

Statement Dr. Bibi Hahn und Fabian Kienbaum, Co-CEO von Kienbaum Consultants International

Wir nehmen den „Weckruf“ des IW in dem Analyseteil dieser Studie überaus ernst. Der Arbeitsmarkt befindet sich um Umbruch – praktisch überall in der Welt, aber in Deutschland besonders. Dazu trägt die demografische Entwicklung bei: Die Zahl der Arbeitsfähigen zwischen 18 und 67 sinkt bis 2035 um fünf Millionen. Da die Arbeitsproduktivität eher sinkt als steigt, ist unser Lebensstandard in Gefahr.

Die Lösungen sind schnell aufgeschrieben, aber nicht trivial in der Umsetzung: Es braucht unter anderem eine schnellere Digitalisierung, mehr Innovationen und kontinuierliche Bildungsanstrengungen. Notwendig ist aber auch generell eine deutliche Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Standortqualität. Die Politik kann Rahmenbedingungen verbessern. Aber entscheidend ein Produktivitätswachstum und das entsteht in den Unternehmen. Die für diese Studie durchgeführte Befragung von rund 8000 Fach- und Führungskräften hat drei potenziell produktivitätssteigernde Ansatzpunkte herausgearbeitet:

1. Kompetenz-Matching
2. Innovationsfähigkeit
3. Gelingende Transformationsprozesse

Punkt 1 - Kompetenz-Matching:

Deutschland leidet unter zu wenig Fluktuation bei den Arbeitsplätzen und wenn, dann findet sie oft aus den falschen Gründen statt. Es arbeiten zu viele Menschen auf der falschen Position. Von den rund 75%, die regelmäßig über einen Jobwechsel nachdenken, trauen sich das aber nur 11%. Ein Wechsel lohnt sich vor allem dann, wenn die neue Stelle die Kompetenzen des Mitarbeitenden besser zu Geltung bringt als die frühere. Wer wegen des Betriebsklimas wechselt, ist nachher selten produktiver (und zufriedener)

Die sich daraus ergebenden Fragen können wir hier nur anreißen, sind als Personal- und Managementberatung aber unser tägliches Brot: Wer oder was fördert Fluktuation? Wir geben wir Menschen psychologische Sicherheit, damit sie mutig genug sind, ihre Komfortzone zu verlassen. Wie machen wir mehr Flexibilität bei Arbeitsort und Zeit möglich bei hinreichend hohem Wirkungsgrad? Welche Fragen rund um Regulatorik und Vergütung sind sie beachten? Wie erhöhen wir den Grad der Diversität?

Punkt 2: Innovationsfähigkeit:

Die Aussagen der Unternehmensvertreter zur Innovationsfähigkeit signalisieren, dass die Stärkung der Fehlerkultur einen starken Beitrag leisten kann, um in einem Veränderungsprozess die Innovationsaktivität des Unternehmens zu erhöhen. Befragte aus einem Unternehmen, in dem die Beschäftigten oft Verfahren verbessern oder Neues ausprobieren können, gaben um neun Prozentpunkte häufiger an, dass sich ihr Unternehmen schnell an sich veränderte Kundenanforderungen anpassen kann.

Kaum ein anderer Punkt steigert sowohl Anpassungs- als auch Innovationsfähigkeit laut der Befragten allerdings so stark wie Eigenverantwortung, also wenn das Unternehmen eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheiden fördert. Das soll idealerweise kombiniert werden mit der frühzeitigen Einbindung der Beschäftigten in wichtige Entscheidungen.

Divers und interdisziplinär zusammengesetzte Teams sind laut der Befragten nach der Fehlerkultur und Verantwortlichkeit ein dritter entscheidender Faktor für mehr Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Letztere steige insbesondere, wenn Beschäftigten bewusst in Teams z. B. aus verschiedenen Fachbereichen oder mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen zusammengesetzt werden, um kreative Ideen zu entwickeln.

Punkt 3 - gelingende Transformationsprozesse:

Die meisten Betriebe sind alles andere als veränderungsresistent. Zwei Drittel sehen sich permanent in Change-Prozessen; die Frage ist nur, ob in die richtige Richtung und wie gut kommuniziert wird: Wer Entschei-

dungen für Veränderungen nachvollziehen kann, ist auch eher bereit, auf bestehende Ansprüche zu verzichten. Eine transparente Strategie und klare Ziele tragen auch in einem Transformationsprozess wesentlich zu einer steigenden Innovativität bei.

Es gibt gravierende Auswirkung, wenn durch Change Privilegien einzelner abgebaut werden zB durch das Wegbrechen von Hierarchien und mehr Eigenverantwortlichkeit. Lediglich 28 Prozent der Befragten sehen die Möglichkeit, sich in Veränderungsprozesse einzubringen. Sehr viele betonen, wie wichtig es ist, „bestehende Ansprüche zu berücksichtigen“.

Beim Fragekomplex, welche Merkmale die Veränderungsprozesse aus ihrer Sicht geprägt haben, gab es in fast allen Kategorien eine Auffälligkeit: Die Zustimmung der Beschäftigten fällt hier – wie auch in den anderen Aspekten – geringer aus als die der Unternehmensvertreter. Der Unterschied beträgt mehr als 17 Prozentpunkten und könnte auf ein Konfliktpotenzial hindeuten, wenn Unternehmen eine fehlende Bereitschaft zur Veränderung des Status quo als typisches Transformationshemmnis berichten.

Auffällig ist, dass es in der Befragung keinen Zusammenhang gab zwischen dem Faktor „Klare Zielvorgaben und Ressourcenplanung“ auf die Innovationsfähigkeit, sondern lediglich auf die schnelle Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Zu dieser würde zudem auch die Nutzung von variablen Vergütungsbestandteilen beitragen, um Beschäftigte am Erfolg des Teams oder des Unternehmens zu beteiligen.