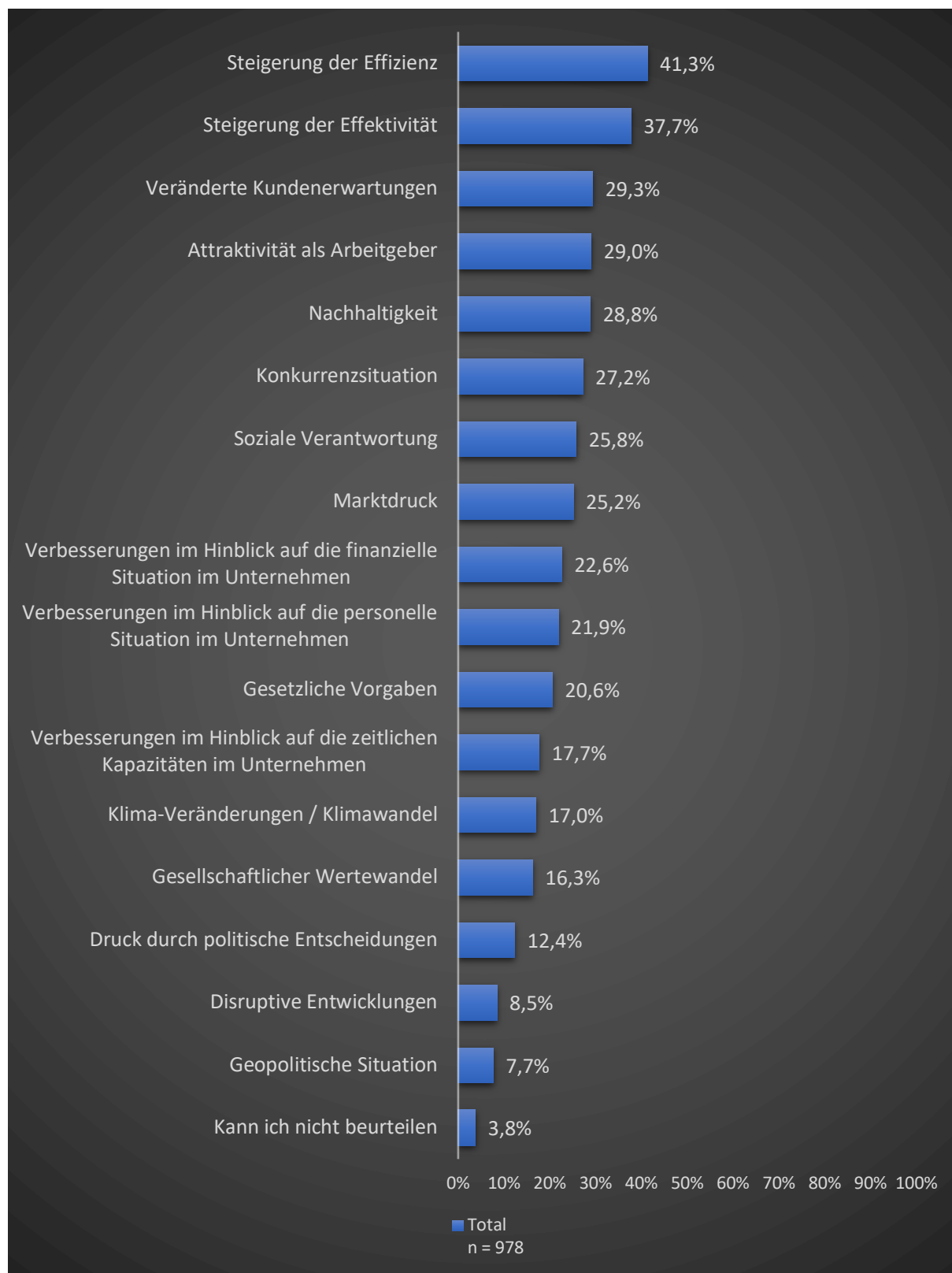


Abb. 7: Was sind die Beweggründe, in diese Bereiche zu investieren?

Wird der Bezug zu den strategischen Zielen ausgeklammert, zu den Investitionsthemen jedoch berücksichtigt (siehe 3.3), lässt sich hinsichtlich der Beweggründe folgendes feststellen:

- Entsprechend des Rankings der Investitionsthemen (Digitalisierung, Prozessoptimierung) wird Effizienz und Effektivität als zentrale Beweggründe identifiziert.
- Die Veränderung der Kundenerwartungen führt zu Investitionen in der Produktentwicklung und in den Service.
- Die Konkurrenzsituation, kombiniert mit Markttrends, ist mit der Strategieentwicklung verbunden.

Die in der Befragung identifizierten Gründe für Investitionen spiegeln sich in den Ergebnissen der gesamten Befragung wider. Die Attraktivität als Arbeitgeber steht in engem Zusammenhang zum limitierten Faktor der Fachkräfte. Das Streben nach einer Verbesserung der finanziellen, personellen und zeitlichen Situation zeigt sich in den Aktivitäten im Umgang mit den knappen Gütern Geld, Zeit, Manpower.

Auf die Frage, ob Klima-Veränderungen, Wertewandel, Druck durch politische Entscheidungen, Disruption und geopolitische Einflüsse eine Rolle bei Investitionsentscheidungen spielen, antworten nur wenige mit einem klaren JA. Die meisten halten diese Faktoren für wenig relevant. Daraus ist zu schließen, dass derartige Themen eher auf gesellschaftlicher Ebene und im politischen Kontext diskutiert werden, aber weniger in den Unternehmen. In der Wirtschaft scheinen derartige Thematiken (noch) nicht angekommen zu sein. Die Analyse der Befragungsergebnisse nach Sektorenzugehörigkeit bestätigt diese Schlussfolgerung. Während der Dienstleistungs- und Industrie-Sektor niedrige Werte aufweisen, zeigt der öffentliche Sektor hinsichtlich des Drucks durch politische Entscheidungen, gesetzliche Vorgaben sowie soziale Verantwortung eine vergleichsweise hohe Zustimmung.

Besonders auffällig ist, dass Disruption keine Bedeutung hat, ebenso wie die geopolitische Situation. Aufgrund der Abschottung und der Lockdowns gibt es Tendenzen der Refokussierung auf die transnationale und nationale Ebene. Gleichzeitig ist der Fokus der Berichterstattung in den Medien seit März 2020 stark regional und national ausgerichtet - mit den entsprechenden Folgen. Was die Disruption angeht, so überrascht der geringe Wert, denn die Corona-Krise selbst ist eine disruptive Entwicklung par excellence.

3.5 Gründe, die gegen Investitionen sprechen

Obwohl vielfach die Einsicht in die Notwendigkeit von Investitionen vorhanden ist, zeigt sich in der Umsetzung jedoch nicht selten eine Zurückhaltung. In Krisenzeiten wird dieses Dilemma besonders deutlich. Gerade dann wird das Investieren in die Zukunft besonders wichtig bei gleichzeitiger finanzieller und zeitlicher Ressourcenknappheit sowie Know-How-Mangel.

Die empirische Untersuchung „Organisationen unter Druck“ zeigt das Spektrum der Beweggründe, die zu Investitionen führen (siehe 3.4). Ebenso lassen sich Gründe identifizieren, die Investitionstätigkeit behindern und sogar verhindern.

Abbildung 8 fasst die Hürden und Hindernisse zusammen, die im Rahmen der Befragung identifiziert werden.



Abb. 8: Welche Gründe sprechen gegen Investitionen?

Die Befragung bestätigt die Grundthese, dass die limitierten Faktoren Geld, Zeit, Manpower heute und in Zukunft als Restriktionen von Bedeutung sind. An erster Stelle werden fehlende finanzielle Ressourcen genannt, die das Investitionsgeschehen bremsen können. Fachkräftemangel folgt, ebenso wie Zeit als knappes Gut. Durch die steigende Veränderungsgeschwindigkeit und die abnehmende Reaktionszeit bleiben Investitionen auf der Strecke und Fachkräfte, die Investitionen planen, gestalten und umsetzen, fehlen angesichts der demografischen Entwicklung. Es mangelt also an drei wichtigen „Rohstoffen“.

Ob kleine, mittlere und große Betriebe befragt werden – es besteht kaum ein Unterschied in dieser Einschätzung. Wird die Branche in den Fokus gerückt, ist festzustellen, dass Industriebetriebe die drei knappen Güter „Geld, Zeit und Manpower“ als Hürden identifizieren, während das Dienstleistungsgewerbe vor allen Dingen Geld und Zeit als Hindernis nennt. Der öffentliche Sektor weicht jedoch ab. Neben finanziellen Einschränkungen und Fachkräfteengpässen werden politische Entscheidungen und gesetzliche Vorgaben als Gründe, die gegen eine Investition sprechen, hervorgehoben.

Des Weiteren wird - wenn auch vereinzelt - die fehlende Risikobereitschaft und Zurückhaltung der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen sowie die mangelnde Investitionskultur thematisiert. Das Mindset darf also nicht in der Diskussion um die Investitionsentscheidungen vernachlässigt werden. Hier lässt sich eine Brücke zur interkulturellen Forschung bauen, die Aufschluss und Erklärungen geben kann. Zahlreiche interkulturelle Studien bescheinigen Deutschland einen vergleichsweise hohen Wert der Unsicherheitsvermeidung, was in direkten Zusammenhang zur Einstellung gegenüber Veränderungen steht. Deutsche zeigen weniger Toleranz gegenüber Ungewissheit und Ambivalenz. Sie haben eher das Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit, was sich in Regeln, Gesetzen und Planungen widerspiegelt. Im Gegensatz dazu gelten zum Beispiel Amerikaner*innen als risikofreudiger, akzeptieren unbekannte Situationen in höherem Maße. Sie scheinen weniger Regularien zu benötigen, sind flexibler und offener für Neues. Es ist somit davon auszugehen, dass in Ländern mit einem hohen Wert an Unsicherheitsvermeidung die Entscheidungsfindung (auch im Kontext von Investitionen) mit der Abklärung von vielfältigen Eventualitäten verbunden ist und mit einer Fülle von KPIs gestaltet wird. Zudem werden Standardisierungen angestrebt, die Überraschungen vermeiden sollen. Formale Strukturen geben den Rahmen vor, der Sicherheit bietet. Darüber hinaus wird bei dieser Logik davon ausgegangen, dass präzise Arbeitsanweisungen zu guten Arbeitsergebnissen führen.¹⁸

3.6 Investitionsentscheidungen

In einer Arbeitswelt, die durch hohe Geschwindigkeit, Komplexität und Vernetzungsdichte sowie durch Veränderungen als Normalzustand gekennzeichnet ist, bedarf es der Schwarm-Intelligenz. Damit wird Partizipation zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Entscheidungen durch eine Einzelperson oder durch ein kleines homogenes Team mögen zwar schnell getroffen sein,

¹⁸ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, Gaby (2020); Hofstede, G. et al. 2017; Orlov, K. 2020.

werden jedoch nur bedingt die Komplexität abdecken können. Dafür braucht es die Fülle von Perspektiven und Kompetenzen, die nur in einem vielfältig zusammengesetzten Team vorhanden ist. An dieser Stelle sei angemerkt, dass partizipative und teilweise auch agile Entscheidungsfindungsprozess nicht unsystematisch, strukturlos und ohne Regelwerk ablaufen dürfen. Jede demokratische Konstruktion braucht verbindliche Regeln und eine Konsequenzkultur sowie ein Commitment der agierenden Personen. Gleichzeitig gilt es sich bewusst zu machen, dass hier auch ein Trade off vorliegen kann: Komplexe Entscheidungsprozesse mit einem vielfältigen Team ist mit Zeitinvestitionen verbunden. Schnelles Agieren hingegen funktioniert in der Regel mit eingeschränkten Aushandlungsprozessen, was zu einer nur bedingten Abbildung der Komplexität führt.¹⁹

In Abbildung 9 wird verdeutlicht, in welcher Art und Weise in Betrieben Investitions-Entscheidungen getroffen werden.

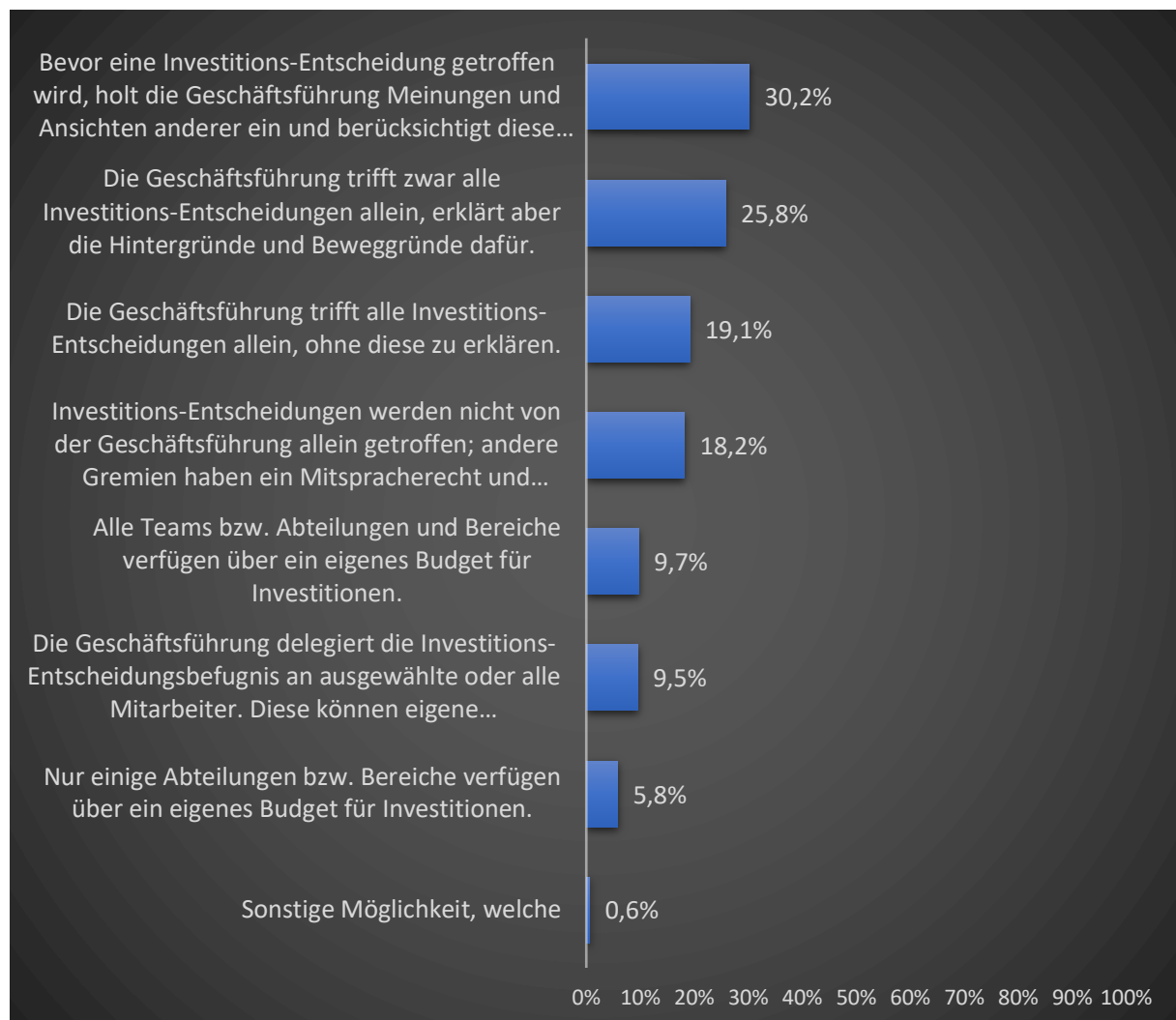


Abb. 9.: Wie werden in Ihrem Unternehmen im Allgemeinen (größere) Investitions-Entscheidungen getroffen?

¹⁹ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2020); Borggräfe, J. / Rump, J. (2021); BDA-Digitalrat (2021).

Die Befragung zeigt, dass im Moment die „einfache“ Form der Partizipation die höchste Zustimmung erhält. Zwei Drittel der Befragten melden dies zurück. Es wird über die Hintergründe informiert und teilweise auch Meinungen eingeholt, bevor die Geschäftsführung die Entscheidung trifft (30,2% + 25,8%). In jedem sechsten Unternehmen werden Gremien bei der Entscheidungsfindung beteiligt. In jedem fünften Betrieb wird ein eher eindimensionales, autoritäres Entscheidungsverhalten praktiziert. Eine Delegation von Entscheidungsbefugnissen ist die Seltenheit. Es fällt auf, dass der Zusammenhang zwischen der Komplexität, die mit Investitionsentscheidungen vielfach verbunden ist, sowie der Art und Weise, wie der Entscheidungsfindungsprozess organisiert ist und durchgeführt wird, bei den befragten Unternehmen und Institutionen kaum wahrgenommen wird. Und dementsprechend kommt Partizipation zur Generierung von Schwarm-Intelligenz nur bedingt zum Einsatz. Es zeigt sich eher eine Partizipation mit konservativen Zügen. Die Logik von New Work und von agilen Arbeits-Organisationsformen bildet sich im Antwortverhalten nicht ab. Zumindest nicht, wenn es um Investitionsentscheidungen geht.

Auffällig ist auch, dass der Partizipationsgrad mit der Größe des Betriebs abnimmt. Oder anders ausgedrückt: je kleiner das Unternehmen ist, umso mehr wird Partizipation umgesetzt. Bezogen auf die Branche ist festzustellen, dass die Wirtschaft partizipativer agiert als der öffentliche Sektor.

3.7 Verhalten nach der Budgetentscheidung

Das Verhalten nach der Budgetentscheidung spiegelt u.a. die Unternehmenskultur wider. Das Spektrum kann vielfältig sein, von der Kultur der Akzeptanz und der Konsequenzkultur über die Kultur des Duldens und die Kultur der Ohnmacht zur Kultur des Infragestellens und der Kultur des Revidierens.

Ein Überblick über die Verhaltensmuster im Kontext von Budgetentscheidungen gibt Abbildung 10.



Abb. 10: Welche Mechanismen entstehen in Ihrem Unternehmen, wenn Budgetentscheidungen getroffen wurden?

Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass die Budgetentscheidung entweder akzeptiert oder passiv hingenommen wird. In beiden Fällen wird sie nicht in Frage gestellt.

- Hinter dem Muster der Akzeptanz kann sich eine Konsensorientierung und/oder das Vertrauen in die Entscheidungsträger*innen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und die entsprechenden Kompetenzen zu haben, verbergen.
- Hinter dem Muster der Passivität zeigt sich wohl eine fatalistische Haltung. „Wie können ja nichts ändern. Also nehmen wir es so hin.“

Jede*r achte Befragte spricht von dem Bemühen, die Entscheidung revidieren zu wollen. Die Entscheidungen werden also nicht akzeptiert und auch nicht passiv hingenommen. Scheinbar fehlt das Vertrauen in die Kompetenzen der Entscheidungsträger*innen und/oder in das System und den Prozess der Entscheidungsfindung.

Neben den beiden extremen Ausprägungen, mit Budgetentscheidungen umzugehen, gibt es eine Reihe von Reaktionen, die von der Diskussion über die getroffene Entscheidung bis zur Professionalisierung der Entscheidungsfindung für künftige Entscheidungen gehen. Aus den Erfahrungen der bisherigen Entscheidungen und deren Prozessen zu lernen wird als ein Mechanismus identifiziert, der jedoch eher selten genannt und damit wahrscheinlich auch nicht häufig umgesetzt wird.

Ca. jede*r vierte Befragte thematisiert indirekt das knappe Gut Geld. Das Erstellen neuer Kosten-Nutzen-Kalkulationen und das Formulieren von Prioritätenlisten sind typische Verfahren, wenn die finanziellen Möglichkeiten limitiert sind. Allerdings fällt auf, dass dies dann erst nach der Entscheidung über das Budget auf die Agenda gesetzt wird.

Wenig überraschend zeigt die empirische Untersuchung, dass die befragten Unternehmensleitungen davon ausgehen, eine breite Akzeptanz für ihre Entscheidungen zu erhalten. Demgegenüber bewerten die Mitarbeitenden die Akzeptanz von Budgetentscheidungen deutlich zurückhaltender. Ein Wert von 51% steht einem Wert von 18% gegenüber. Gleichzeitig wird eine Passivität im Umgang mit den getroffenen Entscheidungen seitens der Mitarbeitenden von den Geschäftsführungen kaum beobachtet. Die Selbstwahrnehmung und die Fremdeinschätzung scheinen hier auseinanderzufallen.

3.8 Möglichkeiten, um mit den limitierten Faktoren umzugehen

Ausgehend von der These, dass die Neue Normalität in der Arbeitswelt durch die drei limitierten Faktoren „Geld – Zeit – Manpower“ beeinflusst werden, stellt sich nun abschließend die Frage nach den Möglichkeiten, mit diesen umzugehen.

3.8.1 Knappes Gut „Geld“

Jeder vierte Befragte, der an der empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ teilgenommen hat, identifiziert Geld als wichtigstes knappes Gut (siehe 3.2). Die finanziellen Möglichkeiten eingeschränkt. Dementsprechend ist Handeln geboten.

Auf die Frage, welche Möglichkeiten es im Betrieb gibt, um die Limitiertheit des Faktors „Geld“ zu reduzieren, antworten die Befragten wie folgt:

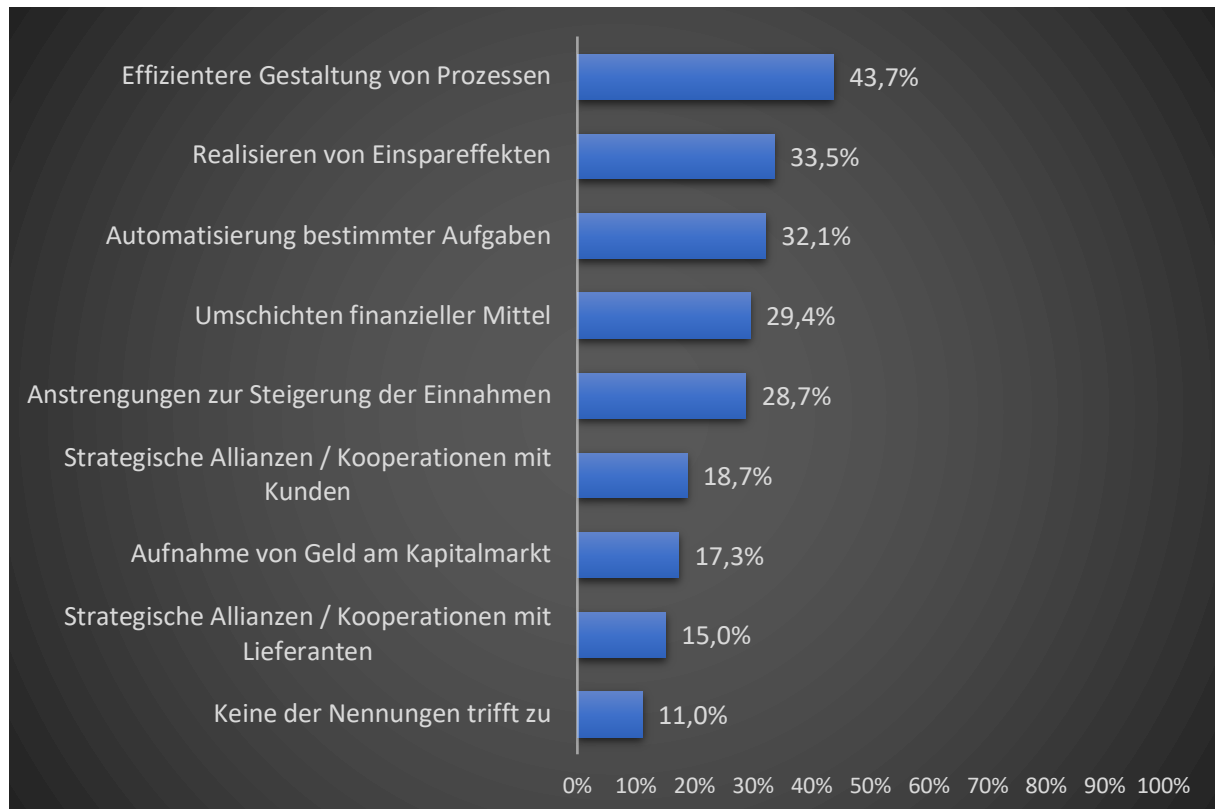


Abb. 11: Welche Möglichkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen, die Limitiertheit des Faktors Geld zu reduzieren?

Die Befragung zeigt, dass das Reaktionsmuster, wie mit dem knappen Gut „Geld“ umgegangen wird, ein klassisches ist:

- Es wird in einem ersten Schritt vor allem auf die Ausgabenseite und auf die Kostenstruktur geschaut. Die effiziente Gestaltung der Prozesse, das Heben von Economies of Scale und von Einsparungspotenzialen sind Beispiele.
- In einem zweiten Schritt wird auf die Reduktion der Grenzkosten durch Technologie geschaut.
- Erst in einem dritten Schritt wird die Einnahmeseite in den Fokus genommen.
- In einem vierten Schritt wird dann auf Kooperationen, auf Economies of Scope und damit auf Verbundeffekte gesetzt.

3.8.2 Das knappe Gut „Zeit“

Zeit wird in der Untersuchung am häufigsten als wichtigstes knappes Gut genannt. Jeder dritte Befragte identifiziert Zeitknappheit.

Handlungsoptionen im Umgang mit dem knappen Gut „Zeit“, die im Rahmen der Befragung identifiziert werden, zeigt Abbildung 12.



Abb. 12: Welche Möglichkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen, die Limitiertheit des Faktors Zeit zu reduzieren?

Die Befragung macht deutlich, dass dem knappen Gut Zeit ebenfalls klassisch und traditionell begegnet wird: Prozessoptimierungen stehen dominant im Fokus. Mit etwas Abstand wird auf das Rekrutieren von zusätzlichem Personal gesetzt. Das scheint ein reflexartiges, eindimensionales Muster zu sein. Es stellt sich nämlich die Frage, ob Mitarbeitergewinnung angesichts des Fachkräftemangels ausreichend Lösungspotenzial beinhaltet. Zur Generierung von Zeit mehr Personal einzustellen ist realistischerweise keine wirkliche Option. Optionen, die helfen würden, werden weniger wahrgenommen. KI, Algorithmen, Roboter als „neue“ Kolleg*innen scheinen derzeit noch nicht auf der Agenda zu stehen. Auch arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die es erlauben, das Arbeitszeitvolumen zu erhöhen und die Arbeitsproduktivität zu steigern, was ebenfalls zur Entlastung führen kann, werden nur selten genannt. So könnte beispielsweise die Reduktion der Wegezeiten im Rahmen von mobiler Arbeit dazu führen, dass Mitarbeitende diese Zeit dem Arbeitgeber als zusätzliche Arbeitszeit anbieten.

Ebenso wird die Unterstützung in dem Umgang mit Veränderungen und mit der Informationsflut nur hier und da als Möglichkeit in Betracht gezogen.

- Wenn Mitarbeitende veränderungsbereit und -fähig sind, wenden sie nicht so viel Zeit auf, um sich mit Veränderung emotional auseinanderzusetzen. Zudem verlieren sie sich nicht in Widerständen. Sie nehmen Veränderungen nicht als „Energie-Vampire“ wahr. Stattdessen sind sie fokussierter und beschäftigen sich effektiver sowie effizienter mit der Änderung.
- Beschäftigte zu befähigen, mit Daten und der Informationsflut umzugehen, kann im Umgang mit Zeitknappheit hilfreich sein. Data Literacy verhindert Informations-Overload.
- Darüber hinaus wirkt die Stärken- und Talenterorientierung im Personaleinsatz entlastend. Wenn Beschäftigte nach ihren Stärken und Talenten eingesetzt und qualifiziert sind, empfinden sie Veränderungen weniger als Risiko, sondern eher als Chance. Sie sind in der Lage und willens, mit vielen Informationen umzugehen und die relevanten Daten herauszufiltern. Stress wird dann als Herausforderung und weniger als Überforderung, wahrgenommen.

Die empirische Untersuchung „Organisationen unter Druck“ zeigt, dass nur wenige Befragte diese Options-Paletten in Betracht ziehen und stattdessen auf Aktivitäten setzen, die zwar bekannt sind, aber bereits an Grenzen stoßen und deren Kosten-Nutzen-Verhältnis (mittlerweile) suboptimal ist.

3.8.3 Das knappe Gut „Manpower“

Die Befragung macht deutlich, dass der Fachkräftemangel an zweiter Stelle steht, wenn es um die Bedeutung der limitierten Faktoren in der Neuen Normalität geht (siehe 3.2).

Wie Abbildung 13 visualisiert, ist die Brandbreite groß, mit dem Fachkräftemangel umzugehen.

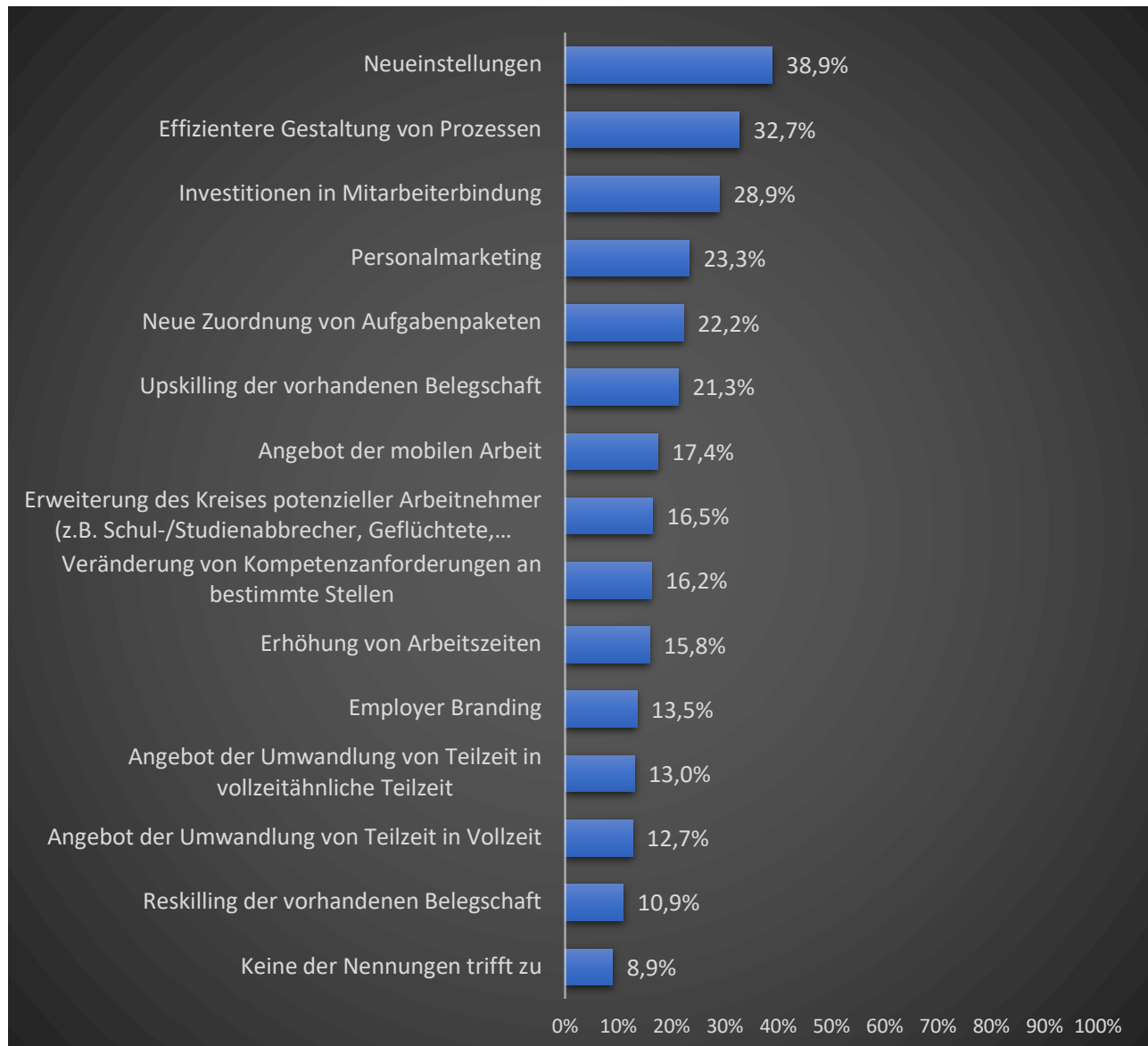


Abb. 13: Welche Möglichkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen, die Limitiertheit des Faktors Personal zu reduzieren?

Obwohl die Bandbreite der Möglichkeiten groß ist, ist das Spektrum der tatsächlich eingesetzten Maßnahmen klein. Der Umgang mit dem limitierten Faktor Personal weist ähnliche konservative Muster auf wie der Umgang mit den knappen Gütern „Geld und Zeit“. Neueinstellungen stehen an erster Stelle. Theoretisch sicherlich eine sinnvolle Maßnahme, praktisch vor dem Hintergrund des Nachwuchs- und Fachkräftemangels eine Option, die mit viel Aufwand verbunden ist und an Grenzen stößt. Es stellt sich die Frage, ob es nicht andere Möglichkeiten gibt, die ein ausgewogeneres Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. In der Befragung fällt auf, dass vielen hier scheinbar die Fantasie fehlt. Die letzten 10 Jahre der „ökonomischen Party“ und die demografisch bedingte Engpass-Situation auf dem Arbeitsmarkt haben durchaus etwas bewirkt, wenn es um die Kreativität der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung geht. Nichtsdestotrotz überraschen die niedrigen Werte der „etwas anderen Maßnahmen“. Qualifizierungen, Arbeitsorganisation,

Aufstockung von Teilzeit in vollzeitähnliche Teilzeit werden weniger als erwartet im Kontext des Fachkräftemangels eingesetzt bzw. in Erwägung gezogen.

4. Zusammenfassung

Die Corona-Krise kombiniert mit den zentralen Megatrends haben eine Neue Normalität in der Arbeitswelt entstehen lassen. Die „Neue Normalität“ wird im Moment mit sieben Dimensionen à drei Aspekte in Verbindung gebracht. Zum einen die Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – ökonomische Transformation – ökologische Transformation. Dies wird begleitet durch drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Darüber hinaus werden drei „Währungen“ (Geld – Zeit – Purpose) zu den zentralen Faktoren der Attraktivität als Arbeitgeber. Drei Aspekte der Organisation, die mit agilem Arbeiten, mobilem Arbeiten sowie flexiblen Arbeitsformen umschrieben wird, geht einher mit drei Formen der Zusammenarbeit (stationär -hybrid – virtuell). Drei Merkmale der Führung gehören ebenfalls zur Neuen Normalität: Transparenz – Partizipation – Krisenstab. Nicht zuletzt braucht es Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeitenden. Dieser Ansatz wird auch die 7*3er Regel genannt.

Die 7*3er Regel, die aus zahlreichen explorativen Studien resultiert und mittels eines hypothesengenerierenden Verfahrens ermittelt wurde, beinhaltet u.a. die Dimension „Limitierte Faktoren – eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten, Zeit als knappes Gut, Nachwuchs- und Fachkräftemangel“. Diese Dimension wurde im Rahmen der repräsentativen, großzähligen empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ evaluiert.

Die empirische Untersuchung „Organisationen unter Druck“ thematisiert folgenden Aspekte:

- Strategische Ziele in der Neuen Normalität
- Limitierte Faktoren / Knappe Güter im Kontext der Neuen Normalität
 - Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten
 - Zeit als knappes Gut
 - Nachwuchs und Fachkräfte als knappes Gut
- Investitionen in Zeiten knapper Ressourcen
- Gründe für die Investitionen
- Gründe, die gegen Investitionen sprechen
- Investitionsentscheidungen
- Verhalten nach der Budgetentscheidung
- Möglichkeiten, um mit den limitierten Faktoren umzugehen
 - Das knappe Gut „Geld“
 - Das knappe Gut „Zeit“
 - Das knappe Gut „Manpower“

Was die strategischen Ziele in der Neuen Normalität betrifft, so zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ Reaktionen auf die Corona-Krise.

Umsatzsteigerung und die Stabilisierung des Kerngeschäfts sind auch der Ausgleich und der Versuch der Kompensation der negativen Krisen-Effekte. Die Steigerung des Betriebsergebnisses soll die Verluste ausgleichen, finanzielle Mittel für Investitionen, die mit der Transformations-Trilogie einhergehen, aufbauen und gleichzeitig (wieder) Reserven für künftige Krisen anlegen. Darüber hinaus fällt auf, dass Themen wie Diversity und Corporate Social Responsibility keine Krisen-Themen sind, sondern eher in die Kategorie der „Schönwetter-Themen“ gehören. Des Weiteren ist festzustellen, dass im Kontext von Nachhaltigkeit und ökologischer Transformation ein Talking-Action-Gap sichtbar wird. Alle sprechen darüber, aber nur wenig scheinen danach zu handeln.

Die Hypothese, dass in der Neuen Normalität drei zentrale knappe Güter das Handeln bestimmen, wird bestätigt. Die Befragung zeigt, dass Zeit und Fachkräftemangel gefolgt von eingeschränkten finanziellen Mitteln als limitierte Faktoren in Bezug auf die Erreichung der strategischen Ziele angesehen werden. Ein Drittel der Befragten entscheidet sich für Zeit, 30% sehen im Fachkräftemangel den wichtigsten Knappheitsfaktor, jede*r vierte Befragte identifiziert Geld als zentrales Knappheitsmoment. Der Nachwuchsmangel scheint nur für 11% der Befragten die größte Bedeutung zu haben.

- **Fokus finanzielle Möglichkeiten:** Bei ca. 30% der Befragten haben die Kosten zugenommen. Neben den Kostensteigerungen beobachtet ein Viertel der Befragten Umsatzreduktionen, was mehrheitlich sicherlich der Krise geschuldet ist. Ein Fünftel der Befragten beobachtet das Gegenteil. Sie verzeichnen eine Steigerung des Umsatzes. Sie sind die Gewinner*innen der Corona-Krise oder verfügen über ein krisenunabhängiges bzw. krisenbedingtes Geschäftsmodell. Kundenbedürfnisse scheinen sich zu ändern. Veränderungen von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, ein gesellschaftlicher Wertewandel, die Umgestaltung von Arbeitsbedingungen und -kontexten können Einfluss auf Geschäftsmodell und Umsatzentwicklungen nehmen.
- **Fokus Zeit:** Die Befragung bestätigt die These, dass die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt. Die Untersuchung spricht auch von einer Zunahme der Verdichtung, sichtbar z. B. in der steigenden Anzahl von Projekten und der zunehmenden Informationsfülle und Informationskomplexität. Eine solche Entwicklung nehmen insbesondere die Befragten des Mittelstands wahr. Es stellt sich hier die Frage, wer die Informationsfülle und -komplexität bei steigender Geschwindigkeit noch verarbeiten kann. Zeit und die mentale Verarbeitungskapazität werden zu knappen Gütern. Ein Viertel der Befragten thematisiert das Bedürfnis nach Work-Life-Balance. In Balance bleiben wird in einer Welt der zunehmenden Geschwindigkeit, der steigenden Komplexität und Vernetzungsdichte sowie Informationsfülle eine zentrale Kernkompetenz.
- **Fokus Fachkräfte:** Fast die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass ein Fachkräftemangel auf dem relevanten Arbeitsmarkt herrscht. Mehr als ein Drittel redet von einem Arbeitskräftemangel, der nicht nur Fachkräfte, sondern auch Basisarbeitende umfasst. Darüber hinaus zeigt sich, dass der Engpass an Nachwuchskräften eher wenig Einfluss auf die strategischen Ziele hat.

Qualitative Personalanpassung durch veränderte Kompetenzanforderungen sieht zumindest fast jeder Vierte bzw. jede Vierte als Handlungsfeld. Personalabbau ist laut der Befragung kein Thema, ebenso wenig wird eine Workforce Ambidextrie (Fachkräftemangel bei gleichzeitige harter Personalpassung) wahrgenommen.

Aus der Kombination von Fachkräftemangel und dem knappen Gut Zeit ergibt sich ein neuer Aspekt: Zum einen bedarf es auch Fachkräften, die mit der Verdoppelung der Veränderungsgeschwindigkeit und der Halbierung der Reaktionszeiten umgehen können. Zum anderen dürfen sie nicht die Balance verlieren und müssen den Zeit-Stress bewältigen können. Daraus folgt, dass in Zukunft Fachkräfte vor allem Arbeitgeber aussuchen, die weniger Zeit-Stress produzieren und/oder umfangreiche Konzepte haben, die es den Mitarbeitenden ermöglichen trotz der Zeitknappheit in Balance zu bleiben.

Die Befragung deckt – neben Geld, Zeit, Nachkräfte – einen weiteren limitierten Faktor auf: Risikobereitschaft. So werden die fehlende Risikobereitschaft und die Zurückhaltung der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen sowie die mangelnde Investitionskultur thematisiert. Das Mindset darf also nicht in der Diskussion um die Investitionsentscheidungen vernachlässigt werden.

Die empirische Untersuchung „Organisationen unter Druck“ beschäftigt sich – neben den limitierten Faktoren – auch mit Investitionsentscheidungen, die mit der Transformations-Trilogie (digitale, ökonomische und ökologische Transformation auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung) verbunden sind. Gemäß der Befragung stehen im Fokus der Investitionen vor allem Hard Facts, wie Technologie (Digitalisierung) und Prozessoptimierungen, gefolgt von Produktentwicklungen, Personalentwicklung und Qualifizierungen sowie Strategieentwicklung. Diese Sicht deckt sich mit den Ergebnissen hinsichtlich der strategischen Ziele. Auch hier stehen, wie bereits mehrfach thematisiert, die traditionellen ökonomischen Ziele im Vordergrund. Es fällt auf, dass Themenfelder, die in der öffentlichen Diskussion derzeit dominant sind, in der empirischen Untersuchung „Organisationen unter Druck“ von den Befragten nicht sehr hoch bewertet werden. Man scheint darüber zu sprechen, aber es wird nicht gehandelt. Dies betrifft insbesondere agiles Arbeiten, CO₂-Neutralität, Customer Experience, Employee Experience, Diversity etc. Eine Ausnahme bildet Nachhaltigkeit.

Als Beweggründe für Investitionen werden das Streben nach Effizienz, Effektivität, Beachtung der Kundenwünsche sowie die Wettbewerbssituation identifiziert. Auf die Frage, ob Klima-Veränderungen, Wertewandel, Druck durch politische Entscheidungen, Disruption und geopolitische Einflüsse eine Rolle bei Investitionsentscheidungen spielen, antworten nur wenige mit einem klaren JA. Die meisten halten diese Faktoren für wenig relevant. Daraus ist zu schließen, dass auch diese Themen eher auf gesellschaftlicher Ebene und im politischen Kontext diskutiert werden, aber weniger in den Unternehmen. In der Wirtschaft scheinen derartige Thematiken (noch) nicht angekommen zu sein. Aufgrund der Abschottung und der Lockdown gibt es Tendenzen der Re-Fokussierung auf die transnationale und nationale Ebene. Gleichzeitig ist der Fokus der Berichterstattung in den Medien seit März 2020 stark regional sind national ausgerichtet - mit den entsprechenden Folgen.

Wird der Entscheidungsprozess in den Blick genommen, so ist festzustellen, dass im Moment die „einfache“ Form der Partizipation die höchste Zustimmung erhält. Zwei Drittel der Befragten melden dies zurück. Es wird über die Hintergründe informiert und teilweise auch Meinungen eingeholt, bevor die Geschäftsführung die Entscheidung trifft. Eine Delegation von Entscheidungsbefugnissen ist die Seltenheit. Es fällt auf, dass der Zusammenhang zwischen der Komplexität, die mit Investitionsentscheidungen vielfach verbunden ist, sowie der Art und Weise, wie der Entscheidungsfindungsprozess organisiert ist und durchgeführt wird, bei den befragten Unternehmen und Institutionen kaum wahrgenommen wird. Und dementsprechend kommt Partizipation zur Generierung von Schwarm-Intelligenz nur bedingt zum Einsatz.

Abschließend werden im Rahmen der Untersuchung „Organisationen unter Druck“ die Möglichkeiten, mit den limitierten Faktoren umzugehen analysiert.

- Fokus Geld: Es zeigt sich, dass das Reaktionsmuster im Umgang mit „Geld“ ein klassisches ist. Die effizientere Gestaltung von Prozessen, Einsparungen sowie die Automatisierung bzw. digitale Transformation stehen ebenso im Fokus wie Anstrengungen zur Steigerung der Einnahmen.
- Fokus Zeit: Es wird deutlich, dass dem knappen Gut Zeit ebenfalls klassisch und traditionell begegnet wird: Prozessoptimierungen stehen dominant im Fokus. Mit etwas Abstand wird auf das Rekrutieren von zusätzlichem Personal gesetzt. Das scheint ein reflexartiges, eindimensionales Muster zu sein. Es stellt sich nämlich die Frage, ob Mitarbeitergewinnung angesichts des Fachkräftemangels ausreichend Lösungspotenzial beinhaltet. Optionen, die helfen würden, werden weniger wahrgenommen. KI, Algorithmen, Roboter als „neue“ Kolleg*innen scheinen derzeit noch nicht auf der Agenda zu stehen. Auch arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die es erlauben das Arbeitszeitvolumen zu erhöhen und die Arbeitsproduktivität zu steigern, was ebenfalls zur Entlastung führen kann, werden nur selten genannt. Ebenso wird die Unterstützung im Umgang mit Veränderungen und mit der Informationsflut nur hier und da als Möglichkeit in Betracht gezogen.
- Fokus Fachkräfte: Obwohl die Bandbreite der Möglichkeiten groß ist, ist das Spektrum der tatsächlich eingesetzten Maßnahmen klein. Der Umgang mit dem limitierten Faktor Personal weist ähnliche konservative Muster auf wie der Umgang mit den knappen Gütern „Geld und Zeit“. Neueinstellungen stehen an erster Stelle. Theoretisch sicherlich eine sinnvolle Maßnahme, praktisch vor dem Hintergrund des Nachwuchs- und Fachkräftemangels eine Option, die mit viel Aufwand verbunden ist und an Grenzen stößt. Es stellt sich die Frage, ob es nicht andere Möglichkeiten gibt, die ein ausgewogeneres Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen.

Literatur

- **BDA-Digitalrat (2020):** Agiles Arbeiten – oder mal ein bisschen auf Start-Up machen? Berlin 2020.
- **Borggräfe, J. / Rump, J. (2020):** Der Corona-Effekt in der Führung, in: Personalmagazin 10/20, S. 36 – 39.
- **Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2017):** Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 6. Aufl., München.
- **HR-Report 2021 (2021):** Schwerpunkt New Work, Mannheim 2021.
- **HR Report 2022 (2022):** Organisationen unter Druck, Mannheim 2022.
- **Kienbaum / IBE (2021):** Workforce Ambidexterity, Köln / Ludwigshafen 2021.
- **Orlov, K. (2020):** Ein interkultureller Vergleich zwischen USA und Deutschland, Ludwigshafen.
- **Rump, J. (2021):** Neue Normalität in der Arbeitswelt, Ludwigshafen 2021.
- **Rump, J. / Brandt, M. / Eilers, S. (2020):** Personalpolitik in der Krise, Ludwigshafen 2020.
- **Rump, J. / Brandt, M. (2020):** Zoom-Fatigue, Ludwigshafen 2020.
- **Rump, J. / Brandt, M. (2020):** Zoom-Fatigue – 2. Phase, Ludwigshafen 2021.
- **Rump, J. / Eilers, S. (2020):** Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur Strategischen Personalplanung, Ludwigshafen 2020.
- **Rump, J. / Eilers, S. (2021a):** Die Zukunft des betrieblichen Lernens, Stuttgart 2021.
- **Rump, J. / Eilers, S. (2021b):** Mobile Arbeit, Ludwigshafen 2021.
- **Rump, J. / Eilers, S. (2021c):** Führung auf Distanz, Ludwigshafen 2021.
- **Rump, J. / Eilers, S. (2022):** Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt, Berlin 2022.
- **Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2020):** Ein Blick hinter die Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen, Ludwigshafen 2020.