

PE/OE-Studie: Fragebogenergebnisse September 2017

Wie reagieren Unternehmen und Organisationen auf
aktuelle gesellschaftliche Trends und welche Rolle
spielt die Personalentwicklung dabei?

Insel Consulting

Dr. Ulrich Hößler unter Mitwirkung von

Sabine Engel
Dr. Thomas Hake
Matthias Piwonka



Inhalt

1.	Zusammenfassung: Ziel und Kernerkenntnisse der Studie	2
2.	Theoretische Ausgangslage	7
2.1	Organisationen als komplexe Systeme	7
2.2	Organisationskultur als Orientierungssystem	8
2.3	Steuerung komplexer Systeme	8
2.4	Reaktion auf relevante Veränderungen der Systemumwelt	9
2.5	Konkrete Anpassungsschritte verantwortlicher Systemelemente	10
3.	Methodisches Vorgehen	11
4.	Stichprobe	11
5.	Ergebnisse	15
5.1	Verantwortung für gesellschaftliche Trends	15
5.2	Maßnahmen, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren	17
5.3	Zusätzlich genannte Maßnahmen, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren	22
5.4	Gesellschaftliche Trends	31
6.	Schlussfolgerung und Ausblick auf die Interviewstudie	38
7.	Literatur	39

Unsere Gesamtstudie widmet sich der Frage, wie organisatorischer Wandel gelingt. Der erste Teil der Studie, derer Ergebnisse hier vorliegen, referiert dabei auf Außeneinflüsse, die Anpassungsleistungen von Organisationen notwendig machen. Den Interessenschwerpunkt auf diese „Megatrends“ selbst legt eine Masterarbeit, die im Zuge unserer Studie in Zusammenarbeit mit der OTH Regensburg entstanden ist. Diese kann auf Wunsch ebenfalls zugänglich gemacht werden.

1. Zusammenfassung: Ziel und Kernerkenntnisse der Studie

Ziel der Studie ist ein Erkenntnisgewinn bzgl. der Frage, wie Unternehmen und Organisationen auf aktuelle gesellschaftliche Trends reagieren und welche Rolle dabei die Personalentwicklung spielt. Im Speziellen geht es dabei um die Beantwortung folgender Fragen:



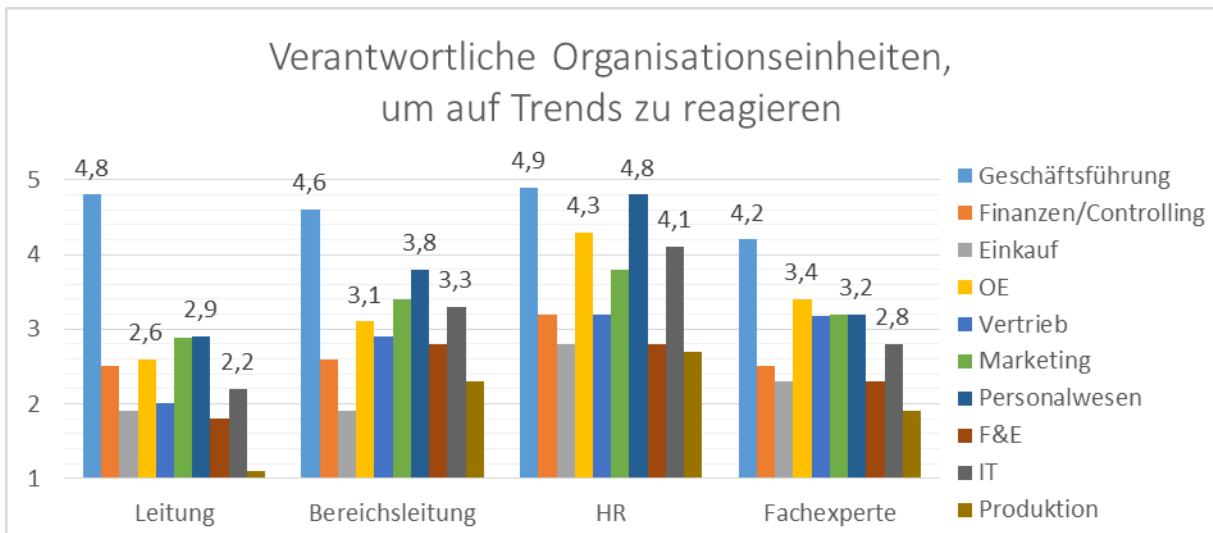
- I Welche Organisationseinheiten werden in der Verantwortung gesehen, um auf die genannten Trends zu reagieren?
- I Welche Maßnahmen der Personalentwicklung, der Organisationsentwicklung sowie sonstige Maßnahmen werden mit welcher Wirksamkeit eingesetzt, um auf die genannten Trends zu reagieren?
- I Von welchen der folgenden sog. Megatrends sind Unternehmen und Organisationen verschiedener Branchen und Größen nach Ansicht von Entscheidern verschiedener Bereiche und Positionen besonders betroffen?
 - a) Gender/Diversity,
 - b) Zuwanderung/Integration,
 - c) Digitalisierung/Smartfactory/Industrie 4.0,
 - d) Demografischer Wandel/Fachkräftemangel,
 - e) Flexibilisierung der Arbeit/Arbeitszeiten sowie
 - f) Sonstige
- I Wie viel Aufwand wird betrieben, um auf die genannten Trends zu reagieren?
- I Wie wirkt sich die Berücksichtigung der genannten Trends auf die Wettbewerbsfähigkeit aus?

Folgende Thesen, die aus den Ergebnissen der vorwiegend quantitativen Datenanalyse abgeleitet wurden, bilden die Kernerkenntnisse der Studie:

These 1:

Die Verantwortung, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren, wird in erster Linie bei der Geschäftsführung gesehen, weniger bei Human Resources.

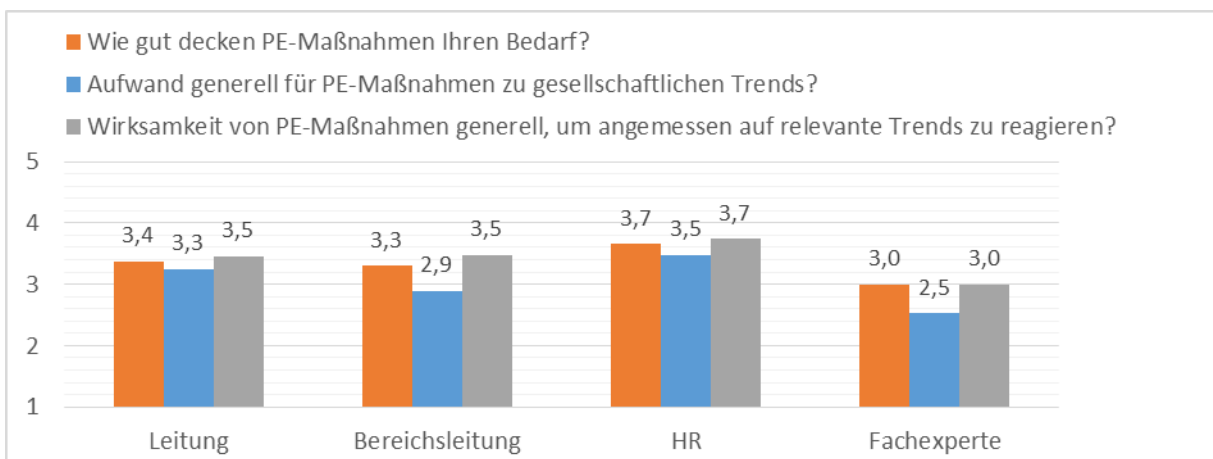
- I Am meisten sehen die Befragten die Geschäftsführung in der Pflicht, um angemessen auf gesellschaftliche Trends zu reagieren, gefolgt von der Personalabteilung.
- I Während die befragten Vertreter von Human Resources sich selbst bei der Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends als entscheidende Akteure sehen, sehen dies v.a. Vertreter der Geschäftsleitung und Fachexperten in weitaus geringerem Maße so.



[Zu den Detailergebnissen](#)

These 2:

Unter den befragten Personengruppen äußern Fachexperten die größte Skepsis, inwieweit Personalentwicklungsmaßnahmen geeignet sind, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren.



- I Die Rückmeldungen, ob PE-Maßnahmen generell den eigenen Bedarf decken und wirksam sind, bewegen sich etwas über dem Skalenmittelpunkt von 3, wobei HR-Vertreter am optimistischsten sind



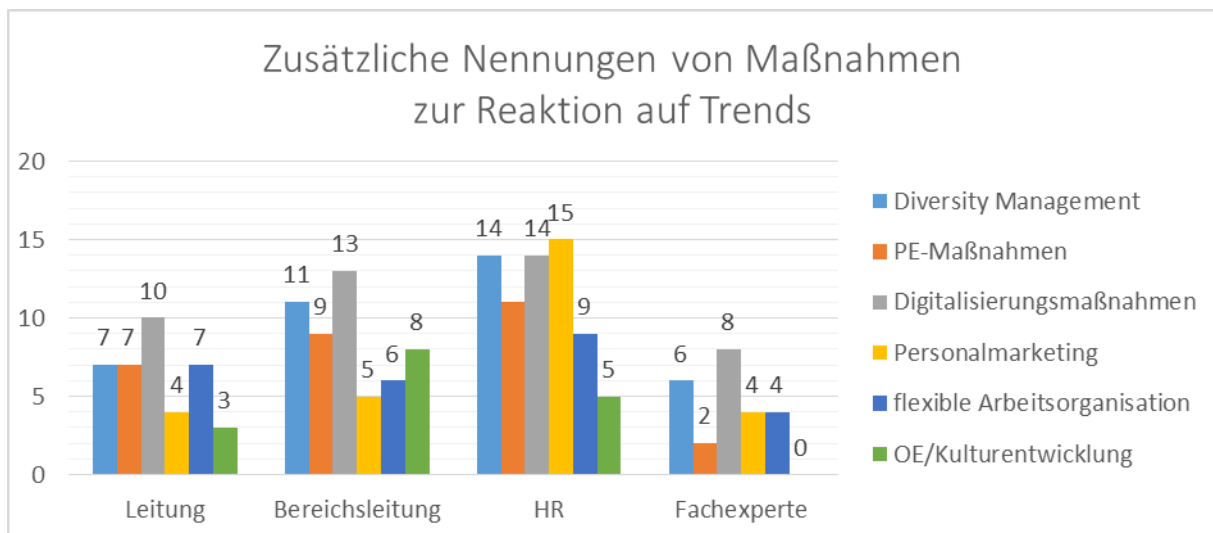
(3,7) und Fachexperten am wenigsten zufrieden (3,0). PE-Maßnahmen werden demnach als „etwas wirksam“ eingeschätzt, sind aber noch weit vom Maximum 5 – „äußerst wirksam“ – entfernt.

- I In allen befragten Gruppen werden fachliche Fortbildungen gefolgt von überfachlichen Trainings als die PE-Maßnahmen beurteilt, für die am meisten Aufwand betrieben wird, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren – außer bei den befragten Fachexperten, die Teambuildingmaßnahmen an erster Stelle sehen.
- I Dem gegenüber ist diese Gruppe der Meinung, dass am wenigsten Aufwand für Maßnahmen wie Konfliktmoderation, Mentoring, Schaffung transparenter Kommunikationsstrukturen und systematische Beachtung von Mitarbeiterbedürfnissen eingesetzt wird.

[Zu den Detailergebnissen](#)

These 3:

Auf Demografiewandel und Fachkräftemangel wird verstärkt mit Personalmarketing reagiert.



- I Vertreter des Personalwesens nennen bei den konkreten Maßnahmen, wie auf gesellschaftliche Trends reagiert wird, am häufigsten solche des Personalmarketings, die die Arbeitgeberattraktivität erhöhen und die Arbeitgebermarke stärken.
- I Da HR-Vertreter auch für Personalakquise und -auswahl verantwortlich sind, ist dies in Zeiten des Fachkräftemangels kaum verwunderlich. Allerdings werden kaum Maßnahmen genannt, die die Arbeitszufriedenheit und -motivation erhöhen, Fluktuation und Langzeitausfälle reduzieren oder die Lebensarbeitszeit verlängern wie z.B. Gesundheitsförderung oder Stressmanagement.

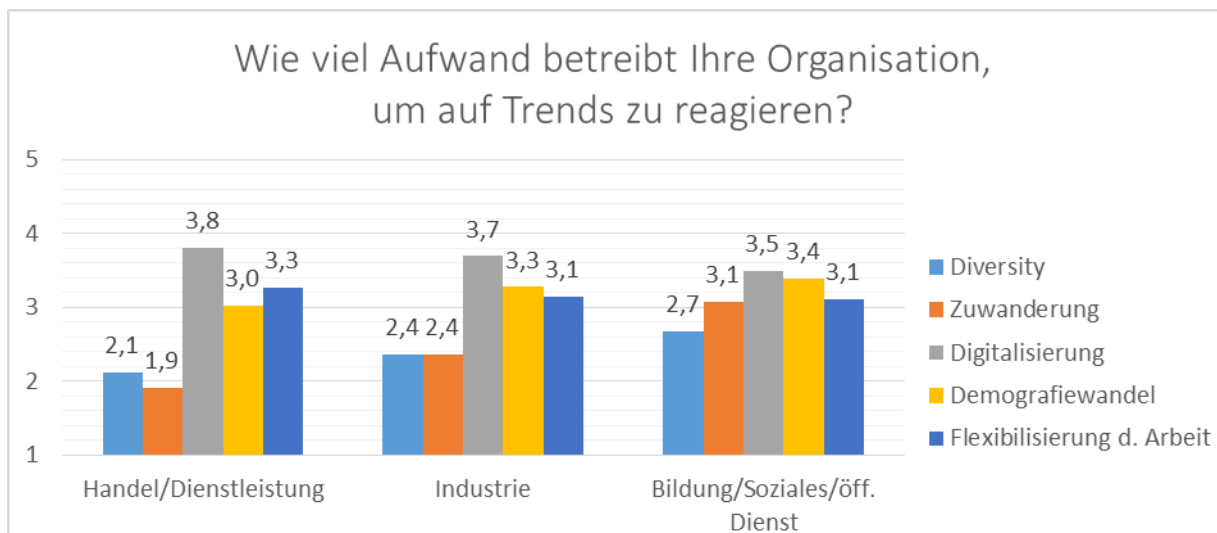


- I Während Befragte aus dem Personalwesen (3,6) und auch Bereichsleiter (4,2) diese Personalmarketing-Maßnahmen als durchaus erfolgreich einschätzen, sehen dies Fachexperten (3,0) und Befragte aus der Geschäftsleitung (2,5) skeptischer.

Zu den Detailergebnissen

These 4:

Digitalisierung ist der große relevante Trend, Diversity Management und Integration gelten als wenig bedeutsam.



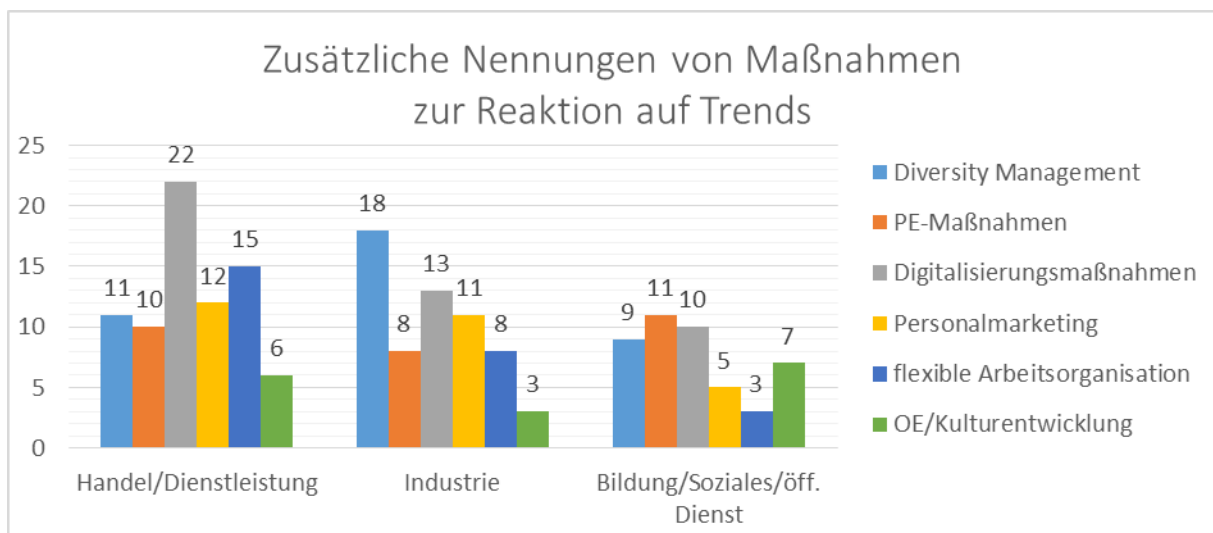
- I Digitalisierung konnte als der große relevante Trend identifiziert werden: Die Befragten sehen ihre Organisation im Durchschnitt am stärksten davon betroffen und es wird am meisten Aufwand betrieben, um darauf zu reagieren. Demografiewandel und Arbeitskräftemangel sowie Flexibilisierung der Arbeit folgen kurz dahinter und liegen in etwa gleichauf.
- I Gender und Diversity sowie Zuwanderung und Integration spielen dagegen eine weitaus geringere Rolle, so sehen die Befragten ihre Organisation lediglich „wenig“ bis „etwas“ davon betroffen und es wird auch entsprechend geringerer Aufwand betrieben.
- I Während Vertreter aus der Bildungsbranche, dem sozialen Bereich und dem öffentlichen Dienst ihre Organisationen von Diversity und Zuwanderung immerhin annähernd so stark betroffen sehen wie von Digitalisierung, Demografiewandel und Flexibilisierung der Arbeit, ist die Diskrepanz zwischen Digitalisierung und Diversity beim Handel und in der Dienstleistungsbranche am stärksten ausgeprägt.

Zu den Detailergebnissen



These 5:

Bei Handel und Dienstleistungsbranche ist die Bedeutsamkeit von Digitalisierung besonders ausgeprägt.



- I Am stärksten ausgeprägt ist die Diskrepanz zwischen Digitalisierung und Diversity sowie Integration beim Handel und in der Dienstleistungsbranche.
- I Auch werden bei den offenen Rückmeldungen, wie auf Trends reagiert wird, am häufigsten Digitalisierungsmaßnahmen genannt (insg. 45 Nennungen). Beim Handel und in der Dienstleistungsbranche liegt diese Sparte jedoch mit 22 Nennungen weit vor den anderen Maßnahmenkategorien.

[Zu den Detailergebnissen](#)

2 Theoretische Ausgangslage

2.1 Organisationen als komplexe Systeme

Organisationen und Unternehmen sind soziale Gebilde, die aus Individuen bestehen. Die Mitglieder einer Organisation stehen in Beziehungen zueinander, interagieren miteinander, finden sich zu Gruppen zusammen, erfüllen bestimmte Funktionen, setzen technische Hilfsmittel ein, nutzen Infrastruktur etc. Aus Sicht der Systemtheorie entsprechen Organisationen und Unternehmen komplexen soziotechnischen Systemen, die sich zwar von anderen Systemen abgrenzen, aber mit der Umwelt interagieren und demnach offen sind. Da sich



diese Systemumwelt stetig verändert, muss sich das jeweilige System an die Veränderungen anpassen, um zu überleben (Simon 2015).

2.2 Organisationskultur als Orientierungssystem

Systeme organisieren sich selbst, man spricht hierbei von Autopoiese (von altgriechisch αὐτός autos „selbst“ und ποιεῖν poiein „schaffen, bauen“). Menschen, die über einen längeren Zeitraum ein gemeinsames Ziel verfolgen oder Lebens- und Arbeitsbedingungen teilen, wie dies in Organisationen und Unternehmen der Fall ist, bilden Gruppen. Diese Gruppen entwickeln innerhalb kürzester Zeit eine soziale Praxis, ein System von Werten, Normen und Verhaltensstandards, welche Praktiken gut, richtig, zielführend und normal sind, basierend auf geteilten Erfahrungen bei der gemeinsamen Lösung von Problemen – anders ausgedrückt, sie entwickeln eine für die jeweilige Gruppe spezifische Kultur (Hehn et al. 2015).

Kultur dient als Orientierungssystem und definiert ein Handlungsfeld mit Handlungsoptionen und Handlungsgrenzen. Die Mitglieder können sich daran orientieren, ihre Handlungen planen und mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit bestimmte Reaktionen erwarten. Kulturelle Orientierungssysteme sind dynamisch und veränderbar, in ihren tieferen Strukturen aber relativ stabil. Sie stiften Identität und ein Zugehörigkeitsgefühl, äußern sich in Symbolen, Artefakten und Verhaltensweisen, sind aber in ihren Grundprämissen, Werten und Normen nicht explizit und bewusst (Thomas 2011).

2.3 Steuerung komplexer Systeme

Nun sind Organisationen und Unternehmen keine spontan gebildeten, natürlich und unkontrolliert wachsenden Gruppen, sondern verfügen von Anfang an über bestimmte Ziele, Funktionen und Strukturen, die zumindest in großen Teilen explizit kommuniziert und transparent wahrnehmbar sind. Insbesondere haben Organisationen und Unternehmen eine klar definierte Steuerungseinheit: Die Geschäftsführung, der Vorstand oder das Präsidium gibt Ziele vor, legt Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen fest, plant Strategien etc.. Diese Steuerungsaktivitäten beeinflussen selbstverständlich die Organisationskultur, legen diese aber keineswegs automatisch fest, da in komplexen Systemen verschiedene Kräfte am Werk sind: Organisationen und Unternehmen bestehen neben Infrastruktur, technischen Hilfsmitteln und einer Steuerungseinheit aus Individuen, die ihrerseits persönliche Ziele verfolgen und sich innerhalb der Organisation zu unterschiedlichen Gruppen zusammenfinden, die wiederum eigene Ziele verfolgen. Diese vielfältigen Ziele müssen nicht komplett übereinstimmen, aber sie sollten nicht allzu konträr zueinander sein, damit die übergeordneten organisationalen Ziele erreicht werden können (Simon 2015).

Eine zentrale Managementaufgabe besteht demnach darin, die Ziele der verschiedenen Systemelemente miteinander in Einklang zu bringen und insbesondere die explizit formulierten Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen mit der gelebten sozialen Praxis der Organisationskultur(en) abzugleichen. Angesichts der Komplexität dieser Systeme keine leichte Aufgabe: Die Steuerungseinheit bildet in sich ein Subsystem, das eine Reihe weiterer Subsysteme (Organisations- und Funktionseinheiten, Arbeitsbereiche, Abteilungen, Projekt-



teams etc.) koordiniert. All diese Subsysteme (inkl. der Steuerungseinheit) bilden eigene Kulturen, die von der Organisationskultur und insbesondere von den explizit kommunizierten und transparent wahrnehmbaren Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen abweichen können. Die organisationalen Subsysteme bestehen ihrerseits aus Individuen, also psychisch-physischen Systemen mit eigenen Motiven, Zielen, mentalen Modellen, Fähigkeiten, Weltansichten etc.. Den Führungskräften kommt bei der Moderation dieser Komplexität besondere Bedeutung zu: Sie treffen Entscheidungen, verteilen Ressourcen, bewerten Handlungen und gestalten dadurch aktiv Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen. Sie sind Verbindungspersonen zwischen Subsystemen und Vorbilder in Krisensituationen sowie beim Umsetzen kulturell erwünschter Verhaltensweisen (Hehn et al. 2015).

Aus diesem Grund richtet sich die vorliegende Studie in erster Linie an Führungskräfte und Entscheidungsträger, die in besonderem Maße geeignet sind, die Prozesse in ihren Organisationen einzuschätzen und zu beurteilen. Zu all der oben beschriebenen Komplexität sozialer Systeme kommt nun noch die Systemumwelt, auf deren Veränderungen das System reagieren muss.

2.4 Reaktion auf relevante Veränderungen der Systemumwelt

Gesellschaftliche und globale Entwicklungen technischer, demographischer, ökologischer oder ökonomischer Art sind Veränderungen der Systemumwelt. Man spricht dabei von Trends wie sie aktuell Globalisierung, Digitalisierung, Alterung der (deutschen) Gesellschaft, Individualisierung oder Angleichung der Geschlechterrollen darstellen (Walter 2013). Um angemessen auf Veränderungen der Systemumwelt reagieren zu können, müssen Organisationen und Unternehmen zunächst erkennen, welche dieser Veränderungen in besonderem Maße für das eigene System relevant sind. In der vorliegenden Studie wurde deshalb abgefragt, wie die geänderte Systemumwelt wahrgenommen wird bzw. von welchen Trends die Befragten ihre Organisationen besonders betroffen sehen.

Auch die Wahrnehmung relevanter Veränderungen der Systemumwelt muss innerhalb der Organisation einigmaßen einheitlich sein, damit eine Änderungsbereitschaft entstehen kann. Die Organisationsmitglieder konstruieren ihren eigenen Blick auf die Systemumwelt, nehmen nur Informationen auf, die sie als relevant erachten und interpretieren sie so, dass in das vorherrschende kulturelle Orientierungssystem passen. Allein die Tatsache, dass das Management Änderungsbedarf sieht, bedeutet noch nicht, dass die ganze Organisation dem zustimmt bzw. umgekehrt: Veränderungen, die Organisationsmitglieder als notwendig erachten, können von der Geschäftsführung lange ignoriert werden. Änderungsprozesse müssen demnach von oben transparent kommuniziert werden und Motive, Ängste und Änderungswünsche seitens der Belegschaft müssen von der Geschäftsführung gehört und ernst genommen werden. Änderungsbereitschaft entsteht erst dann, wenn eingefahrene Wahrnehmungen aufgebrochen und die selbstbezogene Wirklichkeitskonstruktion bewusst gemacht werden. Wahrgenommene Diskrepanz zwischen bestehenden und erwünschten Zuständen führt zur Motivation, die bestehenden Strukturen zu verändern (Bormann und Rowold 2015). Änderungsbereitschaft im System wurde in der vorliegenden Studie dadurch erfasst, wie viel Aufwand betrieben wird, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren.



Unabhängig davon, ob eine Organisation gewinnorientiert oder auf Wachstum ausgerichtet ist, muss sie sich gegen konkurrierende Organisationen behaupten können, also wettbewerbsfähig sein, um weiter bestehen zu können. Deshalb wurde in der vorliegenden Studie auch erfasst, welche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Organisation die Befragten der Reaktion auf Veränderungen der Systemumwelt zuschreiben.

2.5 Konkrete Anpassungsschritte verantwortlicher Systemelemente

Unternehmen und Organisationen reagieren auf gesellschaftliche Trends, indem sie entscheidende Systemelemente verändern z.B. ihre Ziele, Strategien, Strukturen, Techniken oder auch ihre Belegschaft, indem sie Mitarbeiter austauschen (was nur zu einem geringen Teil möglich und wünschenswert ist) oder eben bei Wissensaneignung und Kompetenzentwicklung unterstützen. Systemanpassung bedeutet stets auch gesteuerte Veränderung der Organisationskultur und Organisationskultur ändert sich nur über Verhaltensänderung ihrer Mitglieder. Diese kann durch Personalentwicklung erfolgen, sofern der Transfer in die Organisation gewährleistet wird. Personalentwicklung ist also prinzipiell ein geeignetes und wichtiges Instrument, um das System gezielt an veränderte Umweltbedingungen anzupassen (Hehn et al. 2015).

Allerdings ist auch hier zu beachten, dass die einzelnen Systemelemente „an einem Strang ziehen“. Andernfalls findet keine Anpassung statt, zumindest keine in eine gewünschte Richtung gesteuerte. Personalentwicklung ermöglicht die Erweiterung von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie die Veränderung von Werthaltungen im Hinblick auf individuelle, teamrelevante und organisationale Ziele. Diese Ziele und mit welchen konkreten Maßnahmen sie erreicht werden können, müssen mit der Geschäftsleitung, den entsprechenden Fachabteilungen und den Betroffenen abgestimmt sein, sonst kann keine erfolgreiche Systemanpassung stattfinden. Greifen Organisations-, Team- und persönliche Ebene nicht ineinander oder passen explizit formulierte Ziele nicht zur gelebten sozialen Praxis, dann haben PE-Maßnahmen entweder gar keine Wirkung oder sie nutzen vielleicht den einzelnen Teilnehmenden, aber nicht der Organisation oder sie vergeuden abgesehen von zeitlichen, finanziellen und personalen Ressourcen auch noch Arbeitsmotivation und -zufriedenheit. Personalentwicklung ist ein unerlässliches Werkzeug einer lernenden Organisation: individuelles Lernen ist notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für organisationales Lernen (Senge 1996). Die Organisation muss darüber hinaus bereit sein, von den geschulten Mitarbeitern zu lernen und ihnen die Möglichkeit geben, neues Wissen anzuwenden sowie neue Kompetenzen einzusetzen! Alte Strukturen müssen zwangsläufig aufgebrochen, festgefahrene mentale Modelle hinterfragt, gemeinsame mentale Modelle der Organisationsrealität geschaffen und stetig modifiziert werden (Hehn et al. 2015).

Um ein ganzheitliches Bild zu bekommen, wurden in der vorliegenden Studie folglich nicht nur konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung und deren Wirksamkeit abgefragt, sondern auch Maßnahmen zur gesteuerten Veränderung der Organisationskultur. Darüber hinaus sollten die Befragten neben der PE-Abteilung verschiedene weitere Organisationseinheiten einschätzen, inwieweit diese für Systemanpassung im Hinblick auf gesellschaftliche Trends verantwortlich sind.



3 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie wurde in Kooperation mit der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg im Rahmen einer Masterarbeit im berufsbegleitenden Studiengang Leitung und Kommunikation durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine eher explorative quantitative Erhebung. Es sollten also keine Hypothesen geprüft werden, sondern möglichst viele Daten von einer möglichst breiten Stichprobe gesammelt werden, um ein klareres Bild zu gewinnen, wie Unternehmen und Organisationen auf gesellschaftliche Entwicklungen reagieren.

Dazu wurde ein Online-Fragebogen mit 5-stufiger Likert-Skala konzipiert, der auch einige offene Fragen zur freien Texteingabe enthielt. Der Fragebogen richtete sich an alle Entscheidungsträger auf unterschiedlichen Führungs- und Funktionsebenen in deutschen Unternehmen und Organisationen. Die Datenerhebung erfolgte anonym vom 19.12.2016 bis 18.03.2017. Das Bearbeiten des Fragebogens nahm etwa 10-15 Minuten in Anspruch. Die gewonnenen Daten wurden vorwiegend quantitativ in Form von Häufigkeiten und Mittelwerten ausgewertet, frei formulierte Rückmeldungen wurden kategorisiert und ebenfalls nach Häufigkeiten analysiert. Aus den Ergebnissen wurden weiterführende Thesen abgeleitet, die als Grundlage für eine anschließende vertiefende Interviewstudie dienen.

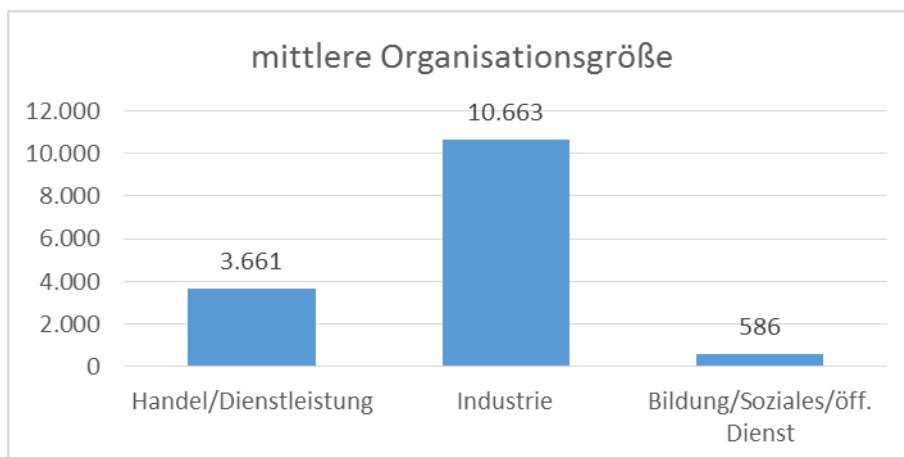
4 Stichprobe

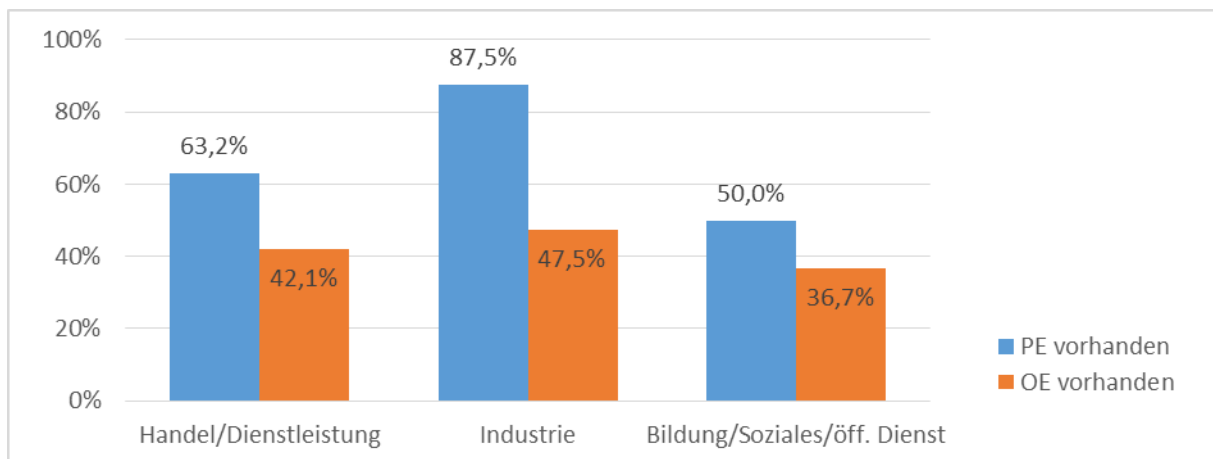
- | Von 19.12.2016 bis 18.03.2017 haben insgesamt 129 Personen den Online-Fragebogen ausgefüllt.
- | Davon sind 57 (44,2%) im Handel/in der Dienstleistungsbranche, 40 (31,0%) in der Industrie und 30 (23,3%) im Bildungssektor/Sozialbereich/öffentlichen Dienst beschäftigt, 2 (1,6%) machten keine Angaben zur Branche.
- | Die Unternehmensgröße reicht von einem bis 120 Tsd. Mitarbeiter mit einem Mittelwert von 5.139,7 und einer Streuung von 20.253,1.
- | 33 (25,6%) der Befragten sind Inhaber oder haben eine Position in der Geschäftsleitung inne, 35 (27,1%) haben Führungsverantwortung für einen bestimmten Bereich, 30 (23,3%) sind in der Personalarbeit tätig und 28 (21,7%) sind als Fachexperten beschäftigt, 3 (2,3%) machten keine Angaben zu Ihrer Position.
- | 86 (66,7%) gaben an, dass in Ihrer Organisation eine eigene Abteilung für Personalentwicklung zuständig ist, 54 (41,9%), dass in Ihrer Organisation eine eigene Abteilung für Organisationsentwicklung zuständig ist.
- | 26 Personen haben Interesse an einem Interview bekundet und ihre Kontaktdaten angegeben.
- | Welche Maßnahmen in Ihrem Unternehmen sehen Sie, mit denen Auswirkungen der Digitalisierung auf den unterschiedlichen Ebenen bereits identifiziert, aufgegriffen und bearbeitbar/gestaltbar gemacht werden?



Verteilung nach Branche:

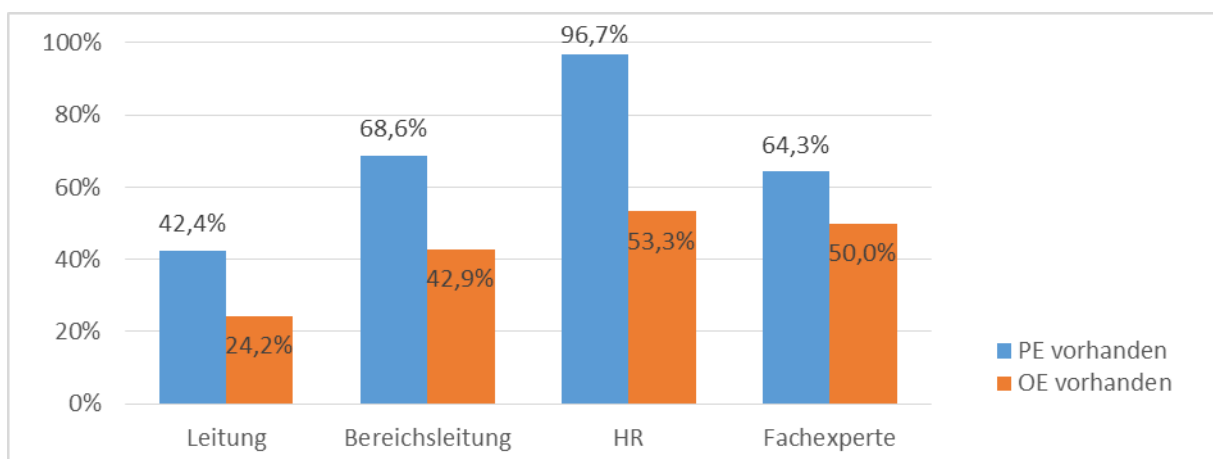
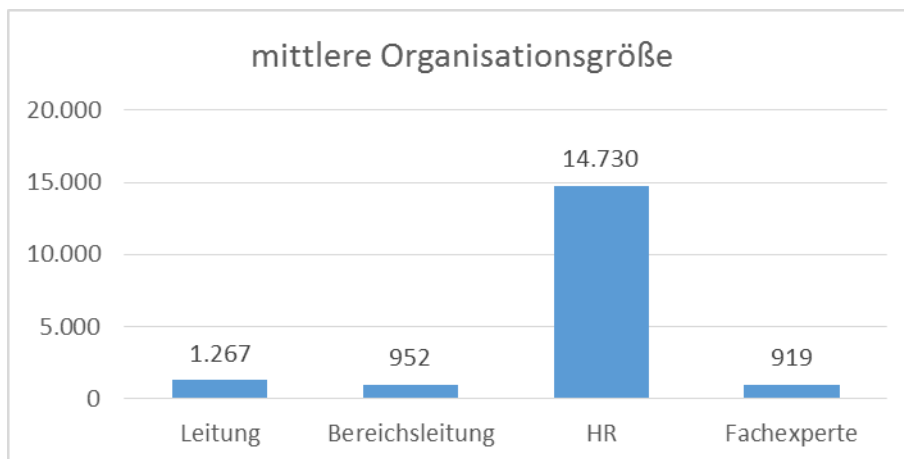
Branche	Anzahl	Anteil	mittl. Größe	PE vorh.	OE vorh.	Kontakte
Handel/Dienstleistung	57	44,2%	3.661	63,2%	42,1%	9
Industrie	40	31,0%	10.663	87,5%	47,5%	7
Bildung/Soziales/öff. Dienst	30	23,3%	586	50,0%	36,7%	10
k.A.	2	1,6%				
Summe	129	100%	5.139,7	66,7%	41,9%	26





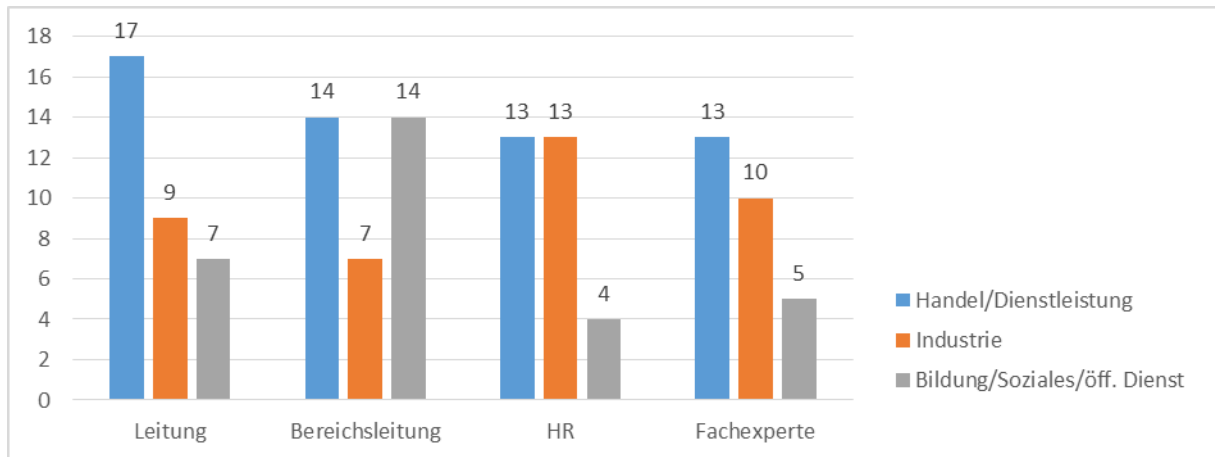
Verteilung nach Position:

Position	Anzahl	Anteil	mittlere Größe	PE vorhanden	OE vorhanden	Kontakte
Leitung	33	25,6%	1.267	42,4%	24,2%	6
Bereichsleitung	35	27,1%	952	68,6%	42,9%	9
HR	30	23,3%	14.730	96,7%	53,3%	8
Fachexperte	28	21,7%	919	64,3%	50,0%	3
k.A.	3	2,3%				
Summe	129	100%	5.139,7	66,7%	41,9%	26



Verteilung nach Branche und Position

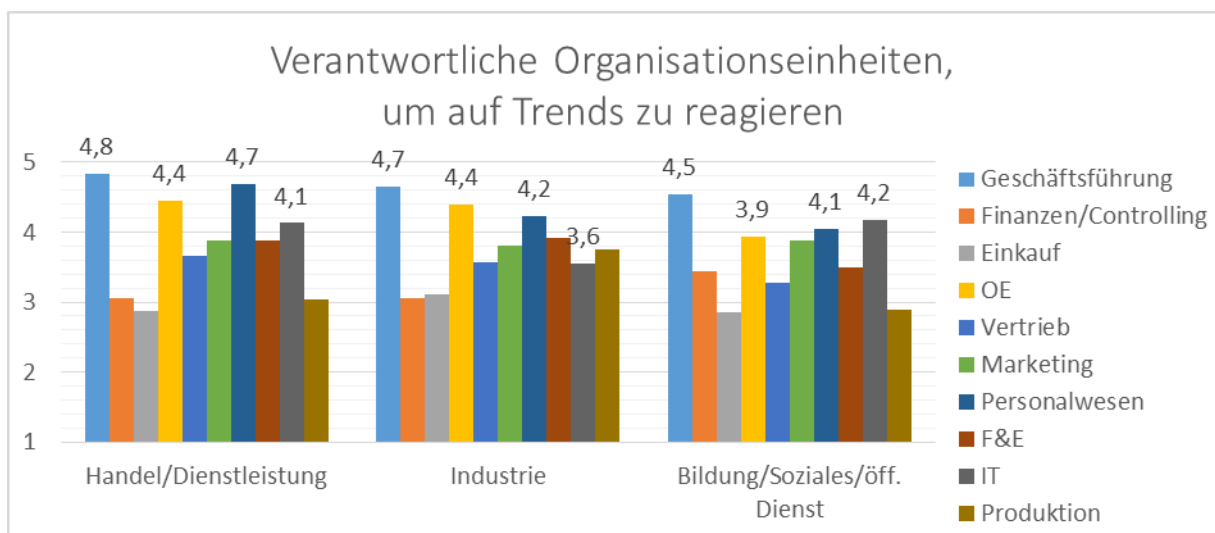
Branche	Position				Summe
	Leitung	Bereichsleitung	HR	Fachexperte	
Handel/Dienstleistung	17	14	13	13	57
Industrie	9	7	13	10	39
Bildung/Soziales/öff. Dienst	7	14	4	5	30
Summe	33	35	30	28	126



5 Ergebnisse

5.1 Verantwortung für gesellschaftliche Trends

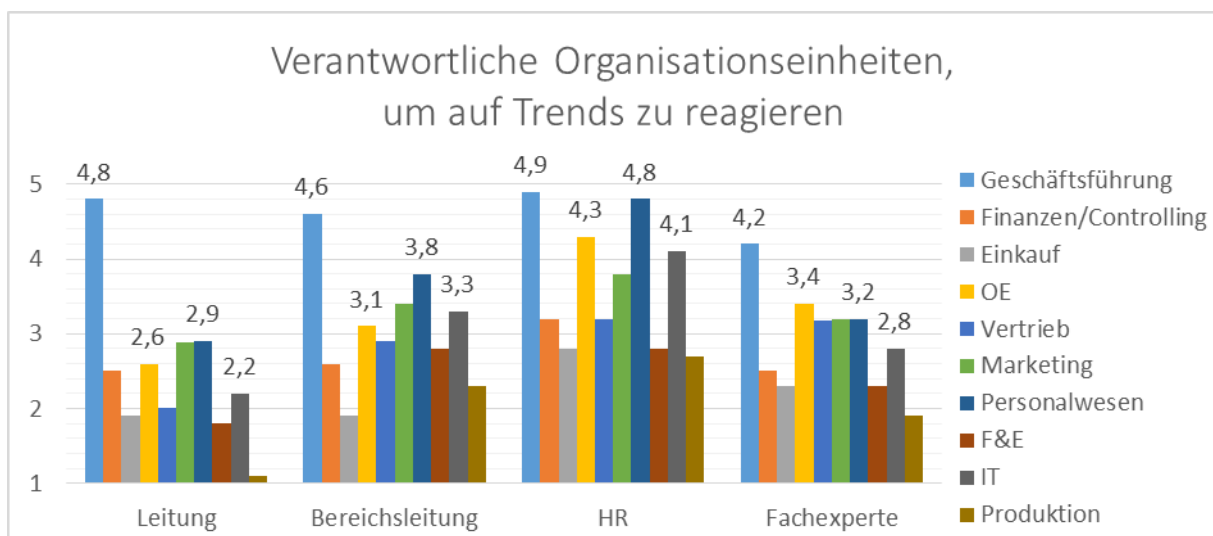
Verteilung nach Branche





- I Über alle Branchen hinweg wird die Geschäftsführung mit Abstand am meisten in der Pflicht gesehen, um angemessen auf gesellschaftliche Trends zu reagieren, gefolgt von der Personalabteilung.
- I OE, Marketing und die IT werden ebenfalls branchenübergreifend als wichtige Verantwortungsträger gesehen, um auf Trends zu reagieren.

Verteilung nach Position



- I Auch bei der Verteilung nach Position spielt die Geschäftsführung die wichtigste Rolle, um angemessen auf gesellschaftliche Trends zu reagieren.
- I Kaum verwunderlich sehen Personalierer ihre eigene Abteilung in einer ähnlich verantwortungsvollen Position wie die Geschäftsführung (sowie auch in etwas geringerem Ausmaß die OE und IT).
- I Zwar wird die Personalabteilung auch bei Vertretern der Geschäftsleitung an zweiter Stelle genannt, allerdings mit sehr weitem Abstand und in etwa auf gleicher Höhe mit dem Marketing oder der OE.

Fazit: Die Verantwortung, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren, wird in erster Linie bei der Geschäftsführung gesehen, weniger bei Human Resources.

- I Am meisten sehen die Befragten die Geschäftsführung in der Pflicht, um angemessen auf gesellschaftliche Trends zu reagieren, gefolgt von der Personalabteilung.
- I Allerdings ergibt sich je nach der Position der Befragten eine eklatante Diskrepanz. So betrachten Vertreter des Personalwesens ihre eigene Organisationseinheit als nahezu gleich relevant wie die Geschäftsleitung (4,8 bei HR im Vergleich zu 4,9 bei der Leitung – entspricht jeweils „sehr viel Verantwortung“). Befragte, die Teil der Geschäftsleitung sind, sehen die Verantwortung für Personalwesen hin-

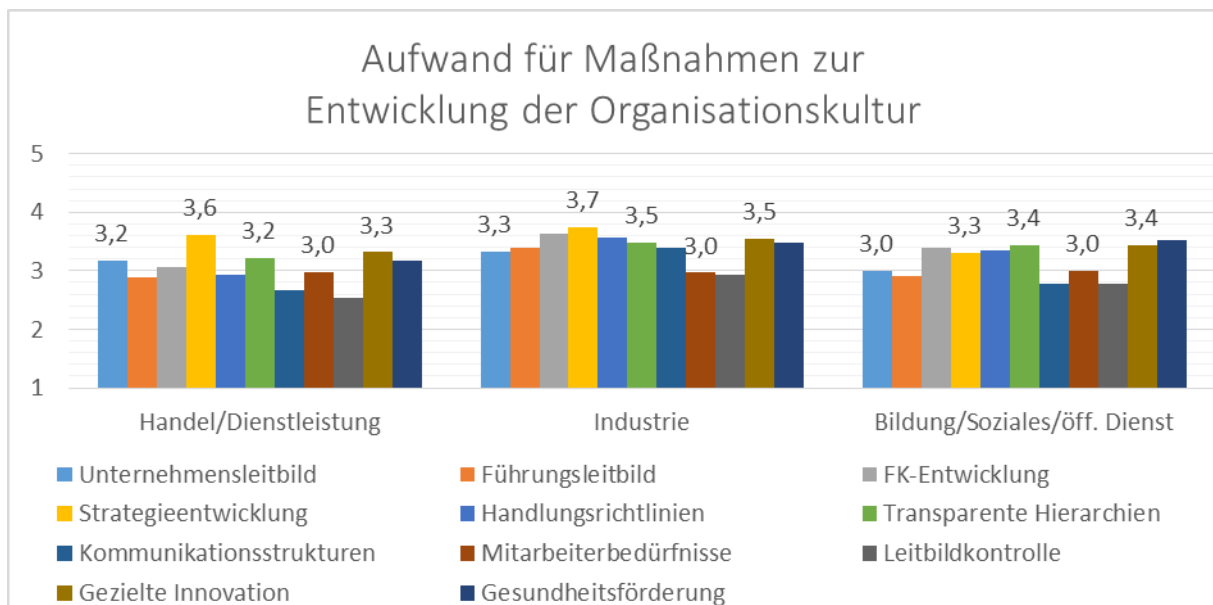


gegen lediglich bei 2,9, Fachexperten bei 3,2 (entspricht jeweils „etwas Verantwortung“), Bereichsleiter immerhin bei 3,8.

- I Angesichts der Tatsache, dass z.B. Marketing ähnlich hohe Werte erhält, stellt sich die Frage, ob Human Resources womöglich ein Image-Problem hat und sich innerhalb der eigenen Organisation nicht gut bzw. relevant genug darstellt. Während die befragten Vertreter des Personalwesens sich selbst bei der Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends als die entscheidenden Akteure sehen, sehen v.a. Vertreter der Geschäftsleitung und Fachexperten dies in weitaus geringerem Maße so.
- I Einschränkend muss erwähnt werden, dass dieser Effekt moderiert wird: Viele der Befragten in geschäftsführender Position vertreten eher kleinere Organisationen ohne eigene PE- oder OE-Abteilung, welche demnach auch nicht in der Verantwortung gesehen werden können, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren. Umgekehrt vertreten die meisten Befragten aus dem Personalwesen entsprechend Organisationen mit hohen Mitarbeiterzahlen und logischerweise auch eigener Personalabteilung.
- I Nichtsdestotrotz kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Vertreter der Personalentwicklung kein ausreichendes Mandat der Geschäftsleitung und Fachabteilungen besitzen bzw. über keinen strategischen Auftrag verfügen, um mit passenden Maßnahmen auf gesellschaftliche Trends zu reagieren.

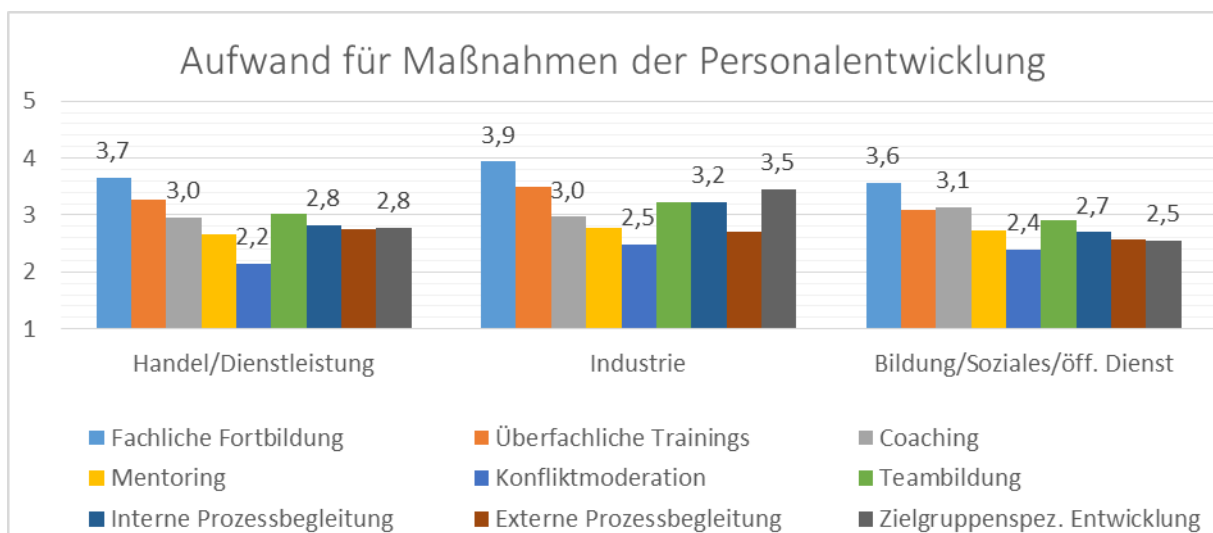
5.2 Maßnahmen, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren

Verteilung nach Branche





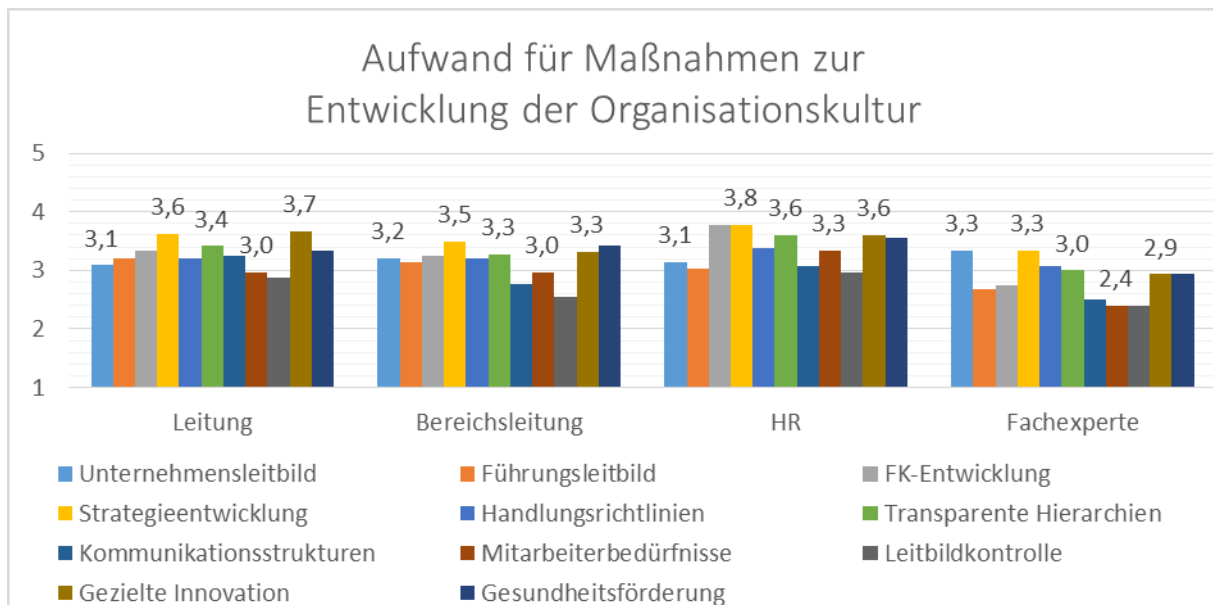
- I Insgesamt ergeben sich kaum Unterschiede beim Aufwand, der für Maßnahmen der gezielten Entwicklung der Organisationskultur betrieben wird.
- I Die gemittelten Werte schwanken zwischen 2,5 für Leitbildkontrolle beim Handel und 3,7 für Strategieentwicklung in der Industrie. Zwischen den Branchen ergeben sich keine nennenswerten Differenzen.
- I Für Strategieentwicklung, transparente Hierarchien, Führungskräfteentwicklung, gezielte Innovation und Gesundheitsförderung wird tendenziell mehr Aufwand betrieben, für transparente Kommunikationsstrukturen, die Beachtung von Mitarbeiterbedürfnissen und die Kontrolle eines Unternehmensleitbildes tendenziell weniger, aber die Unterschiede sind nicht sehr ausgeprägt.



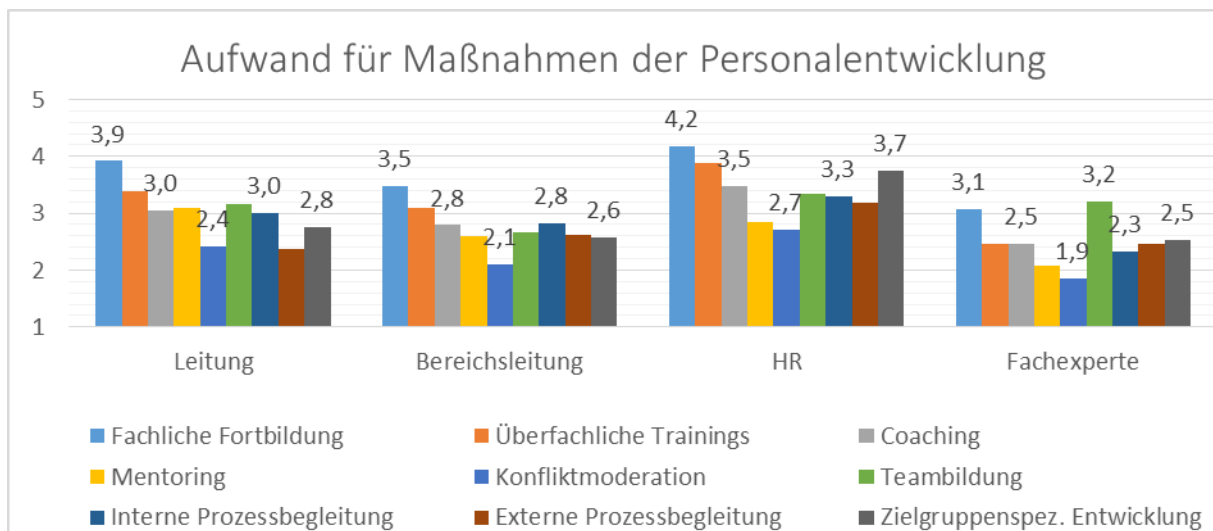
- I Der Aufwand, der für Maßnahmen der Personalentwicklung betrieben wird, schwankt etwas stärker zwischen 2,2 für Konfliktmoderation beim Handel und 3,9 für Fachliche Fortbildung in der Industrie.
- I Zwischen den Branchen ergeben sich jedoch auch wenige nennenswerte Differenzen.
- I Branchenübergreifend wird an erster Stelle fachliche Fortbildung genannt, gefolgt von überfachlichen Trainings (bzw. auch Coaching bei Bildung/Soziales/öff. Dienst).
- I Coaching, Teambuilding und Prozessbegleitung spielen eine etwas größere Rolle, Mentoring und Konfliktmoderation tendenziell eine etwas geringere.
- I In der Industrie wird darüber hinaus noch verstärkt Aufwand für zielgruppenspezifische Entwicklung wie Trainee-Programme oder Förderung von Nachwuchsführungskräften betrieben.



Verteilung nach Position



- I Insgesamt ergeben sich kaum Unterschiede beim Aufwand, der für Maßnahmen der gezielten Entwicklung der Organisationskultur betrieben wird.
- I Die gemittelten Werte schwanken zwischen 2,4 für Leitbildkontrolle bei den Fachexperten und 3,8 für Strategieentwicklung bei Vertretern des Personalwesens. Zwischen den Positionen ergeben sich wenige nennenswerte Differenzen.
- I Für Strategieentwicklung, transparente Hierarchien, Führungskräfteentwicklung, gezielte Innovation und Gesundheitsförderung wird tendenziell mehr Aufwand betrieben, für transparente Kommunikationsstrukturen, die Beachtung von Mitarbeiterbedürfnissen und die Kontrolle eines Unternehmensleitbildes tendenziell weniger.
- I Fachexperten sind darüber hinaus der Meinung, dass für die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes ähnlich großer Aufwand betrieben wird wie für Strategieentwicklung.

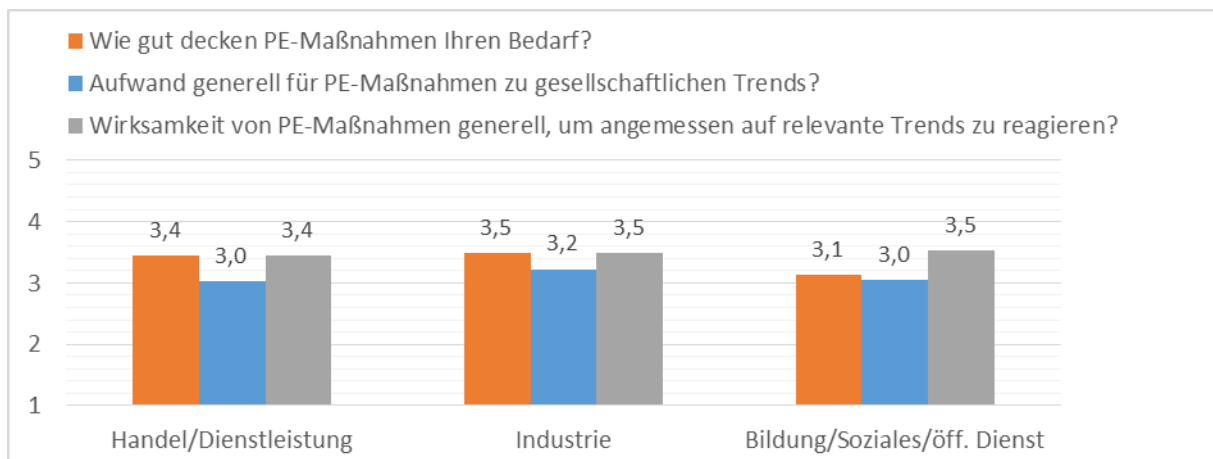


- I Positionsübergreifend wird an erster Stelle fachliche Fortbildung genannt, gefolgt von überfachlichen Trainings – außer bei den Fachexperten, die den Aufwand für Teambildung noch etwas höher einschätzen als für fachliche Fortbildung.
- I Coaching, Teambildung und Prozessbegleitung spielen eine etwas größere Rolle, Konfliktmoderation tendenziell eine etwas geringere.
- I Im Personalwesen wird darüber hinaus noch verstärkt Aufwand für zielgruppenspezifische Entwicklung wie Trainee-Programme oder Förderung von Nachwuchsführungskräften betrieben.



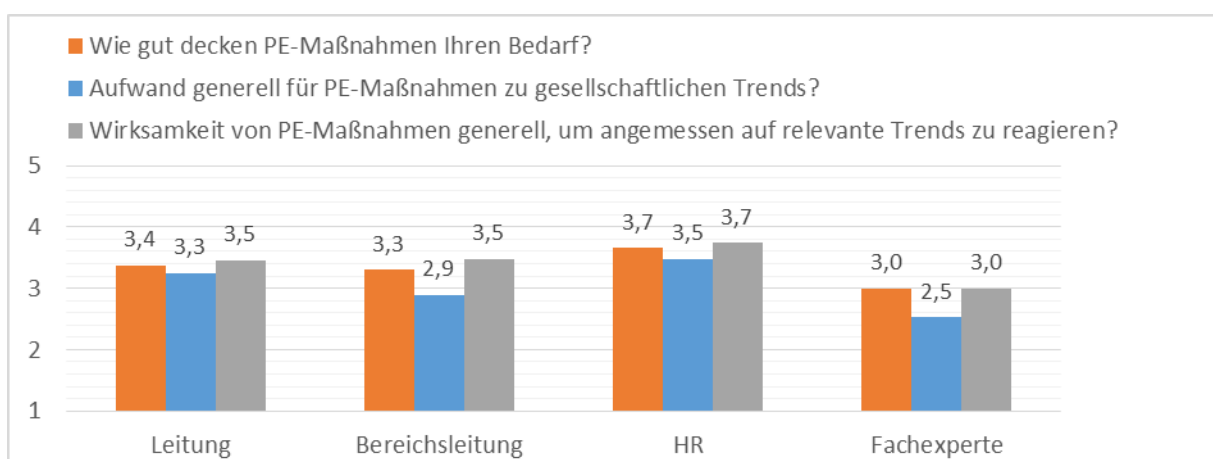
Wirksamkeit von Maßnahmen der Personalentwicklung

Verteilung nach Branche



- I Bei der Beurteilung, wie gut Maßnahmen der Personalentwicklung den eigenen Bedarf decken und geeignet sind, um adäquat auf relevante gesellschaftliche Trends zu reagieren, ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Branchen
- I Die Wirksamkeit wird dabei durchgehend als etwas höher eingeschätzt als der betriebene Aufwand.

Verteilung nach Position





- | Auch beim Vergleich zwischen den Positionen ergeben sich wenige Unterschiede, wie gut Maßnahmen der Personalentwicklung den eigenen Bedarf decken und geeignet sind, um adäquat auf relevante gesellschaftliche Trends zu reagieren.
- | Fachexperten sind in ihrer Beurteilung grundsätzlich etwas zurückhaltender, Vertreter des Personalwesens etwas ausgeprägter.
- | Auch hier wird die Wirksamkeit durchgehend als etwas höher eingeschätzt als der betriebene Aufwand.

Fazit: Unter den befragten Personengruppen äußern Fachexperten die größte Skepsis, inwieweit Personalentwicklungsmaßnahmen geeignet sind, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren.

- | Die Rückmeldungen, ob PE-Maßnahmen generell den eigenen Bedarf decken und wirksam sind, um angemessen auf gesellschaftliche Trends zu reagieren, ergeben ein insgesamt recht indifferentes Bild. Alle befragten Gruppen bewegen sich etwas über dem Skalenmittelpunkt von 3, wobei HR-Vertreter am optimistischsten sind (3,7) und Fachexperten am wenigsten zufrieden (3,0). PE-Maßnahmen werden demnach als „etwas wirksam“ eingeschätzt, sind aber noch weit vom Maximum 5 – „äußerst wirksam“ – entfernt.
- | In allen befragten Gruppen werden fachliche Fortbildungen gefolgt von überfachlichen Trainings als die PE-Maßnahmen beurteilt, für die am meisten Aufwand betrieben wird, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren – außer bei den befragten Fachexperten, die Teambuildingmaßnahmen an erster Stelle sehen.
- | Dem gegenüber ist diese Gruppe der Meinung, dass am wenigsten Aufwand für Maßnahmen wie Konfliktmoderation, Mentoring, Schaffung transparenter Kommunikationsstrukturen und systematische Beachtung von Mitarbeiterbedürfnissen eingesetzt wird.
- | Auch nennen die Fachexperten bei der Frage nach konkreten Maßnahmen, wie auf gesellschaftliche Trends reagiert wird, kaum PE-Maßnahmen und der Erfolg der genannten wird als „gering“ bis „mittel“ eingeschätzt – mit 2,5 über alle befragte Gruppen und genannte Maßnahmen hinweg der niedrigste Wert. Mit 4,5 am erfolgreichsten beurteilt diese Gruppe Maßnahmen der flexiblen Arbeitsorganisation.
- | Dies lässt insgesamt den Schluss zu, dass Fachexperten mit den angebotenen PE-Maßnahmen nicht sonderlich zufrieden sind und womöglich andere Formate erwarten wie z.B. Konfliktmoderation stärkere Einbeziehung bei Entscheidungen oder stärkere Beachtung ihrer Bedürfnisse z.B. im Hinblick auf flexiblere Arbeitsorganisation.

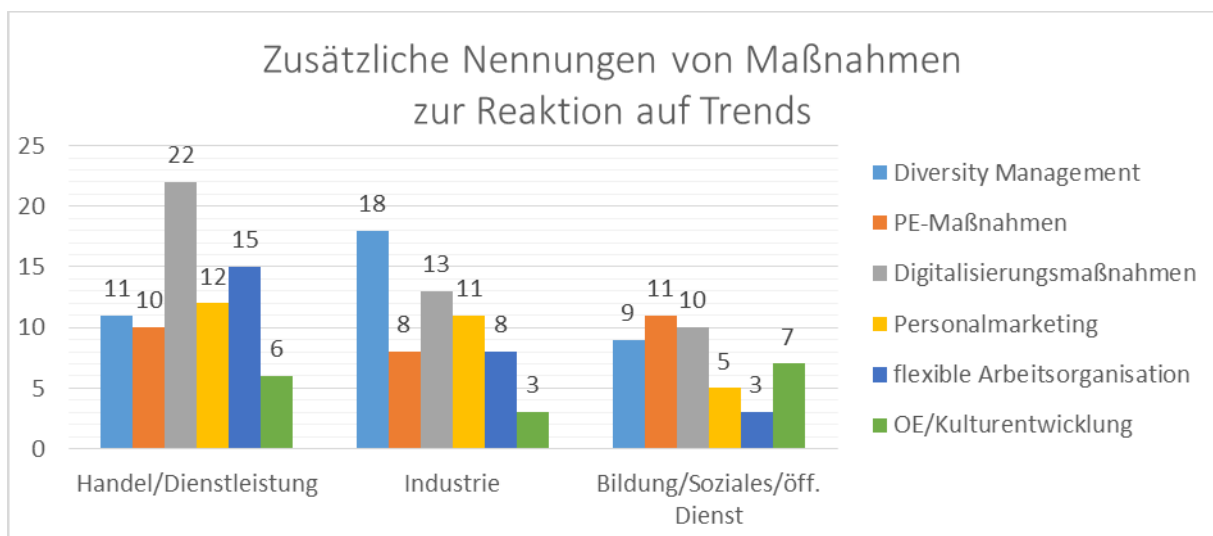
5.3 Zusätzlich genannte Maßnahmen, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren

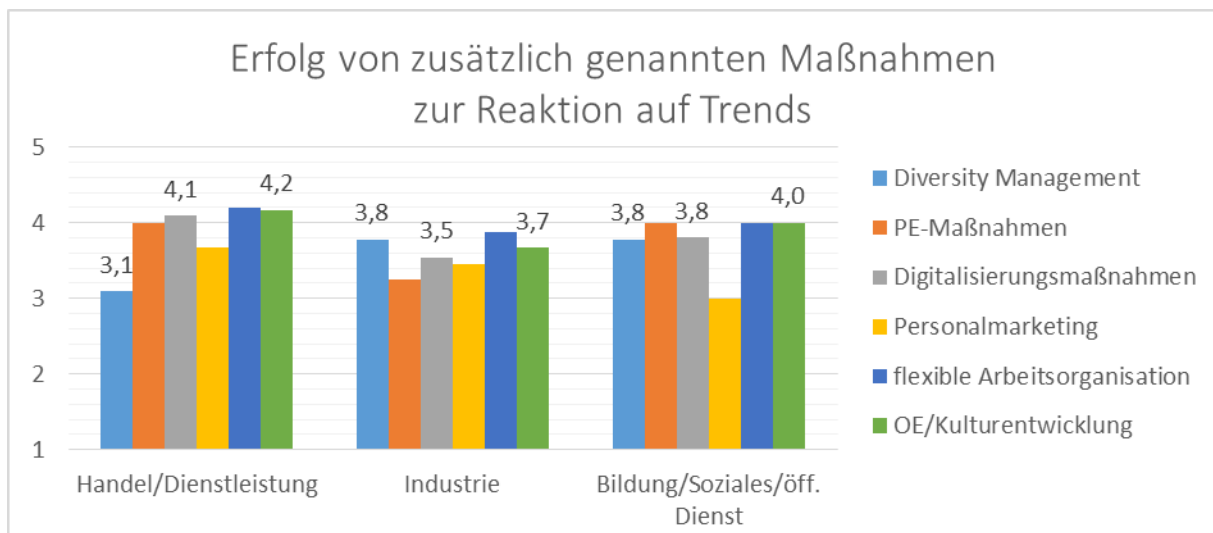
Zusätzlich zu den abgefragten Maßnahmen der OE und PE wurden noch weitere in offenen Rückmeldungen genannt, die für eine quantitative Analyse zu den folgenden Kategorien zusammengefasst wurden (Die Liste aller Nennungen findet sich im Anschluss):



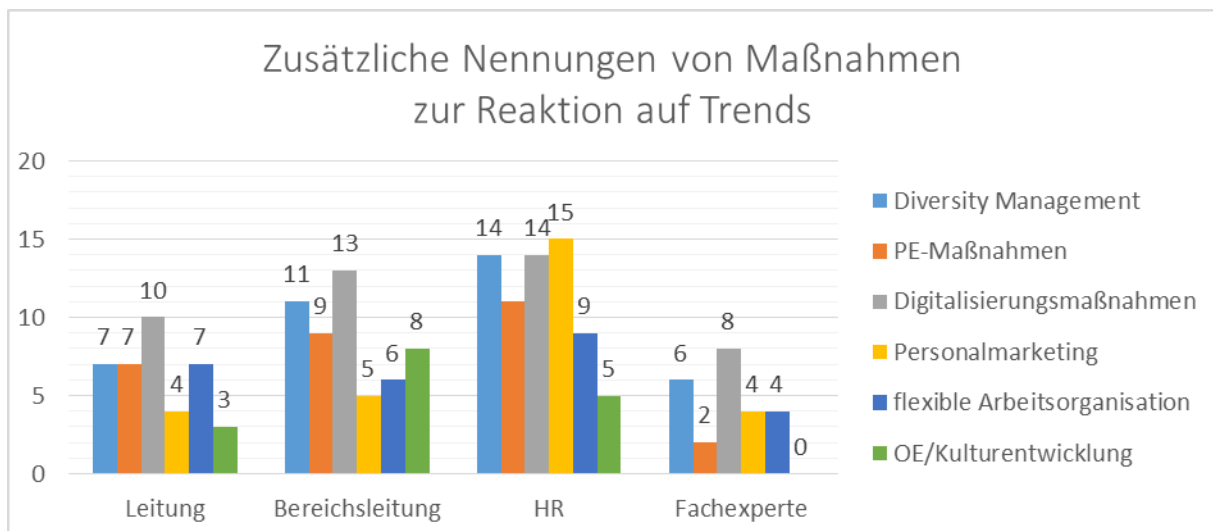
- | Digitalisierungsmaßnahmen
- | Diversity Management
- | Flexible Arbeitsorganisation
- | OE/Kulturentwicklung
- | PE-Maßnahmen
- | Personalmarketing

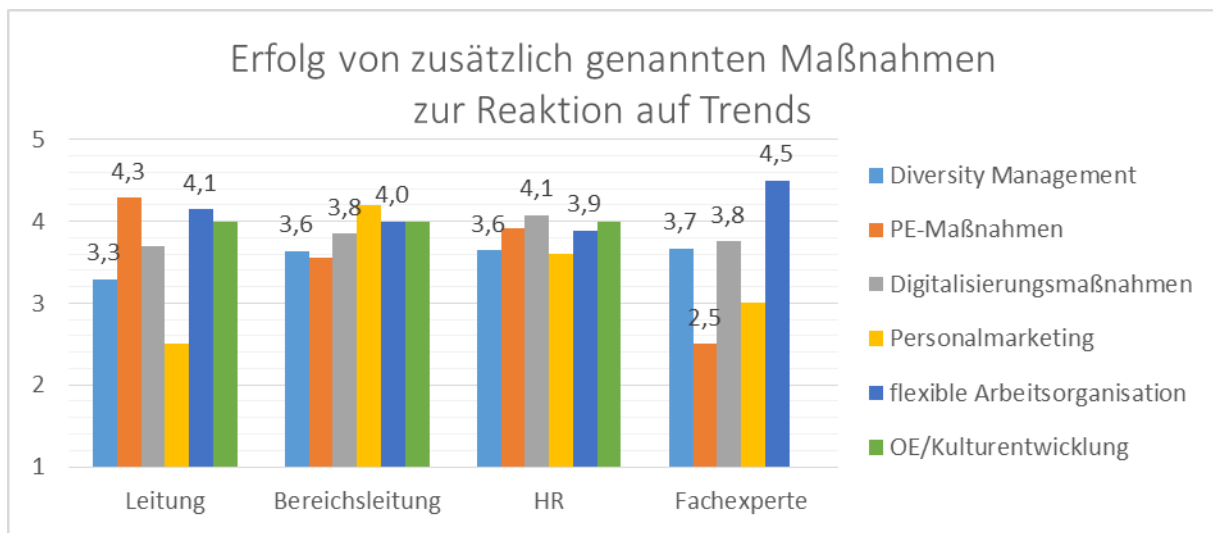
Verteilung nach Branche





Verteilung nach Position





Fazit: Auf Demografiewandel und Fachkräftemangel wird verstärkt mit Personalmarketing reagiert:

- I Vertreter des Personalwesens nennen bei den konkreten Maßnahmen, wie auf gesellschaftliche Trends reagiert wird, am häufigsten solche des Personalmarketings, die die Arbeitgeberattraktivität erhöhen und die Arbeitgebermarke stärken.
- I Da HR-Vertreter auch für Personalakquise und -auswahl verantwortlich sind, ist dies in Zeiten des Fachkräftemangels kaum verwunderlich. Allerdings werden kaum Maßnahmen genannt, die die Arbeitszufriedenheit und -motivation erhöhen, Fluktuation und Langzeitausfälle reduzieren oder die Lebensarbeitszeit verlängern wie z.B. Gesundheitsförderung oder Stressmanagement.
- I Während Befragte aus dem Personalwesen (3,6) und auch Bereichsleiter (4,2) diese Personalmarketing-Maßnahmen als durchaus erfolgreich einschätzen, sehen dies Fachexperten (3,0) und Befragte aus der Geschäftsleitung (2,5) skeptischer.
- I Im Hinblick auf die hohe Bedeutung von Demografiewandel und Fachkräftemangel sind verstärkte Bemühungen, als Arbeitgeber für Fach- und Führungskräfte attraktiv zu sein, sicherlich vernünftig. Allerdings scheint ein „War for Talents“, der nur mittels Personalmarketing-Instrumente geführt wird, angesichts zunehmender Burnout-Fälle etwas kurzsichtig.

Liste der zusätzlich genannten Maßnahmen:

Digitalisierungsmaßnahmen:

- I Analyse von Datenbeständen
- I Anpassung IT-Infrastruktur
- I Anspruch auf Vorreiterrolle Industrie 4.0



- | Aufbau eines Intranets (2 Nennungen) / einer Knowledgebase
- | Aufbau von Arbeitsprozessen mittels SaaS (z.B. digital workplace)
- | Ausstattung mit modernster Technologie (Smartphone, Laptop etc)
- | Beraten und Verkaufen in medialen Kanälen
- | Bereich Digitalisierung geschaffen
- | BigData
- | Cloud-Computing
- | Connectivity
- | Datenanalyse
- | Datenschutz und Sicherheit
- | Digitales HRM
- | Digitalisierung von Arbeitsprozessen/IT-Projekten/Logistik/virtuellen Teams (21 Nennungen)
- | Elektronische Baustellenunterlagen
- | Entwicklung des digitalen Arbeitsplatzes
- | HR Management System mit ESS
- | Internet of Things (IOT)
- | IT-Neuausrichtung mit Prozessänderung
- | neue Produkte Digitalisierung
- | Neue Struktur mit Fokus Industrie 4.0 geschaffen
- | Nutzen von Plattformen, neuer Software, Training
- | Nutzung von Groupware (Trello)
- | Nutzung von Podcasts
- | Online-Offensive
- | Prozessdigitalisierung
- | Sukzessive Verbesserung verbundweiter IT Strukturen
- | Technik
- | Unternehmens-App

- | Arbeitsgruppe Vielfalt, die fortwährend die gesamte Einrichtung auf Barrieren/ Verständlichkeit überprüft
- | Barrierefreies Bauen
- | Charta der Vielfalt
- | Diversity Trainings/ Inclusion-Schulungen (5 Nennungen)
- | Equalpay
- | Erarbeiten interkultureller Leitlinien mit allen Mitarbei-

Diversity Management:



Diversity Management, insbes. Integrationsmaßnahmen:

- tenden
- | Förderung von Frauen in Führungspositionen (5 Nennungen)
- | Generationenübergreifender Wissensaustausch
- | Gleichstellungsplan
- | Kinderbetreuung (Krabbelstube, Ferienprogramme)
- | Netzwerk für Frauen
- | paritätische Besetzung angestrebt
- | Partnerschaften mit spezialisierten Firmen auch aus anderen Kulturkreisen
- | Schaffung geeigneter Infrastruktur (z.B. internationaler Kindergarten)
- | Tarifvertrag Demografie
- | vermehrte Einstellung von Frauen
- | verstärkte gendersensible Stellenbesetzung, Realisierung des Bayer. Gleichstellungsgesetzes
- | Wir schätzen Vielfalt schon seit Gründung vor 20 Jahren

- | Asylantenbetreuung
- | Ausländerprogramm
- | Beschäftigung von EU-Migranten
- | Einstellung von Geflüchteten (2 Nennungen)
- | Einstellung/Akquise ausländischer Mitarbeiter/innen
- | gezielte Hilfsaktionen
- | Inklusion
- | Integration
- | Integrationskurse
- | Refugee teachers welcome
- | Vermietung an Integrationsverein
- | Zusammenarbeit mit Ämter und Behörden für Flüchtlinge und Migration
- | Zusammenarbeit mit Migrationsbeauftragte
- | Zuwanderung – integrative Gruppen

Flexible Arbeitsorganisation:

- | Flexibilisierung von Arbeitszeiten (13 Nennungen)
- | Altersteilzeit
- | Digitale Zeiterfassung und Arbeitszeitplanung
- | Agile Arbeitsmethoden (2 Nennungen)
- | flexiblere Arbeitszeiten für Sprachkurs



OE, insbes. Maßnahmen zur Entwicklung der Organisationskultur:

- | Elterngerechte Arbeitszeitmodelle (2 Nennungen)
- | Home Office/ Telearbeit (7 Nennungen)
- | Selbstbestimmte Arbeitszeit
- | Teilzeitarbeitsmodelle (3 Nennungen)
- | Vertrauensgleitzeit
- | Vollzeitflex

- | Abschaffung von hierarchischen Bezeichnungen
- | Flache Hierarchien
- | Evaluationen
- | Gemeinsames Entwickeln von Veränderungen unter Beteiligung der MitarbeiterInnen
- | Gemeinschaftsveranstaltungen - Innen-Außen - Weihnachtsmarkt
- | Kooperative Führung
- | Kulturentwicklung Veränderung
- | Kulturwandel (2 Nennungen)
- | Langfristige Projektplanung mit Kunden und dadurch Vermeidung von ausufernden Überstunden
- | Mitarbeiter wertschätzen
- | Mobilität
- | Motivation
- | Prozessoptimierung
- | Ressourcenorientiertes Arbeiten
- | Restrukturierung zentraler interner Strukturen und Prozesse
- | Sauberkeit
- | Sicherheit
- | Strukturierte Prozessoptimierung
- | Transparenz der Arbeit, Vernetzungen
- | Vertrauensvolle und mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur

OE, insbes. Strategie-Maßnahmen:

- | Ausbau des Angebotes
- | Nachfolgeplanung
- | Geschäftsfeld-Diversifizierung
- | Globale Beschaffungsstrategie
- | Globalisierung/ Internationalisierung
- | Prozessausgliederung
- | Stellenkürzungen



OE, insbes. betriebliches Gesundheitsmanagement und Ergonomie:

- | IST-Zustand und SOLL-Zustand Aufnahme
- | Kauf von Firmen in wichtigen Zielmärkten / mit wichtigen Fähigkeiten
- | Netzwerkerweiterung
- | Strategie und messbare Ziele definieren
- | strategische Personalentwicklung
- | Studium ZukunftsDesign, Hochschule Coburg
- | Veränderung der Öffnungszeiten
- | Verankerung in der Strategie

- | Arbeitsplatzgestaltung für Ältere
- | Arbeitswelten (Büroumfeld)
- | Betriebliches Gesundheitsmodell
- | Betriebssport, Fitnessmitgliedschaft, Wasserbereitstellung
- | Büro der Zukunft
- | Diverse Angebote für BGM und Familien
- | Gesundheitsmanagement
- | Neue Arbeitsumgebung wird gebaut
- | Umgang mit Work-Life-Balance

OE, insbes. Umwelt-Maßnahmen:

- | Carsharing

Personalentwicklungsmaßnahmen:

- | Angepasste PE Angebote
- | Coaching
- | Bildungsberatung
- | Einführung Fachkarriere
- | Führungskräfteentwicklung
- | Kompetenzmanagement
- | Nachwuchsförderung
- | Netzwerk Young Professionals
- | Personalentwicklung
- | Personalgespräche
- | Politische Bildung
- | Schulung
- | Schulung des leitenden Personals
- | Schulungsangebote zu aktuellen Personalentwicklungsthemen
- | Soft Skills
- | Talentmanagement
- | Teambildungsaktionen



Personalmarketing:

- | Teamfortbildungen
- | Verstärkung der Ausbildung
- | Verstärkung des Potenzialmanagements
- | Vortragsprogramm zu aktuellen Personalentwicklungsthemen (Gender, Interkulturalität...)
- | Weiterbildungsmaßnahmen

- | Aktualisierung Arbeitgebermarke
- | Arbeitgeberattraktivität (2 Nennungen)
- | Aufbau und Pflege Kandidatenpools
- | Arbeitgeberpositionierung
- | Employer Branding (4 Nennungen)
- | Erarbeitung Arbeitgebermarke
- | Involvierung Mitarbeiternetzwerk / Mitarbeiter als Promoter

Personalmarketing, insbes. Maßnahmen zur Personalakquise:

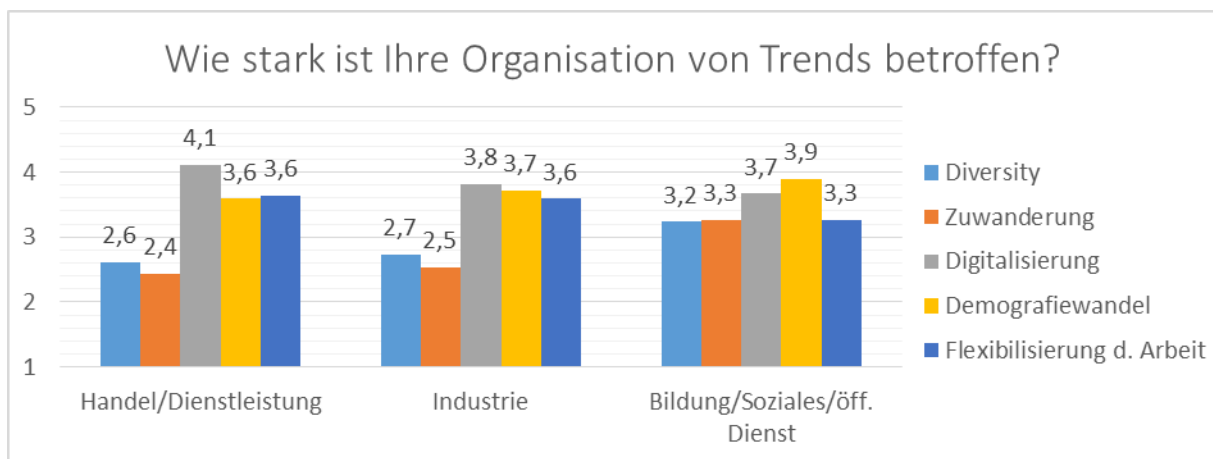
- | Ausbau des Praktikumsangebotes
- | Ausbildungsbotschafter
- | berufsbegleitendes Studium
- | Bindung Nachwuchsförderung
- | Campusschulen
- | Demografischer Wandel (Einstiegsprogramme f. junge MA)
- | Einstiegsqualifizierung
- | Fachkräftemangel - neue Werbewege
- | Fachkräfterecruiting
- | gezieltes Recruiting/Nachwuchsförderung
- | Hochschulmarketing / Praktika auf internationalen Baustellen z.B. Asien
- | Job-Rotation Programm zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte
- | Mitarbeiter werben Mitarbeiter
- | Multimodale Stellenausschreibung
- | Neue Recruiting Seite
- | Regionale Kooperationen, um den Standort für internationale Mitarbeiter attraktiv zu machen
- | Rekrutierung von neuen MA aus z.B. Middle East / Indien usw.
- | Rekrutierungskanäle
- | Schaffen von DH-Studienplätzen über Bedarf



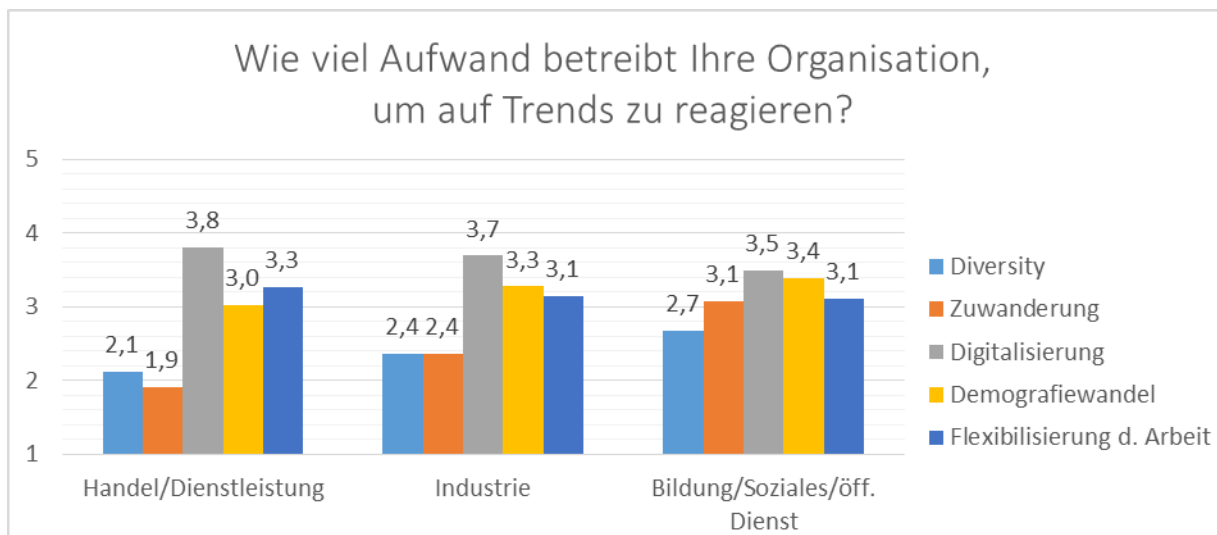
- | Stellenausschreibungen zugeschnitten auf Berufseinsteiger
- | verstärkte Präsenz und Anreize für junge Mitarbeiter
- | Weltweiter Arbeitsmarkt
- | Wir betreuen Studenten und halten traditionell engen Kontakt zu Bildungseinrichtungen

5.4 Gesellschaftliche Trends

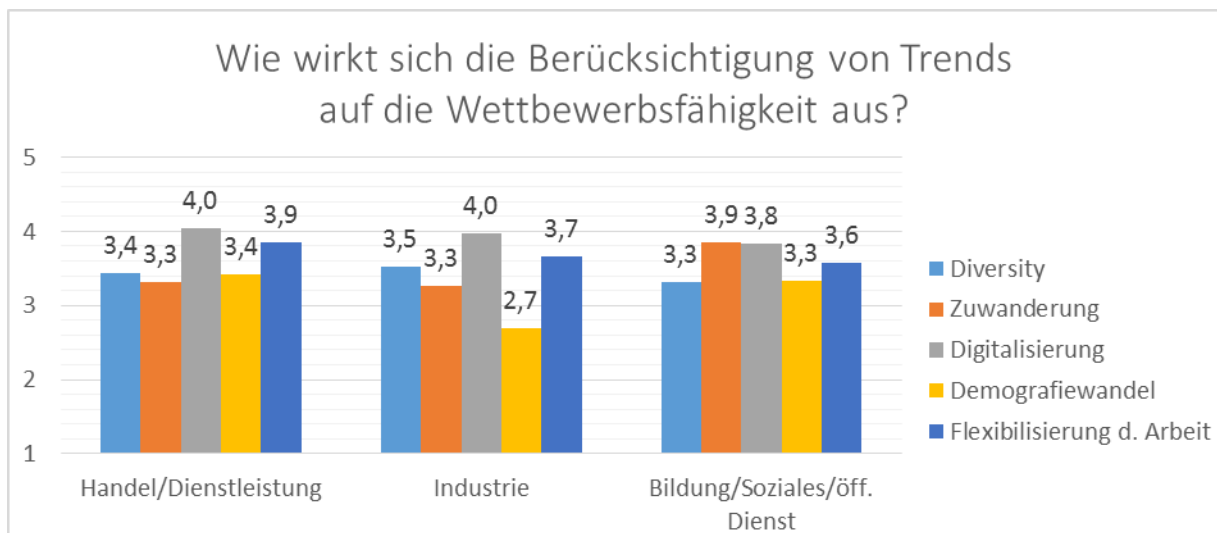
Verteilung nach Branche



- | Handel und Industrie sind am stärksten von Digitalisierung betroffen, gefolgt von Demografiewandel und Flexibilisierung der Arbeit.
- | Bildung/Soziales/öff. Dienst sind am stärksten von Demografiewandel betroffen, gefolgt von Digitalisierung. Flexibilisierung der Arbeit, Diversity und Zuwanderung sind ähnlich ausgeprägt, die letzten beiden stärker als in den anderen Branchen



- I Am meisten Aufwand wird in allen Branchen für Digitalisierung aufgewendet, gefolgt von Demografiewandel und Flexibilisierung der Arbeit.
- I Bei Bildung/Soziales/öff. Dienst wird mehr Aufwand für Diversity und Zuwanderung betrieben als in den anderen Branchen.

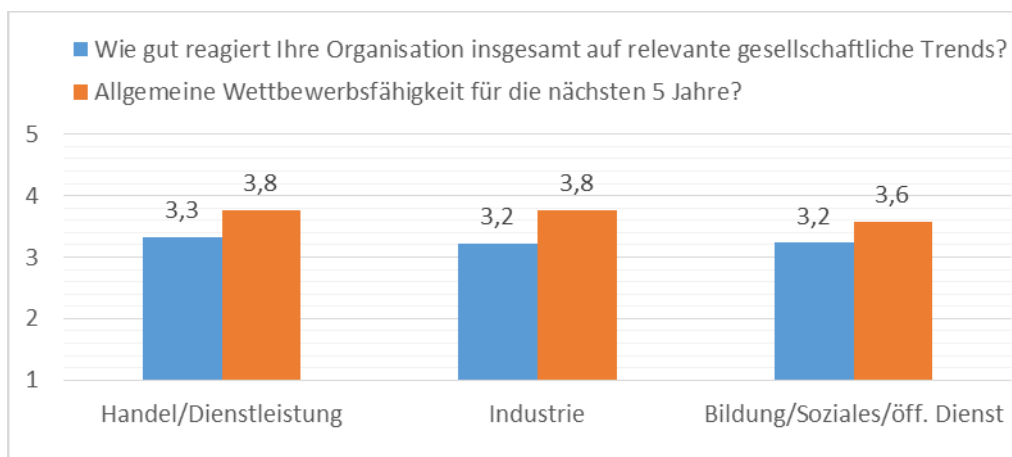


- I Am meisten Wirkung wird in allen Branchen der Digitalisierung zugeschrieben, gefolgt von Flexibilisierung der Arbeit.



- I Wie bereits bei Betroffenheit und Aufwand wird auch die Wirkung der Berücksichtigung von Zuwanderung bei Bildung/Soziales/öff. Dienst höher bewertet als in den anderen Branchen.
- I Insgesamt unterscheiden sich Betroffenheit, Aufwand und Wirkung hinsichtlich gesellschaftlicher Trends kaum voneinander. Ausnahme: In der Industrie wird der Berücksichtigung des Demografiewandels weit weniger Wirkung zugeschrieben als das Ausmaß der Betroffenheit und der betriebene Aufwand, um darauf zu reagieren.

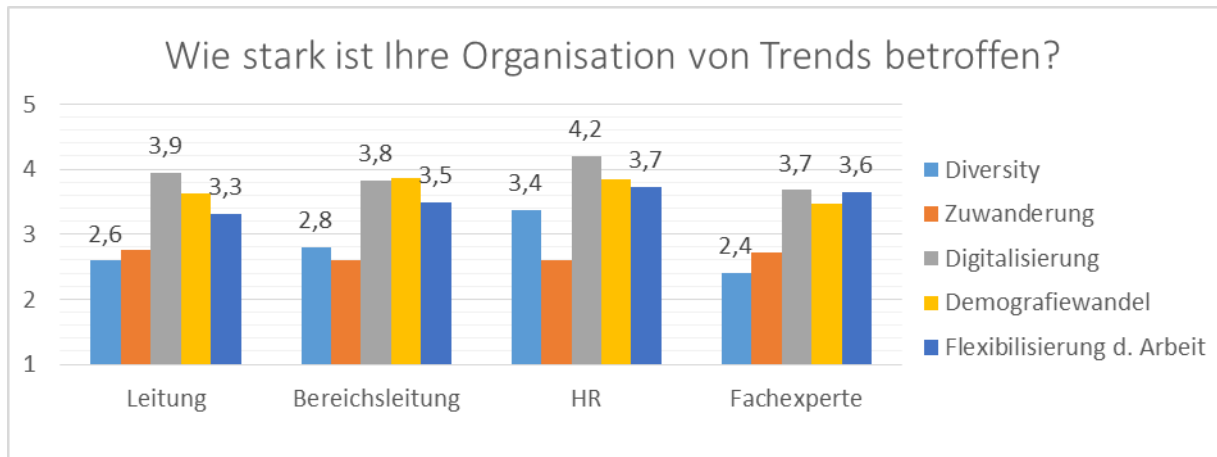
Allgemeine Anpassung an gesellschaftliche Trends:



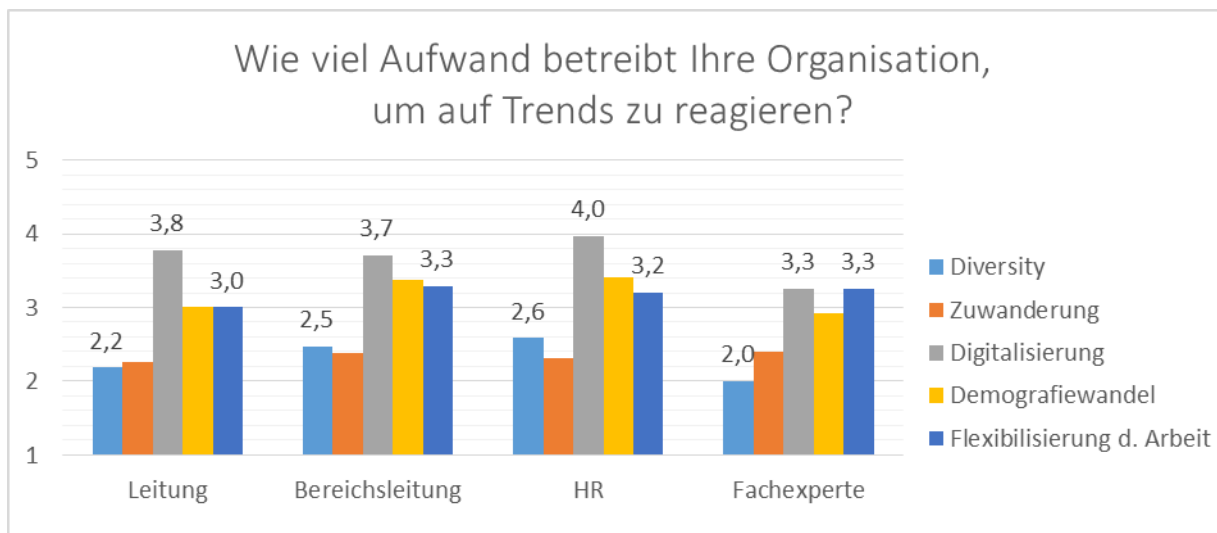
- I Bei der Beurteilung, wie gut die eigene Organisation insgesamt auf relevante gesellschaftliche Trends reagiert, ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Branchen.
- I Das gleiche gilt für die Einschätzung der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit.



Verteilung nach Position

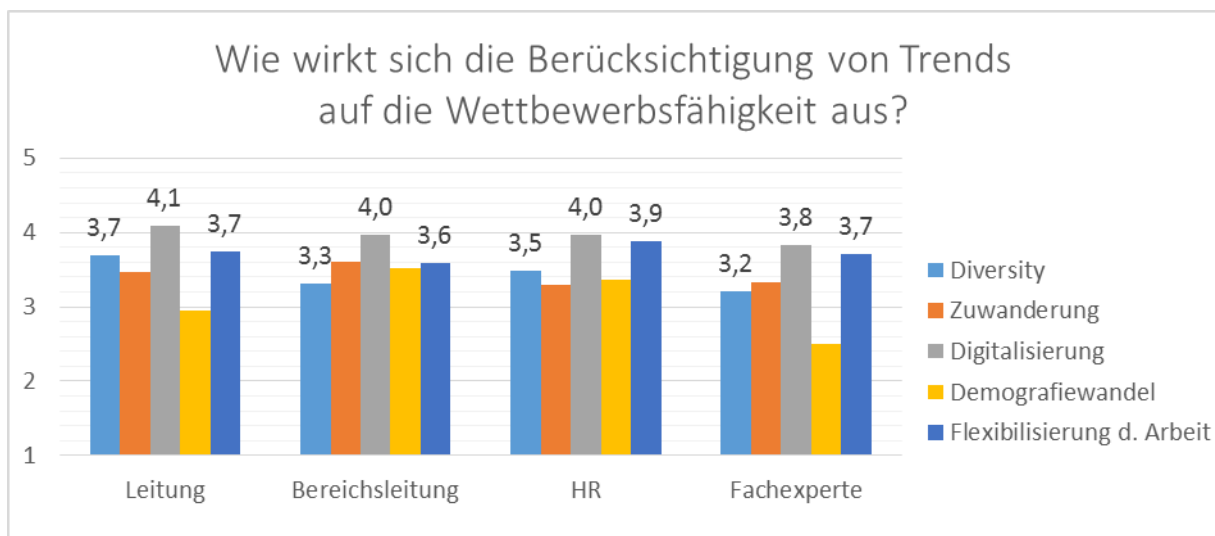


- I Auch bei der Verteilung nach Position der Befragten stellt sich Digitalisierung insgesamt als wichtigster Trend heraus und Flexibilisierung der Arbeit sowie Demografiewandel werden als bedeutsamer eingeschätzt als Diversity und Zuwanderung.
- I Vertreter der HR schätzen Diversity im Vergleich zu den anderen Positionen am bedeutsamsten ein.





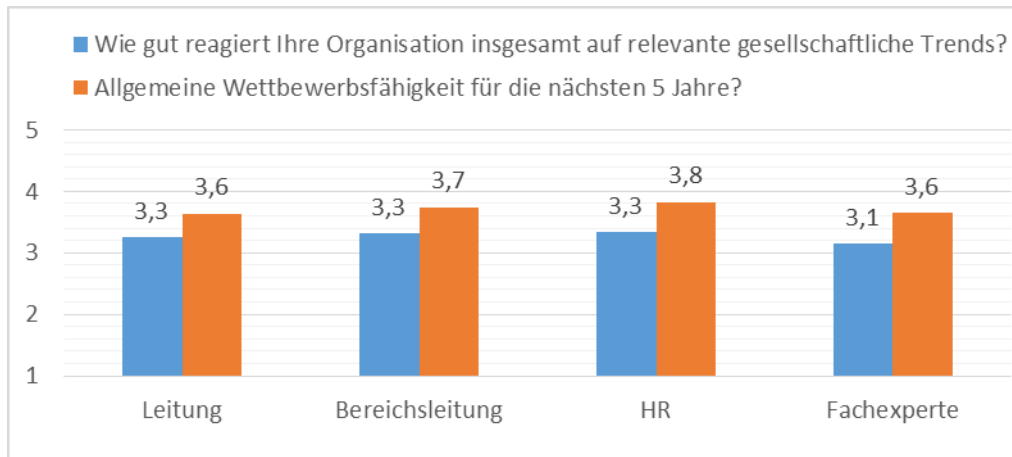
- I Beim Aufwand, um auf Trends zu reagieren, ergibt sich ein nahezu gleiches Bild wie bei der Bedeutung. Allerdings schätzen Vertreter der HR den Aufwand, um auf zunehmende Diversität zu reagieren ein gutes Stück geringer ein als das Ausmaß, in dem ihre Organisation davon betroffen ist.



- I Auch bei der Wirkung, die der Berücksichtigung von Trends zugeschrieben wird, gibt es eine ähnliche Verteilung zwischen den Positionen der Befragten.
- I Allerdings wird Diversity Management eine höhere Wirkung zugeschrieben, als Aufwand dafür betrieben wird, insbesondere auch von Vertretern der Geschäftsleitung und Personalabteilung.
- I Ein ähnlicher Trend ist bei Flexibilisierung der Arbeit zu beobachten: die zugeschriebene Wirkung wird höher eingeschätzt als der betriebene Aufwand.
- I Umgekehrt sieht es beim Demografiewandel aus: die Wirkung wird geringer eingeschätzt als der betriebene Aufwand.



Allgemeine Anpassung an gesellschaftliche Trends:



- | Bei der Beurteilung, wie gut die eigene Organisation insgesamt auf relevante gesellschaftliche Trends reagiert, ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Positionen.
- | Das gleiche gilt für die Einschätzung der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit.

Zusätzlich genannte relevante gesellschaftliche Trends

Zusätzlich zu den abgefragten Trends wurden noch folgende in einer offenen Rückmeldung genannt:

- | Automatisierung
- | Bevölkerungsabnahme in den bayerischen Randregionen
- | Big Data
- | Bürokratie
- | Connectivity
- | Datenschutz und -sicherheit
- | „Geiz ist geil“-Mentalität
- | Gesundheit/ Work-Life-Balance (7 Nennungen)
- | Globalisierung (6 Nennungen)
- | Innovationskultur
- | Kostendruck
- | Nachhaltigkeit
- | Outsourcing
- | Permanenter Schulungsbedarf
- | Servitization



Fazit: Digitalisierung ist der große relevante Trend, Diversity Management und Integration gelten als wenig bedeutsam.

- I Digitalisierung konnte als der große relevante Trend identifiziert werden: Die Befragten sehen ihre Organisation im Durchschnitt am stärksten davon betroffen und es wird am meisten Aufwand betrieben, um darauf zu reagieren. Demografiewandel und Arbeitskräftemangel sowie Flexibilisierung der Arbeit folgen kurz dahinter und liegen in etwa gleichauf.
- I Gender und Diversity sowie Zuwanderung und Integration spielen dagegen eine weitaus geringere Rolle, so sehen die Befragten ihre Organisation lediglich „wenig“ bis „etwas“ davon betroffen und es wird auch entsprechend geringer Aufwand betrieben.
- I Angesichts der aktuell gewichtigen gesellschaftlichen Themen Internationalisierung, Globalisierung, Migration und Flüchtlinge ist dieses Ergebnis durchaus erstaunlich. Immerhin wird Globalisierung (neben Gesundheit) auch mehrmals als zusätzlicher relevanter Trend in offenen Rückmeldungen genannt, wurde dabei aber offenbar weniger mit kultureller Diversität und Integration assoziiert als eher mit internationalem Handel und Business.
- I Bei genauerer Analyse ergibt sich allerdings ein etwas differenzierteres Bild: So hat Organisationsgröße zwar generell kaum nennenswerten Einfluss auf die Ausprägungen der erhobenen Variablen, es ergibt sich jedoch eine signifikante (wenn auch nicht sehr starke) Korrelation ($r = 0,249$) mit dem Aufwand, der für Diversity Management betrieben wird. Je größer eine Organisation, umso mehr Aufwand betreibt sie demnach tendenziell für Diversity Management.
- I Auch sehen Vertreter aus der Bildungsbranche, dem sozialen Bereich und dem öffentlichen Dienst (im Unterschied zu Handel, Dienstleistungen und Industrie) ihre Organisationen von Diversity und Zuwanderung immerhin annähernd so stark betroffen wie von Digitalisierung, Demografiewandel und Flexibilisierung der Arbeit.
- I Bei Befragten aus dem Personalwesen fällt die Diskrepanz nicht ganz so stark aus zwischen den Ausprägungen, wie betroffen die eigene Organisation von Themen der Diversität (3,4) und der Digitalisierung (4,2) ist.
- I Allerdings schätzen auch HR-Vertreter Zuwanderung und Integration als wenig bedeutsam (2,6) ein und beurteilen auch den betriebenen Aufwand, um auf die beiden Trends Diversität und Zuwanderung/Integration zu reagieren als gering (2,6 bzw. 2,3).
- I Auf die offene Frage, welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden, um auf gesellschaftliche Trends zu reagieren, nannten die Befragten aus dem Personalwesen allerdings mit am häufigsten Maßnahmen des Diversity Managements (14 Nennungen), wie z.B. Diversity Trainings oder gezielte und verstärkte Einstellung von Frauen und Flüchtlingen. Befragte aus der Industrie nennen sogar die meisten konkreten Maßnahmen aus diesem Bereich (18 Nennungen). Da Diversity und Integration bei der allgemeinen Trend-Abfrage eher als unbedeutend eingeschätzt wurden, zeigt sich hier möglicherweise eine verzerrte Wahrnehmung: Es werden zwar viele konkrete Maßnahmen umgesetzt, diese fallen aber im Vergleich zu Reaktionen auf die anderen Trends weniger ins Gewicht bzw. sind nicht so im Bewusstsein präsent.



- I Im Gegensatz zur Einschätzung des betriebenen Aufwands wirkt sich allerdings nach Meinung aller befragten Gruppen die Berücksichtigung von Gender und Diversity sowie Zuwanderung und Integration tendenziell positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Wirkung von Maßnahmen, um auf diese beiden Trends zu reagieren, wird also systematisch höher eingeschätzt als der betriebene Aufwand. Insgesamt betrachtet lohnt sich die Berücksichtigung von Gender und Diversity sowie Zuwanderung und Integration im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit durchaus, wird aber insbesondere von kleineren Unternehmen aus der Handels- und Dienstleistungsbranche vernachlässigt.

Fazit: Bei Handel und Dienstleistungsbranche ist die Bedeutsamkeit von Digitalisierung besonders ausgeprägt.

- I Am stärksten ausgeprägt ist die Diskrepanz zwischen Digitalisierung und Diversity sowie Integration beim Handel und in der Dienstleistungsbranche: der mittlere Aufwand, um auf Zuwanderung zu reagieren liegt auf der 5-stufigen Skala bei 1,9 (entspricht „wenig Aufwand“), der für Digitalisierung hingegen bei 3,8 (entspricht „viel Aufwand“).
- I Auch werden bei den offenen Rückmeldungen, wie auf Trends reagiert wird (siehe Kap. 5.2), am häufigsten Digitalisierungsmaßnahmen genannt (45 Nennungen). Beim Handel und in der Dienstleistungsbranche liegt diese Sparte jedoch mit 22 Nennungen weit vor den anderen Maßnahmenkategorien.
- I Möglicherweise werden hier gerade Versäumnisse aufgeholt, die sich in der Industrie, in der Bildungsbranche, im sozialen Sektor und im öffentlichen Dienst nicht so massiv aufgestaut haben.
- I In Kombination mit der geringen Bedeutung, die Diversity und Integration in dieser Befragtengruppe zugeschrieben wird, besteht die Gefahr, dass gerade akute Symptome behandelt werden auf Kosten der Beachtung langfristiger gesellschaftlicher Entwicklungen.

6 Schlussfolgerung und Ausblick auf die Interviewstudie

Die vorliegenden Ergebnisse der Fragebogenstudie liefern interessante Thesen, die es in den Interviews der zweiten Teilstudie zu diskutieren gilt. Inwieweit können Entscheider diese Thesen bestätigen, widerlegen, vertiefen, ausdifferenzieren oder ergänzen? Was braucht es, um Organisationen gezielt zu entwickeln, so dass sie für die aktuellen und kommenden Herausforderungen gerüstet sind? Wie gelingen strategische und strukturelle Veränderungsprozesse? Wie lässt sich Unternehmenskultur zielorientiert beeinflussen? Was tun Unternehmen, um sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen und zukunftsfähig zu bleiben? Welche Interventionen haben ihre Ziele erreicht, welche eher nicht? Welche Erfolgsbedingungen lassen sich benennen? Wie schätzen Entscheider in Unternehmen den Erfolg ihrer diesbezüglichen Maßnahmen ein? Wie agieren verschiedene Personengruppen in und um das Unternehmen miteinander? Wer sehen wen wofür in der Verantwortung?



Das sind Fragen, die uns in der zweiten Teilstudie beschäftigen: Wir, die Berater von Insel Consulting, werden Entscheider individuell befragen. Auf diese Weise wollen wir den Bedingungen gelingender Personal- und Organisationsentwicklung in Zeiten rapiden Wandels genauer auf den Grund gehen.

Mittel der Wahl ist jetzt das teil-strukturierte Interview. Bei der anschließenden Auswertung sind nicht so sehr statistische Kriterien, sondern hervorstechende Interviewergebnisse maßgeblich: Was hat uns am meisten beeindruckt, überzeugt, angeregt, ins Grübeln gebracht? Während der erste Teil der Studie quantitativ vorging, folgt die zweite Runde also einem qualitativen Ansatz.

Wir möchten Sie ganz herzlich einladen, in dieser zweiten Runde mitzumachen. Die Beantwortung des Online-Fragebogens aus Runde eins ist dafür keine Voraussetzung. Ihre Investition besteht darin, uns eine bis eineinhalb Stunden Ihrer Zeit zur Verfügung zu stellen. Wir klären im Vorfeld mit Ihnen, was für Sie der beste Interviewmodus ist (Face to Face-, Telefon- oder Skype-Interview).

Und was haben Sie davon, unser Interviewpartner zu werden?

- Sie sind Teil einer gemeinsamen Bemühung, den Erfolgsbedingungen für eine integrierte Personal- und Organisationsentwicklung weiter auf die Spur zu kommen
- Sie werden von uns über den Fortgang der Studie auf dem Laufenden gehalten und erhalten exklusiven Zugang zu Teilergebnissen
- Sie werden in den geplanten Ergebnispublikationen aufgeführt und gegebenenfalls, sofern Sie nichts dagegen haben, zitiert

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann setzen Sie sich bitte mit Dr. Ulrich Hößler (ulrich.hoessler@insel-consulting.de), der das Studien-Projekt auf Seiten von Insel Consulting koordiniert oder Ihrem Ansprechpartner bei Insel Consulting in Verbindung.

7 Literatur

Bormann, Kai C. & Rowold, Jens (2015): Organisationskultur. In: Jens Rowold (Hg.): Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master. 2., vollst. korr. u. verb. Aufl., Berlin: Springer, S. 51–57.

Hehn, Svea von, Cornelissen, Nils I. & Braun, Claudia (2015): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. 1. Aufl., Berlin: Springer.

Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.



Simon, Fritz B. (2015): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 5. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer.

Thomas, Alexander (2011): Das Kulturstandardkonzept. In: Wilfried Dreyer und Ulrich Höbner (Hg.): Perspektiven interkultureller Kompetenz. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 97–124.

Walter, Norbert et al. (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt – auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission »Zukunft der Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung. Unter Mitarbeit von Norbert Walter, Heinz Fischer, Peter Hausmann, Hans-Peter Klös, Thomas Lobinger, Bernd Raffelhüschen, Jutta Rump, Susan Seeber, Michael Vassiliadis. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.