

Autoren:

Dr. Andreas Stiehler (Berlecon), Frank Schabel (Hays), Dr. David Alich (Hays)

Weitere Studien von Hays finden Sie zum Download unter www.hays.de/studien

Copyright:

HAYS and the H device are protected by trade mark and design laws in many jurisdictions. Copyright © Hays plc 2011. The reproduction or transmission of all or part of this work, whether by photocopying or storing in any medium by electronic means or otherwise, without the written permission of the owner, is prohibited. The commission of any unauthorised act in relation to the work may result in civil or criminal actions.

Die Marke HAYS und das H-Symbol sind eingetragene
Warenzeichen von Hays. © HAYS 2011

FACHBEREICHE IM WANDEL WIE WISSENSARBEIT DIE UNTERNEHMEN VERÄNDERT

INHALT

1. EINFÜHRUNG	02
1.1 Ziele und Inhalte der Studie	02
1.2 Methodik der Befragung und Zusammensetzung der Stichprobe	03
2. WISSENSARBEIT IM WANDEL: TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN	05
2.1 Selbstverständnis und strategische Ausrichtung der Fachbereiche	05
2.2 Organisation und Prozessgestaltung	07
2.3 Personalsuche und -entwicklung	09
3. MASSNAHMEN: HANDLUNGSBEDARF UND REALISIERUNG	10
3.1 Reorganisation der Wissensarbeit	10
3.2 Nutzung von Technologien zur Unterstützung der Wissensarbeit	14
3.3 Einsatz externer Spezialisten	16
4. KERNAUSSAGEN UND FAZIT DER STUDIE	21
4.1 Wissensarbeit im Wandel	21
4.2 Handlungsfelder und Maßnahmen	23
4.3 Fazit	24

1.1 ZIELE UND INHALTE DER STUDIE

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen ihre Produktions- und Logistikprozesse optimiert. Dies beinhaltet neben Automatisierungsmaßnahmen auch die Auslagerung von Prozessschritten, um Kosten zu senken sowie Herstellungs- und Lieferzeiten zu verkürzen. Im Zuge dieser Verlagerung der Wertschöpfung gewinnt in reifen Industrieländern wie Deutschland, Österreich oder der Schweiz die Wissensarbeit mehr und mehr an Gewicht. Unternehmen werden deshalb zunehmend daran gemessen, inwieweit es ihnen gelingt, Wissensarbeit effizient zu organisieren und Innovationen voranzutreiben.

Für Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern hat diese Entwicklung natürlich Konsequenzen. Schließlich lagert die Verantwortung für ein erfolgreiches Agieren im Wettbewerb zunehmend auf ihren Schultern. Diese Studie zeigt, wie Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensmitarbeitern die mit diesem Wandel einhergehenden Herausforderungen wahrnehmen und mit welchen Maßnahmen sie darauf reagieren.

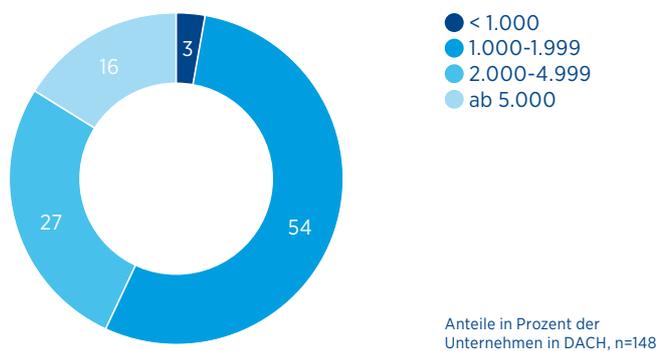
Dabei richtet sich das Augenmerk auf drei Fachbereiche:

- **IT:** Darunter fallen in dieser Studie sowohl klassische IT-Abteilungen als auch Service Units, die sich neben der IT um weitere technische oder angrenzende Bereiche (z.B. TK, IT-Sicherheit) kümmern. Wissensarbeiter in diesem Bereich sind typischerweise IT-Spezialisten mit Informatik- bzw. Wirtschaftsinformatikausbildung.
- **Research & Development (R&D):** Neben der eigentlichen Forschung & Entwicklung werden hier auch Abteilungen zugeordnet, die im Unternehmen mit Produktionsplanung und Konstruktion befasst sind. Wissensarbeiter in diesem Feld sind typischerweise Ingenieure mit industriespezifischem Hintergrund, z.B. Chemie-, Pharma- oder Maschinenbauingenieure.
- **Finance & Accounting (F&A):** Darunter werden in dieser Studie alle Bereiche zusammengefasst, die sich mit Finanzierung, Rechnungslegung und Controlling beschäftigen. Wissensarbeiter in diesem Bereich besitzen typischerweise einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund mit Spezialwissen für Finanzierung, Rechnungslegung oder Controlling.

Alle drei Fachbereiche beschäftigen einen vergleichsweise hohen Anteil an Wissensmitarbeitern. Jedoch unterscheiden sie sich deutlich hinsichtlich der Prozessreife, Technologieaffinität und den für die Kerntätigkeiten notwendigen Grad der Vernetzung der Mitarbeiter. Welchen Einfluss solche Unterschiede auf aktuelle Herausforderungen und Maßnahmen bei der Organisation und Verbesserung der Wissensarbeit haben, wird ebenfalls in dieser Studie untersucht.

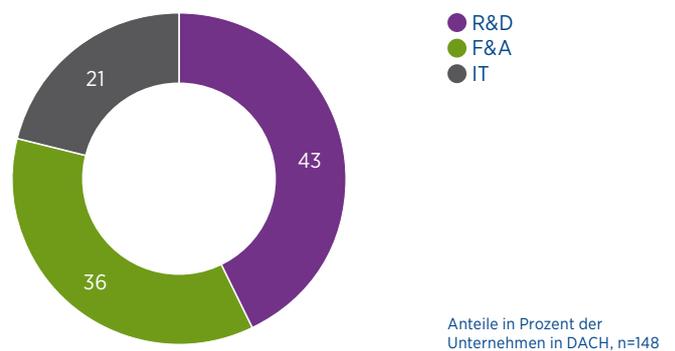
1.2 METHODIK DER BEFRAGUNG UND ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

ABBILDUNG 1.1 ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE NACH ZAHL DER MITARBEITER



Berlecon befragte im Auftrag von Hays 148 Fachbereichsverantwortliche aus Großunternehmen, die in Deutschland mehr als 1000 Mitarbeiter bzw. in Österreich und der Schweiz mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Die Stichprobe wurde per Zufallsziehung aus einem kommerziellen Adressdatensatz ausgewählt. **Abbildung 1.1** und **1.2** zeigen, dass alle drei Fachbereiche (IT, R&D und F&A) mit einem signifikanten Anteil in der Stichprobe vertreten sind. Auf fachbereichsspezifische Unterschiede in den Befragungsergebnissen wird im Text hingewiesen.

ABBILDUNG 1.2 ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE NACH FACHBEREICH DES BEFRAGTEN



Die Befragung wurde als computergestützte telefonische Befragung von Februar bis April 2011 durchgeführt. Bei der Feldarbeit wurde Berlecon durch Psephos, einem auf B2B-Befragungen fokussierten Marktforschungsinstitut unterstützt. Darüber hinaus führte Berlecon mit verschiedenen Teilnehmern der Befragung Vertiefungsgespräche durch. Die daraus gewonnen Einblicke in den Alltag der Fachbereiche flossen in die Diskussion und Interpretation der Befragungsergebnisse ein.

FALLBEISPIEL

CHEMIEUNTERNEHMEN (ANORG. CHEMIE), VICE PRESIDENT LABORATORIES

Das Unternehmen ist ein Joint Venture, das chemische Grundstoffe für verschiedenste Anwendungen herstellt. Etwa 60 Mitarbeiter sind in der Produktentwicklung, also in Labors in mehreren Ländern Europas beschäftigt.

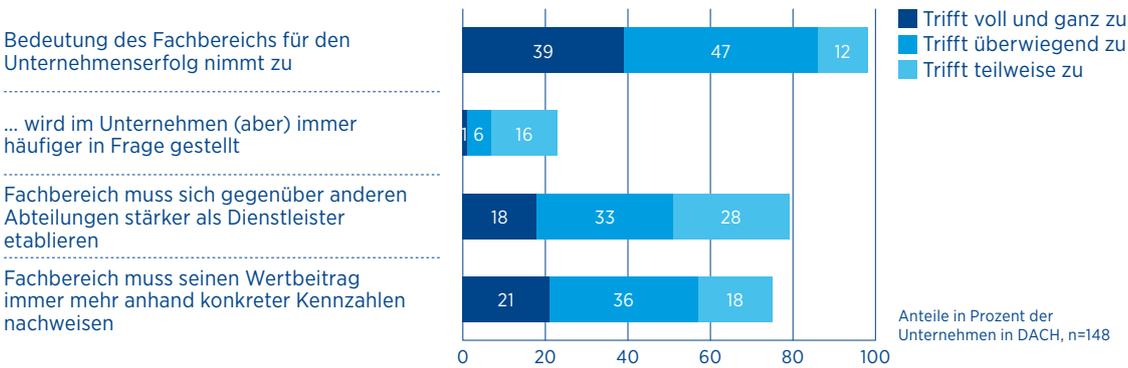
Eine enge Vernetzung mit Kunden ist sowohl für uns als auch für unsere Kunden ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor. Schließlich fordert der Wettbewerb, dass in immer kürzeren Zyklen neue Produkte oder Produkte mit verbesserten Eigenschaften entwickelt werden. Das Unternehmen versteht sich hierbei als Enabler – kann diese Rolle aber nur erfüllen, wenn Kunden bereits im Entwicklungsprozess einbezogen werden.

Die immer kürzeren Zyklen in der Produktentwicklung erfordern natürlich auch eine größere Flexibilität auf Mitarbeiterseite, z.B. wenn Betriebsversuche über Nacht gehen oder sich über ein Wochenende erstrecken. Dafür bieten wir ein flexibles Arbeitsumfeld mit Gleitarbeitszeiten und Möglichkeiten, vom Home Office aus zu arbeiten. Dieses „Geben und Nehmen“ ist letztlich auch wichtig, um trotz des knappen Angebots gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft an unser Unternehmen zu binden.



2.1 SELBSTVERSTÄNDNIS UND STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER FACHBEREICHE

ABBILDUNG 2 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS SELBSTVERSTÄNDNIS DES FACHBEREICHS



Die steigende Bedeutung der Wissensarbeit in der Wertschöpfung führt zu einer Aufwertung der Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensmitarbeitern in den Unternehmen. Diese These wird von der großen Mehrheit der Fachbereichsverantwortlichen bestätigt (siehe **Abbildung 2**). Insbesondere Verantwortliche im R&D-Umfeld sehen eine wachsende Bedeutung ihres Fachbereichs für den Unternehmenserfolg. Angesichts der zentralen Bedeutung dieses Fachbereichs für das Innovationsgeschehen ist dies nicht verwunderlich.

Beachtenswert ist allerdings, dass auch ein Großteil der IT- und F&A-Verantwortlichen eine zunehmende Bedeutung ihres Fachbereichs für den Unternehmenserfolg registrieren. So wurde während der letzten Jahre im Zuge der Outsourcing-Diskussion die Bedeutung dieser Bereiche häufig in Frage gestellt. Die Befragungsergebnisse lassen darauf schließen, dass diese Diskussion abgeebbt ist. Nicht einmal jeder zehnte Abteilungsverantwortliche sieht die Bedeutung des eigenen Fachbereichs heute immer häufiger in Frage gestellt.

Die zunehmende strategische Bedeutung sollte dennoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Anforderungen an die Fachbereiche in Punkto Effizienzsteigerung, Transparenz und Serviceorientierung deutlich gestiegen sind. Insbesondere IT- und R&D-Verantwortliche bestätigen, dass der Druck zum Nachweis des Wertbeitrags anhand konkreter Kennzahlen zunimmt. Im F&A-Bereich scheint dieser Rechtfertigungsdruck geringer, dafür sehen sich die Verantwortlichen hier immer mehr gefordert, sich stärker als Dienstleister gegenüber anderen Abteilungen auszurichten.

FALLBEISPIEL

SPARKASSE ALLGÄU, IT-SICHERHEITS- BEAUFTRAGTER

Horst Baumann

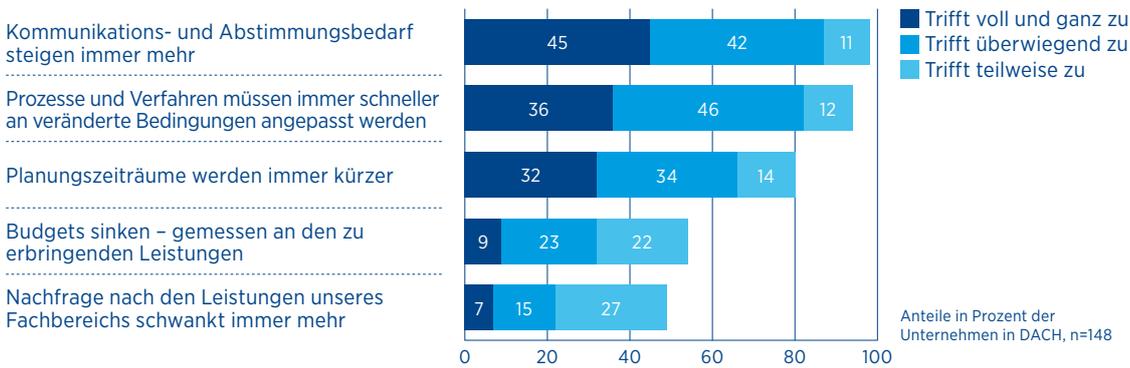
Für mich als Beauftragter für die IT-Sicherheit der Sparkasse Allgäu, gehört der regelmäßige Austausch mit anderen Fachabteilungen zum Alltag. Schließlich berühren Sicherheitsaspekte das gesamte Bankgeschäft. Dieser Austausch wird umso wichtiger, da sich die Fachabteilungen aus Effizienzgründen immer mehr auf die Bearbeitung von Teilprozessen konzentrieren. Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, dass trotz dieser zunehmenden Spezialisierung nicht der Blick auf das Ganze, z.B. auf Fragen der IT-Sicherheit, verloren geht.

Technische Tools zur Unterstützung des Austauschs wie Web- und Videokonferenzen, sind in überregional oder international aufgestellten Unternehmen sicher unerlässlich. Im Alltagsgeschäft einer regional aufgestellten Sparkasse spielen sie jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Im Gegenteil: Ich setze bewusst auf regelmäßige Schulungen vor Ort und nicht auf digitale Trainings. Damit wird es möglich, Stimmungen aufzugreifen und direkt darauf zu reagieren.



2.2 ORGANISATION UND PROZESSGESTALTUNG

ABBILDUNG 3 HERAUSFORDERUNGEN FÜR ORGANISATION UND PROZESSGESTALTUNG



Wissensarbeit entsteht nicht (mehr) im „Elfenbeinturm“, sondern baut auf den Austausch zwischen Mitarbeitern, Kunden und externen Partnern. Durch die zunehmende Fragmentierung der Wertschöpfung haben sich die Anforderungen an die externe Vernetzung während der letzten Jahre noch erhöht. Eine wesentliche Herausforderung birgt allerdings das Management der zunehmend umfangreichen und komplexen Kommunikations- und Austauschprozesse. Fast 90 Prozent der Fachbereichsverantwortlichen – darunter überproportional viele R&D-Verantwortliche – bestätigen dies.

Auch das Bild vom Wissensmitarbeiter, der sich über einen längeren Zeitraum oder gar ein Berufsleben lang mit ähnlichen Aufgaben und Fragestellungen beschäftigt, ist heute nicht mehr haltbar. Im Gegenteil: Etwa 80 Prozent der Befragten aus allen drei Fachbereichen bestätigen, dass Prozesse und Verfahren immer schneller an veränderte Bedingungen angepasst werden müssen (siehe [Abbildung 3](#)). Darüber hinaus berichten mehr als zwei Drittel der Befragten von immer kürzeren Planungszeiträumen. Vor diesem Hintergrund gewinnt eine flexible Organisation und eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter immer mehr Gewicht.

Dass die Effizienz – neben Innovationsfreude und Flexibilität – immer stärker ins Augenmerk der untersuchten Fachbereiche rückt, zeigt noch ein anderes Ergebnis. So sehen sich viele Befragte – darunter überproportional viele IT-Verantwortliche – einem erhöhten Budgetdruck ausgesetzt. Dies bedeutet nicht zwingend, dass Budgets gekürzt werden. Allerdings fallen vielfach die Budgets im Verhältnis zu den Leistungen, die hierfür erbracht werden, geringer aus.

BAUER MASCHINENBAU GMBH, LEITER MECHA- NISCHE ENTWICKLUNG

Leonhard Weixler

Die Bauer Maschinen GmbH entwickelt und fertigt mit ihren Tochterfirmen Maschinen und Werkzeuge für Spezialtiefbau und Mining. In der mechanischen Konstruktion sind ca. 70 Mitarbeiter angestellt, in der gesamten Entwicklung ca. 120 Mitarbeiter.

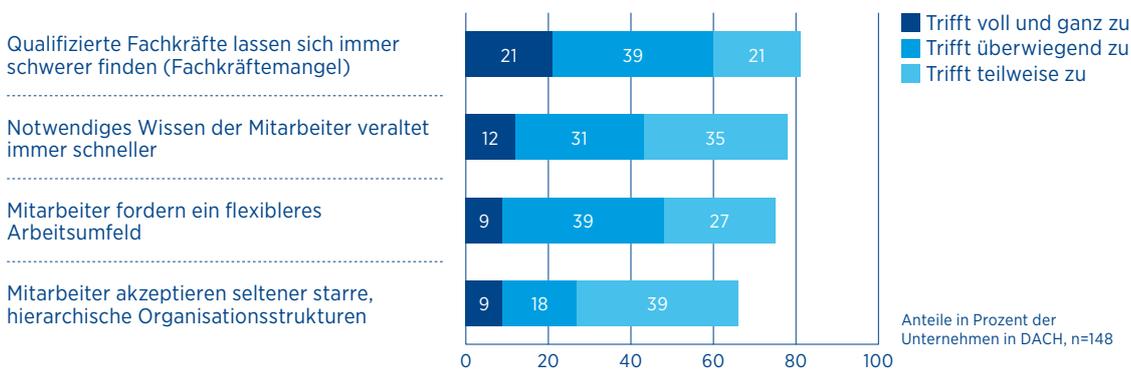
Die zunehmende Internationalisierung im Maschinenbaumarkt wirkt sich auch auf die Produktentwicklung aus. So müssen wir auf die wachsende Bedeutung des Auslandsgeschäftes reagieren, indem wir eine fertigungsbegleitende Konstruktion auch an den Produktionsorten außerhalb Deutschlands, z.B. in China aufbauen. Für die Mitarbeiter hierzulande birgt dies neue Herausforderungen. Schließlich müssen sie sich mit den neuen Standorten im Ausland abstimmen und vernetzen.

Die Planungszeiträume im Spezialmaschinenbau haben sich während der letzten Jahre deutlich verkürzt. Kunden entscheiden sich immer kurzfristiger, wodurch für Entwicklung und Fertigung immer weniger Zeit bleibt. Um dieser Herausforderung zu meistern, stellen wir hohe Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeiter. Dafür bieten wir neben guten Gehältern auch ein hohes Maß an Eigenständigkeit.

Um Lastspitzen auszugleichen, nutzen wir zudem noch die Möglichkeiten der Arbeitnehmerüberlassung. Dabei legen wir Wert darauf, die Angestellten möglichst lang an uns zu binden und in die internen Abläufe einzubeziehen. Auch Freiberufler, die über Werkverträge abgerechnet werden, kommen in unserer Abteilung zum Einsatz. Dies sind jedoch nahezu ausschließlich vorherige Angestellte, die über die Tätigkeit bei Bauer hinaus weitere Herausforderungen gesucht haben.

2.3 PERSONALSUCHE UND -ENTWICKLUNG

ABBILDUNG 4 HERAUSFORDERUNGEN FÜR PERSONALSUCHE UND -ENTWICKLUNG



Der Fachkräftemangel wirkt sich in Fachbereichen mit einem hohen Anteil an Wissensarbeiten besonders stark aus (siehe **Abbildung 4**). In R&D-Abteilungen mit einem großen Bedarf an hochqualifizierten Ingenieuren zeigt sich dieses Problem besonders deutlich. Allerdings ist der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern nicht die einzige Herausforderung, mit der sich die Verantwortlichen in den untersuchten Fachbereichen beschäftigen müssen.

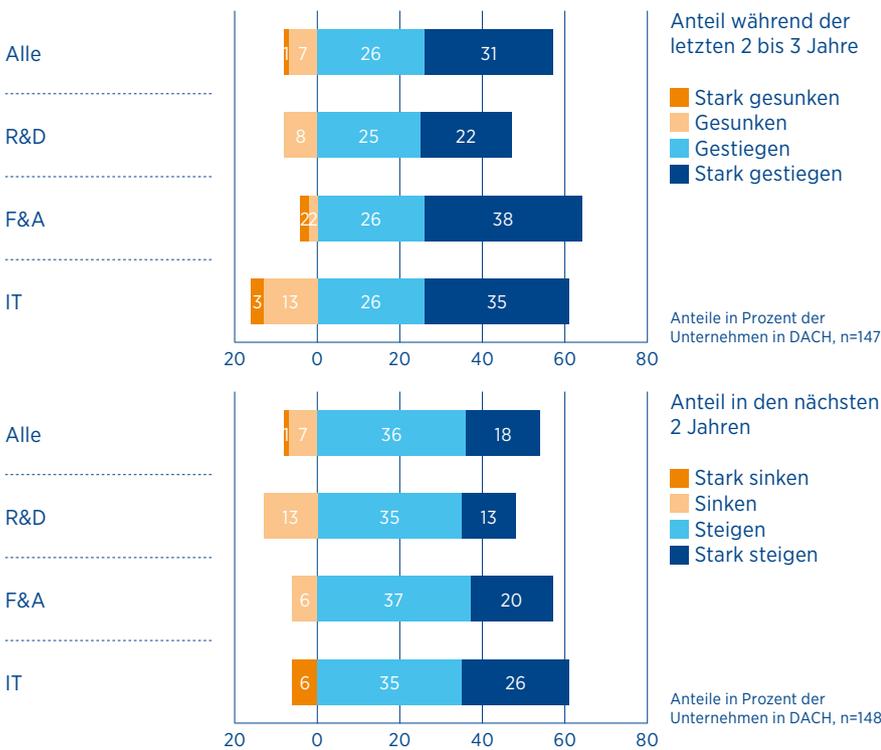
So fordern immer mehr Mitarbeiter und Bewerber ein flexibles Arbeitsumfeld – sprich: flexiblere Arbeitszeiten oder Möglichkeiten zur Arbeit aus dem Homeoffice. Diese Forderung ist nachvollziehbar: Einerseits steigen die Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten. Andererseits ist gerade Wissensarbeit nicht zwingend an feste Orte und Zeiten gebunden. Fachabteilungen, welche die besten Köpfe gewinnen bzw. an sich binden wollen, müssen sich bei diesem Thema weiterentwickeln. Dies bestätigen knapp 50 Prozent der Befragten über alle Fachbereiche hinweg.

Beachtenswert ist, dass nur relativ wenige Befragte eine abnehmende Akzeptanz starrer, hierarchischer Organisationsstrukturen seitens der Mitarbeiter registrieren. Dies deutet darauf hin, dass der Trend hin zu mehr „Demokratie in der Unternehmensorganisation“ im Zuge des „Enterprise 2.0“-Hypes überschätzt wurde. Man kann allerdings auch kritisch einwenden, dass die befragten Verantwortlichen selbst Teil der bestehenden Hierarchien sind und so eher dazu neigen, dieses Thema zu unterschätzen.

Schließlich wird – nach den Befragungsergebnissen zu urteilen – das Thema Aus- und Weiterbildung als wichtiger Inputfaktor für die Wissensarbeit weiter an Bedeutung gewinnen. So bestätigen mehr als 40 Prozent der Befragten, dass das für die Kerntätigkeiten notwendige Wissen immer schneller veraltet. Um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, müssen Fachbereiche immer stärker in die Weiterentwicklung der Arbeitnehmer investieren bzw. Anreize und Bedingungen für eine ständige Weiterqualifikation schaffen.

3.1 REORGANISATION DER WISSENSARBEIT

ABBILDUNG 5 ENTWICKLUNG DES ANTEILS DER PROJEKTARBEIT



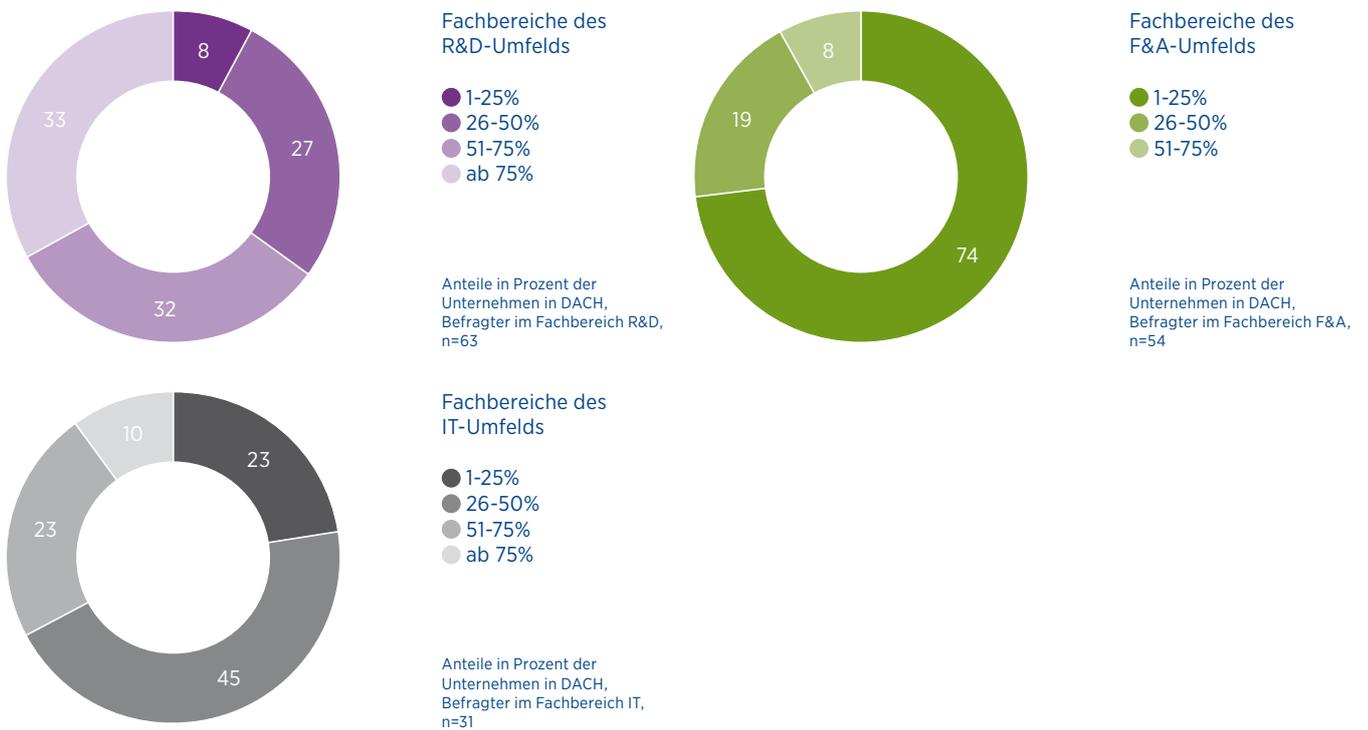
Projektarbeit anstelle starrer Prozesse

Vor dem Hintergrund zunehmender Flexibilitätsanforderungen und steigenden Innovationsdrucks erweisen sich formalisierte, starre Prozesse bei der Organisation der Wissensarbeit immer mehr als Hemmnis. Als Alternative dazu bauen derzeit viele Fachbereiche die Projektarbeit, also die Zusammenarbeit in Teams an zeitlich und thematisch begrenzten Projekten aus. Eine spezifische Studie zu diesem Thema, die das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays im Jahr 2010 erstellte, belegt die steigende Bedeutung projektwirtschaftlicher Strukturen in deutschen Unternehmen¹. Die Resultate dieser Befragung bestätigen diesen Trend.

So berichten mehr als die Hälfte der Fachbereichsverantwortlichen, dass der Anteil der Projektarbeit während der letzten zwei bis drei Jahre gestiegen ist (siehe **Abbildung 5**). Gleichzeitig erwarten sie, dass dieser Trend auch zukünftig anhält. Beachtenswert ist, dass sich die Entwicklung hin zu projektwirtschaftlichen Strukturen nicht nur in Fachbereichen mit traditionell starkem Projektgeschäft wie R&D und IT beobachten lässt, sondern auch im F&A-Umfeld.

¹ Hays (2010) in Zusammenarbeit mit dem IBE „Betriebliche Projektwirtschaft – Eine Vermessung“.

ABBILDUNG 6 DURCHSCHNITTLICHER ANTEIL DER PROJEKTARBEIT IN DEN FACHBEREICHEN



Tatsächlich berichten mehr als 60 Prozent der F&A-Verantwortlichen eine Zunahme der Projektarbeit während der letzten beiden Jahre. Zwar lässt sich ein Großteil der Tätigkeiten in diesem Bereich effizient über formale Prozesse abbilden. Folgerichtig liegt hier der durchschnittliche Anteil der Projektarbeit deutlich unter dem im IT- und R&D-Umfeld üblichen Niveau. (siehe [Abbildung 6](#)). Allerdings sind steigende Flexibilitätsanforderungen, z.B. durch immer kürzere Planungszeiträume (siehe [Abschnitt 2.2](#)), und die steigende Zahl an Compliance-Themen auch im F&A-Umfeld spürbar. Durch Ausbau der Projektarbeit versuchen offenbar viele F&A-Abteilungen diesen Herausforderungen zu begegnen.

AWECO APPLIANCE SYSTEMS, LEITER CORPORATE R&D

Dieter Eichholz

Aweco stellt als Systemlieferant für große OEM-Haushaltsgerätehersteller u.a. Kunststoffprodukte und elektrische Bauteile her, die in Geschirrspülern, Kühlschränken und Kaffeeautomaten zum Einsatz kommen. Die Forschung und Entwicklung findet hauptsächlich am Stammsitz des Unternehmens in Deutschland statt. 18 Mitarbeiter sind in der Corporate R&D in Deutschland und weitere 14 Mitarbeiter in Österreich (Salzburg) tätig.

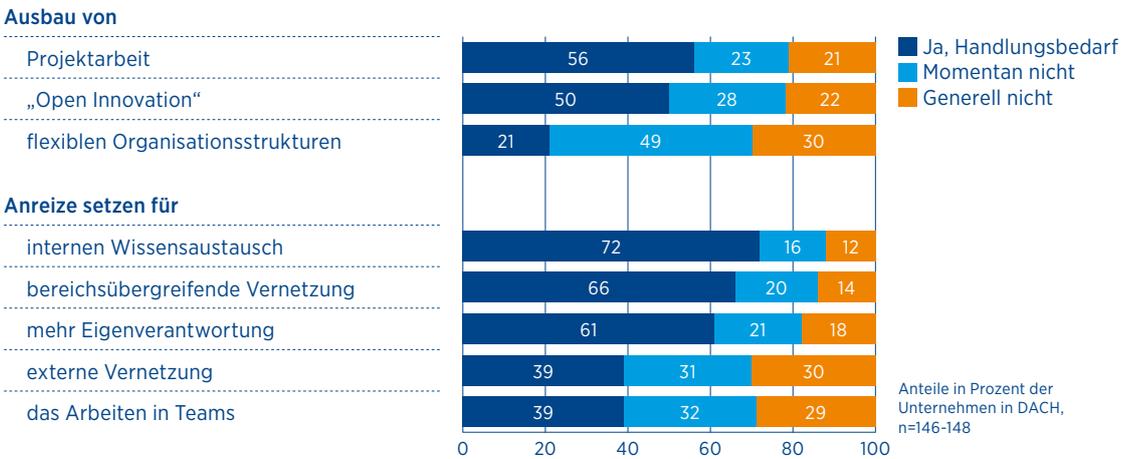
Die Organisation der R&D-Arbeit hat sich durch die zunehmende Internationalisierung sowie steigenden Effizienz- und Innovationsdruck gewandelt. So hat sich die Anzahl der Projekte, die wir parallel stemmen müssen, deutlich erhöht. Um dies zu bewerkstelligen, mussten konventionelle Abteilungsstrukturen aufgebrochen werden. Stattdessen arbeiten wir heute in flexiblen Projektteams und bedienen uns zur Abfederung von Lastspitzen eines Pools an freien Mitarbeitern.

Internationalisierung und Innovationsdruck zwingen die Mitarbeiter geradezu, sich immer stärker zu vernetzen. Dazu müssen wir keine extra Anreize setzen. Wir können nur den Rahmen hierfür bieten. So gehört der Austausch über Videokonferenzen und Chats über Skype für uns zum Alltag. Für den Austausch zu sensiblen Themen haben wir spezifische Konferenzlösungen im Einsatz. Zudem können alle Mitarbeiter mit ihren BlackBerrys E-Mails austauschen.



3.1 REORGANISATION DER WISSENSARBEIT

ABBILDUNG 7 HANDLUNGSBEDARF FÜR REORGANISATION DER WISSENSARBEIT

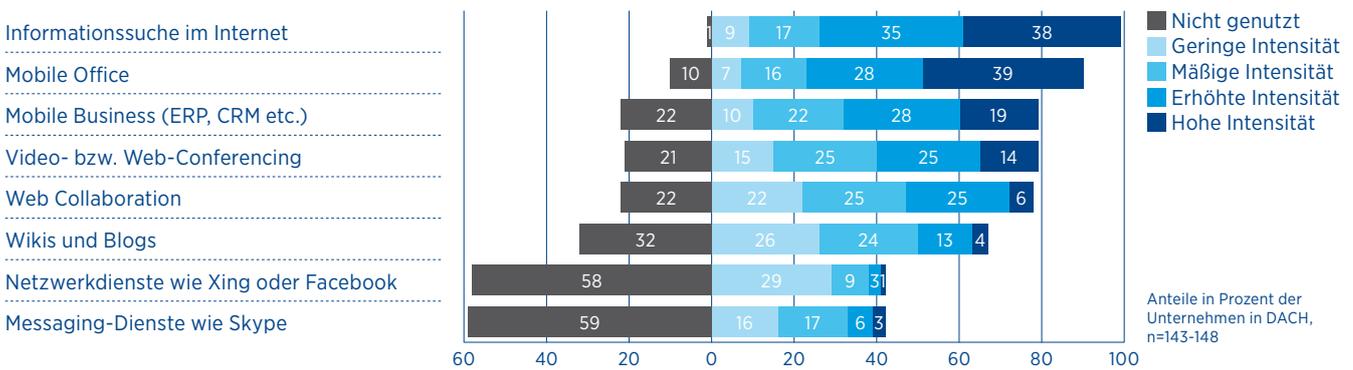


Handlungsbedarf

Ein großes Potenzial bei der Weiterentwicklung der Fachbereiche schreiben die Verantwortlichen neben der Projektarbeit auch der Auflösung von Wissensinseln zu. Kernthemen dabei sind die Förderung des internen Wissensaustauschs und eine stärkere abteilungsübergreifende Vernetzung der Mitarbeiter. Zwei Drittel der Fachbereichsverantwortlichen sehen in diesen Punkten akuten Handlungsbedarf (siehe **Abbildung 7**).

3.2 NUTZUNG VON TECHNOLOGIEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DER WISSENSARBEIT

ABBILDUNG 8 INTENSITÄT DER NUTZUNG VON TECHNOLOGIEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DER WISSENSARBEIT



Technologieeinsatz und Nutzungsintensität

Technologien, mit denen Informationen gewonnen, ausgetauscht und verarbeitet werden, spielen in der Wissensarbeit traditionell eine wichtige Rolle. Angesichts der steigenden Anforderungen an die Vernetzung der Mitarbeiter (siehe [Abschnitt 3.1](#)) und des gleichzeitig steigenden Aufwands für Kommunikation und Abstimmung (siehe [Abschnitt 2.2](#)) dürfte deren Bedeutung weiter zunehmen.

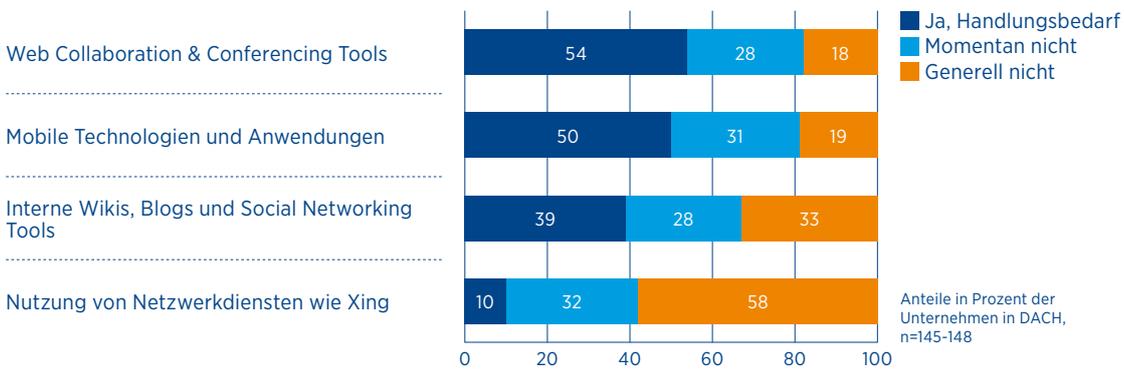
Die in [Abbildung 8](#) zusammengefassten Befragungsergebnisse zeigen, dass in der Wissensarbeit bereits heute viele moderne Kommunikationstechnologien zum Einsatz kommen. So ist bemerkenswert, dass Web und Video Conferencing Tools, die bis vor wenigen Jahren für den Alltagsgebrauch noch gar nicht verfügbar bzw. erschwänglich waren, heute bereits in knapp 80 Prozent der befragten Fachbereiche eingesetzt und in knapp 40 Prozent der Fachbereiche auch intensiv genutzt werden.

Darüber hinaus sind auch Technologien zum mobilen Zugriff auf Büro- und Unternehmensanwendungen über Smartphones, TabletPCs oder Laptops mittlerweile in den Arbeitsalltag vieler Wissensmitarbeiter integriert. Dies ist auch ein Beleg dafür, dass viele Abteilungen auf die steigenden Anforderungen der Mitarbeiter nach einer flexibleren Arbeitsplatzumgebung (vergleiche [Abschnitt 2.2](#)) reagieren. Zudem ist die Ausstattung mit neuen Smartphones oder Laptops auch eine beliebte Methode, um die Motivation der Mitarbeiter trotz steigender Flexibilitätsanforderungen hoch zu halten.

Allerdings beschränkt sich die technische Unterstützung der Wissensarbeit bislang vorrangig auf einfache Tools, deren Einsatz keine Veränderung in der Kultur der Zusammenarbeit erfordert. So sind Wikis und Blogs genauso wie Web Collaboration Tools zwar in vielen Fachbereichen implementiert, werden aber nur von einem kleinen Teil auch intensiv genutzt. Die Nutzung internetbasierter Messaging- oder Netzwerkdienste wie Xing oder Skype wird von den meisten Fachbereichen noch nicht unterstützt. Tatsächlich entfalten alle diese Technologien nur dann ihr Potenzial, wenn deren Einsatz mit einer offenen Unternehmenskultur einhergeht sowie in die Wissensmanagementprozesse integriert und vom Management aktiv unterstützt wird. Diese Voraussetzungen sind bislang offensichtlich nur bei einem kleinen Teil der Fachbereiche gegeben.

Schließlich zeigen sich bei der Technologienutzung auch deutliche Unterschiede zwischen den drei untersuchten Fachbereichen. So ist im R&D-Umfeld die Nutzungsintensität bei Technologien zur Unterstützung der Zusammenarbeit, z.B. von Web Collaboration bzw. Web- und Video Conferencing Tools, überdurchschnittlich stark ausgeprägt. Dagegen zeigen sich die Mitarbeiter im F&A-Umfeld eher konservativ. Diese Unterschiede kommen nicht überraschend, sie lassen sich mit unterschiedlichen Anforderungen der Fachbereiche an die Vernetzung der Mitarbeiter sowie eine unterschiedlich stark ausgeprägte Technikaffinität erklären.

ABBILDUNG 9 HANDLUNGSBEDARF FÜR DIE (VERSTÄRKTE) NUTZUNG VON TECHNOLOGIEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DER WISSENSARBEIT



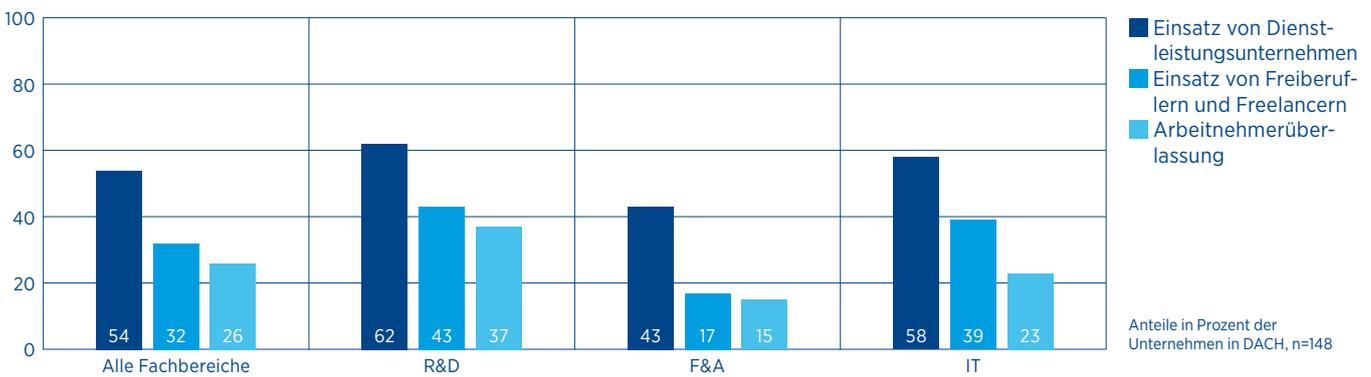
Handlungsbedarf

Der von den Fachbereichsverantwortlichen konstatierte Handlungsbedarf zur stärkeren Förderung des Technologieeinsatzes bestätigt die steigende Bedeutung von Web Collaboration & Conferencing Tools sowie von mobilen Technologien in der Wissensarbeit. Etwa die Hälfte der Fachbereichsverantwortlichen hält es für notwendig, den Einsatz solcher Technologien zu forcieren (siehe **Abbildung 9**).

Immerhin ca. 40 Prozent der Fachbereichsleiter halten auch eine intensivere interne Nutzung von Wikis, Blogs oder Social Networking Tools für angezeigt. Internetdienste wie Xing, Facebook oder Skype, die den externen Austausch forcieren, werden in den meisten Fachbereichen dagegen bislang weder professionell genutzt noch wird deren professionelle Nutzung von der Mehrheit der Fachbereichsleiter als notwendig erachtet. Diese Situation könnte sich allerdings ändern, wenn verstärkt jüngere Mitarbeiter, die im privaten Umfeld mit diesen Diensten bereits vertraut sind und deren Potenzial auch im professionellen Umfeld ausschöpfen wollen, in den Fachbereichen tätig werden.

3.3 EINSATZ EXTERNER SPEZIALISTEN

ABBILDUNG 10 INANSPRUCHNAHME EXTERNER UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE FACHBEREICHE



Die Inanspruchnahme externer Unterstützung hilft auf verschiedene Weise, Fachbereiche weiter zu entwickeln und aktuelle Herausforderungen zu meistern. Erstens bietet die Vergabe von Projekten oder Prozessschritten an externe Dienstleister die Möglichkeit, sich stärker auf die Kernkompetenzen zu fokussieren und so die Effizienz zu erhöhen. Zweitens hilft der Einsatz externer Spezialisten, Kapazitäts- und Know-how-Lücken zu schließen und damit die Flexibilität zu steigern. Drittens birgt die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten die Möglichkeit, neue Ideen zu sammeln und über den Tellerrand zu blicken.

Inanspruchnahme externer Unterstützung

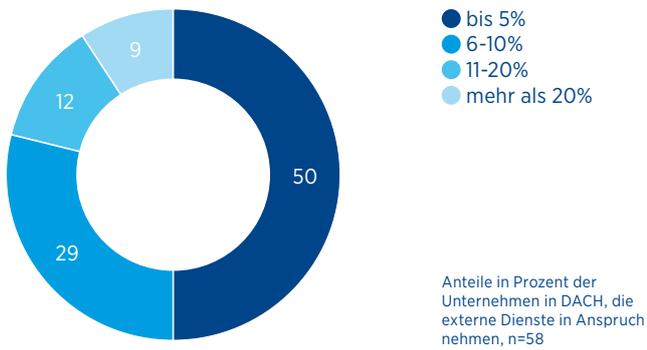
Die in **Abbildung 10** zusammengefassten Befragungsergebnisse zeigen, dass viele Fachbereiche bereits heute externe Spezialisten nutzen. So wurden während der letzten zwölf Monate von jedem zweiten Fachbereich Projekte oder Prozessschritte an externe Dienstleister vergeben. Ähnlich viele Fachbereiche nutzten flexible Beschäftigungsformen, indem sie externe Spezialisten als Freiberufler oder im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung beschäftigten.

In vielen Fachbereichen sind externe Dienste mittlerweile ein integraler Bestandteil der Wertschöpfung. In jedem zweiten Fachbereich (mit Externen im Einsatz) liegt der durchschnittliche Anteil der eingesetzten externen Spezialisten heute bei über 5 Prozent (vergleiche **Abbildung 11.1** und **11.2**), in jedem vierten Unternehmen sogar bereits bei über 10 Prozent. Dieser Anteil wird – so die Erwartungen der Fachbereichsverantwortlichen – in den nächsten zwei bis drei Jahren weiter zunehmen.

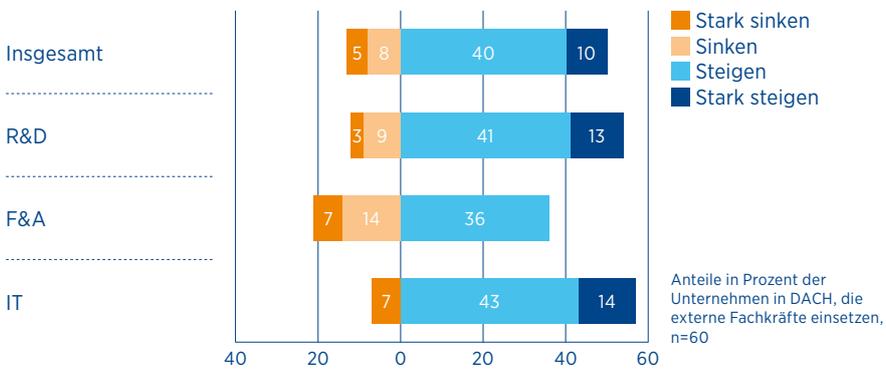
Allerdings zeigen sich auch hier deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Fachbereichen. So ist die Beanspruchung externer Dienstleister und der Einsatz externer Spezialisten im R&D- und IT-Umfeld deutlich verbreiteter als bei Finance & Accounting. Dies kommt nicht überraschend. Gründe für diese Unterschiede sind zum einen der stärkere Projektcharakter der Tätigkeiten sowie der stärker ausgeprägte Mangel an Fachkräften im R&D- und IT-Umfeld.

Bemerkenswert beim Vergleich der Fachbereiche ist dagegen, dass die Möglichkeiten der externen Unterstützung im R&D-Umfeld ähnlich intensiv genutzt werden wie in der IT. Eine etwaige Vorreiterrolle der IT beim externen Sourcing – wie häufig diskutiert – wird durch die Befragungsergebnisse nicht gestützt.

**ABBILDUNG 11.1 ANTEIL DER ÜBER FLEXIBLE BESCHÄFTIGUNGS-
VERHÄLTNISS EINGESETZTEN EXTERNEN SPEZIALISTEN**



**ABBILDUNG 11.2 ERWARTETE ENTWICKLUNG DES ANTEILS
EXTERNER SPEZIALISTEN IN DEN NÄCHSTEN 2 BIS 3 JAHREN**



3.3 EINSATZ EXTERNER SPEZIALISTEN

ABBILDUNG 12 CHANCEN DES EXTERNENEINSATZES FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER FACHBEREICHE

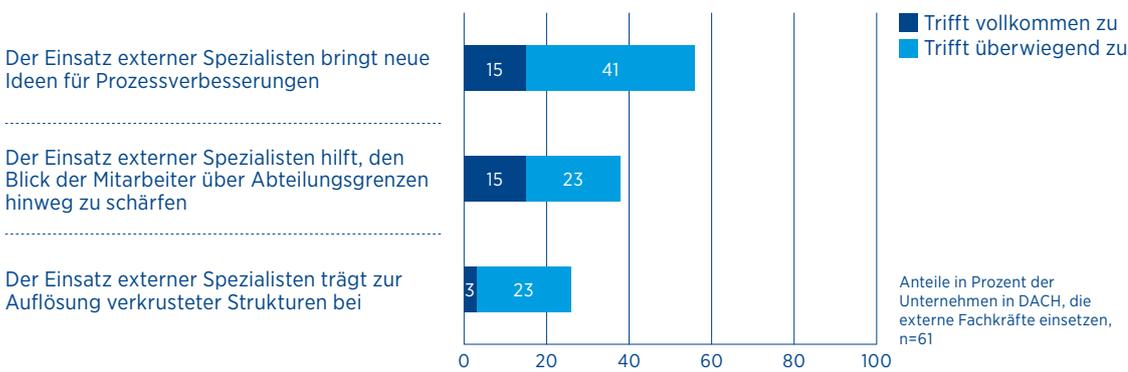


ABBILDUNG 13 ART DER ENTSCHEIDUNG FÜR DEN EXTERNENEINSATZ

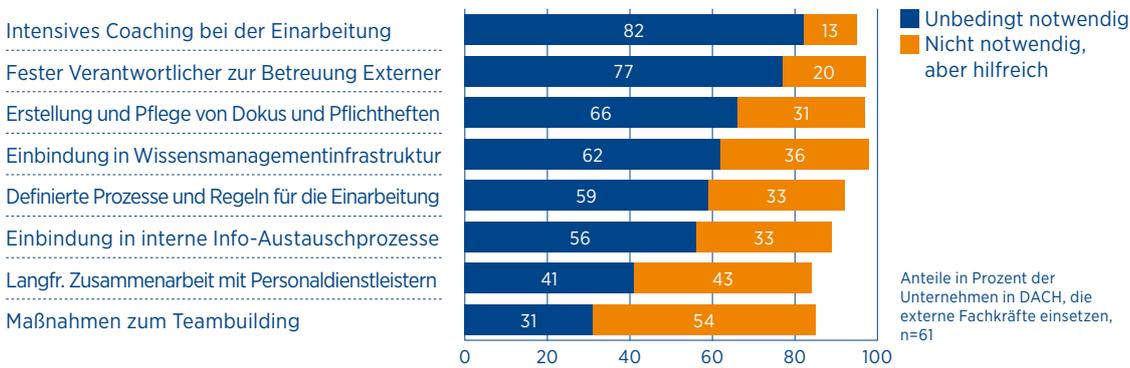


Ergebnisse, Strategien und Erfolgsfaktoren beim Externeneinsatz

Der Externeneinsatz bietet durchaus mehr als die Schließung von Ressourcenengpässen (siehe **Abbildung 12**). So berichten mehr als 50 Prozent der Verantwortlichen mit Externenerfahrung von neuen Ideen für die Verbesserung von Prozessen und Verfahren. Knapp 40 Prozent der Befragten sehen es als Vorteil an, dass durch den Externeneinsatz der Blick der Mitarbeiter über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg geschärft wird. Schließlich betrachtet etwa jeder vierte Fachbereichsverantwortliche den Externeneinsatz als hilfreich bei der Auflösung verkrusteter Organisationsstrukturen im Unternehmen.

Um die Vorteile für die Weiterentwicklung der Fachbereiche durch Wissen- und Know-how-Transfer der Externen auszu-schöpfen, sollte der Einsatz allerdings langfristig und strategisch geplant werden. Bei immerhin knapp 50 Prozent der Fachbereiche (siehe **Abbildung 13**) – darunter überproportional viele R&D-Abteilungen – ist dies heute schon der Fall.

ABBILDUNG 14 BEWERTUNG VON MASSNAHMEN ZUR EINARBEITUNG UND INTEGRATION EXTERNER SPEZIALISTEN



Die Fachbereichsleiter mit Erfahrung beim Externeneinsatz empfehlen einen ganzen Mix an Maßnahmen, um die Einarbeitung und Integration der Externen zu verbessern. Nahezu alle der in **Abbildung 14** aufgelisteten Maßnahmen werden von der überwiegenden Mehrheit der Befragten mindestens als „hilfreich“ angesehen. Als zwingend notwendig erachteten sie insbesondere ein intensives Coaching während der ersten Einsatztage, die Benennung eines festen Verantwortlichen zur Betreuung der Externen sowie die Erstellung und Pflege und Dokumentation von Pflichtheften.

Darüber hinaus sehen mehr als die Hälfte der Befragten eine Einbindung der Externen in interne Austauschprozesse und Teammeetings sowie in die Kommunikations- und Wissensmanagementinfrastruktur als zwingend an. Mit anderen Worten: Um einen optimalen Einsatzserfolg zu erreichen, sollten externe Spezialisten während ihrer Einsatzzeit als fester Bestandteil des Teams gesehen und in die internen Abläufe integriert werden. Darüber hinausgehende teambildende Maßnahmen können hierbei hilfreich sein, werden aber nur von einem Drittel der Befragten auch als notwendig erachtet.

LEIPA GEORG LEINFELDER GMBH, BEREICHSLEITER TECHNOLOGIE

Jörn Selbstädt

LEIPA ist Weltmarktführer für gestrichenes Magazinpapier aus Recyclingfaser, das am Produktionsstandort in Schwedt hergestellt wird. Der Fachbereich Technologie ist hier mit 36 Mitarbeitern zuständig für die wasserwirtschaftlichen Anlagen, die Qualitätssicherung und Produktentwicklung.

Produktentwicklung kann bei uns nicht im „stillen Kämmerchen“ stattfinden. Schließlich müssen wir zwischen Kunden, Vertrieb, Produktion und Lieferanten vermitteln, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an Produkte und Prozesse stellen. Dazu müssen sich die Mitarbeiter in die verschiedenen Bereiche verlinken und mit den Kollegen aus anderen Fachabteilungen sowie auch mit Kunden und Lieferanten austauschen.

Um dennoch eine hohe Effizienz in der Entwicklungsarbeit zu gewährleisten, setzen wir auf flache Hierarchien und eine Prozessorganisation, die einen abteilungsübergreifenden Austausch fördert. Flache Hierarchien bedeuten für uns, dass die eigentlichen Macher miteinander reden und die Vorgesetzten informiert werden – und nicht umgekehrt.



4.1 WISSENSARBEIT IM WANDEL

Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern stehen vor einem tiefgreifenden Wandel. Es gilt für sie, neue Prämissen bei ihrer strategischen Ausrichtung, bei Organisation und Prozessgestaltung sowie bei Personalpolitik und -entwicklung zu setzen.

- **Selbstverständnis und strategische Ausrichtung:** Die überwiegende Mehrzahl der Befragten konstatiert zwar eine wachsende Bedeutung ihres Fachbereichs für den Unternehmenserfolg. Gleichzeitig sehen sie sich aber immer mehr gefordert, den Wertbeitrag anhand konkreter Kennzahlen nachzuweisen und sich stärker als Dienstleister gegenüber anderen Unternehmensbereichen zu positionieren.
- **Organisation und Prozessgestaltung:** Verantwortliche in den untersuchten Fachbereichen müssen einen schwierigen Spagat leisten. Auf der einen Seite sorgen immer kürzere Planungszeiträume und immer schneller veraltende Prozesse und Verfahren für steigende Anforderungen an die Flexibilität und Innovationsfähigkeit. Potenzial hierbei bietet insbesondere eine stärkere interne und externe Vernetzung der Mitarbeiter. Der damit einhergehende vermehrte Kommunikations- und Abstimmungsbedarf drückt auf der anderen Seite aber auf die Effizienz. Dabei bestätigen die Befragungsergebnisse, dass in vielen Fachbereichen die Budgets – gemessen an den Anforderungen – tendenziell abnehmen.
- **Personalgewinnung und Entwicklung:** Der Fachkräftemangel ist für Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern in besonderer Weise spürbar. Um Arbeitnehmer zu gewinnen und Mitarbeiter stärker an den Fachbereich zu binden, müssen die Verantwortlichen den immer stärkeren Forderungen nach einer flexiblen Arbeitsgestaltung nachkommen. Zudem müssen sie Bedingungen schaffen und Anreize setzen, um die Weiterbildung der Mitarbeiter zu fördern und so auf die immer schnellere Veraltung des Wissens zu reagieren.

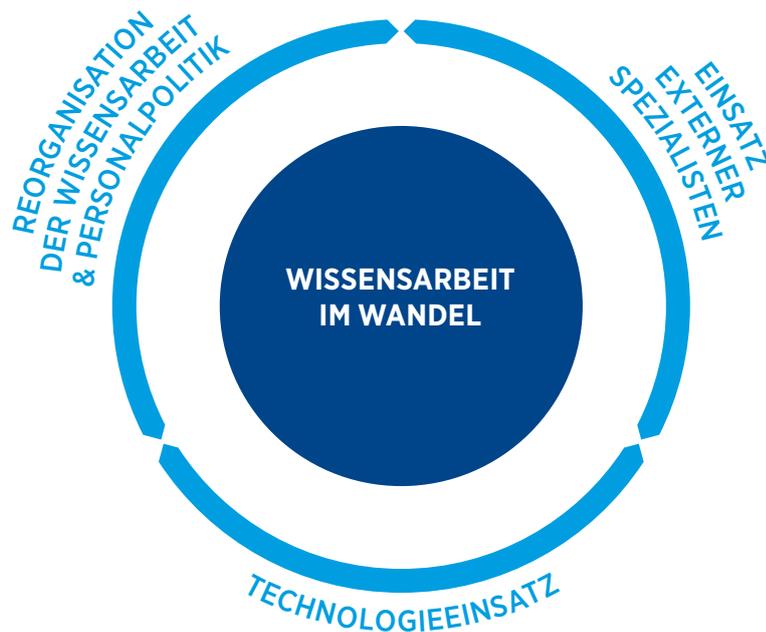


4.2 HANDLUNGSFELDER UND MASSNAHMEN

Eine Reorganisation der Wissensarbeit, der Einsatz unterstützender Technologien sowie die Inanspruchnahme externer Unterstützung sind zentrale Handlungsfelder, um den skizzierten Herausforderungen zu begegnen. Tatsächlich werden viele der in diesem Zusammenhang diskutierten Maßnahmen heute bereits umgesetzt. Allerdings zeigen die Befragungsergebnisse auch noch bisher ungenutzte Potenziale.

- Reorganisation der Wissensarbeit und Personalpolitik:** Mehr als die Hälfte der Fachbereichsverantwortlichen berichtet über einen steigenden Anteil der Projektarbeit (als Alternative zu formalen Abläufen). Darüber hinaus sehen sie akuten Handlungsbedarf bei der Förderung der internen und externen Vernetzung sowie von mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter.
- Technologieeinsatz:** Ein großer Teil der Fachbereiche macht heute bereits intensiv Gebrauch von Conferencing Tools und greift mobil auf Unternehmensanwendungen zu. Der Einsatz dieser Technologien – darauf deutet der berichtete Handlungsbedarf – wird noch weiter ausgebaut. Viele Verantwortliche halten auch eine verstärkte Nutzung von Wikis und Blogs sowie von Web Collaboration Tools für angezeigt, stehen bei der hierfür notwendigen Änderung der (Wissensmanagement-) Kultur aber häufig noch am Anfang. Für Internetdienste wie Xing oder Skype besteht aus Sicht der Verantwortlichen dagegen kein Bedarf. Diese Situation dürfte sich ändern, wenn verstärkt junge Mitarbeiter als Wissensarbeiter tätig werden.
- Einsatz externer Spezialisten:** In mehr als 40 Prozent der befragten Fachbereiche wurden während der letzten Monate externe Spezialisten tätig. Der Einsatz der Externen wird aus Sicht der Befragten noch weiter zunehmen. Er hilft nicht nur bei der Schließung von Know-how- und Kapazitätslücken, sondern auch bei der Weiterentwicklung der Organisation, z.B. durch neue Ideen für die Prozessgestaltung. Für eine erfolgreiche Integration der Externen sind allerdings neben einem intensiven Coaching zu Beginn sowie geeigneten Prozessen, Strukturen und Dokumentationen, auch eine stärkere Einbindung der Externen in interne Strukturen und Abläufe erforderlich.

4.3 FAZIT



Alle drei in dieser Studie diskutierten Handlungsfelder können und sollten nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. So gelingt die interne und externe Vernetzung nur, wenn sie durch geeignete Technologien unterstützt wird. Umgekehrt erfordert die erfolgreiche Nutzung neuartiger Tools wie Wikis und Blogs auch einen Wandel in der Kultur und in der Organisation der Unternehmen. Auch der Einsatz von externen Spezialisten kann die (organisatorische) Weiterentwicklung der Fachbereiche unterstützen. Um diese Vorteile auszuschöpfen, müssen die Externen jedoch stärker in die Kommunikationsabläufe und -infrastruktur eingebunden und so funktionierende „Mixed Teams“ aufgebaut werden.

Fachbereiche im Engineering-Umfeld (R&D, Produktionsplanung, Konstruktion) nehmen bei den skizzierten Wandlungsprozessen eine Vorreiterrolle ein. Dies kommt nicht völlig überraschend. Schließlich sind hier die Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und damit an eine stärkere Vernetzung besonders ausgeprägt. Auch in der IT ist der Wandel deutlich spürbar. Allerdings bestätigen die Befragungsergebnisse nicht

die Vorreiterrolle, welche der IT sowohl bei Technologie-nutzung und externem Sourcing zugeschrieben wird. Für IT-Verantwortliche lohnt es sicher daher, bei aktuellen Herausforderungen auch Erfahrungen anderer Abteilungen, z.B. aus dem Engineering, zu berücksichtigen.

F&A-Abteilungen zeigen sich bei vielen der in dieser Studie diskutierten Maßnahmen vergleichsweise konservativ. Dies ist einerseits nachvollziehbar, schließlich lassen sich hier viele Tätigkeiten effizient über formale Prozesse erbringen. Auch sind die Anforderungen an die Innovationsfähigkeit vergleichsweise niedrig. Andererseits müssen sich F&A-Verantwortliche heute verstärkt mit Themen wie Fachkräftemangel, einer kürzeren Haltbarkeit des Wissens sowie immer schneller veraltenden Verfahren und Prozessen auseinandersetzen. Über kurz oder lang wird es deshalb zu einem Aufholprozess kommen. Der steigende Anteil projektwirtschaftlicher Strukturen im F&A-Umfeld verdeutlicht, dass ein solcher Wandel bereits stattfindet.

Hays

Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim
T: +49 (0)621 1788 0
F: +49 (0)621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG

Nüscherstrasse 32
8001 Zürich
T: +41 (0)44 225 50 00
F: +41 (0)44 225 52 99
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH Personnel Services

Marc-Aurel-Straße 4
1010 Wien
T: +43 (0) 1 5353 443 0
F: +43 (0) 1 5353 443 299
info@hays.at
www.hays.at

Unsere Niederlassungen finden Sie unter
www.hays.at/standorte

Copyright:

HAYS and the H device are protected by trade mark and design laws in many jurisdictions. Copyright © Hays plc 2011. The reproduction or transmission of all or part of this work, whether by photocopying or storing in any medium by electronic means or otherwise, without the written permission of the owner, is prohibited. The commission of any unauthorised act in relation to the work may result in civil or criminal actions.

Die Marke HAYS und das H-Symbol sind eingetragene
Warenzeichen von Hays. © HAYS 2011