

Studie zur digitalen Transformation

Macht und Verantwortung noch ungleich verteilt

Seit Jahren herrscht Konsens darüber, dass die immer komplexer werdenden Strukturen im Zuge des digitalen Wandels mehr eigenverantwortliche Arbeit für viele und weniger Hierarchie in den Unternehmen notwendig machen. Allerdings mangelt es in der Praxis an Bemühungen zur Umsetzung. Auch veraltete Hierarchiestrukturen erschweren agiles Arbeiten und damit die digitale Transformation.

1 MEHR EIGENVERANTWORTUNG GEFORDERT

Wir haben im Rahmen einer Studie zur Eigenverantwortung bei führenden Unternehmen nachgefragt, wie sie die Verteilung von Macht und Verantwortung aktuell in ihrem Arbeitsalltag erleben. Zu ihrer Fremd- und Eigenperspektive wurden 461 Führungskräften, Projektleiter und Mitarbeiter befragt. 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?

Es hat sich gezeigt, dass die bisherigen Strukturen von Macht und Verantwortung in deutschen Firmen eigenverantwortliches Arbeiten eher erschweren. Die meiste Macht liegt nach wie vor bei der obersten Führungsriege, diese hat zugleich wenig Ambition, Kontrollverlust hinzunehmen. Dabei ist das Rütteln an veralteten Machtstrukturen dringend notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Folgendes müsste sich ändern:

1. mehr eigenverantwortliche Arbeit für viele,
2. weniger Hierarchie, mehr Subsidiarität,
3. mehr Einfluss auf Entscheidungen für die Jungen.

Dort, wo Prozesse zur stärkeren Verteilung der Zuständigkeiten angestoßen werden, sind deutliche Mängel in der Umsetzung erkennbar.

Die Ergebnisse unserer Studie sprechen eine eindeutige Sprache: Das Thema „Stärkung von Eigenverantwortung ist in Unternehmen derzeit sehr präsent. 75 % der Befragten gaben an, dass grundsätzlich ein Bewusstsein für mehr eigenverantwortliches Arbeiten vorhanden ist. Wenn es um den persönlichen Wunsch geht, 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. Davon sind auch die Studienleiter überzeugt. Die unternehmerischen Entscheidungen der Zukunft sind zu komplex, um sie auf einzelne Schultern zu laden.

Erstaunlicherweise sieht es in der Praxis aber anders aus. Hier sollten bei Führungskräften und HR-Abteilungen die Alarmglocken schrillen: Trotz der offensichtlichen Dringlichkeit stellt nicht einmal jeder zweite der Angestellten fest, dass es Bestrebungen zur Umorganisation von Entscheidungsbefugnissen in seinem Arbeitsumfeld gibt. Nur die Freelancer teilen diese Beobachtung nicht: Maßgeblich an Zukunftsprojekten bspw. in Coaching-Funktionen beteiligt, sieht diese Gruppe der Befragten eine klare Entwicklung hin zu mehr Eigenverantwortung.

2 MITTELMANAGEMENT GEHT ALS VERLIERER HERVOR

Welche Unternehmensebenen treffen Entscheidungen? Wer trägt wie viel Verantwortung und wie stehen diese beiden Bereiche innerhalb der verschiedenen Hierarchieebenen zueinander in Balance? Hierzu befragten wir die Ebene der Mitarbeiter, sowie Fach- und Führungskräfte. Mit 80 % erlebt hier ein großer Anteil der Befragten 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 ist die Arbeit von Bereichs- und Projektleitern aber am ehesten messbar. Diese Ebene ist für den Erfolg von Projekten sowie für die Beschäftigten unter sich verantwortlich. Bei Fehlern, schlechten Zahlen oder internen Konflikten werden sie meist als erste zur Rechenschaft gezogen.

Angesichts der teilweise starken Missverhältnisse zwischen Gestaltungsspielräumen und Verantwortlichkeiten stellt sich die Frage, ob Veränderungen überhaupt feststellbar sind. 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. Die Macht scheint also nach wie vor bei einigen wenigen zu liegen. Interessanterweise erleben besonders die Gruppe der 20-30-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.

3 ANGESTELLTE FORDERN MEHR AUTONOMIE

Wie stark empfinden Sie in Ihrem Unternehmen generell die Bereitschaft der verschiedenen Ebenen, Verantwortung zu übernehmen, wollten wir wissen. Nach Ansicht der Befragten stechen hier die Mitarbeiter nega-

tiv und das Top-Management positiv heraus. Bei Ersteren wird die Bereitschaft von fast 40 % 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. Dieses Ergebnis spiegelt den Widerspruch beim Thema Macht und Verantwortung, der in vielen Organisationen 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.

Wann sind Arbeitnehmer am ehesten bereit Eigenverantwortung zu übernehmen? Grundsätzlich arbeiten die Befragten vor allem dann eigenverantwortlich, wenn es um ein attraktives Ziel oder Gestaltungsfreude geht. Aber auch Machtgewinn und Pflichtbewusstsein sind starke Motive.

Weiter nachgefragt verdeutlicht die Studie den hohen Stellenwert von Eigenverantwortung für die persönliche Motivation. So gaben 88 % der Befragten an, die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben für sich persönlich als Wertschätzung und als starken Motivationsfaktor zu empfinden. Interessant hierbei: Die Einschätzung der Führungskräfte zeichnet ein gespaltenes Bild. Zwar übernehmen 61 % der Beschäftigten 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. Auch sind Verantwortlichkeiten in Unternehmen nach wie vor sehr klar verteilt.

4 VIELE TOP-MANAGER KLAMMERN SICH AN IHRE MACHT

Führungskräfte aufgepasst: Im ersten Schritt liegt die Umverteilung von Macht und Verantwortung in ihren Händen, sie müssen Kontrolle abgeben. Wie sieht hier die Realität aus? Bei den Top-Managern gehen die Meinungen auseinander. Ein Teil der Befragten sieht hier kein Problem. Allerdings haben auch 30 % den Eindruck, dass die Chefetage sich eher schwer damit tut, Verantwortung abzugeben. Dies ist sicherlich ein Grund, wieso die Machtverschiebung sich in der Praxis häufig schwierig gestaltet.

Wie läuft die Neuverteilung von Verantwortlichkeiten ab? Die Bewertung der verschiedenen Aspekte dieses Prozesses schildert wiederum das zentrale Problem von Eigenverantwortung und Machtverschiebung. 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 richtet sich der Appell an die Führungskräfte und Coaches: Verantwortung kann niemand von heute auf morgen voll übernehmen. In gleichem Zuge braucht dieser Prozess eine sinnvolle Struktur und eine angemessene Betreuung mit Feedback für die neuen verantwortlichen Kollegen.

Stellen Sie persönlich eine Veränderung bei Einfluss und Verantwortung in den letzten zwei bis drei Jahren fest, wollten wir weiter wissen. Persönliche positive Entwicklungen beim Thema Macht und Einfluss werden insbesondere bei eigenen Arbeitsinhalten und der selbstständigen Organisation sowie bei Projekten vermeldet. Stärker verantwortlich und verpflichtet fühlen sich 60 % im Hinblick auf ihre eigenen Arbeitsergebnisse sowie die des Teams. Bei den Kundenerwartungen ist die Verantwortlichkeit sogar noch etwas höher.

5 EINSAME ENTSCHEIDUNGEN SIND ZUR SELTENHEIT GEWORDEN

Eine gute Nachricht gibt es zum Schluss hinsichtlich wichtiger 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.

Die Stärkung der Eigenverantwortung ist erfolgskritisch für die Digitalisierung. Die Ergebnisse unserer 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.

Wir befinden uns in 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 bisherige Hierarchien 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 der Organisation 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 zugleich wiederum die Führungskräfte, die am ehesten bereit sind Verantwortung anzunehmen und auszuüben.
- Alle Ebenen darunter wollen zwar mehr Einfluss und Gestaltungsspielraum, scheinen sich aber z. T. vor der damit verbundenen Verantwortung zu scheuen.

6 FAZIT

Für die digitale Transformation ist der Kulturwandel ein zentraler Erfolgsfaktor. Das wird einerseits zu starken Herausforderungen 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.

UNSER AUTOR



Lorenz S. Forchhammer
Leiter der Studie „Macht und Eigenverantwortung“ und Senior Partner bei dem Consulting- und Trainingsunternehmen ComTeam AG in Gmund am Tegernsee.