



**DIE KUNST
DES ARBEITENS**
in der Digitalen Revolution

DIE KUNST DES ARBEITENS IN DER DIGITALEN REVOLUTION

Herausgegeben von der StepStone GmbH und der Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH von Prof. Dr. Stefan Diestel, Dr. Sebastian Dettmers, Prof. Dr. Walter Jochmann, Dr. Anastasia Hermann, Lukas M. Fastenroth und Patricia Pela
November 2018

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 2018 eine Online-Befragung durchgeführt, an der rund 13.500 Fach- und Führungskräfte teilgenommen haben.



Liebe Personalentscheider,

Bei Antworten auf die Frage, wie die Digitalisierung die Arbeitswelt von morgen verändert, wird viel spekuliert. Der Arbeitsplatz der Zukunft sei agil, vernetzt und intelligent, sagen Zukunftsexperten. Doch die digitale Revolution wird Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht erst in der Zukunft dazu zwingen, ihre Arbeitsstrukturen der digitalen Welt anzupassen – sie macht es schon heute: Arbeitsabläufe sind schneller geworden, Fachkräfte sind miteinander vernetzt und kommunizieren problemlos mit Kollegen auf dem gesamten Globus – und gearbeitet wird inzwischen unabhängig von Ort und Zeit.

Werfen wir also einen Blick auf das Hier und Jetzt, genauer gesagt: auf die Unternehmensstrukturen, in denen Fach- und Führungskräfte aktuell arbeiten. Wie hierarchisch sind Organisationen in den einzelnen Branchen? Wie schätzen Führungskräfte die Leistung ihres Unternehmens ein? Und wie erleben Fachkräfte eigentlich ihre tägliche Arbeit?

Während sich die erste Publikation zu dieser Studie mit den entscheidenden Führungsstilen im digitalen Zeitalter befasst hat, untersuchen StepStone und das Kienbaum Institut @ ISM in diesem Studienteil die Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung in Deutschland und die Frage, welche Auswirkungen digitale Strukturen heute schon auf die Leistung der Mitarbeiter und Unternehmen haben.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Herzlichst
Dr. Sebastian Dettmers
Geschäftsführer StepStone

Prof. Dr. Stefan Diestel
*Akademischer Leiter des Kienbaum Instituts @ ISM GmbH
und Lehrstuhlinhaber Arbeits-, Organisations- und Wirtschafts-
psychologie an der Bergischen Universität Wuppertal*

INHALT

0

Methodik

Seite 6

1

EINLEITUNG

Organisationsgestaltung
im digitalen Zeitalter

Seite 8

2

ORGANISATION 4.0

In welchen Unternehmensstrukturen
arbeiten Fach- und Führungskräfte?

Seite 9

3

ARBEIT 4.0

Wie erleben Fach- und Führungs-
kräfte ihre Arbeit?

Seite 17



4

UNTERNEHMENSERFOLG

Wie wirken sich die individuellen
Leistungsindikatoren auf
den Unternehmenserfolg aus?

Seite 22

5

Das Zusammenspiel von Führung,
Organisation 4.0 und Arbeit 4.0

Seite 24

6

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Schlüsselfaktoren digitaler
Organisationsgestaltung

Seite 26

7

LESSONS LEARNED

Die wichtigsten Ergebnisse
zusammengefasst

Seite 29





METHODIK



Für die Analyse der Organisationsstrukturen und des Arbeitsplatzes in der digitalen Revolution wurden in dieser Studie unterschiedliche statistische Verfahren verwendet, die nun erläutert werden.



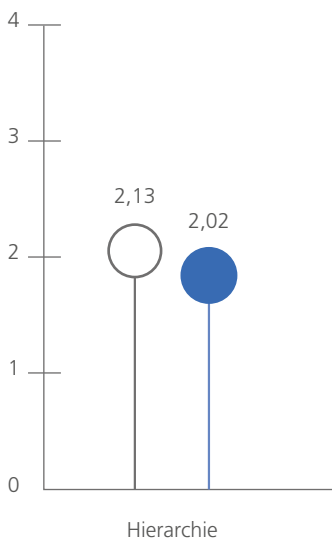
Unterschiedsmaße

T-TEST

Ein t-Test mit $p < .001$ ist statistisch bedeutsam. Das heißt, die Unterschiede in den Mittelwerten einer Variablen zwischen zwei Gruppen sind mit einer Wahrscheinlichkeit von über 99 Prozent 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.



○ Führungskräfte ● Fachkräfte



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 nicht sagen, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit zu höherer Arbeitsleistung führt. Sie bedeutet lediglich, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit mit hoher Arbeitsleistung einhergeht.

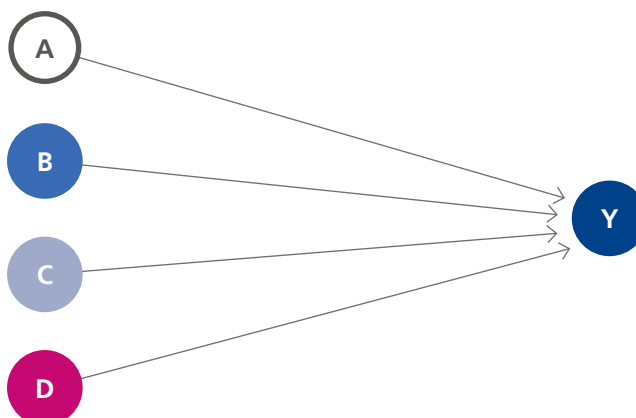


Multiple Regression

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

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

Pfadmodelle stellen eine erweiterte Form der Regression dar, die komplexe Effekte zwischen mehreren Variablen modellieren.



1

EINLEITUNG

Organisationsgestaltung im digitalen Zeitalter

Unsere Arbeitswelt befindet sich im digitalen Wandel. Die rasante, disruptive Technologisierung und Globalisierung haben wirtschaftliche Strukturen komplexer, unsicherer und unübersichtlicher werden lassen. Die Digitalisierung verlangt von Organisationen, Führungskräften und Mitarbeitern, ihre Arbeitsstrukturen neu zu denken und an die digitale Welt anzupassen, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben.

Im ersten Teil dieser Studie „Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution“ kamen das Kienbaum Institut @ ISM und StepStone zu der Schlussfolgerung, dass Führungskräfte die Leistung ihrer Mitarbeiter entscheidend positiv beeinflussen können. Die Wirkungsmechanismen dieses Einflusses sind u. a. die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter, das Vermitteln einer

Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit sowie das Gewähren von Freiräumen, in Form flexibler Arbeitszeiten, Home-office, virtueller Teamarbeit und dem Einsatz digitaler Technologien. Es sind in erster Linie auch die Führungskräfte, die für die erfolgreiche Implementierung einer angemessenen Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung verantwortlich sind.

Diese Erkenntnisse werfen die Frage auf, wie eine digitale Organisation (Organisation 4.0) und ein digitaler Arbeitsplatz (Arbeit 4.0) aussehen und wie sie miteinander, aber auch mit der individuellen und organisationalen Leistung sowie Führung im Zusammenhang stehen. Folglich haben das Kienbaum Institut @ ISM und StepStone die digitale Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung genauer untersucht. Diese Untersuchung war von folgenden Fragestellungen geleitet:

?

1. Wie lassen sich die Strukturen von Organisationen im digitalen Zeitalter beschreiben?

2. Wie erleben Fach- und Führungskräfte ihre Arbeit?

3. Welche Zusammenhänge gibt es zwischen organisationalen Strukturen, Arbeit 4.0 und der individuellen sowie organisationalen Leistung?

4. Wie lassen sich die Ergebnisse zu Führung mit Organisation 4.0 und Arbeit 4.0 verbinden?

2

ORGANISATION 4.0

In welchen Unternehmensstrukturen arbeiten Fach- und Führungskräfte?

Um die Unternehmensstrukturen, in denen Fach- und Führungskräfte arbeiten, zu erfassen, wurden unterschiedliche Facetten der Organisationsstruktur abgefragt. Dazu gehört die Ausprägung der Hierarchie, die strategische Ausrichtung, die aktuellen Veränderungsprozesse sowie die Unternehmensleistung.

HIERARCHIE

beschreibt, inwieweit die Kommunikation und Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation einem festen System der Über- und Unterordnung folgt.

Flache Hierarchien sind von wenigen Eingriffen der nächsthöheren Instanz geprägt und zielen auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter ab.

Starre Hierarchien sind durch stringente Kommunikations- und Entscheidungswege charakterisiert. Entscheidungen werden top-down delegiert.

STRATEGIE

umfasst die Zielformulierung des Unternehmens sowie die geplanten Verhaltensweisen und Aktivitäten zur langfristigen Erreichung dieser Ziele.

In dieser Studie wurde eine Skala mit zwei Polen von der strategischen Ausrichtung auf Effizienz und Konsolidierung (Kerngeschäft) bis hin zur strategischen Ausrichtung auf Wachstum und Innovation (Innovationsgeschäft) eingesetzt.

VERÄNDERUNGSPROZESSE

wurden in der Studie in drei Hauptkategorien abgefragt: organisationale Umstrukturierungen, technologische und prozessuale Veränderungen. Für andere Veränderungsprozesse gab es die Kategorie „Sonstige“.

Zusätzlich wurde jeder Teilnehmer, der angab, sich in einem oder mehreren dieser Veränderungsprozesse zu befinden, gefragt, inwieweit er persönlich von den jeweiligen Veränderungsprozessen betroffen ist.

UNTERNEHMENSLEISTUNG

beschreibt die subjektive Wahrnehmung der Führungskräfte, inwieweit das Unternehmen sein Potenzial voll entfaltet und seine Kunden zufriedenstellt.

Zudem wurde die Zufriedenheit der Führungskräfte mit der Leistung des Unternehmens und die Wahrnehmung, inwieweit sie ihre Fähigkeiten frei entfalten können, berücksichtigt.

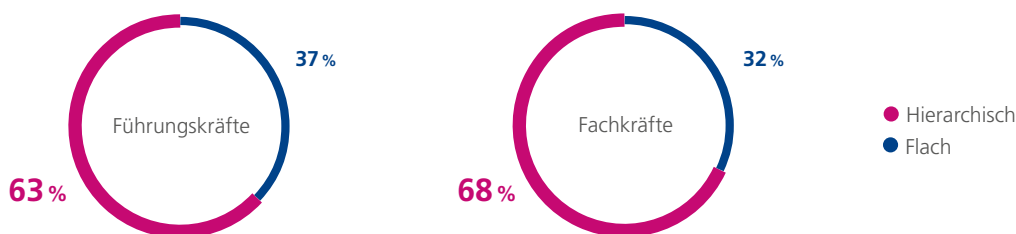


Hierarchie

Sowohl Führungskräfte als auch Fachkräfte erleben die Unternehmensstruktur mehrheitlich hierarchisch, wobei Führungskräfte ihrer Organisation etwas flachere Hierarchien attestieren. Die Ergebnisse schließen sich dem ersten Teil der Studie an, in der Fachkräfte ihre

Führungskräfte mehrheitlich als direktiv beschrieben. Diese Einschätzung teilten die Führungskräfte sogar. Ein Korrelationsanalyse bestätigt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen starren Hierarchien und direkter Führung gibt.

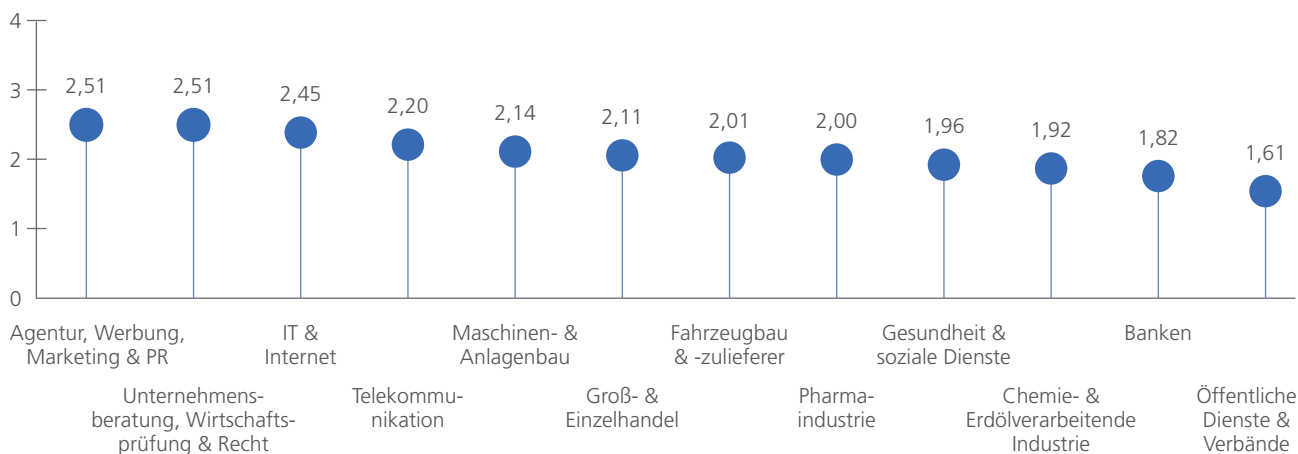
SO SCHÄTZEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IHRE ORGANISATIONSSTRUKTUR EIN



Weitere Untersuchungen zeigten deutliche statistisch relevante Unterschiede innerhalb der verschiedenen Branchen. So scheinen Branchen, wie z. B. Agenturen,

Unternehmensberatungen und IT, eher durch flache Hierarchien gekennzeichnet zu sein, während der öffentliche Sektor eher als hierarchisch beschrieben wird.

?
Wie würden Sie die Hierarchie Ihres Unternehmens am ehesten beschreiben?



Mittelwerte nach Branchen auf der 4-stufigen Skala von 1 („hierarchisch“) bis 4 („flach“)

Korrelationsanalysen zeigten, dass die Hierarchie einen mittelstarken Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl, aufweist. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto hierarchischer werden seine Strukturen wahrgenommen. Dieser Befund erwies sich über beide Stichproben (Fach- und Führungskräfte) als konsistent. Bei den Führungskräften zeigte sich außerdem noch ein moderater

Zusammenhang mit dem Umsatz. Je mehr Umsatz die Organisation generiert, desto hierarchischer nehmen Führungskräfte die Organisation wahr.

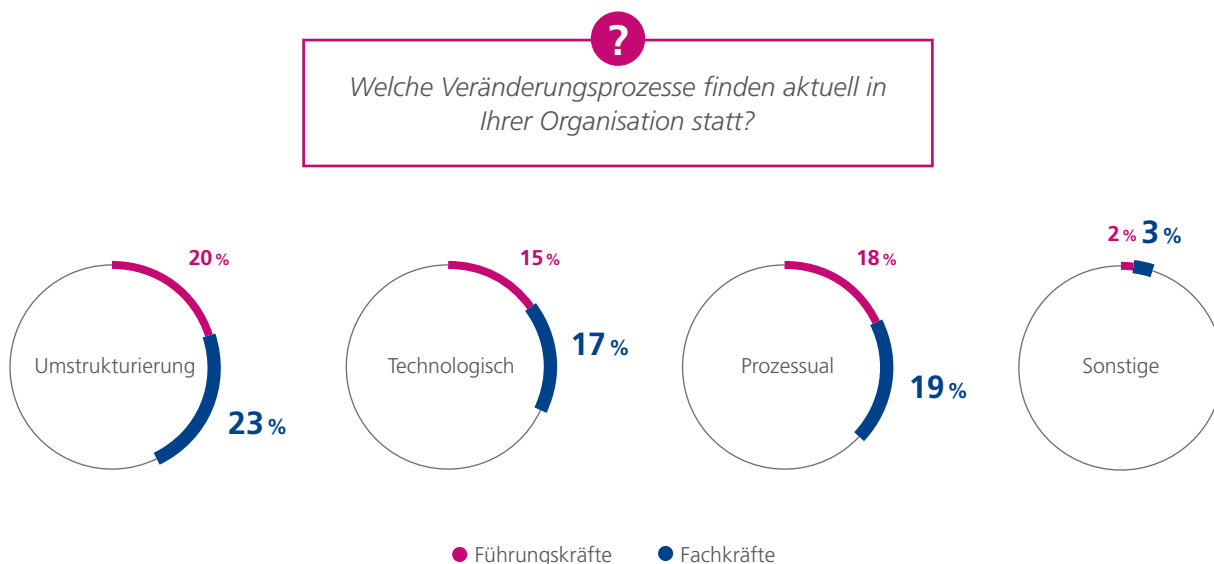
In den Augen der Fach- und Führungskräfte scheint immer noch eine traditionelle Organisationgestaltung mit starren Hierarchien vorherrschend zu sein.



Veränderungsprozesse

Hinsichtlich der Veränderungsprozesse gaben 20 Prozent der Fachkräfte sowie rund ein Viertel der Führungskräfte an, dass sich ihr Unternehmen in einer organisationalen Umstrukturierung befindet. Knapp 15 Prozent der Führungskräfte und 17 Prozent der Fachkräfte befinden sich in technologisch bedingten

Veränderungsprozessen. Rund ein Fünftel verwies auf prozessuale Veränderungen (z. B. Änderungen in den Betriebsabläufen). Eine Minderheit der Fach- und Führungskräfte befand sich in sonstigen Veränderungsprozessen, die sich oft auf die Themen Digitalisierung, Agilität und Kulturwandel bezogen.



Fach- und Führungskräfte zeigten ähnliche Ergebnisse (Mittelwerte von 3,4 bis 3,7 auf einer 5-stufigen Skala) in Bezug auf die persönliche Betroffenheit durch die jeweiligen Veränderungsprozesse, in denen sie sich befanden. Es zeigten sich keine statistisch relevanten

Unterschiede in der Betroffenheit zwischen den beiden Gruppen. Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass sich einige Organisationen in Veränderungsprozessen befinden, die durch den digitalen Wandel mitbedingt sein könnten.

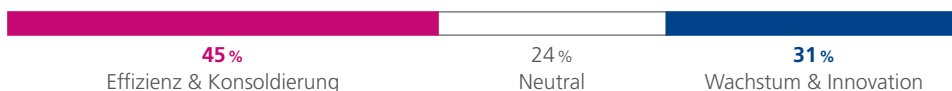


Strategie

Die Ergebnisse zur Unternehmensstrategie verdeutlichen, dass aus Sicht der Führungskräfte die meisten Organisationen (45 Prozent) auf Effizienz und Konsolidierung ausgerichtet sind. Das heißt, sie konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft. Nur 31 Prozent erleben eine

strategische Ausrichtung auf Wachstum und Innovation. 24 Prozent erleben weder eine Fokussierung auf das Kerngeschäft noch eine Fokussierung auf das Innovationsgeschäft.

Wie würden Sie als Führungskraft die aktuelle Strategie Ihres Unternehmens am ehesten beschreiben?



Zwischen den Branchen zeigten sich ebenfalls einige statistisch relevante Unterschiede. Die Branche *Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung & Recht* scheint innovativer ausgerichtet zu sein als *Gesundheit & Soziales, Groß- & Einzelhandel und öffentlicher Dienst & Verbände*. Organisationen aus der Branche *IT & Internet* wurde ebenfalls eine innovativere Strategie im Vergleich zum *Öffentlichen Dienst & Verbände und Gesundheit & Soziales* bescheinigt. Letztlich wurde *Öffentlicher Dienst & Verbände* weniger innovativ eingestuft als *Maschinen- & Anlagebau, Freizeit & Touristik sowie Bildung & Training*.

Des Weiteren konnten Korrelationsanalysen einen moderaten Zusammenhang zwischen Strategie und Hierarchie zeigen. Eine auf Wachstum und Innovation ausgerichtete Strategie geht mit flachen Hierarchien einher. Keine Zusammenhänge zeigten sich jedoch mit der Mitarbeiterzahl und dem Umsatz.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich viele Organisationen noch auf die Erhaltung und Optimierung des Status quo fokussieren, statt auf Innovationen zu setzen.

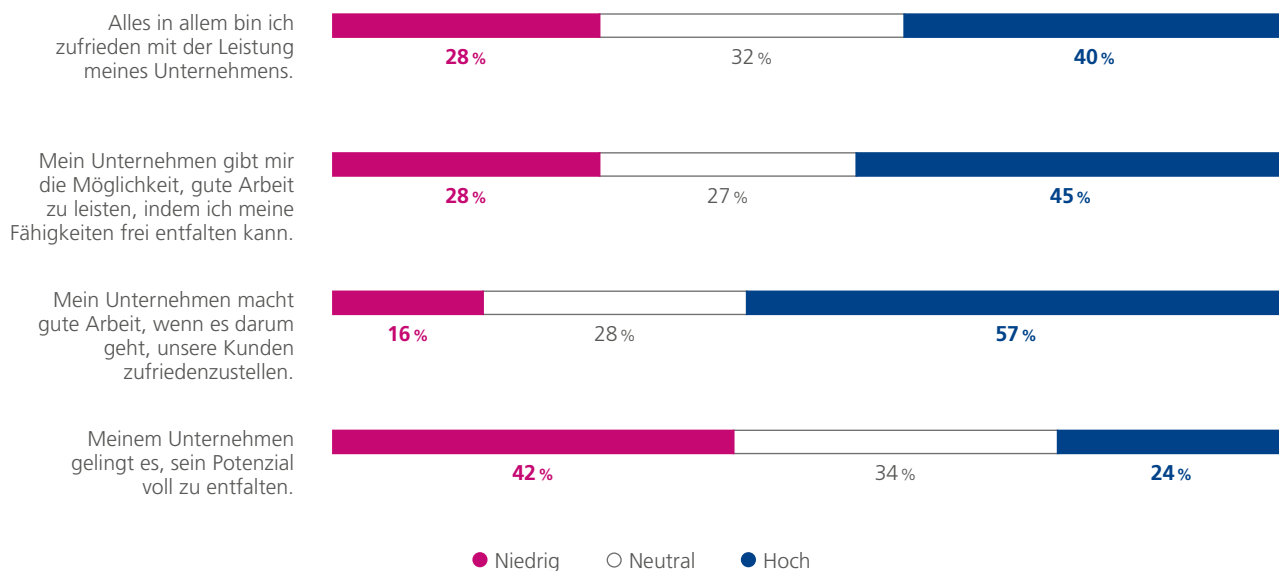


Unternehmensleistung

Rund 25 Prozent der Führungskräfte bescheinigten ihrer Organisation eine niedrige Unternehmensleistung, während rund 50 Prozent ihre Organisation als leistungsstark klassifizierten. Ein weiteres Viertel schrieb ihrer Organisation eine durchschnittliche Unternehmensleistung zu.



Wie schätzen Führungskräfte die Leistung ihres Unternehmens ein?



Schaut man sich die einzelnen Aussagen an, anhand derer die Unternehmensleistung erfasst wurde, so lassen sich weitere interessante Ergebnisse festhalten. So sind 28 Prozent der Führungskräfte unzufrieden mit der Leistung ihres Unternehmens. Im Einklang damit sind nur 24 Prozent der Überzeugung, dass ihr Unternehmen sein Potenzial voll entfaltet. Rund die Hälfte der Führungskräfte (42 Prozent) sieht ungenutz-

tes Potenzial in ihrem Unternehmen. Als positiv lässt sich anführen, dass 57 Prozent der Führungskräfte die Meinung teilen, dass das Unternehmen seine Kunden zufriedenzustellen. Lediglich 16 Prozent verneinten diese Kundenzufriedenheit. Schließlich waren sich rund die Hälfte der Führungskräfte einig, dass ihr Unternehmen ihnen die Chance bietet, ihre Fähigkeiten frei zu entfalten und so gute Leistungen erbringen zu können.

IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Die Ergebnisse zeichnen ein diverses Bild der Unternehmensleistung. Es scheint, dass Unternehmen im Bezug auf die Kundenzufriedenheit, die Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung und die allgemeine Zufriedenheit mit der Unternehmensleistung positiv bewertet werden. Defizite sehen Führungskräfte in der Ausschöpfung des Gesamtpotenzials innerhalb des Unternehmens.

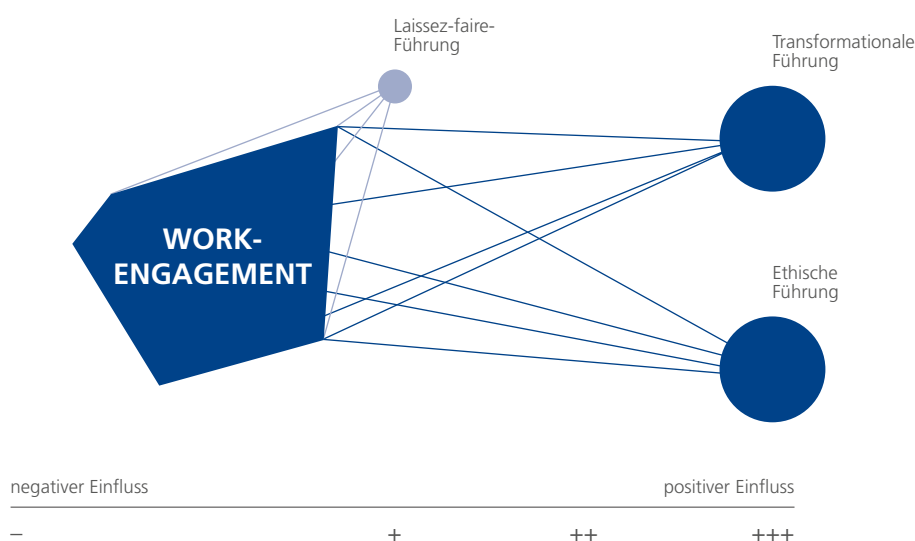
→ **Deshalb sollten die Unternehmensentscheider den Austausch und das Feedback mit ihren Führungskräften suchen, um weitere Potenziale aufdecken zu können und die Unternehmensleistung weiter zu stärken.**

Weiterhin sollten Unternehmensentscheider analysieren, warum rund ein Drittel der Führungskräfte unzufrieden mit der Leistung ihres Unternehmens ist – und das, obwohl Führungskräfte maßgeblich für die Unternehmensleistung verantwortlich sind.

Besonders positiv ist das Ergebnis zur persönlichen Entfaltung, da diese eine wichtige Voraussetzung im digitalen Zeitalter ist. Beispielsweise sind es besonders ethische und transformationale Führung, die die persönliche Entfaltung fördern und diese stehen in engem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, dem Work Engagement, dem Commitment, sowie der Innovationsleistung im Team und reduzieren die Kün-

digungsabsichten der Mitarbeiter. Es kann also die Hypothese aufgestellt werden, dass diese Möglichkeit zur individuellen Potenzialentfaltung auf organisationaler Ebene auch in einem ähnlich positiven Zusammenhang zu Leistungsindikatoren steht wie bei der Vermittlung durch ethische und transformationale Führung. Korrelationsanalysen bestätigen diese Vermutung.

DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN FÜHRUNG UND WORK ENGAGEMENT



Quelle: Kienbaum und StepStone Leadership Survey: „Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution“ (2018), S. 16.



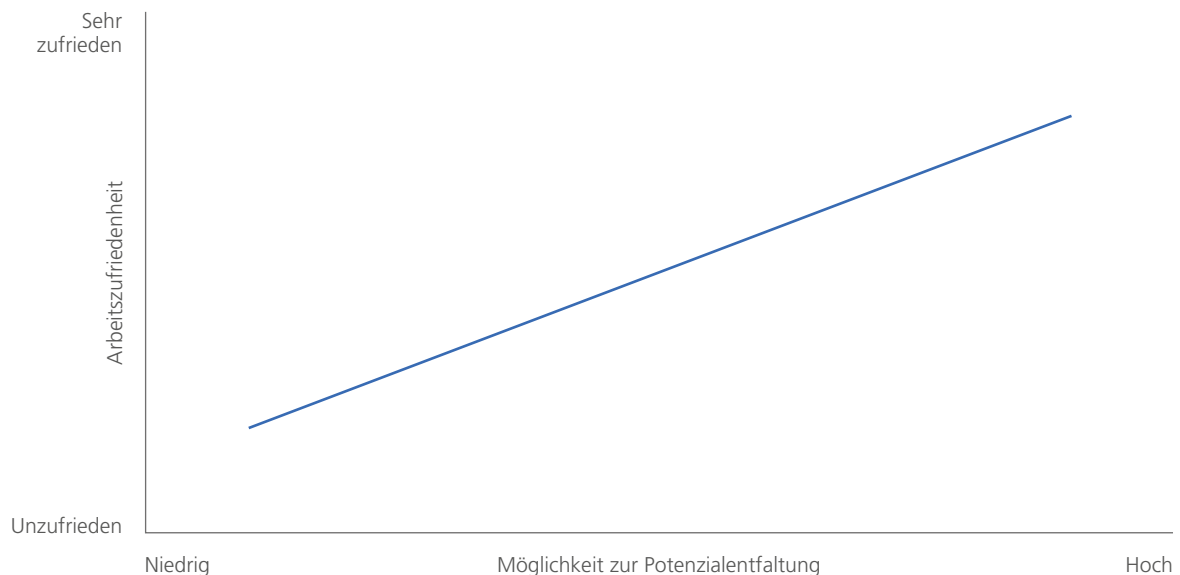
Es wirkten sich vor allem transformationale und ethische Führung positiv auf das Work Engagement aus. Um das Work Engagement zu fördern, ist Führungskräften deshalb zu empfehlen, ihren Mitarbeitern die nötige Freiheit zu geben sowie die Möglichkeit, den Weg zum Ziel selbst zu bestimmen. Gleichzeitig hat auch hier das Thema Sinnhaftigkeit und das Vorhandensein einer langfristigen Vision eine große Bedeutung.

Quelle: Kienbaum und StepStone Leadership Survey: „Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution“ (2018)

Bei der Analyse der Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung hat sich gezeigt, dass Führungskräfte, die eine ausgeprägte Möglichkeit zur individuellen Potenzialentfaltung haben, insgesamt zufriedener sind, sich mehr mit ihrer Organisation verbunden fühlen und die Innovationsleistung in ihrem Team höher bewerten. Die Stärke der persönlichen Entfaltung zeigte starke statistisch relevante und positive Zusammenhänge zu

Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie einen moderaten, positiven Zusammenhang mit der Innovationsleistung im Team. Somit steht die Möglichkeit zur individuellen Potenzialentfaltung auf organisationaler Ebene auch in einem ähnlich positiven Zusammenhang zu Leistungsindikatoren wie bei der Vermittlung durch ethische und transformationale Führung.

SO HÄNGT DIE ARBEITZUFRIEDENHEIT MIT DER MÖGLICHKEIT ZUR EIGENEN POTENZIALENTFALTUNG ZUSAMMEN



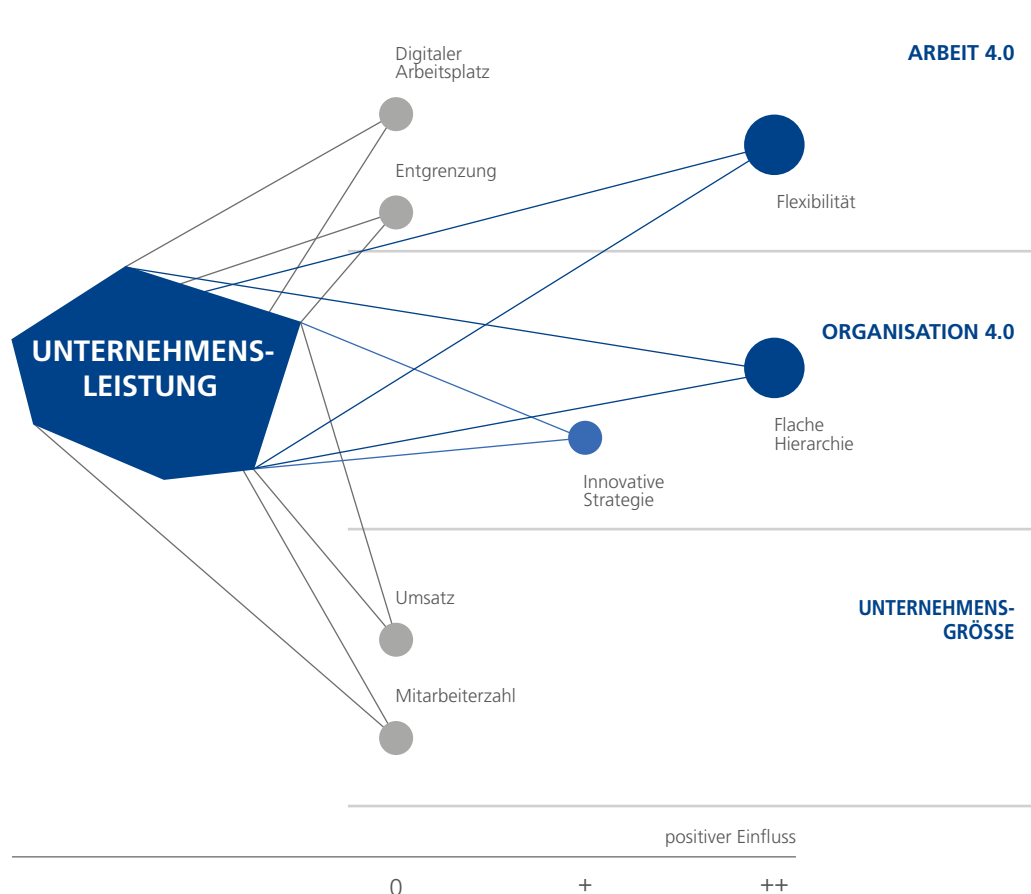
Zusammenhang zwischen organisationalen Strukturen mit der Leistung und Arbeit 4.0

Um die Zusammenhänge zwischen organisationalen Indikatoren und der Unternehmensleistung näher zu untersuchen, wurde eine multiple Regression mit den Facetten von Arbeit 4.0, Strategie und Hierarchie als Prädiktoren und Unternehmensleistung als Kriteriumsvariable gerechnet.

Strategie, Flexibilität und Hierarchie zeigten moderate, positive Effekte auf die Unternehmensleistung und das sogar unabhängig von den Einflüssen des Umsatzes und der Mitarbeiterzahl des Unternehmens. Entgrenzung und digitaler Arbeitsplatz zeigten keine statistisch relevanten Effekte und stellen lediglich Kontrollvariablen in dem Modell dar.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine innovative Strategie, Flexibilität und flache Hierarchie positiv dazu beitragen, dass die Organisation ihr volles Potenzial entfaltet, sowie ihre Kunden zufriedenstellt und dass ihre Führungskräfte mit der Organisationsleistung zufrieden sind. Konkret lässt sich eine hohe Unternehmensleistung zu 15 Prozent durch eine innovative Strategie, flache Hierarchien und Flexibilität erklären. Dieser Anteil ist bei Untersuchungen auf organisationaler Ebene als hoch zu bewerten, da immer davon auszugehen ist, dass das Modell durch eine Vielzahl anderer organisationaler Variablen beeinflusst wird.

SO HÄNGEN ORGANISATIONALE STRUKTUREN MIT DER UNTERNEHMENSLEISTUNG UND ARBEIT 4.0 ZUSAMMEN



Schematische Darstellung der signifikanten Regressionskoeffizienten der multiplen Regressionsanalyse mit $p < .001$, $R^2 = .15$. Die grauen Punkte stellen Kontrollvariablen dar, die in das Modell aufgenommen, um ihren Einfluss zu berücksichtigen.

IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Die digitale Welt hat sich zu einer Wissensgesellschaft entwickelt, in der top ausgebildete Mitarbeiter in Expertenteams, die räumlich und zeitlich getrennt sind, zusammenarbeiten (virtuelle Teamarbeit). Diese Experten streben danach, mit ihrer Arbeit etwas zu bewirken und ihren Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen zu leisten. Starre Hierarchien und mangelnde Flexibilität behindern dieses neue Arbeitsverständnis.

→ **Organisationen in der digitalen Revolution kann so nur empfohlen werden, starre Strukturen aufzubrechen, um den Weg für mehr Agilität, Eigenverantwortung und -initiative zu ebnen.**

Eine innovative Ausrichtung, ohne das Kerngeschäft zu vernachlässigen, stellt eine weitere Empfehlung an digitale Organisationen dar, da disruptive Geschäftsmodelle und Technologien als Folge der Digitalisierung ständiger Innovationen bedürfen, um den Unternehmenserfolg langfristig zu garantieren.

3

ARBEIT 4.0

Wie erleben Fach- und Führungskräfte ihre Arbeit?

Um die Veränderung der Arbeit von Fach- und Führungskräften durch die Digitalisierung zu erfassen, wurden unterschiedliche Facetten der Arbeitsplatzgestaltung abgefragt. Dazu gehören die Flexibilität, die Entgrenzung, die Sinnhaftigkeit und der digitale Arbeitsplatz.

ARBEIT 4.0

Arbeit 4.0 illustriert die durch die digitale Revolution veränderte Arbeit und gliedert sich in vier Facetten.

FLEXIBILITÄT

beschreibt, inwieweit die Arbeitszeit für die Beschäftigten frei einteilbar ist, wie regelmäßig sie im Homeoffice arbeiten und wie erreichbar sie auch außerhalb des Büros (z. B. unterwegs, zu Hause oder in ihrer Freizeit) sind.

ENTGRENZUNG

erfasst die Verschmelzung von Berufs- und Privatleben. Zentrale Aspekte sind die Erreichbarkeit und berufliche Aktivitäten, auch wenn der Beschäftigte wegen Krankheit fehlt, sich im Urlaub oder außerhalb der regulären Arbeitszeit befindet.

SINNHAFTIGKEIT

bezeichnet die Einstellung, dass den Beschäftigten der Sinn in ihrer Tätigkeit wichtig ist, sowie die affektive Ausprägung, inwieweit Beschäftigte ihre Arbeit als wichtig empfinden und das Gefühl haben, etwas bewirken zu können.

DIGITALER ARBEITSPLATZ

beschreibt das Ausmaß, in dem die Aufgabenerledigung von digitalen Technologien und neuen Medien abhängig ist, sowie die Frequenz und Notwendigkeit der Nutzung digitaler Technologien und neuer Medien am Arbeitsplatz.



Des Weiteren wurden Fach- und Führungskräfte nach ihrer individuellen Leistungsbereitschaft gefragt, die sich in die folgenden sechs Facetten gliedert: affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit, Innovationsleistung im Team, Kündigungsabsicht, organisationales Commitment und Work Engagement.

INDIVIDUELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

geben das Ausmaß an, in dem eine Person bereit ist, ihre Leistungsfähigkeit in Form von Arbeit für ein bestimmtes Ziel einzubringen.

ORGANISATIONALES COMMITMENT

bedeutet, dass die Mitarbeiter die Normen und Werte der Organisation internalisiert haben und bereit sind, sich für die Organisation einzusetzen und auch in der Organisation bleiben möchten.

ARBEITZUFRIEDENHEIT

beschreibt die Einstellung zur Arbeit, die sich durch die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und der Bereitschaft, während der Arbeit ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, formt.

KÜNDIGUNGSABSICHT

bezeichnet das Bestreben der Mitarbeiter, die Organisation freiwillig zu verlassen bzw. zu wechseln.

INNOVATIONSLEISTUNG IM TEAM

Die Innovationsleistung im Team beschreibt das Entwickeln und Umsetzen neuer Ideen oder neuer Methoden im Arbeitsalltag.

AFFEKTIVES COMMITMENT

ist eine spezifische Form organisationalen Commitments und beschreibt die Identifikation mit der Organisation auf emotionaler, gefühlsmäßiger Ebene.

WORK ENGAGEMENT

bezeichnet einen motivationalen 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.



Arbeit 4.0

Führungskräfte schätzen ihre durch die digitale Revolution veränderte Arbeit (Arbeit 4.0) deutlich höher ein als Fachkräfte. Dieser Unterschied spiegelt sich in allen Facetten von Arbeit 4.0 wieder, ausgenommen für den digitalen Arbeitsplatz, bei dem beide Gruppen ihre Arbeitsplatzgestaltung nahezu gleich digital erleben.

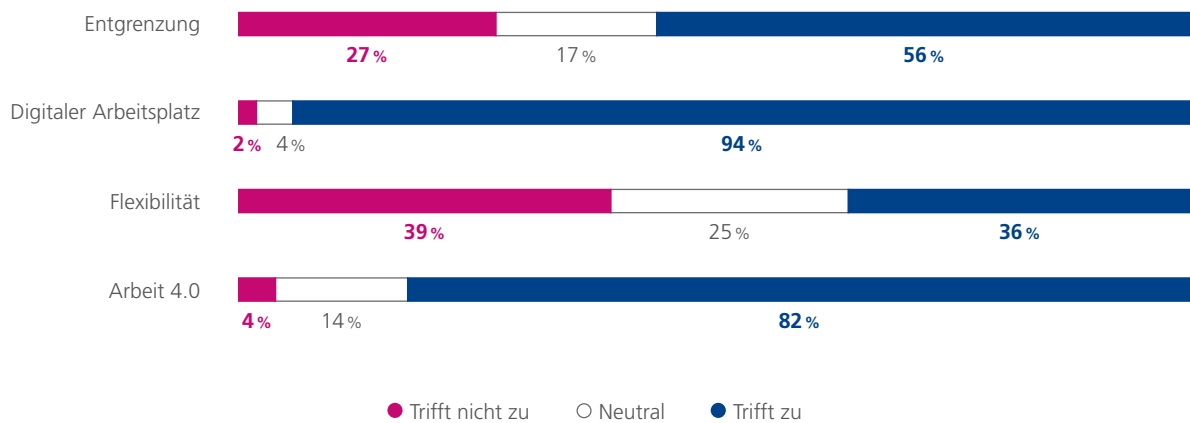
SO UNTERSCHIEDLICH ERLEBEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IHRE ARBEIT



Wie hat sich aus Sicht von Führungskräften die Arbeitsplatzgestaltung verändert?

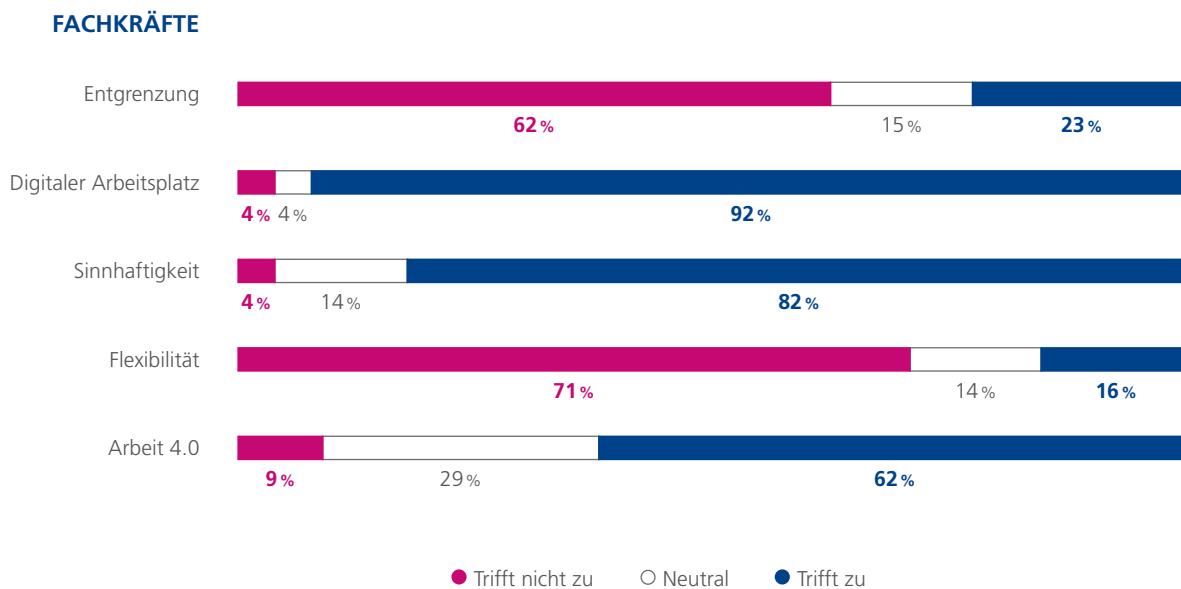
SO ERLEBEN FÜHRUNGSKRÄFTE IHR ARBEITSUMFELD

FÜHRUNGSKRÄFTE



Führungskräfte erleben mehr Entgrenzung in ihrer Tätigkeit, was vermutlich auf ihre Rollenverantwortung zurückzuführen ist, die sie dazu zwingt, auch über die Arbeitszeit hinaus für ihre Mitarbeiter und Kollegen erreichbar zu sein. Weiterhin erleben Führungskräfte auch mehr Flexibilität, was ebenfalls als Folge ihrer Rollen- und Entscheidungsverantwortung angesehen werden kann. Führungskräfte genießen zudem mehr Freiraum in ihren Entscheidungen sowie in der Wahl ihres Arbeitsplatzes.

SO ERLEBEN FACHKRÄFTE IHR ARBEITSUMFELD



Fachkräfte hingegen erleben weniger Freiheiten und Entscheidungsverantwortungen und beschreiben ihre Arbeit als weniger flexibel und entgrenzend. Neben Flexibilität, Entgrenzung und dem Arbeiten an einem digitalen Arbeitsplatz wurden Fachkräfte auch nach der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit gefragt. Über 80 Prozent der Fachkräfte gaben an, diese Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit zu erleben. Obwohl vermutet werden könnte, dass diese Sinnhaftigkeit besonders Angehörige

der Generation Y (Geburtsjahr 1980 – 2000) betrifft, offenbarte eine Korrelationsanalyse gegenteilige Ergebnisse. Es zeigte sich ein kleiner, positiver Zusammenhang zwischen Alter und Sinnhaftigkeit. Es scheint also, dass die erlebte Sinnhaftigkeit mit steigendem Alter zunimmt. Vermutlich sind ältere Fachkräfte erfahrener im Hinblick auf Fehler und Erfolge und haben daher ein besseres Verständnis, was eine sinnvolle Tätigkeit wirklich auszeichnet.



Individuelle Leistungsindikatoren

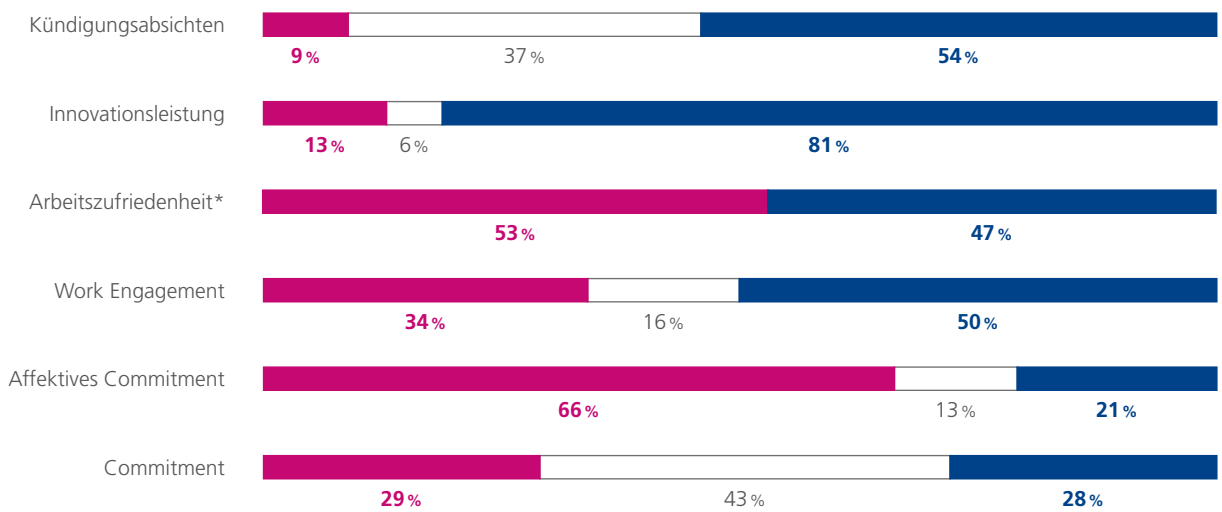
Bei den individuellen Leistungsindikatoren zeigten sich ebenfalls Unterschiede zwischen Fach- und Führungskräften. Führungskräfte schätzen ihr Commitment, ihre Arbeitszufriedenheit und die Innovationsfähigkeit signifikant höher ein als Fachkräfte. Eventuell lassen sich hier Parallelen zur erlebten Flexibilität ziehen. Führungskräfte könnten zufriedener sein, da sie mehr Freiheiten, Flexibilität und in der Regel auch ein höheres Gehalt genießen. Das höhere Commitment lässt sich

vermutlich darauf zurückführen, dass Führungskräfte durch ihre Position stärker in interne Prozesse involviert sind und dadurch ein besseres Verständnis für die Organisation haben. Außerdem könnte der Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum von Führungskräften ihre Identifikation mit der Organisation erhöhen, da sie aktiv an der Entwicklung der Organisation beteiligt sind.

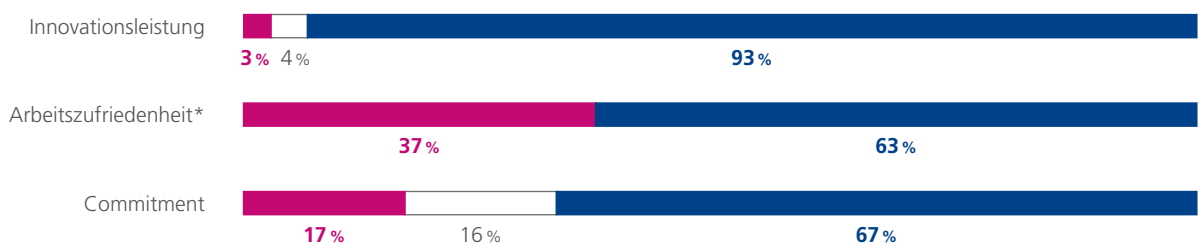


Wie unterscheiden sich individuelle Leistungsindikatoren bei Fach- und Führungskräften?

FACHKRÄFTE



FÜHRUNGSKRÄFTE



● Trifft nicht zu ○ Neutral ● Trifft zu

*Bei der Arbeitszufriedenheit konnte keine neutrale Angabe gemacht werden.

Fachkräfte wurden nach zusätzlichen Indikatoren wie z. B. der Kündigungsabsicht gefragt. Diese skizzieren ein überwiegend negatives Bild, wie Fachkräfte ihre Arbeit erleben. Es zeigte sich, dass mehr als die Hälfte (54 Prozent) Absichten hegen, die Organisation zu wechseln oder zu verlassen. Passend dazu gaben nur 28 Prozent an, sich mit ihrer Organisation und deren Werten zu identifizieren. Sich emotional mit der Organisation zu identifizieren, gaben sogar nur 21 Prozent an. Weniger als die Hälfte der Fachkräfte (47 Prozent)

ist mit ihrer Arbeit zufrieden. Allerdings beschreibt sich die Hälfte der Fachkräfte als motiviert, ihre Ressourcen im Rahmen ihrer Tätigkeit einzubringen. Die stärkste Zustimmung fand die Innovationsleistung im Team, die von 81 Prozent bejaht wurde. Diese Ergebnisse legen nahe, dass Organisationen und Führungskräfte gefragt sind, wie sie organisationale Rahmenbedingungen und die Arbeitsplatzgestaltung weiter verbessern können, um Mitarbeiter langfristig zu motivieren und an ihre Organisation zu binden.

4

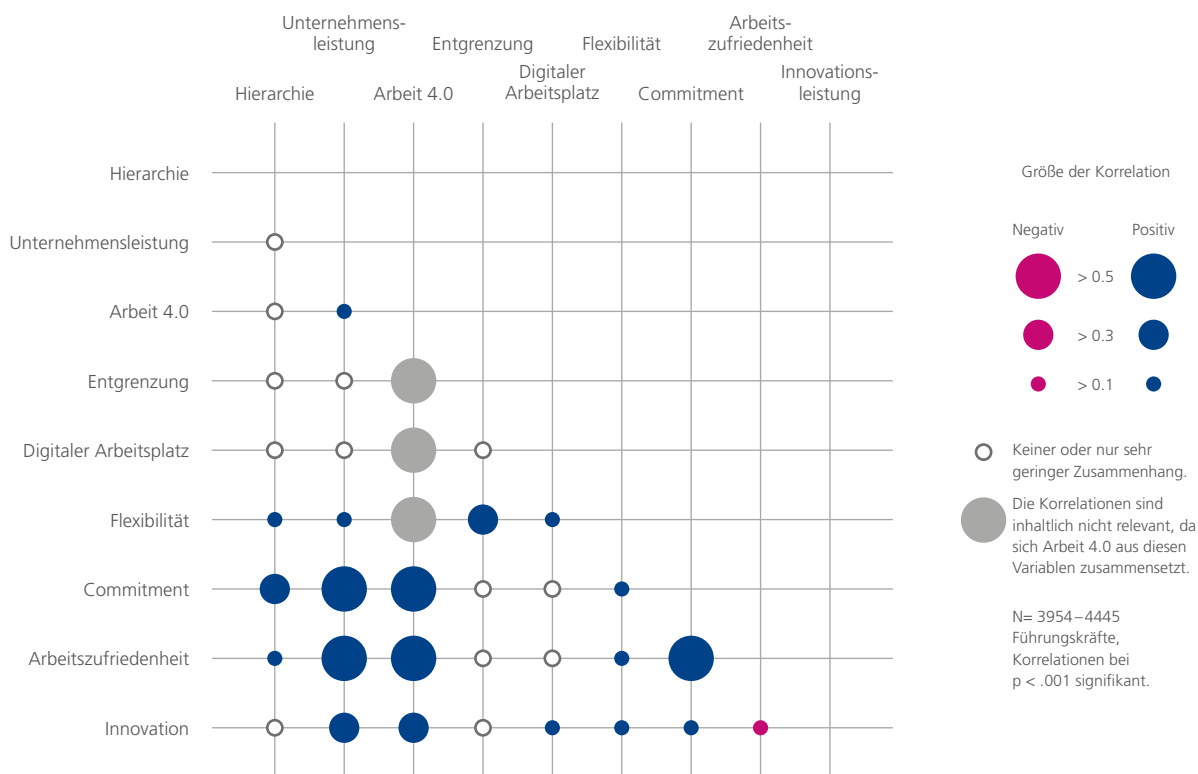
UNTERNEHMENSERFOLG

Wie wirkt sich die individuellen Leistungsindikatoren auf den Unternehmenserfolg aus?



Basierend auf der Wahrnehmung der neuen Arbeitsstrukturen stellt sich die Frage, inwiefern die unterschiedlichen Facetten von Arbeit 4.0 mit den individuellen Leistungsindikatoren von Fach- und Führungskräften zusammenhängen. Für beide Stichproben zeigten sich einige statistisch relevante Zusammenhänge.

ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ARBEIT 4.0 UND LEISTUNGSINDIKATOREN (FÜHRUNGSKRÄFTE)



Aus Sicht der Führungskräfte wird eine ausgeprägte Wahrnehmung von Arbeit 4.0 mit erhöhtem Commitment, erhöhter Arbeitszufriedenheit und einer gesteigerten Innovationsfähigkeit im Team assoziiert. Betrachtet man die einzelnen Facetten von Arbeit 4.0, so lassen diese ein detaillierteres Verständnis der Zusammenhänge zu. Die Entgrenzung steht in keinem Zusammenhang mit den drei bereits genannten Leistungsindikatoren, während Flexibilität kleine

Zusammenhänge mit allen drei aufweist. Der digitale Arbeitsplatz zeigt lediglich kleine Zusammenhänge mit der teambasierten Innovationsleistung. Die Unternehmensleistung steht ebenfalls in einem kleinen Zusammenhang mit Arbeit 4.0. Außerdem zeigte sich ein mittlerer Zusammenhang zwischen flachen Hierarchien und Commitment sowie kleine Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit und Flexibilität.

ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ARBEIT 4.0 UND LEISTUNGSINDIKATOREN (FACHKRÄFTE)



Flache Hierarchien und Arbeit 4.0 stehen auch aus der Perspektive der Fachkräfte in Zusammenhang mit den individuellen Leistungsindikatoren. Besonders hervorzuheben sind hier das affektive Commitment und das Work Engagement, deren Zusammenhänge als mittelgroß zu bewerten sind. Auch bei den Führungskräften lassen sich die Zusammenhänge auf die einzelnen Facetten der Arbeit 4.0 zurückführen. Besonders Flexibilität und Sinnhaftigkeit scheinen für die Zusammenhänge zwischen Arbeit 4.0 und Leistung verantwortlich zu sein. Flexibilität zeigt kleine Zusammenhänge mit allen Leistungsindikatoren. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit steht ebenfalls im Zusammenhang mit allen Leistungsindikatoren, wobei das affektive Commitment mit einem mittleren Zusammenhang und das Work Engagement mit einem starken Zusammenhang hervorzuheben sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass wahrgenommene Arbeit 4.0 mit erhöhter individueller Leistung der Mitarbeiter einherzugehen scheint. Fach- und Führungskräfte, die unter flachen Hierarchien und mit einem hohen Maß an Flexibilität innerhalb der Organisation arbeiten, wirken zufriedener mit der Arbeit und können sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Fachkräfte scheinen sich darüber hinaus auch auf emotionaler Ebene deutlich stärker mit der Organisation zu identifizieren und sind motivierter, sich aktiv in die Arbeit einzubringen. Fachkräfte, die eine Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit erleben, zeigen sich sogar noch motivierter, die Organisation voranzutreiben.

5

Das Zusammenspiel von Führung, Organisation 4.0 und Arbeit 4.0



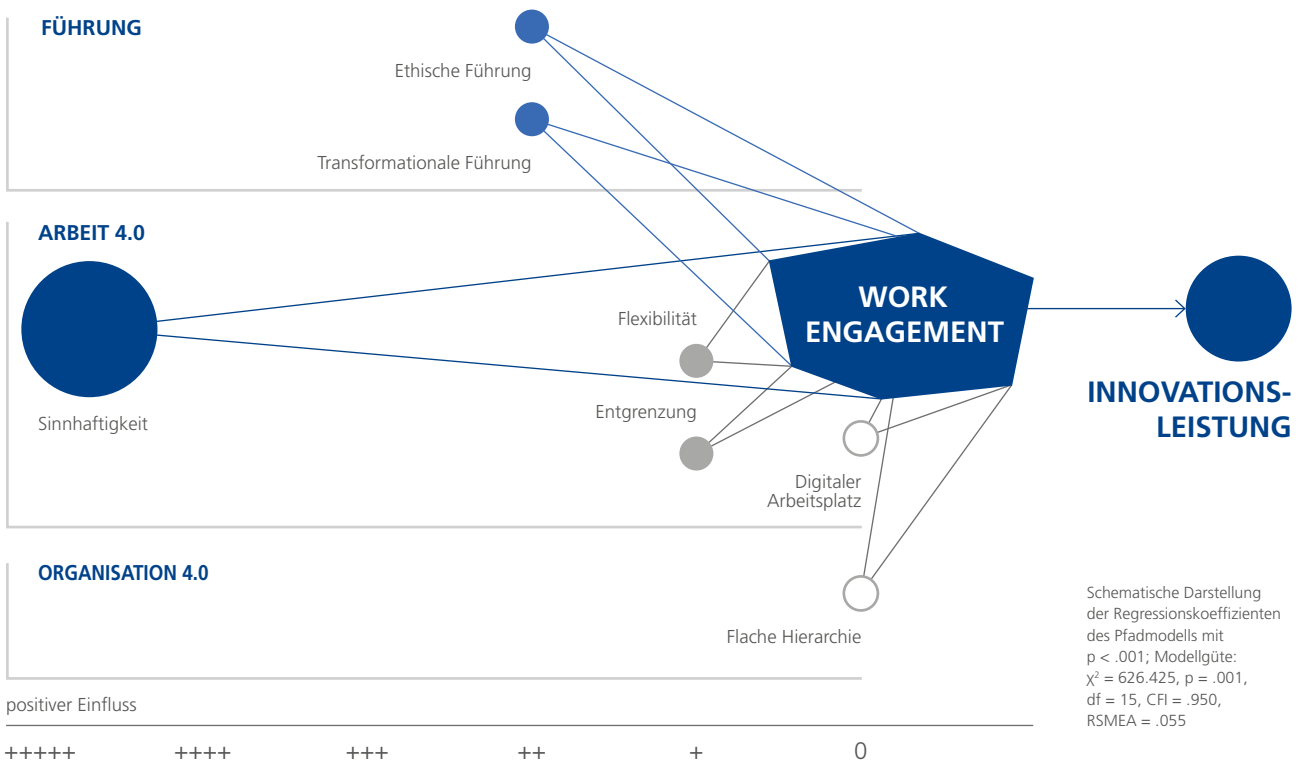
Im ersten Teil der Studie zeigten die Ergebnisse, dass Führung das Work Engagement beeinflusst, welches in der Folge die Innovationsleistung im Team erhöht. Basierend auf den Zusammenhängen in Kapitel 4 wird dieses Modell um Arbeit 4.0 und Organisation 4.0 (flache Hierarchien) erweitert, um ein differenzierteres Bild des gemeinsamen Einflusses dieser drei Prädiktoren zu zeichnen.

Das Modell zeigt, dass vor allem ethische und transformationale Führung sowie die Sinnhaftigkeit als Facette der Arbeit 4.0 das Work Engagement stark beeinflussen. Zusätzlich tragen auch Flexibilität und Entgrenzung zu diesem Effekt bei, obwohl diese Effekte vergleichsweise klein sind. Der digitale Arbeitsplatz und die Hierarchie zeigen nur sehr kleine, aber dennoch statistisch bedeutsame Effekte.

Organisationen sind deshalb angehalten, ihre Strukturen neu zu denken und flache Hierarchien einzuführen. Gleichzeitig sollte den Mitarbeitern die Flexibilität gegeben werden, von unterwegs oder von Zuhause aus zu arbeiten. Für diese Flexibilität ist es wichtig, die Mitarbeiter mit den notwendigen digitalen Medien auszustatten. Des Weiteren ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter einen Sinn in ihrer Tätigkeit erleben. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefragt, diesen zu vermitteln. Organisationen, die diese Faktoren beachten, erhalten das nötige Innovationspotenzial, um in der disruptiven, digitalen Welt konkurrenzfähig zu bleiben.

INTEGRATIVES PROZESSMODELL

Das Zusammenspiel von Führung, Organisation 4.0 und New Work



Ein weiteres Modell zeigt, wie motivationale Indikatoren, Arbeit 4.0 und organisationale Indikatoren mittelbar über die Innovationsleistung im Team und unmittelbar auf die Unternehmensleistung wirken.

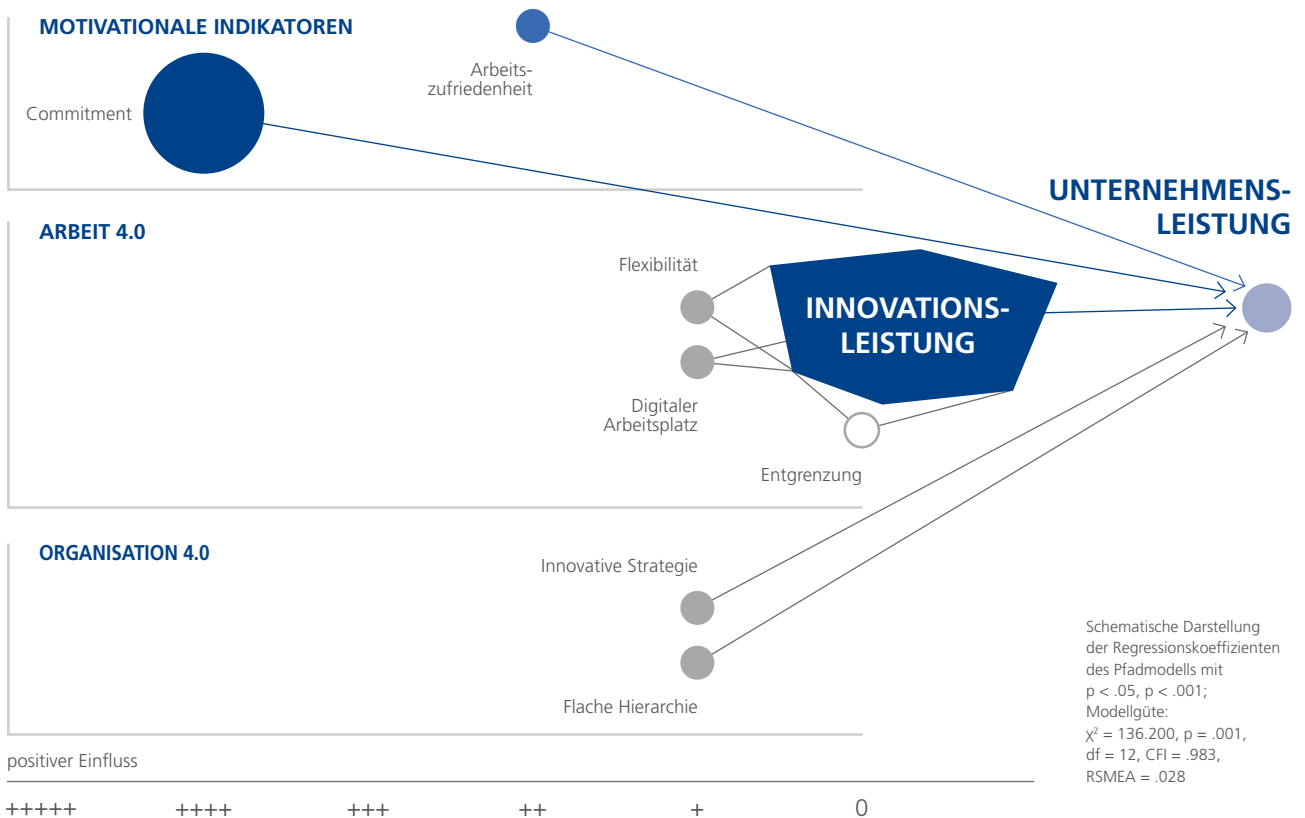
Bemerkenswert ist hier vor allem der starke Effekt des Commitments und der Arbeitszufriedenheit auf die Unternehmensleistung sowie der mittelstarke Effekt der Flexibilität auf die Innovationsleistung im Team, die wiederum die Unternehmensleistung positiv beeinflusst. Es zeigen sich erneut kleine positive Effekte eines digitalen Arbeitsplatzes sowie flacher Hierarchien,

aber auch einer innovativen strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Zufriedene Führungskräfte, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, zeigen sich für eine leistungsstarke Organisation verantwortlich. Wenn zusätzlich, ähnlich wie bei dem vorangegangenen Modell, die Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung auf Organisation 4.0 bzw. Arbeit 4.0 eingestellt ist, erhöht sich die Innovationsleistung im Team und somit auch die Unternehmensleistung.

INTEGRATIVES PROZESSMODELL

Das Zusammenspiel von Organisation 4.0, New Work und individuellen Leistungsindikatoren



6

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Schlüsselfaktoren digitaler Organisationsgestaltung

ARBEIT 4.0 ALS LEISTUNGSVERSTÄRKER

Die vorliegende Studie zeigt, dass Arbeit 4.0, hier ist besonders die Flexibilität und Sinnhaftigkeit hervorzuheben, in positivem Zusammenhang mit individueller und organisationaler Leistung steht. Zwar lassen sich keine Aussagen über die Kausalität dieser Zusammenhänge treffen, dennoch zeigen diese auf, dass das Erleben flacher Hierarchien und Arbeit 4.0 mit erhöhter Motivation, Identifikation und Zufriedenheit der Fach- und Führungskräfte einherzugehen scheint.

Des Weiteren zeigen die Regressionsanalyse sowie die Pfadmodelle, dass die Zusammenhänge nicht als monokausal zu betrachten sind. Analog zu der Erkenntnis, dass es nicht den einen Führungsstil im digitalen Zeitalter gibt, existiert nicht die eine Einflussvariable organisationaler und individueller Leistung, sondern immer eine Koexistenz aus verschiedenen Faktoren, wie in dieser Studie Arbeit 4.0, Organisation 4.0, individuellen Faktoren und Führung.

„Digitale Organisationen sind agil, modern und innovativ.“

VON DER WICHTIGKEIT FLACHER HIERARCHIEN

Hierarchie spielt eine Schlüsselrolle. Die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte erlebt ihre Organisation als hierarchisch. Der Befund zeigt enormen Handlungsbedarf für digitale Organisationen auf. Dieser ist zum einen dadurch begründet, dass starre Hierarchien mit direkter Führung einhergehen, welche sich wiederum negativ auf die Kündigungsabsichten und die Inno-

vationsleistung auswirken können (es sei denn, die Mitarbeiter sind zufrieden) und zum anderen dadurch, dass die Regression und die Pfadmodelle deutlich die positiven Effekte flacher Hierarchien für die Innovationsleistung und Unternehmensleistung herausstellen. Ähnliches gilt auch für die positiven Zusammenhänge von flachen Hierarchien mit Arbeit 4.0.

SINNHAFTHKEIT ALS MERKMAL DER DIGITALEN BELEGESCHAFT

Wie bereits im Unterkapitel zur Unternehmensleistung gezeigt, scheint die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit mit einer außerordentlichen Mitarbeitermotivation einherzugehen. Diese Sinnhaftigkeit sollte deshalb Ziel jeder digitalen Organisation sein. Wie die Ergebnisse im ersten Teil dieser Studie zeigten, wird die

Sinnhaftigkeit auch durch den jeweiligen Führungsstil vermittelt. Insbesondere der transformationale und der ethische Führungsstil legen Wert auf eine solche Sinnhaftigkeit und beeinflussen das Work Engagement positiv.

INNOVATION ALS PROTEKTIVE RESSOURCE IM DIGITALEN ZEITALTER

Neben flachen Hierarchien kristallisierte sich auch der positive Einfluss einer auf Wachstum und Innovation ausgerichteten Unternehmensstrategie heraus. Eine auf Innovation ausgerichtete Strategie kann als protektive Ressource in einer disruptiven Welt gesehen werden,

die ständig nach neuen innovativen Lösungen für komplexe Probleme verlangt. Allerdings sollten Unternehmen ihr Kerngeschäft nicht vernachlässigen und den Spagat zwischen Kern- und Innovationsgeschäft (Ambidextrie) als langfristiges Ziel ansteuern.



Führungskräfte mit digitaler Führungskompetenz verfolgen eine Vision für die digitale Transformation sowie digitale Geschäftsmodelle und leben diese vor. Sie sind Vorreiter in der Nutzung digitaler Medien. Weiterhin lassen sie ihre Mitarbeiter ihren Arbeitsort frei wählen und verstehen es, Teams und Projekte aus der Distanz zu leiten. Digital kompetente Führungskräfte sind offen für neue Meinungen und Vorschläge. Digitale Führungskompetenz kann die Innovationsleistung im Team, das Work Engagement und das organisationale Commitment erhöhen. Diese Effekte werden verstärkt, wenn gleichzeitig transformational und strategisch geführt wird. Das bedeutet, dass strategische und transformationale Führung entscheidende Randbedingungen darstellen, damit digitale Führungskompetenz die bereits genannten organisationalen Indikatoren positiver beeinflusst.

Die klare Rollen- und Aufgabenverteilung unter direkter Führung scheint zufriedene Mitarbeiter zu Innovation und Engagement zu motivieren und zu erhöhter Identifikation mit der Organisation zu führen.

Quelle: Kienbaum und StepStone Leadership Survey: „Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution“ (2018)

EMPFEHLUNGEN FÜR ORGANISATIONSGESTALTUNG 4.0

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Studie sollten Organisationen ihre Strukturen an die digitale Welt anpassen. Das bedeutet, traditionelle Hierarchien müssen aufgebrochen und durch flache Strukturen ersetzt werden. Gleiches gilt für die strategische Ausrichtung, welche um eine wachstums- und innovationsorientierte Strategie ergänzt werden sollte, um die nötige Ambidextrie zu gewährleisten, die es der Organisation erlaubt, auch im digitalen Zeitalter handlungsfähig zu

bleiben. Diese Strukturen schaffen Rahmenbedingungen für eine flexible Arbeitsplatzgestaltung, die sich positiv auf das individuelle Erleben der Arbeit ihrer Mitarbeiter auswirkt. Hier gilt es, vorzugsweise die digitale Führungskompetenz der Führungskräfte zu fördern, da diese die partizipative Entscheidungsfindung und geteilte Verantwortung, besonders in virtuellen Teams, priorisieren und so die Mitarbeiter auch flache Hierarchien erleben lassen.

EMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITSPLATZGESTALTUNG 4.0

Bezüglich der Arbeitsplatzgestaltung sollten Organisationen mehr Flexibilität gewährleisten. Zwar scheinen Organisationen bereits sehr digitale Arbeitsplätze zu bieten, dennoch erleben gerade Fachkräfte nur wenig Flexibilität. Es reicht demnach nicht, die Mitarbeiter mit den nötigen Technologien zu versorgen. Vielmehr muss der Umgang mit ihnen auch aktiv kommuniziert und gefördert werden, damit die Mitarbeiter mit diesen von unterwegs oder zu Hause aus arbeiten und kooperieren können bzw. dürfen. Diese Flexibilität sollten vor allem auch Fachkräfte erleben und nicht nur Führungskräfte, um die Arbeitszufriedenheit langfristig zu erhalten. Gleichwohl, wie bereits in der ersten

Studie erwähnt, sollten Organisationen die Sinnhaftigkeit in der Arbeit vermitteln, um die Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. So sollten sie transformationale und ethische Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte fördern und entwickeln. Hinsichtlich der Führungskräfte müssen Organisationen Maßnahmen entwickeln und implementieren, die Führungskräfte vor gesundheitlichen und psychischen Folgen zunehmender Entgrenzung schützen. Beispielsweise könnten sie digitale Technologien so gestalten, dass bestimmte Funktionen wie das Senden und Erhalten von E-Mails außerhalb der Arbeitszeiten nicht funktionieren.

ORGANISATION 4.0, ARBEIT 4.0 UND FÜHRUNG

Abschließend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse dieser Studie an die der ersten anknüpfen. Strategische und transformationale Führungskräfte, die über ausgeprägte digitale Führungskompetenz verfügten, zeigen die stärksten Synergieeffekte in Bezug auf die

Leistung der Mitarbeiter. Dieser Befund passt zu den positiven Effekten flacher Hierarchien, der Vermittlung von Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit sowie einer positiven Wirkung innovativer, auf die Umwelt abgestimmter Strategien.

7

LESSONS LEARNED

Die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst



1. **Die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte arbeitet in hierarchischen Strukturen.** Fachkräfte stufen hierbei ihre Organisationen hierarchischer ein als Führungskräfte. Je größer die Organisation (nach Mitarbeitern und Umsatz) ist, desto hierarchischer werden ihre Strukturen wahrgenommen. Der öffentliche Dienst wird hierarchischer erlebt als kreative Branchen wie z. B. Marketing oder PR.
2. **Viele Organisationen befinden sich in Veränderungsprozessen.** Diese beziehen sich vor allem auf organisationale Umstrukturierungen, wobei die Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Veränderungsprozessen nur marginal sind.
3. **Die strategische Ausrichtung der Organisationen besinnt sich auf Effizienz und Konsolidierung.** Nur ein Drittel der Führungskräfte bescheinigte der eigenen Organisation eine innovative, auf Wachstum ausgerichtete Strategie. Außerdem scheint eine innovative Strategie mit flachen Hierarchien einherzugehen.
4. **Die Hälfte der Führungskräfte schreibt ihrer Organisation eine hohe Leistung zu.** Allerdings sieht auch fast die Hälfte ungenutztes Potenzial im Unternehmen. Die Möglichkeit zur freien Entfaltung steht mit Arbeitszufriedenheit, Commitment und der Innovationsleistung im Zusammenhang.
5. **Flexibilität, flache Hierarchien und eine innovative Strategie sagen die Unternehmensleistung voraus.** Und das unabhängig von der Mitarbeiterzahl und Umsatzdimension des Unternehmens.
6. **Führungskräfte sind zufriedener, identifizieren sich stärker mit ihrer Arbeit und erleben deutlich mehr Arbeit 4.0 als Fachkräfte.**
7. **Mehr als die Hälfte der Fachkräfte offenbarte Kündigungsabsichten und ist unzufrieden mit ihrer Arbeit.** Bis auf die Innovationsleistung im Team schätzen nur wenige Fachkräfte sich hoch in Bezug auf individuelle Leistungsindikatoren ein.
8. **Die erlebte Sinnhaftigkeit in der Arbeit steigt mit dem Alter.** Es scheint, dass ältere Mitarbeiter mehr Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit erleben.
9. **Arbeit 4.0, flache Hierarchien und individuelle Leistungsindikatoren hängen in unterschiedlichem Maße positiv zusammen.** Dieses Ergebnis betrifft sowohl Fach- als auch Führungskräfte.
10. **Führung, Arbeit 4.0 und Organisation 4.0 beeinflussen das Work Engagement, das wiederum die Innovationsleistung im Team beeinflusst.** Die entscheidenden Prädiktoren sind Sinnhaftigkeit sowie transformationale und ethische Führung.
11. **Motivation, Arbeit 4.0 und Organisation 4.0 beeinflussen unmittelbar und mittelbar über die Innovationsleistung im Team die Unternehmensleistung.** Die entscheidenden Prädiktoren sind Commitment und Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte sowie eine flexible Arbeitsplatzgestaltung.



RÜCKBLICK

DIE ROLLE VON FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER



Das Verständnis von Arbeit hat sich durch die Digitalisierung disruptiv verändert. Die neue Arbeitswelt ist charakterisiert durch eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, durch eine Entgrenzung von Berufs- und Privatleben sowie durch eine Integration digitaler Technologien und neuer Medien in den Arbeitsalltag. Diese Veränderung der Arbeit kann damit verschiedene organisationale Leistungsindikatoren beeinflussen, wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit, Engagement, Kündigungsabsicht oder Innovationsleistung – die auch im Fokus von Führung stehen. So liegt die Vermutung nahe, dass die neue Arbeitswelt auch eines angepassten Führungsverständnisses bedarf.

Doch wie sieht diese „digitale“ Form der Führung aus? Und welches Führungsverhalten ist in der digitalen Welt am effektivsten? Diesen Fragestellungen sind das Kienbaum Institut @ ISM zusammen mit StepStone im ersten Teil der Studie „Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution“ nachgegangen.

Eines der zentralen Ergebnisse war, dass die Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens deutliche Unterschiede offenbart. Führungskräfte schätzten sich deutlich positiver in Bezug auf ihr Führungsverhalten ein, als es bei Fachkräften der Fall war. Es scheint, dass Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten besonders im Hinblick auf transformationale, ethische und strategische Führung überschätzen, die von Mitarbeitern als ideal eingeschätzt werden. Sie unterschätzen dagegen ihr Führungsverhalten deutlich, wenn nach negativer und passiver (Laissez-faire) Führung gefragt wird. Diese Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens legen nahe, dass Führungskräfte auf kontinuierliches und vollumfängliches Feedback von ihren Mitarbeitern angewiesen sind, um in Erfahrung bringen zu können, wie ihr Führungsverhalten wahrgenommen wird. Dadurch wird ihnen die Möglichkeit gegeben, ihr Führungskonzept zu reflektieren und perspektivisch zu verbessern.



Weitere interessante Ergebnisse zur Rolle der Führung im digitalen Zeitalter finden sich in dem vollständigen Whitepaper.

KONTAKT

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

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

Philipp Löwer
Head of Communications StepStone
philipp.loewer@stepstone.de

Patricia Pela
Junior Research Manager StepStone
patricia.pela@stepstone.de

Prof. Dr. Stefan Diestel
Akademischer Leiter des Kienbaum Instituts @ ISM
GmbH und Lehrstuhlinhaber Arbeits-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie an der Bergischen
Universität Wuppertal
stefan.diestel@kienbauminstitut-ism.de

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

Lukas Maximilian Fastenroth
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des
Kienbaum Instituts @ ISM GmbH
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Frank Stein
Consultant & Assistent der Geschäftsführung der
Kienbaum International Consultants GmbH
frank.stein@kienbaum.de

IMPRESSUM

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

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