



14.

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg

Corporate Culture 4.0 –
Die Unternehmenskultur in Zeiten der Digitalisierung



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

Birgit Klein
Mirjam Streeb
Christopher Zirnic



Download unter: [wm.baden-wuerttemberg.de/
fileadmin/redaktion/m-wm/intern/
Dateien_Downloads/Arbeit/
Arbeitsmarktpolitik_Arbeitsschutz/Arbeitswelt40-
BW-2019-Bd14.pdf](http://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Arbeit/Arbeitsmarktpolitik_Arbeitsschutz/Arbeitswelt40-BW-2019-Bd14.pdf)

Dieser Bericht entstand im → „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg – empirisch fundierte Trendbeschreibung zur Arbeitswelt 4.0 und Industrie 4.0-Szenarien in Baden-Württemberg“. Das Vorhaben wird finanziert vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau.

Klein, Birgit; Streeb, Mirjam; Zirnic, Christopher (2018): **Corporate Culture 4.0 – Die Unternehmenskultur in Zeiten der Digitalisierung.** Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 14. Universität Hohenheim, Stuttgart.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Methodisches Vorgehen & Stichprobenbeschreibung	3
Was versteht man unter Corporate Culture 4.0?	5
<i>Definition von Unternehmenskultur</i>	5
Ergebnisse	7
<i>Unterscheidung zwischen der Unternehmenskultur von Start-ups und reifen Unternehmen</i>	8
Führung	8
Macht/Hierarchie	11
<i>Identität von Start-ups</i>	15
<i>Mittelstand – die reifen Start-ups?</i>	19
<i>Aktuelle Herausforderungen der baden-württembergischen Unternehmen</i>	23
Fachkräftemangel	23
Mitarbeiterbindung	24
Wertewandel: Andere Lebensphase – andere Werte?.....	29
Integration einer Start-up-Kultur als möglicher Lösungsweg?	30
1) Teamspirit/Gemeinschaft	31
2) Symbole und Artefakte	35
3) Hohe Kommunikations-/Beziehungsdichte	38
Neue (Arbeits-)Werte.....	40
Nachfolge.....	48
Digitalisierung.....	50
<i>Kulturwandel – die bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur</i>	59
Fazit	64
Literatur	66

Einleitung

Dieser Band befasst sich mit der Bedeutung von Unternehmenskulturen in baden-württembergischen Unternehmen insbesondere in Zeiten der Digitalisierung. Dabei stellen sich folgende Fragen: Bringt die Digitalisierung eine neue (Unternehmens-)Kultur mit sich? Oder aber: Bedarf es in Zeiten der Digitalisierung einer veränderten (Unternehmens-)Kultur?

Immer wenn es zu großen internen oder externen Veränderungsprozessen (u.a. schnelles Wachstum, Firmenzusammenschlüsse, Führungswechsel oder Wertewandel) kommt, sollte sich das Unternehmen bewusst und kritisch mit der eigenen Unternehmenskultur auseinandersetzen (Sackmann 2017: 169ff.). Nur so ist es möglich zu analysieren, inwiefern die neue Situation durch die Unternehmenskultur gestützt oder gar gehemmt wird, um dann entsprechend reagieren zu können. Die Digitalisierung kann als ein solcher externer Veränderungsprozess verstanden werden. Denn in einer Zeit, in der der zunehmende Einsatz und die Nutzung von digitalen Technologien bzw. die Substitution vormals analoger durch digitale Prozesse in praktisch allen Bereichen und Branchen der Wirtschaft eine große Rolle spielt, wird die Anpassung bzw. Transformation in das digitale Zeitalter als „überlebensnotwendig“ für das einzelne Unternehmen verstanden (Pfeiffer et al. 2016: 11ff.).

Neben der Einführung von technischen Veränderungen stellen jedoch meist die sozialen und kulturellen Änderungen, die solche Transformationsprozesse mit sich bringen, eine große Herausforderung dar. Diese können nicht einfach „eingekauft und implementiert“ werden.

Daher wird inzwischen häufig von einer „Digital (Corporate) Culture“¹ gesprochen, wenn der Prozess der Transformation aus kultureller Perspektive in das digitale Zeitalter beschrieben wird. Gemeint ist dabei eine neue Unternehmenskultur, die insbesondere agile und moderne Führungs- und Arbeitswerte sowie neue Geschäftsmodelle, die im Zuge der Digitalisierung erforderlich sind, erfolgreich ermöglicht.

Daher ist es innerhalb der Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg“ wichtig, der Frage auf den Grund zu gehen, ob es auch hier Veränderungen im Hinblick auf die Unternehmenskultur gibt. Konkret: Gibt es eine „neue“ Unternehmenskultur, eine Corporate Culture 4.0? Und welche kulturellen Veränderungen zeigen sich derzeit in der baden-württembergischen Unternehmenslandschaft?

¹ Der Begriff wird häufig in Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen verwendet (u.a. BCG 2018; capgemini 2017; McKinsey 2017).

Methodisches Vorgehen & Stichprobenbeschreibung

In unserer qualitativen Erhebung untersuchen wir diesen Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur. Zudem interessiert uns, ob und inwiefern der Trend zur Agilität bzw. zu agilen Methoden, die insbesondere bei Start-ups aus der Softwarebranche erfolgreich zum Tragen kommen, in den baden-württembergischen Unternehmen eine Rolle spielt (BMAS 2017: 87ff.; Lobacher et al. 2017).

Da dieser Transformationsprozess als unabdingbar gilt und einen Großteil der Unternehmen derzeit beschäftigt, stellen sich folgende Fragen: Wie weit ist die kulturelle digitale Transformation im traditionellen baden-württembergischen Mittelstand fortgeschritten? Wie agieren Weltkonzerne, die im Vergleich zum „schlanken“ Mittelständler als eher schwerfällig und hierarchisch gelten? Wird auch in diesen Fällen dem Trend einer Corporate Culture 4.0 gefolgt und sich bewusst mit der Unternehmenskultur auseinandergesetzt?

Daher interessieren wir uns auch für die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen in Bezug auf Größe und Alter/Reife. Wir unterscheiden zwischen Kleinstunternehmen und Start-ups, mittelständischen Unternehmen, großen Unternehmen und Weltkonzernen/Global Players speziell im Hinblick auf deren Unternehmenskultur, Werthaltungen und Führungsstilen. Also alles das, was das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter in einem Unternehmen bestimmt, was die „Seele“ oder Identität des Unternehmens ist.

Weiter muss geklärt werden, ob und in welchem Maße diese Veränderungen der Digitalisierung zuzuschreiben sind und welche weiteren Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Zudem soll geklärt werden, ob und inwieweit eine Corporate Culture 4.0 bzw. deren charakteristische Werte auch für Unternehmen außerhalb der Softwarebranche sowie für „gereifte“ Unternehmen eine Rolle spielen bzw. sinnvoll sind.

Um einen Überblick über die baden-württembergischen Unternehmen zu geben, haben wir in einer umfassenden empirischen Studie 39 Unternehmen qualitativ zu ihrer Unternehmenskultur befragt.

Die Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen und lassen sich in vier unterschiedliche Unternehmensgrößen einordnen.

Tabelle 1: Übersicht Interviews

Unternehmensform	Anzahl Interviews
1.) Start-ups und Kleine Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter)	13
2.) Mittelständische Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter, < 50 Mio. Umsatz)	8
3.) Große Unternehmen (250 bis 5000 Mitarbeiter, < 1 Mrd. Umsatz)	8
4.) Weltkonzerne/Global Players/ Sehr große Unternehmen	10

Zu 1.) Dabei definieren wir ein Start-up als ein junges (< 10 Jahre) und kleines Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Ein Start-up befindet sich i. d. R. in einem Wachstumsprozess, bei dem es im Besonderen unter der Knappheit von Ressourcen (Kapital und Personal) leidet, und dessen Technologie und/oder Geschäftsmodell als hoch innovativ gilt (Brettel/Faaß/Heinemann 2007; BVDS 2017:16). Kleinstunternehmen haben nach OECD bis zu 9 Mitarbeiter, kleine Unternehmen bis 49 Mitarbeiter (OECD 2017: 36).

Zu 2.) Als mittelständisches Unternehmen gelten Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 50 bis 249 und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen EUR (IfM 2019; OECD 2017: 36).

Zu 3.) Im Weiteren unterscheiden wir noch zwischen Unternehmen, die sich selbst überwiegend als „Mittelstand“ bezeichnen und sich explizit von den „sehr großen Unternehmen“ abgrenzen. Dazu zählen einerseits Unternehmen mit einer sehr langen Tradition aus der Automobilzulieferer- und Maschinenbaubranche sowie andererseits Unternehmen, die sich als reife und gewachsenen Start-ups bezeichnen mit einer vergleichsweise kurzen Unternehmenshistorie (< 20 Jahre). Per Definition sind sie jedoch sowohl bei Mitarbeiterzahl und Jahresumsatz deutlich größer als ein mittelständisches Unternehmen. Sie können und wollen dennoch nicht als „Global Player“ bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um Unternehmen, die zwischen 250 und 5000 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von unter einer Milliarde EUR haben.

Zu 4.) Die vierte Gruppe sind sehr große Unternehmen. Es handelt sich dabei größtenteils um Weltkonzerne und Global Player mit über 5000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz im Milliardenbereich.

Die qualitative Befragung wurde in Form von leitfadengestützten Interviews telefonisch oder persönlich durchgeführt. Sie dauerten ca. 45 - 90 Minuten und wurden mit Experten aus verschiedenen Unternehmensebenen (Gründer, Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter) geführt.

Darüber hinaus wurden die Start-ups, Kleinst- und Kleine Unternehmen sowie der Mittelstand in einem hochstandardisierten quantitativen Fragebogen zu ihren Werthaltungen im Anschluss an das Interview digital befragt. Damit wollen wir klären, inwiefern die persönlichen Werte der Befragten mit den zugeschriebenen Werten bestimmter Kohorten, also der jüngeren Mitarbeitergenerationen (Generation Y, Generation Z)², übereinstimmen.

Was versteht man unter Corporate Culture 4.0?

Definition von Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Diese entsteht bei der Gründung des Unternehmens und entwickelt sich im Laufe der Unternehmensgeschichte weiter. Zusammengefasst handelt es sich um die Gesamtsumme der Denk-, Gefühls- und Handlungsnormen der Mitarbeiter sowie der Artefakte. Man kann daher von einem spezifisch symbolisch kodierten Handlungs- und Sinnzusammenhang sprechen (Buß 2012: 180f.).

Der Begriff der Corporate Culture wurde wesentlich durch die Arbeiten von Edgar H. Schein (2003; 2009) mitgeprägt.³ Er definiert Kultur als die Werte, Normen und Grundannahmen, die sich aus der persönlichen Lerngeschichte einer Organisation ergeben.

„Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat. Kultur manifestiert sich zwar in offenem Verhalten, in Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und propagierten Werten, aber ihre Essenz sind die gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen. [...] Die wesentlichen Elemente von Kultur sind unsichtbar. Sie werden als selbstverständlich betrachtet und nicht mehr wahrgenommen, können aber wieder bewusst gemacht werden.“
(Schein 2003)

Scheins Kulturkonzept beleuchtet insbesondere den Zusammenhang von Führung und kulturellen Fragen. Auch setzte er einen Fokus auf die zunehmende Globalisierung bzw. Internationalisierung von Unternehmen. Denn hier bedarf es seiner Ansicht nach der Fähigkeit, über verschiedene Kulturen hinweg essentiell zusammenzuarbeiten und zu führen. Des Weiteren betrachtet er kulturelle Fragestellungen je nach Unternehmensalter/-größe differenziert und hat sich explizit mit der Entwicklung von Start-up-Kulturen

² Die Generation Y meint die zwischen 1981- 1995 Geborenen. Zur Generation Z zählen alle, die zwischen 1997-2013 geboren sind. Die jüngeren Mitarbeiter auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt zählen demnach zu einer dieser Generationen.

³ Schein ist emeritierter Professor für Sozialpsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und war als Unternehmensberater tätig.

befasst. Nicht zuletzt erkennt er die Schwierigkeit einer Anpassung an veränderte gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Umweltbedingungen (u.a. Wertewandel), weshalb sein Kulturkonzept innerhalb dieses Bandes als wissenschaftliche Basis herangezogen wird. Scheins Kulturkonzept setzt sich aus drei Ebenen zusammen: Die Ebene der Artefakte meint alle sinnlich wahrnehmbaren Aspekte und Phänomene; die Ebene der öffentlich propagierten Werte meint alle nach außen hin kommunizierten Werte, Normen und Strategien und die Ebene der unausgesprochenen, tief verwurzelten gemeinsamen Grundannahmen meint die kulturelle Essenz und unverwechselbare Identität des Unternehmens. Insbesondere die dritte Ebene ist für Außenstehende schwer erkenn- und entschlüsselbar.

Da jedes Unternehmen letztlich einzigartig ist, wir jedoch eine „gemeinsame Kulturbasis“ im Sinne einer Corporate Culture 4.0 ermitteln möchten, beziehen wir uns im Wesentlichen auf die ersten zwei Ebenen der Unternehmenskultur.

Eine Organisation baut ihre Kultur auf Faktoren und Prinzipien auf, die sie in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben. Dies wird dann zum Problem, wenn die Umwelt neuartige Herangehensweisen erfordert, die von bisher bewährten Vorgehensweisen abweichen. Das ist auch bei der Digitalisierung der Fall. Zwischenzeitlich zählt demnach in der aktuellen Fachliteratur zur Unternehmenskultur auch die Digitalisierung als eine extern bedingte Entwicklung mit Konsequenzen für das Unternehmen und seine Kultur (u.a. Sackmann 2017: 170). Denn als klare Herausforderungen des digitalen Zeitalters werden die zunehmende Komplexität und Dynamik verstanden, die eine permanente Unsicherheit mit sich bringen. Daher wird die Umwelt als VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) bezeichnet, was neue Wege und Lösungen erfordert (Petry 2016: 38f.).

Die Lösung scheint sich in der Agilität zu finden (BMAS 2017: 156; Lobacher et al. 2017; Niven/Lamorte 2016). Unternehmen der us-amerikanischen Softwarebranche haben bereits zu Beginn der 2000er Jahre diesen Begriff aufgebracht und ein „Agiles Mindset“ entwickelt (Beck et al. 2001; Lobacher et al. 2017: 3ff.), um so den neuen, komplexen Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Agile Methoden und Anwendungen, wie zum Beispiel Objectives & Key Results (OKR), Holokratie, Scrum sowie agile Führung gepaart mit Werten wie Individualität, Flexibilität und veränderten Problemlösungsmethoden („trial and error“) oder auch einer neuen Feedback-Kultur, wie es die Minimum-Viable-Product-Strategie (MVP) vorsieht, gelten als Lösung für genau diese Problematik und sind daher in aller Munde.

Dies erfolgreich einzuführen, umzusetzen und damit eine Transformation ins digitale Zeitalter zu gewährleisten, setzt allerdings eine bestimmte Basis voraus: nämlich eine Unternehmenskultur, auf der die agilen Methoden und Anwendungen „fruchtbaren Boden“ vorfinden (Sackmann 2017; 200ff.) – eine spezielle Corporate Culture 4.0.

Jedoch muss immer berücksichtigt werden, dass ein Großteil dieser agilen Methoden

und Strategien aus der Softwarebranche und dem Lean Start-up-Gedanken (Lobacher et al. 2017: 25f.) heraus entstanden sind. Dies lässt die Frage offen, ob eine Anwendung und Übertragbarkeit auf alle Branchen und Unternehmensgrößen möglich und sinnvoll ist. Zudem stehen dem in Deutschland und Baden-Württemberg auch teilweise gesetzliche, tarifliche und nicht zuletzt kulturelle Herausforderungen gegenüber.

Um zu konkretisieren, was man unter einer Corporate Culture 4.0 verstehen kann, ist es notwendig sich die Werte dieser besonderen „Digital (Corporate) Culture“ sowie die damit eng verbundene und als Teil der Digital (Corporate) Culture verstandene Agilität, also das agile Mindset, anzuschauen.

Werte einer Kultur sind insgesamt nur sehr schwer zu verallgemeinern. Deshalb lässt sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen aus der Fachliteratur zur Digital (Corporate) Culture und zum Agilen Mindset eine Corporate Culture 4.0 mit folgenden Begriffen und Werten zusammenfassen:

Respekt
Selbstverpflichtung/Autonomie
Kundenorientierung Offenheit
Feedback-Kultur
Einfachheit Mut
Flexibilität: Lernen/kontinuierliche Verbesserung
Rolle der Führungskräfte: Motivieren, Ermöglichen
Vertrauen
Flache Hierarchien

Ergebnisse

Welche Ergebnisse zeigt nun die umfangreiche Befragung von Unternehmen in Baden-Württemberg?

Unterscheidung zwischen der Unternehmenskultur von Start-ups und reifen Unternehmen

Vergleicht man nun die Werte, die eine Corporate Culture 4.0 definieren, so proklamieren auch die von uns befragten Start-ups und KMUs⁴ diese Werte für sich. Man kann deutlich sehen, dass ein Großteil der Werte auch für die von uns befragten Unternehmen gelten (**hier fett gedruckt**) und als besonders wichtig wahrgenommen werden.



Dieses Ergebnis spiegelt sich sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Befragung wider. Mit Ausnahme der Werte Mut und Feedback-Kultur wurden alle anderen Werte genannt. Außerdem wurde das Werteduoet Autonomie/Selbstverpflichtung ebenfalls nicht genannt. Im Online-Fragebogen wurde dies durch die Werte Eigenständigkeit/Selbstverantwortung ersetzt. Diese Begriffe finden sich auch in der qualitativen Befragung und entsprechen dem Werteduoet Autonomie/Selbstverpflichtung.

Führung

Insbesondere die neue Rolle der Führungskraft ist interessant. Das idealtypische Rollenbild hat sich deutlich gewandelt. Führungskräfte haben nunmehr andere Aufgaben: mehr Führen, weniger Managen. Sie sollen vor allem motivieren und ermöglichen, sie sollen mit Empathie und Leidenschaft führen.

⁴ KMUs sind kleine und mittlere Unternehmen. Nach OECD (2017:36) und IfM (2019) werden Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen zusammengefasst.

In unserem Online-Fragebogen haben wir konkret die Frage nach der Aufgabe der Führungskraft gestellt: Wie wichtig schätzen die baden-württembergischen Start-ups und KMUs die unterschiedlichen Rollen der Führungskraft ein?

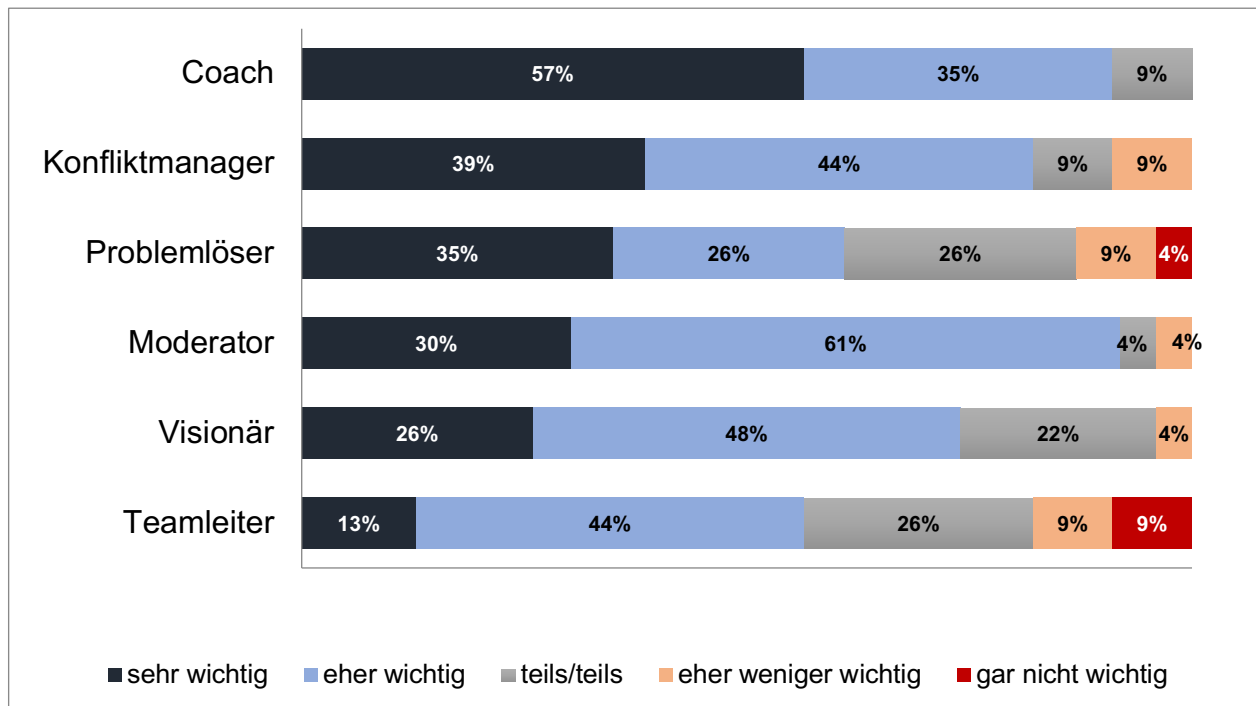


Abbildung 1: Rolle der Führungskraft (eigene Erhebung)

Auch hier zeichnet sich deutlich die **Rolle des Coaches** ab, der **motiviert, empathisch** und **leidenschaftlich** ist.

Und auch die qualitative Befragung kommt zu diesem Ergebnis. Eine wünschenswerte Form der Führung sieht die überwiegende Mehrheit aller Befragter in der **Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter**, in **weniger Kontrolle** und **mehr Vertrauen**, mehr **Transparenz** und **Offenheit** sowie mehr **Eigenverantwortung** und **Mitspracherechte** des einzelnen Mitarbeiters. Dieser Wunsch bezüglich der Führungsrolle wird von fast allen Befragten geäußert und gilt über alle Unternehmensgrößen hinweg. Man sieht, dass die genannten Werte mit den Werten der Corporate Culture 4.0 übereinstimmen. Nicht alle Werte beziehen sich dabei konkret auf die Führungskraft und den Führungsstil. Vielmehr beziehen sie sich auch auf die Arbeit und Arbeitsbedingungen sowohl im Unternehmen als auch auf die Kultur des Unternehmens.

„Optimal wäre für mich diese Coach-Rolle. Der Chef ist nur noch da, um mich zu unterstützen, um Probleme aus dem Weg zu räumen, um Kommunikationswege zu eröffnen. Ideal wäre es auch, eine gewisse Eigenverantwortung für sich zu haben. Auch die Toleranz zu bekommen, Fehler zu machen, ohne davor Angst zu haben, dass man eben dafür sanktioniert wird. Und die Freiheit zu bekommen, unkonventionell zu arbeiten, ganz andere Ideen reinzubringen. Das wäre so die Idealwelt für mich.“ (Mitarbeiter, großes Unternehmen)

„Ich habe gerne Platz für meine eigene Kreativität, für meine eigenen Überlegungen. Ich bin der Meinung, es ist ganz entscheidend und essentiell, dass Mitarbeiter, nicht unbedingt alle, aber viele, in Entscheidungsprozesse involviert werden. Das kann Schnelligkeit oder Agilität hemmen, ist aber auch wiederum gut, wenn man verschiedenste Blickwinkel mit in Betracht zieht.“ (Gründer, Start-up)

„Wir schaffen es bisher nicht zu sagen: Führung bedeutet wirklich Führung. Führung heißt, Rahmen gestalten, Möglichkeiten schaffen, damit ein Team, ein agiles Team, eine Gruppe, eine Abteilung selbstorganisiert arbeiten kann.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Ein Geschäftsführer sieht die Rolle der Führungskraft im Sinne von Steve Jobs und verweist daher auf das gut sichtbar im Büro hängende Zitat: *'It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; We hire smart people so they can tell us what to do.'*

„Wir wollen ein Unternehmen so aufbauen, wie wir Spaß haben zu arbeiten. Möglichst wenig Wasserkopf, also wenig Posten und Vorgesetzte. „Vorgesetzte“ ist ein Unwort bei uns. Man setzt nicht irgendjemanden vor jemanden hin. Die Grundidee ist, wir stellen keine intelligenten Leute ein, um ihnen dann zu sagen, was sie machen sollen. Sondern wir gehen wirklich davon aus, dass die uns helfen, das zu tun, was wir alleine nicht hinbekommen.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

„An Anweisungen glauben wir hier gar nicht. Wir glauben an die Selbstverantwortung des Mitarbeiters. Wir glauben daran, dass man besonders gut arbeitet, wenn man selber viel kommuniziert und viel Kommunikation mitkriegt. Informationen hat... Nur wer Informationen hat, kann selbstbestimmt Entscheidungen treffen.“ (Geschäftsleiter, großes Unternehmen)

„Wir möchten gerne, dass die Führungskräfte – also auch ich – die Mitarbeiter nicht mehr sehr eng führen. [...] Manchmal weiß ich nicht mal, was sie in dieser Woche machen. Natürlich sind die Leitplanken klar und es ist klar, was gemacht werden muss. Meine Mitarbeiter wissen: Wohin will das Unternehmen? Wohin will die Abteilung? Was steht an? Was ist dringlich? Was ist wichtig? Und wie sie das jetzt machen und wann sie das machen, das überlasse ich meinen Mitarbeitern. Das will ich nicht kontrollieren, sondern wir reden da einmal in der Woche eine halbe Stunde drüber, wo wir gerade stehen, und das reicht mir völlig aus. Das heißt, die Selbstbestimmung der Mitarbeiter ist deutlich höher als noch vor Jahren. Die Mitarbeiter können ihren eigenen Rhythmus fahren. Sie bestimmen selber, was als erstes oder was als zweites gemacht werden muss. Sie bringen ihre eigenen Ideen mit ein, sie überraschen mich immer mal wieder auch mit Ideen, was man anders machen könnte, was man noch zusätzlich machen könnte. Und das ist das Wichtige, finde ich: Dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, das Unternehmen

voranzubringen mit ihrer Arbeit. Und natürlich dass sie nicht beim Stempeln das Denken ausschalten und abends wieder einschalten, sondern dass sie hier im Unternehmen mitdenken können und von vielen Seiten hören, an was gearbeitet wird und sich einmischen dürfen und ihren Kommentar dazu abgeben können, auch zu anderen Arbeitsgebieten in anderen Abteilungen. Das halte ich für ein wichtiges Zufriedenheitsmerkmal für die Mitarbeiter, wenn das nicht nur erlaubt, sondern auch gefördert wird.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Teilweise gibt es aber auch Mitarbeiter, die die Selbstverantwortung nicht oder nur bis zu einem gewissen Grad wollen. Es besteht die Gefahr, dass die Führungsseite hier zu hohe Erwartungen hat, wie das folgende Zitat zeigt:

„Es zeigt sich aber auch, dass das eine Form von Flexibilität ist, die auch von den Mitarbeitern und deren Selbstorganisation mehr erfordert als sie eigentlich wollen. Oft ist es so, dass die Wochenbesprechung letzten Endes doch ein ‚in die Feder diktieren‘ von Aufgaben ist, die dann Punkt für Punkt abgearbeitet werden. Da zeigt sich so ein bisschen, dass meine Perspektive darauf eine Andere ist, als die der Mitarbeiter, die sich deutlich passiver verhalten, als ich mir das eigentlich wünschen würde.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Insgesamt wird in der Befragung deutlich, dass die Ansprüche der baden-württembergischen Unternehmen an eine veränderte Führung mit den Wertvorstellungen einer Corporate Culture 4.0-Führung übereinstimmen. Und es zeigt sich außerdem, dass die befragten Start-ups, aber auch die kleinen Unternehmen genau diese Führungskultur in sich tragen.

Die großen Unternehmen zeigen ein indifferentes Bild. Allerdings wird deutlich, dass sie sich intensiv bemühen, ihr Führungsverständnis und -verhalten an diese Erwartungen anzupassen. Jedoch stehen oftmals die langen Leitungslinien und eine starre Hierarchie im Weg.

Macht/Hierarchie

Eng mit den Führungskräften und dem Führungsverhalten verbunden sind die Macht- und Hierarchiestufen im Unternehmen, da sie sowohl Einfluss auf die Führungskräfte haben als auch den Führungsstil hemmen oder befördern können.

Die Start-up-Unternehmen verfügen häufig über keine oder nur eine einzige offizielle Hierarchiestufe und/oder kein detailliertes Organigramm. Damit gelten sie als flexibler, agiler und demokratischer.

„Es gibt eigentlich nur den Chef und die Mitarbeiterteams. Wir haben jetzt nicht irgendwelche Abteilungschefs.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Hier gibt es keine Hierarchien, habe ich das Gefühl. Niemand, außer vielleicht der Geschäftsführer, steht über oder unter einem. Wir sind alle auf einer ähnlichen Ebene, sowohl die Werkstudenten und Praktikanten als auch die Festangestellten. Dadurch sind es kurze Entscheidungsprozesse, kurze Wege. Jeder kann sich gleich viel einbringen. Jeder hat eine Stimme, und die wird gleich gewertet. Gerade auch die Geschäftsführer. Klar, die stehen natürlich schon über uns, aber in der Kommunikation merkt man das nicht. Ich kann da ganz offen sagen, wenn ich finde, dass ein Vorschlag Blödsinn ist.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Teilweise ändern sich die Hierarchien und Rollen je nach Projekt.

„Verantwortung wird projektbezogen und nach jeweiligem Themenfeld vergeben, ist aber nicht in der Organisationsstruktur verankert. Insofern ist die einzige Hierarchie-Stufe Chef und Mitarbeiter.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

„Bei uns gibt es keine Hierarchiestufen. Es gibt schon Projektleiter, aber das ist eine organisatorische Rolle, die keine Funktion im Sinne von ‚einer ist über dem anderen‘ hat. Da hat man schnell das Problem, dass die Verantwortung an eine höhere Instanz delegiert wird. Ein komplexes Projekt beinhaltet, dass man wirklich zusammen schauen muss, wie kann ich das Problem lösen. Und es gibt bei uns nicht die eine Person, die alle Entscheidungen alleine treffen kann. Der Projektleiter muss schauen, dass das Team in Ruhe arbeiten kann. Die Anforderungen die reinkommen, wenn irgendwelche Störfeuer kommen, dass die kanalisiert werden. Das heißt, das ist eher im Dienste des Teams zu sehen, als dass es der Chef ist. Aber natürlich gibt der Projektleiter dem Projekt Struktur, prüft, dass die Struktur und Prozesse eingehalten werden und macht Termine. Das ist die Schnittstelle von Innen- und Außenpolitik. Das wird von den Mitarbeitern sehr geschätzt.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

Dennoch kristallisiert sich bei genauem Hinschauen oftmals heraus, dass **informelle Hierarchien und Machtstrukturen** existieren. In den Interviews weisen auch Gründer und Geschäftsführer von KMUs teilweise selbst darauf hin.

„Da sind natürlich unsichtbare Hierarchien. Der Mitarbeiter, der am längsten dabei ist, strahlt natürlich was anderes aus und hat dadurch natürlich eine andere Autorität oder beansprucht für sich auch irgendwie eine andere Autorität.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

„Ich habe Leute, die im Organigramm ganz unten stehen, die aber in der Organisation ein sehr, sehr, sehr hohes Ansehen haben und auch höheres Ansehen, fachlich und in Bezug auf Führung, als ihre Vorgesetzte oder ihr Vorgesetzter. [...] Und ich glaube, dass diese informellen Machtstrukturen im Kleinunternehmen, im Mittelstand, funktionieren. Im Großkonzern ist das deutlich schwieriger, weil sie dort eine stringente Macht- und Entscheidungsstruktur haben. Wenn bei 50.000, 100.000 Mitarbeitern jeder machen würde, was er will, dann hätten sie das Chaos. [...] Sie dürfen jetzt nicht den Eindruck von mir gewinnen, dass bei mir jeder machen darf, was

er will, aber ich habe diese informellen Strukturen natürlich viel mehr im Blick.“ (Geschäftsleiter, Mittelstand)

Auch bei den Start-ups gibt es, wenn auch nicht formal festgeschrieben, zumindest unausgesprochene und informelle Unterschiede.

„Ich glaube, da ist bei uns im Moment schon ein gutes Gespür da. Ich als Werkstudent, wenn ich mich in diesem Team Geschäftsführung, Controlling, Assistenz sehe, dann weiß ich schon auch, dass die vom Controlling, die fest angestellt ist, dass die nicht unbedingt direkt über mir steht, aber dass ich mir von ihr eher was sagen lasse, als dass ich ihr was sage. Ich glaube, da funktioniert viel auch inoffiziell, ohne dass die Hierarchie klar geregelt ist. Aber das ist für mich was Selbstverständliches und ich denke, so geht es den meisten.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Ein deutlicher Unterschied zwischen den Start-ups und den größeren Unternehmen, auch schon teilweise gegenüber dem Mittelstand, ist, dass jeder Mitarbeiter regelmäßig direkten Kontakt mit dem Geschäftsführer hat.

„Ich weiß eigentlich immer, was im Unternehmen vorgeht oder was es antreibt. Auch größere strategische Entscheidungen werden dann manchmal im Jour Fixe besprochen. Oder wenn wir auf neue Kanäle gehen, wenn wir unsere eigene Plattform aufmachen wollen, das wird immer alles offen angesprochen. [...] Aber ansonsten eben auch einfach täglich ganz kurz im Vorbeigehen mit den Geschäftsführern. (Mitarbeiter, Start-up)

Wobei es auch bei den Geschäftsführern bzw. Gründern in Start-up-Unternehmen unterschiedliche Einstellungen und ein differenziertes Verhältnis zur Macht gibt. Wie viel Macht und Kontrolle eine Führungskraft innehaben sollte, führt auch hier teilweise zu Konflikten. Im folgenden Zitat wird die Idee der Einführung von Holokratie angesprochen:

„Die größte Herausforderung ist wirklich den einen Geschäftsführer noch zu überzeugen, dass wir diese selbstführenden Teams einführen. Aber das wird sehr schwierig. [...] Man kann entweder sagen, dass man den Menschen gut findet und ihm vertraut, oder man denkt, man muss ihn kontrollieren. Momentan stehen wir bei einem Geschäftsführer noch dazwischen. Es wird prinzipiell vertraut, aber Kontrolle ist trotzdem noch vorhanden.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Dagegen gibt es auch die Einstellung von Gründern, dass sie nicht aufgrund ihres Status die Entscheidungen treffen, sondern dass die Mitarbeiter gleichberechtigt und auf Augenhöhe mitentscheiden sollen. Aber auch dieses Modell scheint an Grenzen zu stoßen, diesmal seitens der Mitarbeiter:

„Ich vergesse ganz oft, dass da trotzdem ein Gefälle ist. Das kommt dann immer mal wieder

raus, wenn es intensivere Gespräche gibt oder man genau nachfragt: ‚Letzten Endes bist du der Chef. Und wenn ich auch anderer Meinung bin, so halte ich irgendwann die Klappe. Du bist mein Arbeitgeber.‘ Das wiegt schwerer, als ich es mir eingestehen will. Das optimale Verhältnis ist nämlich aus meiner Sicht, dass ich Autorität nur über inhaltliche Argumente und nicht über Status haben möchte. Ich will mit Argumenten überzeugen können. Wenn ich in einem Projekt tiefer drin bin, wenn ich den Kunden besser kenne, dann hat mein Wort mehr Gewicht. Aber es sollte nie mehr Gewicht haben, weil ich derjenige bin, der den Arbeitsvertrag geschlossen hat. Für mich wäre optimal, dass man sich auf inhaltlicher Ebene gut auseinandersetzt, gut streitet und das bessere Argument gewinnt. Nicht der Status.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Vor allem in den sehr großen Unternehmen gilt das klassische Organigramm mit etlichen Hierarchiestufen. Trotz aller Bemühungen und Veränderungen in der Führung bzw. des Führungsstils, bestehen nach wie vor die gleichen Entscheidungsstufen. Auch wenn es Ansätze und Bemühungen gibt, Hierarchie weniger stark nach außen zu tragen und Statussymbole abzuschaffen, so gelingt dies derzeit noch selten bzw. fordert einige Umbrüche.

„Unsere neue Kultur besagt, die Führungskräfte haben keine Einzelbüros mehr. Die sitzen mit ihren Teams am Tisch. Die Führungskräfte haben auch keine Statussymbole mehr, wie ein Firmenwagen, wie ein Parkplatz vor der Tür. Das war für manche so immens wichtig, dass sie tatsächlich das Unternehmen verlassen haben. Oder auch die Personalabteilung bei manchen Punkten einfach ein höheres Mitspracherecht hat. Wo sich zum Beispiel ein Produktionsleiter derartig auf die Füße getreten fühlte, dass für es für ihn nicht mehr möglich war, hier weiterhin zu arbeiten.“ (Mitarbeiter, großes Unternehmen)

„Die Hierarchie hat sich noch nicht geändert. Es gab immer wieder mal den Ansatz, wir müssen jetzt mindestens eine Hierarchieebene streichen. Aber das hat noch keiner angegangen, hat sich noch keiner getraut anzugehen.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Sehr hierarchisch. Das hat sich nicht verändert und wird sich auch nicht verändern. Das einzige was man machen könnte oder sollte ist, vielleicht eine Managementebene abzubauen. Aber wann das geschieht, wie das geschieht, kann ich nicht sagen. Aber man wird immer eine sehr strenge, hierarchische Organisation haben. Was ich aber erlebe ist, dass die Hierarchie zwischen dem Mitarbeiter und dem Teamleiter etwas aufgeweicht wird. Wobei die Hierarchie auf dem Papier besteht. Aber diese Zusammenarbeitsmodelle, dieses ganze Berichtswesen, dieses ‚der Chef sagt was zu tun ist, der Mitarbeiter macht es‘, das wird jetzt aufgeweicht und man bekommt mehr Freiheiten und mehr Flexibilität. Das Ziel ist eine Umwelt zu schaffen, in der der Chef nur noch da ist, um dir den Rücken zu decken, und du hast eine Aufgabe, und es ist scheißegal wie du diese Aufgabe löst, das ist in deinem Verantwortungsbereich und du wirst nicht mehr überwacht, du musst keinen Report mehr abgeben, sondern du kommst mit dem Ergebnis zurück. [...] Das ist aber auch eine sehr starke Kulturfrage. Das hängt auch sehr stark

von Persönlichkeiten ab. Das ist nicht einfach umzusetzen. [...] Das kann noch zwei Jahrzehnte dauern. Das wird stark blockiert von den Babyboomern, also der Babyboomer-Generation. Solange die im Konzern herrscht, werden wir nichts dergleichen weitreichend umgesetzt haben. Also das ist die größte Blockade, die im Unternehmen existiert.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Selbstkritische Unternehmen sehen neben der bestehenden Hierarchie vor allem die Einstellung und Haltung zum Thema Führung, also letztlich die Kultur als Hindernis um erfolgreich neue Führungsmethoden einzuführen und umzusetzen. Ein Zitat macht daher auch deutlich, wie eng Kultur und Führung zusammengehören und sich gegenseitig bedingen:

„Wir sind ein sehr stark zentral dominiertes Unternehmen. Und wir wissen, wenn man Charaktereigenschaften, wie Leidenschaft, Kreativität, Selbstinitiative, Eigeninitiative braucht, dann kann man das nicht anordnen. Das entsteht in einem entsprechend positiven Umfeld. [...] Also selbst, wenn die Leute das wollen, dann pressen wir sie in bestimmte Dinge rein. Wir agieren auch von HR-Seite aus sehr stark über Prozesse und Tools. Wir sind aus meiner Sicht völlig over-engineered und erdrücken damit diese Pflänzchen, die so nach und nach gedeihen. Und dann wundern wir uns, warum die Leute nicht selbstorganisiert, nicht agil, nicht leidenschaftlich arbeiten und warum der Engagement-Index so schlecht ist. [...] Wir übernehmen Werkzeuge und Tools, wir schicken alle mal ins Silicon Valley, wir machen ein Lab in Berlin... aber wir ändern unsere Haltung nicht. Wir bleiben bei der Haltung aus der Vergangenheit und damit werden diese Dinge nicht wirksam. Das passiert uns momentan. Die große Herausforderung, die wir daher haben: Wir müssen über Kultur reden, wir müssen über Haltung reden.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Identität von Start-ups

Nach dem ersten Vergleich der Unternehmen in Bezug auf Führung und Hierarchien scheint es im Zuge der Digitalisierung sinnvoll einen generellen Blick auf die baden-württembergische Start-up-Landschaft und ihre kulturellen Ausprägungen zu werfen.

Betrachtet man die Definition eines Start-ups, welches als Inbegriff der agilen Kultur gilt, kristallisieren sich folgende Aspekte heraus:



Diese Merkmale von Start-up-Unternehmen, die auch insbesondere von Schein (2009) als wichtigste Unterscheidungsmerkmale zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen deklariert werden, bestätigen sich in unserer Befragung: Ein Start-up zeichnet sich dadurch aus, dass die Unternehmensgründer noch immer die zentrale Rolle in der Führung des Unternehmens innehaben (**Gründerzentrierung**). Die Persönlichkeit und/oder Lebensgeschichte des oder der Gründer prägen den Unternehmensgegenstand und die Unternehmenskultur entscheidend. In aller Regel haben die Gründer nicht nur Führungsaufgaben inne, sondern sind im operativen Geschäft tätig. Sie sind den Mitarbeitern nah, auf Augenhöhe und ansprechbar.

„Was für mich wirklich wichtig ist, sind einfach die Persönlichkeiten von den zwei Chefs. Dass die einfach cool drauf sind, ehrlich zu einem sind, und man mit denen eine freundschaftliche Beziehung hat. Die machen es für mich eigentlich aus. Es klappt auch im Team voll gut und ich komme hier mit jedem sehr gut klar. Aber ich glaube, die zwei Chefs sind schon so das Ding, warum das alles so gut passt.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Wir haben relativ schnell angefangen, uns eine Vision und eine Mission zu geben. Und natürlich prägen wir als Gründer die Kultur extrem. Also alles, was wir gelernt haben, das ist das, was am Anfang diese Kultur ausmacht. Unsere Vision, unser Ziel ist, dass wir in fünf Jahren der führende Software-Hersteller für die Ermittlung von Persönlichkeitsmerkmalen auf der Welt sind.“ (Gründer, Start-up)

„Es sind zwei Gründer. Der Eine war mit einer Freundesgruppe Ski fahren und musste nach einem Tag aufhören, weil er so starke Rückenschmerzen hatte. Und der hatte zuvor sehr lange für eine Prüfung gelernt und eigentlich nur gesessen, sich kaum bewegt. Ihm konnte kein Arzt sagen, woher die Schmerzen kamen. Und dann hat er eben selbst im Internet recherchiert und Bekannte gefragt, die im medizinischen Bereich tätig sind, was denn sein könnte. Dann ist er auf den Bewegungsmangel als Hauptursache gestoßen. Dann auch auf höhenverstellbare Tische, was ja unser Hauptprodukt ist. Und dann hat er recherchiert und diese ganzen Gesundheitsportale, die es so gibt, die sagen zwar auch, dass Bewegungsmangel ein Grund ist, aber meist wird dann auf Tabletten oder eine Operation verwiesen. Da gibt es ein schönes Zitat von

Hippokrates: ‚Krankheiten überfallen den Menschen nicht wie ein Blitz aus heiterem Himmel, sondern sind die Folgen vorgesetzt aus jener Natur.‘ Krankheiten sind in seltensten Fällen genetisch. Immer irgendwie Folgen von dysfunktionaler Durchsetzung in Bezug auf den Körper. Also, irgendwie aus Folge der Gewohnheit, die man hat. Wenn man eben zehn Stunden am Stück sitzt, kriegt man Verspannungen. Und wenn man das über Jahre macht, dann kriegt man Verschleißerscheinungen. Das ist so die Idee dahinter.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Laut Schein (2009) selektiert der/die Unternehmensgründer in einem Start-up die Mitarbeiter in der **Personalauswahl** bewusst und schafft so eine Unternehmenskultur, die mit seiner eigenen Persönlichkeit und seinen eigenen Werten kongruent ist. Die Mitarbeiterrekrutierung vollzieht sich häufig informell und verläuft nicht nach standardisierten Prozessen.

„Im April haben wir dann die GmbH gegründet, das Investment im Mai gekriegt, konnten dann auch den ersten Mitarbeiter einstellen. Den habe ich im BlaBlaCar! kennengelernt. Da bin ich durch München gefahren und hatte den neben mir sitzen. Und er war ein ITler und das war so das erste Recruiting oder das erste Bewerbungsgespräch. Und dadurch konnten wir tatsächlich unseren ersten ITler einstellen.“ (Gründer, Start-up)

Auch die **finanziellen Restriktionen** spielen bei der Personalauswahl häufig eine entscheidende Rolle. Was zwangsläufig dazu führt, dass die Mitarbeiter noch sehr jung sind.

„Wir probieren junge Talente zu bekommen, weil die Professionals, die können wir uns noch nicht leisten.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Start-ups zeichnen sich durch **fehlende Legitimität am Markt** aus. Sie sind noch keine etablierten Unternehmen mit einer gewissen Reputation am Markt. Sie haben häufig damit zu kämpfen, dass sie (noch) nicht ernst genommen werden. Zudem sind Gründer oft selbst noch sehr jung, was diesen Effekt verstärkt.

„Als recht junges Büro – und ich sehe für mein Alter auch noch relativ jung aus, das war für mich persönlich bei der Gründung mit 31 noch ein stärkeres Thema – ist es gar nicht so leicht sich zu positionieren und seine Autorität in den Projekten durchzusetzen oder auch einzufordern, wenn man für größere Kommunen plant und arbeitet. Da eine Standhaftigkeit zu bewahren um Inhalte vor dem Gemeinderat, vor den Vertretern im Rathaus, vor der Gemeindeverwaltung oder dem Bürgermeister durchzubringen, insbesondere wenn es kontroverse Meinungen gibt, ist sehr schwer. [...] Besonders wenn man noch ein bisschen jünger ist, dann ist es noch mal ein bisschen schwieriger seinen Mann zu stehen oder ernst genommen zu werden.“ (Gründer, Start-up)

Die ersten Lebensphasen eines Startups sind häufig gekennzeichnet von großer **Unsicherheit**. Dabei kann es zu radikalen Veränderungen bzw. zu einer Änderung des eigentlichen Unternehmenszwecks kommen, wenn sich neue Chance aus der Unternehmensumwelt ergeben. Zudem besteht in hohem Maße die Gefahr, dass das Unternehmen nicht überleben wird. Diese Änderungen und Unsicherheiten wirken sich auf die Unternehmenskultur aus, denn Strukturen und Prozessen etablieren und verfestigen sich erst im Laufe der Zeit.

„Ein Stück weit liegt das bei uns in der Familie. Irgendwie sind fast alle selbstständig. Ich habe auch Entrepreneurship studiert, also war ganz klar, dass ich mich irgendwann auch mal selbstständig mache. Die Frage war nur, mit was und mit welcher Idee. [...] Und im Internet kann man relativ leicht irgendwelche guten Geschäftsmodelle umsetzen. Das Thema mit den Kosten war natürlich wichtig, also dass wir nichts machen wollten, wo wir von Anfang an eine hohe Belastung haben. So kam dann die Idee, dass wir als Vermittler auftreten. Der Vermittler muss die Software zur Verfügung stellen und den Marktplatz betreiben, der muss das Marketing in Richtung der Kunden machen und der muss das Marketing in Richtung der Händler machen. So sind wir auf die Idee mit dem Marktplatz gekommen. Und dann hat es sich doch ein bisschen anders entwickelt. Klar, wenn man nur Infrastruktur macht, dann muss erstmal diese Software entwickelt werden, die Kinderkrankheiten müssen aufgedeckt werden... Das ist natürlich schon ein gewisser Invest gewesen, aber das ist dann, wenn sich das auf dem Weg ergibt, nicht mehr so schlimm, wie wenn man von Anfang an die Kosten vor sich sieht.“ (Gründer, Start-up)

Häufig differenzieren sich Start-ups von etablierten Unternehmen durch **neuartige Geschäftsmodelle oder Produkte**. Sie spezialisieren sich auf Nischen im Markt oder ihr **Pioniergeist** zeigt sich dadurch, dass sie neue Märkte schaffen und so ihre Existenz im Wettbewerb sichern. Langfristig können sie außerdem nur dann am Markt bestehen, wenn sie bessere, schnellere und kundenspezifischere Lösungen als die etablierten Unternehmen anbieten. Ansonsten sind die Kosten, die fehlende Reputation und die geringe Erfahrung zu große Hemmnisse.

„Wir sind europaweit der einzige Franchise-Anbieter in diesem Fachbereich, es gibt außer uns keinen.“ (Gründer, Start-up)

„Unsere größte Stärke hängt natürlich auch ein bisschen mit den Werten zusammen. Wir müssen so sein, und wir sind das. Wir sind super schnell, was in diesem Markt sehr wichtig ist. Wenn sich ein Kunde überlegt, er möchte einen neuen Marktplatz auf die Beine stellen, dann hat er die Möglichkeit, das mit irgendeiner Agentur zu machen, die das vielleicht noch nie gemacht hat. Dann kriegt er gesagt, in einem halben, dreiviertel Jahr sollten wir so weit sein. Und in der Realität wird das dann aber sicherlich anderthalb Jahre dauern. Und dann gibt es immer noch die typischen Kinderkrankheiten, weil das recht komplex ist, so einen Multi-Vendor-Marktplatz aufzubauen. Wenn der Kunde bei uns anruft, und er entschließt sich zum nächsten Ersten

den Marktplatz zu starten, dann kriegt er den von uns innerhalb von fünf Arbeitstagen zur Verfügung gestellt. [...] Und unser zweiter USP ist, dass es keinen anderen Player auf dem Markt gibt, der so viel Erfahrung hat.“ (Gründer, Start-up)

Mittelstand – die reifen Start-ups?

Vergleicht man nun die Definition bzw. die Selbstcharakterisierung von Start-ups mit den kleinen und mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg, dann finden sich hier viele Ähnlichkeiten. So beschreibt ein Mitarbeiter eines Start-ups sein Unternehmen folgendermaßen:

„Also vom Charakter her schon ein junges Unternehmen. Es ist sehr dynamisch, hat also keine festgefahrenen Strukturen oder Regeln und ist auch sehr offen. Also offen für Neues.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Und die Befragten der etablierten (mittelständischen) Unternehmen wählen folgende Beschreibungen:

„Ein sehr altes Unternehmen. [...] Ein sehr traditionelles Unternehmen. Typischer, kleiner Mittelstand, mit ein bisschen über 50 festen Mitarbeitern. Mit allem, was für mich den Mittelstand kennzeichnet: wenig Formales, vieles direkt zwischen den handelnden Personen.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

„Ein innovatives Mittelstandsunternehmen, dass seiner Zeit vielleicht ein, zwei Jahre voraus ist. Denn das, was wir umsetzen, was wir hier tun, das ist so das Spiegelbild dessen, was die Industrie, das Handwerk und auch der öffentliche Bereich für die nächsten drei, vier Jahre benötigt. Das, was man an Technik benötigt. Sowohl IT-Technik, als auch Automatisierungstechnik. Oder im elektrotechnischen Bereich. Damit sind wir immer gefordert, hier ein bisschen vorzudenken.“ (Geschäftsführer, großes Unternehmen)

„Wir haben zwei Geschäftsführer und dann einen breiten Stab von Buchhaltung, Personal, Vertrieb und Einkauf. Dann schon die Teamleiter. Wir haben also keine besonders große Hierarchie. Vor allem nicht vom Verdienst oder sonstigen Vergütungsgeschichten. Da gibt es eigentlich nach der Geschäftsführung kaum mehr Abstufungen. Da sind wir alle ziemlich gleich.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

Mit Ausnahme des Unternehmensalters und den mangelnden Ressourcen zeigt sich, dass die Selbstcharakterisierung sehr ähnlich ausfällt. Insbesondere die Aspekte **gründerzentriert/inhaberzentriert**, **technologisch innovativ**, **wenig formalisiert**, **flache Hierarchien** und die **Nähe** zwischen den handelnden Personen scheinen sowohl für

Start-ups als auch für KMUs typisch zu sein.

Auch in Bezug auf die Kriterien speziell nach Schein ist das Unternehmensalter das deutlichste Unterscheidungsmerkmal. Außerdem haben sich kleine und mittelständische Unternehmen bereits am Markt oder in einer Nische etabliert. Die anderen Merkmale scheinen davon kaum tangiert zu sein. Aufgrund der vielen Parallelen lassen sich KMUs tatsächlich als reife „Start-ups“ bzw. als Start-ups, die sich in ihrem zweiten Lebenszyklus befinden, beschreiben.

„Start-up hat für mich einfach verschiedene Komponenten. Das muss zum einen ein sehr junges Unternehmen sein, was gerade ein Business-Modell entwickelt und versucht, das zu entfalten und dafür einen Markt zu finden, ein Produkt zu entwickeln. Das sind für mich Kriterien, die für Start-ups ausschlaggebend sind. Neben der Tatsache, dass es recht junge Unternehmen sind. Uns gibt es seit über zehn Jahren. Das heißt, da würde ich mich nicht mehr in die Kategorie Start-up einordnen. Auch wenn ich es charmant fände, weil der Start-up-Begriff etwas nach Aufbruch klingendes ausstrahlt.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Auch Unternehmen, die wir in die Kategorie „groß“ eingeordnet haben, charakterisieren sich häufig ebenfalls als mittelständisch geprägt, gründer-/inhaberzentriert, technologisch innovativ und flexibel. Sie unterscheiden sich gegenüber den Start-ups vor allem durch eine lange Tradition und Historie sowie einer sehr guten Ressourcenausstattung. Die Ressourcenausstattung im Hinblick auf Mitarbeiter und Kapital ist – zumindest größtenteils – ein Unterscheidungskriterium zu den klassischen KMUs.

„Inhabergeführtes Unternehmen, [...] „Hidden Champion“. In dem Markt, in dem wir sind, sind wir technologisch vorne mit dabei. Sind dort international tätig, stehen im Wettbewerb natürlich zu allen großen Automatisierungsherstellern. Und wir können auf lange Sicht nur überleben, wenn wir entsprechend innovativ und flexibel sind.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

Neben **Flexibilität** und **Innovationsgeist** stehen in der Regel Werte wie **Zuverlässigkeit**, **Globalität**, **regionale Verankerung** und **Tradition** im Mittelpunkt.

Außerdem fällt auf, dass insbesondere Familienunternehmen, egal welcher Größenordnung, sich klar von börsennotierten Unternehmen abgrenzen. Der Einfluss der Gründerfamilie hat noch große Bedeutung und die Geschichte des Unternehmens wird von den Befragten als deutlich spürbar beschrieben. Die **Tradition** scheint demnach von außerordentlich großer Bedeutung.

„Ein innovatives Familienunternehmen, mit starker schwäbischer Prägung. Man könnte sagen: schwäbisch, global und lange Tradition.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Ich glaube schon, dass wir als Familienunternehmen, mit einer Größe von circa 14.000 Mitarbeitern weltweit, eines der kleineren Unternehmen hier in der Region sind. Wenn ich jetzt beispielsweise an Bosch oder Daimler denke, dann ist es auf jeden Fall so, dass wir als Familienunternehmen eben nicht börsennotiert sind oder nicht abhängig von Geldgebern oder Shareholdern. Wir sind inhabergeführt, und diese Inhaber prägen natürlich auch die Kultur. Und ich glaube auch, dass wir aus der Historie heraus, den Themen, beispielsweise der Globalisierung oder auch dieser grundsätzlichen Herausforderung der Innovationskultur, gut und positiv gegenüberstehen. Ich würde uns durchaus als eines der innovativsten Unternehmen im Maschinenbau bezeichnen, was auch unsere Employer-Branding-Kampagne zeigt. Hier werden mutige, innovative Ideen durchaus wertgeschätzt und auch Raum gegeben.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Wir sind ein Familienunternehmen. Ich komme aus Organisationen, die von der Größe vergleichbar, aber kein Familienunternehmen sind. Und ich spüre schon den Unterschied. Das ist auch kulturprägend in der Organisation. Natürlich haben wir auch Dinge, die gut laufen und Dinge, die nicht gut laufen. Aber ist schon mehr [Zusammenhalt], wie in manch anderen Großunternehmen. Ich glaube, das hält auch viele in der Organisation. Man ist Teil der Familie und das wird auch sehr angenehm gelebt von der Familie. Wenn ich es vergleiche mit anderen, wie wenig Druck... Natürlich müssen wir auch Ergebnisse bringen, aber es ist nicht so, dass die Familie unendlich Geld rauszieht und das Gefühl da ist, man schöpft nur das Unternehmen leer. Ganz im Gegenteil. Also ich habe wirklich das Gefühl, der Familie liegt wahnsinnig viel daran, nachhaltig mit der Organisation zu arbeiten und zu wirtschaften. Das macht was mit dem Umfeld und der Organisation und das prägt sehr angenehm.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Ein verlässlicher Arbeitgeber! Ein Arbeitgeber, der für eine ganze Region steht, ein Arbeitgeber der keine Entlassungen in der Geschichte vorzuweisen hat, abgesehen davon, dass man die Leute irgendwie freiwillig hat gehen lassen mit einer Abfindung. Also ein Arbeitgeber, der doch auch mehr bietet als vielleicht ein Mittelständler, was der Mitarbeiter so bekommen hat, dieses ganze Setting, angefangen von irgendwelchen Gesundheitskursen über ein gutes Rentenpaket.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

„Sie spüren am Standort diese Tradition. Wir haben auch viele neue Gebäude, aber wir haben auch noch viele alte Gebäude. Da ist dieser Geist noch da. Sie spüren es, wenn Sie diese Häuser betreten, die haben wahnsinnig viel Tradition. Ich wünsche mir manchmal zeitreisen zu können, um einfach mal zu sehen, was in dem Haus alles passiert ist. Und das macht wahnsinnig viel aus.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Die Unternehmen und die Gründerfamilien setzten sich bewusst mit der Tradition und mit ihren Werten auseinander. Häufig wird sehr gutes „history management“ betrieben.

Dies führt dazu, dass trotz deutlicher Unterschiede zu einem klassischen mittelständischen Unternehmen (Unternehmensgröße, Wachstums, sehr gute Ressourcenausstattung) das Image und die positiven Attribute des „schwäbischen Mittelständlers“ als Motor der Wirtschaft weiterlebt. Die regionale Verankerung führt einerseits dazu, dass die Geschichte und Tradition nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch in der Region „weitererzählt“ wird. Andererseits führt diese regionale Verankerung auch zu einer starken Mitarbeiterbindung. Man ist stolz Teil dieser Tradition zu sein. Der Umstand, dass verschiedene Familiengenerationen beim gleichen Arbeitgeber tätig sind oder waren sowie die Tatsache, dass es sich meist um langjährige, loyale Mitarbeiter handelt, die maßgebliche Träger dieser Kultur sind, verstärken diese Gefühle.

Aktuelle Herausforderungen der baden-württembergischen Unternehmen

Fachkräftemangel

Als eine der größten Herausforderung jetzt und in der Zukunft gilt der Fachkräftemangel. Auch wenn dies nicht explizit und ausschließlich auf die Digitalisierung zurückzuführen ist und auch von den Unternehmen in seiner Bedeutsamkeit unterschiedlich gewertet wird, so wird über alle Befragten und alle Unternehmensgrößen hinweg klar, dass es zumindest in Bezug auf „*Fachkräfte aus dem IT und Software-Bereich*“ einen großen Bedarf gibt. Am häufigsten wird der Fachkräftemangel von den KMUs angesprochen.

„Die größte Herausforderung für uns? Dass wir gute Fachkräfte auf allen Ebenen bekommen und auch bei uns halten. Das ist sicherlich die größte Herausforderung.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

„Die Hauptbremse unseres Umsatzwachstums ist im Moment der Fachkräftebedarf.“ (Geschäftsführer, großes Unternehmen)

„In unserem Bereich brauchen wir Leute die mitdenken, die sich gerne mit dem Kontext des Kunden beschäftigen und technisch auf der Höhe der Zeit sind. [...] Das ist schwierig, da die hier in Stuttgart ansässigen großen Konzerne sehr viel Geld bezahlen. Gehälter, die wenn man ein Geschäftsmodell hat wie wir, sehr schwer zu finanzieren sind. Das ist die Herausforderung die wir haben.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

Um diese „*high potentials*“ konkurrieren zunächst alle Unternehmen unabhängig von der Branche miteinander, da es sich hier um einen regionalen Wettbewerb handelt. Allerdings zeigen sich in der Dringlichkeit und im Ausmaß des Bedarfs deutliche Unterschiede bei der Unternehmensgröße. Je höher der Bekanntheitsgrad und die finanziellen Mittel des Unternehmens, desto weiter verlagert sich dieser Konkurrenzkampf ins Überregionale, Globale. Daraus lässt sich schließen, dass im „*war of talents*“ persönliche Werte, die Unternehmenskultur und die finanziellen Möglichkeiten der Unternehmen konkurrieren.

„Wir konkurrieren auch mit den Großen hier in der Region.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

„Die gleichen Leute, die sich mit künstlicher Intelligenz auskennen, die sich mit Mechatronik, mit Elektronik, mit Batterien, mit Chemie auskennen, [...] aber auch die Software-Ingenieure - die brauchen gerade alle. Und zwar nicht nur die Autozulieferer, sondern auch die Samsungs und die Dysons und die Apples und die Googles. [...] Und alle streiten sich um die gleichen Mitarbeiter. Insofern scheinen mir, was den Wandel und auch was die Qualifikation der Mitarbei-

ter angeht, die Mitarbeiter das entscheidende Thema zu sein.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Mitarbeiterbindung

Neben der Rekrutierung von neuen Arbeitskräften ist die Mitarbeiterbindung ein wichtiges Thema in Phasen des Fachkräftemangels.

Hier zeigt die Befragung, dass vor allem Start-ups und KMUs generell größere Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter einer bestimmten Altersklasse an ihr Unternehmen zu binden. Sie selbst kommen zu der Einschätzung, dass ab einer bestimmten Lebensphase bzw. einem bestimmten Lebensalter die Mitarbeiter mehr Wert auf Themen wie Arbeitsplatzsicherheit, höheres Einkommen und betriebliche Altersvorsorge legen. Vor allem Start-ups und der kleinere Mittelstand haben häufig nicht die finanziellen Möglichkeiten, um Mitarbeitern ein hohes oder branchenübliches Gehalt zu bezahlen.

„Die Schwierigkeit sehe ich aktuell im Personalmarkt, im Bereich der IT. Das wird schwierig, da gute Leute zu finden, die sich dann auch mit einem Start-up-Gehalt zufriedengeben.“ (Gründer, Start-up)

„Wir konkurrieren hier natürlich mit den ganz Großen. Da können wir die Gehälter nicht zahlen, wir können nicht die soziale Absicherung bieten, die die haben. Daher konkurrieren wir ganz klar auch mit denen. Wir haben aber den Vorteil, alle, die in einem Start-up arbeiten wollen, die sich auf neue Technologien einlassen wollen, die können wir relativ gut rekrutieren. Da haben wir Glück, dass unsere Technologie so neu ist und Glück, dass es hier keinen großen Start-up-Markt gibt.“ (Gründer, Start-up).

„Der Markt ist bewerberzentriert. Im Prinzip muss sich die Firma bei den Leuten bewerben. Und da liegen die Gehaltsspannen weit auseinander. Wir können die Leute definitiv nicht über das Gehalt binden. Aber wir können ihnen ein anderes Arbeitsumfeld bieten als bei einem Großkonzern oder einer Beratungsfirma. [...] Wir schicken die Leute nicht in der Weltgeschichte rum, wir gehen auf ihre Wünsche in Bezug auf das ‚Werkzeug‘ ein, und sie können spannende Sachen machen.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

„Wir versuchen das, was uns auszeichnet, herauszustellen. Kurze Wege, ein spannendes Umfeld, schnelle Entscheidungen. [...] Aber da kommt man eben auch oft an seine Grenzen. Wenn jemand sagt, bei euch bekomme ich 3.500 €, dort bekomme ich aber 4.500 €, dann muss ich sagen, dass ich das nicht bezahlen kann.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

Überwiegend den Start-ups und auch einem Teil des Mittelstands gelingt es jedoch durchaus, die geringeren finanziellen Möglichkeiten über die eigenen Werte und Arbeitsweisen, also über ihre Unternehmenskultur, zu kompensieren.

Denn häufig entsteht die **Arbeitsmotivation**, vor allem bei jungen Mitarbeitern, nicht primär durch monetäre Anreize, sondern durch **Anerkennung**. Dazu gehören ein direktes Feedback und die Wertschätzung der eigenen Leistung, Vertrauen und die Freiheit, eigene Ideen zu verwirklichen, sowie das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zum Endprodukt geleistet zu haben: also eine sinnvolle und sinnhafte Tätigkeit auszuführen.

„Es liegt daran, dass ihre Arbeit Wertschätzung kriegt. Dass sie die Freiheit haben, Sachen umzusetzen, die dann praktisch auch ins Produkt einfließen. Sie sehen, dass was sie gemacht haben, einen Wert für das Unternehmen hat. Und das motiviert extrem. [...] Und ich glaube, gerade in so größeren Unternehmen, da sieht man halt ganz wenig. Man ist so ein kleines Schräubchen in dem Gesamtsystem.“ (Gründer, Start-up)

„Unser Geschäftsführer sagt immer: ‚Unsere Stärke sind die Mitarbeiter‘. Die stellt er in den Vordergrund und das machen wir auch in unserer Kommunikation. Das hat man nicht in jedem Unternehmen, dass Mitarbeiter diese Einsatzbereitschaft und diese Leistung zeigen und auch mitdenken, Know-how und Kompetenzen mit reinbringen!“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

„Wo wir tatsächlich sehr stolz drauf sind, ist, dass wir zwei Data Scientists haben. Einer, der in Heidelberg promoviert hat, und eine Dame, die jetzt gerade ihren Master in Stuttgart abgeschlossen hat. Das heißt, es ist für uns immer verrückt, warum die Leute zu uns kommen. Weil, die könnten woanders das Doppelte verdienen. Aber die kommen trotzdem zu uns. Und da ist die Frage, was motiviert die Leute? Wir haben das auch gefragt, und es ist immer, dass sie die Freiheit haben und sehen, was passiert. Sie können was umsetzen und sie sehen, dass das direkt beim Kunden ankommt. Und das ist das, was sie motiviert.“ (Gründer, Start-up)

Auch die Gründer und Geschäftsführer von Start-ups und KMUs nennen für sich selbst Werte wie Freiheit, Flexibilität und Individualität als Arbeitsmotivation.

„Für mich ist der Gestaltungsspielraum, den ich habe, das Wesentliche. Dass ich nicht in fixe Strukturen eingebunden bin, ich nicht irgendwelche Management-Rituale durchführen muss und 30 Prozent meiner Zeit damit beschäftigt bin, mich gegen irgendwelche Mitbewerber im eigenen Unternehmen durchzusetzen oder immer überlegen zu müssen, mit wem ich Mittagessen gehe. Also der Gestaltungsspielraum ist für mich eine ganz wichtige Sache. Den Handlungsfreiraum zu haben über eine Struktur oder einen Prozess nachzudenken. Und dann das zu machen, was sinnvoll ist, was mir am meisten Nutzen bringt. Und nicht etwas zu tun, weil es sich irgendjemand mal so ausgedacht hat.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

„Die Arbeit muss spannend, abwechslungsreich und individuell sein. [...] Natürlich, wir genießen, dass wir eine relativ freie Zeiteinteilung haben. Das ist der Vorteil von Selbstständigen. Und dass es immer wieder anders ist und dass es immer wieder neue Themen sind. Wir wissen

natürlich, wie die IT funktioniert und wie die technischen Lösungen für die verschiedenen Unternehmensprozesse sein können, aber trotzdem bringt natürlich jedes Geschäftsmodell seine eigenen Regeln mit.“ (Gründer, Start-up)

Zumindest eine Führungskraft eines sehr großen Unternehmens beansprucht explizit Werte wie Freiheit, Eigenständigkeit und Gestaltungsspielraum für sich und weist darauf hin, dass es ihr auch in einem großen Konzern ermöglicht wird. Hier kann natürlich auch die Rolle oder die Funktion ein entscheidendes Merkmal sein.

„Die Möglichkeit selbstständig und eigenständig arbeiten zu können, mich einbringen zu können, sind wesentliche Aspekte. Man bekommt sehr viel Freiraum für die eigenen Themen. Man kann da sehr viel gestalten und bewegen. Es ist nicht nur ein Abarbeiten. Und man kann neue Ideen und Themen einbringen für die es ein offenes Ohr gibt.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Und auch Mitarbeiter von Start-ups und KMUs benennen explizit bestimmte Werte und Möglichkeiten, die ihnen nur eine **Start-up-Kultur** ermöglichen. Sie werden durch das Gefühl motiviert, dass sie sich persönlich weiterentwickeln und einem konstanten Lernprozess unterliegen. Auch die Flexibilität, die Arbeit an die eigenen Bedürfnisse und Lebensphasen anzupassen, wird als wichtiger Motivator genannt. Des Weiteren sind Verantwortung und Mitspracherecht weitere Faktoren, die als besonders motivierend empfunden werden.

„Für mich ist wichtig, dass ich mich selber hier durch die Arbeit weiterentwickle und dass mich der Arbeitgeber dabei unterstützt. Dass ich immer dazu lerne und nicht auf einem Stand hängen bleibe und jeden Tag das Gleiche mache. Und da ich jetzt berufsbegleitend studiere, geht es für mich darum, mich weiterzubilden. Für das Studium erwarte ich einfach, dass der Arbeitgeber so flexibel ist, dass ich das gut hinkriege, auch wenn ich dann in Stress komme mit den Prüfungen. Dass ich mir dann die Zeit dafür nehmen kann und das nicht vernachlässige.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Für mich ist einfach Flexibilität und Verständnis für die Situation, auch für sich ändernde Situationen das Wichtigste. Viel wichtiger als das Gehalt. Und das ist eigentlich so das Grundding, was ich hier erfahre. Und dann natürlich auch Verantwortung, Mitspracherecht und ein gewisses Niveau in meinen Aufgaben. Für viele Dinge gibt es noch keinen Fachmann hier und dann muss man in ganz neue Gewässer, wo man sich noch gar nicht auskennt. Wo auch bisher noch nichts gemacht wurde. Wo es in jedem größeren Unternehmen eine Fachabteilung dafür gibt. Das finde ich spannend und cool. (Mitarbeiter, Start-up)

„Zehn Prozent unserer Arbeitszeit soll für Learning draufgehen. Das heißt, wir haben Zugang

zu sehr, sehr vielen Online-Büchereien, sehr, sehr vielen Online-Kursen, verschiedenen Plattformen, auf denen wir Zugang zu Lernmaterial haben. Wenn wir ein Buch bestellen möchten, wenn wir auf Seminare gehen möchten, dann dürfen wir das immer sagen. Da wird auch sehr drauf geschaut, dass wir zehn Prozent unserer Arbeitszeit für Learning, also Sachen, die wir neu lernen möchten, Sachen in denen wir uns vertiefen möchten, Programmiersprachen, die wir dazu lernen möchten, investieren. Man muss das auch nicht unbedingt begründen, warum man das lernen möchte. Es ist natürlich schön, wenn es das Profil erweitert, aber man darf auch neue Sachen ausprobieren.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Für einen Interviewten war das Fehlen dieser Motivation bzw. die Ignoranz seines ehemaligen Vorgesetzten hinsichtlich seines Innovationsdrangs, seiner Kreativität und seiner Potentiale schließlich der Auslöser, um sich mit einem Start-up selbstständig zu machen. Seiner Meinung nach muss eine Führungskraft die Mitarbeiter motivieren, indem sie auf die individuellen Wünsche eingeht. Erst dadurch kann das Unternehmen vom Potential der Mitarbeiter profitieren.

„Man hört sich [die Wünsche des Mitarbeiters] an, macht aber wirklich Null dafür, dass dieser Wunsch erfüllt wird. Das ist sehr deprimierend und führt dazu, dass man recht schnell diesen Mitarbeiter verliert. Klar kann man nicht jedem Wunsch eines Mitarbeiters nachgehen, aber mir ging es konkret darum, dass ich meine Arbeitsstelle intern etwas anders ausrichten lassen wollte. Mehr in Richtung Innovation, mehr in Richtung Produktentwicklung, mehr raus aus der reinen Entwicklung, mehr rein in das Management. Das wurde nicht angenommen, es wurde sich auch gar nicht drum bemüht.“ (Gründer, Start-up)

Ein wesentliches Merkmal für eine langfristige Mitarbeiterbindung besteht in der **Identifikation mit dem Unternehmen** - die sich in der Regel aus den oben genannten Werten dann ergibt, wenn diese auch spürbar im Arbeitsalltag erlebt werden.

„Ich würde sogar sagen, dass ein überdurchschnittliches Ausmaß an Identifikation und Einsatzbereitschaft da ist. Was man daran sieht, dass, wenn es wirklich vorkommt – und das kommt in unserer Branche durchaus oft vor – dass Arbeitszeiten extrem werden, ein Wochenende durchgearbeitet wird, längere Produktionsreisen anstehen, man private Termine mal zurückstecken muss bzw. absagen muss. Da ist die Bereitschaft letzten Endes immer da. Und es ist eine hohe Identifikation mit dem Produkt am Ende da. Das ist recht dankbar in unserer Branche, weil man am Ende was in der Hand hält, was man vorzeigen kann, wo man selber sein Herzblut, seine Ideen, alles eingebracht hat. Und das schaut man sich später an und kann sagen: ‚Jo, cool, das ist eine runde Sache, die macht Spaß‘. Das führt auch zur Zufriedenheit mit dem Unternehmen, bei dem man arbeitet.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

„Wenn man sich die eine Division anschaut, da sind wir die Nummer 1. Das macht die Leute schon stolz. Insbesondere in diesem Bereich, da hier die größte Historie da ist. Das ist unser

Kerngeschäft, unser Ursprungsgeschäft. Da ist wahnsinnig viel Stolz da.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Vor allem der Mittelstand und die Familienunternehmen sehen die starke Unternehmensidentifikation der Mitarbeiter als ein Vorteil, der häufig in der langen Tradition verankert ist. Andererseits erkennen sie auch die Schwierigkeit der Gewinnung und Bindung neuer, junger Mitarbeiter und suchen nach Wegen die Identifikation der Mitarbeiter zu verstärken.

„Worüber wir immer wieder nachdenken ist, was man noch tun kann, um das Thema Identifikation mit der Firma zu verstärken.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

Ein Unternehmen sieht die Berufsausbildung als bewusste Möglichkeit, die Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Kultur zu erhöhen und eine langfristige Bindung zu schaffen.

„Job-Hopping ist nicht das, was wir wollen und daher drehen wir auch nicht an der Gehaltschraube. Die Seele des Mitarbeiters sollte eigentlich hier bei uns wachsen. Die Kultur sollte wachsen und damit eine Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Mitarbeiter sollten eine gewisse Identität annehmen. Und das vermischen wir, wenn wir sagen, wir würden einen abwerben. Die Leute müssen freiwillig kommen und wir schauen, dass wir die, die wir auf dem Markt nicht bekommen durch die eigene Ausbildung dann hochziehen.“ (Geschäftsführer, großes Unternehmen)

Für Mitarbeiter eines Start-ups ist dies häufig ein noch stärkeres Gefühl, das ein Interviewter mit den Worten *„mit dem Herzen daran hängen“*, beschreibt. Diese besondere persönliche Bindung entwickelt sich, wenn Mitarbeiter den frühen Wachstumsprozess eines Startups miterleben und auch mitbeeinflussen. Diese persönliche Identifikation bindet die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen und führt dazu, dass Werte im Entwicklungsprozess des Unternehmens konserviert werden.

„Dass man diese Werte beibehält und darüber die Mitarbeiter bindet. Ich glaube, dass wenn viele dabeibleiben, dass man davon profitiert. Dass man Leute hat, die mit dem ganzen Ding gewachsen sind und mit dem Herzen daran hängen und die Prozesse kennen. Deswegen steht und fällt das Ganze hier mit dieser Kultur, die wir aufgebaut haben. Mit diesen ganzen nicht-materiellen Benefits, die die Arbeit hier bietet. Wenn man die so beibehält, wird man die Mitarbeiter halten können.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Auch wenn das Unternehmen wächst, dass es trotzdem den Charakter behält, den es gerade hat. Also die gleichen Werte, die gleichen Sachen bieten kann, wenn nicht sogar noch mehr. Aber dass es sich nicht verändert, obwohl es größer wird.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Wertewandel: Andere Lebensphase – andere Werte?

Die sehr großen Unternehmen teilen diese Sichtweise überwiegend. Sie sehen den Fachkräftemangel, nennen ihn bzw. die Mitarbeiterbindung jedoch nicht ganz so häufig als Problem, da sie von sich ändernden Bedürfnissen und Werten in den unterschiedlichen Lebensphasen ausgehen und darin einen Vorteil bzw. eine Stärke ihres Unternehmens sehen.

„Wir haben kein Problem gutes Personal zu bekommen. Wir hören immer wieder, dass in ganz speziellen Bereichen Schwierigkeiten existieren, aber das gilt nicht nur für uns. Ich würde mal behaupten, dass wir ein guter Anziehungspunkt für viele Absolventen sind. Auch wenn irgendwann mal Generation Y und Generation Z die Oberhand in der Gesellschaft bekommen, werden wir nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber sein. Auch diese Leute werden gewisse konservative Werte für sich in Anspruch nehmen wollen. Auch sie werden nach einer verlässlichen Situation streben. Auch sie werden sich ein Haus bauen wollen, und wenn sie das Haus finanzieren, müssen sie einen guten Arbeitgeber vorlegen. Nichtsdestotrotz sehen wir auch, dass viele jungen Menschen nach mehr Flexibilität streben, nach mehr Freiheit, nach mehr Sinn. Der Konzern hat das auch erkannt und geht in die Richtung, dass man die neuen Arbeitswerte implementiert. Das soll aber niemals so sein wie ein Start-up. Dass man völlige Freiheiten lässt und tun und lassen kann, was man möchte. Es soll eine gute Mischung zwischen der alten und

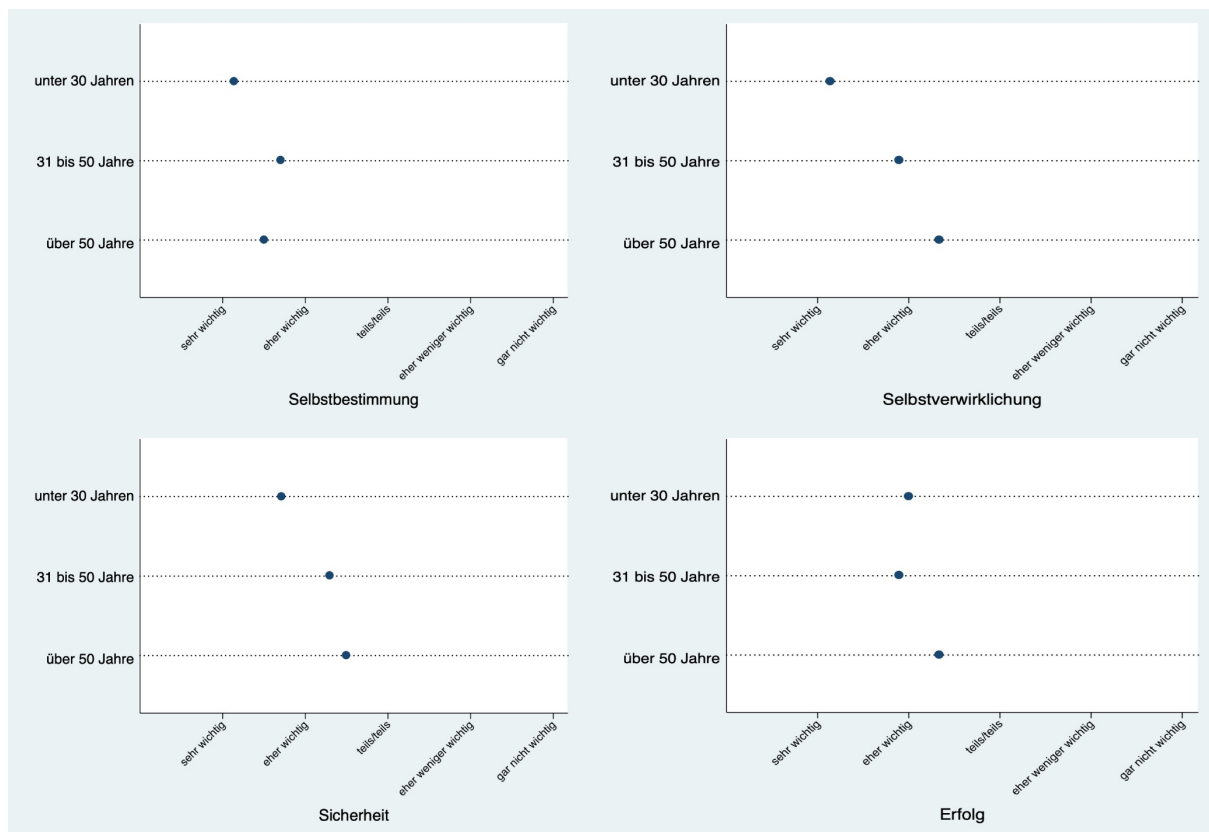


Abbildung 2: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Werte? (eigene Erhebung)

der neuen Welt sein. Man wird sicherlich ein sehr attraktiver Arbeitgeber sein, mit neuen Möglichkeiten, mit mehr Freiheiten, mit mehr Flexibilität, mit neuen Bezahlmodellen, mehr Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, aber auch gleichzeitig eine Verlässlichkeit, eine Sicherheit, eine Langfristigkeit, eine Planbarkeit. Das sind auch Dinge, die für ganz junge Leute, die sich nicht irgendwo binden wollen, irgendwann mal existentiell sein werden und auch irgendwann mal wichtig sein werden. Sobald sie angefangen haben eine Familie zu gründen. Dann werden sie sich Gedanken machen: Es war eine schöne Zeit hier in diesem Start-up, ich habe viele Ideen realisiert, aber ich will doch jetzt mal was Langfristiges, mit einer langen Perspektive. Daher denke ich, dass wir auch in der Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber sein werden.“ (MA, sehr großes Unternehmen)

Diese Einschätzung über veränderte Werte im Laufe des Lebens bzw. ab einer bestimmten Lebensphase wird auch durch unsere quantitative Befragung gestützt.

Die Shell-Jugendstudie (Albert et al. 2015)⁵, in der die Sichtweisen, Stimmungen, Erwartungen, Haltungen und Werte der 12 - 25 Jährigen erfasst werden, kommt zu dem Ergebnis, dass 95% der Befragten das Thema Sicherheit und ein sicherer Arbeitsplatz besonders wichtig ist (Albert et al. 2015: 344ff.). Ein sicheres Beschäftigungsverhältnis gilt außerdem als wichtigstes Kriterium für die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Allerdings dicht gefolgt von ideellen Aspekten, wie eigene Ideen einzubringen (93%) und einer sinnhaften Tätigkeit (90%). Dieses Ergebnis zeigt demnach keinen Wandel der Werte innerhalb eines bestimmten Lebensalters auf, sondern deutet eher darauf hin, dass die jüngste bzw. nachfolgende Generation auf dem Arbeitsmarkt versucht beide Aspekte, nämlich die materielle Absicherung, aber zugleich auch die Erfüllung bestimmter sozialer Ideale, umzusetzen. Insgesamt bestätigen sich unsere Ergebnisse und die Einschätzungen der Unternehmen bezüglich der Mitarbeiterbindung durch die Shell-Jugendstudie.

Integration einer Start-up-Kultur als möglicher Lösungsweg?

Einigen Experten der großen Unternehmen, die das Thema Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung ansprechen und darin eine zukünftige Herausforderung sehen, ist bewusst, dass es eine besondere Start-up-Kultur gibt, mit der sie voraussichtlich künftig um die Fachkräfte konkurrieren müssen.

„Bei den Software-Entwicklungsthemen sind das junge Truppen unter 30 und die haben eine eigene Kultur in gewisser Form. Denen ist ganz arg wichtig, dass sie wirklich alle in einem Büro zusammensitzen, das kann noch so eng werden. [...] Diese Verbundenheit, auch über den Job hinaus, dass sie kreativ sein können, dass sie mitgestalten können, [...] diese Mentalität, die man Start-ups nachsagt.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

⁵ Die Ergebnisse der Studie 2015 (Geburtsjahrgänge 1990-2003) beinhaltet somit Einflüsse der Generation Y und der Generation Z.

Sie bemühen sich daher in bestimmten Bereichen den Mitarbeitern eine solche Start-up-Kultur/Start-up-Mentalität bieten zu können. Doch wie genau sieht diese Start-up-Kultur aus?

1) Teamspirit/Gemeinschaft

Häufig vermitteln Start-ups den Eindruck einer großen Familie bzw. einer eingeschworenen Gemeinschaft. Die Kollegen werden als Freunde bezeichnet und es gibt regelmäßige gemeinsame Events an Samstagen, zu denen zum Teil auch Partner oder Familienangehörige eingeladen sind. Es findet eine starke Vermischung von Privatem und Beruflichem statt. Dies könnte man auch gegenläufig zum Wertetrend „Work-Life-Balance“ verstehen, zumindest im Hinblick auf die großen Konzerne, die unter einer Work-Life-Balance Angebote zum flexiblen Arbeiten anpreisen, die Arbeitszeiten bewusst beschränken und die Erreichbarkeit im Urlaub oder an den Wochenenden durch die Löschung von E-Mails durchzusetzen versuchen.

Start-ups und kleine Unternehmen schaffen diese Vereinbarkeit scheinbar überwiegend in Form der freundschaftlichen Zusammenarbeit und einer familiären Atmosphäre.

„Ein Unternehmen, was so klein ist wie das Unsrige, ermöglicht es Arbeitsplätze und ein Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass jeder so mitwirken kann, dass er sich wohlfühlt. Und dass die Zeit, die man in seinem Büro verbringt, auch Quality-time ist.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Auch in den gemeinsamen Unternehmungen und der gemeinsamen Freizeitgestaltung wird deutlich, dass die Beziehungen über das Berufliche hinausgehen.

„Wir haben einen wöchentlichen Jour Fixe. Und da spricht man auch über gemeinsame Team-Dinge, was die Freizeit angeht. Zum Beispiel über das Team-Essen. Da haben wir dann auch eine Vorschlagsbox. Da wird dann gelost, ob man essen geht, ob jemand was kocht, ob man noch einen Nachtisch holt oder so. Und dann eben Team-Events. Also wir waren auf dem Cannstatter Volksfest, wir waren in der Sprungbude, Escape-Games, was haben wir sonst noch gemacht? Da ist eigentlich schon fast jeden Monat etwas. Dann natürlich Weihnachtsfeiern, Sommerfeste, wo alle unsere Verwandten oder Freunde auch kommen durften. Also drei Mitarbeiterinnen hatten auch ihre Kinder mit dabei, für die haben wir dann auch Luftballons und Malzeug hergerichtet. Das kommt echt gut an. Für mich ist es halt wirklich auch so, dass die Leute auf eine gewisse Weise meine Freunde sind, weil wir eben diese freundschaftliche Atmosphäre haben. Auch zu den Geschäftsführern. Wenn ich da samstags hingeh, da freue ich mich echt drauf.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Viele, viele Teamveranstaltungen. Im Winter hatten wir die Winterhütte mit Ski fahren, in

zwei Wochen fahren wir auf die Sommerhütte zusammen. Dann haben wir jeden Freitag das KBS. Da kochen zwei Teammitglieder zusammen, meistens zwei Teammitglieder, die sich eigentlich nicht in derselben Abteilung befinden, sondern abteilungsübergreifend, und dann essen alle zusammen. [...] Wir haben eigentlich auch recht viele Abende zusammen, die wir hier verbringen. Nach dem Monatsmeeting ist immer noch ein Get Together. Also wir sitzen dann bis spät abends hier. Da wir alle relativ im selben Alter sind, passt das eigentlich auch. Es ist eine sehr lockere Stimmung.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Wir nehmen einmal im Jahr an dem Firmenlauf hier in der Stadt teil. Und wir machen auch einmal im Jahr ein gemeinsames Event. Ein Jahr nur das Team und im nächsten Jahr mit Partnern und Kindern, also mit der Family. Wir machen auch immer wieder Feste, wenn es was zu feiern gibt. Wenn ein Release da war oder ein Projekt erfolgreich war. Ich war jetzt mit meinem Projektteam Kart fahren und danach noch Zusammensitzen im Biergarten.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

„Institutionalisiert gibt es vergleichsweise wenig. Das sind sehr spontane Aktionen. Was immer wieder passiert ist, dass wir uns über eine WhatsApp-Gruppe zum Kino-Abend verabreden. Solche Aktionen passieren tatsächlich öfter, die dann nicht organisiert sind. Was wir auch immer wieder machen ist zusammen Grillen, Fußballspiele zusammen schauen und natürlich eine Weihnachtsfeier machen. Das ist das, was wir organisieren und alles andere ist spontan. Woran wir dann auch merken, dass wir uns auch als Menschen mögen. Das ist viel schöner, wenn die Initiative nicht von uns ausgeht, sondern wenn ein Kollege sagt ‚Wollen wir in den Film gehen oder was gemeinsam unternehmen?‘ Kein verordnetes Vergnügen von uns. Das finde ich eigentlich cooler, wenn es aus dem Kollegenkreis heraus kommt. Dann ist es aber so, dass wir es natürlich unterstützen und die Sache spendieren oder uns mit reinhängen. Aber finde ich immer cooler, wenn das von den Kollegen kommt und die da Lust drauf haben. Weil wir dann auch spüren, hier stimmt es menschlich. Insbesondere wenn man als Arbeitgeber gefragt wird, ob man mitmacht.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Diese familiäre Kultur und die Gemeinschaftserlebnisse sind freiwillig gehalten. Allerdings wurde in den Interviews zwischen den Zeilen deutlich, dass eine regelmäßige Teilnahme bzw. Spaß an den gemeinsamen Unternehmungen von den Kollegen erwartet oder gar vorausgesetzt wird bzw. die Mitarbeiter sich gar nicht vorstellen können, warum jemand nicht teilnehmen möchte. Mitarbeiter, die sich in einer anderen „Lebensphase“ befinden, fallen schnell aus diesen informellen Strukturen heraus.

Auch der Mittelstand beschreibt sich häufig familiär und die Mitarbeiter pflegen private Kontakte und Freundschaften. Allerdings zeigt sich mit zunehmender Unternehmensgröße und Unternehmensalter, dass es weniger vom Unternehmen geplante Gemeinschaftserlebnisse gibt. Diese erfolgen unregelmäßiger.

Gemeinsame Veranstaltungen und Erlebnisse werden auch schwieriger, wenn die Altersstruktur der Mitarbeiter sehr unterschiedlich ist.

„Ein kleiner Koch-Club, den wir hier im Büro haben. Wir sind acht Leute. Den gab es schon als ich kam, vor vielen Jahren. Und es gibt viele Kollegen, die miteinander einmal in der Woche Joggen gehen und auch zusammen auf Stadtläufe gehen. [...] Dann haben wir schon Freizeitaktivitäten, die miteinander gemacht werden, oder zusammen Essen gehen. Ein Kollege hat zum Beispiel einen Nebenjob als DJ, da geht man schon mal zusammen am Freitagabend in irgendeinen Schuppen zum Tanzen oder Musik hören.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

„Wir haben relativ viele Freizeitaktivitäten, die wir fördern. Wir haben Sportgruppen, wo wir den Sportplatz bereitstellen. Wir haben bei uns hier am Gebäude jetzt ein Basketballfeld aufgebaut. Es gibt Jogginggruppen, es gibt einen Fitnessraum bei uns, es gibt jetzt Mobilitätsaktivitäten zum Fördern von Umsteigen auf ÖPNV. Und dann gibt es immer wieder Events, wo man sich trifft. Es gibt Teamevents zum gemeinsamen Grillen oder Bowlen gehen. Häufig von den Mitarbeitern selber initiiert. Natürlich gibt es dann auch größere Events. Wir hatten jetzt im Frühjahr ein Get-Connected-Festival, wo wir Kunden, Lieferanten und die Mitarbeiter zusammengebracht haben. Wir bespielten das ganze Haus, machten Workshops, hatten Vorträge von größeren Unternehmen, und abends kamen dann eine Band und ein Poetryslammer.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

„Es gab immer Betriebsfeiern im Sommer, da wurden auch immer unsere Rentnerinnen und Rentner eingeladen. Da die Jugend nicht so auf abendliche Grillfeten steht, haben wir einen Brunch daraus gemacht. [...] Aber viele der Jüngeren kommen nur für zwei Stunden und gehen dann wieder. Diese gemeinsame Kultur, dass man da was aufführt, ein Lied oder ein Gedicht bastelt, das war früher hier der Wahnsinn. Was wir hier für Darbietungen hatten. Diese Kultur ist vorbei. Das gibt es eigentlich heute nicht mehr.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

Allerdings wird im letzten Zitat deutlich, dass es eine Zeit gab – in der das Unternehmen noch deutlich jünger war –, in der es häufiger, in anderer Form und mit mehr Engagement zu Gemeinschaftserlebnissen kam.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen drückt sich das Gemeinschaftsgefühl und der Teamspirit häufig in der privaten Kommunikation und in einem freundschaftlichen Näheverhältnis bzw. Umgang miteinander aus.

„Da gibt es auch Probleme, da knirscht es auch, gar keine Frage. Aber es ist so eine familiäre Atmosphäre und ein so naher Austausch da, dass wir natürlich auch als diejenigen, die den Laden betreiben, jederzeit das Gefühl haben, mitzubekommen, wie geht es unseren Mitarbeitern, wie geht es uns untereinander miteinander. Das ist permanent, ohne dass man dafür jetzt einen jährlichen Termin ansetzen muss, um mal die Frage zu stellen ‚Wie geht es dir eigentlich?‘. Die

stellt man sich sehr ernsthaft morgens, wenn man sich in die Augen schaut und bekommt auch mit, geht es dem wirklich gut oder nicht. Weil es sehr, sehr persönlich ist.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

„Wir sind ein ‚Frauenunternehmen‘, weil wir sehr sozial orientiert sind. Wenn ein Kollege traurig guckt, wird er schon angesprochen. Natürlich sind da die Männer eher so, dass sie da nicht drüber reden wollen oder nur, wenn man sie im stillen Kämmerlein anspricht. Die meisten Frauen, wenn man sich auch lang kennt wie wir, sind sehr offen. Da redet man sich schon einiges von der Seele und dann kann man auch nach Lösungen suchen. Mal eine Adresse rausfinden oder wo anrufen und fragen, was man da von der Firmenseite aus machen könnte. Also so weiche Faktoren, die müssten wir jetzt nicht machen, aber wenn man das weiß, dann hilft man sich.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

„Für uns ist wichtig, dass wir eine offene Unternehmenskultur haben, dass wir ehrlich miteinander umgehen, partnerschaftlich. Dieses Thema Partnerschaft sehe ich, sowohl im Innenverhältnis mit Mitarbeitern, als auch zu Kunden, als auch zu Lieferanten, also das ist bei uns gelebte Philosophie. Wir helfen auch Mitarbeitern, wenn sie finanzielle Probleme haben. Da ist es so, dass wir unter die Arme greifen.“ (Geschäftsleiter, Mittelstand)

„Jeder Mitarbeiter kann zu jedem kommen. Wir haben offene Türen. Das geht in der Regel unkompliziert. Letztes Wochenende hat einer nach einem Kredit gefragt, dann haben wir das am gleichen Tag gemacht. Da muss man dann nicht drei Wochen warten, bis man einen Termin kriegt. Das hat keinen Wert. So sind wir nicht. Das würde die Mitarbeiter nur frustrieren.“ (Geschäftsführer, großes Unternehmen)

Zunehmende Unternehmensgröße führt laut unserer Befragung dazu, dass die Gemeinschaftserlebnisse sowie das persönliche und private Miteinander immer weiter sinken. Vor allem die großen Unternehmen bieten zwar Betriebs- und Weihnachtsfeiern, darüber hinaus auch Betriebssport u.ä. an, dies findet dann jedoch meist in kleinen Gruppen statt, d.h. die Abteilungen, Teams etc. bleiben unter sich.

„Es gibt natürlich immer wieder Veranstaltungen. Die 150-Jahr-Feier oder letztes Jahr hatten alle Zentralbereiche eine gemeinsame Weihnachtsfeier. Das gibt es immer wieder, aber nicht in großer Regelmäßigkeit. Wir denken schon sehr stark in Divisionen.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Während in sehr großen Unternehmen schon die Abteilungen, Bereiche oder Teams unter sich bleiben, fällt insbesondere die „Trennung“ von Arbeitern und Angestellten, Produktion und Verwaltung etc. auf. Diese Unterscheidung wird teilweise auch schon bei mittelständischen Unternehmen vorgenommen. Wenn sich der Arbeitsplatz und das tatsächliche „Tun“ stark unterscheiden, dann scheint dies die Mitarbeiter zu trennen.

„Das gibt es immer wieder. Da macht jeder was für sich oder jeder Bereich oder jedes Werk oder jede Landesorganisation. Die kommen dann zu irgendwelchen Events zusammen und feiern. Ich habe aber selten oder eigentlich noch nie erlebt, dass jetzt Arbeiter, irgendwie mit den Controllern oder so zusammenkommen. Da habe ich jetzt kein Format gesehen.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

2) Symbole und Artefakte

Nach Edgar Schein zählen u.a. der Unternehmensname, die Architektur und der Kleidungsstil, aber auch bestimmte Rituale zu den Artefakten. In diese Studie fließen daher die Beobachtungen und Eindrücke der Interviewer in den Geschäftsräumen der Unternehmen mit ein.

Neben den gemeinsamen Unternehmungen und Erlebnissen hat die Befragung gezeigt, dass in allen Start-ups und kleinen Unternehmen **kostenlose Getränke und Snacks** für die Mitarbeiter bereitgestellt werden.

„Dass Mitarbeiter kostenlosen Zugang haben zu Wasser, Kaffee und Tee und auch Snacks, wie Obst und Gemüse. Da bin ich vielleicht ein bisschen verwöhnt, aber das gehört meiner Meinung nach auch dazu.“ (Gründer, Start-up)

Dieses Kulturmerkmal wird dadurch ergänzt, dass auch die **Räumlichkeiten** größtenteils den familiären bzw. freundschaftlichen Verhältnissen angepasst sind. Auffallend war bei den Interviews, dass sich die Räumlichkeiten sowie die Einrichtungen der Start-ups und kleinen Unternehmen massiv von denen etablierter Unternehmen unterscheiden. Und diese Räumlichkeiten, die in der Regel keine klassisch funktionalen Bürogebäude sind, sind sehr bewusst so gewählt und eingerichtet.

„[Der Umzug] ist die nächste Zäsur, die kommen wird. Aus einer Hinterhof-Kultur eine etwas repräsentativere, mir fast Angst machend schick anmutende Situation zu schaffen. Die aber auch für uns eine mentale Veränderung herbeiführen wird. Also wir tun diesen Schritt nicht nur, um unseren Kunden gegenüber repräsentativer zu werden. Das ist ein Aspekt. Aber diese [Berliner] Hinterhof-Kultur ist etwas, was wir uns bislang auf die Fahne geschrieben haben. Davon verabschieden wir uns jetzt ein Stück weit, weil wir durchaus merken, dass wir dem entwachsen sind. Was damit zu tun hat, dass wir selber älter werden und das Umfeld auch ein bisschen mitreifen muss. Und da verändern wir uns und hoffen, oder spüren jetzt auch schon, dass das für unsere Mitarbeiter und auch für die Kultur im Unternehmen Veränderung mit sich bringen wird. [...] Ich glaube nicht, dass es egal ist, wo man sitzt, an welchem Tisch und in welchem Umfeld. Das ist auch mein Zuhause, das schaffe ich mir. Da ist es auch nicht egal, wo

meine Couch steht oder wo der Kühlschrank steht und was da drin ist. Und das gilt auf der Arbeit natürlich ganz genauso.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Die **Büros und Räume** erinnern häufig an eine Wohnung oder eine Wohngemeinschaft. Es gibt fast ausschließlich Großraumbüros, viele kleinere Besprechungsräume und Sofaecken. Das Badezimmer/WC ist oftmals auch mit Waschmaschine/Dusche usw. ausgestattet. Die Küche gilt als Gemeinschaftsraum für gemeinsames Kochen und ist sehr häufig mit hochwertigen Kaffeemaschinen ausgestattet.

„Nicht nur wir und die Kollegen, sondern auch die Kunden spiegeln uns, dass sie gerne zu uns kommen, weil es so eine Wohlfühlatmosphäre hat. Wenn man bei uns in der Besprechungsküche sitzt, hat das so was Niederschwelliges, so was zum Ankommen, so was Gemütliches. So wie man gerne wohnen würde. Und das ist was, was unsere Kultur prägt. Wir sind nicht nur Arbeitsort, sondern wollen auch Lebensraum sein.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Ist die Küche nicht ganz so groß, gibt es zusätzlich einen sehr großen Gemeinschaftsraum mit einem entsprechend großen Tisch. Hier finden die regelmäßigen Treffen in Form von „Jour Fixe“ oder „Dailies“ sowie die gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Oftmals gibt es auch ein „Spielezimmer“ oder eine „Spielecke“ mit Fernseher, Kicker, Dart, Play Station o.ä.

„Wir haben unser Spielzimmer mit zwei Fraktionen: Es gibt die Dart- und die Kicker-Fraktion. Es ist schon fast ein festes Ritual, dass nach dem Mittagessen gekickert und gedartet wird. Je nachdem, wie die Kombination ist.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

Die Räume sind modern ausgestattet, Bilder und Dekoration sind persönlich gehalten. Teilweise gibt es Balkone oder kleine Hinterhöfe, was von einem Befragten augenzwinkernd mit „für einen Berliner Start-up-Flair“ kommentiert wurde.

Auffallend war außerdem, dass mehr als die Hälfte der Start-ups Urlaubspostkarten und/oder Fotos der Mitarbeiter in den **Gemeinschaftsräumen** aufhängen und sammeln. Zudem fanden sich in den Büros an den Wänden und an den Schreibtischen sehr viele bunte Post-its. Die Postkarten gelten in Zeiten der sozialen Medien als eine Besonderheit, vor allem für die junge Generation. Hierüber soll die große Verbundenheit zum Unternehmen und den Kollegen ausgedrückt werden. Die handgeschriebenen To-Do-Listen in Form von Post-its überraschen auf den ersten Blick. In Verbindung mit den Besprechungen und Absprachen, die in aller Regel face-to-face gehalten werden, passen sie jedoch wieder zum Arbeitsalltag.

Die Befragten der Start-ups und kleineren Unternehmen hatten großes Interesse daran, dass die Interviews persönlich stattfanden, die Räumlichkeiten zu präsentieren und das

Unternehmen vorzustellen. Mit zunehmender Unternehmensgröße fanden die Interviews häufiger telefonisch statt und entsprachen einem klassischen Geschäftstermin.

Die Mitarbeiter und Befragten waren allesamt sehr offen, herzlich und (gast-)freundlich. Es wurde zu keiner Zeit der Eindruck vermittelt, dass man sie durch das Interview von der eigentlichen Arbeit abhält. Wenn das Interview nicht mit dem oder den Gründern geführt wurde, sondern durch die Mitarbeiter, wurden wir im Anschluss an das Interview dem Gründer vorgestellt.

Der **Kleidungsstil** der Mitarbeiter ist sehr lässig und casual, jedoch gepflegt und modern. Neben den familiären Assoziationen vermitteln die Räume auch Offenheit, Transparenz und Nähe. Zu den unterschiedlichsten Interviewzeiten waren die Arbeitsplätze immer nur halb besetzt, was mit den sehr flexiblen Arbeitszeiten begründet wurde.

Fast alle Start-ups und kleine Unternehmen unserer empirischen Studie wurden von Teams, also mindestens zwei Gründern, ins Leben gerufen. Dabei finden sich in lediglich zwei Unternehmen zwei (Mit-)Gründerinnen.

Während die männliche Dominanz in Bezug auf die Gründungs- und Führungspersonal keine Besonderheit im Vergleich zum Mittelstand und den großen Unternehmen ist, so stellt die **Teamgründung** durchaus ein Unterscheidungsmerkmal zu den Gründern des heutigen Mittelstands bzw. den Familienunternehmen unserer Befragung dar. Bestätigt wird dies durch wissenschaftliche Studien, die seit den 70er Jahren zeigen, dass Teamgründungen vor allem bei Software- und High-Tech-Unternehmen – trotz einiger Nachteile wie höheres Konfliktpotenzial, längere Entscheidungswege und höhere Personalkosten – insgesamt erfolgreicher verlaufen. In Militzer-Horstmann (2018: 35ff.) findet sich ein Überblick über die wichtigsten quantitativen und qualitativen Studien zum Erfolg kollektiver Unternehmensgründungen.

Eng damit verbunden ist auch die Namensgebung der Start-ups und kleinen Unternehmen, die noch verhältnismäßig jung sind. Die traditionsreichen KMUs tragen sehr häufig den Gründernamen, also einen Familiennamen. Die Start-ups haben in der Regel Namen, die entweder auf dem jeweiligen Tätigkeitsfeld basieren oder aber auf einer persönlichen Assoziation beruhen.

„Natürlich ist es ein kurioser Eigenname, den man erstmal mit nichts verbinden kann, der Assoziationen weckt, aber genau deshalb eine Nachfrage provoziert. Und der tatsächlich zu einer Art Typbezeichnung [für uns] wurde.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

3) Hohe Kommunikations-/Beziehungsdichte

Wie bereits bei den Gemeinschaftsergebnissen angedeutet, zeichnen sich Start-ups häufig durch eine hohe Kommunikations- und Beziehungsdichte aus. Durch die familiäre und freundschaftliche Bindung liegt dies nahe. Allerdings kann es auch dazu führen, dass sich die sachliche und private Ebene vermischen.

„Die kumpelhafte Männer-WG. So kann man sich die Kommunikationskultur bei uns vorstellen. Aber das darf sich eigentlich nicht mit der Sachebene vermischen, wenn man über ein Feedback zur Arbeit oder über ein Projekt spricht. Da muss eigentlich immer glasklar sein, was jetzt wirklich ernst gemeint ist. Da muss man sich drauf verlassen können, dass der andere einem die Dinge genauso benennt, wie er sie meint. Und nicht wie sie am Witzigsten beim Gegenüber ankommen. Wenn wir Team-Tage haben oder Workshops, wo wir rausgehen und uns einfach mal Zeit nehmen, unser Geschäft zu betrachten, wo wir über Zahlen miteinander sprechen, über Entwicklungen, das Jahr Revue passieren lassen, da ist Ironie-Verbot. Wir sagen: ‚Solange wir hier sitzen und über unsere Arbeit reflektieren, meine ich alles exakt so, wie ich es sage. Es gibt keinen Sarkasmus, keine Ironie, keine Pointen.‘“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Es wird häufiger direkt über kurze Kommunikationswege miteinander kommuniziert. Das bedeutet, es wird über Vorschläge diskutiert und es wird dem anderen sofort Feedback gegeben.

„Ich komme selbst aus der Software Branche und habe da viel im Bereich agile Software-Entwicklung gelernt. Das ist eine agile Kultur und angelehnt an diese Kultur arbeiten wir auch. Wir [drei Gründer] reden zu dritt, wir haben nur ein Büro, wo wir uns alle gegenseitig gegenüberstehen oder sitzen. Das heißt, es gibt keine langen Wege um Feedback zu geben. Generell ist es so, dass ich die Vision habe, wo wollen wir hin. Und dennoch schauen wir immer, was ist der Stand. Ich werde dann manchmal runtergeholt, dass ich zu visionär bin. Weil es Grenzen gibt, die kann man einfach nicht überwinden, noch nicht. Das ist aber auch ganz gut. Wir sind zu dritt, das ist alles auf Augenhöhe, da ist keine Hierarchie drin, jeder kann gleichbestimmt entscheiden. Und keine langen Kommunikationswege. Also sehr direkt, sehr schnell und vor allem auch sehr agil.“ (Gründer, Start-up)

Die Kommunikation ist direkt und informell. Sie ist durch ein hohes Maß an Offenheit geprägt, sodass jeder Mitarbeiter über aktuelle interne Themen informiert ist und jeder Mitarbeiter hat regelmäßig direkten Kontakt mit dem Geschäftsführer.

„Sehr offen, sehr direkt, sehr regelmäßig. Also ich weiß eigentlich immer, was im Unternehmen gerade vorgeht oder was es antreibt. Auch größere strategische Entscheidungen werden manchmal im Jour Fixe besprochen. [...] Und ich glaube jeder, der was Persönliches hat, sagt das den Leuten ganz direkt und auch der Geschäftsführung.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Wenn ich sehe, er ist gerade irgendwo, wo er gerade nicht unbedingt gestört werden will, dann schreibe ich ihm kurz. Aber ansonsten läuft alles Face-to-Face.“ (Mitarbeiter, Start-up)

In unserer quantitativen Befragung zeigt sich, dass besonders den jungen Leuten diese

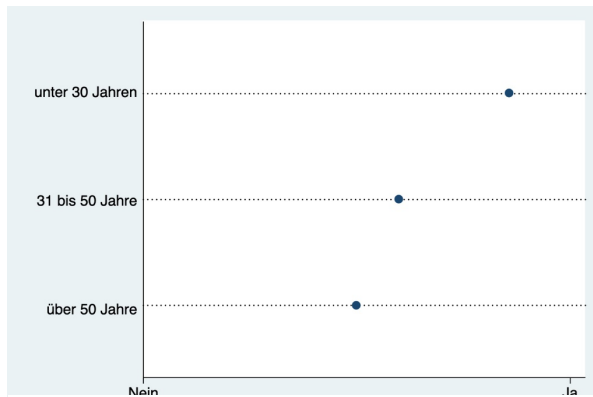


Abbildung 3: Auf welche Aspekte legen Sie im Berufsalltag besonderen wert? (eigene Erhebung)

Offenheit in der Kommunikation und der persönlichen Beziehung wichtig ist. Auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen zeichnen sich durch eine überwiegend persönliche und offene Kommunikation aus.

„Was mir ganz wichtig ist, ist ein offenes Coaching-Modell. Wir haben verschiedene Themengebiete, die in der Geschäftsführung aufgesetzt sind, aber auch in den Projektteams, dass die Leute sich miteinander zusammensetzen. Stichwort Peer-Programming: dass sich zwei Leute an ein Problem setzen und man voneinander lernt. Ganz wichtige Geschichte! Und wenn jemand ein Problem hat, kann er immer direkt auf uns zukommen. Also das ist eine ganz wichtige, auch kulturbezogene Geschichte. Und dann nehmen wir uns auch sehr zeitnah Zeit.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

„Es gibt Teambesprechungen, wo wir alle hierher holen oder wo wir runtergehen. Es ist immer was anderes, sich vor Ort was anzugucken als es zentral zu machen. Aber ich merke, es geht nix über eine gesprochene Kommunikation. Wir haben im Unternehmen 19 unterschiedliche Kulturen und Nationalitäten. Natürlich sind die teilweise deutsche Staatsbürger, haben aber alle eine andere Erziehung, Kultur und sprechen ein anderes Deutsch. Wir haben auch schon ein paar lustige Situationen gehabt. Aber egal wie perfekt deutsch sie sprechen, manchmal steckt hinter bestimmten Wörtern eine andere Bedeutung oder Erklärung. Wenn ich alles nur per Kurzmeldung, E-Mail mache und nicht sehe, wie der andere bei der Wortwahl guckt, kann es - oder ist es auch schon - zu nicht so schönen Missverständnissen gekommen. Wenn ich jemanden vis-à-vis habe oder auch am Telefon, kann ich sofort nachfassen, kann ich es relativieren, kann auf eine Emotion eingehen. Da nutzen mir alle Smileys nix, die ich in einer E-Mail einarbeite. Es geht vermeintlich schneller. Wenn ich aber die Zeit zusammenrechne, die ich brauche, um Missverständnisse auszubügeln, dauert es genauso lang.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

Neue (Arbeits-)Werte

Ein weiteres Spannungsfeld, das von den Befragten der qualitativen Studie benannt wird, ist ein Wertekonflikt, der aufgrund der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen in den Unternehmen aufflammt. Konkret benannt wird dabei ein unterschiedliches Verständnis von Bindung und Flexibilität. Anders ausgedrückt, den jungen Mitarbeitern wird eine **dosierte bzw. geringere Bindungsbereitschaft** unterstellt und es wird eine höhere **Flexibilität** in Bezug auf den Arbeitsplatzwechsel gefordert.

„Wir müssen immer noch weiter dran arbeiten, dass wir die Fluktuationsquote möglichst niedrig halten, wohlwissend aber, dass das heute normal ist. [...] Die Jüngeren, die sagen, spätestens nach fünf Jahren muss man das Unternehmen schon wechseln, weil sonst kann man sich mit seinem Lebenslauf nicht mehr zeigen. Also das merken wir gerade bei den Jüngeren, dass die viel, viel wechselwilliger sind. Dieses klassische ‚ich bleibe mein Leben lang bei einem Unternehmen‘ ist aus meiner Sicht momentan sehr reduziert. Also das erleben wir nicht mehr.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

„Diese jungen Menschen, die werden sicherlich eine gewisse Zeit sehr glücklich sein mit dieser Start-up-Welt, mit dosierten Bindungen und so weiter.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

In diesen Zitaten wird deutlich, dass es Probleme bei der Mitarbeiterbindung von jüngeren Mitarbeitern gibt. Diese Problematik wird jedoch von den Unternehmen unterschiedlich bewertet. Während die Start-ups und Unternehmen aus der Softwarebranche die Fluktuation, also den Arbeitsplatzwechsel der Mitarbeiter, als selbstverständlich hinnehmen, zeigen sich die mittelständischen und auch die größeren (Familien-)Unternehmen in der Befragung eher enttäuscht. Sie bemängeln dieses Verhalten und schließen daraus eine **geringe oder fehlende Loyalität** der jüngeren Generation gegenüber ihrem Arbeitgeber.

„Bei einer Mitarbeiterbefragung hat unsere junge Generation das Wort ‚Loyalität‘, das Teil unseres Leitbilds ist, sehr stark in den Hintergrund gerückt.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

Dies bestätigt sich auch in der Forschung zur Generation Z sowie in unserer quantitativen Befragung. Diese sehr junge Generation will sich immer weniger an Unternehmen und Marken binden (Scholz 2018).

Ein weiterer Wertekonflikt zwischen den Generationen ist die mangelnde Flexibilität der jüngeren Mitarbeiter in Bezug auf die Mobilität.

„Es gibt Kollegen, die ins Ausland gehen. Mal dort auf eine Montage, mal nach China oder mal nach Amerika fliegen, um dort eine Maschine einzurichten. Wobei interessanterweise der junge Kollege... Da haben wir mitbekommen, der will das nicht. Dem ist schon eine Montage in Nürnberg zu viel. Der möchte nur hier sein Ding machen und fertig.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

„Gerade bei den nachkommenden Generationen wird dieses ‚Ich bin überall auf der Welt und ich lebe aus dem Koffer‘ nicht mehr so positiv gesehen.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

„Ich ziehe gerade mit meiner Freundin zusammen und das ist natürlich auch ein Kriterium. Also den Job, den ich mir dann irgendwann mal vorstelle, ist letztendlich schon an diesen Ort gebunden. Jetzt nicht konkret an diesen Ort, aber in dieser Region hier sollte er schon sein. [...] Ich bin eigentlich relativ flexibel. Aber es sollte schon so ein bisschen in der Nähe sein. Ansonsten eben auch diese eigene Verantwortlichkeit, die ich vorhin angesprochen hatte, und diese Freiheit, auf ein Ziel hinzuarbeiten oder hinarbeiten zu können, das finde ich auf jeden Fall wichtig. Und auch Flexibilität würde mir da noch einfallen, dass man auch mal freitags sagen kann: ‚Hey, ich habe jetzt heute keinen Nerv mehr, wenn es dumm läuft zwei Stunden in einem Stau zu stehen. Ich mache heute früher Schluss.‘“

(Mitarbeiter, Start-up)

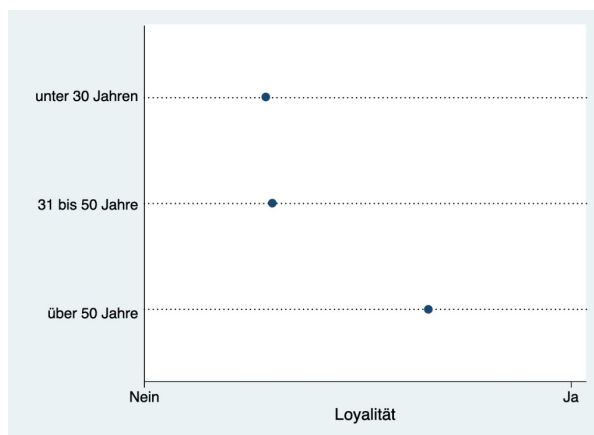


Abbildung 4: Auf welche Aspekte legen Sie im Berufsalltag besonderen wert? (eigene Erhebung)

Die Zitate zeigen, dass den unterschiedlichen Generationen unterschiedliche Werte zugeschrieben werden. Darüber hinaus werden diese Werte auch unterschiedlich beurteilt.

Besonders deutlich wird dies am Wert „Flexibilität“, der einerseits als einer der wichtigsten Werte der neuen Arbeitswelt gilt und zudem Teil des agilen Mindsets ist. Allgemein wird er auch als bedeutsamer Wert der jungen Generation auf dem Arbeitsmarkt verstanden. Für 80% der Befragten ist laut der aktuellen Shell-Jugendstudie (Albert et al. 2015: 361f.) Flexibilität wichtig. Flexibilität bedeutet jedoch, dass sie ihre Arbeitszeit

kurzfristig an ihre eigenen Bedürfnisse (z.B. Familie, Kinder) anpassen können. Dies bestätigt unser Ergebnis im Hinblick auf eine Wertediskrepanz zwischen den Generationen bzw. auf das unterschiedliche Verständnis von Flexibilität. Denn zwei Drittel der Befragten, insbesondere Frauen, legen zugleich viel Wert auf die Planbarkeit der Arbeitszeiten (Albert et al. 2015: 362f.). Auch hier zeigt sich ein eingeschränktes bzw. unterschiedliches Verständnis von Flexibilität. Es scheint, dass die jungen Mitarbeiter Flexibilität vom Arbeitgeber erwarten, jedoch eine deutlich geringere Bereitschaft aufweisen, wenn es darum geht, dass sie selbst flexibel sein müssen. Und es weist außerdem auf eine Diskrepanz zwischen der Generation Y und Generation Z hin. Die Generation Z zeigt deutlich weniger Interesse an Flexibilität und flexiblen Arbeitszeiten als die Generation Y (Scholz 2018).

Daher ist es notwendig, diesen Wert genauer zu definieren. Denn sowohl von Führungskräften und Mitarbeitern, aber auch von Start-ups, Mittelständlern und den großen Unternehmen wird darunter jeweils etwas anderes verstanden: Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsplatz, Flexibilität in Form von (räumlicher) Mobilität, Flexibilität als Form der flexiblen Arbeitszeit, Flexibilität im Gegensatz zu starren Regeln und Vorschriften, Flexibilität als Ausdruck der Selbstbestimmung bzw. der individuellen Bedürfnisse, Flexibilität als Erwartungshaltung an den Arbeitgeber usw.

Während die Arbeitgeber eine höhere Flexibilität im Sinne von größerer internationaler Mobilität fordern, unterstellen sie der jungen Generation eine immer geringer werdende Bereitschaft zur räumlichen Mobilität und kritisieren dies dementsprechend stark.

„Flexibilität der Mitarbeiter, sich Veränderungen anzunehmen und anzupassen. Sich da auch flexibel zu zeigen, damit wir Mitarbeiter in die Zukunft mitnehmen können, mit vielleicht ganz anderen Aufgaben und Tätigkeiten oder an anderen Standorten. Das haben wir auch immer mal wieder, dass andere Standorte, wo es einen Produktions-Hochlauf gibt, Mitarbeiter brauchen. Die [Mitarbeiter] sich also temporär dann mal nach Ost-Europa oder Asien oder sonst irgendwohin bemühen müssen. Also diese Flexibilität der Mitarbeiter ist ein wesentliches Kriterium und Eckpfeiler.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Flexibilität in Bezug auf flexible Arbeitszeiten und Gleitzeit bieten praktisch alle Unternehmen für Angestellte an. Für Arbeiter in der Produktion ist dies allerdings nicht möglich.

„Wir haben bei uns sehr feste Arbeitszeiten. Das liegt aber auch daran, dass in der Produktion die Flexibilität, da wir nur einen Ein-Schichtbetrieb haben, nicht gegeben ist. Unsere Arbeitszeiten sind von 6.30 Uhr bis 16 Uhr oder von 7.30 Uhr bis 17 Uhr. Wir haben aber freitags nur den halben Tag.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

Je größer die Flexibilität, desto höher ist auch das Vertrauen in die Mitarbeiter. Hier ist auch das Thema Vertrauensarbeitszeit wichtig.

„Die Arbeitszeit ist komplett flexibel, abgesehen von Kundenterminen. [...] Alles was aus dem Büro heraus gemacht werden kann, ist komplette Vertrauens-Arbeitszeit. Die Leute kommen, wann sie wollen, und gehen, wann sie wollen. Auch Überstunden gleicht man sich selber aus. Wenn man am Vorabend irgendwie länger gearbeitet hat, kommt man am nächsten Tag um 11. Entscheidend ist, dass die Jobs, die da sind, gemacht werden. Das besprechen wir einmal jede Woche. Wir setzen uns am Anfang der Woche zusammen und gehen die Projekte für jeden durch. Und dann ist es im Idealfall so, dass die eigenverantwortlich eingeteilt werden. Insofern ist die Flexibilität nicht nur auf die Ränder der Arbeitszeit zu beziehen, sondern auch auf die Ausgestaltung des Arbeitstages. Da gibt es eigentlich keinerlei Vorgaben von uns.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

„Wir sind in alle Himmelsrichtungen flexibel. Zum einen bieten wir natürlich die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Homeoffice heißt von zu Hause auf der Terrasse oder eben in der nächsten Kneipe um die Ecke. Das kann jeder Mitarbeiter machen wie er will. Hier im Haus haben wir verschiedene Möglichkeiten zu arbeiten: in unserem Kasino oder auf der Dachterrasse oder im Garten. Da gibt es alle Spielarten. Und die Mitarbeiter haben beliebige Spielarten an Arbeitszeitmodellen. Es gibt bei uns keine Kernarbeitszeit oder Anwesenheitspflicht. Der Mitarbeiter schreibt auf, wie viele Stunden er am Tag gearbeitet hat und sollte am Ende vom Monat auf seine Stunden kommen. Ob er von zwölf Uhr mittags bis um 18 Uhr arbeitet oder in welche Richtung auch immer... Ob er zu Hause vier Stunden arbeitet und vier Stunden hier vor Ort... ist völlig wurscht. Es gibt einen gesetzlichen Rahmen mit nicht mehr als soundso viele Stunden am Tag. Da sollte es natürlich reinpassen, aber alles andere ist dem Mitarbeiter ganz frei überlassen. Und wir bieten auch alle Varianten von Teilzeitarbeit. Also alles von fünf Stunden pro Woche bis hin zu vierzig Stunden pro Woche ist bei uns möglich.“ (Geschäftsführer, großes Unternehmen)

„Hier im Angestelltenbereich haben wir natürlich die übliche Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten, die relativ klein sind. [...] Davor und danach ist Gleitzeit. Und dann haben wir eben die Möglichkeit, bis zu 80 Stunden im Monat Home Office zu machen. Und das nutzen auch relativ viele Mitarbeiter. Die sagen also, gerade dann, wenn ich keine Termine habe, wo ich persönlich dabei sein muss oder wenn ich mal was an einem Konzept arbeiten muss, denken muss, schreiben muss, dann mache ich das auch mal gerne von zuhause aus. Oder ich habe dann tagsüber irgendein privates Thema und kann dann abends vom Home Office aus das erledigen, was ich an dem Tag erledigen wollte. Das wird schon gerne angenommen.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Ein noch höheres Maß an Flexibilität in Bezug auf Voll- bzw. Teilzeitarbeit als derzeit möglich ist, wird konkret von einem Start-up-Gründer angesprochen.

„Ich habe gerne die Freiheit, mehr Zeit selbst zu gestalten, wann ich arbeite, wie ich arbeite. [...] Homeoffice finde ich interessant, mache ich auch gerne, weil manchmal private Termine mit der Arbeitszeit kollidieren. Ich habe gerne Flexibilität, weil ich ein Freigeist bin. [...] Auch dass ich zum Beispiel sagen kann, ich möchte jetzt von Vollzeit ganz schnell auf Teilzeit runter und auch wieder umgekehrt. Aber ich glaube, das ist mit dem deutschen Gesetz schwer vereinbar. Man hat zwar ein Anrecht auf Teilzeit, aber umgekehrt keines auf Vollzeit... habe ich auch merken müssen.“ (Gründer, Start-up)

Generell zeigt sich bei den Start-ups, dass es keine einheitlichen und im Vorfeld festgelegten Regelungen in Bezug auf flexible Arbeit gibt. Meist handelt es sich um persönliche Absprachen.

„Unsere Geschäftsführer sagen immer: ‚Wir können über alles reden.‘ Bei uns gibt es auch die Möglichkeit, samstags zu arbeiten. Also da ist immer mindestens ein Geschäftsführer da. Also viele kommen auch samstags her und machen ihre Stunden und sind dann mal einen Tag unter der Woche nicht da. Solange keine wichtigen Termine anstehen ist das wirklich kein Problem. Auch wenn man mal erst mittags kommt, da wir alle Gleitzeit haben. Da sind wir gar nicht eingeschränkt.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Ich würde sagen, dass es flexibler eigentlich nicht geht. Weil wir dieses Gleitzeit-System so ausnutzen können, wie wir wollen. Also ich habe auch schon in anderen Unternehmen kennengelernt, dass man das so abbauen muss, wie man es aufbaut. Also wenn man immer mal eine Stunde länger bleibt, soll man mal eine Stunde früher wieder gehen oder so. Hier können wir wirklich auch einen ganzen Tag an Überstunden nehmen. Wir können das kurzfristig nehmen. Wir können uns abends überlegen, wann wir morgen ins Büro wollen und so. Und eben auch von den Arbeitsvertragsmodellen, also das wird auch immer so geschaut, dass es eben gut passt.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Speziell das Home Office als flexible Arbeitsform wird interessanterweise sehr unterschiedlich bewertet. Während es sich bei den meisten großen und sehr großen Unternehmen etabliert hat, gibt es einige Unternehmen vor allem im Mittelstand, aber auch bei den Start-ups, die Home Office nicht anbieten. Die Gründe sind dabei sehr unterschiedlich:

„Home Office bieten wir nicht an. Technisch kann man das Meiste organisieren, aber das bieten wir aus mehreren Gründen nicht an. Zum einen, weil wir uns nicht dieses Gedöns mit der Sicherheit antun wollen. Also Sicherheit beim Datenzugriff. [...] Und dann glauben wir auch, dass es sinnvoll ist, dass die Kollegen ihre Arbeit hier in Zusammenarbeit miteinander machen. Also wir glauben nicht, dass wir irgendwelche Vorteile hätten, wenn wir Home-Office-Arbeitsplätze anbieten würden. Und ich mache auch die Erfahrung, dass es keinen Kollegen gibt, der abge-

schlossen acht Stunden in seinem Büro sitzt und dort sein Ding macht und nicht mit den Kollegen spricht. Eine Ausnahme könnte die Konstruktion sein. Das ist tatsächlich etwas, wo ich mich auch mal auch mehrere Tage einschließen kann und an einem Rechner arbeiten. Müsste man mal nachdenken, ob das vielleicht für die Zukunft ein Thema ist. Aber das wurde auch noch nicht an uns adressiert.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

„Hier im Büro ist Home Office möglich. Aber in der Dienstleistung, im Service kann nichts angeboten werden, gar nichts.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

Insbesondere die eingeschränkte örtliche Flexibilität, die teilweise in Start-ups praktiziert wird, überrascht. Da doch vor allem in Start-ups die Flexibilität eine sehr hohe Bedeutung hat. Dennoch zeigt unsere Befragung, dass die Bandbreite von völliger örtlicher Flexibilität bis hin zur klassischen Arbeit im Büro ohne Möglichkeit für Home Office reicht. In einigen Start-ups unterscheidet sich der Grad der Flexibilität von Mitarbeiter zu Mitarbeiter je nach individuellen Bedürfnissen und Aufgabenfeldern. Es ist häufig zu beobachten, dass es keine standardisierten Instrumente gibt, die für alle gleichermaßen gelten.

„Ich arbeite zum Beispiel Vollzeit im Home Office von Hamburg. Vor einem halben Jahr in Australien, das ging auch. Wir haben auch eine Kollegin, die ist öfters in Ägypten oder in den USA.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Ich bin dienstags und mittwochs immer beim Kunden und dann muss natürlich immer jemand da sein. Deshalb ist es an den Tagen nicht möglich und heute wäre es auch nicht möglich, weil wir Vorstandsgespräche morgens hatten. Ansonsten sage ich: ‚Ja, kannst auch um zehn oder elf kommen, dann kommt man halt früher oder später, das ist dann egal.‘ Aber Home Office gibt es bei mir nicht, das muss man sich verdienen.“ (Gründer, Start-up).

„Home Office haben wir bisher noch nicht so arg. Also die [...], die macht das gerade. Wenn der Arbeitgeber es einsieht, dass es Sinn macht, dann ist das schon eine Möglichkeit. Bei ihr ist das zum Beispiel so, deswegen hat sie auch die Möglichkeit Home Office zu machen. Ich denke, wenn ich das anspreche, dass ich das machen möchte, dann wäre das auch kein Problem. Also ich glaube, da sind die auch relativ offen. Nur für jeden wäre das keine Option.“ (Mitarbeiter, Start-up)

Eine mögliche Erklärung wäre, dass in Start-ups und kleinen Unternehmen eventuell zwei Werte aufeinander prallen. Einerseits lebt und prägt die Arbeit in Start-ups durch den Gemeinschaftsgedanke und das sehr bedeutsame Miteinander, das unter einer hohen Anzahl an Home Office-Arbeitsplätzen leiden würde. Andererseits müsste aufgrund des hohen Freiheits- und Flexibilitätsgedanken der Arbeitsplatz frei wählbar sein.

Eine weitere flexible und moderne Form der Arbeit zeigt sich in virtuellen Arbeitsgruppen. Insbesondere die großen und sehr großen international aufgestellten Unternehmen arbeiten schon in virtuellen Teams. Allerdings scheint dies teilweise noch niedrigschwellig zu sein. D.h. die Zusammenarbeit bezieht sich überwiegend auf einzelne Mitarbeiter und nur sehr selten auf größere und für einen längeren Zeitraum angelegte Projekte.

„[Virtuelle Teams] bedingt dadurch, dass wir in so vielen Ländern sind. Wir haben über 200 Standorte, 14 Länder, da geht das gar nicht anders. Weil wir eben viele übergreifende Themen und Projekte haben, wo sehr viel auch virtuell, über Skype-Video Konferenzen, läuft.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

„Also ich habe sogar mit meiner kleinen Abteilung jemand aus der Division, die zwar auch in Deutschland, aber eben nicht hier sitzt. Da ist ein Kollege, der hat [...] also jedenfalls eine Qualifikation, die wir hier in der Zentrale, in der Hauptverwaltung nicht haben. Da ist von uns jemand in Ruhestand gegangen, das heißt, wir brauchen diese Qualifikation wieder, und das machen wir dann nicht so, dass wir in der Zentrale jemanden einstellen, sondern wir gucken, gibt es schon irgendwo im Unternehmen jemanden. Und wenn ja, kann man da Kapazitäten schaffen, dass das übernommen werden kann? Und so machen wir das jetzt auch. Also der Kollege hat jetzt das Konzernarchiv, Unternehmensarchiv, Vorstandsarchiv, die Unternehmensgeschichte übernommen. An einem ganz anderen Standort, auch organisatorisch nicht an die Hauptverwaltung angebunden, sondern gehört auch disziplinarisch zu einer anderen Division, und ich spreche mich mit dem regelmäßig ab. Und so machen das sehr viele meiner Kollegen auch. [...] Das Gros der Mitarbeiter konnte da bleiben, wo ihr Lebensmittelpunkt ist, und das ist absolut gelebte Praxis, dass wir unsere Meetings alle als Skype-Meetings einplanen. Wenn wir ein Meeting in Outlook ansetzen, dann ist da immer ein Skype-Termin dabei, weil wir wissen, mindestens einer kann da nicht dabei sein und der wählt sich über Telko ein. Das ist ganz normal geworden, dass wir an unterschiedlichen Standorten sind oder unsere Meetings auch so planen müssen, dass wir entweder die Chinesen oder die Amerikaner mit dazu kriegen. Das ist bei allen jetzt in den Köpfen und gelebte Praxis. Das geht einfach nicht mehr anders.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Neben dem sehr unterschiedlich ausgelegten und gelebten Wert Flexibilität werden insbesondere die Werte **Agilität, Freiheit und Sinnhaftigkeit** als neue Arbeitswerte definiert.

„Wir versuchen unsere Projekte agil zu betreiben. Das Anforderungsmanagement ist mit dem Vertrag also noch nicht abgeschlossen. [...] Kurz gesagt bedeutet Agilität, dass man während des Projekts einen Informationsgewinn hat und den immer wieder einfließen lässt. Allerdings wird das oft falsch verstanden, im Sinne von ‚Agilität braucht keine Planung‘. Aber: Ich habe sehr klare Prozesse, und die müssen transparent gemacht und mit allen Beteiligten besprochen

werden. [...] Und man braucht gegenseitiges Verständnis. Die Entwickler müssen verstehen, was damit gemacht wird.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

„Das finde ich so schön, dass wir bei allem, was wir tun, ständig die Freiheit und den Luxus haben, das zu hinterfragen. Sowohl die Sinnhaftigkeit dessen, was wir für unsere Kunden tun, als auch das, was wir intern miteinander tun. Wir können permanent Sinnfragen stellen und die auch diskutieren. Und das empfinde ich als etwas sehr Zufriedenstellendes.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

„Bei uns ist es ganz wichtig, dass man dieses Leitbild, das wir entwickelt haben, und die Werte, die Kultur erhält und weiter daran arbeitet. Das macht uns als Mittelstand aus. Wir können nicht mit einer 35-Stunden-Woche und einer hohen Bezahlung punkten. Aber wir können mit einer schönen Arbeitsatmosphäre punkten. Und ich glaube, dass die Mitarbeiter und vor allem die jüngere Generation da sehr, sehr viel Wert darauf legt und diese Sinnhaftigkeit hinterm Arbeiten erkennt. Wenn man eigenverantwortlich hinterfragen kann: ‚Macht die Tätigkeit, die ich hier tue, Sinn? Kann ich was dafür tun, dass sie wieder Sinn macht?‘“ (Führungskraft, Mittelstand)

„Die wichtigsten Aspekte aus der neuen Welt sind der Wunsch nach mehr Agilität oder auch das Thema Flexibilität. Und auch noch sehr wichtig ist diese Sinndiskussion. [...] Also wofür steht ein Unternehmen, warum existiert dieses Unternehmen und welches Problem will ich eigentlich in der Gesellschaft lösen, wofür bin ich da, welchen Mehrwert schaffe ich denn für die Gesellschaft? Und die Diskussion haben wir auch angestoßen, das nennen wir Purpose. [...] Ich glaube, dass nicht nur wir, sondern alle großen Konzerne sich dieser Sinndiskussion stellen werden. Und die werden sicherlich ein Setting für sich entwickeln, wo sie nicht nur als profitorientierte Einheiten existieren, sondern sich auch gleichzeitig immer die Frage stellen werden: Was will ich mit meinem Produkt für eine Lösung für die Gesellschaft bereitstellen? Welchen Mehrwert liefere ich für die Gesellschaft? Und was kommt dabei noch zusätzlich raus? [...] Was bringt das jetzt der Gesellschaft? Was kann ich den Menschen zurückgeben? Was kann ich insgesamt Gutes tun? Diese Diskussion führen wir gerade, und ich sehe das auch bei vielen anderen großen Konzernen. [...] Das ist gerade noch am Anfang, und auch bei solchen Konzernen wie uns wird das sicherlich zehn Jahre dauern, bis man so eine Sinndiskussion zu Ende diskutiert hat und eine Antwort für sich identifiziert hat. Dieser Wandel hat gerade erst begonnen.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Auch die Shell-Jugendstudie bestätigt unsere Ergebnisse und zeigt, dass sich die Befragten einen Arbeitsplatz mit einer interessanten und erfüllenden Tätigkeit wünschen (Albert et al. 2015: 350ff.). Sie wollen einen Beitrag zur Gesellschaft leisten und etwas subjektiv Sinnvolles und gesellschaftlich Nützliches machen.

Für über 90% der Befragten ist außerdem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie

ein ausgewogenes Verhältnis von Freizeit und Arbeit wichtig (Albert et al. 2015: 361ff.). Zu dieser Einschätzung kommen auch die Führungskräfte in unserer Befragung, wenn sie die Wünsche der jungen Generation beurteilen.

„Eine Zeit lang gab es den Trend des Beraters. Ich habe drei Sterne auf der Schulter, werde gut bezahlt, ich bin wer und erlebe immer was Neues. Das, so merken wir, ist momentan nicht mehr so. Die Jüngeren wollen dieses Familiäre, in einem Team arbeiten, die Balance zwischen Freizeit und Job. Ein weiteres Thema ist das Kreative, wo ich im Team mit den Kollegen zusammenarbeite. Das wird immer mehr. So ist mein persönlicher Eindruck, wenn ich die Auszubildenden und jungen Kollegen anschau.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

Darüber hinaus werden in diesem Zitat auch Werte wie **Familie und Freundschaft** bzw. Teamgeist angesprochen. Die wichtigsten Werte der jungen Generation sind laut Shell-Jugendstudie Freundschaft, Partnerschaft und Familie (Albert et al. 2015: 938f.). Außerdem zeigt sich, dass die materiellen Werte tendenziell eher abnehmen (Albert et al. 2015: 131).

Diese Daten werden teilweise auch durch unsere quantitative Befragung gestützt.

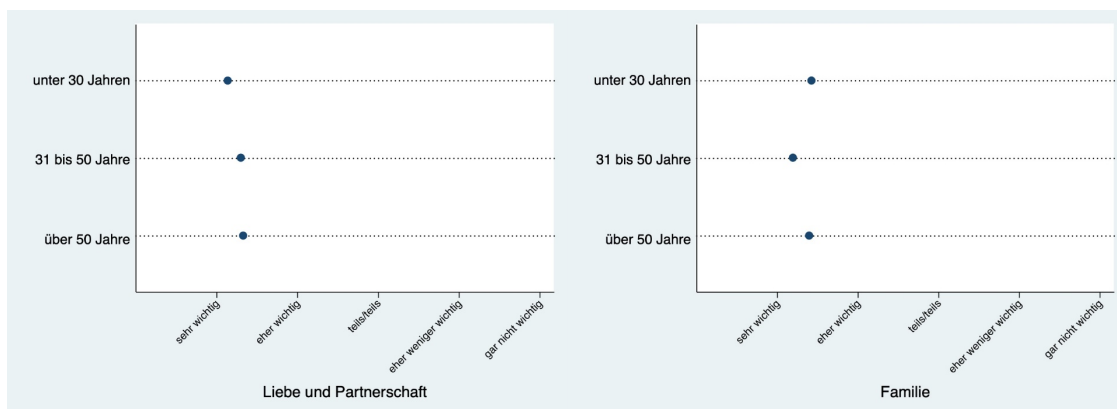


Abbildung 5: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Werte? (eigene Erhebung)

Nachfolge

Als weitere Herausforderung wurde die Nachfolge(regelung) identifiziert. Allerdings wurde dies in unserer Befragung ausschließlich von mittelständischen Unternehmen oder Unternehmen, die sich selbst als Mittelständler bezeichnen, genannt.

„Wir befinden uns im Moment in einer Wende von der zweiten zur dritten Unternehmensgeneration und Unternehmensführungsgeneration. Und da erleben wir aktuell auch eine Phase von Kulturwandel. Die Geschäftsleitung wünscht sich, dass es offen zugeht. Ich kann jederzeit zu einer Geschäftsführerin gehen, wenn die Türe offen ist... Ich habe auch Kompetenzen übertragen bekommen, die es früher nicht gab, mit denen manche [alten] Führungskräfte nicht klar kommen. Und das ist der Kulturwandel, mit dem wir sicher fünf hochkarätige Führungskräfte verloren haben.“ (Mitarbeiter, großes Unternehmen)

„Das Thema Werte und wie wir miteinander umgehen war bei uns im Unternehmen von Anfang an wichtig. Aber dieses über Kultur sprechen und sich bewusst mit Kultur zu beschäftigen, war nicht so einfach [...] Insbesondere ab dem Zeitpunkt, wo unsere Eigner gesagt haben, sie suchen einen Nachfolger. Und das hat drei Varianten gebraucht bis es beim Vierten dann endlich gepasst hat. [...] Das ist auch was Typisches, [...] wenn ein Generationswechsel reinkommt, dass da der richtige Nachfolger gefunden werden muss.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

Das Zitat zeigt in diesem Zusammenhang nochmals die hohe Bedeutsamkeit und zugleich die Schwierigkeit, die ein Führungswechsel mit sich bringt. Ein Wechsel in Führungspositionen – egal auf welcher Ebene – ist ein Ereignis, das immer einen bewussten und achtsamen Umgang mit der Unternehmenskultur voraussetzt (Sackmann 2017: 173f.). Je höher die neu zu besetzende Position ist, desto stärker wird die Kultur des Unternehmens tangiert. Ein Wechsel an der Unternehmensspitze ist daher besonders bei inhaber- und gründerzentrierten Unternehmen ein großer Einschnitt und bringt voraussichtlich starke Veränderungen mit sich. Umso wichtiger ist es, sich der eigenen Kultur bewusst zu sein und entsprechend agieren zu können.

Auch wenn es eine Herausforderung bleibt, gibt es einige mittelständische Unternehmen (bzw. Unternehmen, die sich dem Mittelstand zuordnen), die daher die Nachfolge durch eigene, interne Mitarbeiter sichern, die teilweise schon die Ausbildung im eigenen Betrieb absolviert haben. Durch die hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der kulturellen Prägung kann ein kultureller Bruch zumindest teilweise abgefedert oder verringert werden.

„Ich habe hier gelernt. Habe dann studiert und bin in verschiedene andere Unternehmen gegangen. Dann kam ich zurück und bin über die Bereichsleitung in die kaufmännische Leitung und in die Geschäftsführung gewechselt. [...] Vor vier Jahren ist der Gründer aus der Geschäftsführung offiziell ausgetreten. Und auch der zweite Gesellschafter und Geschäftsführer hat das Unternehmen im vergangenen Jahr verlassen. [...] Wir haben [neben mir] zwei Geschäftsführer dazubekommen. Einer hat bei uns ein PH-Studium gemacht und ist knappe 18 Jahre im Unternehmen. Also der hat die Kultur auch übernommen und trägt sie mit.“ (Geschäftsführer, großes Unternehmen)

„Wir haben seit fünf Jahren einen zusätzlichen Geschäftsführer, ein langjähriger Kollege. Der stammt aus Panama und hat in Amerika studiert. Das heißt, er hat uns mit neuen Ideen und Methoden unterstützt. Ein sehr lieber Geschäftsführer einerseits, aber auf der anderen Seite geht er mit entsprechend modernen Maßstäben und hohen Ansätzen ran. Das hat uns schon, von dem wie wir arbeiten, sehr verjüngt. Dazu gehört natürlich auch, globaler zu denken und das Thema Vernetzung und alles, was mit neuen Medien zu tun hat, zu forcieren.“ (Mitarbeiter, Mittelstand)

Während die Start-ups noch sehr jung sind und sich die Nachfolgeregelung hier in der Regel (noch) nicht stellt, überrascht es, dass die sehr großen Unternehmen hierin keine Herausforderung sehen. Dies mag vielleicht auch daran liegen, dass Führungs- und Managerwechsel in den großen Unternehmen regelmäßig stattfinden. Und dies als „alltägliche“ Herausforderung verstanden wird, jedoch nicht explizit als kulturelle Herausforderung genannt wird. Darauf deutet auch ein Zitat einer Führungskraft hin:

„Wir haben alle vier bis fünf Jahre Veränderung in der Leitungsebene. [...] Die Werkleiter-Ebene wird üblicherweise zwischen 3 und fünf Jahren ausgetauscht. Das ist eine unternehmensinterne Regelung. [...] Und jeder versucht seine Handschrift zu hinterlassen. Das heißt, mal fühlt sich der eine wohler, mal der andere.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Daraus kann man schließen, dass die Mitarbeiter als Träger der Unternehmenskultur diese zunächst beibehalten. Kulturen sind relativ stabil und ändern sich nur langsam. Die Mitarbeiter agieren daher lediglich oberflächlich, je nach neuem Führungsstil des Vorgesetzten. Zu einer tatsächlichen Veränderung kommt es aufgrund des häufigen Wechsels jedoch nicht. Und auch die starke Hierarchie sorgt teilweise dafür, dass es lediglich zu einer oberflächlichen Anpassung, nicht jedoch zu einer kulturellen Veränderung kommt. Darauf lässt auch ein weiteres Zitat schließen:

„Ich persönlich komme mit dem jetzigen Führungsstil besser zurecht. Die Problematik ist aber, dass der Führungsstil, der von oben vorgelebt wird, ohnehin nicht eins zu eins beim Mitarbeiter oder bei mir als Führungskraft ankommt. Das wird durch diese Hierarchieebenen fast komplett verschluckt. [...] So nach ganz oben sind es bestimmt noch 7 Stufen.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Digitalisierung

Die letzte und derzeit sicherlich entscheidende Herausforderung sehen die baden-württembergischen Unternehmen konkret in der Digitalisierung bzw. in der Umsetzung des digitalen Transformationsprozesses.

„Das betrifft alle Bereiche des Konzerns und deshalb ist das schon eine sehr große Herausforderung. [...] Da geeignete Produkte zu finden, Lösungen anzubieten und auch Geld damit zu verdienen, ist schwierig. Also diese ganze Digitalisierungswelle, die auf uns zukommt, wo wir dann auch Produkte anbieten, die andere auch anbieten und die das besser, schneller und effizienter können. Da tun wir uns noch ein bisschen schwer.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Die Digitalisierung wird von Angehörigen aller Unternehmenstypen angesprochen. Es

fällt jedoch auf, dass vor allem der Mittelstand sich oftmals auf die Automatisierungsprozesse in der Produktion bezieht.

„Dass man auch lange nicht investiert hat. Weder in Maschinen, Geräte, Ausrüstung, Technik. Da haben wir in den letzten Jahren vieles nachgeholt. Das sind aus meiner Sicht relativ typische Versäumnisse für diesen Old-Economy-Mittelstand.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

„An dem was wir herstellen hat sich nichts verändert. Aber wie wir herstellen! Ob das der Maschinenpark ist, ob das die Ausrüstung ist, ob das die Software ist, ob das die komplette Landschaft ist, die wir hier IT-mäßig haben. Da sind wir jetzt einfach auf dem technisch neuesten Stand.“ (Geschäftsführer, Mittelstand)

Die Interviews zeigen hier ein sehr kontroverses Bild. Während in unserer Befragung ungefähr die Hälfte des Mittelstands und der großen Unternehmen, die sich selbst als mittelständisch sehen, diesen Prozess als bereits sehr gut umgesetzt beurteilen und sich damit - zumindest aus technischer Perspektive - gut für die Arbeitswelt 4.0 gerüstet sehen, warnt die andere Hälfte hier noch vor großem Nachholbedarf und sieht (teilweise) ein großes Risiko.

„Ich würde uns weder weit hinten noch weit vorne sehen. Aber es gibt schon noch Dinge, die ich mir wünschen würde. Einfach um zu lernen, was meine Kunde, mein Anwender damit macht, um deutlich besser und schneller zu werden. Agiler zu werden. Insoweit glaube ich, dass wir auf einem guten Weg sind. Auch schon viele Themen angestoßen haben. Aber das wird uns die nächsten zehn Jahre noch beschäftigen.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

„In der Digitalisierung ziehen die großen Konzerne wieder vorneweg und die kleinen müssen schauen, dass sie hinterherkommen. Bei uns ist es wirklich so, wir müssten da viel schneller agieren. So schnell können wir gar nicht agieren. Daher ist es eher reagieren, anstatt agieren. [...] Daher würde ich schon die Digitalisierung als größtes Risiko sehen.“ (Führungskraft, Mittelstand)

„Für uns ist die Automatisierung, Digitalisierung ein umso wichtigeres Thema. Und da sind wir definitiv nicht vorne mit dabei.“ (Mitarbeiter, großes Unternehmen)

In der Studie gibt es etliche Unternehmen, die Produkte herstellen, die durch die Digitalisierung obsolet werden (könnten). Während manche Unternehmen diese Phase bereits „überstanden“ haben, gibt es auch Unternehmen, die noch vor dieser Herausforderung stehen. In den meisten Unternehmen besteht jedoch ein Bewusstsein für das Risiko und es werden daher bereits Alternativen entwickelt.

„Wir haben auch schon ein paar Ideen für ähnliche oder andere Geschäftsmodelle, die vielleicht

mehr in Richtung Digitalisierung gehen. Stichwort: Wissensplattform. Da arbeiten wir auch gerade dran. Und wenn es so kommt, dann sind wir vorbereitet.“ (Mitarbeiter, Start-up)

In einem Interview wird darüber hinaus eine generelle Herausforderung für die (mittelständischen) Unternehmen in Baden-Württemberg angesprochen. Für eine erfolgreiche Transformation wird eine stärkere Vernetzung zwischen den einzelnen Unternehmen gefordert:

„Eine andere Herausforderung hat nicht nur mit uns zu tun, aber sie hat mit einem gewissen schwäbischen, deutschen, mittelständischen Unternehmertum zu tun. Wir und einige andere sind groß geworden, weil wir einen Unternehmer hatten, der daran geglaubt hat. Er hat sein Geld genommen und dann entsprechend umgesetzt. Industrie 4.0 führt dazu, dass man das nicht mehr alleine machen kann. Sondern ich brauche ein Tool, brauche da einen Standard. Die Art der Arbeit ist nicht mehr: Ich kapsle mich ab und streng mich an, sondern ich muss mich anders vernetzen und anders zusammenarbeiten. Machen wir mal ein Beispiel: Wenn jemand ein Amazon für Automatisierungsprodukte gründen würde, der kann den ganzen Mittelstand mit der Automatisierung platt machen. Weil er sich zwischen den Kunden und uns reinschiebt. So lange es so was nicht gibt, geht das gut. Jetzt könnten die Unternehmer sagen, wir schließen uns zusammen. Wir machen das. Diese Art, wie arbeite ich zusammen, wie kann ich zukünftige Kundenbedürfnisse anders befriedigen, wie teile ich anders. [...] Und diese Vernetzungsfähigkeit, diese Art der Zusammenarbeit, diese Art der Partizipation über Firmen hinweg, das sehe ich zwar an manchen Stellen, aber das ist für mich insgesamt für diesen schwäbischen Mittelstand eine Herausforderung.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

Die Digitalisierung wird auch von Start-ups und kleinen Unternehmen überwiegend als zunehmende Vernetzung sowohl innerhalb der Unternehmensgrenzen als auch darüber hinaus verstanden.

„Es läuft alles vernetzt, zwei Unternehmen... oder zum Beispiel Daimler ist mit vielen Maschinenbauern verknüpft, die das anbieten können. [...] Das ergibt eine riesige Zeitersparnis für die Unternehmen und eine Umsatzsteigerung. [...] Eine Vermischung zwischen Software Engineering, Big Data und Analysen. Das ist für mich Digitalisierung. Dass die Unternehmen viel mehr vernetzt sind, also nicht nur ein Unternehmen in sich, sondern mit den anderen Unternehmen.“ (Gründer, Start-up)

Häufig sprechen sie im Zuge der Digitalisierung im ersten Schritt weniger über sich, sondern über ihre Kunden. Dies liegt daran, dass ein Großteil der Start-ups Software-Lösungen anbietet oder deren Geschäftsmodell auf neuen digitalen Strukturen (z.B. Kommunikation, Plattformen) basiert.

„Im Internet kann man gute Geschäftsmodelle, wie unseres, relativ leicht umsetzen.“ (Gründer,

Start-up)

„Digitalisierung bedeutet auch immer die Digitalisierung von allem, was die Unternehmen tun. Und damit auch einer Digitalisierung der Kommunikation in jeder Hinsicht. Und davon leben wir, komplett. Bewegtbild und Kommunikation zusammengenommen auf der Grundlage von Digitalisierung, das ist unser Geschäftsfeld. Uns gäbe es in dieser Form nicht und wir hätten keine Perspektiven, wenn es die Digitalisierung nicht geben würde.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Teilweise werden auch sehr konkret die eigenen Vorteile bzw. die interne Bedeutung der Digitalisierung angesprochen.

„Die Digitalisierung eröffnet uns Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Balance oder das miteinander Verweben von ‚Was macht mein Leben aus?‘ und ‚Was macht meine Arbeitsidentität aus?‘ Das mit dem Privatem zu vermischen, das wird immer mehr werden und da gibt uns die Digitalisierung Chancen mit Leuten zusammenzuarbeiten, die nicht bei uns sitzen. Dass wir überhaupt dezentraler denken können.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

Die Digitalisierung bietet einerseits die Möglichkeit Prozesse zu verschlanken und Bürokratie abzubauen. Aber die Geschwindigkeit der technischen Entwicklungen führt zu einer erhöhten Unsicherheit. Die Planbarkeit nimmt ab und auch Start-ups müssen sich trotz neuer und digitaler Geschäftsfelder, wie auch die anderen Unternehmen, konstant weiterentwickeln, um nicht den Anschluss zu verlieren.

„Die Prozesse, die Bürokratie, die sich in den letzten Jahren aufgebaut hat, die wird durch die ganzen digitalen Möglichkeiten massiv entschlackt.[...] Und für uns ist es ganz entscheidend, dass man immer up-to-date ist, was die Technik angeht. In dem Moment, wo wir den Markt nicht mehr weiterentwickeln, werden wir natürlich relativ schnell abgehängt sein.“ (Gründer, Start-up)

Als ein Problem oder Hemmnis der Digitalisierung wird der mangelnde Netzausbau genannt. In manchen Regionen Baden-Württembergs kann nicht oder nur sehr langsam gearbeitet werden, da die Internetgeschwindigkeit zu gering ist.

„Die Regierung muss schauen, dass sie dort Schritt hält. Die Anforderung es zu tun und die entgleitenden Gebiete einfach mitzunehmen. Wenn sie z.B. nach Bad Boll fahren, dann ist Ende im Gelände. Da habe ich keinen Empfang mehr. Das wäre für mich ein Thema, dass dort, wo Häuser stehen, es nicht schlecht wäre, wenn es wlan-mäßig einen Anschluss gäbe.“ (Geschäftsführer, großes Unternehmen)

„Internetgeschwindigkeit ist ein Riesenproblem. [...] Bei meinen Kunden gibt es anscheinend

Glasfasernetz, aber das ist viel zu langsam. Wenn ich dort eine Analyse vor Ort mache, funktioniert das nicht. Ich muss mir alles aufschreiben und dann komme ich hierher und mache die Analyse hier, weil ich es dort nicht machen kann. Das kann nicht sein. Wir sind in Deutschland.“ (Gründer, Start-up)

Auch die gute Konjunkturlage und die damit verbundene Trägheit wird in einem Interview als Hemmnis bei der Digitalisierung aufgeführt. Wobei diese aber zwingend notwendig wäre, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

„Es läuft ziemlich gut. Die Konjunktur ist gut. Es läuft gut, und weil es gut läuft, warum soll ich denn was ändern? Und dann wird es irgendwann verpennt werden. Das merkt man hier in Süddeutschland.“ (Gründer, Start-up)

Die großen und sehr großen Unternehmen vermeiden oftmals den Begriff „Herausforderung“ und „Risiko“. Sie beschreiben überwiegend den „Wandel“ oder den „Transformationsprozess“ in dem sie sich momentan befinden. Dennoch wird deutlich, dass es sich um ein herausforderndes Thema handelt.

„Wir sind ein gutes Beispiel für diesen Umbruch. [...] Wir sind mitten in diesem Wandel. Wir spüren, dass vor allem dieses Thema Digitalisierung uns und unsere Produkte in verschiedenen Dimensionen trifft. Also ja, ich glaube ein Unternehmen mitten im Wandel. Also in der Transformation.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Wir stehen im Prinzip für zwei unterschiedliche Welten. Einmal für die alte Welt, in der Produkte Vorrang hatten. Aber auch Kunden und die Historie, also eine tiefe Verwurzelung mit der Geschichte. Gleichzeitig sind wir aber ein sehr modernes und stark transformierendes Unternehmen. Das Unternehmen bewegt sich im Moment in einem Spannungsverhältnis zwischen der alten und der neuen Welt. Aber die neuen Kräfte werden immer dominanter. Das heißt, wir werden immer digitaler, immer agiler, wir passen uns an die Bedingungen der neuen Umwelt an. Es ist ein Unternehmen, das sich noch nicht ganz aus der Historie gelöst hat, aber gut auf dem Weg ist.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Insbesondere die sehr großen Unternehmen haben in diesem Zusammenhang schon einige Veränderungen herbeigeführt.

„Wir haben jetzt einen Chief-Technologie-Officer und einen CDO, einen Chief-Digital-Officer, was ich schon als sehr einschneidend wahrgenommen habe, weil damit auch das Unternehmen eine ganz andere Prägung und Ausrichtung erfahren hat.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Wir haben jetzt eine Digital Division, in der wir alles zusammengefasst haben, was mit Digitalisierung in der Organisation zu tun hat.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Deutlich wird auch, dass sich die Digitalisierung nicht nur auf die technische Umsetzung bezieht. Daher sprechen die großen Unternehmen im Zuge der Digitalisierung auch immer wieder die Qualifizierung der Mitarbeiter an. Aus ihrer Sicht müssen alle Mitarbeiter entsprechende digitale und agile Kompetenzen haben. Daher ist neben der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung auch die **Weiterqualifizierung** der bestehenden Belegschaft von besonderer Bedeutung.

„Das zentrale Risiko scheinen mir bei dieser Thematik tatsächlich die Mitarbeiter zu sein. Die, mit denen man sehr komplexe Themen bearbeiten muss. Wir haben eine Stammebelegschaft, nicht nur in Deutschland, sondern auch in den anderen Ländern, die wir gerne behalten wollen und müssen. Das heißt, wir müssen weitermachen und die bisherigen Produkte auch weiterentwickeln in neue Produktgenerationen, wohlwissend, dass sich alles irgendwann umdrehen wird. Und wenn es soweit ist, dann kann ich die Mitarbeiter nicht auf die „Bad Bank“ schieben und sagen: ‚Euch wird es bald nicht mehr geben, aber die Neuen werden immer mehr werden.‘ Das kann ich nicht machen. Insofern muss ich den Mitarbeitern Perspektiven aufzeigen, wie sich ihr Job verändern wird, was sich mit ihrem Werk tut, wo sie sich weiterentwickeln können und wie sie ihre Qualifikation verbessern können.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Vielleicht kriege ich diese Mitarbeiter mit der neuen, notwendigen Qualifikation gar nicht. Die brauchen alle anderen auch. [...] Insofern scheinen mir, was den Wandel angeht und auch, was die Qualifikation der Mitarbeiter angeht, die Mitarbeiter das entscheidende Thema zu sein, um diesen Wandel auch hinzubekommen.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Auch die Kommunikation verlagert sich. Während die Start-ups und kleine Unternehmen moderne Kommunikationsmodule und agiles Projektmanagement ganz selbstverständlich nutzen und dies mit persönlicher und direkter Kommunikation kombinieren, werden bei den großen und sehr großen Unternehmen derzeit ganz bewusst neue und veränderte **Kommunikationswege** im Zuge der Transformation eingeführt.

„Wir haben in den Projekten unseren Daily. Das ist einfach ein wichtiges Ritual. Dann verschiedene andere Scrum-bezogene Meetings, die zur Kommunikation dienen. Und wenn es um Software geht diese Ticket-Systeme. Wir benutzen zum Beispiel Jira. Darüber wird natürlich die fachliche Kommunikation geführt. Und wir haben Mattermost, das ist ähnlich wie Slack. Wir hosten das selber, so ist das ein geschlossener Kreis aus Datenschutz und Geheimhaltung.“ (Geschäftsführer, kleines Unternehmen)

„Das meiste Face-to-Face, weil wir uns jeden Tag begegnen, aber letztlich auch über alle andere Medien. Das heißt auch über ein Projektmanagement-Tool, über Projekt-Kalender, über alles

Mögliche an Cloud-Lösungen, Projekt-Dokumentationen, bis hin zu WhatsApp-Messenger, über den man noch eine Info raushaut oder ein Feedback oder einen Hinweis bekommt.“ (Gründer, kleines Unternehmen)

„Kommunikation ist ein spannendes Thema in so einem verteilten Unternehmen – auch in Deutschland haben wir ja schon sieben Standorte. [Viele Standorte], viele Teilzeitarbeiter, wo man sich nur selten sieht. Wir investieren relativ viel in asynchrone Kommunikation, also Social Media. [Es funktioniert] wie Facebook, nur firmenintern. Chatpools, Wikis und alle möglichen Dinge, um diesen verteilten Unternehmen und diesen verteilten Arbeitszeiten Rechnung zu tragen. Und es ist immer eine Herausforderung ausreichend, aber nicht zu viel und nicht zu wenig zu kommunizieren. Die Leute nicht zu überladen, aber auch nicht zu langweilen.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

„Wir haben in diesem Jahr ein neues Social-Intranet eingeführt, das alle Social-Funktionalitäten hat, die wir von bekannten Social-Kanälen kennen. Das ist in diesem Jahr weltweit ausgerollt worden. [...] Es wächst seit Monaten stetig an. Und wir haben so gut wie alle Nutzer drin, die einen PC am Arbeitsplatz haben. Über eine App oder Intel-PCs können wir natürlich auch die Mitarbeiter der Fertigung erreichen. Aber zugegebenermaßen ist es eher ein Tool für die, die einen Schreibtisch und einen Rechner haben. Das ist für uns ein sehr wichtiges Tool um hierarchieübergreifend viel schneller als bislang alle Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern sie zum Dialog aufzufordern. Wir haben beispielsweise einen CEO-Blog und man kann dem CEO direkt Fragen stellen und er antwortet darauf.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Es wird zwar davon gesprochen alle Mitarbeiter zu erreichen, zugleich aber auch eingeräumt, dass es hauptsächlich für die Angestellten und weniger für die Arbeiter gedacht ist. Es wird also lediglich ein Teil der Belegschaft über diesen neuen Kommunikationsweg „mitgenommen“.

Die Mitarbeiter empfinden die neuen Kommunikationswege auch nicht durchweg positiv. Im folgenden Zitat merkt ein Mitarbeiter kritisch an, dass es sehr viel Kommunikation gibt, aber es dabei nur um die Quantität und weniger um die Qualität der Kommunikation geht:

„Jetzt wird gerade das Social Intranet eingeführt und das soll nach dem Twitter-Modell laufen. Wie Twitter oder Instagram, wo jeder die Möglichkeit hat irgendetwas von sich zu geben. Es gibt einen sehr großen Wettbewerb um Kommunikation im Konzern. Interne Kommunikation ist sehr stark gefragt und jeder will für sich und seine Interessen Awareness und Wahrnehmung schaffen. Ich erkenne hier eher zu viel Kommunikation und ich erkenne auch, dass da ein sehr großer Wettbewerb zwischen den einzelnen Bereichen existiert. Jeder will seine tollste Erfindung präsentieren und irgendwie beim Mitarbeiter ankommen. Das wird durch das Social Intranet nochmals verstärkt, wo man alle fünf Minuten irgendetwas postet und wo man Follower

gewinnen muss, um diese Awareness zu schaffen. Bei der Menge der internen Kommunikation sehe ich keine Defizite. Ein Problem besteht darin, wie komme ich an die Leute ran, was erreiche ich mit meiner Kommunikation und wie wird die Kommunikation bewertet.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Auch die Einführung und Umsetzung bestimmter **agiler Methoden** steht bei einigen der sehr großen Unternehmen explizit auf der Tagesordnung.

„Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt. Das ist ein gemeinsames Ziel, ein gemeinsamer Wert, der wichtig für das Unternehmen und für die Weiterentwicklung des Unternehmens ist. Der wird auch vom Management und der Vertriebsstruktur genauso kommuniziert. Und der steht bei diesen ganzen neuen, sogenannten agilen Methoden im Mittelpunkt. Eben nur das zu machen, wofür der Kunde auch bereit ist zu zahlen, wo er einen Mehrwert sieht, wo er sagt ‚Das ist mir wichtig. Das entwickelt und liefert ihr mir bitte.‘ Und alles andere, was wir vielleicht wichtig finden, aber was der Kunde nicht braucht, wird sofort eingestellt. [...] Natürlich braucht es eine Vorentwicklung und wenn man guckt, an was Start-ups arbeiten, dann sind das auch nicht nur Produkte, für die sie schon einen Auftrag bekommen haben. Sondern das sind Ideen der Gründer, die gesagt haben: ‚Mir ist da was aufgefallen und das gibt es noch nicht. Das produziere ich und gucke dann, wie ich es loswerde.‘ Also es braucht natürlich auch ein Denken über alle Grenzen hinaus, um etwas Neues zu erfinden. Aber das muss ich sehr eng mit dem Kunden machen, so dass ich es verkaufen kann und nicht für den Mülleimer produziere.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Trotz der spürbaren Veränderungen scheint sich auch hier - wie beim Mittelstand - die Digitalisierung derzeit noch überwiegend im Bereich der Technik oder in der Idee von neuen Führungsmethoden abzuspielen. Das tatsächliche tägliche Arbeiten der Angestellten und in der Verwaltung scheint sich noch nicht maßgeblich verändert zu haben.

„Die Digitalisierung sollte hauptsächlich im Bereich der Produkte und den Dienstleistungen erfolgen. [...] Wenn ein Produkt kommunizieren möchte, da brauchen wir Digitalisierung. Wenn das Produkt sehr schnell Konnektivität mit dem Smartphone haben will, da brauchen wir Digitalisierung. Aber ich denke, wir brauchen weniger Digitalisierung in den Arbeitsprozessen. Vielleicht ist es auch ein bisschen irrtümlich, weil ich persönlich nicht sehr stark mit Digitalisierung arbeite. Ich erlebe das nicht so stark. Ich oder wir im Team arbeiten sehr viel mit klassischen Instrumenten: Wir schreiben immer noch auf Notizzetteln und kleben sie an die Wand. Wir haben sehr viele Kreativprozesse, wo wir noch mit Stift und Papier arbeiten. Ich will nicht ausschließen, dass in anderen Bereichen die Digitalisierung stärker gelebt wird, aber das kann ich nicht beurteilen.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Teilweise werden daher auch bestimmte Veränderungsprozesse der Digitalisierung sowie neue agile Methoden von den Mitarbeitern kritisch betrachtet.

„Da gibt es dann auch so ein Buzzword, ‚Scrum‘, das ist wieder letztes Jahr durch den Konzern gegeistert. Da gab es auch Schulungen, denn man will Prozesse aus der Softwareentwicklung übernehmen. Der Ansatz ist vielleicht gut, aber der Ansatz funktioniert nur in bestimmten Bereichen. Und bei uns ist das schwierig, weil wir eben nicht leistungsorientiert arbeiten, sondern wir haben einen Kreativitätsfokus. Wir können nicht sagen, wenn wir acht Stunden gearbeitet haben kommen drei Ideen raus. In der Produktion vielleicht, da kann man diese Methoden sicherlich sehr gut einbringen, da sind solche Instrumente sehr sinnvoll und da sollten sie auch gelebt werden. [...] Jetzt wird alles digitalisiert, was ich für wenig sinnvoll halte und auch nicht der Königsweg ist. Ich bin ein Verfechter der alten Methoden. Da kann man auch anderer Meinung sein, aber du brauchst nach wie vor unkonventionelle Methoden, du brauchst viele Gespräche, und nicht alles kann die Digitalisierung abbilden und lösen.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

In einem Interview wird sich konkret zum modernen Leadership mit Objectives & Key Results geäußert, das als „alter Wein in neuen Schläuchen“ verstanden wird.

„Vieles ist auch nicht neu. Ich meine, das ist dieses klassische Zielführungsgedöns. Der Vorstand definiert für sich ein Ziel, gibt das jetzt an das Top-Management weiter, das Top-Management gibt das dann runter an das mittlere Management, und das mittlere Management an die weitere Führungsebene, und das kommt dann irgendwann mal als Kaskade runter zum Mitarbeiter. Und in der Summe soll das Gesamtziel des Unternehmens erreicht werden. Dann steht halt in deiner Zielvereinbarung drin, was du erreichen sollst in dem nächsten Jahr. Das wird dann am Anfang des Jahres gemacht und am Ende des Jahres wird das noch mal gecheckt, überprüft, ob du jetzt auf dem richtigen Weg bist oder ob du dein Ziel verfehlt hast und dementsprechend wirst du ja auch entlohnt. Das sind vielleicht zehn Prozent deines Gehalts, hängt davon ab, wie du deine Ziele erreichst. [...] Das sind keine messbaren Zahlen, sondern eher Werte oder Strategieziele. Konkret steht dann drin, ich habe ein Projekt und das Projekt ist erfolgreich abgeschlossen und erfolgreich im Unternehmen transformiert. [...] Das ist dann eher so eine qualitative Bewertung, diese Ziel-Erreichung, das ist keine messbare. Aber zu diesem Zielsetting gehören auch immer mehr Compliance- und Ethik-Komponenten. Das gibt es schon seit einigen Jahren.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

In der Fachliteratur wird darauf hingewiesen, dass der Erfolg des Transformationsprozesses maßgeblich von den Menschen im Unternehmen abhängt (Sackmann 2017: 200). Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln, arbeiten und setzen die digitalen Tools und Technologien um. Neben der Qualifikation sind daher die Einstellung, das Umdenken und die Bereitschaft der Mitarbeiter besonders wichtig. Die Unternehmenskultur ist verantwortlich dafür, ob und wie weit veränderte Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe erfolgreich implementiert, neue Mitarbeiter und neue Unternehmenswerte integriert werden können. Es bedarf also nicht nur einer technologischen, sondern auch einer „mental transformation“.

„Jeder denkt an Digitalisierung...Aber die Zusammenarbeit und die Art, wie die Menschen hier zusammenarbeiten müssen, das fordert uns im Moment viel mehr, als die eigentlichen [technischen] Tools.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

Das Zitat bestätigt, dass die aktuellen Herausforderungen und Schwierigkeiten nicht (mehr) das Technische, sondern eher das Soziale betreffen. Ein Problem scheint zu sein, dass das Zwischenmenschliche der technischen Geschwindigkeit nicht folgen kann. Oder anders gesagt: Im sozialen Bereich gibt es keine einfachen, schnellen und kaufbaren Lösungen. Die Umsetzung und Veränderung braucht Zeit.

Daher ist es wichtig und notwendig, sich diese Zeit zu nehmen. Der Transformationsprozess in den Unternehmen sollte demnach seinen Fokus auf kulturelle und soziale Aspekte legen. Denn das Potential der Technik kann letztlich nur ausgeschöpft werden, wenn die kulturellen und sozialen Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Der langfristige und dauerhafte Unternehmenserfolg im Sinne einer gelungenen Transformation ins digitale Zeitalter ist nur möglich, wenn er gemeinsam mit den Mitarbeitern vollzogen wird.

Kulturwandel – die bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur

Neben den oben bereits berücksichtigten Themen Digitalisierung, Wertewandel, Führungswechsel und dem schnellen Wachstum und zunehmender Reife eines Unternehmens sind **Firmenzusammenschlüsse** und die **Internationalisierung** weitere Aspekte, die eine Reflexion und Bearbeitung der eigenen Unternehmenskultur notwendig machen. In den Interviews haben alle großen und sehr großen Unternehmen die bewusste Auseinandersetzung und Veränderung der Kultur angesprochen. Auch wenn teilweise nicht klar ist, wie dieser Prozess konkret aussehen soll oder erfolgreich umgesetzt werden kann.

„Die Integration des Unternehmens, des neuen amerikanischen Unternehmens, das vom Umsatz und Mitarbeiterzahl gleich groß war, stand unter dem Motto „Best of Both“. Wir wollten ganz explizit nicht die deutsche Kultur über das amerikanische Unternehmen drüber stülpen und sagen: ‚Wir haben euch gekauft, jetzt tanzt ihr nach unserer Pfeife.‘ Wir wollten sehen: Wer kann was gut? Und haben dann alle wichtigen Prozesse und Vorgehensweisen der beiden Unternehmen gegenübergestellt, verglichen und dann entschieden, wie wir es zukünftig machen wollen. Wir wollten das Beste aus zwei Welten zusammenfügen und so das Unternehmen auch leichter integrieren als alles von hier zu übernehmen und dann die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens maximal zu frustrieren. Das ist aber für alle Seiten sehr anstrengend gewesen. Es wäre natürlich viel einfacher gewesen zu sagen: ‚Wir ändern nichts, wir bleiben dabei. Wieso sollen wir nicht zwei verschiedene Vorgehensweisen haben? Oder: Wieso ist denn das jetzt tatsächlich besser, was die anderen gemacht haben? Ich finde meins viel besser.“ (Führungskraft,

sehr großes Unternehmen)

Als Grund für diese bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur wurde ein **Unternehmenszukauf** genannt. Hier steht das Unternehmen immer vor der Entscheidung, wie es mit den zwei unterschiedlichen Unternehmenskulturen umgeht (Sackmann 2017: 189ff.). Möglich wäre, wie im Zitat auch angesprochen, die Co-Existenz von zwei Subkulturen. Dies gelingt allerdings nur, wenn sich die strategischen Geschäftsfelder unterscheiden. Häufig jedoch dominiert der Käufer, so dass das „kleinere“, gekaufte Unternehmen die Unternehmenskultur übernehmen muss. Dies ist teilweise schmerzvoll, anstrengend und langwierig. Die dritte Variante einer gemeinsamen Unternehmenskultur, die in diesem Fall gewählt wurde, erscheint theoretisch sinnvoll, ist aber in der Praxis sehr schwer zu bewerkstelligen.

Darüber hinaus wird in den Interviews die **Internationalisierung** angesprochen. Diese gilt als ein weiterer interner Prozess, der eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur erforderlich macht (Sackmann 2017: 198). Im Zuge der zunehmenden Globalisierung betrifft dieser Prozess auch Start-ups und KMUs. Man muss Wege finden, wie die eigenen Werte auch bei den ausländischen Mitarbeitern zum Tragen kommen, damit man eine einheitliche Unternehmenskultur etablieren kann. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie man mit der spezifischen Landeskultur umgeht.

„Wir haben England und Singapur als Töchter. Auch in Schweden, der Schweiz und Holland verschiedene Tochterunternehmen. In den jeweiligen Kulturkreisen auch noch die Unternehmenskultur mit unterzubringen, das ist eine Herausforderung. Weil in Singapur doch ein anderer Geist existiert oder in England ein stärkeres hierarchisches Gefüge im Unternehmen besteht, als wir es hier gewohnt sind. Und da wollen wir uns aber nicht von der Kultur des Landes überstimmen lassen, sondern da wollen wir, dass unsere Kultur in den Töchtern funktioniert.“
(Geschäftsleiter, großes Unternehmen)

„Am Anfang hatten wir eine Zwischenagentur eingeschaltet. Da haben wir eher indirekt die Führungskultur von Vietnam mitbekommen. Die kann man mit dem, was wir in Deutschland gewohnt sind, nicht vergleichen. Wie mit den Mitarbeitern umgegangen wird, war sehr gewöhnungsbedürftig für uns. Dann gab es die Phase, wo wir ein sogenanntes „dedicated team“ in Vietnam hatten. Also ein festes Team, das nur für uns gearbeitet hat. Aber wir hatten immer noch nicht die Entscheidungsgewalt über die Mitarbeiter, und es war oft erstaunlich, was da passiert. Zum Beispiel wurde einem Mitarbeiter gekündigt, ohne dass wir das wussten. Obwohl wir konkret für den Mitarbeiter bezahlt haben. Da kommt man morgens ins Büro und ist schon überrascht, dass der nicht mehr da ist. [...] Und dann ist es tatsächlich auch immer wieder vorgekommen, dass der gekündigte Mitarbeiter wieder aufgetaucht ist. Er musste dann wohl eine Strafarbeit schreiben, wie bei uns früher in der Schule. Sowas würde in Deutschland natürlich niemals funktionieren, aber in Vietnam kommen solche Geschichten immer wieder vor. Aber

das war nicht der Weg, den wir gehen wollten. Und deswegen ist es jetzt so, dass wir das Ganze noch enger an uns gebunden haben und direkt die Hand auf den Mitarbeitern haben. Wir können entscheiden und leben das, was wir aus Deutschland kennen.“ (Gründer, Start-up)

Aber auch große Konzerne, die schon lange weltweit agieren und sich den kulturellen Unterschieden zwischen den Ländern bewusst sein müssten, stoßen immer wieder auf Probleme und Herausforderungen. Das folgende Zitat zeigt die Schwierigkeiten der Einführung des Social Intranets in der chinesischen Dependence.

„Und das spielt beim Kulturwandel auch eine wichtige Rolle, weil wir hier in Deutschland mit so einem Thema natürlich ganz anders umgehen als zum Beispiel in China. Dort sind die Befürchtungen groß, dass Mitarbeiter irgendwas posten, was dem Manager nicht gefällt. Und sich dann die Frage stellt, wie kriege ich das zensiert oder wieder gelöscht.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Das folgende Zitat zeigt, dass vor allem bei den sehr großen Unternehmen der Kulturwandel oftmals als ein top-down-Projekt am „grünen Tisch“ erfolgt. Dies ist meist schwierig, da Unternehmenskulturen nicht erfunden oder gemacht werden können (Buß 2012: 182). Man kann sie beeinflussen und lenken, da sie nicht dauerhaft und starr sind. Dennoch bedarf es Zeit sowie die Bereitschaft und das Verständnis der Kulturträger, nämlich der Mitarbeiter, damit ein bewusster Kulturwandel erfolgen kann.

„So vor fünf Jahren wurden zum ersten Mal die Manager, also alle Führungskräfte an verschiedenen Orten zusammengeholt, um die Werte vorzustellen, zu diskutieren, zu hinterfragen und dann auch möglichst zu unterschreiben. Also nach dem Motto: ‚Jetzt, wo ich es erklärt bekommen habe, verstehe ich das und mache das auch zu meinen Werten. Und mir ist klar, dass das Unternehmen nach diesen Werten geführt werden soll.‘ Das ist jetzt etwa fünf Jahre her und wurde marginal überarbeitet, als wir das amerikanische Unternehmen gekauft haben. Da stand nichts drin, was die Amerikaner nicht unterschreiben können. Ziel war es, dass wir ein gemeinsames Werteverständnis haben, was die Grundlage der Führung betrifft. [...] Es wurden so kleine Zettelchen im Scheckkartenformat ausgegeben, damit man die Werte nicht so schnell vergisst und dass man sie sich immer vergegenwärtigen kann.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Die bewusste Auseinandersetzung mit der Kultur bedeutet eine intensive und lange Analyse und Diskussion auf allen Ebenen des Unternehmens. Zudem muss der Blick auf alle Stakeholder, nach innen und außen, gerichtet werden. Letztlich müssen auch der Führungsstil und das Führungsverhalten mit den Werten und der Unternehmensphilosophie kompatibel sein, damit die Werte auch gelebt werden. Im folgenden Zitat wird deutlich, dass einerseits der Wunsch besteht bestimmte Werte ins Unternehmen zu integrieren, aber zugleich keine Zeit dafür da ist

und keine echte Auseinandersetzung damit stattfindet.

„Wo wir uns wahnsinnig schwertun, ist der Blick nach innen. Werte sind für mich immer der Blick nach außen und nach innen. [...] Und ich brauche eine intensive Auseinandersetzung auf allen Ebenen. Also nicht nur Verstand, sondern auch mit Herz und Bauch, um ein gemeinsames Bild zu kreieren. Da kommen wir aber nicht runter. Wir nehmen immer wieder die Abkürzung oben. Manchmal habe ich das Gefühl, wir reden zwar über Werte, aber so richtig ernst nehmen tun wir es dann doch nicht. [...] Ein blödes Beispiel: Wenn ich den Einkäufer an Kosteneinsparungen messe und ihn dafür belohne, dann muss ich mich nicht wundern, warum die Qualität nicht sein Kernthema ist. Denn die Qualität leidet darunter. Wir haben zwar Werte und Expected Behaviour niedergeschrieben und wir nutzen sie auch manchmal als Alibi, aber es findet keine wirkliche Auseinandersetzung statt. [...] Was ist denn meine Verantwortung, wenn wir das Gefühl haben, wir leben einen Wert nicht? Was ist unsere Verantwortung als Top-Management, dass wir es nicht leben? Was müssen wir ändern? Diese Diskussionen führen wir relativ selten.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Während die Konzerne überwiegend die top-down-Lösung anwenden, agieren die Start-ups und die KMUs anders. Sie setzen sich oftmals mit ihrer Kultur sehr bewusst auseinander, allerdings wird sie maßgeblich von den Mitarbeitern mitgestaltet. Teilweise erfolgt dies auch in konkreten Prozessen.

„Wir haben vor einiger Zeit eine Umfrage unter den Mitarbeitern durchgeführt: Was zeichnet unser Unternehmen für euch aus? Was ist euch daran wichtig und was wäre euch wichtig? Was würdet ihr euch denn wünschen? Das haben wir zuerst ganz offen gefragt und danach die Ergebnisse nochmals anhand von Skalen. Und das Gleiche habe ich dann auch mit den Geschäftsführern gemacht. So haben sich drei Werte rauskristallisiert, für die wir stehen: Fairness, Verantwortung und Offenheit. Offenheit... unsere ganze Kultur, wie wir hier miteinander umgehen, wie wir aber auch zu Entscheidungen kommen oder wer da wie einbezogen wird und wer seine Meinung sagen kann. Verantwortung... was ich als Werkstudent zum Beispiel hier alles machen darf, das ist woanders nicht möglich. Und Fairness... der Umgang, wie kommuniziert wird, was man von den Leuten erwartet, welche Freiheiten man ihnen gewährt und natürlich auch die Bezahlung.“ (Mitarbeiter, Start-up)

„Wir beschäftigen uns die letzten Jahre schon stark mit dem Thema Leitbild und Unternehmenskultur. Wir haben das vor einer ganzen Weile eingeführt und sind jetzt schon dran, das ganze Thema auch wieder zu überdenken. Wir hatten eine Bachelorantin bei uns, die hat im Unternehmen nochmals abgefragt, ob die Werte noch zu uns passen. Oder müssen sie neu überdacht und angepasst werden? Da kam raus, dass es ganz arg wichtig ist, dass man alle zwei Jahre mal die Mitarbeiter fragt, ob die Werte überhaupt noch zu unserem Verständnis passen.“ (Führungskraft, Mittelstand)

Einige der Unternehmen stecken mitten in einem kulturellen Veränderungsprozess, ohne diesen konkret beim Namen zu nennen. Dabei wird aber deutlich, dass bereits die Beschäftigung mit der eigenen Kultur zu einer Veränderung der Kultur führt.

„Wir haben beim ersten Mal das Thema Kultur nicht aktiv als ein Thema gesetzt, sondern gesagt, wenn man mit Mitarbeitern in solchen Gruppen arbeitet, verändert man parallel dazu schon die Kultur und gestaltet schon anders. Die Leute erleben das, aber es wird nicht darüber gesprochen. Und das war damals der Weg.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

Insgesamt ist die Bedeutsamkeit der eigenen Unternehmenskultur allen von uns interviewten Unternehmen bewusst. Der Umgang damit erfolgt jedoch recht unterschiedlich. Während in einigen Unternehmen ganz ausdrücklich konkrete Veränderungsprozesse angestoßen werden, gibt es auch Unternehmen die zurückhaltend und vorsichtig agieren, da sie für sich noch nicht entschieden haben, wie eine Veränderung erfolgreich gelingen kann. Dennoch werden die bisherigen Strategien bewusst hinterfragt und auch teilweise eigene Defizite offengelegt.

„Immer, wenn wir an Organisationsentwicklung denken, dann denken wir mit vier Ebenen: Strategie, Organisationsstruktur, Prozesse & Kompetenz und schließlich Kultur als vierte Ebene. Betrachte ich es ganzheitlich, dann tendieren wir immer sehr stark auf dieser linken Seite. Wir ändern Strategien, werden digitaler, wir ändern in diesem Kontext auch Organisationsstrukturprozesse und wir schauen ein bisschen auf Kompetenz. Aber wir sind sehr schwach, was das Thema Kultur angeht. Und das merken wir momentan, weil so viel passiert. Für mich ist das nicht nur Digitalisierung. Digitalisierung ist ein wichtiger Begriff, der Türen öffnet, um überhaupt über solche Dinge nachzudenken. Aber wir haben darüber hinaus gesellschaftliche Veränderungen, wir haben neue, anders denkende und anders arbeitende Generationen, und wir haben deutlich mehr Wissen. Das macht auch viel mit den Menschen, auch was die Erwartungen angeht. Wir sind nicht gut, diese weichen Themen zu bearbeiten. Wenn wir uns Führung anschauen, dann managen wir heute noch sehr viele Dinge. Wir führen wenig. Daher wird das die Herausforderung für die nächsten Jahre sein, um diese Transformation hinzubekommen: auf der kulturellen Ebene den richtigen Weg zu finden, wie wir zukünftig arbeiten wollen. Und das machen wir heute noch nicht gut.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

In einigen Unternehmen wird daher sehr sorgsam die **Bedeutung der Unternehmensgeschichte** thematisiert und überlegt, wie diese Wurzeln bewahrt werden können. Insbesondere bei einer so einschneidenden und grundlegenden Veränderung, wie es die digitale Transformation zu sein scheint.

„Das Unternehmen braucht seine Historie, um die Wertebasis, die Wurzeln auch weiterhin zu haben. Um sagen zu können: Wir sind verwurzelt, wir haben eine lange Historie, wir waren

schon in der Vergangenheit erfolgreich. Das musst du auch dem Kunden erzählen. Denn diese Ankerpunkte sind notwendig, um eine gewisse Verlässlichkeit und Qualität zu signalisieren. Auf der anderen Seite muss man sich aber auch damit beschäftigen, dass die Welt sich stark verändert. Noch nie war die Veränderung so schnell und so destruktiv, wie in den letzten 130 Jahren, in denen wir existieren. Deshalb muss man beides berücksichtigen: Man darf die Geschichte, wo wir herkommen, nicht aus den Augen lassen. Aber man muss sich die Frage, wo wir hinwollen, sehr ernsthaft stellen. Und die Frage ist noch nicht endgültig beantwortet, auch bei uns nicht.“ (Mitarbeiter, sehr großes Unternehmen)

Fazit

In unserer empirischen Studie nennen alle befragten Unternehmen externe und interne Veränderungen, die eine bewusste Analyse und Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur notwendig machen. Dazu zählen ein starkes Unternehmenswachstum, Führungswechsel und Nachfolgeregelungen, der Wertewandel, Firmenzusammenschlüsse, die Internationalisierung und natürlich die Digitalisierung. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass die Digitalisierung derzeit einen besonders großen Einfluss auf die Unternehmen und damit auf die Unternehmenskultur hat. Das liegt daran, dass die Digitalisierung nicht nur direkt auf die Unternehmen wirkt, sondern auch indirekt über einige der anderen Faktoren (den Wertewandel, die Internationalisierung und das Führungsverhalten) Einfluss auf die Unternehmen nimmt.

Während sich insbesondere die **großen** und die **sehr großen Unternehmen** ganz konkret und explizit mit den neuen Anforderungen der Digitalisierung, des Wertewandels und der Internationalisierung beschäftigen und versuchen, diese in die Unternehmenskultur aufzunehmen bzw. die Unternehmenskultur entsprechend anzupassen, so findet dieser Prozess bei den KMUs oftmals unbewusst statt. Daher sprechen auch die großen und sehr großen Unternehmen häufiger von der digitalen Transformation oder von einem Wandel, in dem sie sich derzeit befinden. Sie versuchen, diesen aktiv zu gestalten, und dabei werden sämtliche Anforderungen wie agile Methoden, verändertes Führungs- und Kommunikationsverhalten, neue Arbeitswerte sowie eine Start-up-Mentalität im Unternehmen implementiert. Speziell mit Blick auf die Führungskultur sowie eine Start-up-Mentalität zeigt sich ein indifferentes Bild. Man spürt ein hohes Bewusstsein für notwendige Änderungen und auch die Bereitschaft, die Führungsrollen an diese Erwartungen anzupassen. Häufig stehen dem jedoch die langen Leitungslinien und eine starre Hierarchie im Weg. Insgesamt kann (noch) nicht beantwortet werden, ob die Implementierung der einzelnen Aspekte und Werte gelingt und es dabei zu einer echten, tiefgreifenden Veränderung der Unternehmenskultur kommt. Dies kann erst nach Abschluss des Transformationsprozesses endgültig beantwortet werden.

Die von uns befragten baden-württembergischen **Start-ups** und **kleinen Unternehmen** dagegen weisen eine bestimmte Kultur auf, die man durchaus als Corporate Culture 4.0 bezeichnen kann oder die einer solchen Kultur zumindest sehr nahe kommt. Diese Kulturmerkmale tragen sie häufig unbewusst in sich. Aufgrund der Unternehmensgröße und des Unternehmensalters sowie der Mitarbeiterstruktur ist es eine Kultur, die genau die erwarteten Werte der sogenannten Digital (Corporate) Culture innehat.

Neben Start-ups und kleinen Unternehmen teilen auch die baden-württembergischen Mittelständler, die man aufgrund der vielen Parallelen auch als „reife Start-ups“ beschreiben kann, einen Großteil der propagierten Werte. Insbesondere mit Blick auf die veränderte Führungskultur zeigt sich bei ihnen eine hohe Übereinstimmung mit dem Führungsverständnis von Start-ups.

Daher bleibt auch offen, ob die Digital (Corporate) Culture wirklich als grundlegend „neu“ zu bezeichnen ist. Es ist eine Kultur, die den derzeitigen Wertvorstellungen entspricht. Doch hinter neuen Begriffen wie Agilität verbergen sich offensichtlich auch Werte, die bereits in der Gründungsphase vieler heutiger Mittelständler prägend waren und die teilweise auch jetzt noch in diesen inzwischen reifen Unternehmen inkorporiert sind.

Damit tragen sowohl die Start-ups als auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen alle notwendigen Werte im Sinne der Corporate Culture 4.0 in sich, die eine erfolgreiche Transformation in das digitale Zeitalter erfordern.

Literatur

Albert, M. et al. (2015): Jugend 2015 – eine pragmatische Generation im Aufbruch. 17. Shell Jugendstudie, Frankfurt.

Boston Consulting Group (BCG) (2018): It's not a Digital Transformation without a Digital Culture. Online unter: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>.

Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Principles behind the Agile Manifesto. Online unter: <http://www.agilemanifesto.org/principles.html>.

Brettel, M., Faaß, K. & Heinemann, F. (2007): Controlling für junge innovative Unternehmen., in: Zeitschrift für Controlling und Management (2007), Vol. 51, Suppl. 3: S. 52–67. Online unter: <https://doi.org/10.1365/s12176-012-0176-1>: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365%2Fs12176-012-0176-1.pdf>.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): Weissbuch, Arbeiten 4.0. Online unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=4.

Bundesverband Deutsche Startups e.V. (BVDS) (2017): 5. Deutscher Startup Monitor. Online unter: https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm_2017.pdf.

Buß, Eugen (2012): Managementsoziologie: Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien, München.

Capgemini (2017): The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. Online unter: https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti_digitalculture_report.pdf.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2019): KMU-Definition der Europäischen Kommission. Online unter: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>

Lobacher, P. et al. (2017): Agiles Zielmanagement und modernes Leadership mit Objectives & Key Results (OKR), Leanpub.

McKinsey (2017): Culture for a digital age. Online unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/culture-for-a-digital-age>.

Militzer-Horstmann, C. (2018). Entrepreneurial Teams und ihr Erfolg – Eine empirische Studie. Dissertation an der Universität Fribourg, Schweiz, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, <http://doc.rero.ch/record/322764>.

Niven, P.R. und Lamorte B. (2016): Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs, Hoboken.

OECD (2017): Entrepreneurship at a Glance 2017, OECD Publishing, Paris. Online unter: http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en.

Petry, T. (Hrsg.) (2016): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg, München, Stuttgart.

Pfeiffer, S. et al. (2016): Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 1. Zusammenführung zentraler Ergebnisse für den Maschinenbau. Stuttgart: Fraunhofer IAO und Universität Stuttgart. Online unter: http://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/interne/Dateien_Downloads/Arbeit/Arbeitsmarktpolitik_Arbeitsschutz/Arbeitswelt40-BW-2016-Bd1.pdf.

Sackmann, Sonja (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2. Aufl., Wiesbaden.

Schein, E. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Bergisch Gladbach.

Schein, E. (2009): The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco.

Scholz, C. (2018): Generation Y plus Generation Z. Online unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/eine-neue-generation-betritt-den-arbeitsmarkt-die-generation-z.html>.

Band 1: Pfeiffer, Sabine / Schlund, Sebastian / Suphan, Anne / Korge, Axel (2016): Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 1. Zusammenführung zentraler Ergebnisse für den Maschinenbau. [PDF](#)

Band 2: Korge, Axel/ Schlund, Sebastian / Marrenbach, Dirk (2016): Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 2. Szenario-basierte Use-Cases und Zukunftsszenarien für den Maschinenbau. [PDF](#)

Band 3: Pfeiffer, Sabine / Suphan, Anne / Zirinig, Christopher / Kostadinova, Denitsa (2016): Arbeitswelt 4.0 in Baden-Württemberg – Vorstudie Bd. 3. Quantitative Analysen mit Schwerpunkt auf der Branche Maschinen- und Anlagenbau. [PDF](#)

Band 4: Pfeiffer, Sabine (2016): Digitalisierung und Arbeitsqualität in Baden-Württemberg. Vergleichsdaten auf Basis der bundes- und landesweiten Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2016. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 4. [PDF](#)

Band 5: Pfeiffer, Sabine; Zirinig, Christopher; Suphan, Anne (2017): Gute Arbeit in Baden-Württemberg 2012 bis 2016. Verlaufsdaten zum DGB-Index Gute Arbeit. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 5. [PDF](#)

Band 6: Pfeiffer, Sabine; Lee, Horan (2017): Digitalisierte Arbeit und Wandel in Nahrung, Genuss, Gaststätten. Auswertungen auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 und dem DGB Index Gute Arbeit 2016. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 6. [PDF](#)

Band 7: Lee, Horan; Pfeiffer, Sabine (2017): Nahrung, Gastronomie und Hotellerie – Trendeinschätzungen der Branche. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 7. Universität Hohenheim, Stuttgart. [PDF](#)

Band 8: Pfeiffer, Sabine; Klein, Birgit (2017): Büroberufe: Digitalisierung – Anforderungen – Belastung. Auswertungen auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 und dem DGB Index Gute Arbeit 2016. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Bd. 8. Universität Hohenheim. [PDF](#)

Band 9: Zirinig, Christopher; Suphan, Anne; Klein, Birgit; Wick, Johanna; (2018): Big Data in Baden-Württemberg. Explorative Analysen mit Schwerpunkt auf der Anwendung von Big Data. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden Württemberg. Universität Hohenheim. Bd. 9. [PDF](#)

Band 10: Korge, Axel; Marrenbach, Dirk(2018): Wege zur Arbeit 4.0: Zukunftsbilder – Entwicklungspfade – Transformationen. Bd. 10. [PDF](#)

Band 11: Korge, Axel; Marrenbach, Dirk(2018): Büroarbeit 4.0: Unspezifische Sachbearbeitung und Sekretariatsarbeit. Bd. 11. [PDF](#)

Band 12: Zirinig, Christopher; Klein, Birgit (2018): **Gute Arbeit in Baden-Württemberg 2018**. DGB-Index Gute Arbeit. Bd. 12. [PDF](#)

Band 13: Zirinig, Christopher; Klein, Birgit (2018): **Digitalisierung und Arbeitsqualität**. DGB-Index Gute Arbeit. Bd. 13. [PDF](#)

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg: Bisher erschienene Bände



Zukunftsprojekt
Arbeitswelt 4.0
Baden-Württemberg