

EIGENVERANTWORTUNG

Wie es mit dem Wollen, Können und Dürfen von Eigenverantwortung in Unternehmen tatsächlich aussieht



ComTeam STUDIE 2017 | Ergebnisbericht

Eigenverantwortung und Macht in Unternehmen

Inhalt

Executive Summary	3
Eigenverantwortung	4
Die Forderung nach mehr Eigenverantwortung ist in aller Munde	6
Befragte erleben beim Mittelmanagement ein Missverhältnis zwischen Macht und Verantwortung	9
Bereitschaft zur Verantwortung: Top-Management führt die Wertung an	14
Verantwortlichkeiten sind klar verteilt	18
Kontrolle abgeben? Die Befragung ergibt ein geteiltes Bild	20
Fazit	24
Methodik	26
Quellen	29
Impressum	31

Soweit im Rahmen dieses Studienberichts personenbezogene Bezeichnungen im Maskulinum erfolgen, wird diese Form der besseren Lesbarkeit halber verallgemeinernd und wertungsfrei verwendet und bezieht sich auf beide Geschlechter (generisches Maskulinum).

EIGENVERANTWORTUNG

des Einzelnen erfolgskritisch für den digitalen Wandel

Executive Summary

Nichts rüttelt derzeit mehr an althergebrachten Unternehmensstrukturen als die digitale Transformation. Erstmals in der Geschichte werden Unternehmen mit dem Umstand konfrontiert, dass die oberste Führungsriege für die digitalen Kernelemente ihrer Zukunft nicht mehr kompetent genug ist. Die Generation der Entscheidungsträger, also Vorstände und Top-Manager, sind in den komplexen Anforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, als Nicht-Digital-Natives, schlichtweg nicht zu Hause. Das bedeutet, Folgendes muss sich ändern:

- Mehr eigenverantwortliche Arbeit für viele
- Weniger Hierarchie, mehr Subsidiarität
- Mehr Einfluss auf Entscheidungen für die Jungen

Kurz gesagt, der viel zitierte Kulturwandel wird zum Schlüsselfaktor. Als Spezialisten für Veränderung begleiten die Berater von ComTeam Unternehmen bei diesem Prozess. Daher wollten die Studieninitiatoren wissen, wie es denn aktuell in deutschen Unternehmen um die Verteilung von Macht und Verantwortung bestellt ist. Kommt die Forderung nach Stärkung von Eigenverantwortung auch bei den Arbeitnehmern an? Wie sieht es mit der Umsetzung aus, sind Veränderungen in der Praxis von den verschiedenen Unternehmensebenen wahrnehmbar?

Die Ergebnisse der aktuellen ComTeam Studie sprechen eine klare Sprache:

- Als Verlierer bei der neuen Verteilung von Macht und Verantwortung scheint das mittlere Management hervorzugehen. Hier konnte ein starkes Missverhältnis zwischen viel Verantwortung und wenig Macht festgestellt werden.
- Zwiespalt auf allen Ebenen unterhalb der Chefetage: Die Angestellten fordern zwar mehr Autonomie, scheuen sich aber häufig vor der damit verbundenen Verantwortung.
- Bei Prozessen zur stärkeren Verteilung der Zuständigkeiten sind deutliche Mängel in der Umsetzung erkennbar.

Wie diese Ergebnisse zustande gekommen sind und welche Beobachtungen die Befragten in ihren Unternehmen und bei sich selbst darüber hinaus feststellen, erfahren Sie in folgender Studienzusammenfassung.

Insgesamt haben sich 461 Personen an der Studie beteiligt. 33 % der Befragten arbeiten im Personalwesen, 15 % stammen aus einem anderen Bereich. 13 % sind Teil des Top-Managements.

Eigenverantwortung

Wie es mit dem Wollen, Können und Dürfen von Eigenverantwortung in Unternehmen tatsächlich aussieht

Die Digitalisierung vorantreiben ist eine Aufgabe, die sich aktuell nahezu jedes Unternehmen auf die Fahnen geschrieben hat. Eng verknüpft damit sind die Forderung nach agileren Prozessen und die Durchsetzung eines Kulturwandels im Unternehmen. Ohne diese beiden Faktoren ist die erfolgreiche digitale Transformation nicht möglich. Diese Erfahrung machen die Experten für Veränderung tagtäglich.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie diese neuen Anforderungen an die globalisierte Arbeitswelt mit bisherigen Macht- und Hierarchiestrukturen zusammenpassen. Gerade jüngere Arbeitnehmer äußern den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und Mitspracherecht bei Entscheidungen und Entwicklungen. Von der Wichtigkeit einer Verschiebung von Entscheidungsstrukturen ist auch Lorenz S. Forchhammer, Studienleiter und Senior Partner bei ComTeam, überzeugt:



„Die allermeisten unternehmerischen Entscheidungen sind zu komplex, um sie auf einzelne Schultern zu laden.“

Doch was bedeutet das in der Praxis? Sind Arbeitnehmer wirklich dazu bereit, bei sich selbst anzufangen und neben einem größeren Handlungsspielraum auch die damit verbundene gestiegene Verantwortung zu übernehmen? Genauso ist die Frage nach dem Umgang mit der Machtverschiebung auf der anderen Seite relevant. Zeigen sich die Mitglieder des oberen Managements gewillt, Kontrolle abzugeben? Diesen Fragen geht die neue Studie von ComTeam auf den Grund und kommt zu überraschenden Ergebnissen.

Studien belegen: Eigenverantwortung ist gewollt und notwendig, Hierarchie aber noch stark vorhanden

Trotz der Brisanz des Themas gibt es vergleichsweise wenig Studien zur Verteilung von Macht und Verantwortung in Unternehmen. Die meisten Umfragen stellen eher die Unternehmensstrukturen in den Mittelpunkt, unterscheiden aber weniger zwischen den beiden Begriffen sowie zwischen Fremd- und Eigenperspektive. In diesem Jahr hat das Jobportal StepStone¹ zusammen mit dem Beratungsunternehmen Kienbaum Arbeitnehmer nach ihrer aktuellen und ihrer bevorzugten Organisationsstruktur befragt. Das Ergebnis fiel eindeutig aus: Zwei Drittel der befragten Fach- und Führungskräfte gaben an, in hierarchischen oder stark hierarchischen Unternehmen zu arbeiten. Gleichzeitig wünschen sich 80 % der Befragten flachere Hierarchien und die Arbeit in eigenverantwortlichen Teams: Zielvorgaben werden vom Vorgesetzten kommuniziert, die Mitarbeiter können aber eigenverantwortlich entscheiden, wie sie diese erreichen. Ein interessanter Beitrag zum Thema ist ebenfalls in diesem Jahr im Magazin managerSeminare² erschienen. Der Artikel zeigt auf, wie wichtig mehr Autonomie in der heutigen Arbeitswelt ist. Starre Tätigkeitsfelder, die Mitarbeiter beschränken, mangelnde Fehlerkultur und Angst vor Kontrollverlust seitens der Führungsebene sind einige der Hauptgründe, wieso Eigenverantwortung in Unternehmen immer noch scheitert. Das Magazin befragte zudem Leser, wie Führungskräfte verantwortliches Denken bei ihren Mitarbeitern fördern können. 71 % nennen als oberstes Kriterium eine bessere Fehlerkultur. Auf Platz zwei rangiert „mehr Vertrauen schenken“. An dritter Stelle gaben die Befragten an, Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel in Sachen Verantwortlichkeit vorangehen. Die Relevanz des Themas Eigenverantwortung und das Aufbrechen von Strukturen in Politik und Unternehmen hat Bernd Meier zusammen mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln bereits 2004 in seinem Buch „Freiheit und Eigenverantwortung“³ betont.

Als Beratungsunternehmen begleitet ComTeam seit über 40 Jahren die Umsetzung von Veränderungsprozessen. Der steigende Wettbewerbsdruck in Zeiten der Digitalisierung zwingt Unternehmen, ihre bisherigen Strukturen zu hinterfragen. Aktuell hat ComTeam im Rahmen einer Studie über 450 Führungskräfte, Projekt- und Gruppenleiter, Mitarbeiter sowie Selbstständige befragt, wie sie die Strukturen von Macht und Verantwortung in ihrem Unternehmen aus Fremd- und Eigenperspektive wahrnehmen, wie Veränderungen umgesetzt werden und was die Folgen einer Reorganisation sind.

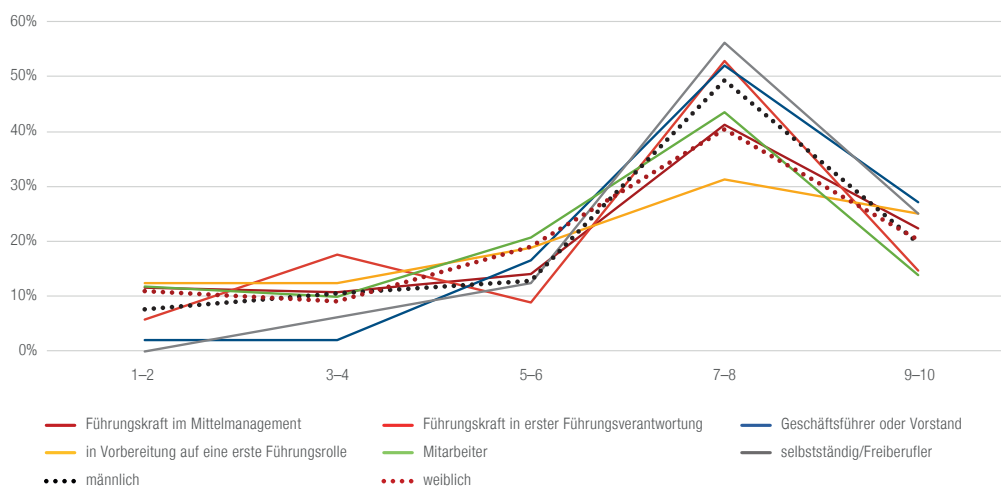
- 1) <http://www.zeit.de/karriere/2017-03/flache-hierarchien-unternehmen-mitarbeiter-studie>
<https://www.kienbaum.com/de/blog/unternehmensorganisation-wie-fuehrungskraefte-die-neue-arbeitswelt-erfolgreich-gestalten-koennen>
- 2) managerSeminare, Heft 227, Februar 2017
- 3) <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-analysen/beitrag/62566>

Die Forderung nach mehr Eigenverantwortung

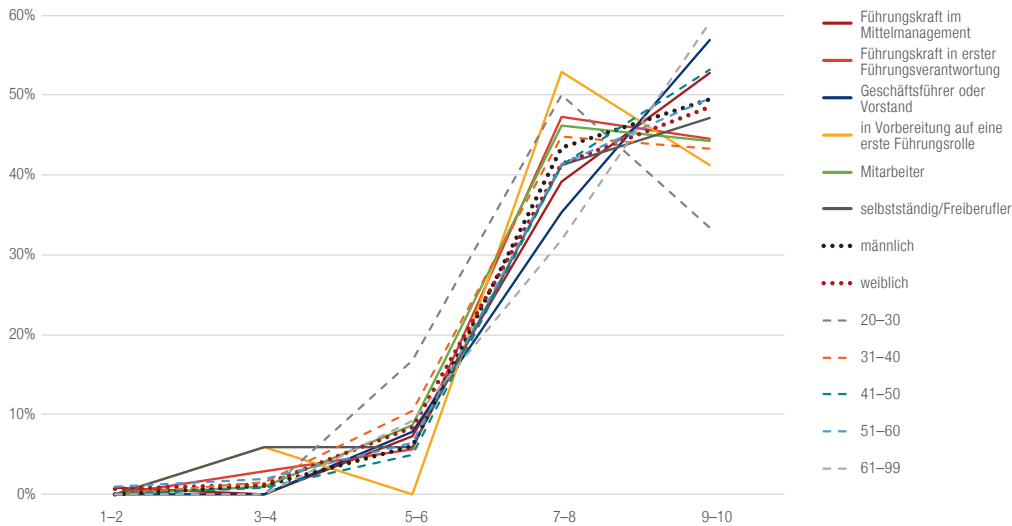
ist in aller Munde

Zu Beginn befragte ComTeam die Studienteilnehmer grundsätzlich zum Thema Stärkung von Eigenverantwortung in Selbst- und Fremdbild. Die Ergebnisse zeichnen hier eine aufschlussreiche Tendenz. 75 % der Befragten gaben an, dass die Stärkung von Eigenverantwortung in ihrem Unternehmen gerade sehr präsent ist. Das heißt, das Thema wird diskutiert, es ist grundsätzlich ein Bewusstsein vorhanden. Besonders die Gruppen der oberen Führungskräfte und Vorstände sowie die Selbstständigen sind der Ansicht, dass eine stärkere Verteilung der Verantwortlichkeiten aktuell große Relevanz hat. Geht es um den persönlichen Wunsch, fällt das Ergebnis noch eindeutiger aus. 90 % wünschen sich mehr Autonomie auf vielen Ebenen. Die Notwendigkeit wird von den Befragten klar als solche erkannt. Neue Herausforderungen können nur durch eine Umstrukturierung der Verantwortlichkeiten gemeistert werden.

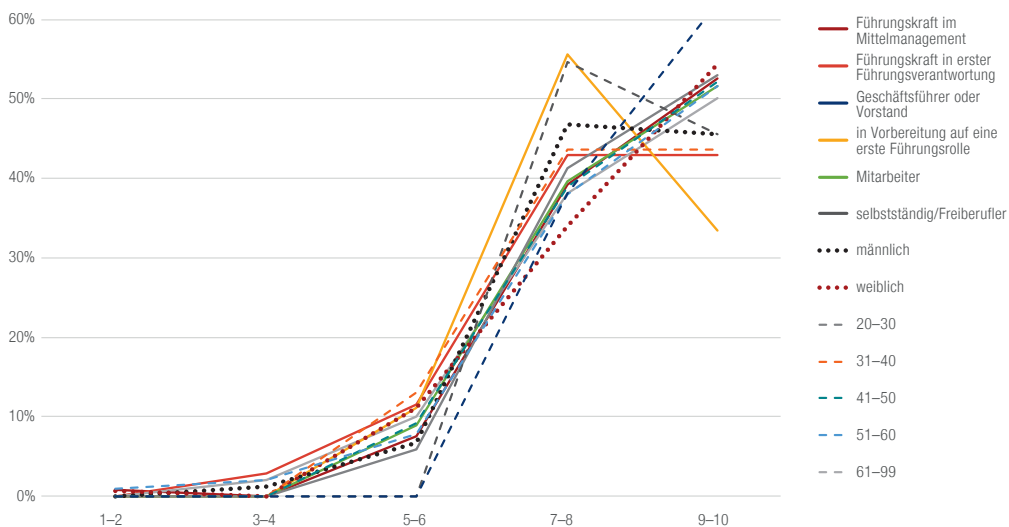
Ist „Stärkung der Eigenverantwortung“ von Mitarbeitern und Führungskräften in Ihrem Unternehmen gerade als Thema präsent?



... und wünschen Sie sich persönlich, dass die Eigenverantwortung auf vielen Ebenen gestärkt wird?



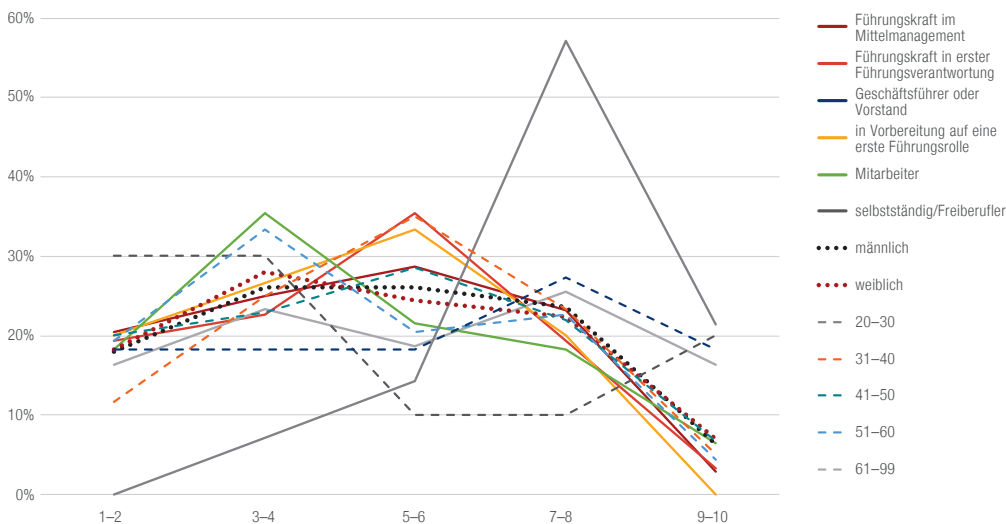
... und halten Sie, z. B. wegen übergreifender Trends und Herausforderungen, mehr Eigenverantwortung auf mehreren Ebenen für notwendig?



Bestrebungen für mehr Autonomie sind aber wenig sichtbar

Interessanterweise sieht es in der Praxis allerdings anders aus. Trotz der offensichtlichen Dringlichkeit stellt nicht einmal jeder zweite Angestellte fest, dass es Bestrebungen zur Umorganisation von Entscheidungsbefugnissen in seinem Arbeitsumfeld gibt. Eine Beobachtung, die Führungskräften und HR-Abteilungen zu denken geben sollte. Anders sieht es bei den Freelancern aus. Maßgeblich an Zukunftsprojekten beispielsweise in Coaching-Funktionen beteiligt, erkennt diese Gruppe der Befragten eine klare Entwicklung hin zu mehr Eigenverantwortung. Woran liegt es, dass diese Bemühungen im Unternehmen scheinbar nicht ankommen und was braucht es für mehr Eigenverantwortung? Diesen Fragen wird im weiteren Verlauf der Studie nachgegangen.

... und erleben Sie gerade Bestrebungen zur Umverteilung von Macht und Verantwortung auf viele in Ihrem Unternehmen?



Befragte erleben beim Mittelmanagement

ein Missverhältnis zwischen Macht und Verantwortung

Welche Unternehmensebenen treffen Entscheidungen? Wer trägt wie viel Verantwortung und wie stehen diese beiden Bereiche innerhalb der verschiedenen Hierarchieebenen zueinander in Balance? Hierzu befragten die Studieninitiatoren die Ebene der Mitarbeiter sowie Fach- und Führungskräfte. Die Verteilung von Macht und Verantwortung im Top-Management empfinden die meisten Befragten als gleichmäßig verteilt. Ein Anteil ist allerdings auch der Ansicht, dass die oberste Führungsriege, gemessen an ihrer Verantwortung, zu viel Macht hat.



„Die Verlierer scheinen bei dieser Frage das mittlere Management und die Ebene der Projekt- und Gruppenleiter zu sein“,

liest Forchhammer aus den Zahlen heraus. Mit 80 % erlebt hier ein großer Anteil ein starkes Missverhältnis zwischen Macht und Verantwortung. Laut Umfrage besitzt diese Unternehmensebene kaum Einfluss auf Entscheidungen. Diese werden meist vom oberen Management festgesetzt und an das Mittelmanagement weitergereicht. Gleichzeitig sind Bereichs- und Projektleiter aber am ehesten messbar. Der Studienleiter erläutert:

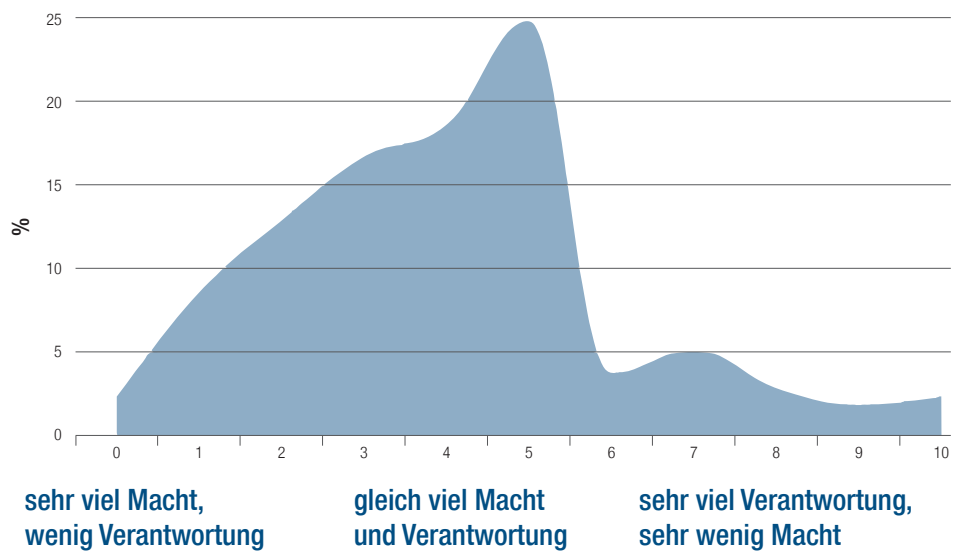


„Diese Ebene ist für den Erfolg von Projekten sowie für die Mitarbeiter unter sich verantwortlich. Bei Fehlern, schlechten Zahlen oder internen Konflikten werden sie meist als Erste zur Rechenschaft gezogen.“

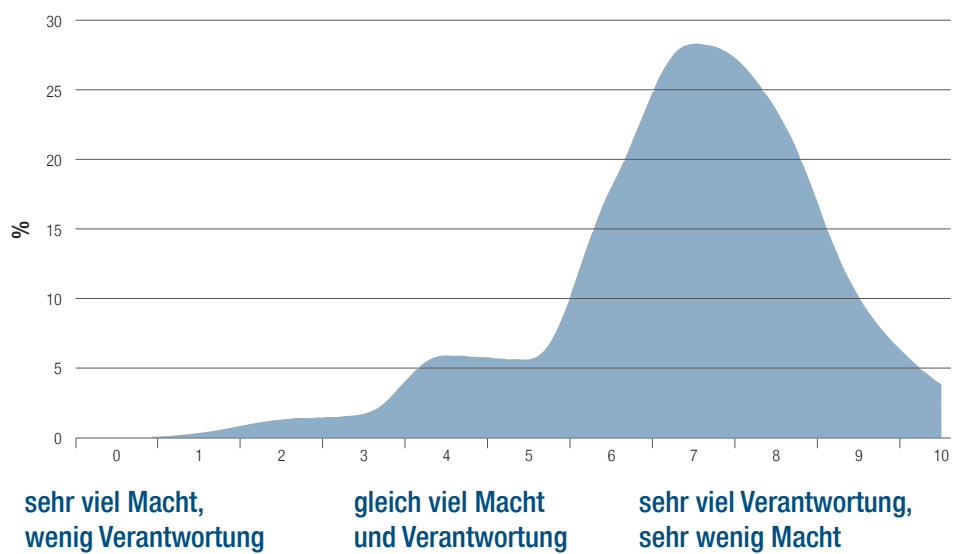
Innerhalb der Befragung wird der Begriff „Macht“ im Sinne von Entscheidungsmacht, Mitspracherecht oder Einflussnahme definiert. „Verantwortung“ meint, für Entscheidungen und deren Konsequenzen zuständig zu sein und im negativen Kontext auch zur Rechenschaft gezogen zu werden.

Wie erleben Sie in Ihrem Unternehmen die Balance von Macht und Verantwortung bei diesen Gruppen ...?

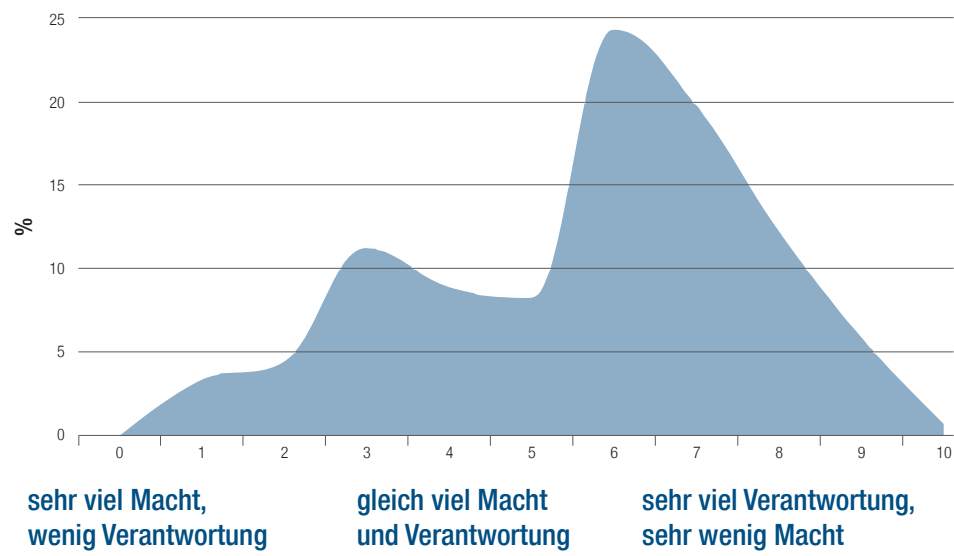
Top-Management



Projekt-/Gruppenleiter



Mittelmanagement

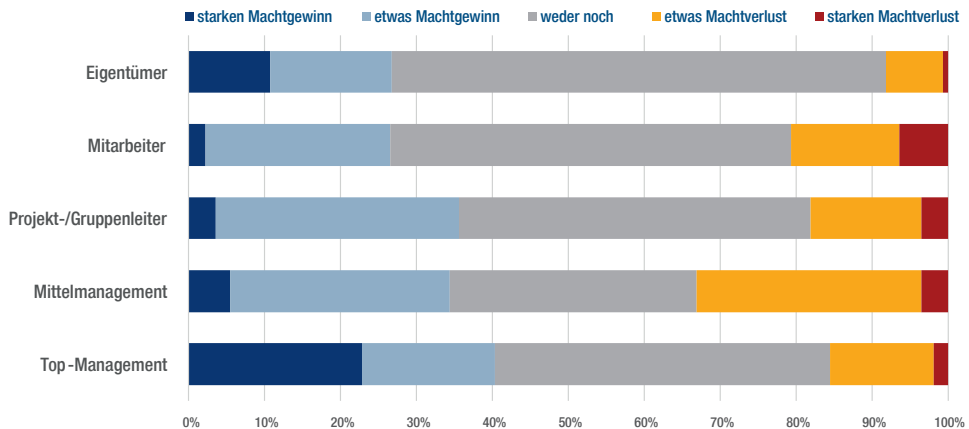


Einfluss und Verantwortung sind nicht immer im Einklang

Auf der Ebene der Mitarbeiter wird die Balance wieder als etwas ausgeglichener empfunden. Zwar besitzt die untere Unternehmensebene wenig Einfluss im Unternehmen, dementsprechend gering ist allerdings auch ihre Verantwortung. Ein Teil der Befragung richtet sich auf die Außenansicht, wie werden unternehmensexterne Gruppen wahrgenommen? Bei den Kunden ist naturgemäß eher eine Verschiebung in die andere Richtung wahrnehmbar. Sie haben im Verhältnis zu ihrem Einfluss auf das Unternehmen wenig Verantwortung, das nehmen auch die Studienteilnehmer größtenteils so wahr. Eine eher ausgeglichene Balance wird der Gruppe der Lieferanten attestiert. Die Eigentümer haben nach Ansicht der Befragten mehr Entscheidungsgewalt als Verantwortung. Angesichts der teilweise starken Missverhältnisse zwischen Gestaltungsspielräumen und Verantwortlichkeiten und dem gleichzeitigen Wunsch beziehungsweise der Notwendigkeit einer stärkeren Verteilung dieser, stellt sich die Frage, ob Veränderungen feststellbar sind.

Vor allem Jüngere beobachten in der Chefetage zusätzlichen Machtgewinn

Welche Interessengruppen Ihres Unternehmens erleben Ihrer Ansicht nach gerade ...



Im ersten Schritt kommt die Umfrage zu dem Ergebnis, dass das Mittelmanagement (26 %) sowie die Projekt- und Gruppenleiter (30 %) einen leichten Machtgewinn erfahren, sonst aber eher wenig Wandel im Machtverhältnis zu erkennen ist. Immerhin macht jeder Fünfte die Erfahrung, dass das Top-Management stark an Einfluss gewinnt. Interessant wird bei dieser Frage, wie die einzelnen Personengruppen und Ebenen Veränderungen unterschiedlich wahrnehmen. So erlebt besonders die Gruppe der 20- bis 30-Jährigen (42 %) sowie diejenigen, die sich in Vorbereitung auf eine erste Führungsrolle befinden (45 %), einen starken Machtgewinn der Top-Manager. Scheinbar nehmen also junge Arbeitnehmer Autorität der obersten Führungsebene anders wahr als der Rest der Befragten, welche sich bei den Antwortmöglichkeiten eher für keine Veränderungen entscheiden. Dass die mittleren Manager etwas an Einfluss gewinnen, stellen 45 % der Geschäftsführer sowie 42 % der jüngeren Angestellten fest. Auch die Selbstständigen nehmen hier Veränderungen wahr. Die übrigen Befragten sehen auf dieser Unternehmensebene kaum Verschiebungen.



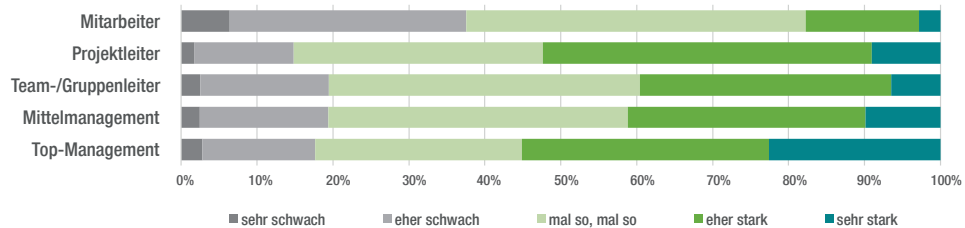
„Die Macht scheint also vielerorts nach wie vor bei einigen wenigen zu liegen. Von einem Wandel zu mehr Verantwortung für alle ist noch nicht viel zu bemerken“,

folgert Studienleiter Lorenz S. Forchhammer.

Bereitschaft zur Verantwortung:

Top-Management führt die Wertung an

Wie stark empfinden Sie in Ihrem Unternehmen generell die Bereitschaft der Gruppen, Verantwortung anzunehmen?



Der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung ist also grundsätzlich da, doch wie sieht es in der Realität aus? Sind die verschiedenen Gruppen auch bereit dazu, Verantwortung zu übernehmen? Nach Ansicht der Studienteilnehmer stehen hier die Mitarbeiter negativ und das Top-Management positiv heraus. Bei Ersteren wird die Bereitschaft von fast 40 % der Befragten als „eher schwach“ bis „sehr schwach“ empfunden. Die obere Führungsriege sieht über die Hälfte als offen bis sehr offen für Verantwortung an. Aufschlussreich ist auch der Eindruck der Teilnehmer, wie groß der Wunsch nach mehr Macht und Einfluss bei den Gruppen ist. Außer den Mitarbeitern streben nach Ansicht der Befragten alle Ebenen mehr Macht und Einfluss an. Hier tut sich ebenfalls das Top-Management hervor. Fast 70 % der oberen Führungskräfte wird ein starker bis sehr starker Wunsch nach Macht attestiert. Bei den Projektleitern und dem mittleren Management kommt die Studie zu einem ähnlichen Ergebnis. Diese Beobachtung spiegelt den Widerspruch beim Thema Macht und Verantwortung, der in vielen Unternehmen vorherrscht, deutlich wider.

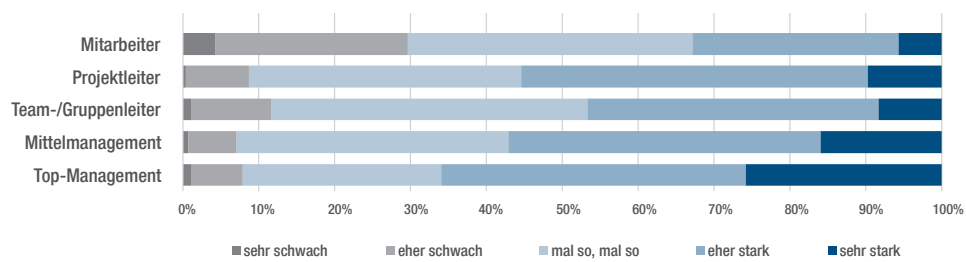
”

„Fast alle fordern mehr Autonomie ein, doch bei der Bereitschaft, Verantwortung dann auch anzunehmen, scheint es noch zu hapern, und hier springen wieder die Top-Manager in die Bresche.“

Lediglich die Projektleiter sind bereit dazu, auch die Kehrseite der Medaille anzunehmen. Der Zwiespalt zwischen dem Wunsch nach mehr Gestaltungsmöglichkeiten und der Bereitschaft, dafür Verantwortung zu übernehmen, leitet über zur Motivation.

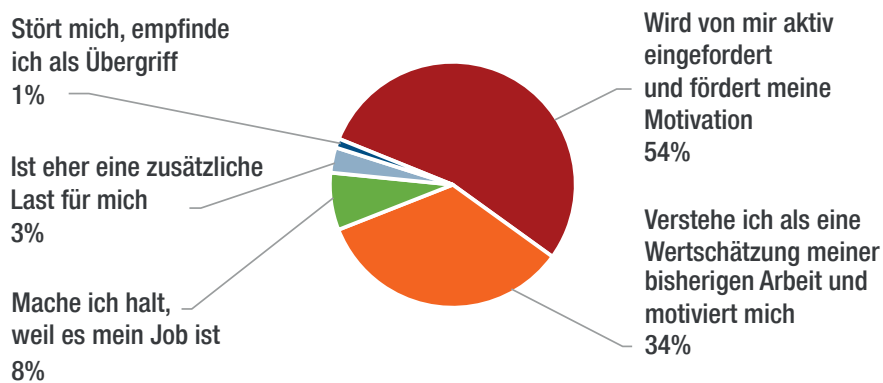
.....

Wie stark empfinden Sie in Ihrem Unternehmen den Wunsch der Gruppen nach mehr Macht und Einfluss?



Mehr Eigenverantwortung wirkt als starker Motivationsfaktor

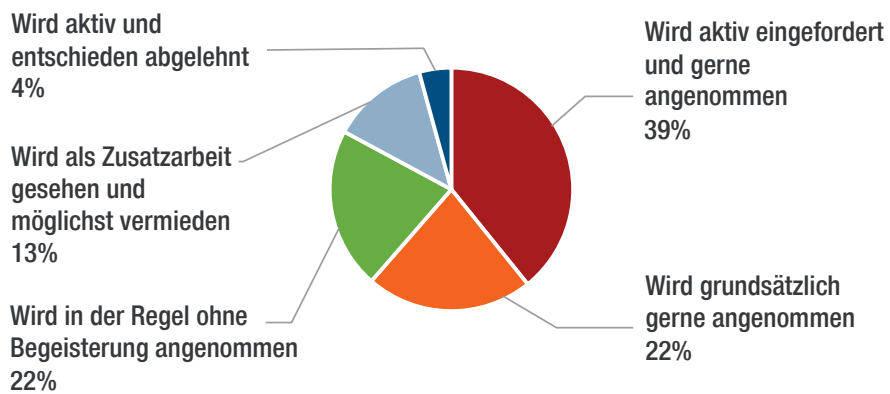
Welchen Einfluss hat die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben auf Ihre persönliche Motivation? Welche Aussage trifft zu wie viel Prozent zu?



Was treibt Arbeitnehmer an, Eigenverantwortung zu übernehmen? Grundsätzlich sind Mitarbeiter am ehesten dazu bereit, Verantwortung zu übernehmen, wenn es um ein attraktives Ziel oder Gestaltungsfreude geht. Aber auch Machtgewinn und Pflichtbewusstsein sind starke Motive. Runtergebrochen auf die verschiedenen Unternehmensebenen sind keine großen Unterschiede festzustellen. Weiter nachgefragt, verdeutlicht die ComTeam Studie, wie wichtig Eigenverantwortung für die Motivation ist. So gaben 88 % der Befragten an, die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben für sich persönlich als Wertschätzung und als starken Motivationsfaktor zu empfinden. Ein Teil davon fordert diese sogar aktiv ein. Interessant hierbei: Die Einschätzung der Führungskräfte zeichnet ein gespaltenes Bild. Zwar übernehmen 61 % der Mitarbeiter gerne Eigenverantwortung. Gleichzeitig gibt es einen großen Anteil, der wenig Begeisterung zeigt oder Eigenverantwortung gänzlich meidet.

Selbsteinschätzung und die Erfahrung im Arbeitsalltag scheinen hier also auseinanderzuklaffen

Wie erleben Sie als Führungskraft die Übergabe von verantwortungsvollen Aufgaben an Ihre Mitarbeiter?

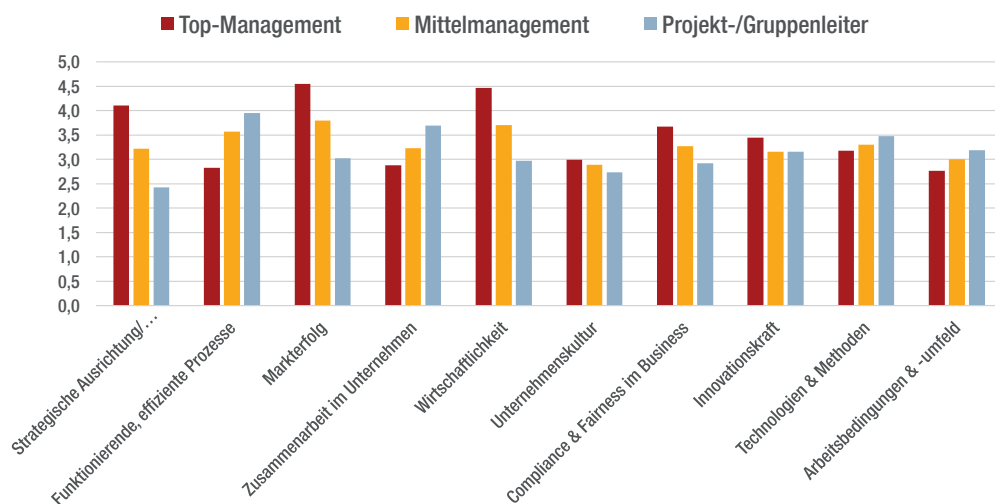


Verantwortlichkeiten

sind klar verteilt

Im nächsten Schritt wollten die Studieninitiatoren von den Führungskräften, Projektleitern und Mitarbeitern wissen, wie gut Verantwortung für unterschiedliche Themen von den verschiedenen Unternehmensebenen auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) übernommen wird. Nach Einschätzung der Befragten zeigt sich das Top-Management vor allem bei den Themen Markterfolg (4,5), Wirtschaftlichkeit (4,4), Strategie (4,2) und Compliance (3,7) verantwortlich. Projekt- und Gruppenleiter fühlen sich für effiziente Prozesse (3,8), Zusammenarbeit (3,7), Technologie (3,4) und das Arbeitsumfeld (3,3) zuständig. Deutlich wird hier eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten auf die verschiedenen Ebenen, wobei sich das mittlere Management bei keinem der Themen besonders positiv hervorut.

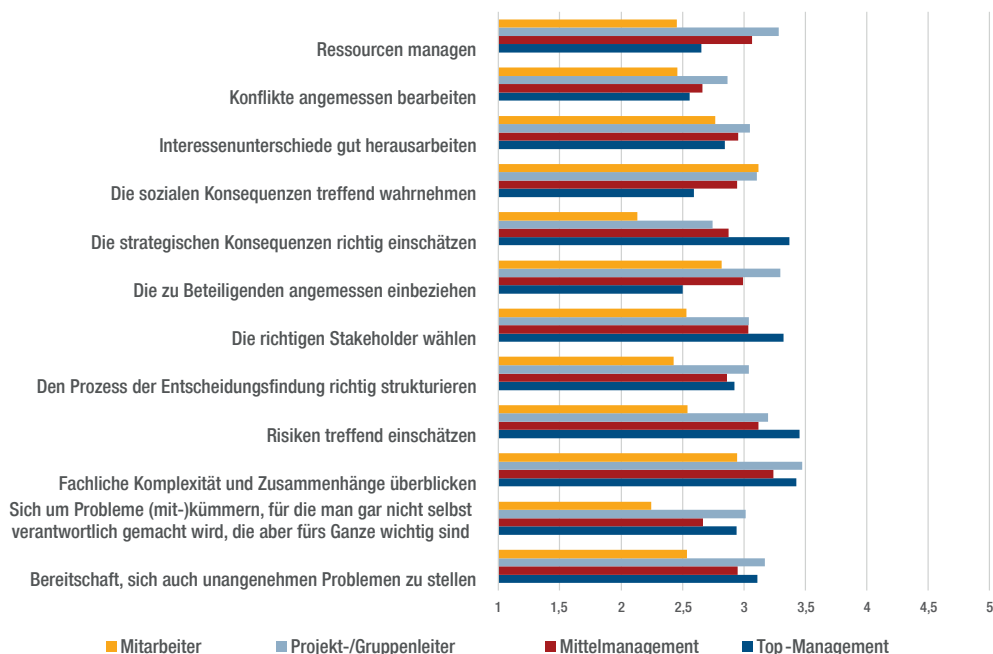
Wie gut wird in Ihrem Unternehmen die Verantwortung für diese Themen übernommen – von den Ebenen ...



Unternehmenshierarchien liegen in der Bewertung eng beieinander

Wo liegen die Talente von Top- und Mittelmanagement, Projektleitern und Mitarbeitern auf der Skala von 1 bis 5? Vorab erwähnt, verzeichnet die ComTeam Studie hier insgesamt nur einen marginalen Unterschied innerhalb einer Notenstufe. Die Unternehmensebenen liegen also eng beieinander. Innerhalb dieser erhalten erneut besonders die oberste Führungsriege und die Projekt- und Gruppenleiter mit 3,4 Punkten das beste Ergebnis. Umgerechnet auf das deutsche Notensystem ergibt das eine 2-. Die Top-Manager werden mit dieser Note für ihre gute Einschätzung von Risiken, den Überblick über fachlich komplexe Themen sowie für ihre strategisch richtigen Einschätzungen bewertet. Die Projektleiter erhalten diese Note ebenfalls für ihren guten Überblick über fachliche Komplexität und Zusammenhänge. Zudem heben die Befragten deren Kompetenz, Ressourcen zu managen sowie alle Beteiligten angemessen miteinzu-beziehen, lobend hervor. Ein Talent, bei dem die Chefetage offensichtlich ein Defizit hat. Die oberste Führungsriege wird hier lediglich mit einer 3- bewertet. Kein Wunder: Die typischen Top-down-Entscheidungen kommen nicht von ungefähr. Insgesamt spiegelt der vergleichsweise niedrige Notendurchschnitt der Umfrage die deutsche Kritikmentalität wider.

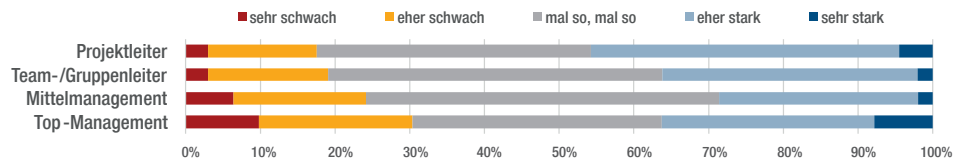
Was können die Ebenen in Ihrem Unternehmen wie gut?
(Skala 1 = sehr schlecht, bis 5 = sehr gut)



Kontrolle abgeben?

Die Befragung ergibt ein geteiltes Bild

Wie stark empfinden Sie bei diesen Führungsebenen in Ihrem Unternehmen die Bereitschaft, Verantwortung an die jeweiligen Mitarbeiter abzugeben?



Schritt eins zur Umverteilung von Macht und Verantwortung liegt in den Händen der Führungsriege, sie muss Kontrolle abgeben. Wie sieht hier die Realität in deutschen Unternehmen aus? Bei den Top-Managern gehen die Meinungen auseinander, 30 % der Befragten haben den Eindruck, die Chefetage tut sich eher schwer damit, Verantwortung abzugeben. 35 % attestieren der obersten Führungsriege eine starke bis sehr starke Bereitschaft. Ein gutes Zeugnis stellen die Befragten den Projektleitern aus. Fast die Hälfte ist der Ansicht, die Ebene hat wenig Angst vor Kontrollverlust. Hier stellt sich die Frage, ob diese aufgrund des zuvor angeführten Missverhältnisses vielmehr froh ist, einen Teil der Verantwortung abgeben zu können.

Die Übergabe von Verantwortung läuft noch nicht rund

Die Bewertung der verschiedenen Aspekte des Übergabeprozesses schildert wiederum das zentrale Problem von Eigenverantwortung und Machtverschiebung. Grundsätzlich ist das Gros der Arbeitnehmer vom positiven Effekt der neuen Verteilung überzeugt.



„Kein Wunder, mehr Eigenverantwortung zu fordern, wird heutzutage regelrecht von Mitarbeitern erwartet“,

erläutert Forchhammer.

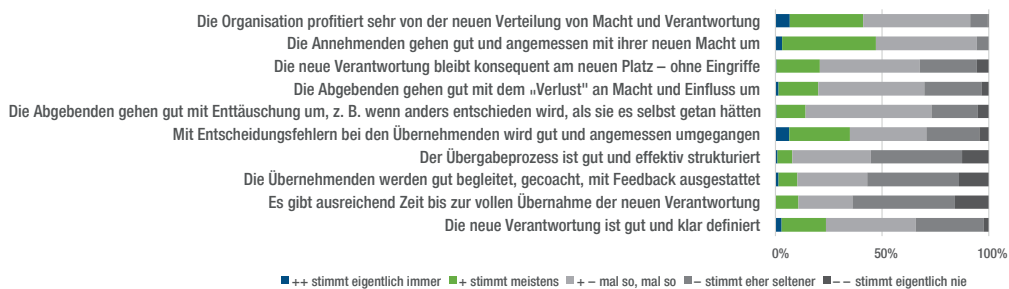
Im Unternehmensalltag weist der Übergabeprozess offensichtlich zahlreiche Mängel auf. Die Befragten kritisieren hier vor allem den Zeitfaktor sowie die fehlende Begleitung und Strukturierung bei der Umverteilung. Hier sollten bei Führungskräften und Coaches die Alarmglocken schrillen. Verantwortung kann nicht von heute auf morgen voll übernommen werden. Im gleichen Zuge braucht dieser Prozess eine sinnvolle Struktur und eine angemessene Betreuung mit Feedback für die neuen verantwortlichen Mitarbeiter.



„Der Notwendigkeit von neuen Entscheidungsregeln in Unternehmen stimmen alle zu. Vor dem langen Weg der Umsetzung und verbundenen Komplikationen scheuen dann aber viele zurück“,

folgert der Studienleiter und spricht damit alle Parteien im Unternehmen an.

Wenn Verantwortung in Ihrem Unternehmen übertragen wird:
Wie bewerten Sie diese Aspekte des Übergabeprozesses?

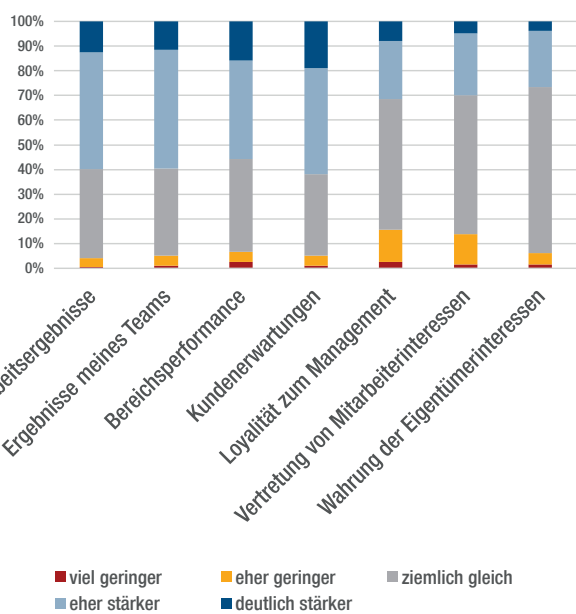
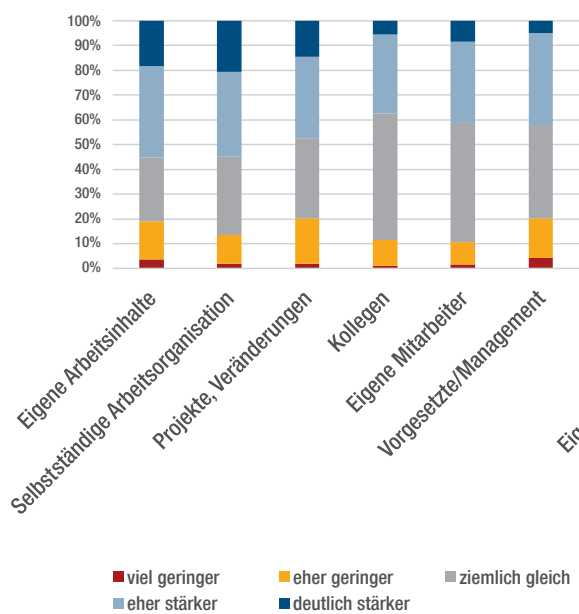


Studienteilnehmer vermeiden mehr persönlichen Gestaltungsspielraum

ComTeam forscht weiter nach und befragt die Studienteilnehmer nach ihrem persönlichen Empfinden. Stellen diese eine Veränderung bei Einfluss und Verantwortung in den letzten zwei bis drei Jahren fest? Persönliche positive Entwicklungen beim Thema Macht und Einfluss werden vor allem bei eigenen Arbeitsinhalten und der selbstständigen Organisation sowie bei Projekten vermeldet. Stärker verantwortlich und verpflichtet fühlen sich 60 % in Hinblick auf ihre eigenen Arbeitsergebnisse sowie die des Teams. Bei den Kundenerwartungen ist die Verantwortlichkeit sogar noch etwas höher.

Wie empfinden Sie heute – verglichen mit vor zwei, drei Jahren – Ihre persönliche Macht, Ihren persönlichen Einfluss bezogen auf ...

Wie empfinden Sie heute – verglichen mit vor zwei, drei Jahren – Ihre persönliche Verantwortung und Ihre Verpflichtung bezogen auf ...



Einsame Entscheidungen sind zur Seltenheit geworden

Wie wird in Ihrem Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen Beteiligung organisiert?
 Wie viele Personen sind in den jeweiligen Beteiligungsgraden relevant?

	Entscheiden über die Lösung	Entwickeln und empfehlen Lösungen	Tragen zur Lösungsfindung bei	Können zu Entscheidungen Stellung nehmen	Werden über Entscheidungen informiert
keiner	1%	1%	0%	7%	0%
einer	6%	2%	0%	0%	3%
bis 3	32%	20%	13%	21%	2%
bis 10	55%	59%	54%	34%	22%
bis 20	5%	11%	17%	17%	13%
bis 50	1%	4%	9%	14%	23%
bis 100	1%	2%	3%	4%	13%
über 100	0%	1%	3%	2%	13%
über 1.000	0%	0%	1%	2%	6%
über 5.000	0%	0%	0%	0%	6%

Eine gute Nachricht gibt es zum Schluss in Hinblick auf wichtige Entscheidungen zu verkünden: Diese werden nicht mehr von einer einzigen Person gefällt. Über die Hälfte der Befragten gab an, dass mittlerweile bis zu zehn Personen bei der Entscheidung über die Lösung, der Findung dieser und bei Empfehlungen hierzu beteiligt sind. Die Beteiligung von mehr Entscheidungsträgern ist eine wichtige Entwicklung hin zu mehr Eigenverantwortung, weg von den Top-down-Entscheidungen.

Fazit



„Die Stärkung der Eigenverantwortung ist erfolgskritisch für die Digitalisierung“,

ist Lorenz S. Forchhammer überzeugt. Die Ergebnisse der ComTeam Studie untermauern diese These. Es hat sich gezeigt, dass die bisherigen Strukturen von Macht und Verantwortung in deutschen Unternehmen eigenverantwortliches Arbeiten verhindern, was sich manchmal negativ auf die Motivation der Arbeitnehmer, jedoch immer negativ auf die Entwicklung von agilen Arbeitsprozessen auswirkt.

Das Rütteln an veralteten Machtstrukturen ist dringend notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Forchhammer spricht von



„einer historisch einzigartigen Situation, in der die komplexen Zusammenhänge, die die Digitalisierung mit sich bringt, für die heutige Generation der Unternehmenslenker zunehmend schwierig zu überblicken sind“.

Nicht verwunderlich ist hier das Resultat der Befragung, dass es besonders die jungen Leute sind, die die bisherige Hierarchie infrage stellen. Als Digital Natives sollten sie mehr Einfluss im Unternehmen erhalten. Die eigenverantwortliche Arbeit in selbstorganisierten Teams mit kurzen Entscheidungswegen und einer offenen Fehlerkultur muss zur neuen Arbeitswelt gehören.

Hier sind alle Ebenen des Unternehmens gefragt. Die Studie hat sichtbar gemacht, wo die Probleme bei der Umschichtung von Macht und Verantwortung liegen:

- Grundsätzlich ist die Stärkung von Eigenverantwortung in Unternehmen zwar als Thema präsent.
- Interessanterweise werden aber in der Praxis Bestrebungen für die Stärkung von Eigenverantwortung kaum wahrgenommen.
- Die meiste Macht liegt nach wie vor bei der obersten Führungsriege, diese hat zugleich wenig Ambitionen, Kontrollverlust hinzunehmen.
- Es sind wiederum die Führungskräfte, die am ehesten dazu bereit sind, Verantwortung anzunehmen und auszuüben.
- Alle Ebenen darunter wollen zwar mehr Einfluss und Gestaltungsspielraum, scheinen sich aber zum Teil vor der damit verbundenen Verantwortung zu scheuen.

Der Studienleiter fasst abschließend zusammen:

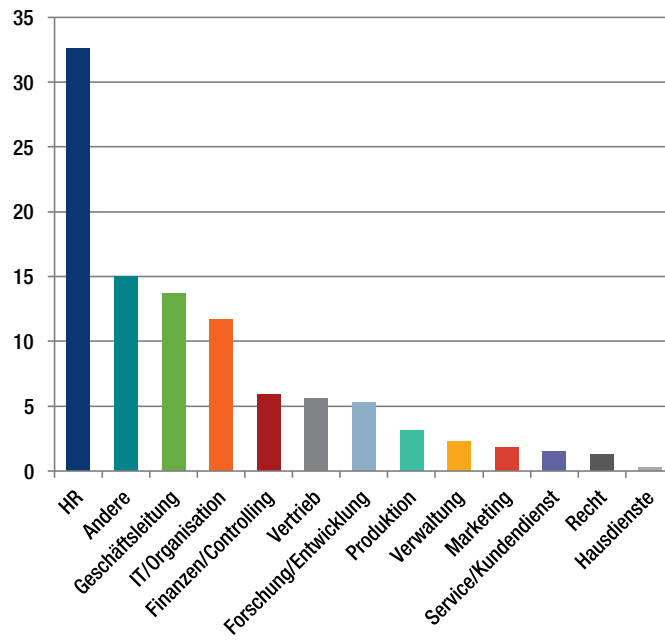


„Für die digitale Transformation ist Kulturwandel ein zentraler Erfolgsfaktor. Das wird einerseits zu starken Herausforderungen wie Verunsicherungen führen, an Gewohnheiten und Gepflogenheiten, an Überzeugungen und Tabus rütteln. Doch andererseits wird Kultur von Menschen gemacht. Wer dies akzeptiert und dabei gleichzeitig entschieden und sorgfältig vorgeht, wird erreichen, dass sich Schritt für Schritt neue, zukunftsfähige und erfolgreiche Denkmuster etablieren.“

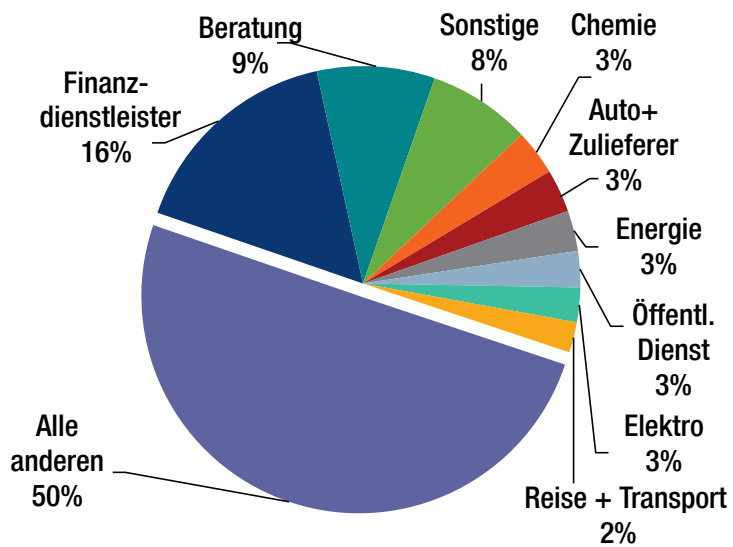
Methodik

Um dem Thema Macht und Verantwortung auf den Grund zu gehen, hat ComTeam 461 Studienteilnehmer zu ihren Eindrücken auf den verschiedenen Unternehmensebenen sowie zu ihren persönlichen Empfindungen in Bezug auf diesen Themenbereich befragt. Mit einer Beteiligung von 48 % weiblichen Befragten und 52 % männlichen ist das Geschlechterverhältnis nahezu ausgeglichen. Die größte Altersgruppe mit 37 % bilden die 41- bis 50-Jährigen, gefolgt von der Generation 50 plus. Jeder vierte Befragte war 40 Jahre oder jünger. Die Studienteilnehmer sind zu 33 % in Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern tätig. Bei 26 % handelt es sich um Unternehmensgrößen mit mehr als 10.000 Angestellten. Jeder Fünfte arbeitet mit 100 bis 1.000 Mitarbeitern zusammen. Der Rest liegt darunter. Die Branchenverteilung setzt sich zu 16 % aus Finanzdienstleistern zusammen. 9 % der Teilnehmer sind Berater, die Hälfte der Befragten stammt aus anderen Branchen. Die Mehrheit der Studienteilnehmer (33 %) ist im Personalwesen tätig, 15 % arbeiten in anderen Bereichen, gefolgt von der Geschäftsleitung mit 13 %.

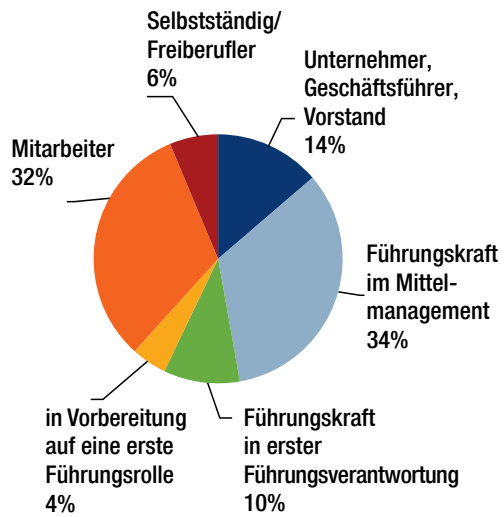
Bereich (%)



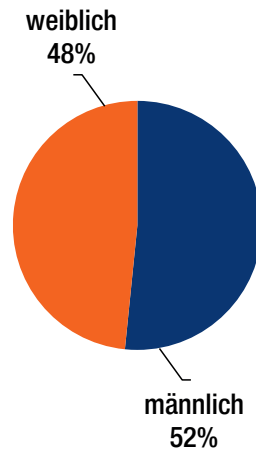
Branchen (%)



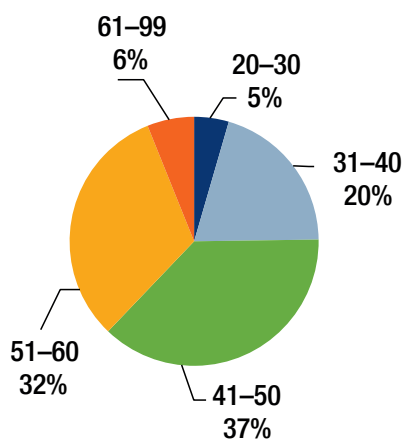
Rolle



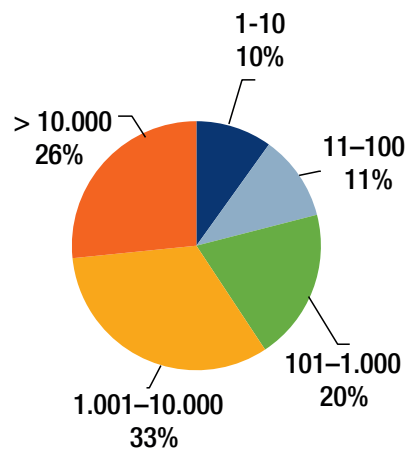
Geschlecht



Alter



Unternehmensgröße



Quellen

Artikel

- managerSeminare (2017), Heft 227: Jumpertz, Sylvia. Verantwortung übernehmen: Du darfst ...
- Zeit Online (2017): Groll, Tina. Flache Hierarchien: Nur ein Chef, ganz oben, unter: <http://www.zeit.de/karriere/2017-03/flache-hierarchien-unternehmen-mitarbeiter-studie>

Studien

- Kienbaum Consultants International GmbH/StepStone Deutschland GmbH (2017): Umfrage: Organigramm deutscher Unternehmen. Unternehmen. Unternehmensorganisation: Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten können, unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/unternehmensorganisation-wie-fuehrungskraefte-die-neue-arbeitswelt-erfolgreich-gestalten-koennen>
- Meier, Bernd (2004): Freiheit und Eigenverantwortung. Empirische Befunde und ordnungspolitische Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft, Deutscher Instituts-Verlag Verlag GmbH, unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-analysen/beitrag/62566>

Die Akademie für Führung und Veränderung



Das gesamte Aus- und Weiterbildungsangebot gibt es hier:

<http://comteamgroup.com/de/akademie>

Was Führungskräfte und Projektverantwortliche über das Fachliche hinaus brauchen, um beruflich erfolgreich zu sein, bieten die Ausbildungen und Seminare der offenen ComTeam Akademie. Hier kommen Sie mit Menschen und mit Themen in Kontakt, die Sie nachhaltig weiterbringen. Persönlich wie beruflich, für Ihre Karriere und zum Nutzen für Ihr Unternehmen. Aktuelle Theorie und erprobte Erfahrung aus vier Jahrzehnten professioneller Weiterbildungs- und Beratungsarbeit bringen Sie wirkungsvoll weiter.

Lebenslanges Lernen – persönlich und methodisch. Wir bieten professionelle Formate und Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg.

Trainer mit Beratungserfahrung

Eine wichtige Grundlage für den Erfolg und die Nachhaltigkeit unserer Trainings sind neben der inhaltlichen Relevanz der Themen und dem professionellen didaktischen Rahmen vor allem die Kompetenzen der ComTeam Trainer.

Unsere Trainer bringen neben persönlicher Authentizität, einer breiten fachlichen Basis zu den jeweiligen Themen und didaktischer Kompetenz auch Verständnis für aktuelle Anforderungen an Organisationen und deren Mitarbeiter mit.

Dank ihrer persönlichen Erfahrungen aus Beratungsprojekten in verschiedenen Branchen und Organisationsformen können die ComTeam Trainer die Kontexte der Teilnehmer schnell erfassen und sinnvoll mit einbeziehen.

Teilnehmer sind Mitgestalter

Aus unserer Sicht reicht es nicht, wenn die Teilnehmer nach einem Seminar nur mehr wissen. Sie müssen es auch in ihren beruflichen Alltag integrieren können. Aus diesem Grund liegt unser Fokus auf der Verhaltens- und Übungsseite. Dabei integrieren die Teilnehmer die Inhalte in ihr persönliches Verhaltensrepertoire.

Sie erkennen schon im Seminar mögliche Umsetzungsbarrieren und vermeiden so, daran zu scheitern. Die Teilnehmer sind der wichtigste Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit ihrer Weiterbildung. Deshalb legen wir Wert auf eigenverantwortliches Lernen.

Das ComTeamHotel unterstützt den Lernerfolg

Die einzigartige Atmosphäre unseres eigenen Tagungshotels schafft den idealen Rahmen zum Nachdenken, Diskutieren und Lernen. Dadurch wird die ComTeam Akademie zu einer Tankstelle für unsere Teilnehmer, die ihnen Know-how und Kraft für die herausfordernden Aufgaben im Arbeitsalltag gibt.

Impressum

ComTeam AG Academy + Consulting
Kurstraße 2-8
83703 Gmund am Tegernsee, Deutschland

Telefon: +49 8022 96660
Fax: +49 8022 966696
E-Mail: de.office@comteamgroup.com
www: comteamgroup.com

HRB: 125607, München

Aufsichtsrat: Walter G. Straub,
Axel Mauch,
Prof. Dr. Susanne Böhlich

Vorstand: Jürgen Hecker, ComTeam AG

Studienleitung: Lorenz S. Forchhammer, ComTeam AG

Text: Laura Zehentbauer, ROTWAND Digitale PR GmbH

Design: Mel Brunner, ComTeam AG

Fotos: ComTeam AG

Pressekontakt: Katharina Sterr, ComTeam AG
Lorenz S. Forchhammer, ComTeam AG
E-Mail: pressekontakt@comteamgroup.com

© ComTeam AG | November 2017

ComTeam AG Academy + Consulting

Kurstraße 2–8 | 83703 Gmund am Tegernsee
Deutschland +49 8022 96660
comteamgroup.com/de

Büro Düsseldorf

Schulstraße 1 | 40213 Düsseldorf
Deutschland +49 211 93678330
comteamgroup.com/de

ComTeam 9p GmbH

Giesebrechtstraße 17 | 10629 Berlin
Deutschland +49 30 762399900
comteamgroup.com/de

ComTeam Academy + Consulting GmbH

Bachtelstrasse 18 | 8400 Winterthur
Schweiz +41 52 212 4848
comteamgroup.com/ch

ComTeam-Drehzahl GmbH

Eduard-Bodem-Gasse 1 | 6020 Innsbruck
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Salzburg

Berchtesgadner Straße 11 | 5020 Salzburg
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Wien

Mühlschüttelgasse 33 | 1210 Wien
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

ComTeam Academy + Consulting Ltd.

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL
United Kingdom +44 7740 064058
uk.comteamgroup.com



comteamgroup.com