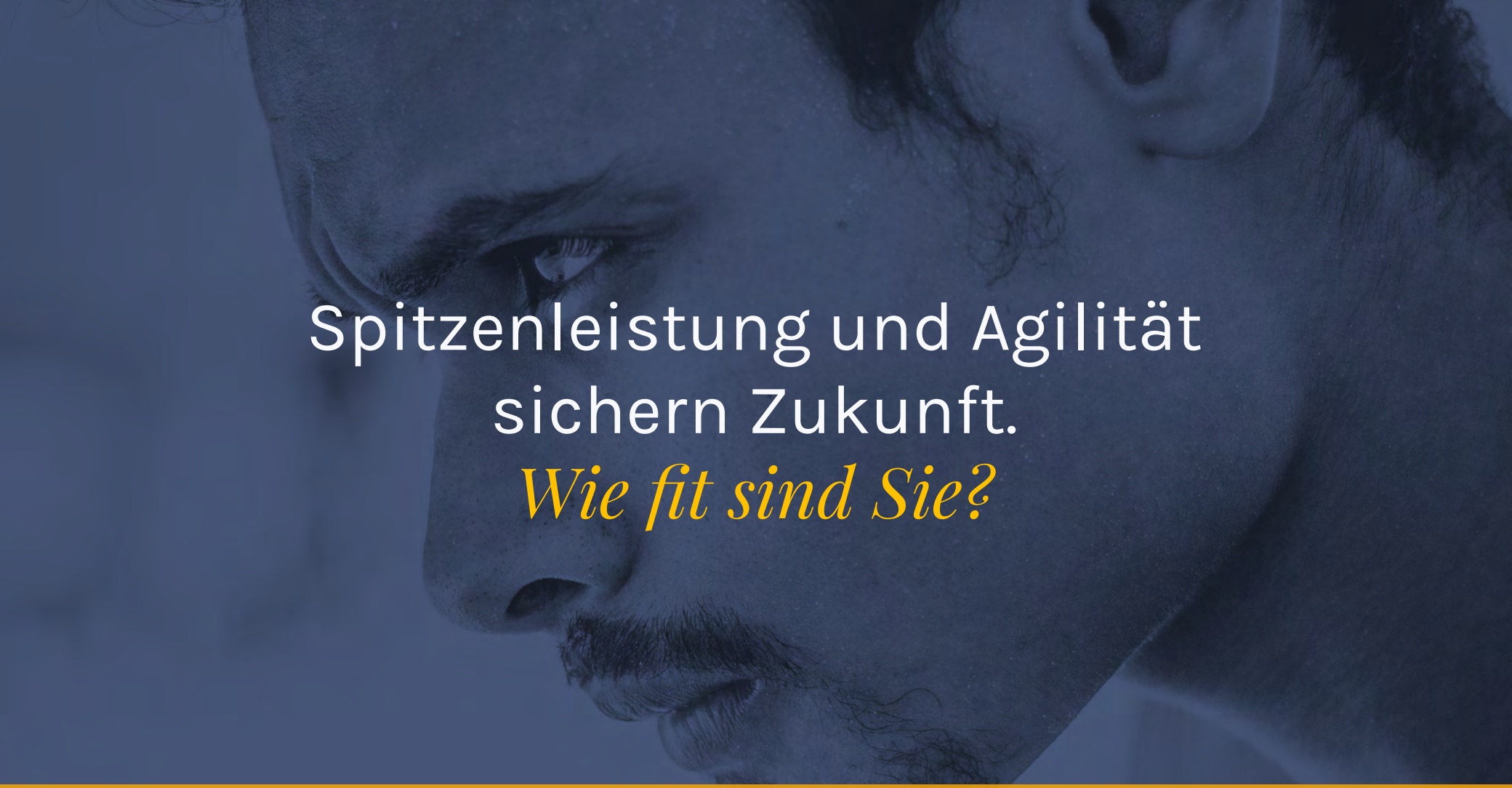


Spitzenleistung und Agilität sichern Zukunft.

Wie fit sind Sie?

Vergleichende Studie zu Leistungsfaktoren in Spitzensport und mittelständischen Unternehmen

Managementberatung PWS

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Eine Studie der PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH
in Kooperation mit dem Institut für Sportwissenschaft der Technischen Universität Darmstadt

Inhalt

04 Management Summary
06 Intro
07 Leistungsfaktoren
08 Die Studie
09 Studienergebnisse
10 Vision
12 Strategie
14 Struktur & Organisation
16 Kultur
18 Führung
20 Kompetenz & Potenzial
22 Selbstmanagement
24 Team
26 Leistungsoptimierung für Ihr Unternehmen
27 Kontakt & Impressum

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Der Lehrstuhl für Sportpsychologie, -management und Forschungsmethoden, vertreten durch Prof. Dr. Frank Hänsel, am Institut für Sportwissenschaft der Technischen Universität Darmstadt, forscht seit Jahren zum Thema Höchstleistung in Sport und Wirtschaft. Dabei steht der Transfer von Methoden und wissenschaftlichen Erkenntnissen zwischen diesen beiden Domänen im Vordergrund.

Managementberatung PWS

Die PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH ist ein national und international tätiges Beratungsunternehmen mit dem inhaltlichen Fokus auf Leistungspsychologie. Der PWS-Beratungsschwerpunkt liegt im strategischen Veränderungsmanagement zur Neuausrichtung von mittelständischen Unternehmen und beim Etablieren von Peak Performance in Zeiten des Wandels.

Management Summary

Zu acht Leistungsfaktoren des Sports bestehen Methoden und Erfolgsmodelle, die nutzenstiftend auf Wirtschaftsunternehmen übertragen werden können.

SPITZENLEISTUNG IM MITTELSTAND? JA, MIT LUFT NACH OBEN – LEISTUNGSFAKTOREN DES SPITZENSPORTS KÖNNEN HELFEN.

Zielsetzung dieser Studie ist, die Ausprägung dieser Leistungsfaktoren in mittelständischen Unternehmen zu bestimmen und mögliche Handlungsfelder abzuleiten, um Handlungsempfehlungen dafür anzubieten. 58 Mittelständler wurden dazu in zweistündigen Interviews befragt.

Seite 8

VISION: Entwicklung und Vermittlung einer Orientierung gebenden und identitätsstiftenden Unternehmensvision

Die verbindende und orientierende Wirkung einer Unternehmensvision wird im Mittelstand noch zu wenig genutzt. Insbesondere die für die Umsetzung der Vision wichtige Perspektive der Mitarbeitenden wird vernachlässigt.

Lediglich 81 % der befragten Unternehmen formulieren ein konkretes und attraktives Zukunftsbild ihres Unternehmens. Nur 25 % beteiligen die Mitarbeitenden an diesem Prozess, 40 % beziehen zumindest die Führungsetagen mit ein. Doch die Vision ihrer Unternehmensleitung wird den Mitarbeitenden oft unzureichend vermittelt. In 10 % der Unternehmen kennen die Mitarbeitenden die im Management entwickelte Vision gar nicht. In insgesamt einem Drittel der Unternehmen arbeiten die Mitarbeitenden also ohne Kenntnis über ein konkretes Zukunftsbild.

Konsequenz – Ziellosigkeit gerade bei vielen Mitarbeitenden, mangelnde Identifikation, Energien und Initiativen der Mitarbeitenden vieler Mittelständler fließen nicht in eine gemeinsame Richtung, Synergien werden noch zu wenig genutzt und die Umsetzung der Unternehmensstrategie ist gefährdet, da die wichtige Perspektive der Mitarbeitenden unterrepräsentiert ist.

Seite 10

STRATEGIE: Strategische Planung für die „Peak Performance – just in time"

Veränderungen des Marktes werden strategisch aufgegriffen, das Know-How der Mitarbeitenden in Planung und Umsetzung der Unternehmensstrategie wird jedoch auch hier zu wenig berücksichtigt.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sich ihr Geschäft in der Zukunft stark verändern wird: Zu den Top-Zielen ihrer Strategie zählen daher der Ausbau neuer Geschäftsbereiche (63 % der Unternehmen), die Effizienzsteigerung (35 %) sowie die Entwicklung einer noch stärker kundenorientierten Haltung, der Mitarbeiterkompetenzen und der digitale Wandel (je 22 %). Wie wichtig für diesen Prozess eine systematische Personalentwicklung ist, wird erkannt – 58 % nennen bspw. die Mitarbeiterentwicklung als DAS strategische Ziel für ihre Personalfunktion. Dennoch beschreiben bislang nur 42 % ihr Talentmanagement als systematisch und professionell.

Konsequenz – die Strategie wird an den Mitarbeitenden „vorbei entwickelt", das heißt, der Aufbau von notwendigen Kompetenzen wird nicht ausreichend strategisch berücksichtigt. Strategische Ziele scheitern so an der Umsetzung.

Seite 12

STRUKTUR UND ORGANISATION: Auf Leistung und persönliche Entwicklung ausgerichtete Strukturen

Die Personalfunktion wird noch zu häufig als reiner Administrator gesehen, ungeeignet, um auf Augenhöhe den strategischen Diskurs voranzutreiben und Mitarbeitende zielgerichtet zu entwickeln.

Ihre Personalarbeit betrachten noch zu viele Mittelständler als eine rein administrative Aufgabe, ungeeignet, um die Mitarbeitenden zu befähigen, den Anforderungen in einer zunehmend agileren Wirtschaftswelt gerecht zu werden. Es fehle der HR Kompetenz und Initiative (21 %), die strategische Anbindung wird von 21 % der Befragten bemängelt und sogar 41 % sehen ihre Personalabteilung maximal als nachgelagerten Dienstleister und nicht als wichtigen Businesspartner auf Augenhöhe.

Konsequenz – der strategische Planungsprozess findet ohne ausreichende Berücksichtigung der personalbezogenen Stellgrößen statt, die Strategieumsetzung droht an mangelnd aufgebauten Mitarbeiterkompetenzen zu scheitern, die gerade in Zeiten der Digitalisierung frühzeitig aufgebaut werden müssten.

Seite 14

KULTUR: Ausprägung einer für Neuerungen offenen leistungs- und teambasierten Kultur

Traditionelle Werte wirken dominant und stabilisierend, zugleich sind sie schwer zu verändern.

Viele Unternehmen beschreiben sich als familiär, mitarbeiter-, team- sowie leistungsorientiert und offen. Sie beobachten aber auch, dass eine grundsätzlich leistungsfördernde Kultur in ihrem Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Angst vor Fehlern sowie mangelnde Entscheidungsfreude (21 %) und die Neigung, alte Strukturen und Hierarchien nicht anzufassen (19 %), erschweren den Aufbau einer konstruktiven Fehler- und Innovationskultur. Silodenken wird in mehr als einem Drittel der Unternehmen als negative kulturprägende Eigenschaft erlebt.

Konsequenz – Silos und Fürstentümer verstärken bei noch zu vielen Mittelständlern die kulturellen Unterschiede innerhalb des Unternehmens. Eine gemeinsame Leistungsorientierung bei konstruktivem Umgang mit Fehlern sowie eine durchgängig innovationsfördernde und auf Austausch, Offenheit sowie Durchlässigkeit geprägte Unternehmenskultur lässt sich dadurch nur schwer etablieren.

Seite 16

FÜHRUNG: Situatives Führen und Agieren als Coach

Ein Unternehmen, zwei Welten: Starke Unterschiede im Führungsverhalten und traditionelle Sichtweisen bremsen Innovation und Veränderungsbereitschaft.

In 38 % der mittelständischen Unternehmen fehlt ein einheitliches Führungsverständnis. Oft stehen zwei Welten nebeneinander: einerseits Führungskräfte, die situativ, wertschätzend, offen und als Coach agieren, andererseits Führungskräfte, die eher traditionell und autoritär auftreten und Veränderungen bremsen bzw. diesen skeptisch gegenüberstehen. Nur die Hälfte der befragten Unternehmen spricht sich klar für Coaching als Führungskompetenz aus, um Mitarbeitende im Wandel zu begleiten.

Konsequenz – zu starke Unterschiede in der Führung verunsichert die Mitarbeitenden, klare Orientierung geht verloren. Dies bremst die Veränderungsgeschwindigkeit.

Seite 18

KOMPETENZ & POTENZIAL: Professionelles Talentmanagement durch Identifikation, Entwicklung und Bindung der unternehmensinternen Talente

Die Komplexität und der Wirkungsgrad von professionellem und systematischem Talentmanagement wird im Mittelstand unterschätzt.

42 % der Unternehmen beschreiben ein systematisches Talentmanagement für ihr Haus. Entsprechend nennen auch 30 % die Talentidentifikation in der Besetzung von Schlüsselpositionen als gelungen. Besorgniserregender stellt sich hingegen der übrige Teil der Befragten Mittelständler dar: 58 % haben kein oder nur ein unsystematisches Talentmanagement. Die Auswahl, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden geschieht entsprechend zufällig bzw. ungesteuert. Bei einer externen Besetzung gestaltet sich das Recruiting von ausreichend qualifizierten Fachkräften sowie insbesondere deren kulturelle Integration bei 20-30 % der Befragten als schwierig.

Konsequenz – ein Mangel an internen Nachwuchskräften, Abwanderung, wenig Kontakte zu Universitäten oder anderen Quellen für externe Bewerbende, unstrukturierte Auswahlprozesse und ungenügende Abstimmung der Entscheidungstragenden im Unternehmen sind Zeichen für ein unsystematisches Talentmanagement. In Zeiten des Fachkräftemangels kann dies zu erheblichen Problemen für den Fortbestand mittelständischer Unternehmen führen.

Seite 20

SELBSTMANAGEMENT: Etablieren individueller Strategien zur Selbststeuerung

Das Potenzial professionellen Selbstmanagements wird nicht flächendeckend und umfassend in den mittelständischen Unternehmen genutzt.

60 % der Unternehmen halten Selbstmanagementtechniken für sinnvoll. Eingesetzt werden sie aber in erster Linie (49 %), um die Organisation der eigenen Arbeit zu verbessern. Zur Steuerung der Motivation, Stressbewältigung oder Selbstreflektion nutzen sie Führungskräfte dagegen kaum. 40 % der befragten Mittelständler kennen keine jobrelevanten Selbstmanagementtechniken trotz größter Herausforderungen.

Konsequenz – die vielfältigen Möglichkeiten der gezielten Selbststeuerung und -reflexion sind wenig bekannt und werden selten konsequent und systematisch genutzt. Überlastungserscheinungen und Leistungsabfall können insbesondere bei Schlüsselpersonen im Unternehmen auftreten, die hohem Druck und starker Belastung ausgesetzt sind. Deren Ausfall wirkt sich auf das gesamte Unternehmen aus.

Seite 22

TEAM: Zusammenhalt und Kooperation heterogener Talente

Teamarbeit in mittelständischen Unternehmen funktioniert, in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit liegen jedoch die Entwicklungsfelder.

82 % der Unternehmen glauben, dass Teamarbeit in ihrer Firma gut umgesetzt wird. Als Voraussetzung für ein Gelingen dieser Zusammenarbeit nennen 49 % den Teamspirit und meinen damit gegenseitige Wertschätzung, Hilfsbereitschaft, Zusammenhalt und Empathie innerhalb der bestehenden Arbeitsgruppen.

Im Gegensatz dazu nennt ein Viertel nach wie vor Silodenken als Hauptursache für Probleme in der unternehmensübergreifenden Teamarbeit. Dies wird durch den Befund zusätzlich verstärkt, dass jene Teamsituationen, die am häufigsten als besonders gelungen beschrieben wurden, Silodenken überwunden haben und so eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht wurde.

Konsequenz – gerade in Zeiten gesteigerten Innovationsdrucks und ambidexterer Arbeitsstrukturen ist es notwendig, Teams immer wieder neu zu formieren und über Grenzen zusammenzubringen. Unternehmen, die dafür keine Ressourcen und Energien aufwenden, laufen Gefahr diese Synergien nicht heben zu können.

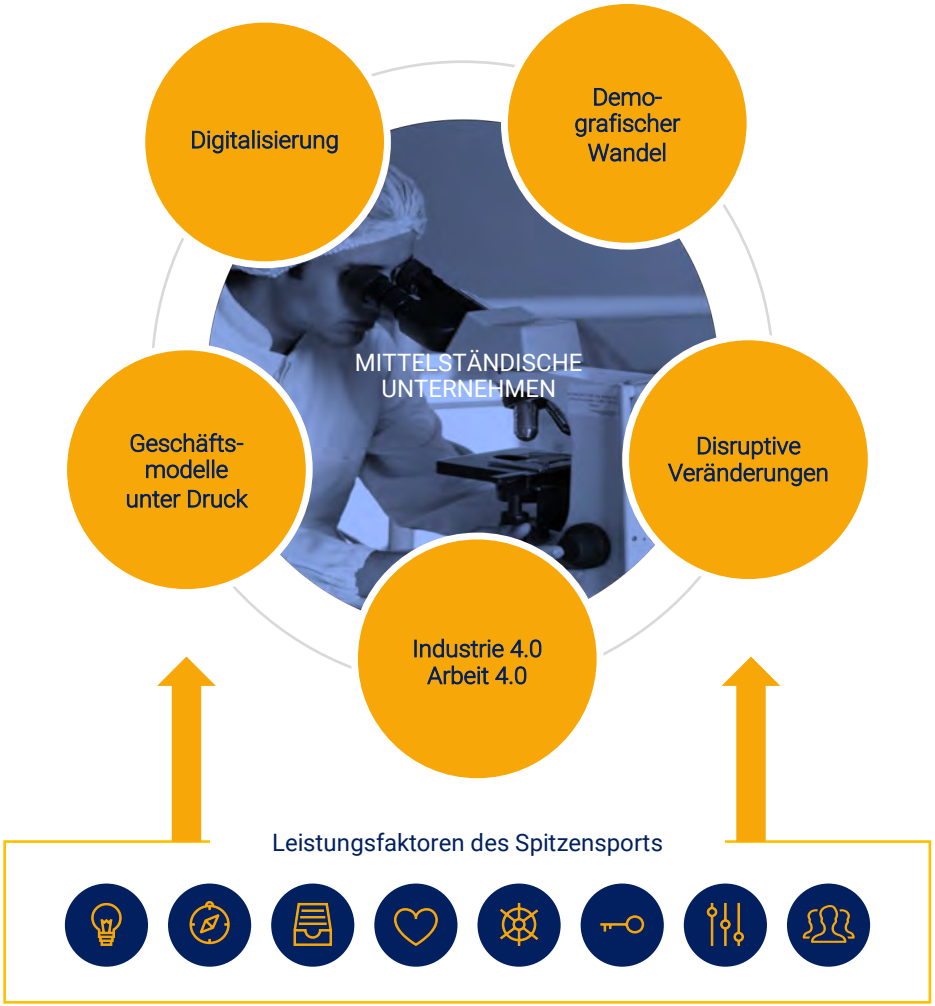
Seite 24

AUF DAS ZUSAMMENSPIEL DER LEISTUNGSFAKTOREN KOMMT ES AN

Ganzheitliche Organisations- und systematische Personalentwicklung, wie sie im Spitzensportsystem gelebt wird, findet im Mittelstand bisher wenig statt. Es fehlt vor allem an reflektierter und konzertierter Führung, einem professionellen Talentmanagement sowie an einer Personalfunktion, die kompetent und initiativ als strategischer Berater der Geschäftsführung auftritt. Überdies sind einige Unternehmen bei einzelnen Leistungsfaktoren bereits Spitzenklasse – das alleine reicht jedoch nicht aus.
Für den nachhaltigen Erfolg gilt es, alle Leistungsfaktoren im Blick zu behalten und diese permanent zu verbessern.

Intro

AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IM MITTELSTAND UND
LEISTUNGSFAKTOREN AUS DEM SPITZENSPORT



HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND HABEN EINE NEUE DIMENSION ERREICHT

Die Komplexitäts- und Leistungsanforderungen steigen. Instabile globale Märkte, demografischer Wandel und die Anforderungen von Industrie 4.0 müssen parallel und in relativ kurzen Zeitabständen gemanagt werden. Geschäftsmodelle, Unternehmensstrukturen und -prozesse werden dabei überprüft und agiler ausgerichtet. Dies führt zu hohen Belastungen von Organisationen und insbesondere von Leistungstragenden in Unternehmen.

SPITZENSPORTLER SIND SPEZIALISTEN DARIN, ENORME HERAUSFORDERUNGEN UNTER EXTREMEN BEDINGUNGEN ZU BEWÄLTIGEN

Der Spitzensport kennt seit Jahren ständig wachsende Leistungsanforderungen unter immer wieder wechselnden Umfeldbedingungen und in Extremsituationen. Hier werden Trainer, Sportler und Mannschaften systematisch für den Wettbewerb fit gemacht, oftmals mit geringen Mitteln.

Dabei orientiert sich der Spitzensport an einer Leistungsformel aus insgesamt acht Leistungsfaktoren. Daraus abgeleitet bestehen Methoden und Erfolgsmodelle, die nutzenstiftend auf Wirtschaftsunternehmen übertragen werden können, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern.

Acht Leistungsfaktoren für Spitzenleistung

AUSGANGSHYPOTHESE: EINE HOHE AUSPRÄGUNG & DAS GELUNGENE ZUSAMMENSPIEL DIESER ACHT LEISTUNGSFAKTOREN BILDEN DIE BASIS FÜR DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT, DIE UNTERNEHMEN FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER ANSTEHENDEN HERAUSFORDERUNGEN BENÖTIGEN.

Zu diesen acht Leistungsfaktoren des Sports gibt es Methoden und Erfolgsmodelle, die nutzenstiftend auf Wirtschaftsunternehmen übertragen werden können, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern.

VISION

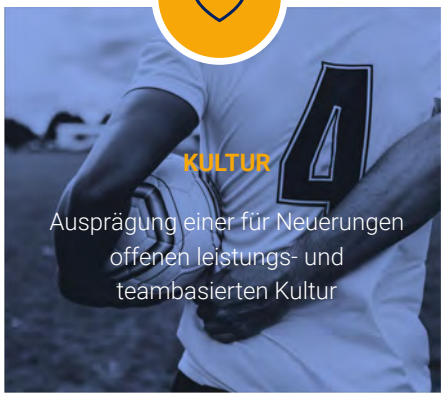
Entwicklung und Vermittlung einer Orientierung gebenden und identitätsstiftenden Unternehmensvision

STRATEGIE

Strategische Planung für die „Peak Performance – just in time“

STRUKTUR & ORGANISATION

Auf Leistung und persönliche Entwicklung ausgerichtete Strukturen



KULTUR

Ausprägung einer für Neuerungen offenen leistungs- und teambasierten Kultur

FÜHRUNG

Situatives Führen und Agieren als Coach

KOMPETENZ & POTENZIAL

Professionelles Talentmanagement durch Identifikation, Entwicklung und Bindung der unternehmensinternen Talente

SELBSTMANAGEMENT

Etablieren individueller Strategien zur Selbststeuerung

TEAM

Zusammenhalt und Kooperation heterogener Talente

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Die Studie

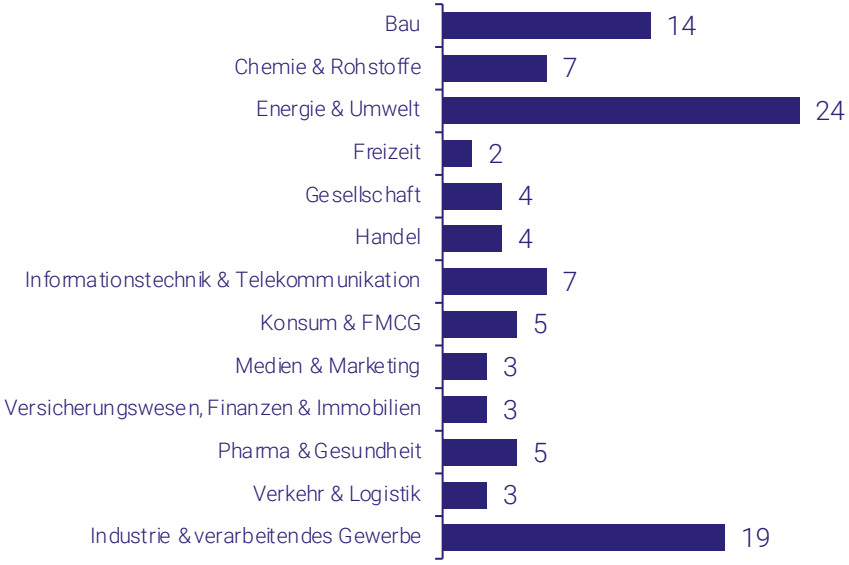
SPITZENLEISTUNG UND AGILITÄT SICHERN ZUKUNFT. WIE FIT SIND SIE?

ZIELSETZUNG

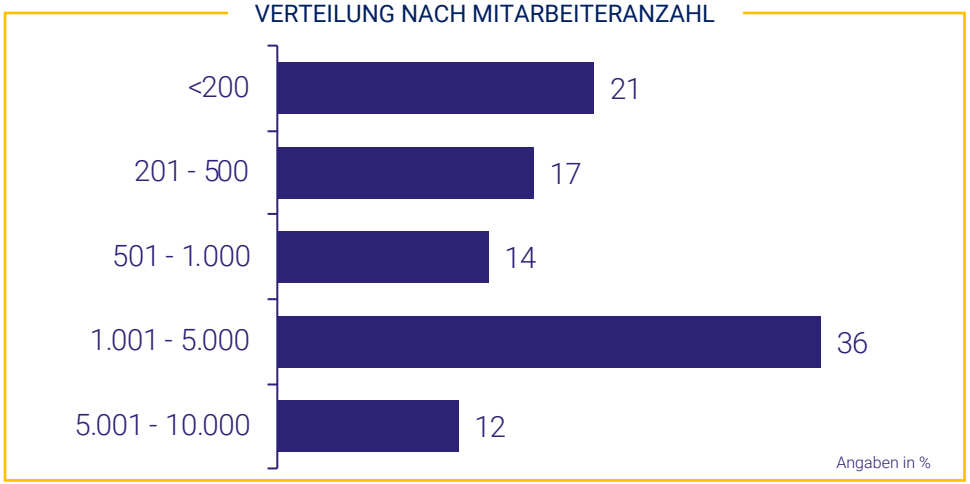
Die Studie verfolgt die folgenden Ziele:

- ✓ Bestimmung der aktuellen Ausprägung von im Sport relevanten und übertragbaren Leistungsfaktoren in Unternehmen
- ✓ Identifikation von unternehmerischen Handlungsfeldern
- ✓ Entwicklung konkreter Lösungen für die identifizierten Handlungsfelder

VERTEILUNG NACH WIRTSCHAFTSBRANCHEN



VERTEILUNG NACH MITARBEITERANZAHL



STICHPROBE

58 Unternehmen unterschiedlicher Größe (Anzahl Mitarbeitende und Umsatz) aus insgesamt 14 Wirtschaftsbranchen wurden befragt.

Die größten Anteile der Stichprobe nehmen die folgenden Branchen ein:

- ✓ Energie & Umwelt: Elektrizitäts-, Gas-, Wasserversorgung und Entsorgung, typischerweise Stadtwerke
- ✓ Industrie und verarbeitendes Gewerbe: Anlagenbau, Produktion von Konsum- und Industriegütern
- ✓ Mit dem Bau verbundenes Gewerbe: Produktion und/oder Vertrieb von Bauprodukten, Projektplanung und -umsetzung

Überwiegend nahmen Mitglieder der Geschäftsführung an den strukturierten Interviews teil. Die Interviews wurden von Februar 2017 bis Juni 2018 geführt.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Studienergebnisse

1 Vision

ENTWICKLUNG UND VERMITTLUNG EINER ORIENTIERUNG GEBENDEN UND IDENTITÄTSSTIFTENDEN UNTERNEHMENSVISION

DER LEISTUNGSFAKTOR

Keine Spitzenleistung ohne klare und identitätsstiftende Vision, die eine sichtbare „Strahlkraft" für alle Beteiligten entfaltet und mit der sie sich identifizieren können. Hochleistungsorganisationen haben ein gemeinsames Zukunftsbild! Das ist im Sport so, aber auch in der Wirtschaft. So bringt sich jedes Individuum mit all seinen Kräften für das Wohlergehen und die Entwicklung des Ganzen ein.

DIE ERGEBNISSE

81 % der befragten Unternehmen formulieren ein konkretes und attraktives Zukunftsbild ihres Unternehmens. Leider verbleiben diese orientierenden Zukunftsbilder oftmals im Kreise des Topmanagements. Lediglich in 71 % der Unternehmen kennen die Mitarbeitenden die Unternehmensvision, in dem restlichen Drittel erhalten die Mitarbeitenden kaum Informationen über die Zukunft ihres Unternehmens.

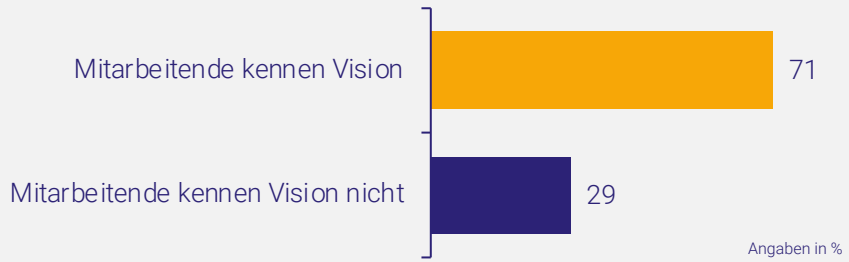
Unternehmen, die ihre Vision an die Mitarbeitenden vermitteln, wählen am häufigsten (30%) das Format der Großveranstaltungen wie Fachbereichs- oder Betriebsversammlungen, dem Town Hall Meeting oder auch dem Grillfest.

Eine etwas ausgefallenere aber sehr sympathische Variante wurde in Form des „Botschafter-Formats" berichtet. So radelte ein Geschäftsführer der Energiebranche gemeinsam mit einem Radsportprofi alle Standorte ab, um dort die neue Vision persönlich zu verkünden und mit den Mitarbeitenden zu diskutieren.

Auch in der Phase der Visionsentwicklung gibt es Unterschiede. Die Verbindlichkeit einer Vision – und damit deren Umsetzung – scheitert oftmals daran, dass die Führungskräfte und erst recht die Mitarbeitenden in deren Entstehung zu wenig aktiv eingebunden werden. Daher ist der geringe Anteil von Unternehmen, die ihre Führungskräfte (40 %) oder ihre Mitarbeitenden (25 %) in die Visionsentwicklung einbinden, beunruhigend.

Die Konsequenz daraus: Bei vielen Mitarbeitenden herrscht Ziellosigkeit und mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen. Energien und Initiativen der Mitarbeitenden fließen nicht in eine gemeinsame Richtung und Synergien werden noch zu wenig genutzt. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie ist letzten Endes gefährdet, da die wichtige Perspektive der Mitarbeitenden unterrepräsentiert ist.

KENNTNIS DER MITARBEITENDEN ÜBER EINE UNTERNEHMENSVISION



PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Es ist elementar, dass jeder Mitarbeiter weiß, wo er hinläuft.

MS12, Vertriebsdirektor FMCG-Branche (800 MA)

TOP MAßNAHMEN, DIE ZUR VERMITTLUNG DER UNTERNEHMENSVISION GENUTZT WERDEN

- ✓ Mitarbeiterveranstaltungen – 31 %
- ✓ Workshops/Projektgruppen – 21 %
- ✓ Botschafter – 19 %
- ✓ Kaskadenartige Verbreitung – 17 %
- ✓ Unternehmensbroschüren und Aushänge – 17 %

UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Breite Ausarbeitung der Unternehmensvision, die für die Beteiligten vorstellbar, wünschenswert, fassbar, fokussiert, flexibel und kommunizierbar ist.
- ✓ Sicherung eines gemeinsamen Visions-Verständnisses durch Einbezug der Mitarbeitenden und Diskussion des konkreten Handlungsbezugs auf allen Ebenen – so wird die Umsetzung maßgeblich unterstützt.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

2 Strategie

STRATEGISCHE PLANUNG FÜR DIE „PEAK PERFORMANCE - JUST IN TIME“

DER LEISTUNGSFAKTOR

Eine starke Vision als Handlungsmotiv allein ist nicht ausreichend. Spitzenleistung im Sport basiert in hohem Maße auf der Fähigkeit von Trainer und Sportler, klare (strategische) Ziele zu definieren, um die vorhandenen Potenziale der Sportler bestmöglich auszuschöpfen.

DIE ERGEBNISSE

Insgesamt 63 % der Unternehmen stellen heraus, dass sie ihre Geschäftsbereiche in den nächsten drei Jahren ausbauen und entwickeln wollen. Marktnischen ohne Konkurrenz sollen gefunden, Marktsignifikanz erreicht oder das Unternehmen schlichtweg breiter und in neuen Branchen aufgestellt werden. Von einer Konsolidierung ist also nicht zu sprechen. Der Treiber ist hier die Digitalisierung oder vielmehr die Sorge vor der wenig einschätzbaren Kraft der disruptiven Geschäftsfeldentwicklung.

Neben dem Ausbau der Geschäftsbereiche stellen die Effizienzsteigerung (35 %) sowie die Entwicklung einer kundeorientierten Haltung, der Mitarbeiterkompetenzen sowie des digitalen Wandels (je 22 %) die Top-Strategieziele des Mittelstands. Wie wichtig für diesen Prozess eine systematische Personalentwicklung ist, wird erkannt – 58 % nennen bspw. die Mitarbeiterentwicklung als DAS strategische Ziel für die Personalfunktion. Dennoch beschreiben bislang noch 58 % ihr Talentmanagement als unsystematisch und 20 % der Befragten nennen die initiale Entwicklung einer Personalstrategie als ein notwendiges strategisches Ziel!

In der Beschreibung des Strategieprozesses mittelständischer Unternehmen zeigen sich typische Charakteristika: Ein Drittel der Unternehmen orientiert sich bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie an der Unternehmensvision.

Ein häufiges Vorgehen in der Erarbeitung und Prüfung der Unternehmensstrategie verläuft Top-Down und Bottom-Up.

Das heißt, die Unternehmensführung gibt eine Grundidee (die Vision) und übergeordnete Ziele in die Organisation. Die Ebenen darunter konkretisieren und prüfen was nötig ist, um diese Ziele zu erreichen. Das Ergebnis wird wieder nach oben kommuniziert. Insgesamt sind es 54 % der Unternehmen, die Führungskräfte unter dem Top-Management und 46 % die ihre Mitarbeitenden in die Strategieentwicklung mit einbeziehen. Typischerweise wird die Strategie im Jahreszyklus (26 % der Unternehmen) bearbeitet, seltener in größeren oder kleineren Abständen. Die Berücksichtigung der Personalfunktion wird interessanterweise selten erwähnt. 18 % der Unternehmen haben keinen systematischen Strategieprozess. Daraus folgt: Die Strategie wird an den Mitarbeitenden „vorbei entwickelt“, der Aufbau von individuell notwendigen Kompetenzen wird strategisch nicht ausreichend berücksichtigt. Strategische Ziele scheitern so ggf. an ihrer Umsetzung in der Unternehmensbasis.

46 %

beziehen das Know-how ihrer Mitarbeitenden in den Strategieprozess mit ein.

Projekte in neuen Branchen finden; über den Tellerrand schauen, Ideen bekommen für neue Produkte.

MS06, Geschäftsführer Industrieanlagenhersteller (280 MA)

54 %

binden nur obere Führungskräfte in den Strategieprozess mit ein.

Integration der HR-Strategie als notwendige Basis der Unternehmensstrategie.

MS12, Vertriebsdirektor FMCG-Branche (800 MA)

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Wir verwenden extrem viel Aufwand für die Strategie. Eine Strategie, die Du nicht verfolgst, kannst Du auch in den Harz kicken.

MS12, Vertriebsdirektor FMCG-Branche (800 MA)

TOP STRATEGIEZIELE

- ✓ Entwicklung/Wachstum der Geschäftsbereiche – 63 %
- ✓ Effizienz steigern – 35 %
- ✓ Kundenorientierung erhöhen – 22 %
- ✓ Mitarbeitende und Kompetenzen entwickeln – 22 %
- ✓ Digitalisierung handhaben und vorantreiben – 21 %

TOP HR-STRATEGIEZIELE

- ✓ Mitarbeiterentwicklung – 58 %
- ✓ Recruiting – 36 %
- ✓ Attraktivität/Employer Branding – 29 %
- ✓ Agile und leistungsorientierte Kultur – 27 %
- ✓ Talentidentifikation und -entwicklung vorantreiben – 23 %

UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Austausch zu strategischen Fragen im Führungskreis, unter Einbezug der Mitarbeitenden, initiieren und intensivieren.
- ✓ Strategische Optionen konkretisieren – und damit verbundene Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte – Maßnahmen für die Personalarbeit ableiten, stringent umsetzen und nachhalten.
- ✓ Prüfung und Entwicklung der Kompetenzen im Unternehmen als festen Bestandteil des Strategieprozesses integrieren. Die Erreichung anspruchsvoller strategischer Ziele ist abhängig von den Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

3 Struktur & Organisation

AUF LEISTUNG UND PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG AUSGERICHTETE STRUKTUREN

DER LEISTUNGSFAKTOR

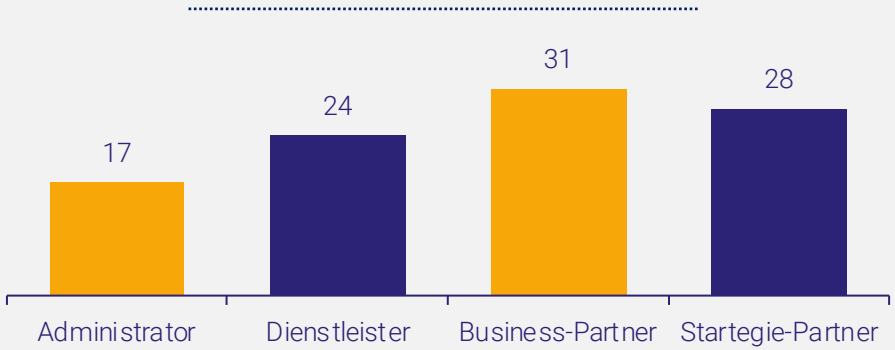
Erfolgreiche Sport- und Hochleistungsorganisationen verfügen über aufeinander abgestimmte Strukturen, die zahnradartig Einzelne in ihrer Entwicklung unterstützen, um die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen. In Unternehmen werden diese Strukturen u. a. durch Elemente der Personalfunktion abgebildet und verantwortet.

DIE ERGEBNISSE

Personalarbeit hat einen schweren Stand. Viele Entscheider betrachten sie noch als eine überwiegend administrative Aufgabe. Zumindest sprechen sie ihren Personalabteilungen nicht genug Kompetenzen zu, um maßgebliche Beiträge zu strategischen Entscheidungen in einer zunehmend agileren Wirtschaftswelt zu leisten. Demnach wird die Rolle der Personalfunktion von 41 % maximal als nachgelagerten Dienstleister beschrieben und nicht als wichtiger Business Partner auf Augenhöhe. Ein Drittel bemängelt fehlende Personalressourcen und stellt dies in engen Zusammenhang mit einer mangelnden Kompetenz: Es fehle schlichtweg an Schlagkraft, Neugierde für das Geschäft und Veränderungen sowie einem internationalen Blick. 21 % berichten von einer fehlenden strategischen Anbindung der Personalfunktion und beschreiben beispielsweise, dass HR-Vertreter keinen Platz im Führungskreis innehaben oder dass eine bestehende HR-Strategie nicht komplementär zur Unternehmensstrategie ausgerichtet ist. Sicher ist das eine Frage der Perspektive und manch ein Unternehmenslenker wird die Kompetenzen der Personalfunktion vielleicht nicht richtig erkennen. Es wird aber ersichtlich, dass sich viele mittelständische Personaler nicht angemessen im Unternehmen positionieren – sei es aus mangelnder Kompetenz oder Akzeptanz der Unternehmensleitung.

Die Konsequenz daraus ist in jedem Fall, dass der strategische Planungsprozess ohne ausreichende Berücksichtigung der personalbezogenen Stellgrößen stattfindet und dadurch bspw. die Strategieumsetzung an mangelnd aufgebauten Mitarbeiterkompetenzen zu scheitern droht, die gerade in Zeiten der Digitalisierung frühzeitig aufgebaut werden müssten.

DIE ROLLE DER PERSONALFUNKTION



Insgesamt 41 % sind maximal Dienstleister

Angaben in %

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Besser wäre, es gäbe eine Personalabteilung, die aktiv in die Weiterentwicklungen mit eingreift.

MS22, Abteilungsleiter soziale Dienstleistungen (100 MA)

DIE HÄUFIGSTEN DEFIZITE DER PERSONALFUNKTION

- ✓ Fehlende (Personal-) Ressourcen – 32 %
- ✓ Fehlende strategische Anbindung – 21 %
- ✓ Fehlende Kompetenz und Initiative – 21 %
- ✓ Zu hoher administrativer Aufwand – 21 %
- ✓ Ineffizientes Recruiting – 19 %

UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Kompetenzen aufbauen und ein verändertes Verständnis von Personalarbeit erlangen: über die rein administrative Funktion hinaus zu einem strategischen Partner der Geschäftsführung.
- ✓ Ggf. Expertenblick von außen einholen.
- ✓ Strukturen und Prozesse der Personalfunktion optimieren.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

4 Kultur

AUSPRÄGUNG EINER FÜR NEUERUNGEN OFFENEN LEISTUNGS- UND TEAMBASIERTEN KULTUR

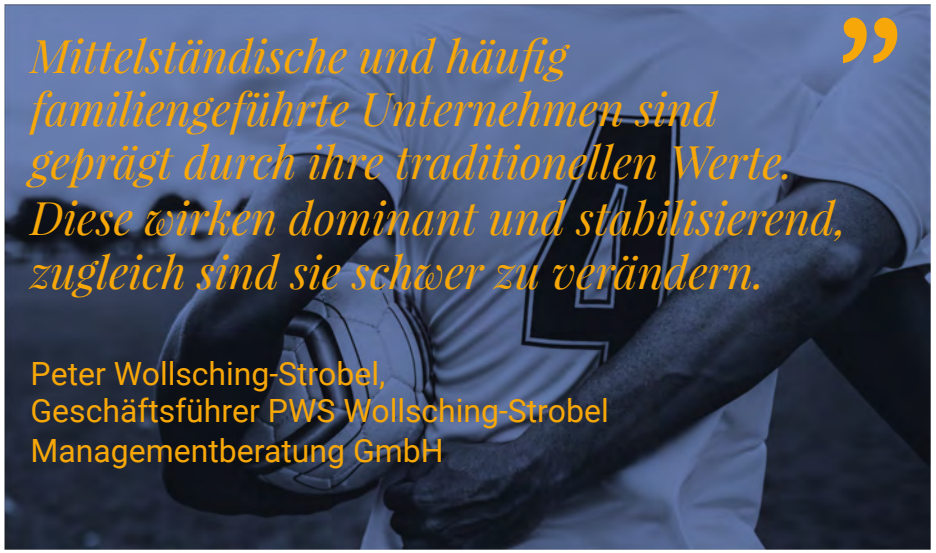
DER LEISTUNGSFAKTOR

Auch in Unternehmen gilt, dass ohne entsprechende Kultur die beste Strategie nicht umgesetzt werden kann. Dabei bildet sich die Kultur aus kollektiven Werte- und Verhaltensmustern, die historisch gewachsen sind und die Zusammenarbeit der Belegschaft untereinander nachhaltig prägen. Oft und gerade in mittelständischen Unternehmen sind diese stark durch die Gründer bzw. Geschäftsführer beeinflusst. Eine Leistungs-, Feedback- und für Fehler offene, innovative Kultur fängt bei diesen Personen an und kann sich so erst im Gesamtunternehmen ausbreiten.

DIE ERGEBNISSE

Etwa ein Drittel der Unternehmen beschreiben sich als familiär sowie mitarbeiterorientiert und verknüpfen damit Eigenschaften wie Loyalität, Tradition, hohe Bedeutung von Ethik und Moral, freundlicher Umgang oder Arbeitsplatzsicherheit. Als Kehrseite werden aber auch Aspekte wie die Vergangenheits- und Verwaltungsorientierung, die permanente Abwehr neuer Ideen oder Konfliktvermeidung angesprochen. Der traditionsreiche Mittelstand zehrt von seinen gewachsenen Werten die zugleich stabilisieren, aber auch schwer zu verändern sind. Denn die Angst vor Fehlern und die mangelnde Entscheidungsfreude (21 %) sowie die Neigung, alte Strukturen und Hierarchien nicht anzufassen (19 %), erschweren den Aufbau einer konstruktiven Fehler- und Innovationskultur. Silodenken wird in mehr als einem Drittel der Unternehmen als negative kulturprägende Eigenschaft erlebt.
Eine Kultur der optimalen Leistungsorientierung für das gesamte Unternehmen wird lediglich von 28 % der Befragten angesprochen. Die Begeisterung, immer einen Schritt weiterzugehen und schnelle Resultate zu liefern oder Begriffe wie Performance- und Exzellenzorientierung werden hier von den Mittelständlern als beschreibende Schlagworte genutzt. Als teamorientiert sehen sich noch 19 % und verknüpfen diese mit Eigenschaften wie Unterstützung, Zusammenhalt, Identifikation und Partnerschaft.

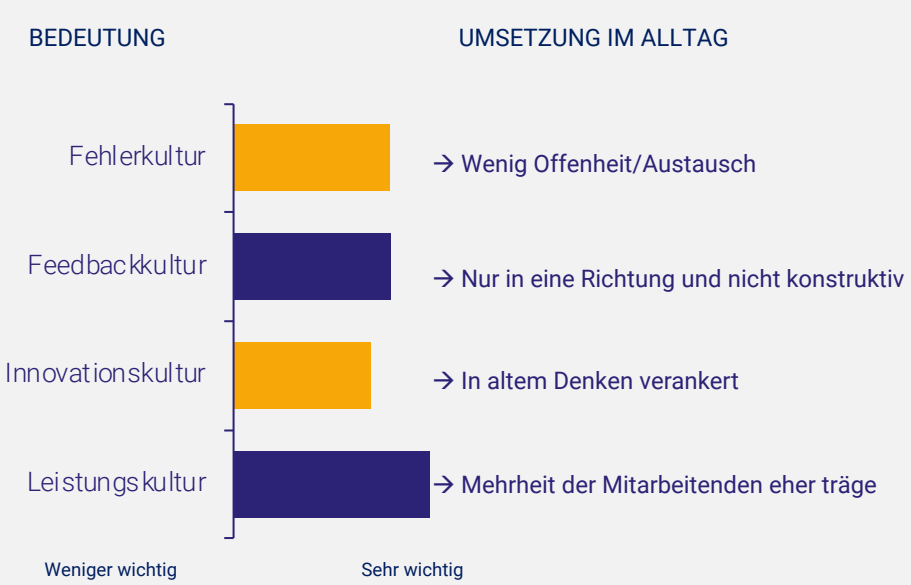
Insgesamt bewertet ein Viertel der Befragten die Kulturausprägung in ihrem Haus als grundsätzlich heterogen. Das bedeutet, Eigenschaften, die auf eine Abteilung zutreffen, können in der anderen gänzlich fehlen. Häufig war dies auf vorhergehende Akquisitionsprozesse zurückzuführen, in anderen Fällen wurde die teilweise sehr unterschiedliche Führung (siehe Leistungsfaktor Führung) als Begründung angeführt. Silos und Fürstentümer verstärken bei noch zu vielen Mittelständlern diese kulturellen Unterschiede innerhalb von Unternehmen. Eine gemeinsame Leistungsorientierung bei konstruktivem Umgang mit Fehlern sowie eine durchgängig innovationsfördernde und auf Austausch, Offenheit sowie Durchlässigkeit geprägte Unternehmenskultur lässt sich dadurch schwer etablieren.



Familienkultur – wie ein Verein: ganz angenehme Käseglocke, die die Mitarbeiter in einer Sicherheit wiegt, die eigentlich nicht mehr da ist.

MS 38, Abteilungsleiter Versicherung (1000 MA)

BEDEUTUNG WICHTIGER KULTURMERKMALE UND IHRE UMSETZUNG IM ALLTAG



HINDERLICHE KULTURMERKMALE

- ✓ Silodenken – 35 %
- ✓ Unsicherheit – 21 %
- ✓ Fehlende Entscheidungsfreude – 21 %
- ✓ Im Alten verharren – 19 %
- ✓ Starke Hierarchien – 17 %

UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Gelebte Leistungskultur: über Leistung sprechen, gute Leistungen honorieren, bei „schlechter" Leistung die Mitarbeitenden entwickeln und Konsequenzen aufzeigen.
- ✓ Fehlerkultur zum Leben erwecken: Fehler zulassen, kommunizieren und daraus lernen.
- ✓ „Go for it"-Einstellung: Dinge ausprobieren, frei werden im Kopf, kreatives Denken zulassen und anregen, Querdenker in das Unternehmen holen.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

5 Führung

SITUATIVES FÜHREN UND AGIEREN ALS COACH

DER LEISTUNGSFAKTOR

Trainer im Sport müssen situativ die verschiedenen „Systeme“ eines Menschen ansprechen: das intellektuelle, das motorische und das emotionale System. Sie verstehen sich damit oft als Coach, d. h. als Feedback-Geber, Antreiber, Kommunikator und Förderer ihrer Mannschaft.

DIE ERGEBNISSE

In 38 % der mittelständischen Unternehmen besteht ein uneinheitliches Führungsverständnis: einerseits Führungskräfte, die wertschätzend, offen sowie mit einer coachenden und entwickelnden Haltung agieren – andererseits Führungskräfte, die eher traditionell und autoritär festgelegt auftreten und Veränderungen eher hemmen.

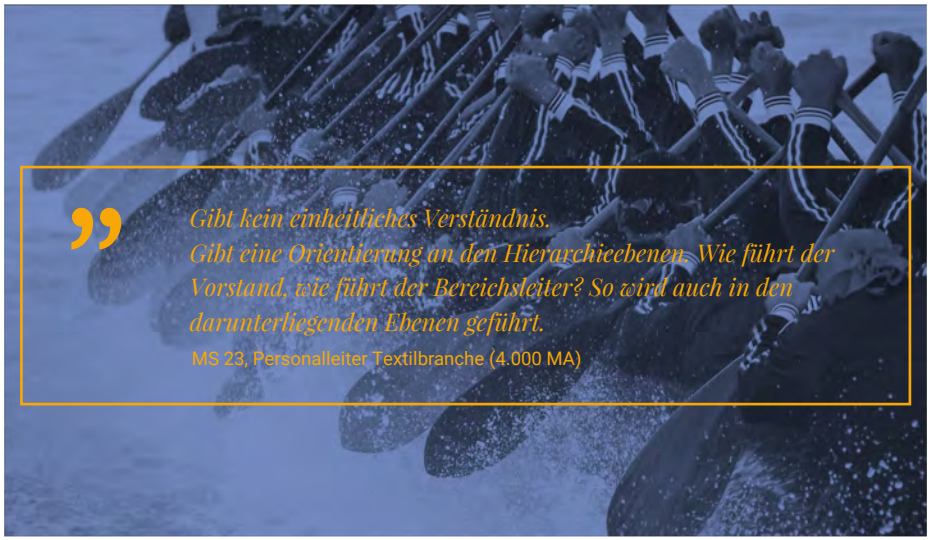
Demnach ergeben sich auch zwei dominierende Gruppen in der konkreten Beschreibung des vorherrschenden Führungsstils in den Unternehmen: 58 % beschreiben eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung mit Begriffen wie Empathie, Fairness, Kooperation, Partizipation, Partnerschaft und Nähe zu ihren Mitarbeitenden. 24 % hingegen berichten von einer ausgeprägten Hierarchieorientierung in der Führung ihres Unternehmens. Statusdenken und Gutsherrenentscheidungen sind dabei der eine Pol, Orientierung und Verantwortungsklarheit der andere.

Diese Zweiteilung spiegelt sich auch in der Anwendung von Coaching durch Führungskräfte wider: Die Hälfte (51 %) der befragten Unternehmen beschreiben die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen als Coach. Die andere Hälfte (49 %) der Unternehmen sieht das gar nicht oder ist sich nicht sicher. Ein fehlendes Selbstverständnis als Coach oder ein fehlendes Bewusstsein für die Notwendigkeit Mitarbeitende zu entwickeln und im Wandel zu begleiten, sind Gründe für die reduzierte Akzeptanz von Coaching als Führungskompetenz. Insgesamt lässt sich festhalten: Zu starke Unterschiede in der Führung verunsichert die Mitarbeitenden und klare Orientierung geht verloren. Dies bremst die Veränderungsgeschwindigkeit.

EIN UNTERNEHMEN, ZWEI WELTEN

38 %

der Unternehmen leben kein einheitliches Führungsverständnis.



Gibt kein einheitliches Verständnis. Gibt eine Orientierung an den Hierarchieebenen. Wie führt der Vorstand, wie führt der Bereichsleiter? So wird auch in den darunterliegenden Ebenen geführt.

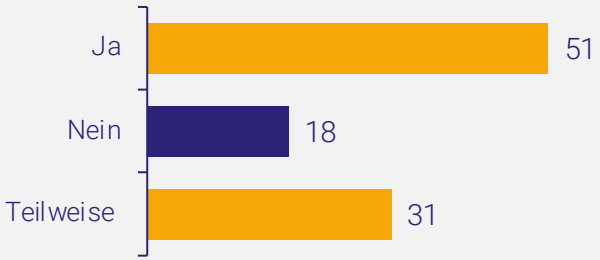
MS 23, Personalleiter Textilbranche (4.000 MA)

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Wir haben unter jahrelanger Restrukturierung gelitten. Junge gingen zuerst. Traditionelle Führung ist Realität.

MS06, Geschäftsführer Industrieanlagenhersteller (280 MA)

AGIEREN IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE HEUTE SCHON ALS COACH IHRER MITARBEITENDEN?



Angaben in %

JA

Ein guter Manager akzeptiert kein Problem, ohne zugleich die Lösung präsentiert bekommen zu haben.

MS12, Vertriebsdirektor FMCG-Branche (800 MA)

NEIN

Weit entfernt von Coaching – Führungsverständnis sehr basic.

MS33, Geschäftsführer Metallverarbeitung (450 MA)

UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Führung zum Thema machen: Gemeinsam ein einheitliches Führungsverständnis entwickeln und im Haus einführen und leben.
- ✓ Regelmäßig einen Eindruck von der Führungskompetenz der Führungskräfte erhalten.
- ✓ Austausch zu Erfahrungen mit „Führung" im Management initiieren.
- ✓ Coaching als Führungskompetenz aufbauen, um Mitarbeitende nachhaltig zu entwickeln.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

6 Kompetenz & Potenzial

PROFESSIONELLES TALENTMANAGEMENT DURCH IDENTIFIKATION, ENTWICKLUNG UND BINDUNG DER UNTERNEHMENSINTERNEN TALENTE

DER LEISTUNGSFAKTOR

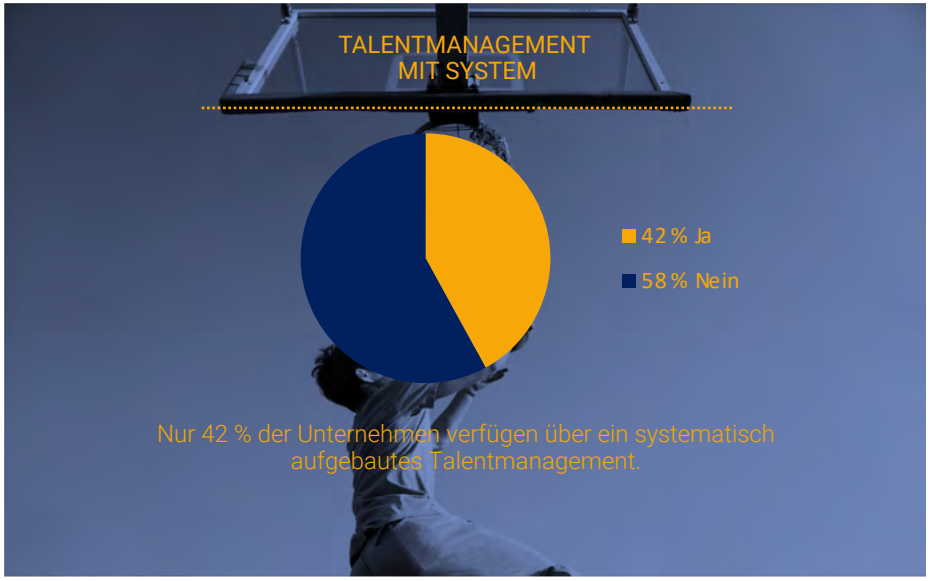
Eine effiziente Begabungsdiagnostik erkennt und identifiziert das Potenzial eines Sportlers so früh wie möglich, um darauf aufbauend bedarfsgerechte Wege der Förderung, Entwicklung und Bindung zu etablieren.

DIE ERGEBNISSE

42 % der Unternehmen beschreiben ein systematisches Talentmanagement für ihr Haus. Typische Charakteristika sind zum Beispiel unternehmensweit wirksame Kompetenzmodelle, ein strukturierter Austausch zu den hauseigenen Talenten zwischen Geschäftsführung und Führungskräften oder eine gewisse Programmatik in den angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten. 30 % beschreiben die Talentidentifikation in der Besetzung von Schlüsselpositionen als gelungen. Besorgniserregend stellt sich hingegen der übrige Teil der befragten Mittelständler dar. 58 % haben kein oder nur ein unsystematisches Talentmanagement. Die Auswahl, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden geschieht entsprechend zufällig bzw. ungesteuert.

Die Hälfte der Unternehmen gibt an, eine reibungslose interne Stellenneubesetzung gewährleisten zu können. Die Besetzung vakanter Stellen wird daher sowie aus den folgenden Gründen bevorzugt intern abgebildet: Man kennt die Mitarbeitenden, sie haben Erfahrung und sind somit in der neuen Position schnell eingearbeitet. Bei einer externen Besetzung gestaltet sich die Gewinnung von ausreichend qualifizierten Fachkräften sowie deren kulturelle Integration bei 20-30 % der Unternehmen als problematisch.

Insgesamt sind ein Mangel an internen Nachwuchskräften, Abwanderung, wenig Kontakte zu Universitäten oder anderen Quellen für externe Bewerber, unstrukturierte Auswahlprozesse und ungenügende Abstimmung der Entscheidungsträger im Unternehmen Zeichen für ein unsystematisches Talentmanagement. In Zeiten des Fachkräftemangels kann dies zu erheblichen Problemen für den Fortbestand mittelständischer Unternehmen führen.



PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Talentmanagement gibt's nicht. Nur rudimentäre Fortbildung. Nix Strategisches. Kein (Entwicklungs-) Programm.

MS19, Geschäftsführer Bau (4380 MA)

TOP GRÜNDE, WARUM DIE BESETZUNG VON SCHLÜSSELPOSITIONEN MIT INTERNEN KANDIDATEN

GELINGT	NICHT GELINGT
✓ Interne Stellenausschreibung funktioniert – 50 %	✗ Fehlender Nachwuchs – 34 %
✓ Gelungene Talentidentifizierung – 30 %	✗ Keine Transparenz über interne Stellen – 22 %
✓ Aufbau Nachwuchs – 25 %	✗ Fehlende Qualifizierung – 22 %

TOP GRÜNDE, WARUM DIE BESETZUNG VON SCHLÜSSELPOSITIONEN MIT EXTERNEN KANDIDATEN

GELINGT	NICHT GELINGT
✓ Recruiting über Headhunter – 27 %	✗ Keine Auswahl – 28 %
✓ Frischer Wind durch „Neue" – 27 %	✗ Kulturelle Integration – 19 %
✓ Mischung intern/extern – 23 %	✗ Einstellungsprozess – 19 %

TOP GRÜNDE, WARUM DIE BINDUNG VON HIGH-POTENTIALS

GELINGT	NICHT GELINGT
✓ Individuelle Mitarbeiterförderung – 30 %	✗ Mangelnde Perspektive – 69 %
✓ Eigenverantwortung – 23 %	✗ Geringe Flexibilität – 31 %
✓ Arbeitsklima – 23 %	✗ Förderung bleibt aus – 25 %

UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Ein systematisches Talentmanagement einführen, das vom Recruiting über die Integration und die Entwicklung bis hin zur Bindung der Mitarbeitenden unternehmensweit und darüber hinaus ineinander greift.
- ✓ Systematische und innovative Wege gehen: Netzwerke gestalten und nutzen, Kontaktpunkte zu High-Potentials erhöhen (Universitäten, Schulen)
- ✓ Kompetenzentwicklung als strategische Komponente des Unternehmens betrachten.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

7 Selbstmanagement

ETABLIEREN INDIVIDUELLER STRATEGIEN ZUR SELBSTSTEUERUNG

DER LEISTUNGSFAKTOR

Spitzensportler nutzen Techniken zum Selbstmanagement. Dadurch verfügen Sportler über eine individuelle Sammlung an Methoden, die sie einsetzen, um sich aktiv zu regulieren und zu steuern. Nur so sind Spitzenleistungen auch gegen externe und interne Widerstände möglich.

DIE ERGEBNISSE

60 % der Unternehmen halten Selbstmanagementtechniken für sinnvoll. Eingesetzt werden sie in erster Linie (49 %), um die Organisation der eigenen Arbeit zu verbessern. Das heißt, effiziente Arbeitsorganisation, Arbeitsschritte terminieren und nachverfolgen, mit Zielen arbeiten, Zeitplanung oder den Outlook-Kalender nutzen, um Aufgaben festzuhalten sind hier beispielhafte Schlagworte.
Zur Steuerung der Motivation, Stressbewältigung oder Selbstreflektion nutzen Führungskräfte Selbstmanagementtechniken dagegen noch wenig. Auch die im Spitzensport eingesetzten Methoden wie Imaginationstraining, positive Selbstgesprächsführung oder Steuerung des Aufmerksamkeitsfokus sind kaum bekannt. 40 % der Befragten formulieren offenkundig: Sie kennen gar keine jobrelevanten Selbstmanagementtechniken trotz größter Herausforderungen im Arbeitsalltag. 46 % der Unternehmen geben an, Themen des Selbstmanagements mittlerweile in Schulungen zu vermitteln. Bei genauer Nachfrage zeigt sich aber, dass nur die wenigsten Angebote gezielt darauf ausgerichtet sind oder nicht angenommen werden.
Es verbleibt der Eindruck, dass nur wenige der Studienteilnehmer ein klares Bewusstsein für Selbstmanagementtechniken haben. Deren unbewusster und intuitiver Einsatz erscheint jedoch grundsätzlich möglich. So schildern Befragte vereinzelt, dass sie sich selbst steuern, ohne genau zu wissen wie.

> *Wenn es Wochen gibt, die ruhiger sind, dann nutze ich das auch aus. Das muss man selbst kontrollieren. Welche Techniken ich da anwende, weiß ich nicht bewusst.*
>
> MS58, Leiter Einkauf Pharmaindustrie (8.000 MA)

Insgesamt wird deutlich, die vielfältigen Möglichkeiten der gezielten Selbststeuerung und -reflexion sind wenig bekannt und werden selten konsequent und systematisch genutzt. Insbesondere bei Schlüsselpersonen im Unternehmen, die hohem Druck und starker Belastung ausgesetzt sind, würde sich eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema lohnen. Überlastungserscheinungen und Leistungsabfall können so vermieden werden.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Mittelstandsbosse sind Regionalliga – da wird noch nicht viel Selbstmanagement betrieben. Da ist man noch zu sehr im Tagesgeschäft, um auf solche Feinheiten zu achten.

MS06, Geschäftsführer Industrieanlagenhersteller (280 MA)

SELBSTMANAGEMENT-THEMEN, DIE IM MITTELSTAND EINE ROLLE SPIELEN

- ✓ Zielgerichtete Organisation und Planung – Zielsetzung, Zeitmanagement, Delegation – 49 %
- ✓ Stressresilienz – 22 %
- ✓ Gesteuerte bewusste Erholung - Beachtung Jahreszyklen etc. – 16 %

> *Zeitmanagement üben wir – das ist häufig ein Problem von Führungskräften.*
>
> MS26, Geschäftsführer Automobilzulieferer (1.100 MA)

MAßNAHMEN, UM MITARBEITENDE ZUM SELBSTMANAGEMENT ZU BEFÄHIGEN

- ✓ Schulungen – 46 %
- ✓ Thematisierung in Mitarbeitergesprächen – 18 %
- ✓ Etablierung von Entspannungsphasen/-möglichkeiten – 14 %

ETABLIERUNG EINES PROFESSIONELLEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

27 %

der Befragten haben kein Gesundheitsmanagement im Unternehmen.

UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Mitarbeitende mit Techniken der Selbstreflexion und -steuerung ausstatten. Denn: Leistungsentfaltung beginnt bei der Selbsterkenntnis der eigenen Entwicklungsfelder und Stärken.
- ✓ Selbst- und Gesundheitsmanagement als Möglichkeit der Leistungssteigerung anerkennen und nutzen.
- ✓ Pragmatische Ansätze vorleben. Bspw. als Geschäftsführer bei internationalen Reisen den Tagesablauf auf die Ursprungszeitzone abstimmen, als Führungskraft anspruchsvolle Situationen mit den Mitarbeitern vorbesprechen und gedanklich durchlaufen (Imagination).

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

8 Team

ZUSAMMENHALT UND KOOPERATION HETEROGENER TALENTE

DER LEISTUNGSFAKTOR

Mit der Zunahme der projektbezogenen Gruppen- und Teamarbeit in der Wirtschaft erhält die Anwendung von Erkenntnissen zu Leistungsförderung von Teamarbeit immer mehr Relevanz. Ein dauerhafter Erfolg und eine hohe Leistung sind nur gemeinsam – durch Synergieeffekte im Team – möglich. Im Sport wird dieser Leistungsfaktor systematisch reflektiert und entwickelt.

DIE ERGEBNISSE

82 % der Unternehmen glauben, dass Teamarbeit in ihrer Firma gut umgesetzt wird. Als Voraussetzung für ein Gelingen dieser Zusammenarbeit nennen 49 % den Teamspirit und meinen damit gegenseitige Wertschätzung, Hilfsbereitschaft, Zusammenhalt und Empathie innerhalb bestehender Arbeitsgruppen.
Im Gegensatz dazu nennt ein Viertel nach wie vor das Silodenken als Hauptursache für Probleme in der bereichsübergreifenden Teamarbeit. So beharren einzelne Sparten oder Abteilungen auf „ihren" Sichtweisen und Prozessen, lassen sich nicht „reinreden", haben Vorbehalte gegenüber den Kollegen oder haben Sorge ihre Vormachtstellung und Wissenshoheit zu verlieren.
Dies wird durch den Befund zusätzlich verstärkt, dass jene Teamsituationen, die am häufigsten als besonders gelungen beschrieben wurden, Silodenken überwunden haben und so eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht wurde. Die Studienteilnehmer nennen dazu gemeinsam beschriebene Prozesse, die den frühzeitigen Einbezug verschiedener Abteilungen berücksichtigen, klare Teamziele, sinnvolle Spezialisierungen, Aufbau von Vertrauen oder wiederholtes Erinnern an den Mehrwert der Zusammenarbeit als Ursachen für den Erfolg. Professionelle Teamentwicklungsmaßnahmen und die Etablierung von Teamarbeit fördernden Strukturen und Prozessen wie bspw. strukturierte Teammeetings werden vereinzelt genannt, sind jedoch nicht flächendeckend etabliert.

Gerade in Zeiten gesteigerten Innovationsdrucks und möglichst ambidexterer Arbeitsstrukturen ist es notwendig, Teams immer wieder neu zu formieren und über Grenzen zusammenzubringen. Unternehmen, die dafür keine Ressourcen und Energien aufwenden, laufen Gefahr diese Synergien nicht heben zu können.

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Teamarbeit ist generell eine „Baustelle“ im Haus: Es gab schon verschiedene Versuche, dies zu ändern, scheitert aber immer wieder an den hausinternen Fürstentümern.

MS20, Leiter Personal, Energieversorger (800 MA)

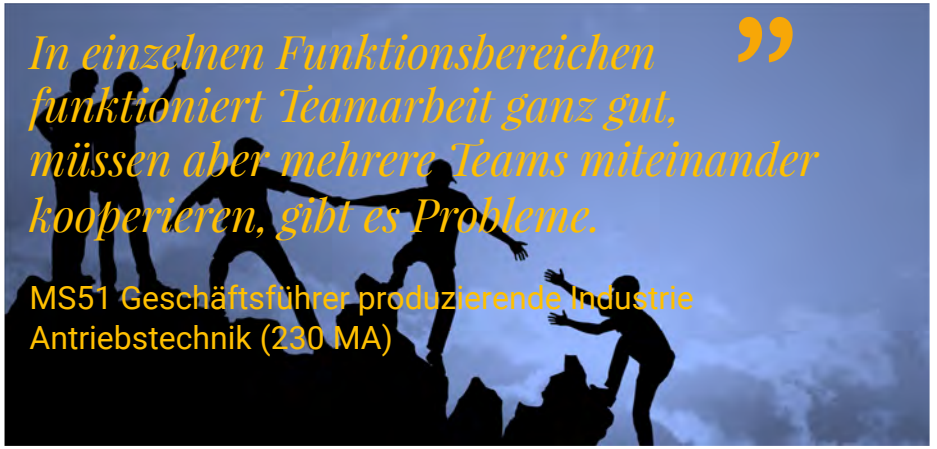
TOP GRÜNDE WARUM TEAMARBEIT

GELINGT

- ✓ Teamspirit – 49 %
- ✓ Gemeinsames Arbeitsziel – 33 %
- ✓ Teamzusammensetzung – 28 %
- ✓ Organisatorische Voraussetzung – 21 %
- ✓ Rollenklarheit – 12 %

NICHT GELINGT

- ✓ Silodenken – 24 %
- ✓ Kein Kooperationswille – 22 %
- ✓ Keine Teamkompetenz – 13 %
- ✓ Ressourcenkonflikt – 13 %
- ✓ Fehlende Kommunikation – 13 %



UNSERE EMPFEHLUNGEN

- ✓ Teamentwicklungsmaßnahmen in den Alltag einbauen – schon regelmäßige Teammeetings zeigen Wirkung!
- ✓ Teamreflexion anleiten: Teams mit konkreten Entwicklungsmaßnahmen unterstützen.
- ✓ Interdisziplinäre Teams aufbauen, um Innovationspotenziale zu heben.
- ✓ Teamarbeit unterstützen, dazu Strukturen, Kommunikation und Arbeitsprozesse optimieren bzw. zur Verfügung stellen (Slack, Evernote, Remote-Zugänge zu Dokumenten etc.).

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Individuelle Leistungsoptimierung
für Ihr Unternehmen

Seit mehr als 25 Jahren verhelfen wir Individuen und Organisationen zu Spitzenleistungen.
Diese Erfahrung geben wir gern an Sie weiter. Falls Sie weitere Informationen zur Studie oder zur Leistungsentwicklung für Ihr Unternehmen benötigen, nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf.
In einem persönlichen Gespräch erhalten Sie Hinweise zu der Ausprägung Ihrer Leistungsfaktoren sowie konkrete Empfehlungen zu Ihren individuellen Handlungsfeldern.

Telefon: +49 69 / 68 60 24 -0

info@wollsching-strobel.de

www.wollsching-strobel.de

Prof. Dr. Frank Hänsel

Leitung Sportpsychologie,
-management und Forschungsmethoden
Institut für Sportwissenschaft
Technische Universität Darmstadt

Peter Wollsching-Strobel

Geschäftsführer
PWS Wollsching-Strobel
Managementberatung GmbH
und mittelständischer Unternehmer

Dr. Sven Werkmann

Wissenschaftlicher Leiter
PWS Wollsching-Strobel
Managementberatung GmbH

Managementberatung PWS

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Kontakt & Impressum

Kontakt

PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH
Peter Wollsching-Strobel
Geschäftsführer

Dr. Sven Werkmann
Wissenschaftlicher Leiter

Fritz-Boehle-Straße 3
60598 Frankfurt

Tel: +49 69 / 68 60 24 -0

E-Mail: info@wollsching-strobel.de

www.wollsching-strobel.de

Impressum

Herausgeber
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Idee, Konzept und Durchführung
Prof. Dr. Frank Hänsel (Projektidee, -steuerung)
Peter Wollsching-Strobel (Projektidee, -steuerung)
Dr. Sven Werkmann (Projektleitung)

Redaktion und Satz-Koordination
Dr. Sven Werkmann