

Der Ruf nach Freiheit

Innovationsförderliche Arbeitswelten aus Sicht der Arbeitenden

Eine Studie von Hays, der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e.V. (ZAAG) und der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM).
Mit empirisch-wissenschaftlicher Unterstützung des Lehrstuhls für Strategie und Organisation, Prof. Dr. Isabell M. Welpe, TU München.



Impressum

Herausgeber **Für Projekt, Expertendiskussion und Manifest:**

Dr. Stefan Rehm
Präsident der Gesellschaft für
Wissensmanagement e. V. (GfWM)

Thomas Sattelberger
Vorstand der ZukunftsAllianz
Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG)

Frank Schabel
Leiter Marketing/Corporate
Communications der Hays AG

Für den empirischen Teil:

Prof. Dr. Isabell M. Welppe
Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie
und Organisation, TU München

Dr. Andranik Tumasjan
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Lehrstuhl für Strategie und Organisation,
TU München

Christian Theurer, M. Sc.
Doktorand am Lehrstuhl für Strategie
und Organisation, TU München

Moritz Buhl
Wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl
für Strategie und Organisation, TU München

Gestaltung Stoeckle Werbeagentur, Weilheim

Druck Kraft Druck GmbH, Ettlingen

Inhalt

1	Die Motivation – das Projekt	3–5
	Deutschlands Innovationskraft geht gefährlich zurück	
2	Executive Summary	6–7
	Ruf nach Freiheit: ein überwältigendes Ergebnis	
3	Empirische Statistik	8
	Wen die TU München befragte	
4	Ergebnisse im Detail	9–20
	Arbeitende erwarten Teilhabe, Einfluss und Selbstbestimmung für innovatives Schaffen	
5	Überraschende Ergebnisse zum Thema Führung	21–22
	Direkte Demokratie und neue Führung gefragt	
6	Freiheit: Bekenntnis oder Zwang?	23
	Experten im Dialog	
7	Experten debattieren Spannungsfeld von Freiheit und Sicherheit	24
	Manifest für innovative und zukunftsfähige Arbeitswelten – sieben Thesen	
8	Die Methodik	25–27
	Über die Studie	

Deutschlands Innovationskraft geht gefährlich zurück

DIE MOTIVATION – DAS PROJEKT

Digitale Umbrüche in Branchen und Geschäften, disruptive Veränderungen in Technologie und Gesellschaft, anhaltend hohe Volatilität: Die aktuellen Entwicklungen eröffnen in immer schnellerer Folge viele neue Optionen, Perspektiven, Risiken und Chancen. Um in diesem Kontext erfolgreich zu sein, bedarf es der Innovation und Kreativität, agiler Herangehensweisen und Lösungen in Wirtschaft und Verwaltung. Gerade damit tut man sich in Deutschland schwer.

Ob KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2015¹, ZEW-Branchenreport Innovation 2015² oder Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI)³:

- Die maßgebenden Innovationsbarometer messen einen starken Rückgang der Innovationsaktivität in Deutschland.
- Die Innovatorenquoten unter kleineren und mittleren Unternehmen, aber auch in traditionell innovationsintensiven Wirtschaftszweigen wie dem Fahrzeugbau oder der Elektroindustrie, sind gesunken – teilweise auf Niveaus, wie wir sie aus den Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise von 2007 bis 2009 kennen.
- Der Wertbeitrag der verbleibenden Produkt- und Prozessinnovationen ist rückläufig.
- Der Blick auf die internationale Konkurrenz lässt keine Zeit zum Ausruhen.

Im EU-Ranking zur Innovationskraft rutschte Deutschland 2014 und 2015 je einen Platz ab und belegte zuletzt Rang 4 hinter Schweden, Dänemark und Finnland. Im aktuellen IMD World Competitiveness-Ranking fiel Deutschland gegenüber einem starken Abschluss in 2014 um sechs Plätze auf Rang 12 zurück – weil sich die Werte auch für die Forschungs-, Entwicklungs- und Technologieinfrastruktur kontinuierlich verschlechterten. Im Global Innovation Index⁴ schaffte es Deutschland 2015 mit Rang 10 zwar erstmals unter die weltweite Top 10 – allerdings ohne dass sich der Abstand zu den Spitzenreitern Schweiz und Schweden schließen ließ.

Auf der Suche nach den Ursachen für diese Entwicklung reicht es nicht, die Innovationsstrategie der Bundesregierung zu kritisieren – auch wenn die sich laut Meinung der Experten zu einseitig auf technologische Innovation mit starkem Fokus auf Digitalisierung der Produktion konzentriert und viele Digitalisierungschancen im sozialen Sektor, im Dienstleistungssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie in anderen Zukunftstechniken ungenutzt lässt.⁵

Wir müssen tiefschürfendere Fragen stellen.

¹ Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2015, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Innovationsbericht/KfW-Innovationsbericht-Mittelstand-2015.pdf>

² Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung e.V., ZEW-Branchenreport Innovation, <http://www.zew.de/de/publikationen/zew-gutachten-und-forschungsberichte/forschungsberichte/innovationen/zew-branchenreport-innovation/#vg>

³ Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Pressemitteilung zum Jahresgutachten, 21. März 2016, http://www.e-fi.de/fileadmin/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen_2016/EFI_PM_FuE_Intensitaet_BL_21032016.pdf

⁴ Global Innovation Index online, <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

⁵ Expertenkommission Forschung und Entwicklung, „Expertenkommission der Bundesregierung: Kritik an Einseitigkeiten in der Innovationsstrategie“, Blog-Post vom 12. März 2016, <http://www.berufsbildung4null.de/index.php/2016/03/12/expertenkommission-der-bundesregierung-kritik-an-einseitigkeiten-in-der-innovationsstrategie/>

Was wünschen sich arbeitende Menschen hinsichtlich innovationsförderlicher Arbeitswelten?

Innovations- und Motivationsforschung weisen klar auf den innovationsfördernden Wert partizipativer, freiraumgebender Arbeits(platz)-Designs hin: von den ersten sozialwissenschaftlichen Experimenten an der Universität Michigan im frühen 20. Jahrhundert zur Bedeutung sozialer Faktoren am Arbeitsplatz (Hawthorne-Effekt) über die Experimente zur teilautonomen Arbeit in den 70er und 80er Jahren bis zur neuen Agilitätsforschung.

Gleichwohl erleben wir, dass Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Sozialpartner die Umsetzung freiheitlicher, partizipativer Konzepte zögerlich angehen und den Menschen wenig Eigen- und Mitverantwortung zutrauen, dass sie die Sicherheitsfunktion im System Arbeit vor die kreativ-produktive Funktion stellen, frei nach dem Motto: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Je größer die Unsicherheit und die Unüberschaubarkeit, je schneller, vielschichtiger und komplexer die Welt, desto größer wird die Zahl der Gesetze und Regelwerke – als ein Versuch, Veränderung zu beherrschen. Andere Transformationskompetenzen, die auf Autonomie und die Kreativität des Einzelnen setzen, werden praktisch nicht gestärkt.

”

„Innovationen oder Veränderungen entstehen, wenn die Menschen können, wollen und dürfen. Wenn sie also über die nötige Qualifikation, Motivation und den entsprechenden Umsetzungs-freiraum verfügen.“ Ulrich Klotz, Exvorstand IG Metall

Wie viel Freiheit wünschen sich die Arbeitenden für innovatives Verhalten im Job?

Was brauchen Menschen in ihrer Arbeitswelt, damit mehr innovatives Verhalten entsteht? Wie viel Freiheit und Gestaltungsmacht wünscht sich der Einzelne, um schöpferisch produktiver zu sein? Und wo sehen Arbeitende die Möglichkeiten und die Grenzen von Autonomie – die Risiken und Chancen für sich und ihre Organisation?

Um diese Fragen zu beantworten und wissenschaftlich fundiert Anforderungen an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft abzuleiten, initiierten die Projektpartner ZAAG, GfWM und Hays eine empirische Untersuchung, diskutierten die Ergebnisse mit einem renommierten Gremium aus Personal- und Arbeitsmarktexperten und formulierten auf dieser Basis ein Manifest (siehe Seite 24).

Dabei ging es nicht um einen Ist-Soll-Vergleich, sondern darum, zu erfahren:

- was subjektiv als „innovationsförderliche Arbeitswelt“ eingeschätzt wird und
- was Arbeitende in unterschiedlichen Formen der abhängigen und unabhängigen Beschäftigung in Deutschland für eine kreativere Bewältigung der aktuellen Herausforderungen von Organisationen und Institutionen erwarten.

”

„Überall dort, wo Innovationskraft gefordert ist, muss auch ein hoher Grad an Autonomie gewährleistet sein. In der Biologie geht man davon aus, dass ein Organismus umso flexibler reagieren kann, je größer seine Autonomie ist.“ Dirk Dobiéy, Geschäftsführer Age of Artists

Ein Projekt in drei Phasen

1

Empirische Untersuchung mit der TU München

Empirische Untersuchung der subjektiven Einschätzung „innovationsförderlicher Arbeitswelten“ unter wissenschaftlicher Begleitung (inkl. Design und Durchführung) durch den Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU München.

2

Diskussion der Ergebnisse mit Personal- und Arbeitsmarktexperten

Multiperspektivische Beleuchtung und kritische Würdigung der empirischen Ergebnisse in einem achtköpfigen Expertengremium.

3

Ableitung des arbeitspolitischen Manifests

Formulierung von Anforderungen an innovative Arbeitswelten auf Basis der Phasen 1 und 2 sowie der Arbeitsmarktexpertise der Projektpartner.

Ruf nach Freiheit: ein überwältigendes Ergebnis

EXECUTIVE SUMMARY

Mit überraschender Klarheit erklärt die weit überwiegende Mehrheit der Befragten, dass mehr Gestaltungsspielräume und Autonomie für sie entscheidende Faktoren sind, um innovativer zu sein. Der Ruf nach freiheitlichem Arbeiten in Deutschland ist stark – auf allen Hierarchieebenen, in allen Branchen, in kleinen wie in großen Betrieben, bei Frauen und Männern, bei Akademikern und Fachkräften, bei Jung und Alt. Bei allen weiteren Differenzierungen ist dieses generell hohe Niveau hinsichtlich des Wunsches nach Freiheit für innovatives Arbeiten zu berücksichtigen.

- Zwei Drittel (68%) der Befragten wünschen sich mehr Freiheit und Souveränität bei ihrer Arbeit.
- Drei Viertel (76%) würden ihr Engagement erhöhen, wenn sie über neue Produkte mitentscheiden dürften.
- Vier von fünf (80%) sind gar überzeugt, dass mit einer stärkeren Teilhabe an firmenrelevanten Entscheidungen die Produktivität ihres Unternehmens steigt.



„Die Botschaft der Studie: Es gibt ein klares Bekenntnis zu einer eher freiheitlichen Ausprägung der Arbeitswelt.“ *Karl-Sebastian Schulte, Mitglied der Geschäftsführung des Zentralverbands des Deutschen Handwerks*

Überwältigende Mehrheit für Abwahl schlechter Führungskräfte und Wahl von Führung auf Zeit

Der Ruf nach Teilhabe kippt das vorherrschende Führungsverständnis:

- 85 Prozent der Befragten möchten schlechte Führungskräfte gerne abwählen können; 70 Prozent der Befragten möchten Führungskräfte generell nur auf Zeit wählen.
- Fast ebenso viele Befragte (69%) sind dabei überzeugt, dass die Wahl von Führungskräften durch Mitarbeiter zu einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensentwicklung beiträgt, Frauen (75%) noch stärker als Männer (64%).

Das ist nicht verwunderlich, da die Befragten ihre Führungskräfte derzeit als großes Hindernis für jede Form von Neuerung, Verbesserung oder Kreativität erleben:

- 39 Prozent der Befragten finden, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen Veränderungen blockieren.
- 38 Prozent erklären, neue Ideen würden an ihren Vorgesetzten abprallen.
- Und das, obwohl die Mehrheit (55%) ihre Organisation bereits als flexibel und anpassungsfähig erlebt.

Weitere auffällige Trends

Individuelle Freiheit zählt mehr als strukturelle Freiräume

Die Befragten verbinden innovatives Verhalten im Job direkt mit Begriffen wie Autonomie und Einflussnahme. Die individuelle Freiheit wird tendenziell höher bewertet als die strukturelle: Werte wie die freie Wahl von Arbeitszeit und -ort, Vertrauen in die Person und Raum für den eigenen Stil erzielen stärkere Assoziationen als Werte wie flexible Organisationsstrukturen.

„*Immer mehr Menschen in der heutigen Arbeitswelt dürfen nicht das tun, was sie können. Diese Diskrepanz nimmt zu – das spiegelt sich in den Ergebnissen der Studie.*“ **Ulrich Klotz,**
Exvorstand IG Metall

Experimentierkultur macht „optimale“ Unternehmen und Verwaltungen aus

Für mehr Innovation erwarten die Befragten von Organisationen vor allem eine Stärkung der Experimentierkultur, verbunden mit der Gelegenheit zu mehr Einflussnahme auf die eigenen Arbeitsbedingungen: Das günstigste Innovationsklima bieten demnach Organisationen, die es Mitarbeitern ermöglichen, etwas Neues auszuprobieren.

Dicht danach wünscht man sich von Organisationen, dass sie es den Arbeitenden ermöglichen (in aufgeführter Reihenfolge):

- Arbeitszeit sowie -ort frei zu wählen,
- im Job sie selbst zu bleiben – sich also in Erscheinungsbild, Gewohnheiten oder Arbeitsstil nur wenig an übergreifende Vorgaben anpassen zu müssen,

- an Unternehmensentscheidungen demokratisch beteiligt zu sein,
- unter vertrauens- statt kontrollbasierter Führung zu arbeiten,
- in unternehmerisch, flexiblen statt bürokratisch, standardisierten Strukturen zu operieren.

Zielgruppenspezifische Unterschiede fallen kaum ins Gewicht

- Die jüngere Generation sucht etwas weniger stark nach Freiheit als die ältere, um sich im Job innovativ zu verhalten.
- Arbeitende mit Berufsausbildung stehen Akademikern in ihrem Wunsch nach Freiheit nur wenig nach.
- Abhängig Beschäftigte verbinden innovatives Verhalten etwas weniger stark mit Freiheit als Angestellte/Beamte und vor allem als Selbstständige.
- Die Unternehmensgröße hat keinen signifikanten Einfluss auf den Ruf nach Freiheit.
- Männer und Frauen verbinden innovatives Arbeiten annähernd gleich mit freiheitlichen Begriffen. Einzig flexible Arbeitsbedingungen bewerten Frauen deutlich höher.

„*Als Personalentwickler würde ich mitnehmen, dass ich eine duale Bedürfnislage in der Belegschaft habe: die einen, denen ich mehr Orientierung und Anleitung geben muss – und die anderen, die mehr Freiraum in ihrem Arbeitsumfeld brauchen.*“ **Dirk Dobiéy,** Geschäftsführer Age of Artists

Wen die TU München befragte

EMPIRISCHE STATISTIK

Geschlecht



50 %
Weiblich
50 %
Männlich

Alter



21 %
18 bis 30 Jahre alt
24 %
31 bis 40 Jahre alt
26 %
41 bis 50 Jahre alt
30 %
51 Jahre und älter

Berufsabschluss



54 %
Abgeschlossene Berufsausbildung
46 %
Studium (Fachhochschule/Universität)

Unternehmensgröße



15 %
1 bis 10 Mitarbeiter
37 %
11 bis 499 Mitarbeiter
32 %
500 bis 5.000 Mitarbeiter
16 %
Mehr als 5.000 Mitarbeiter

Unternehmensbereich

Verwaltung	15 %
Marketing/ Vertrieb	12 %
Produktion	9 %
IT	8 %
Forschung/ Entwicklung	8 %
Management	8 %
Finanzen	5 %
Logistik	5 %
Personalwesen	5 %
Einkauf/ Beschaffung	3 %
Sonstiges/k. A.	23 %



Funktion im Unternehmen

Angestellte	75 %
Arbeiter	9 %
Selbstständige	6 %
Beamte	5 %
Freiberufler	3 %
Sonstiges/k. A.	1 %



Unternehmensbranche

Dienst- leistungen	52 %
Verarbeitendes Gewerbe	21 %
Handel	11 %
Öffentliche Verwaltung	10 %
Sonstiges/k. A.	7 %



Arbeitende erwarten Teilhabe, Einfluss und Selbstbestimmung für innovatives Schaffen

ERGEBNISSE IM DETAIL

Es besteht eine starke Assoziation zwischen innovativem Verhalten und Freiheit.

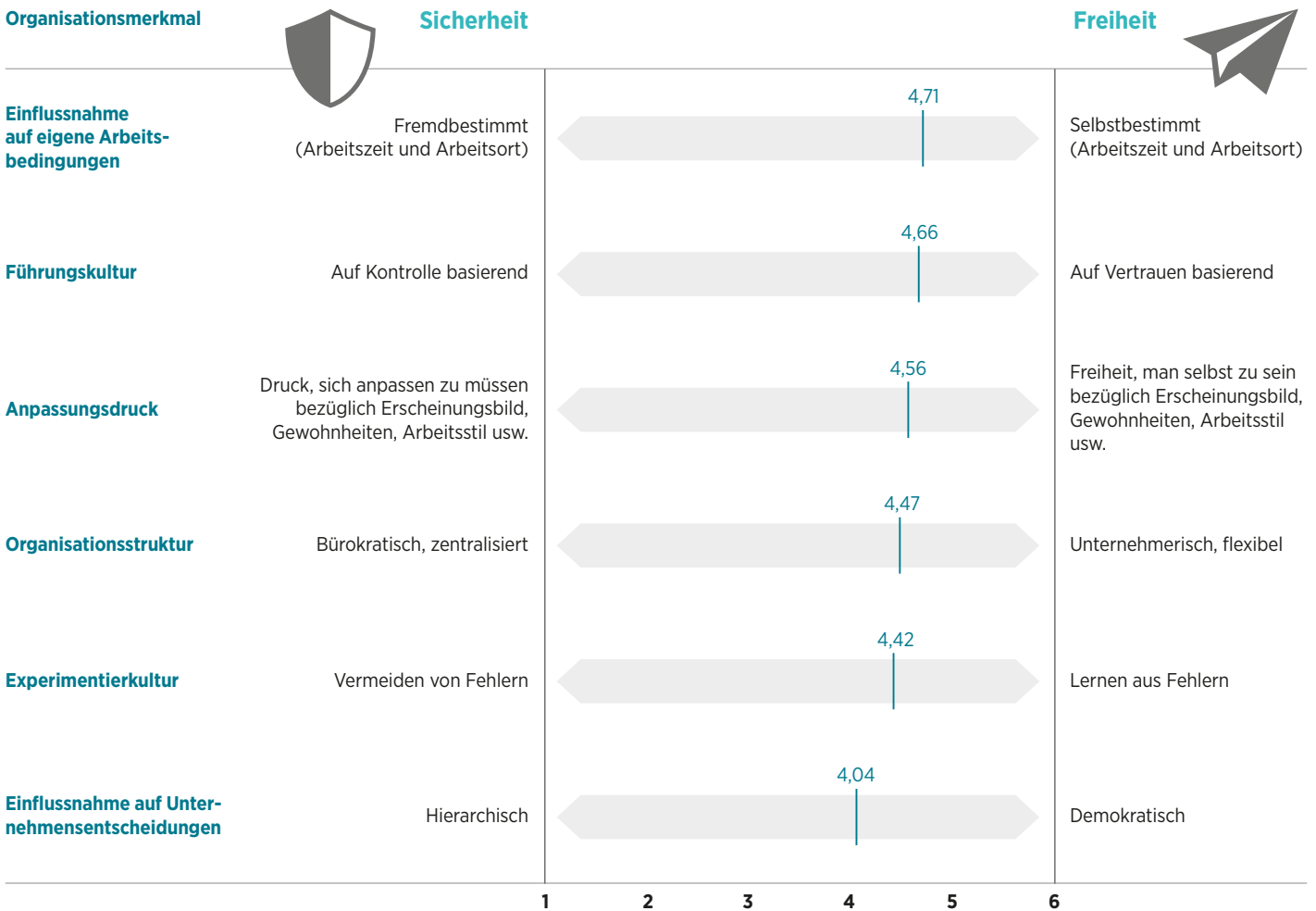
Innovatives Verhalten verbinden die Befragten in allen Dimensionen deutlich stärker mit Begriffen aus dem Spektrum von Freiheit als von Sicherheit. Als Grundlage für innovatives Verhalten in der Arbeit wünschen sie sich mehrheitlich und mit geringen Abstufungen:

- starke Einflussnahme auf die eigenen Arbeitsbedingungen (selbstbestimmt vs. fremdbestimmt),
- eine auf Vertrauen basierende Führungskultur (vertrauensbasiert vs. kontrollbasiert),
- Freiheit, man selbst zu sein (vs. Druck, sich anpassen zu müssen bezüglich Erscheinungsbild, Gewohnheiten, Arbeitsstil usw.),
- unternehmerische und flexible Organisationsstrukturen (unternehmerisch, flexibel vs. bürokratisch, standardisiert),
- eine ausgeprägte Experimentierkultur (Lernen aus Fehlern vs. Vermeiden von Fehlern),
- stärkere Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen (demokratisch vs. hierarchisch).

„*„Wenn Arbeitsort und -zeit frei wählbar sind und Menschen auch beruflich ihren persönlichen Stil leben, stellt sich die Frage, wie die kulturelle Bindekraft entsteht. Menschen und Organisationen brauchen Bindung. Eine hohe individuelle Freiheit müsste ausbalanciert werden – durch Netzwerke und Kommunikation.“* Frank Schabel, Leiter Marketing/Corporate Communications Hays AG

„*„Der Begriff ‚Arbeit‘ wird seit rund 30 Jahren neu definiert. Was ihn aktuell noch konstituiert – Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsplatz – bröckelt nach und nach weg. Die Grenzen zwischen Arbeit und Leben werden zunehmend verwischen.“* Ulrich Klotz, Exvorstand IG Metall

Abbildung 1 – Die zentrale Kernfrage lautete: „Bitte geben Sie jeweils an, welche Ausprägung der Eigenschaft zwischen den beiden Polen Sie im Hinblick auf Ihr innovatives Verhalten im Job bevorzugen.“



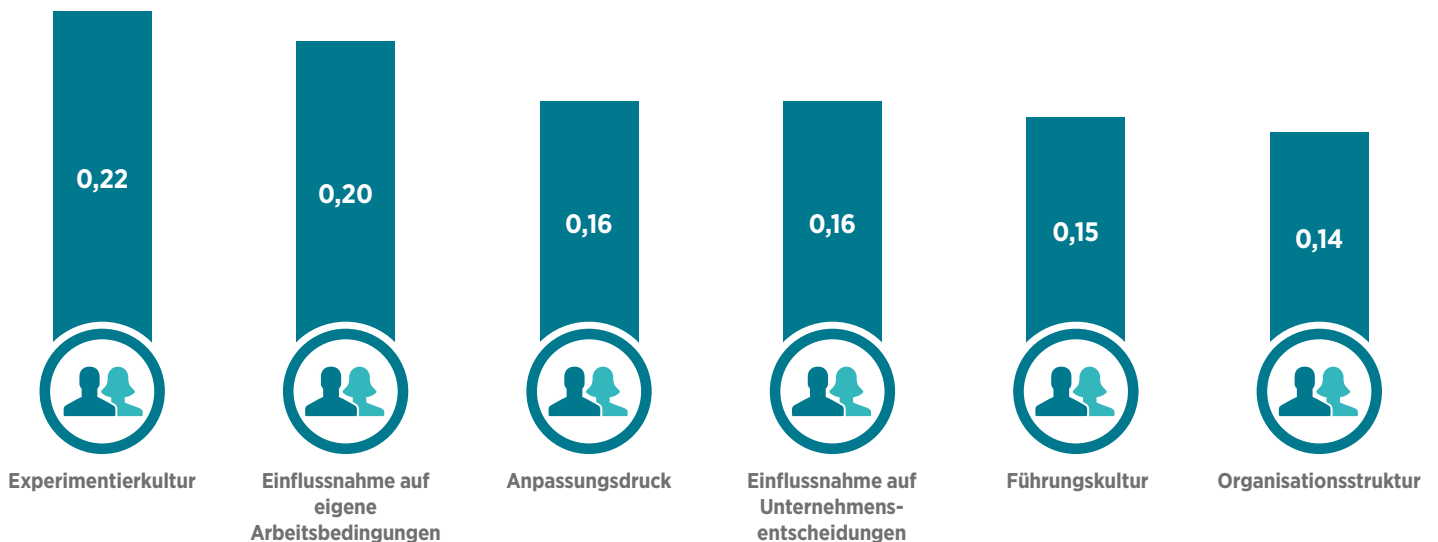
Basis: n = 1.180 Befragte

Experimentierkultur und Souveränität rangieren an erster Stelle.

Für mehr innovatives Verhalten erwarten die Befragten von Organisationen allem voran eine entscheidende Stärkung der Experimentierkultur und die Möglichkeit zu mehr Einflussnahme auf den eigenen Arbeitsplatz: Das günstigste Innovationsklima bieten demnach Organisationen, die es ermöglichen, etwas Neues auszuprobieren und Arbeitszeit sowie -ort frei zu wählen.

„*Ich glaube: Egal, welche formalen Strukturen es gibt – die Menschen schaffen es immer, informelle Strukturen zu schaffen, die besser für sie passen.*“
 Thomas Sattelberger, Vorstand ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG)

Abbildung 2 – Die zentrale Kernfrage lautete: „Bitte lesen Sie sich jedes Profil aufmerksam durch und bewerten dann jede Kombination gemeinsam im Hinblick auf Ihr innovatives Verhalten.“



Es sind jeweils standardisierte Nutzenwerte aus der Conjoint-Analyse dargestellt. Die Zahlen können einen Wert zwischen 0 und 1 (bzw. -1 und 0) annehmen. Höhere positive Zahlen zeigen einen positiven Einfluss an, d. h. innovatives Verhalten in der Arbeit wird positiv durch eine höhere Ausprägung des Organisationsmerkmals beeinflusst. Die Analyse hilft diejenigen Faktoren zu identifizieren, die den größten Einfluss auf innovatives Verhalten haben. Basis: n = 1.180 Befragte

”

„Freiheit ist sowohl persönliches Bedürfnis als auch organisatorische Notwendigkeit. Ersteres, weil uns die Freiheit überhaupt erst die Möglichkeit gibt, mit der Vielfalt und Komplexität der heutigen Arbeitswelt umzugehen. Letzteres, weil sie eine Reaktion auf die Notwendigkeiten in der digitalisierten Gesellschaft und Wirtschaft darstellt.“ Dirk Dobiéy, Geschäftsführer Age of Artists

”

„Spannend finde ich, dass die Organisationsstruktur so unwichtig für Innovationen ist. Daraus leite ich ab: Wir verfolgen häufig einen viel zu formalistischen, an Strukturen orientierten Ansatz, um Innovationsfreiräume zu schaffen. Viel wichtiger scheint es, auf Innovationskultur zu setzen und anschließend die Organisationsstruktur sich daran anpassen zu lassen.“ Karl-Sebastian Schulte, Mitglied der Geschäftsführung Zentralverband des Deutschen Handwerks

”

„Die Ergebnisse der Studie und ihre Diskussion zeigen ganz deutlich: Es geht darum, die Mitarbeiter zu befähigen. Dies geschieht jedoch noch nicht in ausreichendem Maß.“ Dr. Stefan Heumann, Mitglied der Geschäftsführung Stiftung „Neue Verantwortung“

”

„Vielleicht fühlen Menschen gar nicht den Wunsch nach mehr Freiheit, sondern einen durch die Bedingungen getriebenen Zwang zu mehr Autonomie.“ Karl-Sebastian Schulte, Mitglied der Geschäftsführung Zentralverband des Deutschen Handwerks

Der Bedarf an Freiheit ist insgesamt hoch – nur leichte Differenzierungen



Alter

Überraschend: Die Jüngeren wollen mehr Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen, aber weniger experimentieren als die Älteren. Die bis 39-Jährigen bevorzugen für innovatives Arbeiten Organisationen, die Flexibilität bei der Wahl von Arbeitszeit und -ort bieten.

Gegenüber den Älteren haben sie einen stärkeren Bedarf an Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen. Die Generation 40 plus hält alle anderen Organisationsmerkmale für maßgeblicher oder ebenso bedeutsam für innovatives Verhalten.



„Spannend ist schon, dass zumindest der Wunsch nach Selbstbestimmung keine signifikante Altersfrage ist. Leute gestalten einfach gerne ihren Raum und schauen, wie sie selbst Teil des ganzen Prozesses werden.“ Dominik Kenzler, Co-Founder Dark Horse Innovation



„Insbesondere die weniger Erfahrenen, häufig sind das die Jungen, scheinen Struktur zu brauchen: Ihnen geht es vielleicht weniger um Sicherheit als um Orientierung, Führung, Anleitung in einer volatilen Gesellschaft. Vor allem aber geht es darum, etwas zu lernen.“ Dirk Dobiéy, Geschäftsführer Age of Artists

Abbildung 3 – Berufstätige ab 40 wünschen sich deutlich stärker eine Experimentierkultur als die Generation Y



Bis 39-Jährige



Ab 40-Jährige

Basis: n = 1.180 Befragte

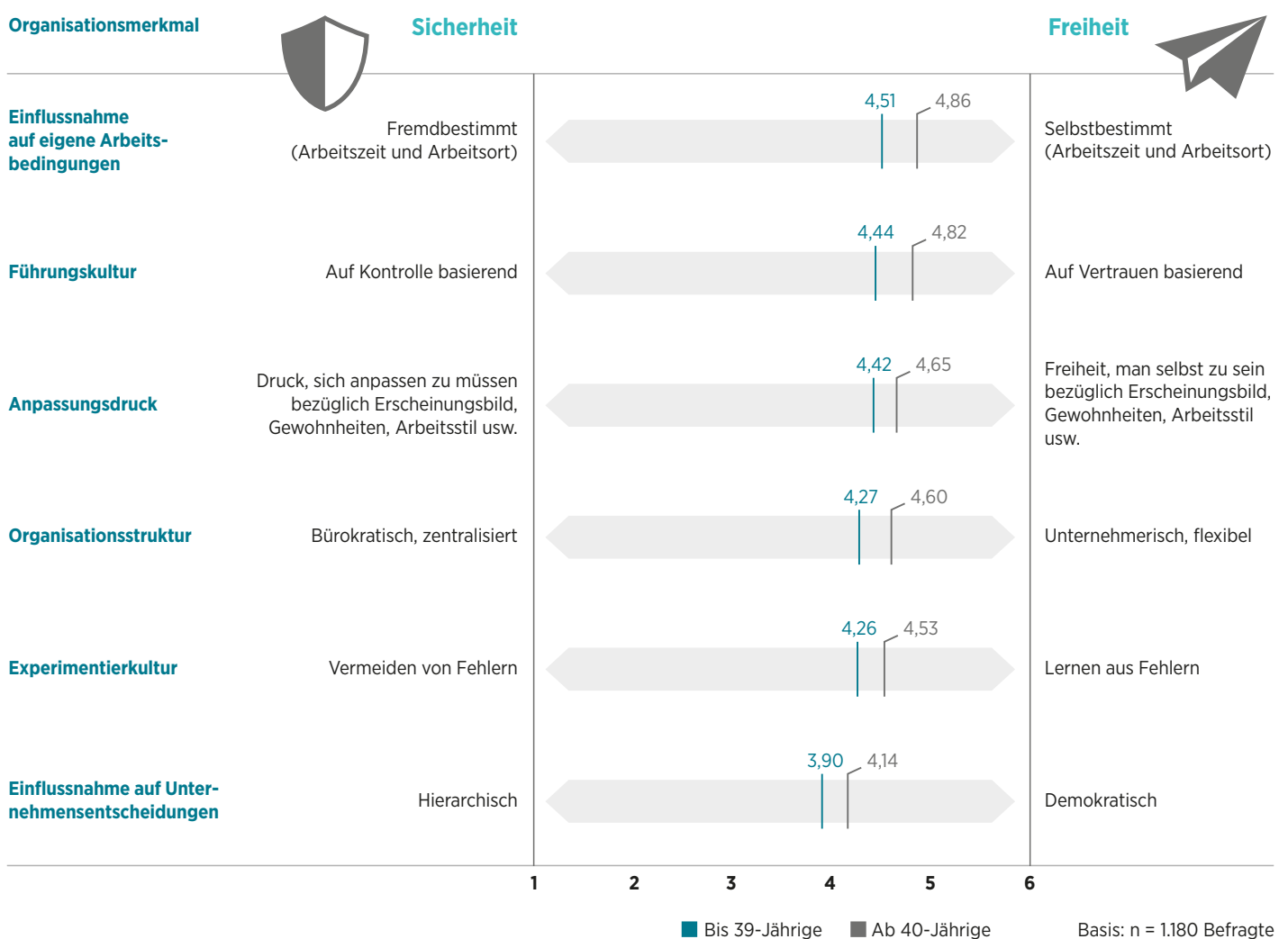
Es sind jeweils standardisierte Nutzenwerte aus der Conjoint-Analyse dargestellt. Die Zahlen können einen Wert zwischen 0 und 1 (bzw. -1 und 0) annehmen. Höhere positive Zahlen zeigen einen positiven Einfluss an, d.h. innovatives Verhalten in der Arbeit wird positiv durch eine höhere Ausprägung des Organisationsmerkmals beeinflusst. Die Analyse hilft diejenigen Faktoren zu identifizieren, die den größten Einfluss auf innovatives Verhalten haben.

Paradox: Die jüngere Generation sucht etwas weniger stark nach Freiheit als die ältere, um sich im Job innovativ zu verhalten. Anders als allgemein erwartet, verbinden die jüngeren Befragten (bis 39 Jahre) innovatives Verhalten in allen Dimensionen weniger (!) stark mit Begriffen der Freiheit als die älteren (über 40 Jahre) – wenngleich insgesamt auf hohem Niveau. Und das, obwohl sie mit Internet und Digitalisierung aufgewachsen und überdurchschnittlich davon überzeugt sind, dass beide die Partizipation stärken und die Herausbildung demokratischerer Unternehmensstrukturen fördern.



„Vielleicht wünschen sich die Jüngeren mehr Struktur oder mehr Sicherheit im Arbeitsumfeld, weil es allein im Privaten mittlerweile so große Entscheidungsfreiheit und so viele Auswahlmöglichkeiten gibt, dass man auf anderen Ebenen nach mehr Stabilität und Orientierung sucht.“
Dr. Karina Preiß, Geschäftsführerin Institut für Internet und Gesellschaft

Abbildung 4 – Wie sich Berufstätige bis 39 Jahre und die ab 40-Jährigen in ihrer Auffassung von Freiheit differenzieren



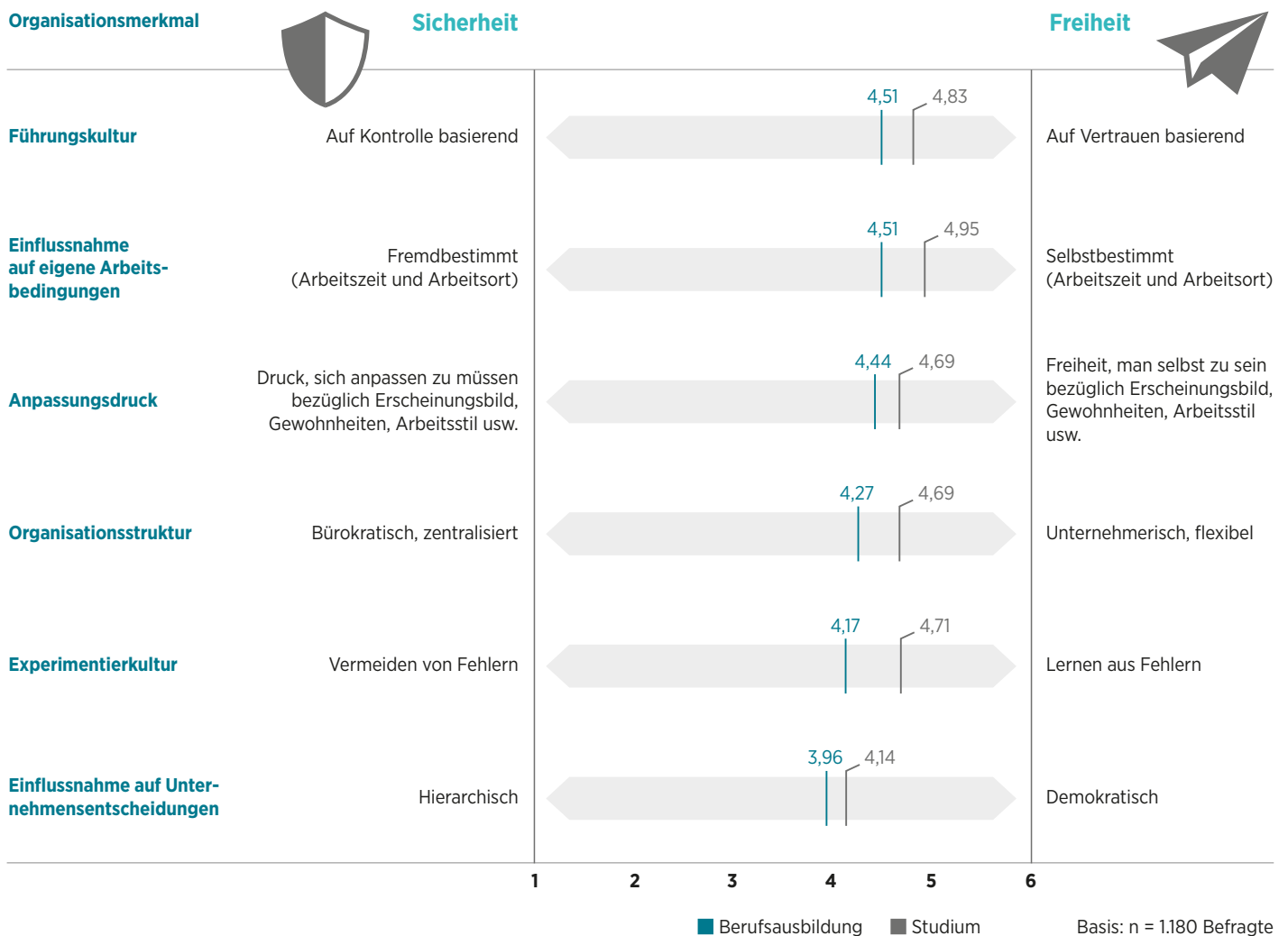


Berufsabschluss

Arbeitende mit Berufsausbildung stehen Akademikern in ihrem Wunsch nach Freiheit nur wenig nach. Arbeitende mit Studium tendieren in innovativen Umfeldern zwar durchgängig stärker Richtung Freiheit als solche mit Berufsausbildung, insbesondere bei dem Wunsch nach

einer Experimentierkultur. Doch ist der Abstand unerwartet gering, speziell was den Wunsch nach Einfluss auf Unternehmensentscheidungen, nach vertrauensbasierter Führung und nach der Freiheit, man selbst zu sein, betrifft.

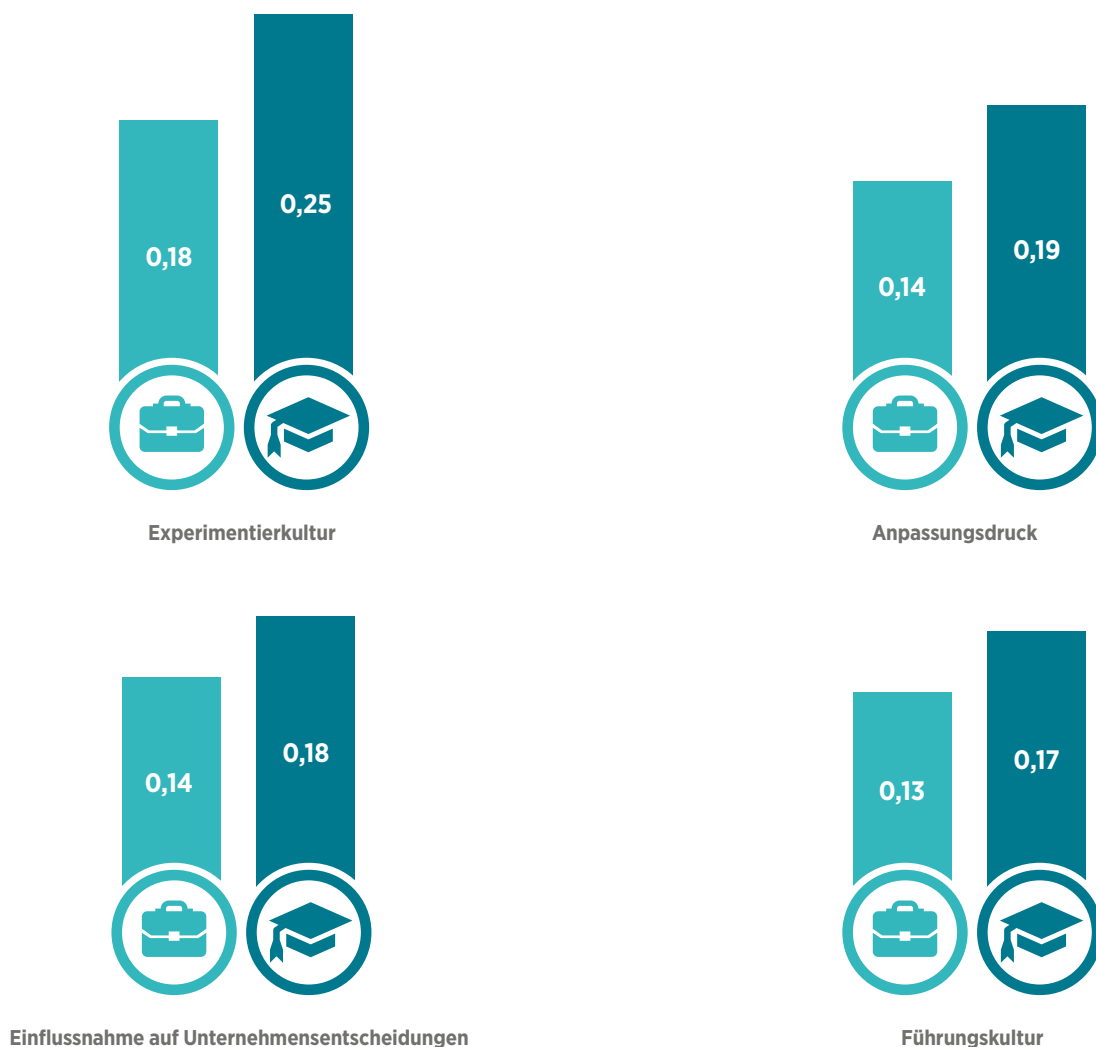
Abbildung 5 – Wie sich Akademiker und Menschen mit einer Ausbildung in ihrer Freiheitsausprägung unterscheiden



Gleichwohl springen Akademiker bei innovativen Jobs stärker auf Organisationen an, die alle freiheitlichen Merkmale deutlicher ausbilden. Für Arbeitende mit Studium spielen alle Dimensionen (bis auf Einflussnahme auf eigene

Arbeitsbedingungen) eine größere Rolle für innovatives Verhalten als für Mitarbeiter mit Berufsausbildung – der stärkste Unterschied zeigt sich in der Dimension Experimentierkultur.

Abbildung 6 – Für Akademiker hat Freiheit in der Berufswelt einen höheren Stellenwert als für Menschen mit einer Ausbildung



Berufsausbildung Studium

Basis: n = 1.180 Befragte

Es sind jeweils standardisierte Nutzenwerte aus der Conjoint-Analyse dargestellt. Die Zahlen können einen Wert zwischen 0 und 1 (bzw. -1 und 0) annehmen. Höhere positive Zahlen zeigen einen positiven Einfluss an, d. h. innovatives Verhalten in der Arbeit wird positiv durch eine höhere Ausprägung des Organisationsmerkmals beeinflusst. Die Analyse hilft diejenigen Faktoren zu identifizieren, die den größten Einfluss auf innovatives Verhalten haben.



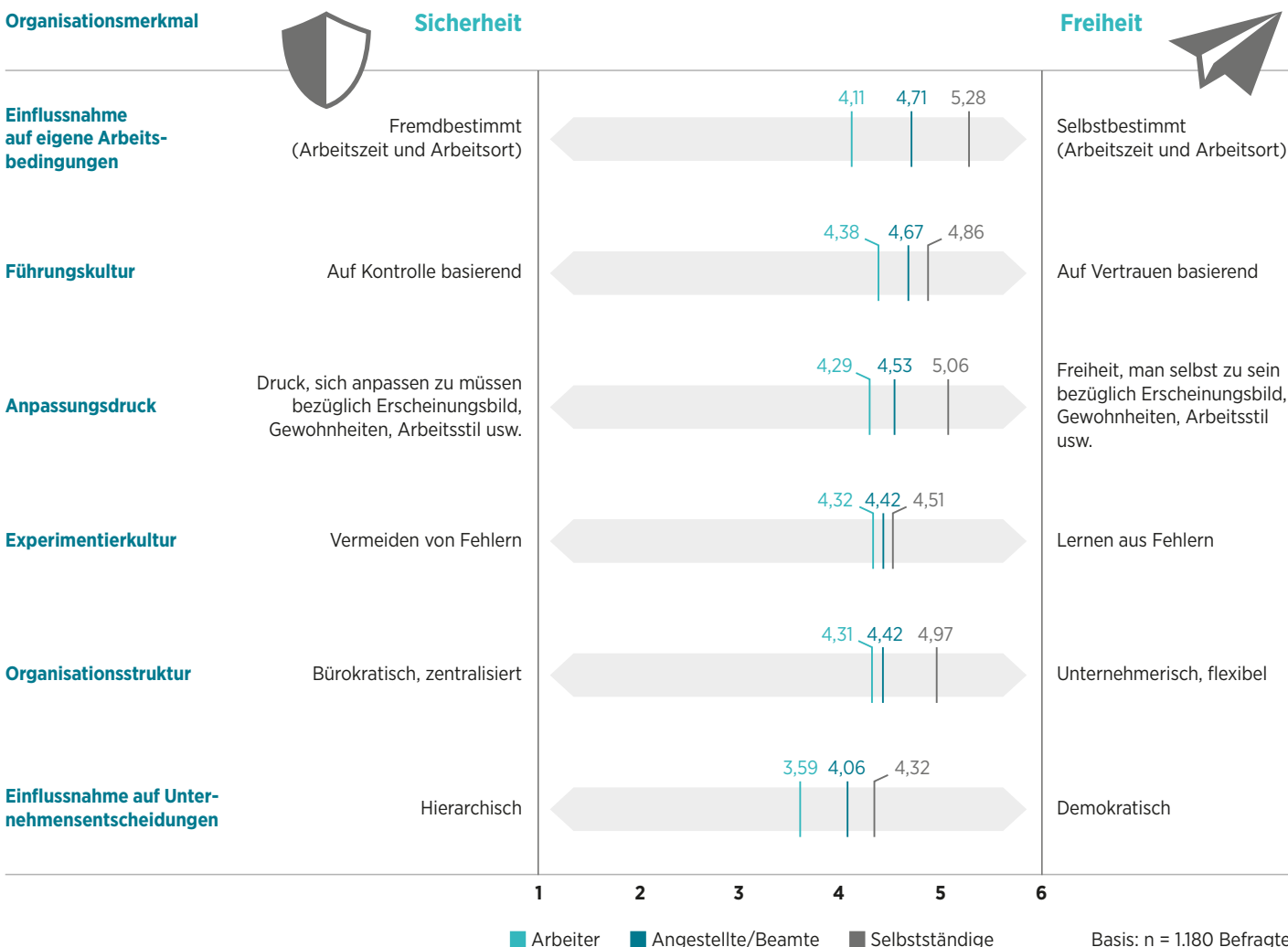
Berufliche Position

Arbeiter verbinden innovatives Verhalten etwas weniger stark mit Freiheit als Angestellte/Beamte und Selbstständige. Menschen, die sich in der Befragung als „Arbeiter“ kategorisierten, verbinden innovatives Verhalten in allen Dimensionen weniger stark mit Freiheit als Angestellte/Beamte und Selbstständige. Am deutlichsten zeigen sich die Unterschiede in den Dimensionen Einflussnahme auf eigene Arbeitsbedingungen, Führungskultur, Anpassungsdruck und Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen.



„Sie meinen: Ist die berufliche Qualifizierung zu rigoros, sodass sie eine Fehler- oder Experimentierkultur nicht zulässt? In manchen Berufsfeldern wie zum Beispiel klassisch technischen – Stichwort: Flugzeugwartung – ist das Vermeiden von Fehlern und genau das zu lernen, einfach wichtiger als im kreativen Management.“ Prof. Dr. Hilmar Schneider, Vorsitzender der Geschäftsführung Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit

Abbildung 7 – Erwartungsgemäß: Bei Selbstständigen ist der Wunsch nach Freiheit über alle Dimensionen hinweg am stärksten ausgeprägt



Arbeiter wollen für innovative Aufgaben mehr Einfluss auf die eigenen Arbeitsbedingungen – von Strukturmaßnahmen erwarten sie sich deutlich weniger. Selbstständige bevorzugen für innovatives Verhalten Arbeitsumfelder, in denen sie sich persönlich wenig anpassen müssen und möglichst viel Einfluss auf ihre eigenen Arbeitsbedingungen haben. Auch Angestellte und Beamte legen darauf großen

Wert; für sie ist es zudem wichtig, dass der durch die Organisation vorgegebene Rahmen (experimenteller Freiraum, vertrauensbasierte Führung und Teilhabe) stimmt. Arbeiter hingegen unterscheiden sich in ihren Organisationsprofil-Präferenzen bei allen Merkmalen erheblich von Angestellten, Beamten und Selbstständigen.

Abbildung 8 – Für Arbeiter haben flexible und freiere Organisationsstrukturen einen geringeren Stellenwert



■ Angestellte/Beamte ■ Selbstständige ■ Arbeiter Basis: n = 1.180 Befragte

Es sind jeweils standardisierte Nutzenwerte aus der Conjoint-Analyse dargestellt. Die Zahlen können einen Wert zwischen 0 und 1 (bzw. -1 und 0) annehmen. Höhere positive Zahlen zeigen einen positiven Einfluss an, d. h. innovatives Verhalten in der Arbeit wird positiv durch eine höhere Ausprägung des Organisationsmerkmals beeinflusst. Die Analyse hilft diejenigen Faktoren zu identifizieren, die den größten Einfluss auf innovatives Verhalten haben.



Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße hat keinen großen Einfluss auf den Ruf nach Freiheit. Mitarbeiter kleinerer Unternehmen wollen aber mehr Einfluss auf Unternehmensentscheidungen. Mitarbeiter kleinerer Unternehmen (bis 499 Mitarbeiter) und größerer Unternehmen (ab 500 Mitarbeitern) verbinden innovatives Arbeiten ähnlich stark mit freiheitlichen Begriffen und Strukturen. Insbesondere kleinere Unternehmen fördern ihre innovativen Köpfe, wenn sie diesen neben einer guten Experimentierkultur ein hohes Maß an Einfluss auf Unternehmensentscheidungen bieten. Größere Unternehmen überzeugen eher, indem sie das Experimentieren fördern und innovativ Schaffenden ermöglichen, Arbeitszeit und -ort frei zu wählen.

Abbildung 9 – In kleineren Unternehmen möchten Mitarbeiter stärker auf Unternehmensentscheidungen Einfluss haben als in Großunternehmen



Kleinere Unternehmen



Größere Unternehmen

Basis: n = 1.180 Befragte

Es sind jeweils standardisierte Nutzenwerte aus der Conjoint-Analyse dargestellt. Die Zahlen können einen Wert zwischen 0 und 1 (bzw. -1 und 0) annehmen. Höhere positive Zahlen zeigen einen positiven Einfluss an, d. h. innovatives Verhalten in der Arbeit wird positiv durch eine höhere Ausprägung des Organisationsmerkmals beeinflusst. Die Analyse hilft diejenigen Faktoren zu identifizieren, die den größten Einfluss auf innovatives Verhalten haben.

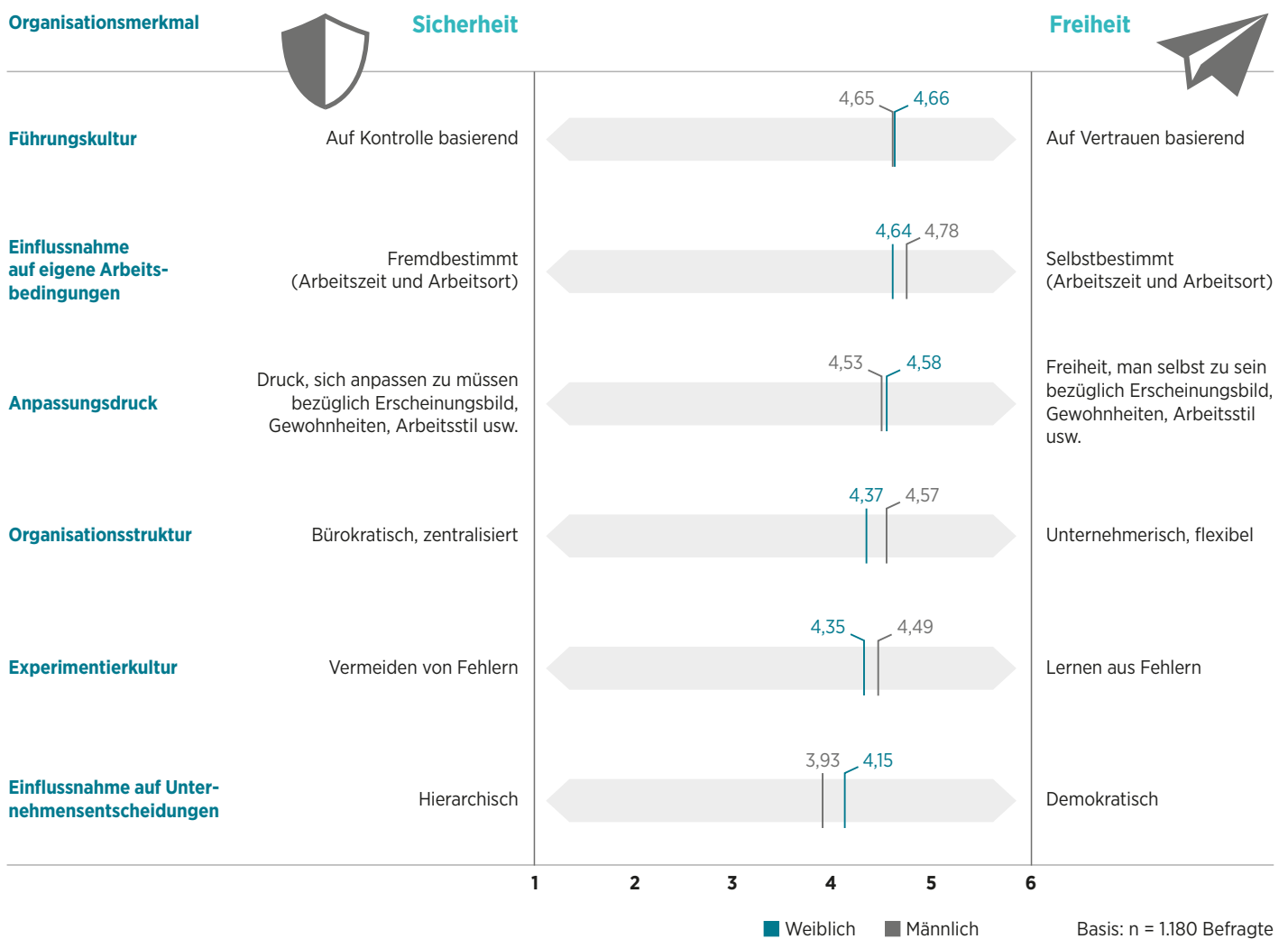


Geschlecht

Männer und Frauen verbinden innovatives Arbeiten annähernd gleich mit freiheitlichen Begriffen. Beide Geschlechter tendieren fast unterschiedslos zu mehr Freiheit, wenn innovatives Verhalten im Job gefragt ist. Männer

bevorzugen etwas stärker als Frauen unternehmerisch, flexible Strukturen, Frauen bevorzugen etwas stärker als Männer, dass Unternehmensentscheidungen demokratisch getroffen werden.

Abbildung 10 – Frauen bevorzugen deutlich Organisationen, die flexible Arbeitsbedingungen bieten



Frauen bevorzugen deutlich Organisationen, die flexible Arbeitsbedingungen bieten. Organisationen, die Arbeitszeit und -ort flexibilisieren, stehen bei den weiblichen „Innovationsarbeitern“ deutlich höher im Kurs – während Männer für innovatives Arbeiten ein Umfeld mit einer guten Experimentierkultur bevorzugen.

Abbildung 11 – Frauen möchten auf ihre eigenen Arbeitsbedingungen stärker Einfluss nehmen als Männer



 Weiblich  Männlich

Basis: n = 1.180 Befragte

Es sind jeweils standardisierte Nutzenwerte aus der Conjoint-Analyse dargestellt. Die Zahlen können einen Wert zwischen 0 und 1 (bzw. -1 und 0) annehmen. Höhere positive Zahlen zeigen einen positiven Einfluss an, d. h. innovatives Verhalten in der Arbeit wird positiv durch eine höhere Ausprägung des Organisationsmerkmals beeinflusst. Die Analyse hilft diejenigen Faktoren zu identifizieren, die den größten Einfluss auf innovatives Verhalten haben.

Direkte Demokratie und neue Führung gefragt

ÜBERRASCHENDE ERGEBNISSE ZUM THEMA FÜHRUNG

Individuelle Interessen und Talente bleiben unberücksichtigt.

Ein beachtlicher Teil der Befragten (24 %) erlebt, dass Mitarbeiter in ihrer Organisation keine eigenen Interessen in Bezug auf ihre Arbeit einbringen können. Jede Dritte (32 %) und jeder Vierte (25 %) tun heute nicht das, was sie oder er kann, weil die Arbeit nicht auf die Fähigkeiten und Begabungen zugeschnitten ist. Und 57 Prozent – vor allem der Älteren und der Akademiker – wünschen sich vielfältigere Aufgaben sowie unterschiedlichere Projekte.

Führung ist Hindernis für Innovation

Noch größer ist die Unzufriedenheit mit der Führung. Tatsächlich halten die Befragten ihre Führungskräfte für ein wesentliches Hindernis auf dem Weg zu Innovation, Erfolg und Zufriedenheit. Zwei von fünf Befragten (39 %) finden, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen Veränderungen generell blockieren. Annähernd so viele (38 %) haben den Eindruck, dass neue Ideen an ihrer Führungskraft abprallen. Dieses Gefühl ist in größeren Unternehmen

und unter den Jüngeren (bis 39-Jährigen) deutlich verbreiteter (46 %) als bei den Älteren (33 %).

Andere Führung und direkte Demokratie gefordert

85 Prozent der Befragten, unabhängig von Altersgruppe, Geschlecht, Bildungsstand oder Unternehmensgröße, würden schlechte Führungskräfte gerne abwählen können. Sieben von zehn Befragten (69 %) sind überzeugt, dass die Wahl von Führungskräften durch Mitarbeiter zu einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensentwicklung beiträgt. Interessant: Frauen und Menschen mit Berufsausbildung (beide 75 %) sind von der Erfolgswirksamkeit dieses Mehrs an Beteiligung noch überzeugter als Männer (64 %) und Befragte mit Studienabschluss (63 %).

70 Prozent der Befragten würden es begrüßen, wenn sie ihre Führungskräfte nur auf Zeit wählen könnten (mit Berufsausbildung: 74 %, mit Studium: 66 %).



*„Diese sehr negative Einschätzung der Führung fällt auch mir sehr auf: Es scheint, dass die Führungskultur in den Unternehmen nicht mit der Veränderung der Arbeitswelt Schritt hält. Dass die Unternehmen im Gegenteil offensichtlich überholte Führungsmodelle weiter konservieren.“
Johannes Jakob, Referatsleiter Arbeitsmarktpolitik beim DGB Bundesvorstand*



„Wenn ich hier lese, 80 oder 75 Prozent der Mitarbeiter fänden es gut, wenn sie ihre Führungskräfte abwählen könnten, dann spricht aus diesen Ergebnissen eine gewisse Frustration: Die Mitarbeiter in der heutigen Produktionswelt sind unzufrieden, weil der Chef nicht versteht, was sie machen, und umgekehrt. Warum das so ist? Weil wir nicht kommunizieren und weil es vielleicht auch fast unmöglich ist, diese Kommunikationshürden zu überwinden.“ Prof. Dr. Hilmar Schneider, Vorsitzender der Geschäftsführung Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit

Stärkere Partizipation an Unternehmensentscheidungen und Unternehmenserfolg kann Engagement und Unternehmenserfolg steigern

Mehr als 80 Prozent der Befragten glauben, dass mehr Einfluss auf unternehmensrelevante Entscheidungen und die Beteiligung am Unternehmensgewinn die Unternehmensproduktivität erhöhen würde. Und drei von vier (76 %) Befragten, insbesondere der Jüngeren (80 %), würden das eigene Engagement erhöhen, wenn sie an Entscheidungen über neue Produkte beteiligt würden. Aber 38 Prozent der Befragten fürchten auch, dass ein hoher Grad an Freiheit und Selbstbestimmungsmöglichkeiten für Mitarbeiter die Stabilität eines Unternehmens gefährden könnte.

”

„Die Kunst der Führung liegt darin, abzuwägen, was die Experten auf der Fachebene allein entscheiden können und wo sie eine Rückkoppelung oder Strukturen benötigen, um ein Problem zu reflektieren oder in einer Frage weiterzukommen.“ Dominik Kenzler, Co-Founder Dark Horse Innovation

”

„Ich glaube, wir müssen eine viel höhere Form der situativen Intelligenz entwickeln, um Wandel und Veränderung zu bewerkstelligen. Eine Intelligenz, die es uns ermöglicht, einerseits unser Erfahrungswissen zu nutzen, andererseits uns befähigt, mit unvorhersehbaren Situationen schnell, klug und dann produktiv umzugehen.“ Dr. Stefan Rehm, Präsident Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM)

Wunsch nach direkter Demokratie wächst

Der Ruf nach Einfluss und der Glaube an die positiven Effekte direktdemokratischer Verfahren sind beträchtlich. Doch nur etwa die Hälfte der Unternehmen lässt nach Einschätzung der Befragten mehr Demokratie zu (51%). Und das, obwohl sie, basierend auf der hier beschriebenen Befragung, unter erhöhtem Druck stehen müssten, Freiheit, Beteiligung und die dazugehörigen Vernetzungs- und Austauschprozesse zu fördern: Nur etwa die Hälfte der Befragten hält ihr Unternehmen für agil genug, Strukturen und Aufgaben schnell sich verändernden Marktbedingungen anzupassen. Zwar gebe es in drei Vierteln der Organisationen Möglichkeiten für den formellen und informellen Austausch, doch nur die Hälfte rege Vernetzung aktiv an.

”

„Die Lunte brennt. Die Digitalisierung treibt die Demokratisierung voran – auch in Unternehmen. Jetzt sehen wir: Die Erwartung der Arbeitenden, selbst- und mitbestimmen zu dürfen, ist bereits hoch und wird weiter wachsen. Wer den Weg zu mehr Teilhabe und Selbstbestimmung im Arbeitsumfeld blockiert, liefert vor allem eines: hochexplosiven Zündstoff für die Debatte.“ Thomas Sattelberger, Vorstandsvorsitzender der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG)

Experten im Dialog

FREIHEIT: BEKENNTNIS ODER ZWANG?

Im Rahmen eines Gesprächs am 11. Mai 2016 diskutieren die Projektpartner ihre Ergebnisse in einem Kreis von acht Experten. Einige Schlüsselaussagen der Experten sind in dieser Studie in Form von Zitaten dokumentiert.

Die Experten

- > Dirk Dobiéy, Geschäftsführer Age of Artists
- > Dr. Stefan Heumann, Mitglied der Geschäftsführung Stiftung „Neue Verantwortung“
- > Johannes Jakob, Referatsleiter Arbeitsmarktpolitik beim DGB Bundesvorstand
- > Dominik Kenzler, Co-Founder Dark Horse Innovation
- > Ulrich Klotz, Exvorstand IG Metall
- > Dr. Karina Preiß, Geschäftsführerin Institut für Internet und Gesellschaft
- > Prof. Dr. Hilmar Schneider, Vorsitzender der Geschäftsführung Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit
- > Karl-Sebastian Schulte, Mitglied der Geschäftsführung Zentralverband des Deutschen Handwerks

Die Projektpartner

- > Dr. Stefan Rehm, Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM)
- > Thomas Sattelberger, Vorstand der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG)
- > Frank Schabel, Leiter Marketing/Corporate Communications Hays

Für die TU München

- > Dr. Andranik Tumasjan, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategie und Organisation, TU München

„

„Wir haben in den Wald hineingerufen und ein Echo bekommen, das Ausdruck ist von Befindlichkeiten und Wünschen, ohne zu wissen, wie groß die Distanz zur Gegenwart ist. Ich finde diese Echos interessant, weil sie die Grundlagen für Hypothesen bilden. Wenn diese Hypothesen durch Erfahrung fundiert sind, finde ich es legitim, mit solchen Echos zu spielen – und unerlässlich, sie in zukunftsgestalterische Überlegungen einzubinden. Vielleicht haben wir am Ende der Studie mehr Fragen als Antworten – aber wir haben ein paar Antworten.“
Thomas Sattelberger, Vorstandsvorsitzender der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG)

Manifest für innovative und zukunftsfähige Arbeitswelten – sieben Thesen

EXPERTEN DEBATTIEREN SPANNUNGSFELD VON FREIHEIT UND SICHERHEIT

1. Freiheit in der Arbeit stärken

Arbeitende wollen für Innovation Freiheit in ihrer Arbeitswelt. Es braucht viel mehr neue Gestaltungsfreiräume sowie weniger Kontrolle und Innovationsbarrieren durch die Führung.

2. Experimentierkulturen forcieren

Neben dem Abarbeiten heute noch nötiger Arbeitsroutinen braucht es Spiel- und Freiräume für kreatives Erproben, Prototypen, Designen und iterative Kommerzialisierung – für Intrapreneure wie Entrepreneurere.

3. Entscheidungsprozesse für direkte Demokratie öffnen

Arbeitende wollen mehr Bereiche und Formen direkter Teilhabe an Unternehmensentscheidungen – auch in komplexen und kritischen Situationen. Wichtige Voraussetzung dafür ist volle Transparenz für alle Beteiligten.

4. Überholte Führungsmodelle ersetzen

Wir brauchen demokratischere Formen der Führung, die Führung zeitlich begrenzen und den Geführten Wahl- und Vetorechte bei der (wiederkehrenden) Besetzung von Führungspositionen einräumen.

5. Freiheits- und Partizipationsrechte auch vertraglich verankern

Der Wandel vom abhängig Beschäftigten zum Bürger (auch in der Wirtschaft) geht einher mit dem Wandel von Arbeitgeber- und -nehmerverhältnissen zu Leistungs- und Innovationspartnerschaften, die diese neue Rolle und Sinnggebung auch in den Vertragsformen beinhalten – beispielsweise das Recht auf freie Meinungsäußerung oder auf diskriminierungsfreie Auswahl und Förderverfahren.

6. Hierarchiearme, vertrauensbasierte Netzwerkstrukturen fördern

Wir brauchen hierarchiearme Formen partnerschaftlicher Zusammenarbeit zum Wohle von Mitarbeitern, Kunden, Eigentümer und weiterer Stakeholder: Kompetenzen und Ressourcen von Menschen wie Organisationen entwickeln sich immer stärker zu agilen Wertschöpfungsnetzwerken und müssen systematisch unterstützt werden.

7. Jede Form von Arbeit wertschätzen – es gibt keine atypische Arbeit

Wir brauchen ein umfassendes Verständnis von Arbeit: Es gilt, ausnahmslos alle Formen der Arbeit unter Einhaltung von Mindeststandards wertzuschätzen. Der Begriff „atypische“ Beschäftigung ist diskriminierend. Innovationsarbeit, Produktionsarbeit, abhängige Beschäftigung, Zeitarbeit, Freiberuflichkeit, (Solo-)Unternehmertum und ziviles Engagement sind Arbeit.

Über die Studie

DIE METHODIK

Im Februar 2016 befragte der Lehrstuhl für Strategie & Organisation der Technischen Universität München im Auftrag der Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG), der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) und Hays 2.550 Berufstätige im Alter von 18 bis 65 Jahren zu ihren Einschätzungen und Präferenzen hinsichtlich der Innovationsfreundlichkeit und Zukunftstauglichkeit von Arbeitsumfeldern. Der Auswertung liegen 1.180 verwendbare Interviews zugrunde.⁶ Ziel der Studie war es, herauszufinden, wie viel Freiheit oder Regulierung Arbeitende angesichts von steigender Komplexität, voranschreitender Digitalisierung und einer Vervielfältigung der Optionen am Arbeitsmarkt für innovatives Verhalten im Job bevorzugen – und wo Selbstbestimmung ihrer Ansicht nach an Grenzen stößt.

Zur Methodik

Um eine ausgewogene Stichprobe zu erhalten, wurde zunächst eine Vorselektion vorgenommen nach:

- Geschlecht (Frauen: 50 %, Männer: 50 %).
- Berufstätigkeit (Teilzeit oder Vollzeit) im Alter von 18 bis 65 Jahren⁷.
- berufsqualifizierendem Abschluss (Berufsausbildung: 60 % vs. Studium: 40 %).
- Unternehmensgröße (1–10 MA: 15 %, 11–499 MA: 35 %, 500–5.000 MA: 35 %, > 5.000 MA: 15 %).

Erhoben wurde:

1. der soziodemografische Hintergrund in 17 Dimensionen (Bundesland, Wohnort, Anzahl Kinder, Familienstand, höchster Schulabschluss, Fachrichtung Ausbildung/ Studium, Titel der höchsten beruflichen Qualifikation, Berufsbezeichnung, Berufserfahrung, berufliche Position, Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmensbereich/-funktion, Hierarchiestufe im Unternehmen, Budgetverantwortung, Personalverantwortung, Gehalt, Zugehörigkeit im aktuellen Unternehmen, Unternehmensalter, Branchen-zugehörigkeit). Für die vorliegenden Ergebnisse wurde nur nach den oben genannten vorselektierten Kriterien sowie der „beruflichen Position“ ausgewertet.
2. wie stark die Befragten innovatives Verhalten in der Arbeitswelt mit freiheitlichen oder Sicherheit gebenden Organisationsmerkmalen assoziieren (direkte Abfrage mit semantischem Differenzial) und die Wichtigkeit eines Merkmals in Kombination mit allen anderen Merkmalen (indirekte Abfrage mit Conjoint-Analyse). Hierfür wurden sechs Merkmalsdimensionen abgegrenzt und polarisiert (siehe Abbildung 12).
3. die Einschätzung der Befragten mittels skaliert Fragen zu den Themen „Berücksichtigung individueller Interessen“, „Unternehmensdemokratie, Führung“, „Beteiligung“, „Agilität“ sowie „Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen“.

⁶ Von den insgesamt 2.550 Interviews wurden auf Grundlage von Qualitätsindizes in der Conjoint-Analyse (Re-Testreliabilität; siehe Shepherd et al., 2013) unreliable Teilnehmerantworten ausgeschlossen. Eine Analyse des Gesamtdatensatzes ergibt jedoch eine gleichbleibende Rangfolge der Wichtigkeiten der Dimensionen in 80 % aller Analysen (Abweichung null Rangplätze), eine Abweichung um einen Rangplatz in 19 % und um zwei Rangplätze in 1 % der Analysen. Somit ist die Rangfolge der Wichtigkeiten über die Stichproben hinweg robust.

⁷ Eine längsschnittliche Analyse ist mit den vorliegenden Daten nicht möglich, sodass nicht zwischen Alters- und Kohorteneffekten unterschieden werden kann.

Abbildung 12: Sechs Merkmalsdimensionen und ihre Polarisierung zwischen Sicherheit und Freiheit standen im Zentrum der Befragung

Organisationsmerkmale	Definition und Spannungsfelder	
Organisationsstruktur	Bürokratisch, standardisiert:	eine Organisation mit standardisierten Prozessen.
	Unternehmerisch, flexibel:	eine Organisation mit flexiblen Prozessen.
Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen	Hierarchisch:	Wichtige Unternehmensentscheidungen werden ausschließlich vom Management getroffen („Top-down-Methode“).
	Demokratisch:	Wichtige Unternehmensentscheidungen werden von allen Mitarbeitern getroffen („Bottom-up-Methode“).
Einflussnahme auf eigene Arbeitsbedingungen	Fremdbestimmt:	Arbeitszeit und Arbeitsort werden vom Unternehmen vorgegeben.
	Selbstbestimmt:	Arbeitszeit und Arbeitsort sind im Unternehmen frei wählbar.
Experimentierkultur	Vermeiden von Fehlern:	eine Kultur mit klaren Vorgaben, wie Dinge erledigt werden sollen.
	Lernen aus Fehlern:	eine Kultur, die es ermöglicht, etwas Neues auszuprobieren.
Anpassungsdruck	Druck, sich anpassen zu müssen:	Mitarbeiter müssen sich anpassen bezüglich Erscheinungsbild, Gewohnheiten, Arbeitsstil usw.
	Freiheit, man selbst zu sein:	Mitarbeiter müssen sich nicht anpassen bezüglich Erscheinungsbild, Gewohnheiten, Arbeitsstil usw.
Führungskultur	Kontrollbasiert:	Vorgesetzte kontrollieren stets den Arbeitsfortschritt.
	Vertrauensbasiert:	Vorgesetzte kontrollieren lediglich das Endergebnis.

Zum Design

Semantisches Differenzial: ermittelt die Positionierung der Teilnehmer zwischen Dimensionen

Bei der Methode des semantischen Differenzials wird den Teilnehmenden ein Kontinuum von Skalenpunkten zwischen jeweils zwei Polen einer Merkmalsdimension gezeigt (z. B. hierarchisch – demokratisch). Sie werden dann gebeten, auf der Skala anzugeben, welchen Pol sie eher präferieren würden. In unserem Fall: Bitte geben Sie jeweils an, welche Ausprägung der Eigenschaft zwischen den beiden Polen Sie im Hinblick auf Ihr innovatives Verhalten im Job bevorzugen.

Conjoint-Analyse: bewertet Merkmalskombinationen statt einzelner Eigenschaften

Ergänzend zum semantischen Differenzial, bei dem die Teilnehmer die Organisationsmerkmale einzeln und losgelöst voneinander betrachten und bewerten, wollten wir auch untersuchen, wie die Merkmale im Verhältnis zueinander eingestuft werden. Die Conjoint-Analyse ermöglicht diese ganzheitliche Betrachtung, indem sie die Befragten um eine Bewertung von Merkmalskombinationen bittet.

Ähnlich der Bewertung eines Produktes als Ganzes statt der Bewertung einzelner Produkteigenschaften haben wir für diese Studie Organisationsprofile mit jeweils unter-

schiedlichen Ausprägungen der einzelnen Organisationsmerkmale entwickelt und zur Bewertung vorgelegt. Diese Herangehensweise hat den Vorteil, dass die Befragten (wie auch im realen Leben) die Vor- und Nachteile der genannten Merkmale in ihrer Kombination und Ausprägung gegeneinander abwägen und diese relativ zueinander bewerten müssen („Trade-off“). Es lässt sich so die relative Bedeutung der einzelnen Merkmale für den jeweiligen Teilnehmer ermitteln und erheben, welche der Merkmale den größten Nutzen für die Befragten stiften. Insgesamt mussten die Studienteilnehmer in der vorliegenden Befragung jeweils 16 Organisationsprofile im Hinblick darauf bewerten, wie günstig sie sich ihrer Ansicht nach auf das eigene innovative Verhalten bei der Arbeit auswirken. Jedes der Organisationsprofile umfasste sechs Merkmale, die zwischen den beiden Polen „Freiheit“ und „Sicherheit“ variiert wurden (siehe Abbildung 12).

Um die Reliabilität der Antworten zu prüfen und damit die Datenqualität sicherzustellen, wurden die Profile jeweils wiederholt (zweimal acht Profile). Um Reihenfolgeeffekte zu vermeiden, wurden vier unterschiedliche Reihenfolgen realisiert (vier Gruppen: zweimal unterschiedliche Reihenfolgen der Merkmale innerhalb der Profile, zweimal unterschiedliche Reihenfolgen der gesamten Profile).

Die Projektpartner

HAYS Recruiting experts
worldwide

Hays gehört zu den weltweit führenden Rekrutierungsunternehmen und bietet Kunden passgenaue und individuelle Personallösungen – ob Festanstellung, Arbeitnehmerüberlassung, selbstständige Experten oder Full-Service-Beratung für Workforce-Management-Themen. Im deutschsprachigen Raum konzentriert sich Hays auf die Bereiche Construction & Property, Engineering, Finance, Healthcare, IT, Legal, Life Sciences, Retail sowie Sales & Marketing.
www.hays.de

gfwm
Gesellschaft für
Wissensmanagement e.V.

Die Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) ist ein aktives, regional verteiltes und überregional verbundenes Netzwerk von Personen, Institutionen und Unternehmen, die im Bereich Wissensmanagement im deutschen Sprachraum tätig sind. Dabei unterstützt die GfWM den professionellen und verantwortungsbewussten Umgang mit Wissen und vermittelt eine ganzheitliche Sicht auf das Wissensmanagement.
www.gfwm.de



ZUKUNFTSALLIANZ
ARBEIT & GESELLSCHAFT
Die ÜbermorgenMacher

Die ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. verknüpft crosssektoral zukunftsorientierte Vereinigungen, Akteure und Multiplikatoren des Systems Arbeit und damit kommunizierender gesellschaftlicher Bereiche wie Bildung und Zivilgesellschaft. Sie wurde am 3. Juli 2015 in Frankfurt am Main gegründet und zählt heute acht institutionelle sowie acht Einzelmitglieder, die wichtigen Akteuren in Arbeit und Gesellschaft eine authentische, verbindende und öffentlich wie politisch gehörte Stimme geben.
www.zukunftsallianz.com



Der Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München (Lehrstuhlinhaberin: Prof. Dr. Isabell M. Welp) forscht und lehrt schwerpunktmäßig in den Bereichen Leadership (z. B. Auswahl von Führungskräften), Innovation (z. B. Anreizsysteme für Innovation) und Organisation (z. B. Verhalten in Organisationen). Der quantitativ-empirische Forschungsansatz stützt sich auf unterschiedliche Datenquellen (z. B. Datenbanken, internetbasierte Sekundärdaten, Laborexperimente) und Forschungsdesigns (experimentelle und korrelative Designs).
www.strategy.wi.tum.de