



# ORGANIGRAMM DEUTSCHER UNTERNEHMEN

*Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten können*

# INHALTSVERZEICHNIS

Über diese Studie	2
Vorwort	3
Einleitung – Erfolgsfaktoren der neuen Arbeitswelt	4
Kapitel 1 – Die Aufbauorganisation: Wie Struktur und Hierarchie den Unternehmenserfolg beeinflussen	5
Kapitel 2 – Die Ablauforganisation: Wie Ideen, Innovation und Zusammenarbeit in Unternehmen gemanagt werden	9
Kapitel 3 – Die Führung: Führungssystem und -kultur als Einflussfaktoren unternehmerischen Erfolgs	11
Lessons Learned & Implikationen für die Praxis	15
Kontakt / Impressum	18

## ÜBER DIE STUDIE

Im Winter 2016 haben die Personal- & Managementberatung Kienbaum und die Online-Jobplattform StepStone eine Gemeinschaftsstudie zu Stand und Perspektive der Hierarchie und Organisation von Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Im Rahmen dieser Studie wurden insgesamt 14.317 Personen befragt, davon circa 50 Prozent Fachkräfte, 40 Prozent Führungskräfte und 10 Prozent Mitarbeiter in sonstigen Positionen wie etwa Werkstudenten.

Die Unternehmen der befragten Personen kamen aus unterschiedlichen Branchen – die meisten von ihnen aus dem Bereich „Gesundheit & Soziale Dienste“, „IT & Internet“ sowie „Maschinen- & Anlagenbau“.

Die meisten der analysierten Unternehmen beschäftigten 101-500 Mitarbeiter (19 %), 16 Prozent von ihnen nicht mehr als 50 Mitarbeiter und weitere 14 Prozent 1.001-5.000 Mitarbeiter. Die Mehrheit der Unternehmen (28 %) machte einen Jahresumsatz von 10-100 Millionen Euro.

# VORWORT

Liebe Personalentscheider,

wie geht Führung in der neuen Arbeitswelt? Von radikalen Konzepten wie der Wahl des CEO auf Zeit durch die Mitarbeiter bis hin zu schon breiter etablierten Führungsstilen wie der transformationalen Führung reicht die Spanne der derzeit in den Unternehmen praktizierten und in Fachkreisen diskutierten Leadership-Modelle. Führung ist dabei immer eingebettet in die jeweilige Organisation, bestehend aus Strukturen und Prozessen. Und gute Führung wiederum ist in Zeiten rarer Top-Talente und zugleich extrem volatiler Märkte einer der wichtigsten Faktoren für geschäftlichen Erfolg. People is the new oil!

Deshalb ist es für die Unternehmen so wichtig zu wissen, welche Führungsstile, welche Organisationsstrukturen und welche Prozesse sich bewähren, was besonders erfolgreiche Unternehmen anders machen und warum. Diese Fragen beantwortet die vorliegende Studie der Personal- & Managementberatung Kienbaum und der Online-Jobplattform StepStone aus der Sicht

Herzlichst,



**Prof. Dr. Walter Jochmann**  
Kienbaum Consultants International GmbH

von mehreren tausend befragten Führungskräften und Mitarbeitern in deutschen Unternehmen.

So viel können wir schon verraten: Es gibt tatsächlich einen Zusammenhang zwischen der Hierarchie und Organisation eines Unternehmens und seinem Erfolg. Kurz gesagt: Agile Organisation mit flachen Hierarchien sind innovativer und haben zufriedener Mitarbeiter. Was die Führungskultur angeht, bewerten die Mitarbeiter die Qualität von Führung deutlich schlechter, als die Selbsteinschätzung der Führungskräfte ausfällt. Es wird deutlich: Nur Chefs, die sich selbst hinterfragen und ihr Führungsverhalten kritisch reflektieren, können den Weg zu neuen Formen von Führung im digitalen Zeitalter erfolgreich gehen!

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!



**Dr. Sebastian Dettmers**  
StepStone Continental Europe

# EINLEITUNG

## *Erfolgsfaktoren der neuen Arbeitswelt*



Insbesondere im Kontext des digitalen Wandels rücken **Strukturen, Prozesse und Führung** eines Unternehmens in den Fokus der Aufmerksamkeit von Personalentscheidern. Vor dem Hintergrund sich fundamental verändernder Märkte und Branchen werden **Aufbau- und Ablauforganisation** sowie **Führungssysteme und -kultur** als zentrale Lösungen für die erfolgreiche Anpassung und Weiterentwicklung eines Unternehmens identifiziert. Innovationsfähigkeit und betriebliche Leistungsfaktoren, aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie ihre Identifikation mit dem Arbeitgeber sind wesentliche Bestandteile des Erfolgs eines Unternehmens und werden in bedeutendem Maße von dessen Struktur und Hierarchie, Arbeitsabläufen und Führungsmaßnahmen beeinflusst. Daher ist es für die Personalentscheider in einem Unternehmen von besonderem Interesse zu erfahren, welche organisationalen Lösungen andere Unternehmen (strategische Partner oder Wettbewerber)

aktuell anwenden, um den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt adäquat zu begegnen, und in welchem Zusammenhang moderne Managementkonzepte – wie agile Organisation, flache Hierarchien und transformationale Führung – mit dem übergeordneten Erfolg eines Unternehmens stehen.

Unternehmen aller Branchen und Größe sehen sich heute mit multiplen Herausforderungen konfrontiert: Zum einen haben viele Unternehmen den Zenit ihres Wachstums erreicht und suchen nach Strategien und Instrumenten der Erneuerung bzw. Erschließung neuer Märkte. Gleichzeitig findet eine Konsolidierung bestehender Märkte statt und der Wettbewerb – insbesondere um gut ausgebildete Fachkräfte – hat sich spürbar intensiviert. Schließlich machen digitale Technologien und neue Medien Daten und Informationen – also die wesentlichen Ressourcen und Wettbewerbsvorteile in einer Wissensgesellschaft – grundsätzlich allumfänglich und jedem zugänglich; der Austausch von Wissen wird demnach für Unternehmen immer schwieriger kontrollierbar, sodass Unternehmensgrenzen im klassischen Verständnis zunehmend obsolet werden. Vor diesem Hintergrund stellen Aufbau- und Ablauforganisation sowie Führungssystem und -kultur probate Gestaltungsprinzipien für ein Unternehmen dar, um langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können, d.h. innovativ und profitabel sowie ein attraktiver Arbeitgeber für bestehende und zukünftige Mitarbeiter zu sein.

Mit dem vorliegenden Whitepaper wollen wir Einblicke in die aktuellen Rahmenbedingungen, Funktionsweisen und auch Perspektiven der Strukturen, Prozesse und Führung von Unternehmen in Deutschland geben und damit Handlungsoptionen zur zukünftigen Gestaltung und Entwicklung von Organisationen aufzeigen.

# KAPITEL 1

## *Die Aufbauorganisation: Wie Struktur und Hierarchie den Unternehmenserfolg beeinflussen*



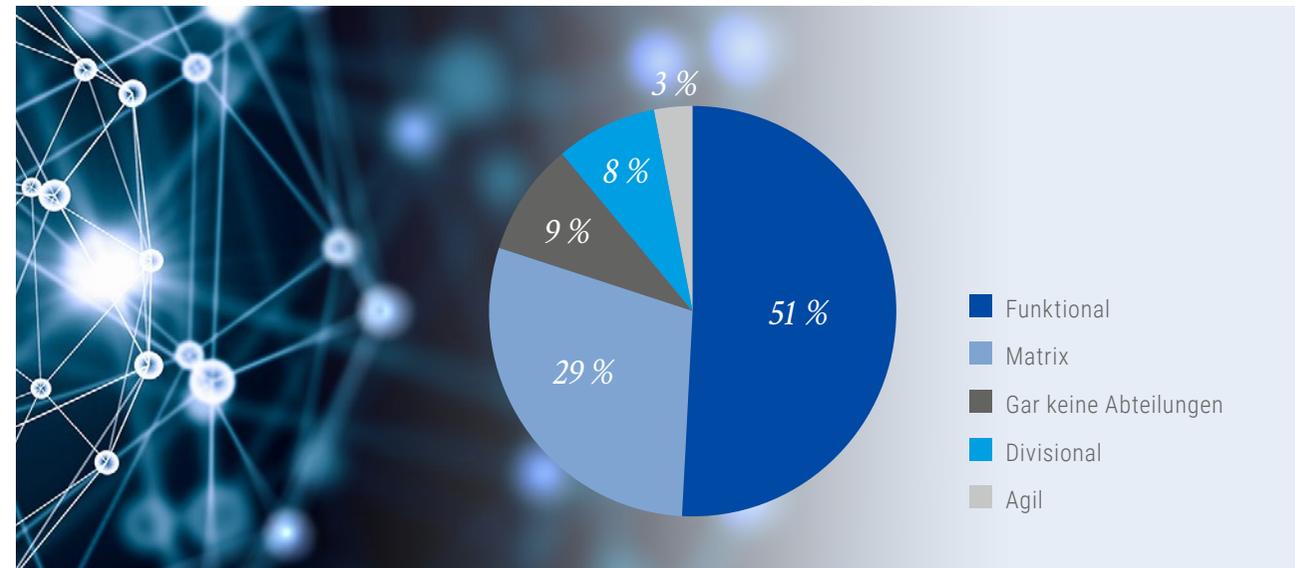
### DIE AUFBAUORGANISATION

- > Die Aufbauorganisation bildet die Strukturen eines Unternehmens ab.
- > Sie definiert organisationale Einheiten (Funktionen und Stellen) sowie die hierarchische Ordnung dieser Einheiten (Unter- und Überstellungsverhältnisse) und regelt Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie entsprechende Berichtswege.
- > Wesentliche Gestaltungsfelder der Aufbauorganisation sind die Organisationsform (z. B. funktional, Matrix oder agil) sowie das hierarchische Gefälle (eher steil oder eher flach).

Deutsche Unternehmen haben mehrheitlich klassische **Organisationsformen** (vgl. Abbildung 1): Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (51 %) gab an, in Unternehmen mit einer **funktionalen Organisation** zu arbeiten; darüber hinaus gaben 29 Prozent der Befragten an, in Unternehmen

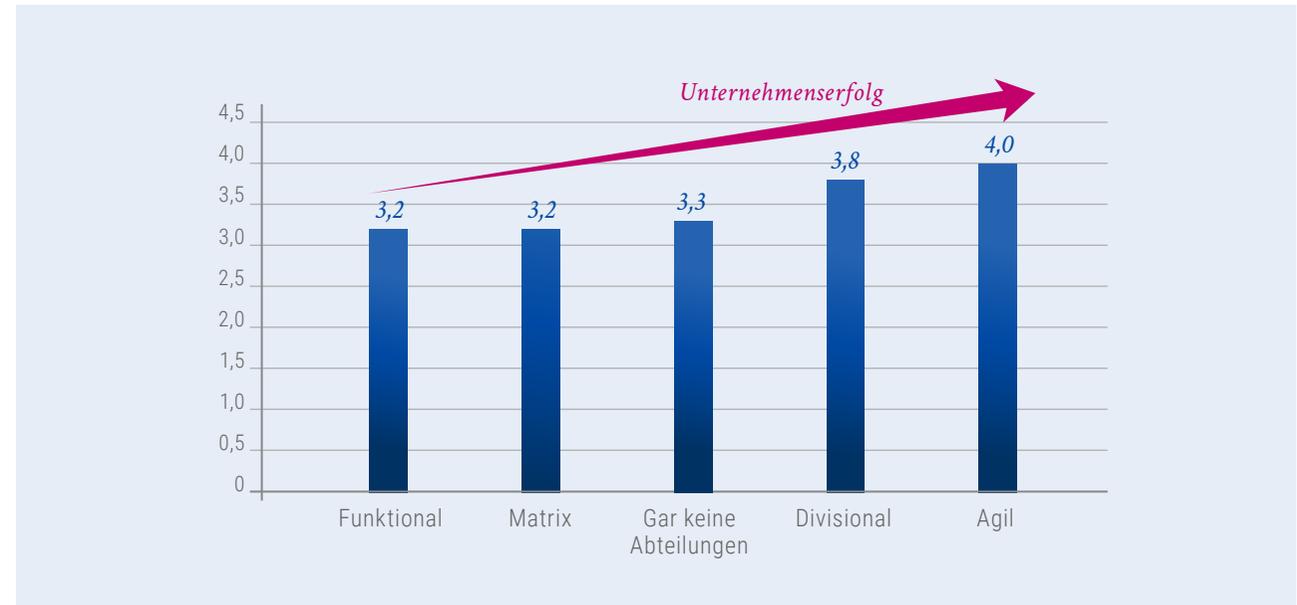
mit einer **Matrixorganisation** zu arbeiten; dagegen gaben nur 3 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte an, in Unternehmen mit einer **agilen Organisation** zu arbeiten.

Abbildung 1: Verteilung der Organisationsformen in der Gesamtstichprobe (Häufigkeiten in Prozent).



Interessanterweise sind es die Unternehmen mit einer agilen Organisationsform, die den größten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg<sup>1</sup> im Allgemeinen sowie der Innovationsleistung<sup>2</sup> im Besonderen aufzeigen; im Gegensatz dazu besteht zwischen einer funktionalen Organisationsform und dem Unternehmenserfolg der geringste Zusammenhang (s. Abbildung 2). Eine agile Organisation wird vor allem von Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern präferiert; große bis sehr große Unternehmen dagegen arbeiten bevorzugt mit einer funktionalen oder Matrixorganisation. Diese Verteilung lässt den Schluss zu, dass insbesondere große Unternehmen klassische Organisationsformen nutzen, um die Komplexität ihrer Belegschaft effizient zu managen. Agile Strukturen jedoch erweisen sich als Treiber von Innovation und Erfolg, sodass auch große Unternehmen entsprechende Organisationsformen adaptieren sollten, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein. Die Ausbalancierung dieses Zielkonflikts ist ein ausdrückliches Mandat für Personalscheiter im Unternehmen.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform (Mittelwerte auf einer Skala von 1 bis 6).



<sup>1</sup> Der Unternehmenserfolg wurde über die subjektive Einschätzung der Befragten bzgl. betrieblicher Leistungsfaktoren mit 4 Items auf einer 6-stufigen Likert-Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft voll zu) gemessen.

<sup>2</sup> Die Innovationsleistung wurde über die subjektive Einschätzung der Befragten bzgl. der übergreifenden Innovativität des Unternehmens mit 1 Item auf einer dichotomen Skala (ja; nein) gemessen.



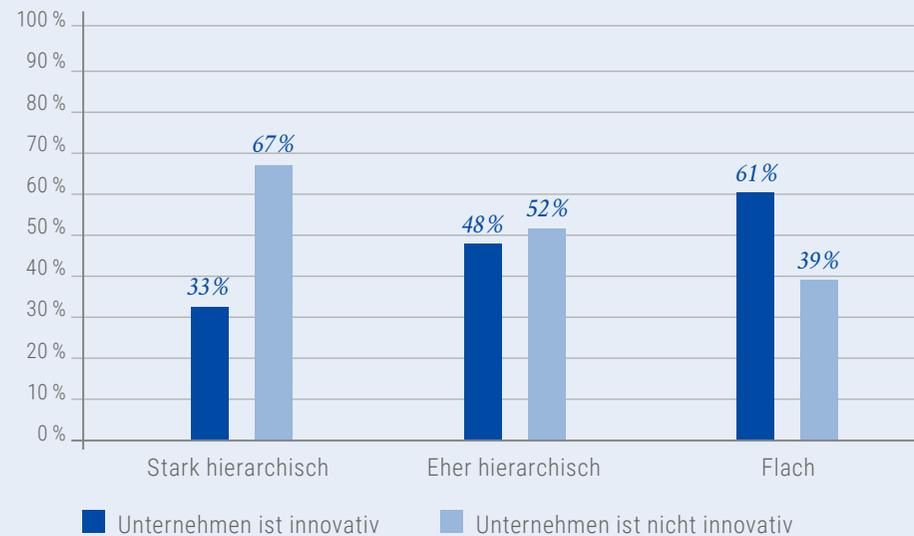
## ORGANISATIONSFORMEN IM ÜBERBLICK

- > **Funktionale Organisation:** Das Unternehmen arbeitet mit Abteilungen, die nach Funktionen aufgeteilt sind, wie etwa Vertrieb, Human Resources, Produktion, Forschung und Entwicklung.
- > **Divisionale Organisation:** Das Unternehmen arbeitet mit Abteilungen, die objektorientiert sind, wie etwa Produkte, Projekte, Marken, Länder, Zielgruppen.
- > **Matrixorganisation:** Das Unternehmen arbeitet sowohl mit Abteilungen, die sich an Funktionen, als auch mit Abteilungen, die sich nach Objekten ausrichten.
- > **Agile Organisation:** Mitarbeiter sind nicht Abteilungen zugeteilt, sondern steuern sich selbst, indem sie frei entscheiden, in welchem laufenden Projekt sie arbeiten oder ob sie selbst ein Projekt initiieren möchten.

In Fragen der **Hierarchie** gab die Mehrheit der befragten Fach- (74 %) und Führungskräfte (68 %) an, in **eher hierarchischen bis stark hierarchischen** Unternehmen zu arbeiten; nur etwa ein Drittel der Befragten (29 %) berichtete, in einem Unternehmen mit **flachen Hierarchien** zu arbeiten. Während flache Hierarchien vor allem von Unternehmen mit einer Größe von bis zu 100 Mitarbeitern präferiert werden, sind mittlere und große Unternehmen durch eine steile Hierarchie charakterisiert. Wie die Organisationsform steht auch die Hierarchie eines Unternehmens mit seiner Innovationsleistung in Zusammenhang:

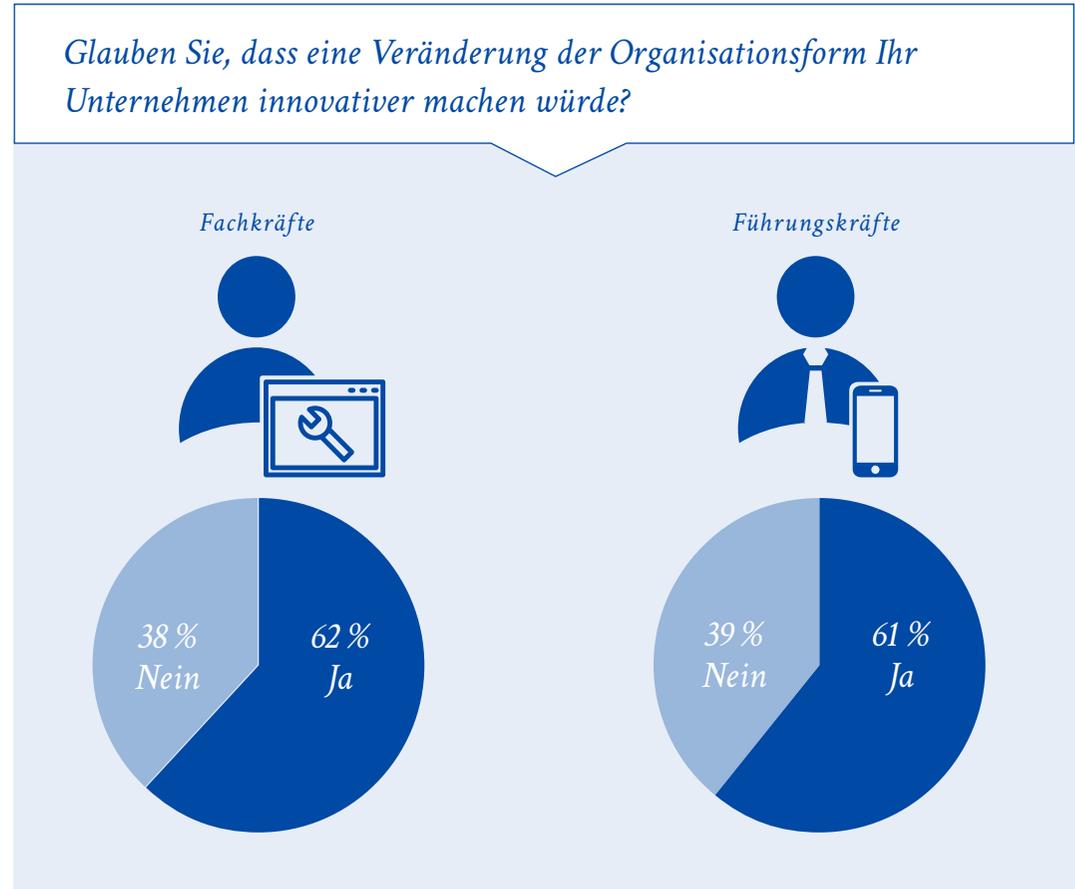
Je flacher die Hierarchie eines Unternehmens ist, desto besser ist seine Innovationsleistung (vgl. Abbildung 3). Ähnlich wie im Falle der Organisationsformen lässt sich auch hier vermuten, dass große Unternehmen sich steiler Hierarchien bedienen, um die Komplexität des Leistungsverhältnisses (Mitarbeiter pro Führungskraft) effektiv zu reduzieren; daher ist zu überlegen, wie auch in großen Unternehmen mit vielen Leitungsebenen Verantwortung delegiert und der Mitarbeiter an Entscheidungen des Managements partizipiert werden kann.

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Innovationsleistung und Hierarchie (Häufigkeiten in Prozent).



Die befragten Fachkräfte glaubten tendenziell, dass ihr Unternehmen mit seiner aktuellen Organisationsstruktur in **Zukunft** *nicht* erfolgreich sein wird (M = 2,6). Auch findet in nur wenigen Unternehmen derzeit ein **Re-Organisationsprozess** statt (M = 2,2). Diese Wahrnehmung hat wesentliche Implikationen für Unternehmen, ihre Mitarbeiter längerfristig an sich binden zu können: 36 Prozent der befragten Fachkräfte gaben an, ein Unternehmen schon einmal aufgrund von Unzufriedenheit mit seiner Organisationsstruktur bzw. seinem hierarchischen Aufbau verlassen zu haben; 14 Prozent der Befragten behaupteten sogar, aus diesem Grund mehrfach den Arbeitgeber gewechselt zu haben. Die **Mitarbeiterfluktuation** scheint demnach nicht zuletzt auch dadurch bestimmt zu sein, wie sich ein Unternehmen strukturell und hierarchisch aufstellt.

Die Einschätzung der Fachkräfte hinsichtlich der Perspektive der Aufbauorganisation ihres Unternehmens wird von den Führungskräften bestätigt: 45 Prozent der Führungskräfte berichteten, dass ihr Unternehmen derzeit keine **Veränderungspläne** diesbezüglich hat; lediglich 16 Prozent gaben an, ihr Unternehmen habe bereits konkrete Pläne zur Flexibilisierung der Organisationsstruktur bzw. befinde sich in einem Re-Organisationsprozess. Was die Relevanz der Aufbauorganisation für den perspektivischen Erfolg eines Unternehmens angeht, sind die befragten Fach- (62 %) und Führungskräfte (61 %) mehrheitlich der Überzeugung, dass eine veränderte Organisationsform ihr Unternehmen innovativer machen würde (vgl. Abbildung rechts). Die Befragten attestieren ihren Unternehmen demnach einen Bedarf hinsichtlich der Neugestaltung organisationaler Strukturen; insbesondere agile Organisationsformen und flachere Hierarchien sind perspektivisch als Treiber des Unternehmenserfolgs identifiziert worden.



# KAPITEL 2

## *Die Ablauforganisation: Wie Ideen, Innovation und Zusammenarbeit in Unternehmen gemanagt werden*

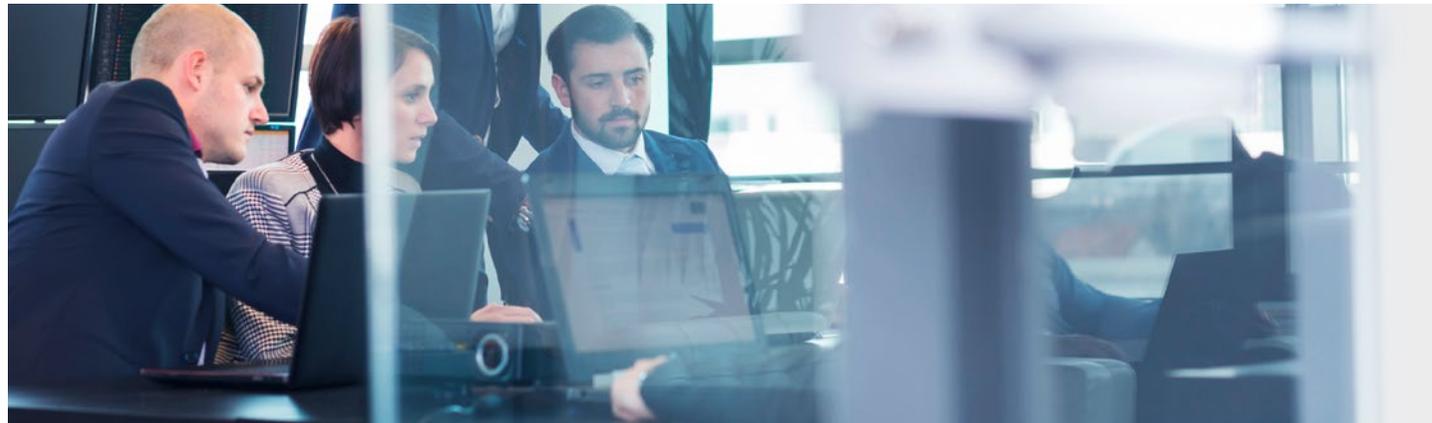


### DIE ABLAUFORGANISATION

- > Die Ablauforganisation steuert die wesentlichen Arbeitsprozesse eines Unternehmens.
- > Sie regelt die Festlegung von Arbeitsaufgaben und -schritten, setzt die daran beteiligten organisationalen Einheiten zueinander in Beziehung und weist die notwendigen Ressourcen zu.
- > Wesentliche Entwicklungsfelder der Aufbauorganisation sind das Management von Ideen und Innovation sowie die Regelung der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern untereinander, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie innerhalb von Teams.

Ein Großteil der analysierten Unternehmen (31 %) hat für sein **Ideenmanagement** keine fest implementierten Prozesse; darüber hinaus gibt es in nur einem geringen Teil von Unternehmen (15 %) eine zentrale Anlaufstelle für Verbesserungsvorschläge. Diese Diagnose gewinnt vor dem Hintergrund der aktuell ausgeweiteten Aktivitäten und Investitionen insbesondere von deutschen Industrieunternehmen in punkto Forschung, Entwicklung und Innovation an zusätzlicher Brisanz, scheint es doch in der Fläche an einem fundierten und systematischen Prozess zur Generierung, Sammlung, Selektion und Verwertung von Ideen und somit letztendlich Innovationen zu fehlen.

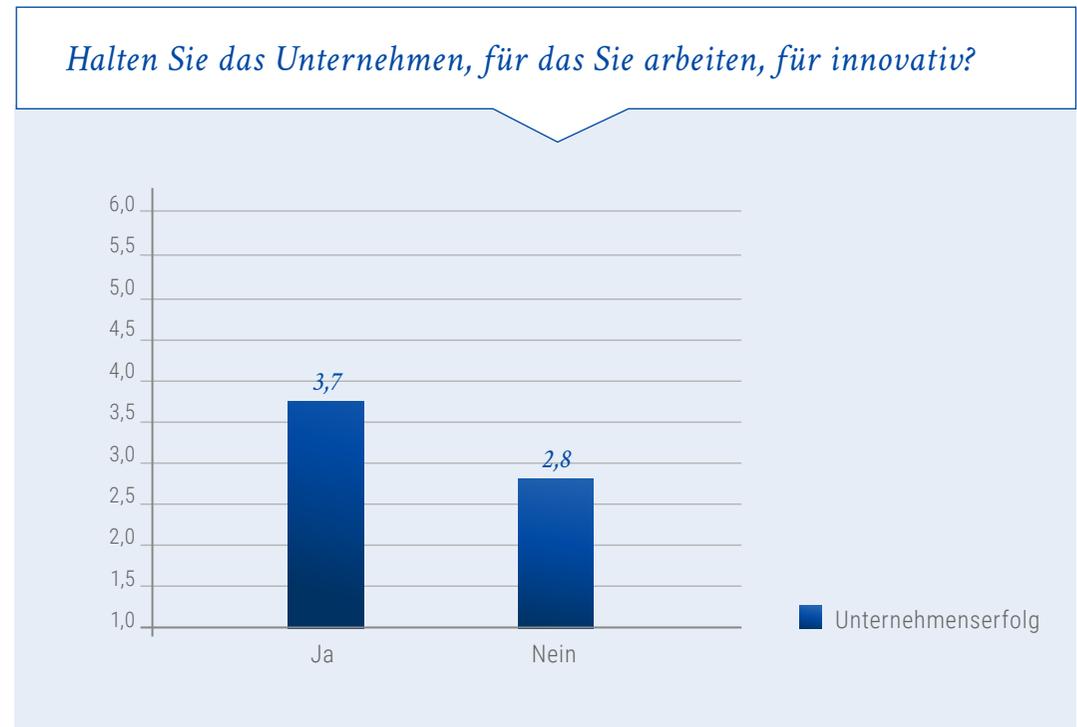
Zwischen den Fach- und Führungskräften ergibt sich in Bezug auf ihre Einschätzungen der Förderung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen im Unternehmen eine Diskrepanz: So ist der Anteil der Führungskräfte (9 %), welche der Aussage „Das Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern wird von der Führung nicht begrüßt“ zustimmen, deutlich geringer als der Anteil der Fachkräfte (18 %) – Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungskräfteverhaltens im Rahmen des Vorschlagswesens sind demnach nicht kongruent, womit sich grundsätzlich eine potentielle Blockade individuellen Innovationsverhaltens im Unternehmen abzeichnet.



Die Mehrheit der Befragten (53 %) war der Meinung, dass ihr Unternehmen nicht **innovativ** sei. Interessanterweise schätzten mehr Führungskräfte (52 %) als Fachkräfte (42 %) ihr Unternehmen als innovativ ein. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Innovationsleistung und Unternehmenserfolg hat dabei (erneut) die Erwartung bestätigt, dass als innovativ wahrgenommene Unternehmen erfolgreicher eingeschätzt werden (s. Abbildung 4), und manifestiert die Bedeutung von Innovation für den Erfolg eines Unternehmens insbesondere im Kontext eines von Daten, Informationen und Wissen geprägten Markts.

Auch die **Zusammenarbeit** im Unternehmen – sei es innerhalb einer Funktion, cross-funktional oder zwischen verschiedenen hierarchischen Positionen – ist ein bedeutender Einflussfaktor im Rahmen der Ablauforganisation. Ein entscheidender Aspekt ist hierbei der wahrgenommene Einblick der Mitarbeiter in die Gesamtstrategie ihres Unternehmens, da Mitarbeiter, die ihre Funktion und Position im Arbeitsprozess kennen, tendenziell Fehler reduzieren und so effizienter ihr individuelles Ziel verfolgen, aber auch ihren individuellen Beitrag zu organisational-strategischen Zielen leisten können. Zwar bestätigten die Fachkräfte in dieser Studie durchaus, dass sie den Beitrag ihrer eigenen Tätigkeit zum Gesamterfolg ihres Unternehmens kennen ( $M = 3,1$ ), allerdings fühlen sie sich von ihren Führungskräften nur bedingt über die Gesamtstrategie informiert ( $M = 2,3$ ). Im Rahmen der Organisationsentwicklung können hier Mitarbeiter perspektivisch konsistent informiert und an der strategischen Planung ihres Unternehmens grundsätzlich partizipiert werden – insbesondere für letzteres bieten digitale Technologien und neue Medien ebenso effiziente wie probate Instrumente.

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Innovationsleistung (Mittelwerte auf einer Skala von 1 bis 6).



# KAPITEL 3

## *Die Führung: Führungssystem und -kultur als Einflussfaktoren unternehmerischen Erfolgs*



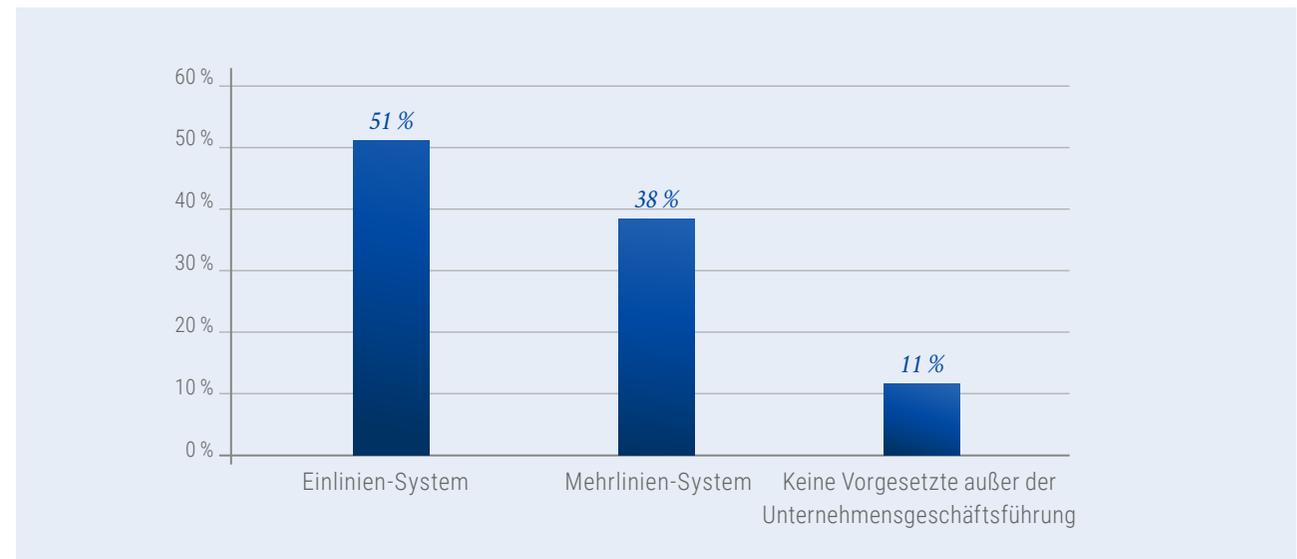
### FÜHRUNG

- > Führung (Leadership) ist die Praxis der Koordination von Zusammenarbeit innerhalb und zwischen organisationalen Einheiten im Unternehmen.
- > Führung manifestiert sich im Verhalten von Führungskräften, welche den Kommunikations- und Informationsfluss innerhalb ihrer Entscheidungsstrukturen, aber auch über verschiedene Funktionen hinweg steuern.
- > Wesentliche Handlungsfelder zur Gestaltung von Führung im Unternehmen sind das Führungssystem (eine Linie oder mehrere Linien), die Vorgabe und Formulierung von Zielen (d.i. der Zielvereinbarungsprozess), aber auch die Kultivierung eines gemeinsamen, verbindlichen Führungsverständnisses.

In Fragen des **Führungssystems** hält der Großteil der analysierten Unternehmen an einer hierarchischen Struktur fest (s. Abbildung 5): Die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte (51 %) gab an, dass sie in einem **Einlinien-System** arbeitet (d.h. Mitarbeiter haben nur einen Vorgesetzten, der für ihre Arbeit weisungsbefugt ist); 38 Prozent der Befragten definierten das Führungssystem ihres Unternehmens als **Mehrlinien-System** (d.h. Mitarbeiter haben mehrere Vorgesetzte, die für

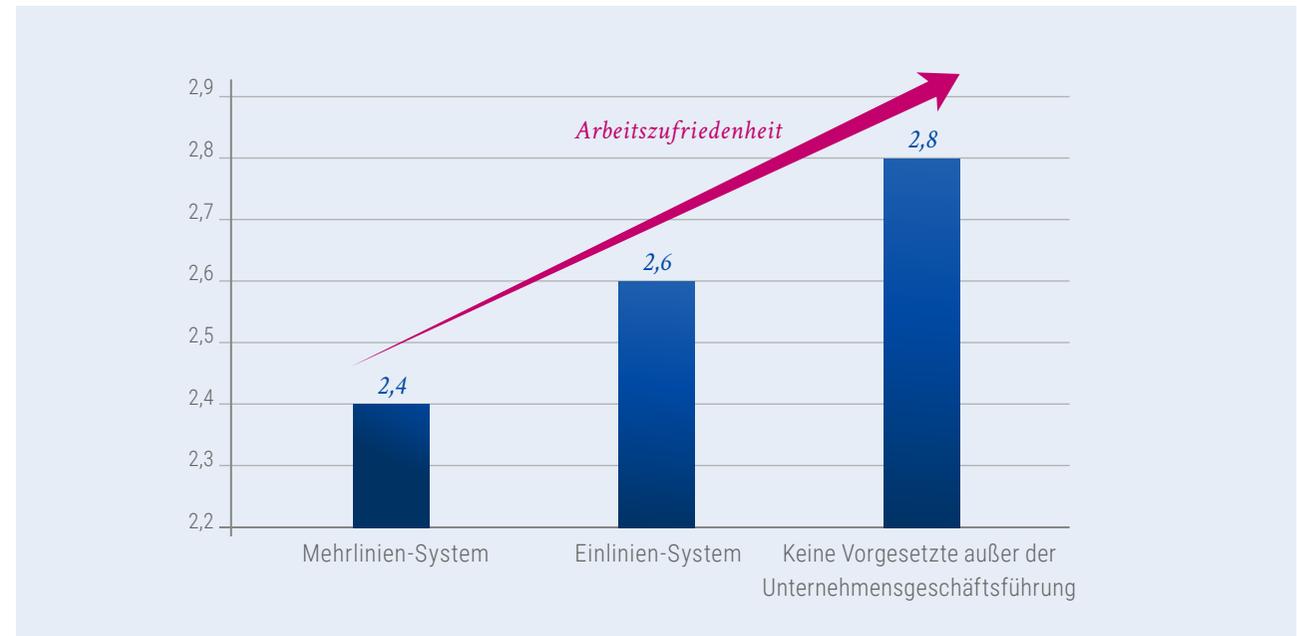
ihre Arbeit weisungsbefugt sind); 11 Prozent der Fach- und Führungskräften gaben an, ausschließlich die **Unternehmensgeschäftsführung** als Vorgesetzte zu haben. Letzteres ist vor allem in kleinen Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern der Fall; je größer ein Unternehmen ist, desto eher arbeitet es mit einem klassischen Führungssystem; bei mittleren und großen Unternehmen sind somit weiterhin Einlinien- und Mehrliniensystem dominant.

Abbildung 5: Verteilung der Führungssysteme in der Gesamtstichprobe (Häufigkeiten in Prozent).



Unsere Datenanalyse hat ergeben, dass die **Arbeitszufriedenheit**<sup>3</sup> der Mitarbeiter mit dem Führungssystem variiert (s. Abbildung 6): Befragte, die ausschließlich die Unternehmensgeschäftsleitung als Vorgesetzte haben, sind demnach am zufriedensten, Befragte in einem Unternehmen mit Mehrlinien-System dagegen am unzufriedensten.

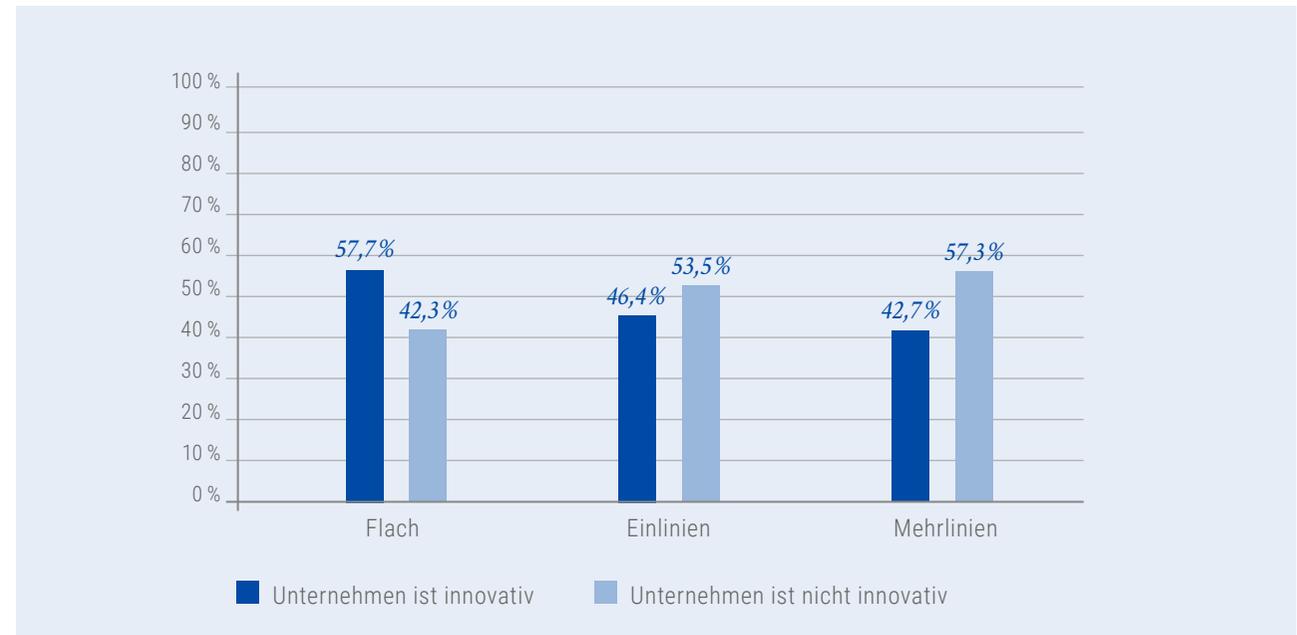
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Führungssystemen (Mittelwerte auf einer Skala von 1 bis 6).



<sup>3</sup> Die übergreifende Arbeitszufriedenheit der Befragten wurde mit 1 Item auf einer 4-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 4 (sehr zufrieden) gemessen.

Außerdem hat sich gezeigt, dass Befragte, die ausschließlich die Unternehmensgeschäftsführung als Vorgesetzte haben, ihr Unternehmen für überwiegend innovativ halten; in Einlinien- und Mehrlinien-Systemen wird die **Innovationsleistung** der Unternehmen tendenziell schlechter beurteilt (s. Abbildung 7). Schließlich variiert noch der **Erfolg** eines Unternehmens mit seinem Führungssystem: Während solche Unternehmen, in denen die Unternehmensgeschäftsführung die einzige Vorgesetzte ist, die höchste Leistung aufweisen, haben Mehrlinien-Systeme den geringsten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Zusätzlich zur Unternehmensgröße als erklärender Faktor des positiven Zusammenhangs zwischen flachen hierarchischen Strukturen und dem Unternehmenserfolg, lässt sich die Vermutung anstellen, dass Mitarbeiter und Teams, die ausschließlich durch die Unternehmensgeschäftsführung geführt werden, ein großes Maß an Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung erfahren und daher zu unternehmerischverantwortlichem Handeln und kreativem Verhalten motiviert werden.

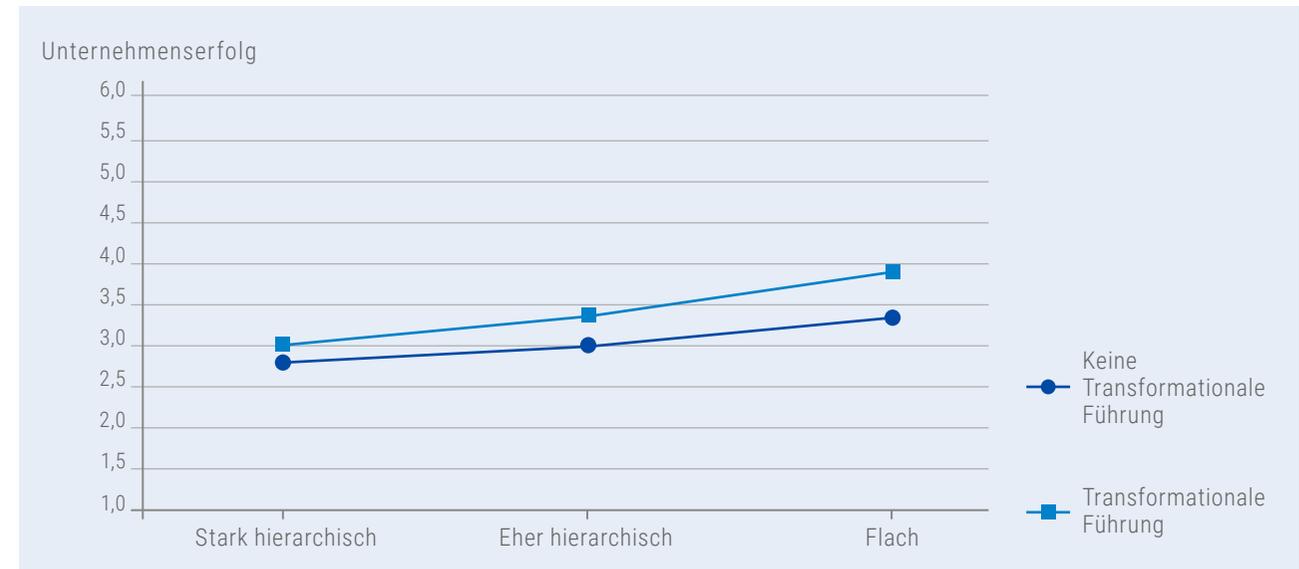
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Innovationsleistung und Führungssystemen (Häufigkeiten in Prozent).



Das **Führungsverhalten** spielt eine zentrale Rolle in der nachhaltigen Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund liest es sich bezeichnend, dass 67 Prozent der Fachkräfte ihre Führungskraft nicht für fit für die Herausforderungen der Zukunft halten. Dem gegenüber sind die Führungskräfte selbst jedoch tendenziell davon überzeugt waren, dass sie eine Zukunftsvision verfolgen, die ihre Mitarbeiter anspricht (M = 3,8); darüber hinaus gaben sie eher an, dass ihre Mitarbeiter sie als Symbol für Erfolg und Leistung sehen (M = 3,9). Dieser in der Führungsforschung als „**transformational**“ deklarierte Führungsstil ist insofern positiv konnotiert, als dass er in einem positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht; dieser Zusammenhang wird im Falle von eher flachen Hierarchien noch verstärkt (s. Abbildung 8). Die Hierarchie der Organisation bestätigt sich somit als ein spezifischer Treiber von Agilität und Leistung eines Unternehmens und wird unter der Bedingung einer transformationalen Führungskultur noch effektiver.

Weiterhin sind Führungskräfte überwiegend der Meinung, dass eine gute Führungskultur einen großen Einfluss auf die Gewinnung (M = 4,6) und langfristige Bindung von Talenten (M = 4,7) hat sowie, dass die zunehmende Volatilität der Märkte die Tauglichkeit eines Managements mittels Zielvorgaben und -kontrolle eher verringert (M = 3,3). Diese Facetten sind Bestandteil eines modernen Führungsverständnisses, welches den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt (inkl. der damit einhergehenden Anforderungen, Erwartungshaltungen und Interessen von Mitarbeitern und Bewerbern) verstärkt Rechnung zu tragen versucht.

Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Transformationaler Führung unter der Bedingung von Hierarchie (von stark hierarchisch bis flach) (Mittelwerte auf einer Skala von 1 bis 6).



Schließlich sind Zielvereinbarungen ein konkretes und weit verbreitetes Instrument von Führung. Dennoch sind 9 Prozent der Führungskräfte und 27 Prozent der Fachkräfte die übergeordneten Ziele ihres Unternehmens nicht bekannt. Die befragten Fachkräfte gaben darüber hinaus an, dass sie teilweise keinen entscheidenden Einfluss bei der Formulierung von (ihren) Zielvorgaben haben (M = 2,3). Auch stimmt der Großteil der Befragten eher nicht damit überein, dass Projekte in Abhängigkeit von der Lage oder einem Projekt flexibel angepasst werden können (M = 2,3).

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass es aktuell noch eine Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis der Führungskräfte und der von den Mitarbeitern erlebten Realität von (Personal-) Führung im Arbeitsalltag gibt – und eröffnen Potentiale für die zukünftige Gestaltung und Entwicklung von Arbeitsinhalten und -abläufen im Unternehmen.

# LESSONS LEARNED & IMPLIKATIONEN

## *für die Praxis*

Grundsätzlich gibt es einen Zusammenhang zwischen der Hierarchie und Organisation eines Unternehmens und seinem Erfolg i.S.v. betrieblicher Leistung, Innovation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Agile Organisationen hängen positiv mit dem Erfolg eines Unternehmens im Allgemeinen sowie seiner Innovationsleistung im Besonderen zusammen; auch nimmt die Innovationsleistung eines Unternehmens mit flachen Hierarchien zu. Nicht zuletzt weil die Fluktuation im Unternehmen mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Aufbauorganisation assoziiert ist, erkennen Fach- und Führungskräfte die Bedeutung und Notwendigkeit von Anpassungen in der Struktur und Hierarchie eines Unternehmen, um in Zukunft wettbewerbsfähig sein zu können.

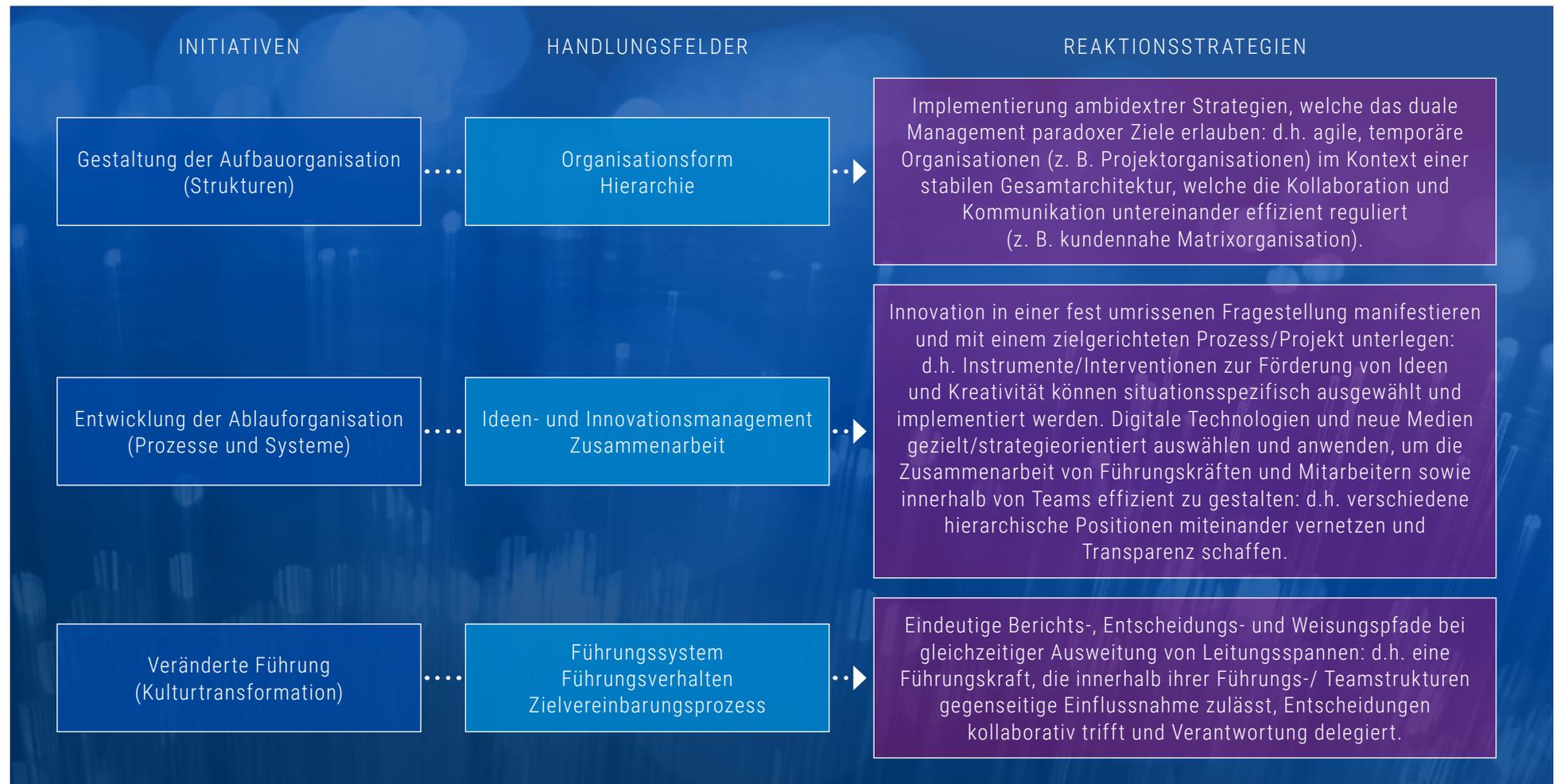
Besonders prävalent wird das Zusammenspiel zwischen Organisation und unternehmerischem Erfolg im Kontext von Ideen- und Innovationsmanagement. Sowohl explizit geregelte Prozesse zur Generierung, Sammlung und Auswahl von Ideen als auch eine Führungskultur, die das Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiter eindeutig begrüßt und fördert, sind Treiber organisationaler Innovation. Außerdem kann eine Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die auf Offenheit und Austausch setzt, dazu beitragen, dass die Mitarbeiter unmittelbar ihren individuellen Beitrag zur Realisierung der Unternehmensstrategie leisten können.

Führung ist ein wesentlicher Treiber unternehmerischen Erfolgs. Insbesondere schlanke Führungssysteme mit möglichst wenig Weisungsbefugten pro Mitarbeiter bei gleichzeitig flachen Hierarchien hängen positiv mit Arbeitszufriedenheit, Innovationsleistung und dem Unternehmenserfolg insgesamt zusammen. Grundsätzlich steht ein modernes Führungsverständnis – d.i. eine Führungskraft, die Mitarbeitergewinnung und -bindung als unmittelbare Folge ihres Verhaltens versteht – in einer positiven Beziehung mit Unterneh-



menserverfolg; insbesondere transformationale Führung als spezifische Interpretation eines modernen Führungsverständnisses weist diesen Zusammenhang vor allem im Kontext flacher Hierarchien auf. Nichtsdestotrotz scheint es immer noch eine Kluft zwischen der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte hinsichtlich ihres Führungsverhaltens und der Fremdwahrnehmung durch die Mitarbeiter zu geben.

In der neuen Arbeitswelt sind die Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Führung eines Unternehmens Treiber unternehmerischen Erfolgs – und zwar sowohl auf ökonomischer Ebene als auch hinsichtlich mitarbeiter- und organisationsbezogener Ergebnisse. Wir haben daher drei wesentliche Schritte zur Gestaltung und Entwicklung der Organisation identifiziert:



# ÜBER KIENBAUM

## **Kienbaum. Inspirierend. Anders.**

Kienbaum Consultants International ist eine Personal- und Managementberatung, die den Menschen in den Mittelpunkt ihres Beratungsportfolios stellt. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, Menschen in Organisationen zu bewegen und so Veränderungen zum Erfolg zu führen. Kienbaum ist in den Geschäftsfeldern Executive Search, Human Capital Services, Change- und Organisations-Beratung und Kommunikation tätig. Dabei greifen die interdisziplinären Teams auf jahrzehntelange Beratungserfahrung, fundiertes Branchen-Know-how und die anwendungsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnisse des Kienbaum-Forschungsinstituts zurück. Kienbaum wurde vor mehr als 70 Jahren in Deutschland gegründet und wird heute als Familien- und Partnerunternehmen geführt. Das Beratungsunternehmen unterhält neben seinem Hauptsitz in Köln Standorte in 18 Ländern auf vier Kontinenten.

[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

# ÜBER STEPSTONE

StepStone hilft Menschen, Ihren Traumjob zu finden. Das Angebot von StepStone ist mit mehr als 14 Millionen Besuchen das meistgenutzte im Wettbewerbsumfeld (Quelle: IVW). StepStone beschäftigt mehr als 2.000 Mitarbeiter und betreibt neben [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) Online-Jobbörsen in weiteren Ländern. Das 1996 gegründete Unternehmen ist eine Tochter der Axel Springer SE.

[www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)



# KONTAKT



**Jasmin Bohnenkamp**  
Beraterin und Assistenz der Geschäftsführung  
jasmin.bohnenkamp@kienbaum.de

**Frank Stein**  
Doktorand am Kienbaum Institut @ ISM  
frank.stein@kienbauminstitut-ism.de



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

**Philipp Löwer**  
Senior Manager Corporate Communications  
philipp.loewer@stepstone.de

## IMPRESSUM

**Kienbaum Consultants International GmbH**  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

**StepStone Deutschland GmbH**  
Hammer Straße 19  
40219 Düsseldorf