Guido Bosbach
Alkersheimer Weg 4
D-53343 Wachtberg
Tel: +49 (0)228 7076279
Mobil:+49 (0)160 90664306
e-mail: gb@guidobosbach.com
www.guidobosbach.com
USt-IdNr. DE277869231

workLIFE Barometer 2023
Ergebnisbericht

Moderne schlägt Tradition - wie Organisationen (und workLIFE) einfach besser werden.

Modernes Management macht Organisationen erfolgreicher und verbessert zugleich das workLIFE.

Der gewählte Managementansatz, traditionell oder modern, beeinflusst in großem Maß, wie erfolgreich die Unternehmen selbst und wie engagiert die Mitarbeitenden darin die Zukunft gestalten können. Es sind die Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit, die zunehmend über den Erfolg entscheiden. Das zeigen die Ergebnisse meiner diesjährigen Umfrage teils sehr eindrucksvoll.

Der eigentliche Fokus dieser Studie lag auf dem workLIFE, dem Status des Verhältnisses von Arbeit zu Privatleben. Doch die Ergebnisse zeigen Effekte, die weit darüber hinausgehen und die deutlich belegen, welchen enormen Einfluss das vom Management gewählte und im Kern der Geschäftstätigkeit verankerte Denken und Handeln auf den Erfolg und das workLIFE im Unternehmen hat. Eine wichtige Erkenntnis für alle, die sich optimale Voraussetzung für das eigene Arbeitsleben beziehungsweise für den Erfolg ihres Unternehmens wünschen.

workLIFE erscheint häufig als individuelle Wahl, die sich durch Gesundheits- und Krisenpräventionsmaßnahmen, durch Coaching und Zeitmanagement beeinflussen lässt. Jedoch ist zu einem großen Teil die Wahrnehmung und die Notwendigkeit zur Investition in

workLIFE von der jeweiligen Arbeitssituation abhängig. Ein Faktor, der wesentlich vom Managementsystem und der davon anhängenden Kultur der Organisation beeinflusst wird. workLIFE sollte also nicht nur als individuelle Wahl, sondern immer auch mit dem Blick auf die Einflüsse durch die Organisation betrachtet werden.

Zwei Faktoren, die in diesem Kontext eine besondere Rolle spielen sind ‚Wirkung' und ‚Würde'.
Einerseits geht es darum, aus Unternehmenssicht Arbeit so zu gestalten, dass jeder Mitarbeitende und das Unternehmen insgesamt, bestmögliche **Wirkung** (nach innen und außen) erzeugen kann und andererseits, aus der individuellen Perspektive, ist die Intention, dass die persönlichen Wahrnehmungen, Wünsche und Erwartungen so weit erfüllt werden, dass es gelingt ein **würde**volles (Privat)Leben zu genießen.

Einen kleinen Einschub zum Thema ‚Würde' findest Du hier

Nun, ich habe nachgefragt. Ich habe meine Kontakte und Follower gebeten an meiner Umfrage zum Thema workLIFE teilzunehmen und eine kleine Zahl ist diesem Aufruf dankenswerterweise gefolgt. So ist ein Blitzlicht davon entstanden, wie Arbeit und (Privat)Leben zusammenpassen und welche Treiber und Einflüsse darauf wirken.

Um es kurz zu machen: Die Ergebnisse sind eindeutig. Wie viel privates im Arbeitsumfeld zugelassen wird, ist vor allem davon abhängig, wie das Management sich versteht und tickt. Kurz: Modernes Management schlägt traditionelle Ansätze in vielen Aspekten der (Zusammen)Arbeit, teilweise sehr deutlich. Es verschafft den Mitarbeitenden damit nicht nur ein besseren, würdigeres Lebensgefühl, sondern den so geführten Unternehmen zugleich signifikant bessere Erfolgsaussichten. Es schafft Arbeitssituationen und -raum, der für die meisten Mitarbeitenden deutlich angenehmer und attraktiver ist. Modern geführte Unternehmen sind (mindestens) in den Bereichen workLIFE und Erfolg, traditionell gemanagten weit voraus.

Damit hat die Entscheiderriege in den Unternehmen, Geschäftsführungen und Management, die Wahl. Sie entscheiden, auf welchen Ansatz das Unternehmen für die Zukunft setzt. Sie bestimmen auf einer zumeist sträflich vernachlässigten Ebene mittel- und teils unmittelbar über den künftigen Weg und Erfolg.
Moderneres Managementdenken und -handeln hat vielfältige positive Wirkungen auf die Organisation und das workLIFE, und damit nicht nur auf das Employer Branding, auf die Fluktuation oder den Krankenstand, sondern insbesondere auch auf die Leistungs-, Innovations- und Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, sowie den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg.

Beim workLIFE Barometer 2023 standen die Details von vier relevanten workLIFE Elementen: ‚workLIFE experience', ‚workLIFE framework', ‚sustainable workLIFE' und ‚future workLIFE' im Fokus. Zusätzlich wurden auf dieser Basis die Potenziale und Realitäten rund um die Themen ‚Wirkung' und ‚Würde' erhoben. Diese Aufgliederung erlaubt eine differenzierte Betrachtung und vor allem auch ein gegliedertes Vorgehen zur Verbesserung der Situation, ohne das Gesamtbild aus den Augen zu verlieren.

Das Resultat: Es ist eher schlecht als recht, um das Thema workLIFE und die Wirkung sowie die Würde in den betrachteten Unternehmen bestellt. Nur wenige Unternehmen, besonders diejenigen, in denen moderne Managementansätze genutzt werden, können sich weit vor der Masse positionieren. Diese Unternehmen besitzen einen deutlichen Vorsprung bei allen erhobenen Erfolgsparametern. Ihnen gelingt es besser, ihre Fähigkeiten und Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. Sie besitzen zufriedenere, loyalere Mitarbeitende, die bereit sind, sich stärker zu engagieren und zuversichtlicher in die Zukunft blicken. Sie haben langfristig deutliche bessere Voraussetzungen (geschaffen), als Unternehmen, die nach eher traditionell Managementansätzen gemanagt und geführt werden.

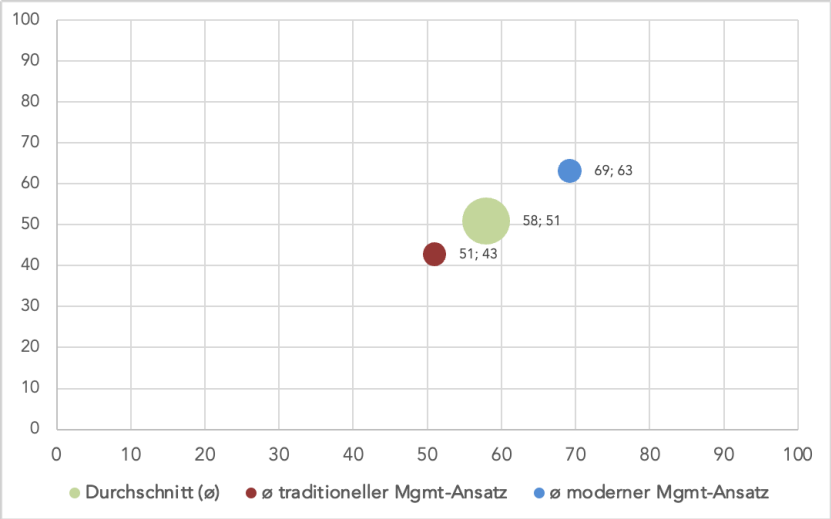

Abb 1: Ergebnisse zu Wirkung in Würde in traditionell bzw. modern geführten Unternehmen

Sie liegen bei dem wichtigen Thema ‚Wirkung' im Durchschnitt um 50% vorne und auch die Wahrnehmung der ‚Würde' der Mitarbeitenden sind sie um ca. 35% besser. Die Top-Unternehmen unter ihnen übertreffen diese Werte nochmals um den gleichen Faktor.

Ähnliches gilt für die vier weiteren betrachteten Dimensionen im workLIFE Barometer. Hier wird ein weiterer wichtiger Aspekt sichtbar: Die Strukturgröße. Innerhalb der Teilnehmergruppe nutzt eine Mehrzahl der kleineren Strukturen (bis 50 Mitarbeitende) bereits moderne Managementansätzen. Insbesondere diese zeigen, auch im direkten Vergleich zu kleinen, aber eher traditionell geführten Einheiten, deutlich bessere Ergebnisse. (Da lediglich sieben Teilnehmer aus traditionell geführten kleinen Einheiten stammten und dies statistisch nicht als relevant angesehen werden kann, wurde hier im Detail nicht weiter differenziert.)

Um im Weiteren eine statistisch erträgliche Betrachtung zu ermöglichen, habe ich für die folgenden Grafiken und Aussagen folgende Cluster gebildet:

1. Unternehmen mit einem modernen Management und weniger als 50 Mitarbeitenden (11 Teilnehmer)
2. Unternehmen mit einem modernen Management und mehr als 50 Mitarbeitenden (14 Teilnehmer)
3. Unternehmen mit einem traditionellen Management und mehr als 500 Mitarbeitenden (22 Teilnehmer)
4. Unternehmen mit einem traditionellen Management und mehr als 500 Mitarbeitenden (19 Teilnehmer)

Dies erscheint auf den ersten Blick nicht vergleichbar, der zweite Blick zeigt aber (in statistisch nicht mehr tragbaren Verfeinerungen), in diesen Gruppen relativ einheitliche Werte.

So ergibt sich…
Die **workLIFE experience** betrachtet in drei Bereichen, inwieweit sich das Privatleben im und mit dem Job vereinbaren lässt. Dabei beleuchtet **LIFE @work** den Raum, den das Privatleben und die individuelle Entwicklung im Arbeitsleben einnehmen kann. (Diese ist in sehr kleinen Unternehmen zuweilen eingeschränkt.) Im Teil **work (in LIFE)** wird evaluiert, welche Möglichkeiten die Organisation für Zwischenmenschliches und Achtsamkeit bietet und workLIFE betrachtet schließlich, wie die Organisation mit wichtigen **workLIFE** Hygienefaktoren, wie etwa Wertschätzung und Wahlmöglichkeiten umgeht.

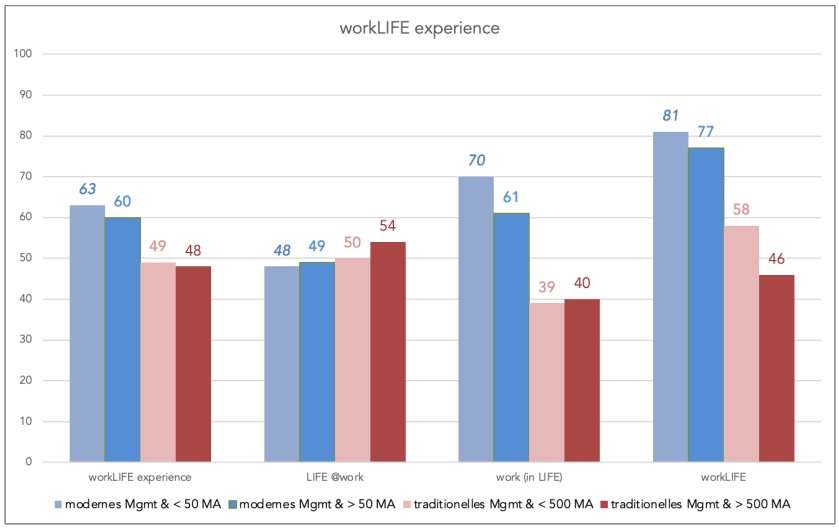

Abb 2: Ergebnisse zur workLIFE experience

Die Ergebnisse zeigen, außer im **LIFE @work**, deutliche Vorteile für modernes Management. Allein bei ganz kleinen Unternehmen (gerade bei denen mit weniger als 20 Mitarbeitenden) sind Themen, wie Wertbeitrag und Feedback, offenbar so offensichtlich, dass sie nicht explizit gelebt werden.

Die größten Unterschiede gibt es bei der Entscheidung über Entwicklungsmöglichkeiten (nur 11% in trad. Mgmt-Unternehmen > 500 MA und 76% in modern gemanagt Unternehmen) und beim Versuch gegenseitig auf möglichst stressfreies Arbeiten zu achten (9% bei Unternehmen mit trad. Mgmt und 65% bei Unternehmen mit mod. Mgmt.)
Bedenklich ist auch, dass in traditionell geführten Unternehmen nur 7 % bestätigen, dass darauf geachtet wird organisationale, d.h. geplante, strukturierte Zeitverschwendung zu vermeiden. In modern geführten Unternehmen gelingt dies 42%, also 6-mal häufiger.
Etwas mehr Achtsamkeit bei dem Umgang mit dieser Ressource würde uns allen guttun, wie ich vor ein paar Wochen bereits hier geschrieben habe. Die Ansatzpunkte sind dabei wohlbekannt: Bürokratieabbau, strukturiertere Meetings und zielgerichtetere Teilnehmerlisten, die Reflektion von Aufgabenstellungen und den Abbau von Altlasten in Form von überholten Prozessen und Abstimmungs- bzw. Entscheidungswegen. Vieles könnte wirklich einfach anders und besser gestaltet und getan werden.

Das **workLIFE framework** blickt stärker auf den organisationalen Rahmen, die Regeln und Parameter für die (Zusammen)Arbeit. Diese haben weitreichenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation. Es gliedert sich auf in die Bereiche: Menschen, Organisation und Erfolgsaussichten.

Die **Menschen** und ihre Potenziale sind das Rückgrat erfolgreicher Unternehmen. Damit die Menschen erfolgreich sein können, benötigen Sie vier Elemente, die in diesem Wert

zusammengefasst sind: Fokus, Wahlfreiheit, transparente, aufrichtige Kommunikation und Fokus.

Die **Organisation** setzt logischerweise den Rahmen, in dem die Menschen Ihre Leistung erbringen. Sie kann auf die Basisparameter von Vertrauen, Beziehungen und Zusammenarbeit großen Einfluss nehmen.

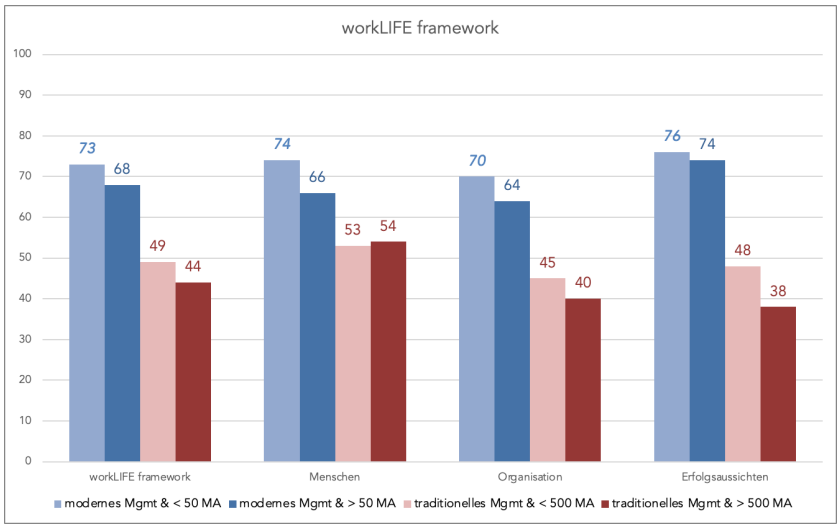

Abb 3: Ergebnisse zum workLIFE framework

Die **Erfolgsaussichten** der Organisation sind Motivation und Resultat des Commitments bezüglich der sich bietenden Gelegenheiten und der geführten Dialoge und Feedbackkultur.

Die Vorteile moderner Managementansätze zeigen sich im **workLIFE framework** besonders eindrücklich. Auch hier liegen sie durchweg vorne. Außergewöhnlich groß ist die Diskrepanz bei den Werten für die etablierte Feedbackkultur. Die Wahrnehmung, dass Führungskräfte produktive Gespräche über Erwartungen und Leistungen mit ihren Mitarbeitenden führen, haben in den modern geführten Unternehmen 76%, in den traditionell geführten nur gerade einmal 24%. Ähnlich ist es um die Antworten auf die Aussage „Wir halten, was wir unseren Kunden versprechen, mit einer attraktiven Strategie und den richtigen Fähigkeiten" bestellt. Hier sehen dies bei den modern geführten 92% als gegeben an, bei den traditionell geführten nur 47%. Nicht ganz so groß ist die Differenz bei der Aussage zur Sinnwahrnehmung und dem Grad der Identifikation. Hier stimmen bei den modern gemanagten Organisationen 84% zu, bei den traditionellen mit 52% immerhin gut die Hälfte.

sustainable workLIFE: Die meisten Unternehmen stehen beim Thema Nachhaltigkeit noch sehr am Anfang.
Dies zeigt sich in durchgängig niedrigeren Werten als Ergebnis der Befragung.

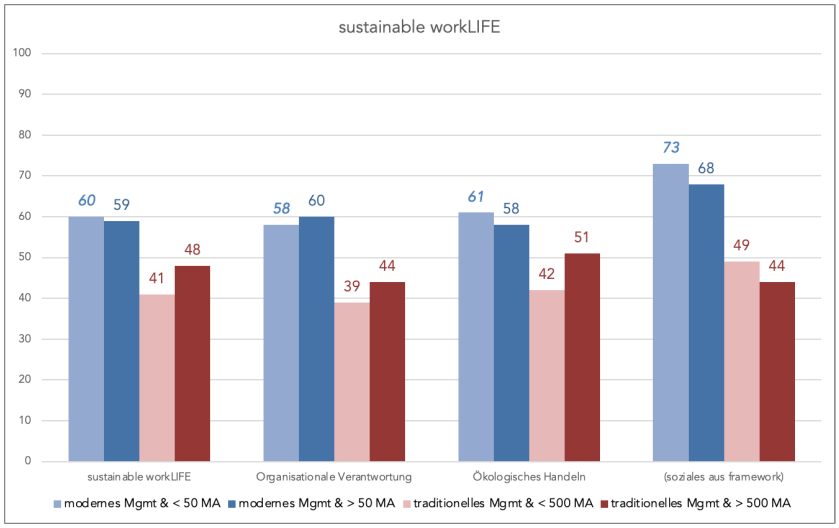

Abb 4: Ergebnisse zum sustainable workLIFE

Aber auch hier haben moderne Ansätze die Nase vorn.
Die **Organisationale Verantwortung** setzt sich aus einem breiten Portfolio an Einzelmaßnahmen wie u.a. Fairness, Diversität, der Stärkung des

Umweltbewusstseins der Mitarbeitenden zusammen. Sie ist mit dem workLIFE framework ein Bereich, der hohe Aufmerksamkeit erfordert und zugleich durch zielgerichtete Maßnahmen vergleichsweise einfach bearbeiten lässt.

Die Bewertung des **ökologischen Handelns** betrachtet verschiedene Aspekte des Umgangs mit den ökologischen Rahmenbedingungen. Hier gehen Fragen nach der Ressourcennutzung, ökologischen Standards und Energie- bzw. Klimaschonung ein.

Die gute Nachricht in diesem Kontext: Diversität ist kein Thema. 88% der moderneren (und 54% der traditionelleren) Unternehmen sind offenbar hinreichend heterogen aufgestellt.
Die schlechte Nachricht: Die Unterstützung der Mitarbeitenden, um den Arbeitsweg oder Dienstreisen klimaneutral zu absolvieren. Hier sind bislang erst 24% der modernen und 17% der traditionellen am Start.

Und sonst: Die größten Unterschiede gibt es beim Thema Fairness und Equal Pay. Hier sagen 72% der Mitarbeitenden in moderneren Unternehmen, dass das gegeben ist, allerdings nur 37% der traditionellen bestätigen dies für ihre Organisationen. Sicherlich an vielen Stellen eine Altlast, aber eine, an der gearbeitet werden sollte! Die Kollegen aus dem *New Pay Umfeld* wird es freuen.
Eine fast ebenso große Differenz gibt es bei der Förderung des Umweltbewusstseins. Hier sind zwar 60% der Modernen aktiv, aber nur 29% der traditionellen. Platz drei in dieser Liste geht an die Frage inwieweit die Arbeitszeit selbstorganisiert und selbstverantwortlich bestimmt werden kann. Ja nach Job sicherlich nicht einfach, aber fast immer machbar. Hier sind 72% bzw. nur 44% der Organisationen bislang so weit.

Future workLIFE dreht sich im Wesentlichen um **Trends**, die Bereitschaft **Experimente** zu wagen und das Maß an **Zuversicht**, mit der die Mitarbeitenden in die Zukunft blicken.

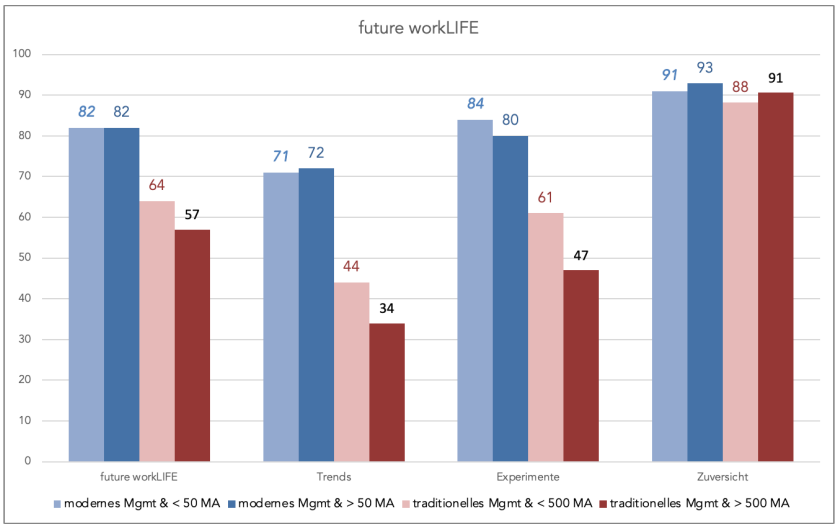

Abb 5: Ergebnisse zum future workLIFE

Bei den Trends ergibt sich ein sehr gemischtes Bild. Während **technologische Trends** bei den modernen mehr Aufmerksamkeit genießen als bei den traditionellen (68 % vs. 27%) und **kulturelle und gesellschaftliche Trends** eher sträflich vernachlässigt werden (mod.: 52% vs. trad.:12%), sind **organisationale Trends** bei allen stärker im Fokus (mod.: 76% vs. trad.: 51%). Dies mag allerdings an der Teilnehmergruppe liegen, die aufgrund meiner Blase diese Themen eher auf dem Schirm hat. Bemerkenswert ist, dass der Wert bezogen auf die Unternehmensgröße überproportional abnimmt.

Das mit Experimenten sehr unterschiedlich umgegangen wird sollte nicht verwundern (mod.: 84% vs. trad. 32%). Eher schon, dass bis auf zwei Ausnahmen alle Teilnehmer davon ausgehen, dass ihre Aufgaben NICHT wegfallen werden, die Jobsicherheit also hoch ist.

Was sonst noch auffällt

Der Klassiker: Die Organisation der Organisation (und der Führung). Das heißt, die Managementinstrumente werden nicht oder schlecht genutzt, einiges in und an der Prozesswelt liegt im Argen. Und das vor allem bei den Unternehmen, die sich doch eigentlich auf lang erprobte und gut funktionierende Managementinstrumente verlassen können sollten, sprich bei den traditionell geführten. Hier klagen 71% über Managementinstrumente wie Ziele, Strategien, etc. die keinen Mehrwert liefern und sensationelle 78% über Managementprozesse, etwa Leistungsbewertungen, Zielvereinbarungen etc. die keine Nutzen für ihre Arbeit besitzen. Ein Problem in diesem Kontext: Menschen mit etwas Abstand zum shopfloor, meist diejenigen in Führungsverantwortung, sehen die Welt einiges rosiger, als der Rest der Belegschaft. Damit ist die Gefahr groß, die Notwendigkeit von Anpassungen nicht zu erkennen, oftmals, weil es keinen Austausch, keine Dialoge dazu gibt. In den Ergebnisses des Barometers zeigt sich ein systemisch bedingter Dunning-Kruger-Effekt, da viele Führungskräfte annehmen (müssen), dass die Dinge funktionieren. Ein Effekt, der sich in dieser Befragung wieder einmal zeigt und mir auch im Kontext der Management Twins immer wieder begegnet.

Last but noch least: Der **workLIFE framework** als Gesamt(kunst)werk, zu dem unter anderem auch die gerade genannten Managementinstrumente und -prozesse gehören. Dieser strukturelle Rahmen mit seinen Regeln, gelebten Grundsätzen, Annahmen und (oftmals) Vorurteilen über „die Welt da draußen", dessen zugehörige Fragen ich mir aus den Management Twin Betrachtungen ausgeliehen habe, ist bei vielen ziemlich wackelig und wenig robust. Im Durchschnitt kommen alle betrachteten Unternehmen hier nur auf 55 von 100 Punkten. Wobei auch hier die modernen mit 70 Punkten den traditionellen (47 Punkte) weit voraus sind. Ein Thema, das gerade diese zunehmend vor Probleme stellen wird. Denn hier geht es um den organisationalen Kern der Geschäftstätigkeit und damit um die Frage, wie viel Resilienz und Stabilität die Organisation als strukturelles Objekt und System in sich trägt.

Soviel zu den Ergebnissen des Barometers. Stellt sich die Frage, was nun getan werden kann. Die Teilnehmer können anhand der Befragungsergebnisse identifizieren, an welchen Stellen es sich lohnt zu investieren. Aber auch aus den Mustern in den Gesamtergebnissen lassen sich allgemeine Handlungshinweise ableiten.

Als **Mitarbeiter:in** würde ich mir ganz genau ansehen, ob mein Arbeitgeber mir eine Arbeitssituation bietet, die ich als würdevoll empfinden kann. Die allererste Frage ist dabei, welche Art Managementphilosophie verfolgt wird. Wird eher traditionell geführt oder modern und bei welcher fühle ich mich am wohlsten? Die zweite grundsätzliche Frage: In welcher Unternehmensgröße passen die Dinge für mich am besten? In kleinen Unternehmen ist die Interaktion meist besser, aber die Sichtbarkeit des einzelnen geht im gemeinsamen Ergebnis eher unter. Zugleich ist die individuelle Chemie zwischen allen Kontaktpersonen hier wichtiger. Die nächste Frage für mich wäre, die nach möglichen Entwicklungsschritten. Wer kann und darf

darüber entscheiden, welches Mitspracherecht und welche Optionen habe ich bzw. wer muss sie ermöglichen oder zustimmen?
Eine, sicherlich NICHT letzte wichtige Frage wäre für mich, wie mit Stress und (systemischer und struktureller) Zeitverschwendung umgegangen wird, denn am Ende geht es auch um die Gesundheit und Lebenszeit jedes einzelnen.

Als **Recruiter** oder **Personal-/Organisationsentwickler** würde ich mir nochmal genau ansehen, wie man die Erledigung der jeweiligen Aufgaben mit mehr Wahlfreiheit und Entscheidungskompetenzen aufwerten kann. Das passt auch in den Kontext der oftmals maroden Managementinstrumente und -prozesse. Ein weiteres Thema ist das der Strategiekommunikation (und wahrscheinlich auch Entwicklung). Hier fehlt es häufig am Gefühl der Einbindung und Beteiligung am Entstehungs- und Implementierungsprozess. Zu oft fallen Strategien „vom Himmel" und sind auf der Arbeitsebene wenig hilfreich, weil dort am konkreten Bedarf vorbei bzw. mit so wenig handlungsleitender Klarheit formuliert wird, dass sie einfach auch nicht betrachtet, beachtet und erfüllt werden kann.
Wer in eher traditionell geführten Strukturen arbeitet, sollte zusätzlich über Alternativen in den Bereichen wechselseitiger Vertrauensaufbau, und damit meine ich explizit auch Systemvertrauen und Vertrauen in die Führung, sowie Potenzialentfaltung und Nutzung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden nachdenken. Ein weiterer Punkt ist das Thema (gefühlte und wahrgenommene) Fairness und Equal Pay. Manchmal mag es reichen in diesen Bereichen offener zu kommunizieren und keine Geheimnisse und Gerüchte zu forcieren, oft braucht es allerdings ein größeres Umdenken.

Und als **Entscheider, (Top-)Führungskraft** oder als **Teil einer Geschäftsführung** würde ich die Ohren spitzen und in den Dialog mit den Mitarbeitenden gehen, um zu klären, ob sie eines oder mehrere der hier genannten Themen (ebenso) kritisch sehen. Gerade die eher langfristigen und strategischen Themen sind es, die hier Beachtung finden sollten und können. Equal Pay ist eines davon. Aber insbesondere der gesamte Bereich der Nachhaltigkeit erfordert mehr Beachtung, auch weil es zunehmend zu einem erfolgskritischen Faktor wird, wenn das Umfeld und die eigenen Mitarbeitenden hier weiter sensibilisiert werden. Hier schließt sich, , wie die Befragung zeigt, vor allem für die eher traditionell geführten KMU zeigt, der Punkt gesellschaftliche und soziale Verantwortung an. Unternehmen können schnell in die allgemeine Kritik geraten, andererseits können sie von positivem Wirken in diesem Bereich aber auch enorm profitieren.
Die Zahlen zeigen, dass in allen Unternehmen das Managementinstrumentarium mindestens eine Reflektion, oft auch ein Update benötigt. So manches der lange genutzten Werkzeuge und Denkmuster verhindern und bremsen mehr als sie nutzen.
Ich persönlich halte Beiräte z.B. zum Thema Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Einbindung, aber auch zur Management- und Führungsentwicklung für besonders hilfreiche Gruppen, da sie, mit mehr Abstand zum Unternehmen und ggf. mehr Nähe zu den speziellen Themenblöcken, als zugleich als Radar und Reflektionsfläche für die Entscheider in den Unternehmen dienen können. Sie können auf sehr smarten Wegen zu mehr Wirksamkeit der Organisation beitragen ohne als Berater zugleich zu sehr ins System einzugreifen. Hier ist eine langfristigere Begleitung oft mindestens ebenso wirksam.

Denn es sollte klar sein: Ziel ist es, die Wirksamkeit sicherzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Dazu sind gerade die Themen aus den Bereichen „workLIFE experience“, „workLIFE framework“ und „future workLIFE“ besondere Indikatoren.

Mehr Details und Grafiken werden in den nächsten Tagen auf www.guidobosbach.com veröffentlicht und als PDF verfügbar gemacht. Bei Interesse einfach vorab melden.

Das workLIFE Barometer kann weiterhin, gegen eine Schutzgebühr, als erweiterte Checkliste und Basis für die Ableitung von Handlungsoptionen genutzt werden.

Weitere Infos:
Das workLIFE Barometer 2023 ist mein Projekt, unabhängig von einer Projektbeauftragung. Die Methodik wurde exklusiv für diese Studie konzipiert. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstütze ich auf Wunsch Organisationen bei der Weiterentwicklung ihres Managementansatzes. Kontakt: guido@guidobosbach.com oder presse@guidobosbach.com