

AGILE UNTERNEHMEN

**Zukunftstrend oder Mythos der
digitalen Arbeitswelt?**

AGILE UNTERNEHMEN – ZUKUNFTSTREND ODER MYTHOS DER DIGITALEN ARBEITSWELT?

Herausgegeben von der StepStone GmbH und der Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH

von Dr. Sebastian Dettmers, Prof. Dr. Walter Jochmann, Dr. Anastasia Hermann, Dr. Tobias Zimmermann, Prof. Dr. Michael Knappstein, Lukas M. Fastenroth und Patricia Pela
Januar 2020

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

ÜBER DIE STUDIE

In der vorliegenden Studie untersuchen die Managementberatung Kienbaum und die Online-Jobplattform StepStone den Veränderungsgrad von Arbeit im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt.

Für die Studie haben StepStone und Kienbaum im ersten Quartal 2019 eine Online-Befragung durchgeführt, an der rund 10.000 Fach- und Führungskräfte teilgenommen haben.



Liebe Personalentscheider,

Agiles Arbeiten ist derzeit in aller Munde. Wenn wir von Agilität sprechen, meinen wir damit, dass Unternehmen sich flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ der Zukunft stellen – und das in dem Wissen, dass es nicht den einen Königsweg gibt und geben wird, der den zukünftigen Erfolg von Unternehmen sicher garantiert. Dank Digitalisierung und Automatisierung erleben wir aktuell enorme Transformationsprozesse in der Arbeitswelt. Das setzt Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter unter hohen Anpassungsdruck und hat bereits heute Arbeitsstrukturen nachhaltig verändert. Von einem neuen, dauerhaften Normalzustand kann aber keine Rede sein. Dynamische Stabilität ist das Stichwort, das die Ambivalenz der aktuellen wirtschaftlichen Bedingungen für Unternehmen treffend beschreibt.

Ausgehend von diesen Veränderungen schauen wir uns an: Was bedeutet agiles Arbeiten für Unternehmen eigentlich? Was zeichnet eine veränderungsfähige Organisation aus? Und wie motiviert sind

Fach- und Führungskräfte, in der neuen, digitalen Arbeitswelt zu arbeiten?

StepStone und das Kienbaum Institut @ ISM untersuchen in dieser Studie die motivationalen und organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen Menschen sich, ihre Ideen und ihr Unternehmen entwickeln können und skizzieren Erfolgsfaktoren für zukunftsfähige Organisationen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Herzlichst
Dr. Sebastian Dettmers
Managing Director StepStone Continental Europe

Prof. Dr. Walter Jochmann
*Managing Director & Partner der
Kienbaum Consultants International GmbH und
Geschäftsführer des Kienbaum Instituts @ ISM*

INHALT

0

**Steckbrief der Stichprobe
und Methodik**

Seite 6

1

EINLEITUNG

Arbeiten im digitalen Zeitalter

Seite 10

2

MOTIVATION

**Wie motiviert sind Fach- und Führungs-
kräfte, in agilen Strukturen zu arbeiten?**

Seite 12

3

DIGITALE UNTERNEHMEN

**Wie agil erleben Fach- und
Führungskräfte ihre Arbeit?**

Seite 18



4

DIGITALE FÜHRUNGSKOMPETENZ

Schlüsselkompetenz von Führungskräften in der digitalen Arbeitswelt

Seite 31

5

PERFORMANCE

Wie wirkt sich Agilität auf den Unternehmenserfolg aus?

Seite 33

6

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Schlüsselfaktoren digitaler Arbeit

Seite 35

7

LESSONS LEARNED

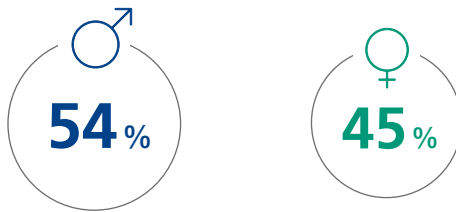
Die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst

Seite 37



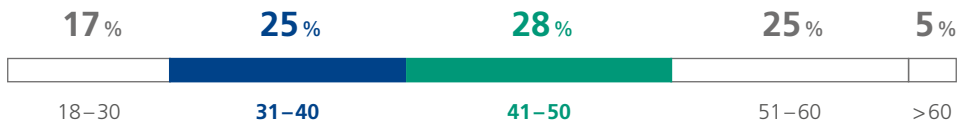
STECKBRIEF DER STICHPROBE UND METHODIK

Teilnehmer der Studie

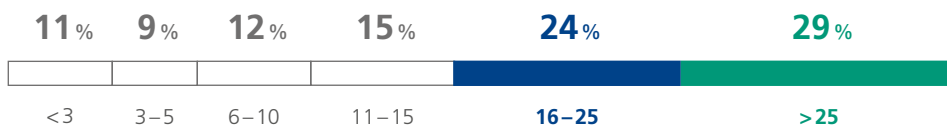


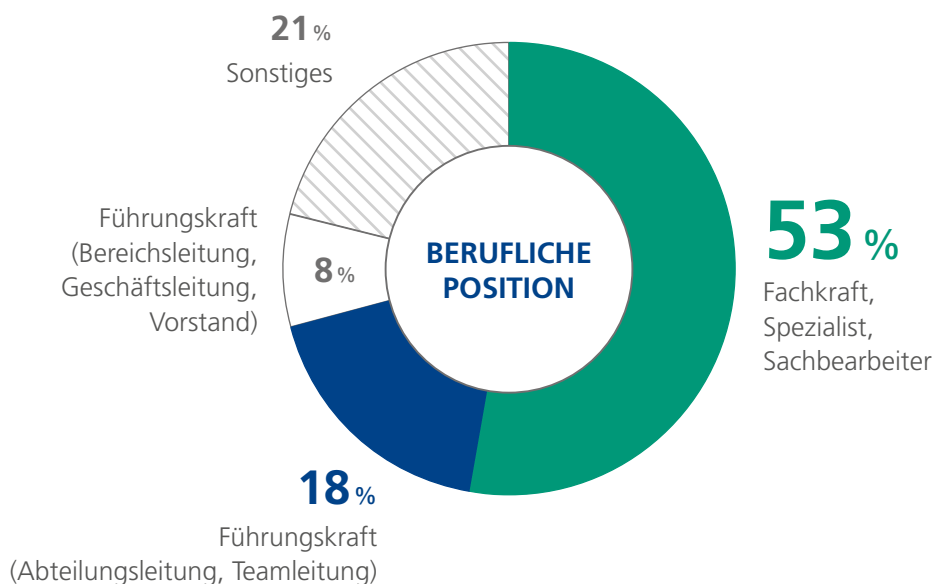
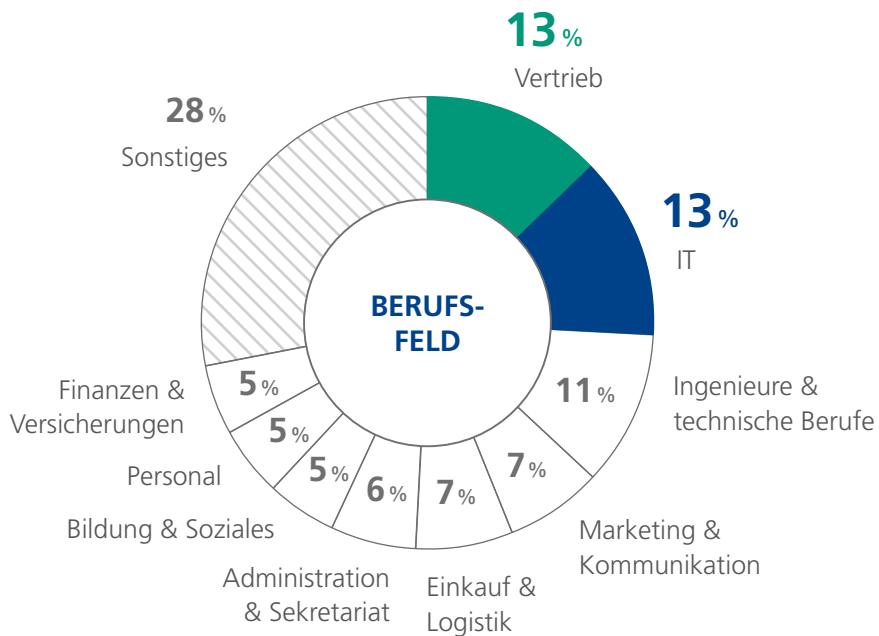
1% der Studienteilnehmer haben ihr Geschlecht als "divers" oder gar nicht angegeben.

ALTER IN JAHREN

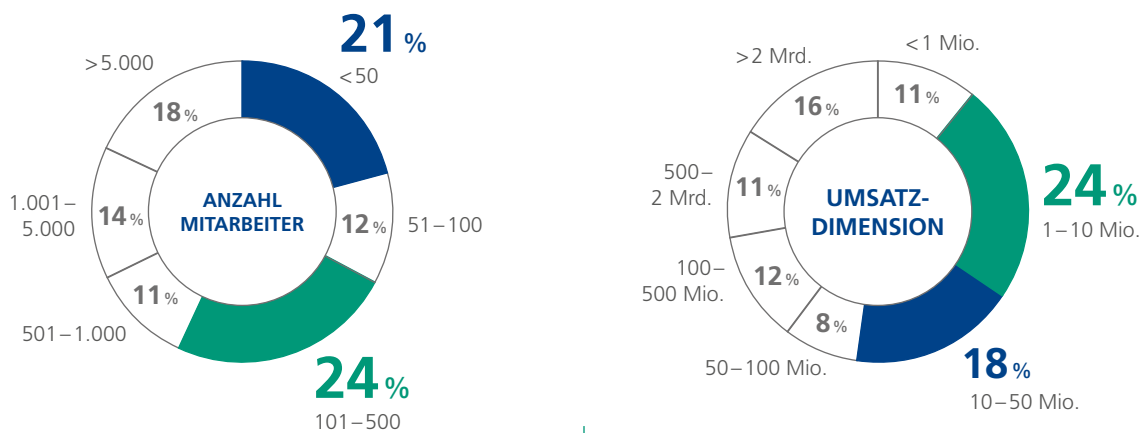


BERUFSERFAHRUNG IN JAHREN





Unternehmensmerkmale



Methodik

Für die Analyse der Organisationsstrukturen und der Motivation von Fach- und Führungskräften, in digitalen Strukturen zu arbeiten, wurden in dieser Studie unterschiedliche statistische Verfahren verwendet.

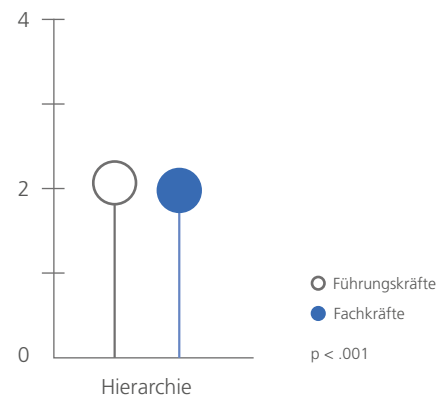
Unterschiedsmaße

T-TEST

Ein t-Test mit $p < .001$ ist statistisch bedeutsam, d. h. die Unterschiede in den Mittelwerten einer Variablen zwischen zwei Gruppen sind mit einer Wahrscheinlichkeit von über 99% nicht zufällig zustande gekommen. Man sichert so die Unterschiede in den Mittelwerten gegen den Zufall ab.

VARIANZANALYSE

Ähnlich wie ein t-Test überprüft eine Varianzanalyse Unterschiede – allerdings zwischen mehr als zwei Gruppen – auf statistische Relevanz.



Korrelationsanalyse

Eine Korrelation ist ein Zusammenhangsmaß zwischen zwei Variablen. Die Stärke des Zusammenhangs wird mit einer Zahl zwischen +1 und -1 angegeben. +1 steht für einen perfekt-positiven Zusammenhang, d. h. beide Variablen wachsen in gleicher Weise. -1 steht für einen perfekt-negativen Zusammenhang, d. h. die eine Variable wächst in dem Maße, in dem die andere abnimmt.

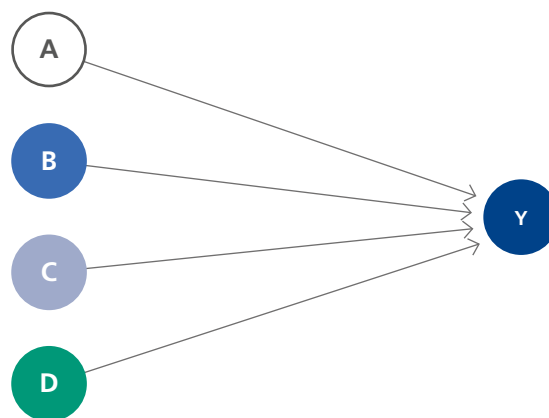
Bei der Interpretation einer Korrelation ist stets zu berücksichtigen, dass es sich nicht um Ursache-Wirkungs-Beziehungen handelt. Anhand einer Korrelation lässt sich beispielsweise nicht sagen, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit zu höherer Arbeitsleistung führt. Sie bedeutet lediglich, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit mit hoher Arbeitsleistung einhergeht.



Multiple Regression

Die multiple Regression ermöglicht es, den Einfluss mehrerer Variablen (Prädiktoren) auf eine Zielvariable (Kriterium) zu bestimmen. In den vorliegenden Analysen werden die Effekte von z. B. Agilen Strukturen auf die Unternehmensleistung bestimmt.

Folgendes Beispiel veranschaulicht eine multiple Regression. Es wird untersucht, inwieweit die Prädiktoren A, B, C und D gemeinsam das Kriterium Y vorhersagen können.



1

Einleitung

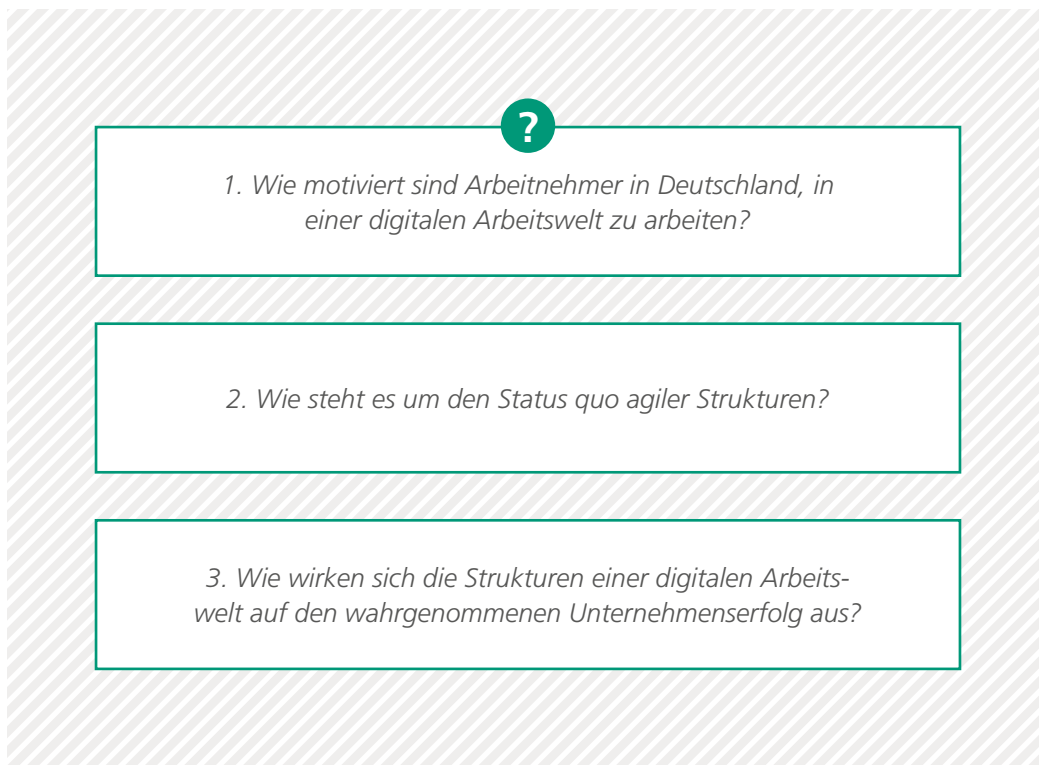
ARBEITEN IM DIGITALEN ZEITALTER

Aktuelle Megatrends wie die Digitalisierung, Globalisierung und Arbeit 4.0 sind maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich das Verständnis von Wirtschaft und Arbeit nachhaltig verändert hat. Digitale Technologien ermöglichen ein globales, vernetztes Arbeiten und erhöhen dadurch die Geschwindigkeit und Diversität moderner Arbeit. Gleichzeitig gewinnt die digitale Arbeitswelt zunehmend an Komplexität und Unsicherheit, da sich Technologien immer schneller disruptieren und Menschen und Organisationen vor neue Herausforderungen stellen.

So dominiert Wissen und insbesondere Expertenwissen die Gesellschaft im digitalen Zeitalter. Doch auch Expertenwissen wird immer kurzlebiger und muss sich kontinuierlich erneuern, um kreative und innovative Lösungen zu generieren. **Lebenslanges Lernen und Anpassen ist deshalb eine Grundvoraussetzung für Menschen und Organisationen im digitalen Zeitalter.** Auch die Einstellung gegenüber der eigenen Arbeit hat sich gewandelt. Die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung und verschiebt so die primäre Orientierung an Leistung, Aufgabenerfüllung und Profitabilität. Flexibilität und Selbstbestimmung spielen eine immer größere Rolle, sodass sich auch die bisherige Trennung von Berufs- und Privatleben zunehmend verändert.

Für Organisationen bedingen diese Trends den Wandel altbewährter Strukturen und Prozesse. Flache Hierarchien, agiles Projektmanagement und autonome Expertenteams sind Beispiele veränderter Organisationsstrukturen. Agilität auf allen Ebenen der Organisation ist die Devise, um für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewappnet zu sein. **Unternehmen müssen einerseits in der Lage sein, schnell auf Veränderungen reagieren zu können, und andererseits aktiv Veränderungen und Opportunitäten zu suchen, um sich neu zu erfinden.**

Um diese Fähigkeit zu entwickeln, setzen agile Organisationen zunehmend auf Teamarbeit sowie den Einsatz agiler Methoden und digitaler Technologien. Die Effektivität dieser veränderten Strukturen bedarf allerdings auch einer aktiven Mitarbeit von Menschen und damit eines kulturellen Wandels, für den vor allem Führungskräfte verantwortlich sind. Flache Hierarchien, offene Kommunikation, Wissensaustausch und partizipatives Entscheidungstreffen sind nur einige Merkmale der Kultur agiler Organisationen. Diese Kultur muss durch Führungskräfte gefördert und implementiert werden und verlangt so neue, digitale Führungskompetenzen.



In der vorliegenden Studie werden drei zentrale Fragestellungen untersucht. Erstens wird auf Mitarbeiter-ebene untersucht, inwieweit Arbeitnehmer in Deutschland motiviert sind, die digitale Arbeitswelt anzunehmen. Zweitens wird eine Bestandsaufnahme agiler Strukturen auf den Ebenen von Organisation, Führung und Team geliefert. Diese umfasst sowohl die Arte-

fakte, wie z. B. Rollen, Methoden und Arbeitsformen, aber auch die in der Kultur inbegriffenen Annahmen und Verhaltensweisen, wie z. B. Fehlerkultur oder Handlungsorientierung. Drittens werden die Auswirkungen der Strukturen einer digitalen Arbeitswelt auf die Unternehmensleistung untersucht.

2

Motivation

WIE MOTIVIERT SIND FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE, IN AGILEN STRUKTUREN ZU ARBEITEN?



Um die Motivation gegenüber einer digitalen Arbeitswelt zu erfassen, wurde auf ein Wert-Erwartungs-Modell zurückgegriffen. Dieses Modell berechnet den Motivationswert als Produkt aus den drei Komponenten **V**alenz, **I**nstrumentalität und **E**rfolgserwartung. In diesem Verständnis werden der Wert (Valenz) bestimmter Handlungsalternativen, die in dieser Studie verschiedene Merkmale der digitalen Arbeitswelt darstellen, und die Erfolgswahrschein-

lichkeit, dass diese Alternative erreicht werden kann (Erfolgserwartung), gegeneinander abgewogen. Da jedoch das Abwägen von Handlungsalternativen immer unterschiedliche Handlungsergebnisse erzeugt, werden die möglichen Folgen einer Handlungsalternative (Instrumentalität) ebenfalls in dem Prozess berücksichtigt. Solche Folgen können positiv oder negativ sein, wie beispielsweise ein höheres Gehalt oder persönliche Weiterentwicklung.

VALENZ

X

INSTRUMENTALITÄT

X

ERFOLGS-
ERWARTUNG

Wert einer bestimmten Handlungsalternative

Potenzielle Auswirkungen von Handlungsergebnissen. Es wurden sechs Auswirkungen untersucht: Persönliche Entwicklung, bessere Aufgabenerfüllung, Erlernen neuen Wissens, beruflicher Erfolg, Erreichung der Karriereziele, höheres Gehalt

Subjektive Wahrscheinlichkeit, dass die Handlungsalternative erreicht werden kann

i

WAS BEDEUTET „DIGITALE ARBEITSWELT“?

Die fortschreitende Digitalisierung hat die Arbeitswelt von heute nachhaltig geprägt. Unter einer digitalen Arbeitswelt verstehen wir ein Arbeitsumfeld, das zunehmend durch den Einsatz moderner digitaler Technologien und agiler Methoden bestimmt und durch selbstbestimmtes Arbeiten und den Wegfall von Hierarchien charakterisiert ist.

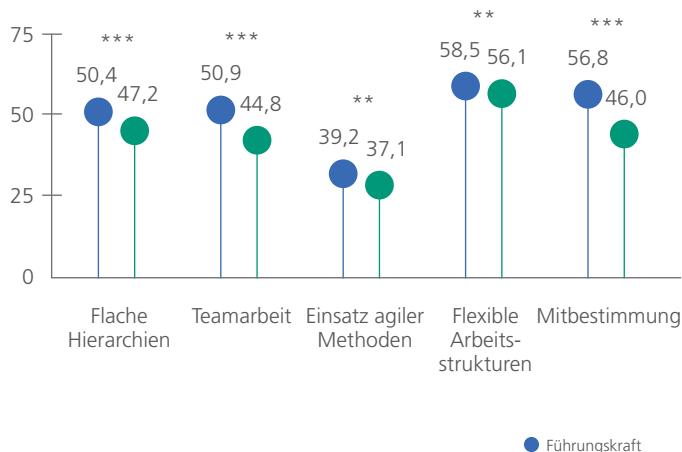
Motivation

Die Belegschaft fühlt sich bereit für die digitale Unternehmenswelt

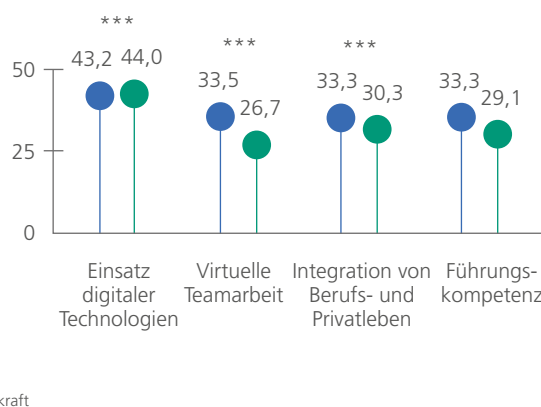
Für die Erhebung wurden neun Aspekte ausgewählt, die in „agil“ und „digital“ eingeteilt wurden. Hierbei zeigt sich, dass die Befragten zentralen Aspekten agilen Arbeitens insgesamt positiver gegenüberstehen als Aspekten digitalen Arbeitens. **Es wurde besonders deutlich, wie wichtig selbstbestimmtes Arbeiten für Fach- und Führungskräfte in Deutschland ist,**

die in hohem Maße in flexiblen Arbeitsstrukturen arbeiten und in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden wollen. Auch die Motivation, in einem Team zu arbeiten, ist ausgeprägt. Fach- und Führungskräfte scheinen die Arbeit im Team zu schätzen und sehen die Notwendigkeit, komplexe Aufgaben gemeinsam zu lösen.

MOTIVATION DER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE, IN AGILEN STRUKTUREN ZU ARBEITEN



MOTIVATION DER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE, IN DIGITALEN STRUKTUREN ZU ARBEITEN



Mittelwerte des Produktes der Valenz, Erfolgserwartung und des Instrumentalitätsindex, umgerechnet in Prozent. t-Tests für agile und digitale Methoden signifikant bei **p < .01 und ***p < .001.

Interessanterweise scheint die Motivation gegenüber virtueller Teamarbeit deutlich weniger ausgeprägt zu sein und erzielt den vergleichsweise niedrigsten Motivationswert. Fach- und Führungskräfte sind den Ergebnissen zufolge weniger gewillt, die Arbeit im Team virtuell zu gestalten und messen auch digitaler Führungskompetenz eine geringere Bedeutung bei. **Das bedeutet, dass eine zunehmend durch digitale Technologien vermittelte Führung und Team-**

arbeit als weniger motivierend angesehen wird. Der Einsatz agiler Methoden erreicht den niedrigsten Motivationswert bei agilen Aspekten und zeigt sich niedriger ausgeprägt als der Einsatz digitaler Technologien. Fach- und Führungskräfte scheinen trotz Digitalisierung dem vermehrten Einsatz agiler Methoden nicht mehrheitlich positiv gegenüberzustehen. Dennoch erreichen digitale Technologien den höchsten Zustimmungswert unter den digitalen Aspekten.



WAS BEDEUTET „DIGITALE TECHNOLOGIEN?“

Der Begriff „digitale Technologien“ umfasst moderne Technologien wie Social Media, mobile Kommunikations- und Informationstechnologien, Big Data und künstliche Intelligenz sowie Cloud Computing (z. B. Dropbox oder Google Drive).

Fach- und Führungskräfte schätzen selbstbestimmtes Arbeiten

Interessante Ergebnisse liefert die Gegenüberstellung der Wertigkeit der Handlungen (Valenz) und der tatsächlich wahrgenommenen Strukturen in Unternehmen. **Die Ergebnisse zeigen, dass die Aspekte der digitalen Arbeitswelt zwar als wichtig angesehen, aber nur wenig in den Organisationen wahrgenommen werden.**

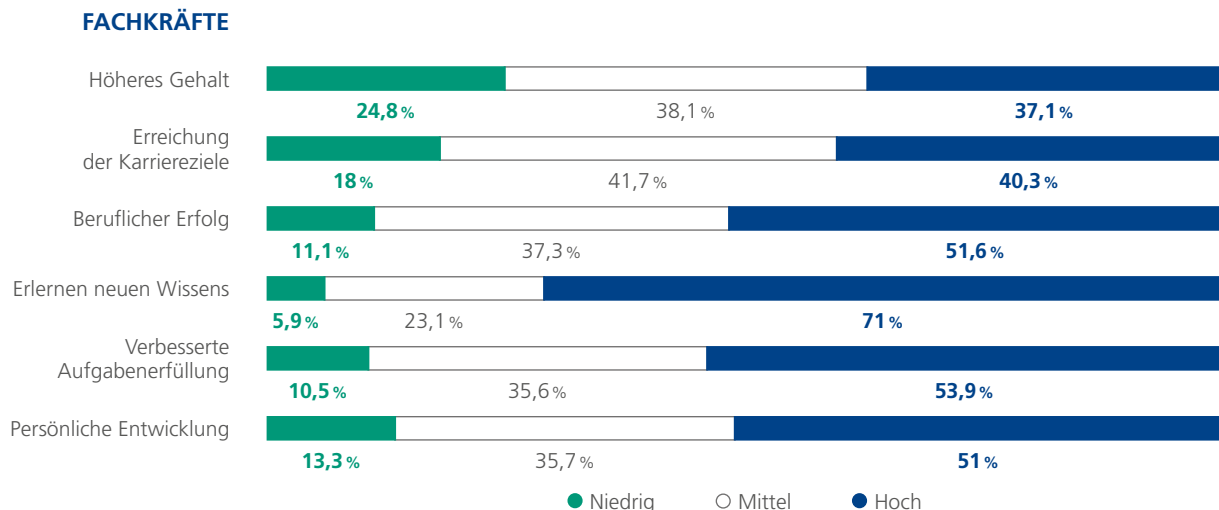
Viele Organisationen scheinen noch Optimierungspotenzial in Bezug auf ihre Struktur zu haben. Flexibles Arbeiten, eine gute Work-Life-Balance, aber auch die Umsetzung flacher Hierarchien, Mitbestimmung der Beschäftigten, (virtuelle) Teamarbeit sowie die Implementierung agiler Methoden sind entscheidende Aspekte auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Organisation.

Wissen und persönliche Entwicklung sind besonders wichtig

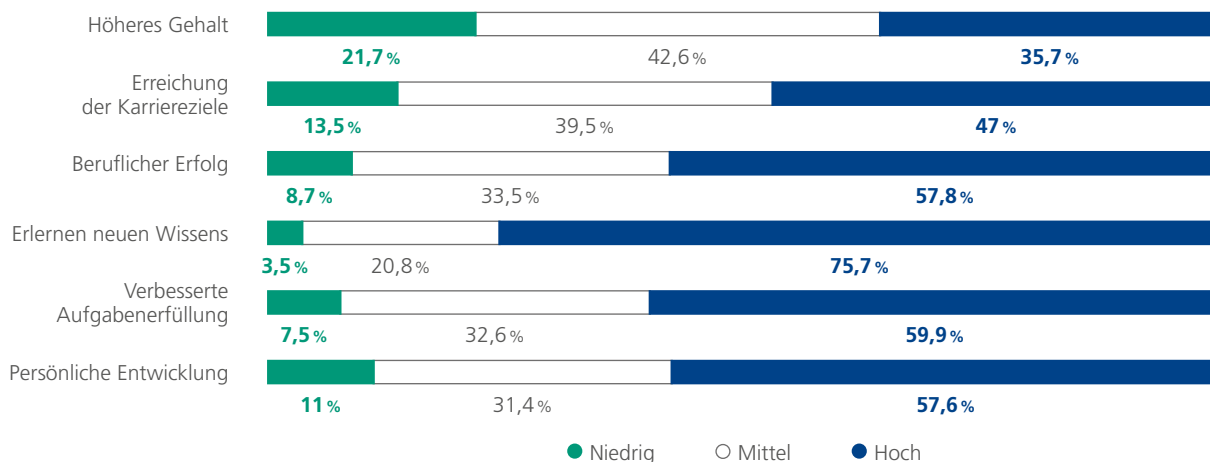
Eine tiefergehende Untersuchung der persönlichen Einschätzung der Rolle der digitalen Arbeitswelt zeigt, dass Fach- und Führungskräfte die digitale Arbeitswelt als besonders positiv im Hinblick auf das *Erlernen neuen Wissens*, die *persönliche Entwicklung* und eine *verbesserte Aufgabenerfüllung* bewerten. **Fach- und Führungskräften scheint die zunehmende Bedeutung von Wissen im digitalen Zeitalter für ihre**

persönliche Entwicklung und Aufgabenerfüllung bewusst zu sein. Im Hinblick auf eine verbesserte *Erreichung der Karriereziele* oder die *Gehaltsentwicklung* durch die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt zeigen sich weniger positive Ergebnisse. Insgesamt werden die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt als besonders förderlich für die persönliche Weiterentwicklung gesehen.

HANDLUNGSKONSEQUENZEN (INSTRUMENTALITÄT) DER DIGITALEN ARBEITSWELT



FÜHRUNGSKRÄFTE



Motivationale Faktoren für die erfolgreiche Karriere in der digitalen Arbeitswelt

In der Studie wurden zudem noch das Selbstwirksamkeitsempfinden, die Ängstlichkeit und das Work Engagement von Fach- und Führungskräften untersucht – Aspekte, die in engem Zusammenhang mit der Motivation stehen. Die *Selbstwirksamkeit* gegenüber einer digitalen Arbeitswelt beschreibt die Überzeugung, aufgrund der eigenen Kompetenzen bestimmte Handlungen erfolgreich ausführen zu können. **In dieser Studie wurde dieses Konzept auf eine digitale Arbeitswelt angewandt, um zu erfassen, inwieweit die Teilnehmer überzeugt sind, mit ihren Kompetenzen in einer digitalen Arbeitswelt erfolgreich zu sein.** *Selbstwirksamkeit* stellt ein Persönlichkeitsmerkmal dar, das, belegt durch zahlreiche Studien, in direktem Zusammenhang mit der

individuellen Leistung steht. In Bezug auf Motivation spielt Selbstwirksamkeit eine entscheidende Rolle, da das Erreichen bzw. das Nichterreichen bestimmter Ziele zu erhöhter oder reduzierter *Selbstwirksamkeit* führt und auch die Erfolgserwartung und die Leistung positiv bzw. negativ beeinflussen kann. Neben dem rationalen Abwägen von Handlungsalternativen können emotionale Zustände die Motivation und die *Selbstwirksamkeit* beeinflussen. So wurde auch *Ängstlichkeit* als Gefühl der Überforderung und Beunruhigung gegenüber der digitalen Arbeitswelt analysiert. Zuletzt wurde das *Work Engagement* untersucht, das einen aus der Motivation resultierenden Zustand beschreibt, in dem Mitarbeiter aktiv ihre persönlichen Ressourcen in die Arbeit einbringen.

DIGITALE SELBSTWIRKSAMKEIT

Überzeugung, die Arbeit und Aufgaben in der digitalen Arbeitswelt aufgrund der eigenen Kompetenzen mit Erfolg ausführen zu können

ÄNGSTLICHKEIT

Gefühl der Überforderung und Beunruhigung durch die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt

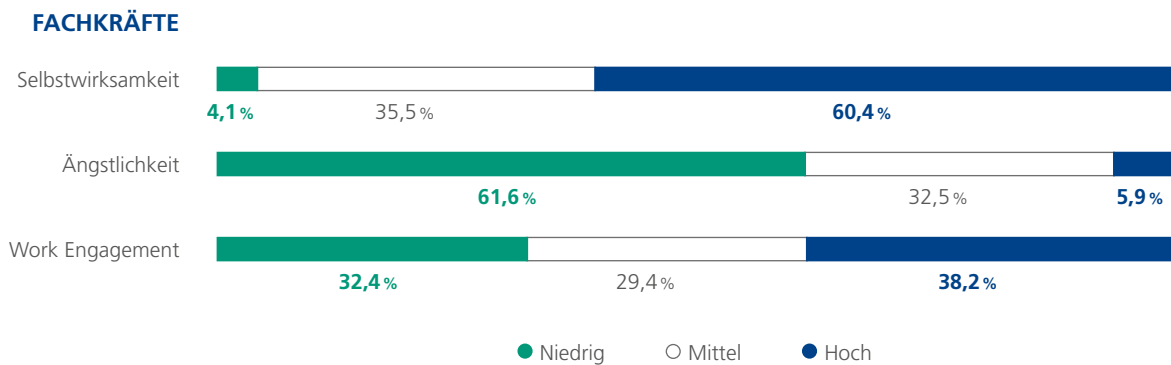
WORK ENGAGEMENT

Motivationaler Zustand, in dem Mitarbeiter bestrebt sind, ihre persönlichen Ressourcen (z. B. körperlicher Einsatz, Gefühle oder Gedanken) aktiv in die Arbeit einzubringen, mit der Absicht, gute Leistungen zu erzielen

Belegschaft fühlt sich der digitalen Arbeitswelt gewachsen

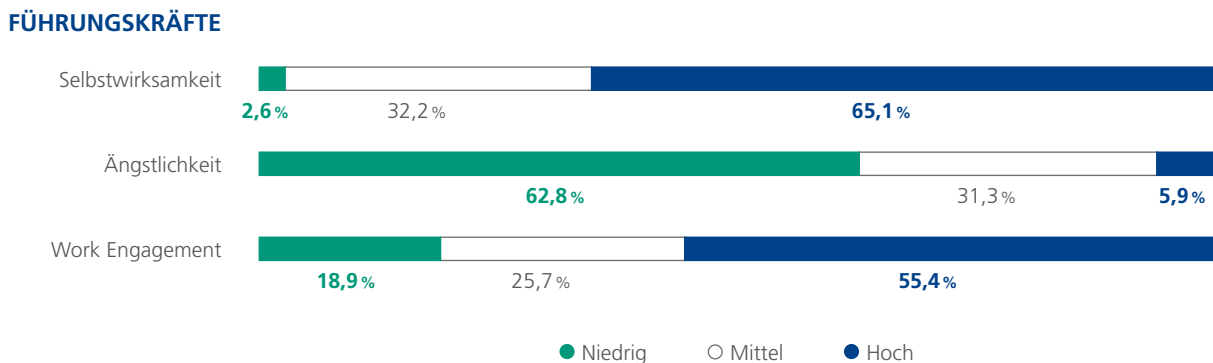
Die Untersuchung zeigt, dass die Mehrheit der Fach- (60 %) und Führungskräfte (65 %) ein hohes Selbstwirksamkeitsempfinden gegenüber den Veränderungen der digitalen Arbeitswelt aufweist. Das bedeutet,

dass sie von ihrer Kompetenz überzeugt sind, die aus diesen Veränderungen resultierenden berufsbezogenen Herausforderungen erfolgreich meistern zu können.



Analog führt nur ein geringer Teil der Fach- und Führungskräfte an, sich durch die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt beunruhigt oder überfordert zu fühlen. In der Folge fallen die Ergebnisse für den Aspekt Work Engagement ebenfalls positiv aus. Hier schätzen sich Führungskräfte (55 %) positiver ein als

Fachkräfte (38 %). **Führungskräfte scheinen demnach eher bereit, sich in hohem Maße am Arbeitsplatz zu engagieren.** Der größere Gestaltungsspielraum, den ihnen ihre Führungsposition ermöglicht, könnte ein wichtiger Faktor sein, um diesen Unterschied zu erklären.





IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Selbstbestimmtes Arbeiten, Mitbestimmung und Freiräume fördern

Organisationen sollten ihren Mitarbeitern mehr Freiräume und Flexibilität gewähren, wie z. B. durch mobiles Arbeiten und/oder Vertrauensarbeitszeit. Außerdem sollten alle Mitarbeiter, d. h. mit und ohne Führungsverantwortung, in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. So können Organisationen ihre Mitarbeiter motivieren und gleichzeitig von verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen profitieren.

Digitale Selbstwirksamkeit und Work Engagement nutzen

Organisationen sollten sich das hohe Selbstwirksamkeitsempfinden gegenüber den Veränderungen der digitalen Arbeitswelt und das Work Engagement von Fach- und Führungskräften zunutze machen. So können sie selbstbewusst neue digitale und/oder agile Strukturen einführen, da ihre Mitarbeiter davon überzeugt sind, erfolgreich mit diesen Veränderungen umzugehen.

Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote anbieten

Organisationen sollten umfassende Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote aufsetzen, die auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter abgestimmt sind. Dadurch können dem Wunsch nach Wissen und persönlicher Entwicklung Sorge getragen und Talente entwickelt werden. Diese Angebote können sich positiv auf die Mitarbeiterbindung, Motivation und die Identifikation mit der Organisation auswirken.

3

Digitale Unternehmen

WIE AGIL ERLEBEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IHRE ARBEIT?



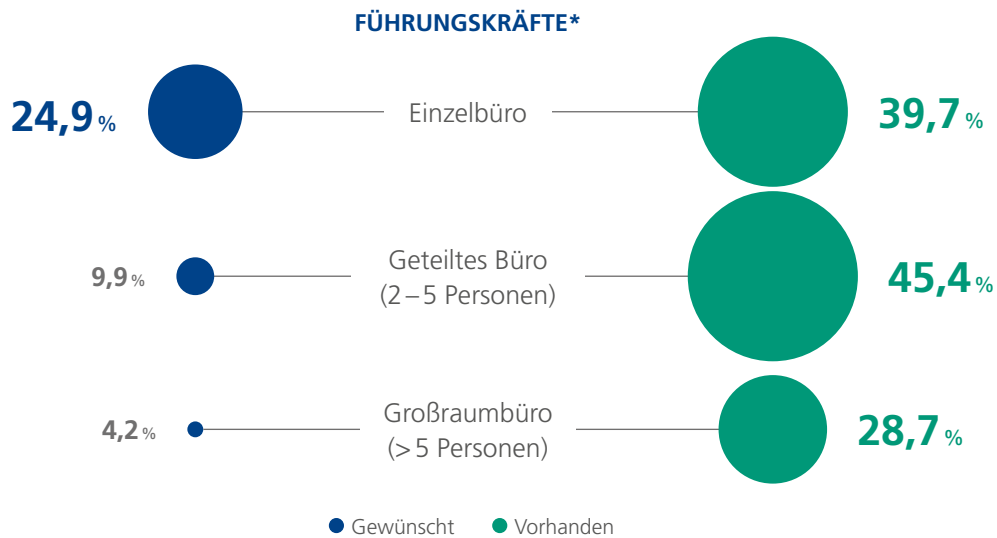
Im folgenden Kapitel wird eine Bestandsaufnahme agiler Strukturen in Unternehmen vorgestellt. Im Fokus stehen hier zunächst Bürostrukturen und Arbeitszeitmodelle, in denen Fach- und Führungskräfte in Deutschland arbeiten bzw. welche sie sich wünschen.

Darauf folgt eine Analyse von Bekanntheit und Nutzung agiler Methoden. Schließlich werden kulturbezogene Aspekte sowie die Rolle digitaler Führungskompetenz untersucht.

Klassische Bürostrukturen herrschen vor, sind aber unerwünscht

Fach- (45 %) und Führungskräfte (47 %) geben überwiegend an, in *geteilten* Büros zu arbeiten. Rund ein

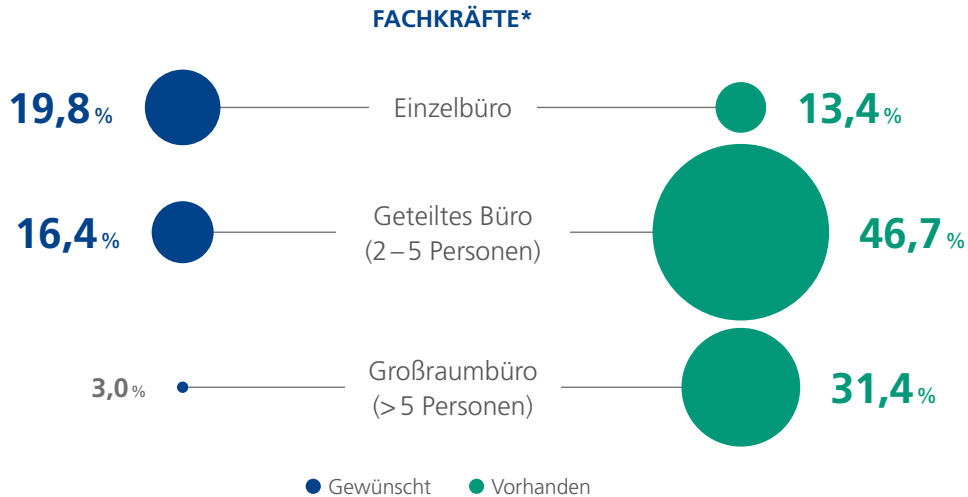
Drittel der Fachkräfte und ein Viertel der Führungskräfte arbeiten in *Großraumbüros*.



Während 39,7 % der Führungskräfte angeben, ein *Einzelbüro* zur Verfügung zu haben, können dies auf Seiten der Fachkräfte nur 13,4 % von sich behaupten. Gefragt danach, welche Formen der Bürogestaltung sich Fach- und Führungskräfte eigentlich wünschen, zeigen sich spannende Ergebnisse, die teilweise deut-

lich von der Realität abweichen. Besonders *geteilte* Büros sind bei Fach- und Führungskräften gleichermaßen unerwünscht. Lediglich 9,9 % der Führungs- und 16,4 % der Fachkräfte wünschen sich, in mit wenigen Personen *geteilten Büros* zu arbeiten.

*Mehrfachauswahl möglich.



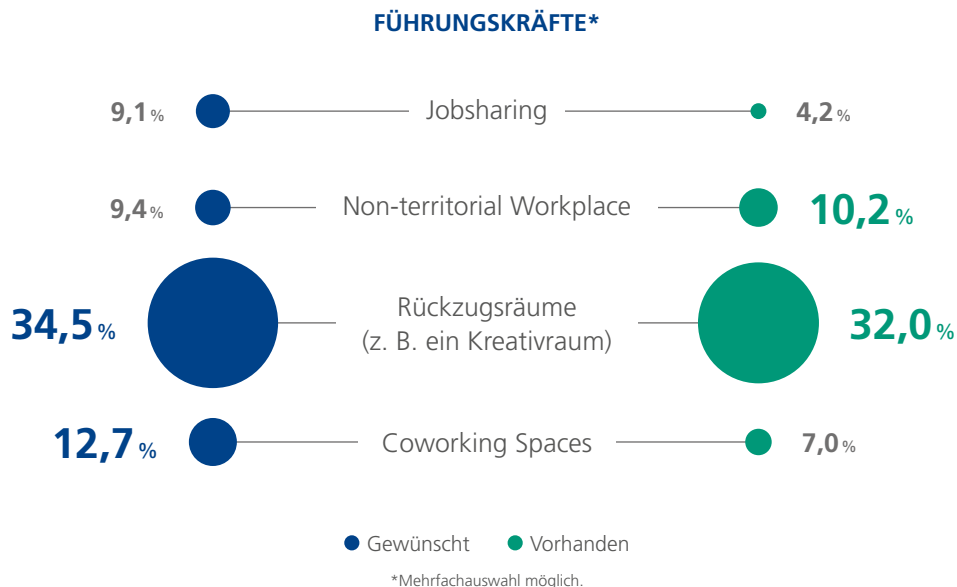
Im Hinblick auf *Großraum-* und *Einzelbüros* sind sich Fach- und Führungskräfte einig. So wünschen sich nur 3% der Fachkräfte und 4,2% der Führungskräfte, in einem *Großraumbüro* zu arbeiten. Einige Fach-

(19,8%) und Führungskräfte (24,9%) wünschen sich *Einzelbüros*. Auffällig ist, dass Führungskräfte häufiger in *Einzelbüros* arbeiten (müssen), als sie dies wünschen.

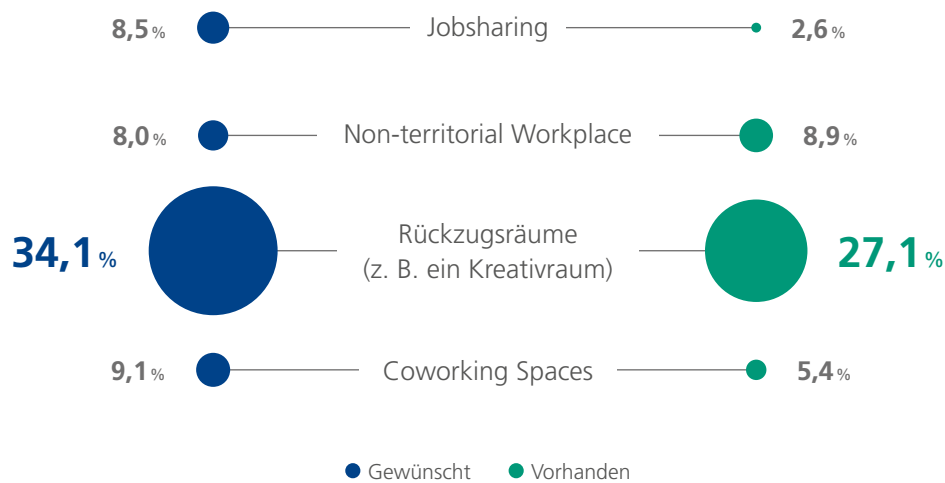
Kaum 10% wünschen sich neue Formen der Bürogestaltung

Neue Formen der Bürogestaltung scheinen weder besonders häufig vorhanden noch erwünscht zu sein. Das betrifft vor allem *Coworking Spaces*, *Jobsharing* und *Non-territorial Workplaces*. Kaum 10% der Fach- und Führungskräfte bestätigen, diese Formen der Bürogestaltung vorzufinden, geschweige denn, sich

zu wünschen. Rückzugsräume sind dagegen bei rund einem Drittel der Führungskräfte gewünscht und auch bei knapp einem Drittel vorhanden. Unter den Fachkräften wünscht sich ebenfalls ein Drittel *Rückzugsräume*, allerdings gibt nur rund ein Viertel an, diese auch vorzufinden.



FACHKRÄFTE*



WAS IST EIN COWORKING SPACE?

Spezielle Form der Arbeitsplatzgestaltung mit dem Ziel, mehrere Mitarbeiter in meist größeren, verhältnismäßig offenen Räumen zum Austausch anzuregen sowie die Kreativität zu fördern.

WAS IST JOBSHARING?

Mehrere Arbeitnehmer teilen sich die Aufgaben und Verantwortungen einer gemeinsamen Arbeitsstelle. Die genaue Aufteilung der Arbeitszeit obliegt in der Regel den Arbeitnehmern.

WAS IST EIN NON-TERRITORIAL WORKPLACE?

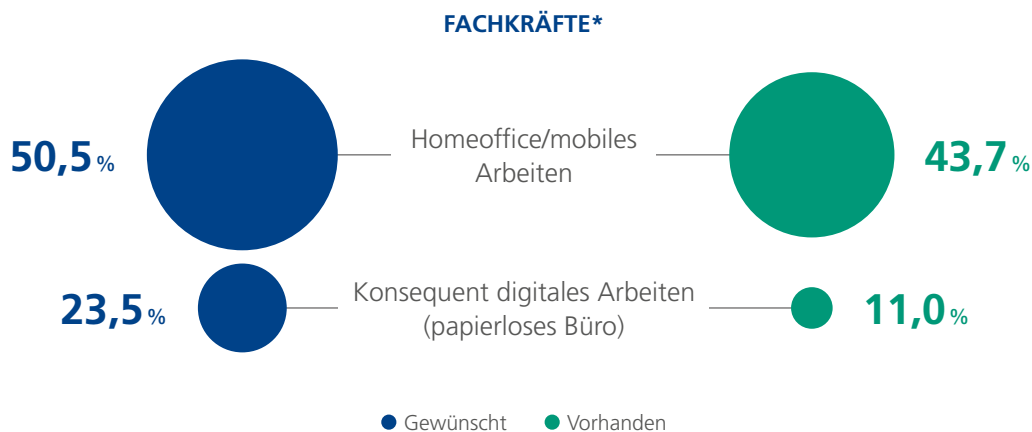
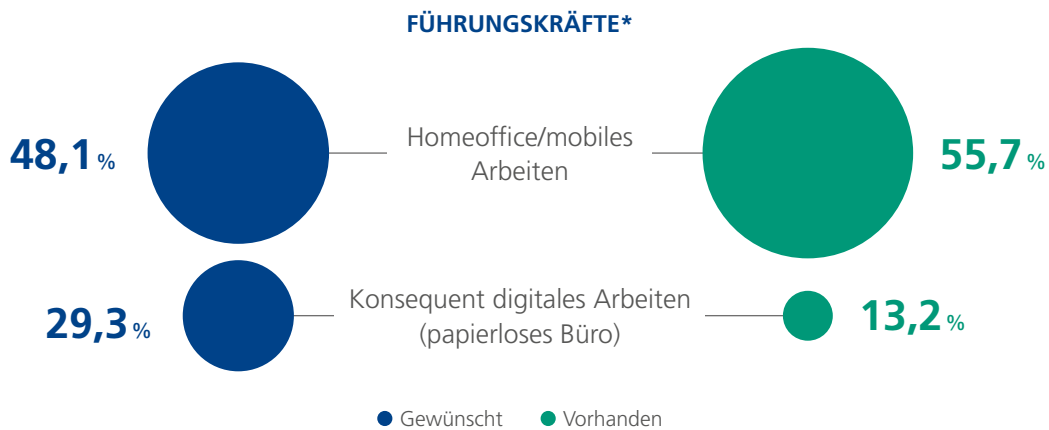
Eine spezielle Form der Arbeitsplatzteilung, bei der Arbeitsunterlagen zentral aufbewahrt werden, sodass frei wählbare Arbeitsplätze für die Mitarbeiter ohne feste Zuordnung entstehen.

Eine kleine Minderheit von Fach- und Führungskräften kann digital arbeiten

Mit Blick auf die Möglichkeit, im *Homeoffice* bzw. *mobil zu arbeiten*, ergeben sich keine auffälligen Unterschiede. Fast die Hälfte der Führungskräfte wünscht sich diese flexible Form des Arbeitens – ein ähnlich großer Teil gibt auch an, mobil bzw. im *Homeoffice* arbeiten zu können. Auch bei den Fachkräften stimmen Wunsch und Realität in etwa überein. So wünscht sich

auch hier die Hälfte der Fachkräfte *Homeoffice* bzw. *mobiles Arbeiten*. Deutliche Diskrepanzen zwischen Wunsch und Realität zeigen sich beim *papierlosen Arbeiten*. Deutlich mehr Fach- und Führungskräfte wünschen sich, papierlos zu arbeiten, als es solche gibt, die bereits konsequent auf Papier im Büro verzichten können.

*Mehrfachauswahl möglich.



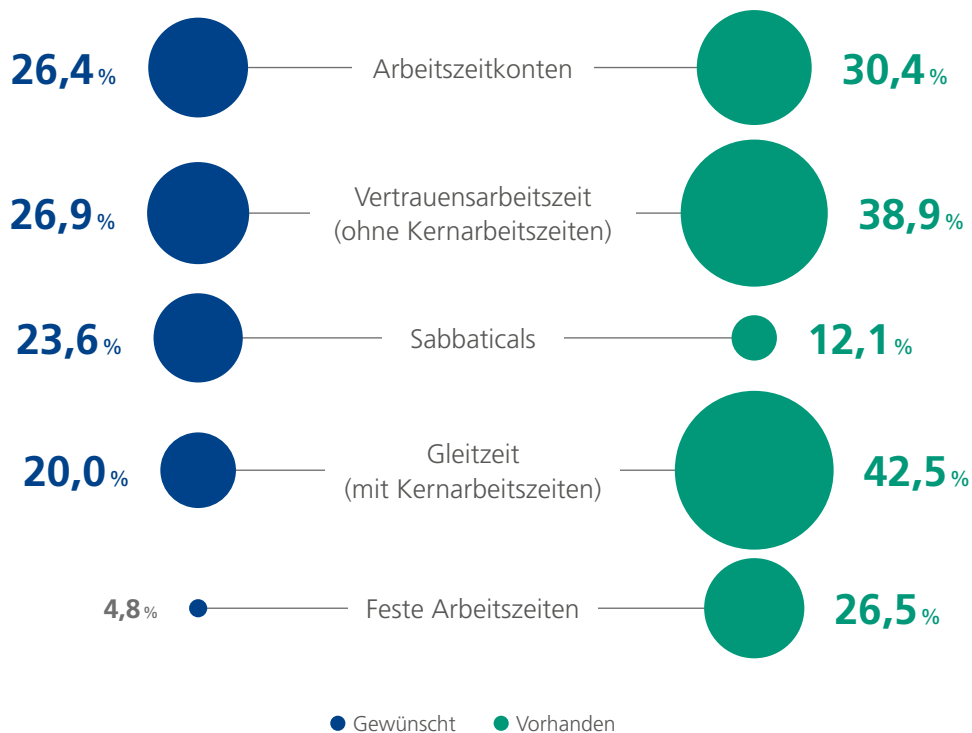
Feste Arbeitszeiten sind unerwünscht

Die Analyse der Bürostrukturen schließt neben der Bürogestaltung auch die Arbeitszeitmodelle mit ein. **Auf den ersten Blick zeigen die Ergebnisse hier vor allem eines: Kaum jemand wünscht sich feste Arbeitszeiten.** Trotzdem ist rund ein Drittel der Fachkräfte an feste Arbeitszeiten gebunden. Entgegen diesem Befund wünscht sich rund ein Viertel der Fach- und Führungskräfte Vertrauensarbeitszeit. Fachkräfte (24,3 %) arbeiten dabei seltener in Vertrauensarbeitszeit als Führungskräfte (38,9 %). Gleitzeit hin-

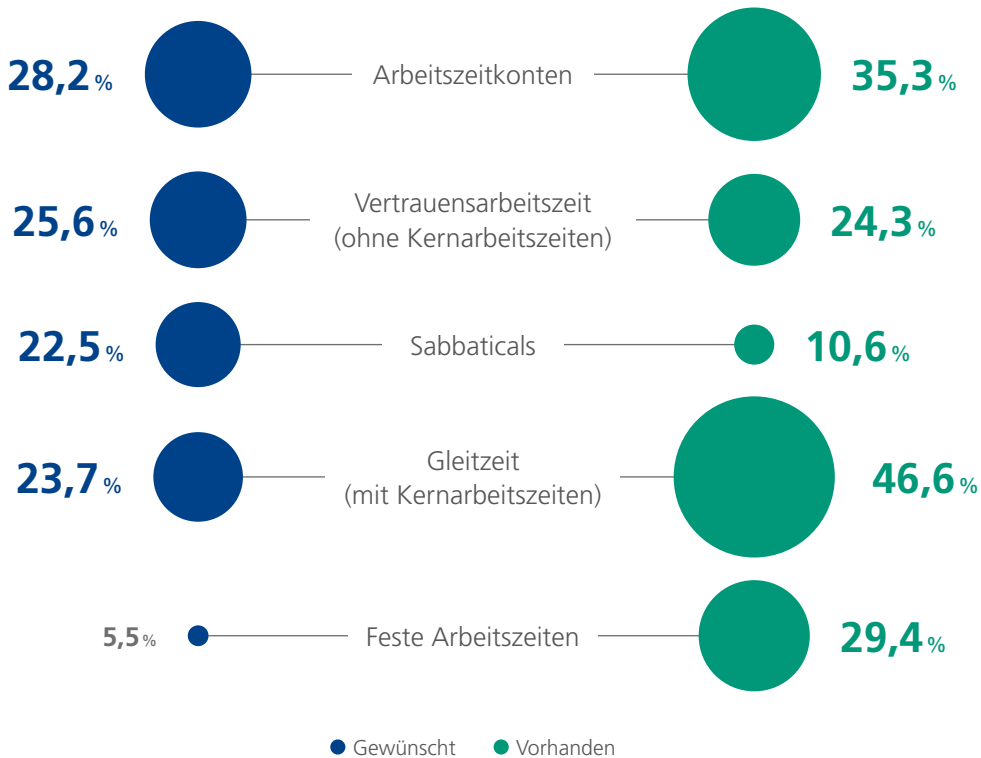
gegen ist relativ verbreitet (rund 40 % der Fach- und Führungskräfte), obwohl sich nur knapp ein Fünftel der Führungs- und ein Viertel der Fachkräfte dieses Arbeitszeitmodell wünscht. Ein ähnliches Muster zeigt sich bei Arbeitszeitkonten: Rund ein Viertel der Fach- und Führungskräfte wünscht sich Arbeitszeitkonten. In beiden Gruppen sind Arbeitszeitkonten häufiger vorhanden als gewünscht. Sabbaticals wünschen sich deutlich mehr Menschen, als davon Gebrauch machen können.

*Mehrfachauswahl möglich.

FÜHRUNGSKRÄFTE*



FACHKRÄFTE*



*Mehrfachauswahl möglich.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Virtuelles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten als ergänzende Modelle der Zukunft

Insgesamt also kann man Unternehmen nur empfehlen, die klassische Bürogestaltung um virtuelle Elemente zu erweitern. Entgegen des Trends sind neue Formen der Bürogestaltung nicht unbedingt „erwünschter“. Lediglich Rückzugsräume erfreuen sich erhöhter Beliebtheit. Stark präferiert werden dagegen Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten als digitale Formen der Büro-

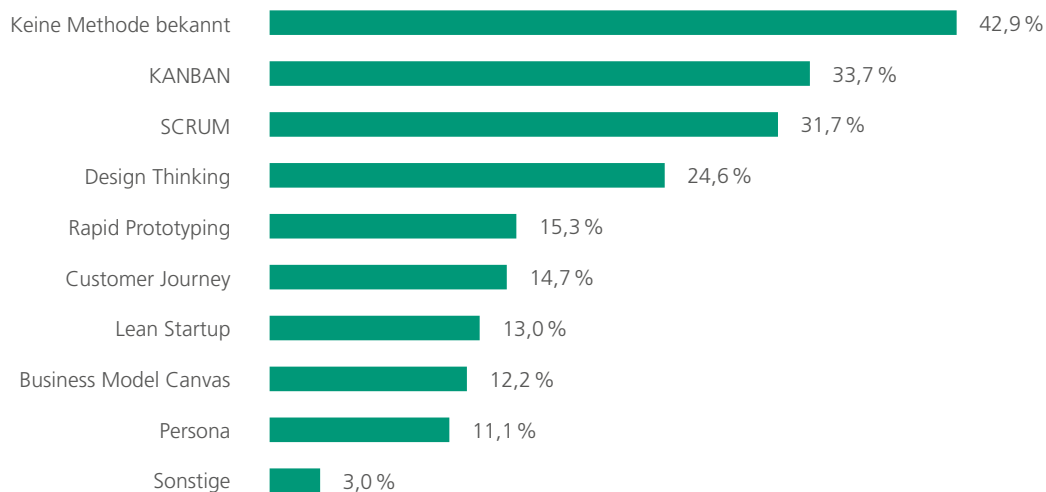
gestaltung. **Verbesserungspotenzial ergibt sich insbesondere für digitales, papierloses Arbeiten.** Hier könnten Organisationen deutlich moderner werden und besser auf die Wünsche ihrer Mitarbeiter eingehen. Im Hinblick auf die Arbeitszeiten sollten Organisationen, sofern möglich, den Wechsel von starren Arbeitszeitmodellen hin zu Vertrauensarbeitszeit forcieren, um den Mitarbeitern mehr Flexibilität und Selbstbestimmung zu ermöglichen.

Führungskräfte als Vorreiter in Sachen Agilität

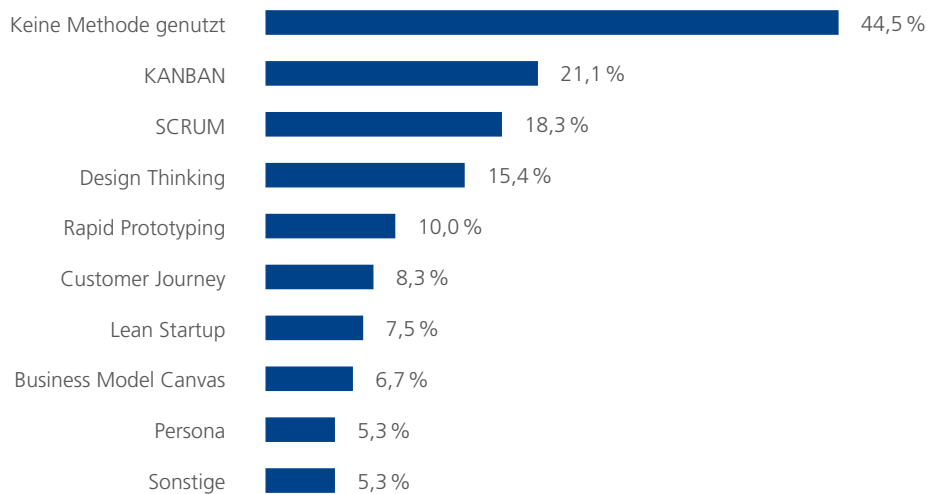
Die weitere Analyse zeigt, dass Führungskräfte agile Methoden signifikant häufiger kennen und nutzen als Fachkräfte. Die mit ihrer Position verbundene Entscheidungskompetenz könnte ein Grund dafür sein, warum sich **Führungskräfte verstärkt mit agilen Methoden auseinandersetzen: Sie entscheiden letztendlich darüber, wie ihr Team arbeitet und welche Methoden zum Einsatz kommen.** Dies verlangt eine gewisse Sensibilität für und Interesse an neuen Ideen

und Prozessen, um Bestehendes regelmäßig in Frage zu stellen und zu optimieren. Es ist angesichts zunehmend komplexer Herausforderungen und volatiler Rahmenbedingungen der digitalen Arbeitswelt daher ein gutes Zeichen, dass Führungskräfte beim Einsatz agiler Methoden vorangehen. Noch wichtiger wird sein, ihr Wissen in die Organisation zu tragen sowie ihre Mitarbeiter dazu zu ermutigen, agile Methoden zu nutzen.

BEKANNTHEIT AGILER METHODEN* BEI FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN



NUTZUNG AGILER METHODEN* VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN



Bekanntheit und Nutzung agiler Methoden



WAS SIND AGILE METHODEN?

Agile Methoden beschreiben moderne Ansätze und Prinzipien des Projektmanagements und des Entwicklungsprozesses. SCRUM, Design Thinking oder Customer Journey sind Beispiele agiler Methoden.

*Mehrfachauswahl möglich.

Die agilen Methoden

CUSTOMER JOURNEY

Methode zur Beschreibung aller Erfahrungsaspekte, die ein Kunde durch die Interaktion mit einem Produkt oder einem Unternehmen erlebt.

KANBAN

Methode zur Reduzierung parallel ausgeführter Aufgaben anhand eines KANBAN-Boards, welches den Workflow in Spalten darstellt (z. B. „to do“, „in progress“, „done“). Die zu erledigenden Aufgaben werden auf je einem Zettel sukzessive über das Board bewegt – die Spalte „in progress“ ist dabei limitiert.

PERSONA

„Personas“ veranschaulichen typische Vertreter einer bestimmten Zielgruppe mittels umfangreicher Charakterisierung. Durch die Beschreibung verschiedener Personas können sich Entwickler besser mit Zielgruppen identifizieren und deren Perspektiven einnehmen.

SCRUM

Gekennzeichnet durch den iterativen Entwicklungsprozess eines Produktes/Services. Dabei gibt es drei Rollen: Den Product Owner (Auftraggeber), den SCRUM Master, welcher darauf achtet, dass die SCRUM Prinzipien eingehalten werden, sowie das Team, welches in zeitlich beschränkten Arbeitszyklen einen Prototypen für die vom Product Owner gestellten Anforderungen erstellt.

BUSINESS MODEL CANVAS

Strategisches Management-Instrument zur Entwicklung und Planung konkreter Geschäftsmodelle. In einem einseitigen Chart werden u. a. die Kosten, die potenziellen Kunden, die Ressourcen sowie der Wertbeitrag des Geschäftsmodells beschrieben.

DESIGN THINKING

Ansatz zur Lösung komplexer, undefinierter/unbekannter Probleme. Die Schritte Verstehen, Beobachten, Synthese, Ideenfindung, Prototyp und Testen orientieren sich am Arbeitsprozess von Designern. Im Mittelpunkt dabei stehen die Nutzerbedürfnisse und -wünsche.

LEAN STARTUP

Methode, um schnell feststellen zu können, ob ein Produkt, Service oder eine Geschäftsidee am Markt funktioniert. Durch eine schnelle Realisierung am Markt können verschiedene Features getestet und das Feedback zur Optimierung genutzt werden.

RAPID PROTOTYPING

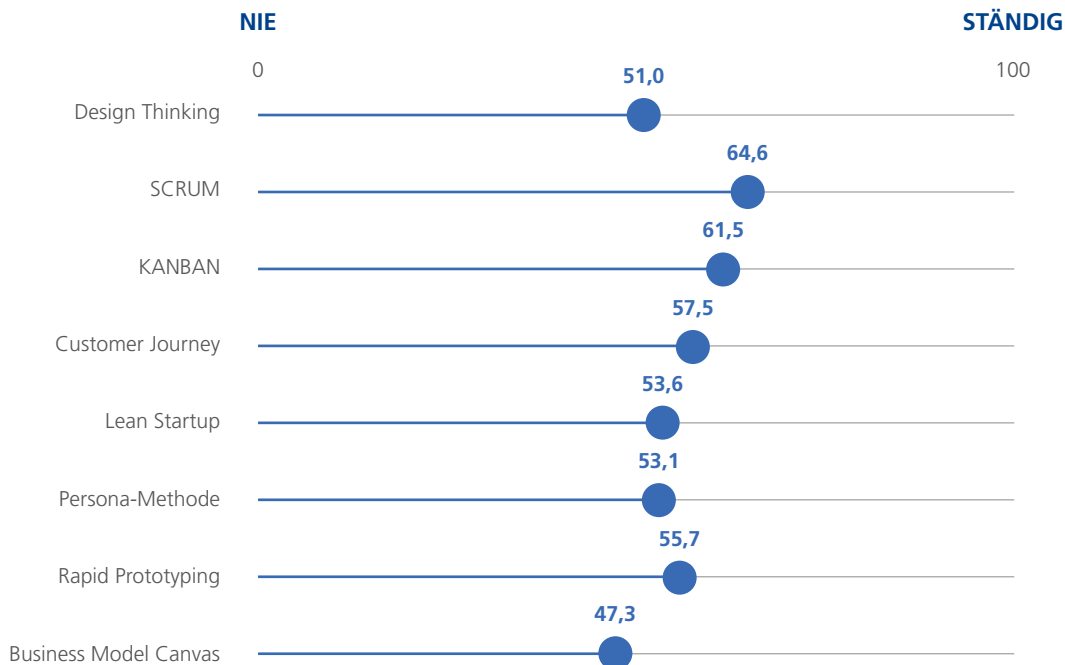
Methode, bei der durch die Anfertigung und das Testen eines Produkt-Prototyps frühzeitig (und noch während der Entwicklung) Fehler oder Schwächen des Produktes erkannt und optimiert werden können, und zwar durch direkte Prüfung mit dem Kunden.

Nutzungshäufigkeit agiler Methoden

Unter Fach- und Führungskräften, die eine oder mehrere agile Methoden nutzen, werden SCRUM und KANBAN am häufigsten genutzt. Allerdings sind die Unterschiede zu den anderen Methoden als marginal

zu bewerten. Insgesamt scheinen Fach- und Führungskräfte, die agile Methoden nutzen, diese zwar regelmäßig, aber nicht permanent einzusetzen.

SO HÄUFIG NUTZEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE AGILE METHODEN IN IHREM ALLTAG*



* Mittelwerte der Teilnehmer, die angaben, die jeweilige Methode zu kennen und zu nutzen.

Des Weiteren konnten keine statistisch relevanten Unterschiede zwischen Fach- und Führungskräften aufgedeckt werden, außer für Rapid Prototyping, welches signifikant häufiger von Führungskräften eingesetzt wird. **Ausgehend von den vorangegangenen Analysen zu Bekanntheit und Nutzung bedeutet**

dies, dass zwar mehr Führungskräfte behaupten, agile Methoden zu kennen und zu nutzen, die Häufigkeit des Nutzens agiler Methoden sich zwischen Fach- und Führungskräften allerdings kaum unterscheidet.

Agile Teams sind eine Seltenheit in Unternehmen

Bei der Untersuchung agiler Rollen werden vier spezifische Rollen fokussiert: SCRUM Master, SCRUM Mitglied, Product Owner sowie Agile Coach. **71 % der Teilnehmer geben an, dass es keine dieser Rollen in ihrer Organisation gibt oder nicht davon zu wissen.** Knapp ein Zehntel der Teilnehmer sagt, dass es SCRUM Master, SCRUM Mitglieder und/oder Agile Coaches in ihrer Organisation gibt. In fast einem Viertel der Organisationen existieren Product Owner. Die

deutlich höhere Zahl gegenüber den anderen Rollen kann darauf zurückzuführen sein, dass oft dieselben SCRUM Mitglieder, SCRUM Master und Agile Coaches für verschiedene Product Owner arbeiten. Demnach könnte ein SCRUM Team an der Entwicklung multipler Produkte beteiligt sein. Andererseits könnte die Rolle des Product Owners mit der Rolle eines klassischen Produktmanagers konfundiert sein.



WAS IST EIN AGILE COACH?

Der Agile Coach gilt häufig als Experte und ist vertraut im Umgang mit verschiedenen agilen Methoden und Theorien. Der Coach handelt undogmatisch und lösungsorientiert und versucht zusätzlich, durch relevantes Wissen in psychologischen und sozialwissenschaftlichen Kompetenzfeldern in beratender Funktion zu agieren.

WAS IST EIN PRODUCT OWNER?

Der Product Owner ist für die Wertmaximierung des Produkts sowie die Arbeit des Entwicklungsteams verantwortlich. Wie dies geschieht, kann je nach Organisation, SCRUM Team und Einzelperson stark variieren. Der Product Owner trägt letztendlich die Verantwortung.

WAS IST EIN SCRUM MASTER?

Der SCRUM Master ist für das Verständnis und die Durchführung von SCRUM verantwortlich. Er tut dies, indem er dafür sorgt, dass das SCRUM Team die Theorie, Praktiken und Regeln von SCRUM einhält. Der SCRUM Master ist ein Servant Leader für das SCRUM Team und hilft denjenigen, die kein Teil des SCRUM Teams sind, zu verstehen, welche ihrer Interaktionen mit dem Team sich hilfreich auswirken und welche nicht. Der SCRUM Master hilft dabei, die Zusammenarbeit so zu optimieren, dass der durch das SCRUM Team generierte Wert maximiert wird.

WAS IST EIN SCRUM TEAMMITGLIED?

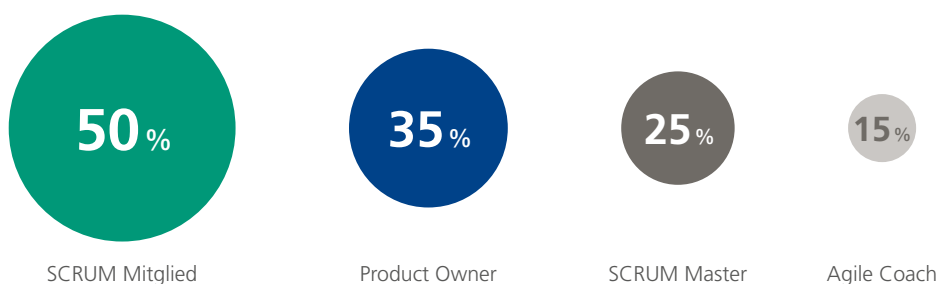
Jedes Teammitglied ist Teil eines Entwicklungsteams, welches am Ende eines redundanten Sprints ein fertiges Inkrement übergibt, das potenziell auslieferbar ist. Nur Teammitglieder erstellen das Produkt-Inkrement. Entwicklungsteams sind von der Organisation so strukturiert und befähigt, dass sie ihre eigene Arbeit selbst organisieren und managen.

Nur 10 Prozent der Teilnehmer arbeiten agil

Lediglich 10 % der Teilnehmer sind laut eigener Aussage Mitglied eines SCRUM Teams und üben eine oder mehrere der zugehörigen Rollen aus.

Am häufigsten wird die Rolle des SCRUM Mitglieds (50 %) ausgefüllt. Die Rolle des Agile Coaches wird nur von 15 % ausgefüllt.

DIESE ROLLE HABEN MITGLIEDER EINES SCRUM TEAMS*



* Die Werte beziehen sich auf die Teilnehmer, die vorher angaben, einem SCRUM Team anzugehören, Mehrfachauswahl möglich

Interne und externe Ausrichtung agiler Organisationen

Um den agilen Status quo von Unternehmen zu erfassen, wurden unterschiedliche Merkmale agiler Organisationen abgefragt. Um die Komplexität der Analyse zu reduzieren und inhaltliche Parallelen aufzuzeigen, wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Diese fasst die Merkmale nach inhaltlicher Verwandtschaft zu zwei Faktoren zusammen: Interne Ausrichtung (*Agile Organisation*) und Externe Ausrichtung (*Organisationale Geschwindigkeit*).

INTERNE AUSRICHTUNG: AGILE ORGANISATION

Der erste Faktor *Agile Organisation* fokussiert in erster Linie interne Kultur und Kollaboration. Zentrales Merkmal ist eine offene Kommunikation, in der Wissen und Informationen bereitwillig ausgetauscht und Fehler konstruktiv adressiert werden. Darüber hinaus wird das Einbringen und Experimentieren mit neuen Ideen gefördert, um Innovation und Fortschritt voranzutreiben. Neben diesen Aspekten spielen Transparenz und Mitbestimmung eine entscheidende Rolle. Unternehmensbezogene Informationen und Daten sind für alle

Mitarbeiter frei zugänglich. Die Rollen der Mitarbeiter sind klar definiert und werden auch aktiv nach außen kommuniziert, um Konflikte zu vermeiden.

EXTERNE AUSRICHTUNG: ORGANISATIONALE GESCHWINDIGKEIT

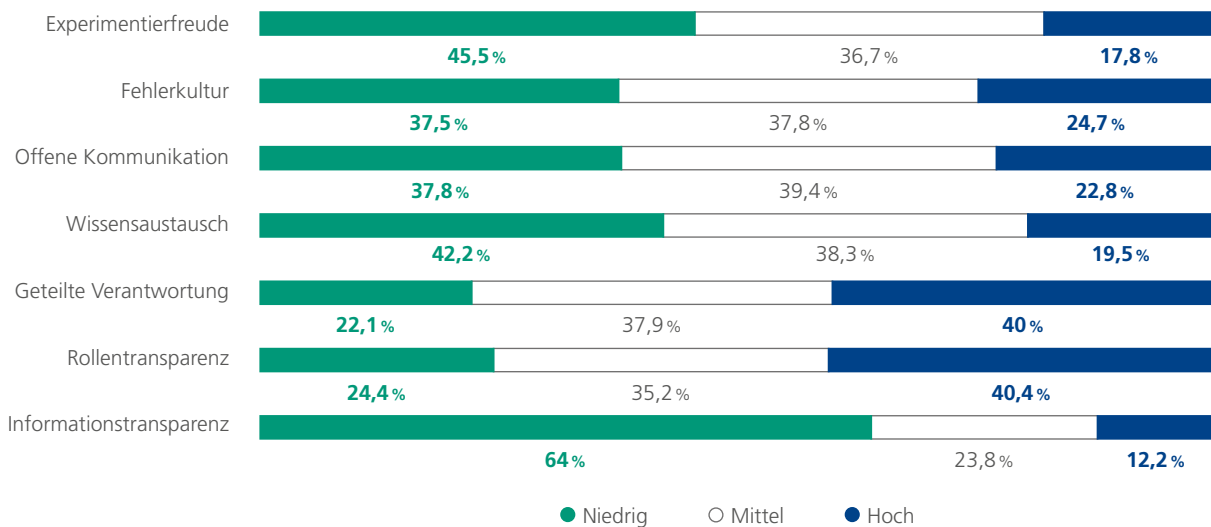
Der zweite Faktor *Organisationale Geschwindigkeit* ist extern ausgerichtet; Veränderung und Umsetzung stehen im Mittelpunkt. Vordergründig geht es hier um die Veränderungsfähigkeit und die Handlungsorientierung der Organisation. Das bedeutet, dass Unternehmen mit hoher organisationaler Geschwindigkeit sich Veränderungen am Markt schnell anpassen können, indem sie schnell Entscheidungen treffen und Produkte und Dienstleistungen rasch auf den Markt bringen. Neue Opportunitäten werden proaktiv erschlossen, Risiken durchaus bereitwillig eingegangen und einkalkuliert. Das Unternehmen operiert in hohem Maße kundenzentriert, um effektiv auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen zu können. Schließlich fördert die Organisation den Einsatz agiler Methoden.

Offene Kommunikation und Transparenz als Erfolgsfaktoren

Generell ergibt sich ein ausbaufähiges Bild für agile Strukturen von Unternehmen in Deutschland. Die meisten Merkmale werden von Fach- und Führungskräften in ihren Unternehmen mehrheitlich nicht wahrgenommen, so etwa die Aspekte *Informationstransparenz* (von 64 % als niedrig bewertet) und *Wissensaustausch* (von 42 % als niedrig bewertet). Etwa jeder dritte Teilnehmer gibt an, dass die *Fehlerkultur* in seiner Organisation nur schwach ausgeprägt ist – ein ähnliches Ergebnis wie das der offenen Kommunikationskultur. Eine klare Rollenverteilung und geteilte Verantwortung finden sich dagegen häufiger

(von rund 40 % als hoch bewertet). Diese Ergebnisse implizieren Handlungsbedarf für Organisationen in Deutschland, um erfolgreich agil agieren zu können. Die aktive Förderung einer *offenen Kommunikation* und *Informationstransparenz* kann als Basis für einen konstruktiven *Wissensaustausch* und die Diskussion von Fehlern gesehen werden und sollte demnach zuerst angegangen werden. Besonders Führungskräfte sollten eine offene und konstruktive Kommunikation vorleben und dafür Sorge tragen, dass sich diese Art der Kommunikation in der gesamten Organisation manifestiert.

INTERNE AUSRICHTUNG: AGILE ORGANISATION

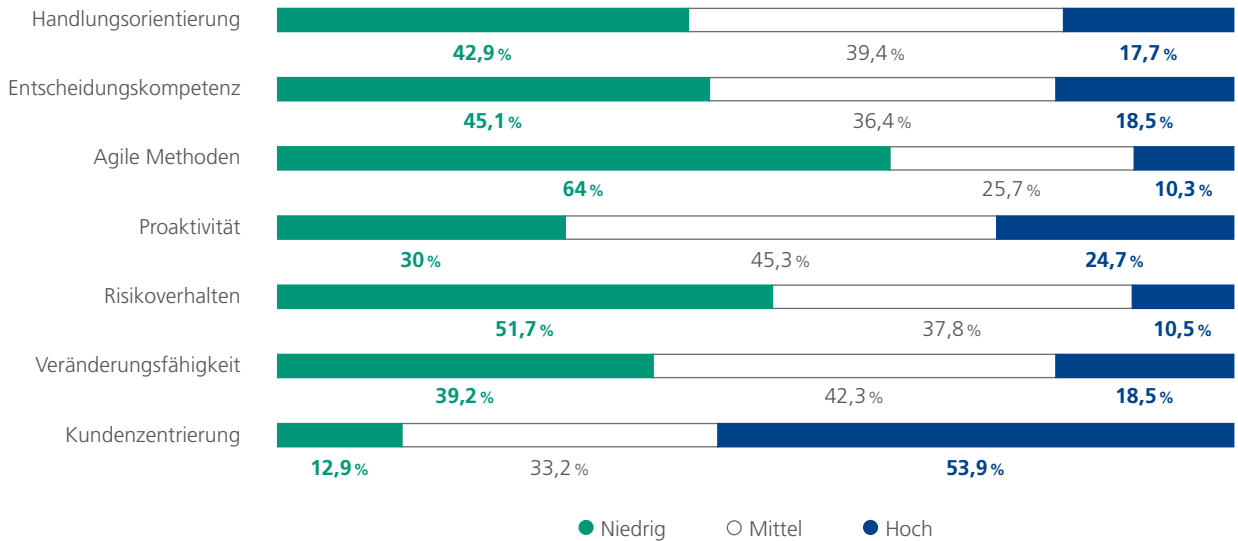


Veränderungsfähigkeit bedarf Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit

Den Teilnehmenden zufolge agieren Unternehmen in Deutschland mehrheitlich *kundenzentriert* (54 %). Allerdings werden *Entscheidungskompetenz* (18 %), *Handlungsorientierung* (18 %) und der *Einsatz agiler Methoden* (10 %) von der Mehrheit der Fach- und Führungskräfte kaum bis gar nicht wahrgenommen. Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, wird von der Hälfte der Teilnehmer als niedrig bewertet. Immerhin attestiert rund ein Viertel der Teilnehmer seiner Organisation eine hohe *Proaktivität*. Erneut wird erheblicher Handlungsbedarf deutlich. **Die starke Kundenzent-**

rierung ist positiv hervorzuheben; dennoch mangelt es an Entscheidungsfähigkeit und Handlungsorientierung, also an Geschwindigkeit, sich an die externe Umwelt anzupassen. Organisationen sollten ihre Entscheidungskompetenz und Handlungsfähigkeit perspektivisch verbessern, um mit der Transformations-Geschwindigkeit der digitalen Arbeitswelt Schritt zu halten. Maßnahmen zur Verbesserung der *Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit* könnten zum Beispiel kürzere Entscheidungswege (flache Hierarchien) und/oder autonome, sich selbst steuernde Teams sein.

EXTERNE AUSRICHTUNG: ORGANISATIONALE GESCHWINDIGKEIT



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Mehr Aufklärung hinsichtlich agiler Methoden und Rollen

Organisationen sollten ihre Belegschaft stärker für agile Methoden und Rollen (SCRUM Teams) sensibilisieren. Beispielsweise können Informationsveranstaltungen oder Impulsvorträge Interesse wecken. Weiterbildungsangebote, z. B. zum SCRUM Master oder in Design Thinking, könnten den Einsatz agiler Methoden weiter stärken.

Selbstbestimmtes Arbeiten, Mitbestimmung und Freiräume fördern

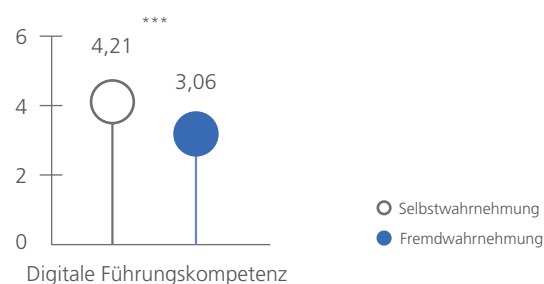
Organisationen sollten ihren Mitarbeitern mehr Freiräume und Flexibilität gewähren, z. B. durch mobiles Arbeiten und/oder Vertrauensarbeitszeit. Außerdem sollten alle Mitarbeiter, d. h. mit und ohne Führungsverantwortung, in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. So können Organisationen ihre Mitarbeiter motivieren und gleichzeitig von verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen profitieren.

4

Digitale Führungskompetenz

SCHLÜSSELKOMPETENZ VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT

Die vorliegende Studie zeigt ähnliche Abweichungen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung von digitaler Führungskompetenz durch Fach- und Führungskräfte, wie sie bereits in der Studie „Die Kunst des Führens im Digitalen Zeitalter“ (2018) mit Blick auf spezifische Führungsstile deutlich wurden.



Mittelwerte auf einer 6-stufigen Skala von 0 („niemals“) bis 6 („immer“) ***p <.001.

Führungskräfte schätzen ihre digitale Führungskompetenz signifikant höher ein, als Fachkräfte sie ihren Vorgesetzten zubilligen. Diese Diskrepanz legt nahe, dass entweder Führungskräfte ihre digitale Führungskompetenz überschätzen oder Fachkräfte die digitale Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten unterschätzen. **Hier könnte ein konstruktiver Dialog**

zwischen Führungs- und ihren Fachkräften angeleitet werden, um das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und perspektivisch zu verbessern. Ausgangspunkt für diesen Dialog könnten feedback-basierte Instrumente wie der Kienbaum Leadership Compass sein.

i

WAS IST DIGITALE FÜHRUNGSKOMPETENZ?

Digitale Führungskräfte sind Pioniere und Vorbilder im Umgang mit digitalen Technologien. Sie verstehen es, ihre Mitarbeiter im virtuellen Team zu führen und binden diese aktiv in die Entscheidungsfindung ein. Veränderungen sehen sie als Chance und spornen so ihre Mitarbeiter an, mit neuen Ideen zu experimentieren.

Digitale Führungskompetenz geht mit organisationaler Agilität einher

Korrelationsanalysen liefern erste Evidenz für die Assoziation digitaler Führungskompetenz mit organisationaler Agilität, Innovation und Performance. Hier sind einige Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung besonders hervorzuheben. Die Zusammenhänge sind insbesondere in der Fremdwahrnehmung durch die Fachkräfte mit Agilität, Innovationsleistung und Unternehmensleistung assoziiert. Das bedeutet, dass

Fachkräfte, die eine ausgeprägte digitale Führungskompetenz bei ihren Vorgesetzten erleben, auch eine ausgeprägte interne und externe Ausrichtung organisationaler Agilität sowie erhöhte Innovationsleistung im Team und Unternehmensleistung in ihrer Organisation wahrnehmen. **Digitale Führungskompetenz scheint sich in mehrfacher Hinsicht positiv auszuwirken und bedarf daher erhöhter Aufmerksamkeit.**



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Digitale Führungskompetenz stärken

Organisationen haben die Aufgabe, Mitarbeiter und Führungskräfte für digitale Führungskompetenzen zu sensibilisieren. Darauf aufbauend können Führungskräfte geschult werden, um

digitale Führungskompetenzen – etwa die virtuelle Arbeit im Team oder den Umgang mit digitalen Technologien im beruflichen Alltag – zu erlernen. Regelmäßiges Feedback durch die Geführten ist hierbei ein wichtiger Baustein, um Reflektions- und Lernprozesse anzuregen.

5

Performance

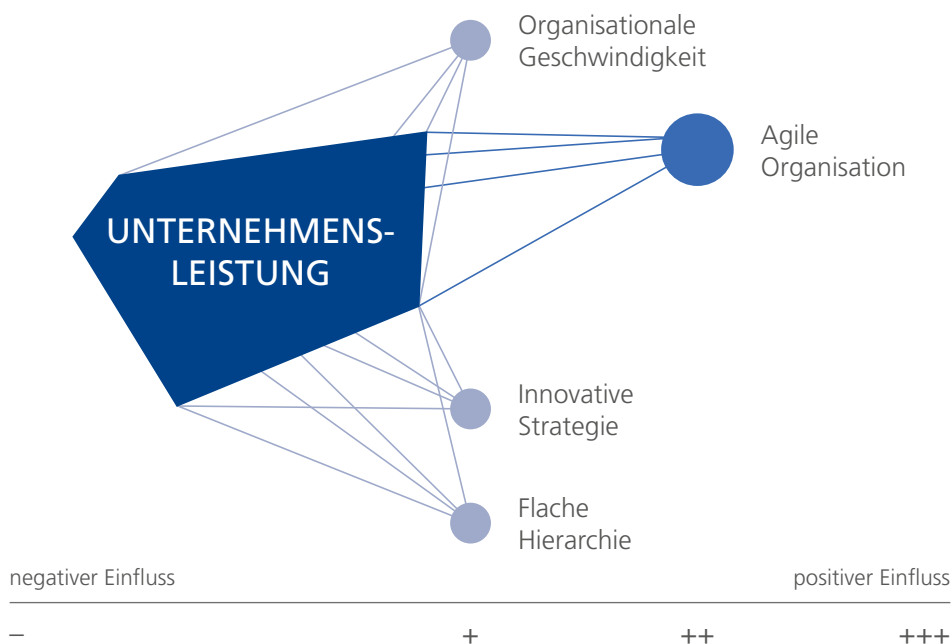
WIE WIRKT SICH AGILITÄT AUF DEN UNTERNEHMENSERFOLG AUS?



Agilität, flache Hierarchien und innovative Strategien fördern die Unternehmensleistung

In der weiteren Analyse wurden multiple Regressionen berechnet, um die Auswirkung organisationaler Agilität, digitaler Führungskompetenz, Strategie und Hierarchie auf die wahrgenommene Unternehmensleistung zu untersuchen. Im Rahmen dieser Analyse wurde auf die Perspektive der Führungskräfte zurückgegriffen. **Die Ergebnisse zeigen, dass besonders eine agile**

Organisation und hohe organisationale Geschwindigkeit die Unternehmensleistung positiv beeinflussen, begleitet von flachen Hierarchien und einer auf Innovation ausgerichteten Strategie. Insgesamt kann die wahrgenommene Unternehmensleistung zu 67 % durch die vier Prädiktoren vorhergesagt werden.

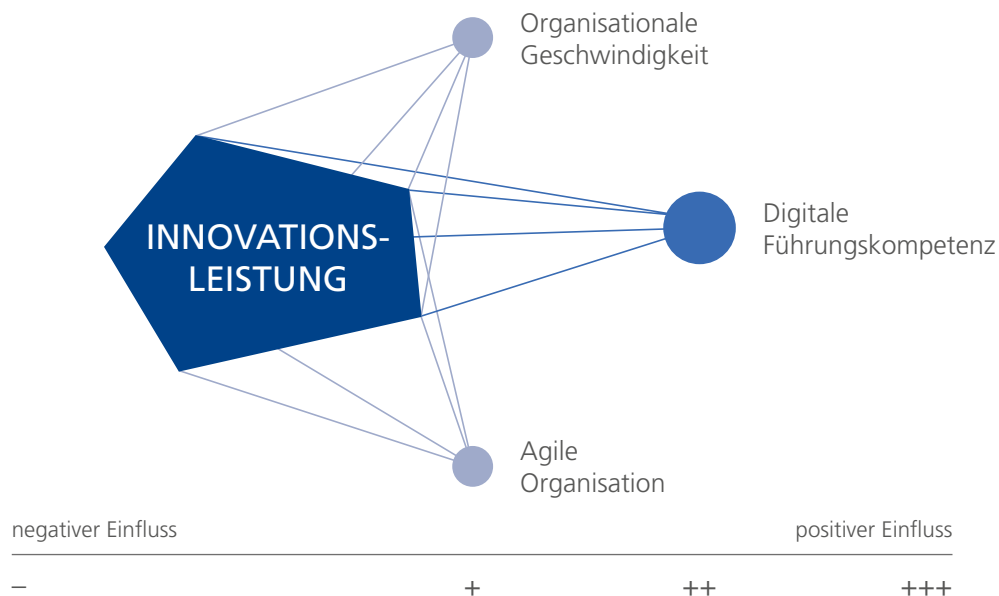


Schematische Darstellung der signifikanten Regressionskoeffizienten der multiplen Regressionsanalyse mit $p < .001$, $R^2 = .67$

Agilität und Digitale Führungskompetenz fördern die Innovationsleistung im Team

Um die teambasierte Innovationsleistung durch agile bzw. digitale Strukturen vorherzusagen, wurde eine weitere multiple Regression aus Sicht der Fachkräfte gerechnet. **Die Ergebnisse zeigen auf, dass hier vor allem die bei den Vorgesetzten wahrgenommene**

digitale Führungskompetenz (Fremdwahrnehmung), eine agile Organisation und eine hohe organisationale Geschwindigkeit die Innovationsleistung entscheidend (zu 33 %) vorhersagen.



Schematische Darstellung der signifikanten Regressionskoeffizienten der multiplen Regressionsanalyse mit $p < .001$, $R^2 = .33$

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse der Regressionsanalysen, dass die wahrgenommene Unternehmensleistung stärker durch agile Strukturen determiniert ist, während die Team-Innovationsleistung zwar durch agile Strukturen gefördert, jedoch am stärksten von digitaler Führungskompetenz beeinflusst wird. Organisationen müssen die notwendigen Rahmenbedingungen für den unternehmerischen Erfolg

schaffen. **Dazu gehört nicht nur die Umstellung auf agile Strukturen, flache Hierarchien und eine innovative Strategie, sondern auch die entsprechenden digital kompetenten Führungskräfte, die den Wandel in die Organisation tragen und die Mitarbeiter motivieren, digitale Technologien und agile Methoden einzusetzen, um die notwendige Innovationsleistung zu fördern.**

Empfehlungen für Unternehmen

SCHLÜSSELFAKTOREN DIGITALER ARBEIT



Das Ziel dieser Studie war es, die digitale Arbeitswelt und ihre definierenden Charakteristika zu erforschen. Im Vordergrund standen Veränderungen und Merkmale, die durch stetigen technologischen Wandel geprägt sind, sowie Strukturen, die notwendig sind, um diesen Wandel zu gestalten. Von zentralem Interesse waren deshalb die Motivation von Fach- und Führungskräften in Deutschland gegenüber bedeutenden Aspekten der digitalen Arbeitswelt sowie der Status quo agiler Strukturen in deutschen Organisationen.

DIE MITARBEITER SIND BEREIT FÜR DIE DIGITALE ARBEITSWELT, DIE ORGANISATIONEN NOCH NICHT

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Fach- und Führungskräfte zwar motiviert und bereit sind, die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt anzunehmen und erfolgreich zu meistern, die Organisationen, in denen sie beschäftigt sind, jedoch kaum auf agile Strukturen umgestellt haben. Bei Fach- und Führungskräften wird eine generelle Präferenz für agile Aspekte, die für selbstbestimmte Arbeit stehen, gegenüber digitalen Aspekten deutlich. Sowohl für digitale als auch für agile Aspekte der neuen Arbeitswelt zeigte sich, dass sich Führungskräfte motivierter gaben als Fachkräfte. Dem entgegen ergab sich ein Konsens der Fach- und Führungskräfte bezüglich der digitalen Selbstwirksamkeit und digitaler

Angst. Die umfangreiche Analyse agiler Strukturen deckte erhebliche Defizite auf. Angefangen bei den Artefakten, die konservative Bürostrukturen und Arbeitszeitmodelle fokussieren, spiegelt sich in der Gegenüberstellung von Wunsch und Realität wider, dass Fach- und Führungskräfte selbstbestimmter und digitaler arbeiten wollen.

Die Abwesenheit von agilen Methoden und agilen Rollen in den Organisationen zeigt Handlungsbedarf für selbstbestimmtes, agiles Arbeiten und steht in Widerspruch zu Motivation und Wünschen der Fach- und Führungskräfte. Auf organisationaler Ebene konnten eine interne sowie eine externe Ausrichtung organisationaler Agilität identifiziert werden, die in ihren Ausprägungen erhebliche Mängel aufweisen und diesen Kontrast verstärken. Die für die Entwicklung und Implementierung agiler Strukturen notwendigen digitalen Führungskompetenzen werden von Fach- und Führungskräften unterschiedlich wahrgenommen und können so als ein möglicher Indikator für die defizitäre Umsetzung agiler Strukturen gesehen werden. Vor dem Hintergrund des positiven Einflusses organisationaler Agilität und digitaler Führungskompetenz für die wahrgenommene Unternehmens- und Innovationsleistung kommt dieser Erkenntnis bedeutende Relevanz zu, da sie Organisationen die Notwendigkeit aufzeigt, ihre Strukturen neu zu denken.

DER AGILE KERN UND SELBSTBESTIMMTES ARBEITEN

Organisationen sollten sich die aktuell vorhandene Motivation von Fach- und Führungskräften zunutze machen und die Transformation hin zu agileren Strukturen forcieren. **Diese Transformation sollte aus dem Inneren der Organisation durch einen Kulturwandel entwickelt werden.** Beginnend mit simplen Veränderungen sollten Bürostrukturen, Arbeitszeitmodelle und Methoden verändert werden,

die die Mitarbeiter zu mehr Selbstbestimmung befähigen. Es braucht außerdem ein digitales Mindset, um den Wandel nachhaltig zu implementieren. Führungskräfte sollten hierfür gezielt Kollaboration, Informationstransparenz, Wissensaustausch, Flexibilität und eine Fehlerkultur fördern, um so die Mitarbeiter zu agilem Arbeiten zu ermutigen und den Wandel von innen zu gestalten.

HANDLUNGS- UND UMSETZUNGS-ORIENTIERUNG

Ein erfolgreicher kultureller Wandel sollte Hand in Hand gehen mit einer verbesserten Handlungseffektivität. **Die zentralen Determinanten dieser Handlungseffektivität sind Kundenzentriertheit, proaktives Monitoring der Umwelt sowie eine erhöhte Risikobereitschaft, um die Veränderungs-, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Organisati-**

on zu verbessern und den Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt anzupassen. Diese Merkmale agiler Strukturen sollten ebenfalls von Führungskräften gefördert und vorgelebt werden, damit Organisationen die nötige Handlungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit für nachhaltigen Erfolg entwickeln können.

DYNAMISCHE STABILITÄT

In einer digitalen, sich stetig verändernden und zunehmend komplexen Arbeitswelt ist die Veränderung eine der wenigen Konstanten. Organisationen, die intern und extern auf Agilität ausgerichtet sind, können so einen Zustand der dynamischen Stabilität erreichen, hier verstanden als langfristiger unternehmerischer Erfolg. Dies kann nur erreicht werden, wenn Organisationen die Fähigkeiten und die Bereitschaft entwickeln, die Dynamik der digitalen Welt entsprechend zu steuern. **Eine dynamisch stabile Organisation hat demnach agile Strukturen in ihrem Organisationsdesign verankert und in ihrer Kultur verinnerlicht, um**

ihre Mitarbeiter zur nötigen Anpassungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit für die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt zu befähigen.

Die Mitarbeiter glaubhaft von diesem Wandel und seinen Konsequenzen zu überzeugen, ist die Crux dieses Zustands. **Denn nur Mitarbeiter, die die neuen Strukturen annehmen, werden Organisationen langfristig zum Erfolg führen.** Um die Mitarbeiter zu überzeugen, sind deshalb besonders Führungskräfte gefragt, die digital kompetent und bereit für den Wandel sind.

Lessons Learned

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE ZUSAMMENGEFASST

1. **Agile Aspekte sind motivierender als digitale.** Fach- und Führungskräfte in Deutschland wollen selbstbestimmt arbeiten. Insbesondere Flexibilität und Mitbestimmung scheinen zu motivieren.
2. **Führungskräfte zeigen sich motivierter für die digitale Arbeitswelt als Fachkräfte.** Führungskräfte sollten daher ihre Vorreiterrolle nutzen, um digitale Strukturen zu etablieren und Fachkräfte zu motivieren.
3. **Wissen und persönliche Entwicklung als positive Konsequenzen der digitalen Arbeitswelt.** Fach- und Führungskräfte sind sich einig, dass die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt sie in ihrer persönlichen Entwicklung und dem Erlernen neuen Wissens unterstützen.
4. **Fach- und Führungskräfte sind überzeugt, die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt erfolgreich zu meistern.** *Digitale Selbstwirksamkeit* und *Work Engagement* gehen mit niedrigem Angst-Empfinden für die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt einher.
5. **Neue Formen der Bürogestaltung kaum erwünscht.** Kaum ein Teilnehmer wünscht sich *Coworking Spaces*, *Jobsharing* oder *Non-territorial Workplaces*.
6. **Kaum jemand wünscht sich feste Arbeitszeiten.** Fach- und Führungskräfte wünschen sich mehr Selbstbestimmung in ihren Arbeitszeitmodellen.
7. **Nur 10% der Befragten arbeiten in einem SCRUM Team.** 71% der Fach- und Führungskräfte gaben an, dass es keine agilen Rollen in ihrer Organisation gibt und nur jeder Zehnte gab an, selbst eine Rolle in einem SCRUM Team auszufüllen.
8. **Agile Methoden sind zwar mehrheitlich bekannt, aber werden noch nicht genutzt.** Führungskräfte kennen und nutzen eher agile Methoden als Fachkräfte.
9. **KANBAN, SCRUM und Design Thinking sind die bekanntesten agilen Methoden.** Die Verwendung agiler Methoden unterscheidet sich dabei deutlich nach Branchen.
10. **Verbesserungspotenzial in beiden Ausrichtungen organisationaler Agilität.** Besonders bei den Aspekten der internen *Informationstransparenz* und dem internen *Wissensaustausch* sowie der *Entscheidungskompetenz* und *Handlungsfähigkeit* nach extern wurde Handlungsbedarf deutlich.
11. **Diskrepanz in Selbst- und Fremdwahrnehmung digitaler Führungskompetenzen.** Führungskräfte schätzen ihre digitalen Führungskompetenzen deutlich besser ein als Fachkräfte es ihren Führungskräften zugestehen.
12. **Agilität, flache Hierarchien und innovative Strategien fördern die Unternehmensleistung.** Digitale Führungskompetenz spielt mit Blick auf die wahrgenommene Unternehmensleistung dagegen keine entscheidende Rolle.
13. **Agilität und Digitale Führungskompetenz fördern die Innovationsleistung im Team.** Digitale Führungskompetenz ist hier einer der zentralen Prädiktoren.

KONTAKT

Dr. Sebastian Dettmers
Geschäftsführer StepStone Continental Europe
sebastian.dettmers@stepstone.de

Dr. Anastasia Hermann
Head of Research StepStone
anastasia.hermann@stepstone.de

Dr. Tobias Zimmermann
Research Manager StepStone
tobias.zimmermann@stepstone.de

Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director & Partner der Kienbaum
Consultants International GmbH und Geschäftsführer
Kienbaum Institut @ ISM
walter.jochmann@kienbaum.de

Prof. Dr. Michael Knappstein
Akademischer Leiter Kienbaum Institut @ ISM
michael.knappstein@kienbauminstitut-ism.de

Lukas Maximilian Fastenroth
Wissenschaftlicher Mitarbeiter Kienbaum Institut @ ISM
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

IMPRESSUM

StepStone GmbH
Völklinger Straße 1
40219 Düsseldorf
info@stepstone.de

Kienbaum Institut @ ISM
für Leadership & Transformation GmbH
Otto-Hahn-Straße 19, 44227 Dortmund
info@kienbauminstitut-ism.de