

Hochschule Fresenius  
Fachbereich Wirtschaft & Medien  
Studiengang: Wirtschaftspsychologie (M.Sc.)  
Studienort: München

**New Work Konzepte auf dem Prüfstand –  
eine qualitative Studie zur Untersuchung moderner  
Arbeitsformen**

Genehmigte MASTERARBEIT  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Master of Science (M.Sc.)

Katharina Schleich  
Matrikelnummer: MUWH120972

1. Prüfer: Patrick Sailer
2. Prüfer: Prof. Dr. Angela Wichmann

Abgabedatum: 15.07.2019

## Zusammenfassung

Der Megatrend New Work ist derzeit in aller Munde. Während der Fokus zu meist auf die Effekte bezüglich der Arbeitszufriedenheit oder den Verbreitungsgrad neuer Arbeitsformen gerichtet ist, stellt sich die Frage, wie sich neue Arbeits- und Organisationskonzepte auf Unternehmen auswirken. Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht daher die organisationale Wirkung der Einführung von New Work Konzepten. Anhand von drei Unternehmen werden die Konzepte der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und der Einführung einer organisationalen Demokratie hinsichtlich der Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse mit qualitativen Methoden erforscht. Wie sich zeigt, sind die Folgen und Einflussfaktoren sehr vielfältig. Die Forschungsergebnisse weisen auf Folgen für die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen, die Verstärkung gegenseitigen Verhaltens bei Mitarbeitern und Führungskräften, sowie die Nutzung von Eskalationswegen und Situationen des Nicht-Entscheidens, hin.

**Schlüsselworte:** New Work, Dezentralisierung, organisationale Demokratie, flache Hierarchien, Transparenz, Eigenverantwortung.

---

## Executive Summary

The megatrend New Work is currently on everyone's lips. While the focus is mostly on the effects on job satisfaction or the prevalence of new forms of work, the question arises, how new work- and organizational concepts affect companies. The present research therefore examines the organizational impact of the introduction of New Work concepts. Based on three companies the concepts of decentralization of decision-making and the introduction of an organizational democracy with regard to the impact on decision-making processes using qualitative methods were examined. As it turns out, the consequences and influencing factors are very diverse. The research findings point are consequences for the speed of decision-making processes, the strengthening of mutual behavior among employees and managers, as well as the use of escalation paths and situations of non-decision.

**Keywords:** New Work, decentralization, organizational democracy, flat hierarchies, transparency, individual responsibility.

# I Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>2</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>2</b>
<b>I Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>II Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2 New Work</b> .....	<b>8</b>
2.1 Begrifflichkeit nach Frithjof Bergmann.....	8
2.2 Interpretation des Megatrends New Work .....	10
<b>3 Ausgewählte New Work Konzepte</b> .....	<b>13</b>
3.1 Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen.....	13
3.1.1 Qualitätszirkel, Arbeits- und Projektgruppen .....	16
3.1.2 Probleme, Paradoxien und Widersprüche der Dezentralisierung.....	18
3.2 Organisationale Demokratie.....	20
3.3 Empirische Befunde zur Dezentralisierung und organisationaler Demokratie.....	25
3.4 Diskussion der Empirie oder: New Work und Entscheidungsprozesse .....	29
<b>4 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>31</b>
4.1 Datenerhebung: Methodentriangulation.....	31
4.1.1 Passiv teilnehmende Beobachtung.....	31
4.1.2 Leitfadengestützte Interviews .....	32
4.2 Zugang zum Feld.....	34
4.3 Stichprobe: Die teilnehmenden Unternehmen und ihr New Work Konzept.....	35
4.3.1 T-Systems – die (agilen) Dezentralen .....	35
4.3.2 TELE Haase Steuergeräte – die Demokraten.....	36
4.3.3 Haufe-umantis – die (agilen) Demokraten .....	38
4.4 Datenauswertung.....	39
4.5 Ethische Aspekte .....	39
4.6 Qualitätssicherung.....	40

4.7 Selbstreflexion der Forscherin .....	41
<b>5 Ergebnisdarstellung und Interpretation .....</b>	<b>43</b>
5.1 Mythos: Obsoletwerden der Führungskräfte.....	43
5.2 Die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter .....	44
5.3 Rolleneingewöhnung.....	46
5.3.1 Eingriffe durch Führungskräfte.....	46
5.3.2 Ungewohnte Freiheiten oder: „Entscheidungs-Drückeberger“.....	49
5.3.3 Verstärkung gegenseitigen Verhaltens.....	50
5.4 Eskalation nach oben vs. keine Entscheidung.....	52
5.5 Geschwindigkeit adé? .....	54
5.6 Transparenz .....	57
5.7 Personelle und zeitliche Ressourcen .....	59
5.8 Emotionen und (Un-)Zufriedenheit durch New Work Konzepte .....	61
5.9 Missbrauch neu gewonnener Freiheiten.....	63
5.10 Spannungsfelder durch die New Work Konzepte .....	64
<b>6 Fazit &amp; Ausblick .....</b>	<b>65</b>
<b>III Literaturverzeichnis .....</b>	<b>67</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>73</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>74</b>

## II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grade der Mitbeteiligung mit zunehmender Entscheidungskompetenz von unten nach oben. ....	22
Abb. 2: Kategorisierung der Formen organisationaler Demokratie. ....	24
Abb. 3: Anforderungen an die Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der Beschäftigungseffekte aus den Entwicklungen der Arbeitswelt. ....	27

# 1 Einleitung

„Es ist (...) ein Schuss Ideologie drin, ein Schuss Wolkenkuckucksheim und ein Schuss Revolution. Außerdem als Basisgetränk jede Menge Zeitgeist im Sinne des Wunsches, neue, moderne, faire, zeitgemäße Formen der Arbeit zu entwickeln. (...) Obendrauf auf dem Cocktail steckt dann auch noch ein Schirmchen Produktivität“ (Vollmer & Poppenborg, 2018, S. 22).

Was sich wie das Rezept für einen aufgefallenen Cocktail liest, soll der Versuch einer Beschreibung des Megatrend New Work darstellen. New Work ist in aller Munde, doch um was es sich dabei genau handelt ist nur schwer auszumachen, da unter diesem Sammelbegriff die verschiedensten neuartigen Arbeitsmodelle subsumiert werden. Als Gründervater und Namensgeber der neuen Arbeit gilt der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann dessen ursprüngliche Vision, dass die Menschen eine Arbeit finden sollen, die sie wirklich im Innersten erfüllt, mit der gesellschaftlichen Interpretation nur noch wenige Gemeinsamkeiten teilt. Durch Maßnahmen wie Homeoffice, Open Office oder organisationale Demokratie entsteht der Eindruck, dass Unternehmen unter New Work viel mehr eine neue Art der (Zusammen-)Arbeit verstehen, indem Mitarbeitern mehr Freiräume und mehr Eigenverantwortung gewährt werden, und somit verstärkt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird. Laut der medialen Darstellung würden derartige Konzepte zu mehr Arbeitszufriedenheit, damit zu einer höheren Mitarbeitermotivation und letztendlich zu einer höheren Produktivität beitragen. Organisationen sehen sich aber auch mit Phänomenen wie der Digitalisierung, dem gesellschaftlichen Wertewandel und einer komplexeren und flexibleren Unternehmensumwelt konfrontiert, in der es ebenso flexible Arbeits- und Organisationmodell bedarf. Während sich die Forschung bisher insbesondere auf die individuelle Wirkungsebene der Mitarbeiter fokussiert hat, bleiben gesamtorganisationale Wirkungen bisweilen im Dunkeln. So wurde beispielweise in Schweden mit einem 6-Stunden-Arbeitstag bei voller Lohnzahlung experimentiert, welches bei den Mitarbeitern zu einer Reduzierung des Stresslevels, zu mehr Arbeitsmotivation und -zufriedenheit führte, sodass auf Mitarbeiterseite Begeisterung herrschte. Die Überschrift eines Artikels lautete jedoch: „Der Sechs-Stunden-Arbeitstag hat nur einen Nachteil“ (Doll, 2017). Dieser Nachteil, welcher zu einer Einstellung des Experimentes führte, waren die dadurch entstandenen, nicht tragbaren Kosten für die Organisation. Ein Altenpflegeheim. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass bei der Einführung neuer Arbeitsformen mehr zu berücksichtigen ist, als nur die Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Denn beispielweise setzt der Automobilhersteller *Toyota* seit einigen Jahren auf selbiges Modell – mit Erfolg (Doll, 2017). Die vorliegende Arbeit untersucht deshalb zwei New Work Konzepte auf

organisationaler Wirkungsebene, um einen Einblick in deren Funktionsweise, Umsetzung und Einflussfaktoren zu erhalten. Der Fokus wird dabei auf die Entscheidungsprozesse von Organisationen mit einem eingeführten New Work Konzept gelegt, da sich nach der systemischen Organisationstheorie Organisationen durch Entscheidungen reproduzieren und damit ihre Existenz sichern (Luhmann, 2000; Simon, 2018).

Aufgrund einer formal fehlenden, allgemein gültigen Definition von New Work werden zunächst die Vorstellungen von Frithjof Bergmann erläutert, um anschließend die Interpretation diesen Trends durch Medien, Gesellschaft und Wirtschaft darzulegen. Der theoriegeleitete Teil dieser Forschungsarbeit, welcher die Grundlage für das empirische Vorgehen darstellt, widmet sich den zwei zu untersuchenden New Work Konzepten: die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und die organisationale Demokratie. Dabei wird sich auch zeigen, dass der Forschungsstand speziell zu diesen beiden Konzepten und vor allem in Bezugnahme auf Entscheidungsprozesse noch relativ gering ist. Deshalb hat diese Studie unter anderem den Anspruch zur Schließung dieser Forschungslücke beizutragen. Nach der Vorstellung des methodischen Vorgehens folgt mit der Ergebnisdarstellung und -interpretation das Kernelement dieser Forschungsarbeit, also wie sich die Einführung von New Work Konzepten auf die Entscheidungsprozesse in Organisationen auswirken.

## 2 New Work

Während die Begrifflichkeit New Work aktuell fast schon inflationär jedem neuen Ansatz zu modernen Arbeitsformen zugeschrieben wird, ist in der bisherigen Literatur entweder keine Definition auffindbar (Rump & Eilers, 2017), oder es „wird schnell klar, dass es keine einfache beziehungsweise einheitliche Definition dafür gibt“ (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 1). Jedoch gilt als Gründervater und Namensgeber dieser Megatrendbewegung der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann, welcher den Begriff erstmals in seinem Werk „on beding free“ aus dem Jahr 1977 prägte (Bergmann, 1977) und mit seinem folgenden Werk „Neue Arbeit. Neue Kultur“ seine genauen Vorstellungen künftiger Arbeit darlegte (Bergmann, 2004). Ein näherer Blick in die Visionen Bergmanns zeigt auf, dass Wirtschaft und Organisationen die neue Arbeit, im Gegensatz zu ihm, eher allgemein interpretieren und darunter mehr eine Veränderung bisheriger Arbeitsformen verstehen, während Bergmann darin mehr eine Revolution der klassischen Erwerbsarbeit sieht. Dieses Kapitel wird zunächst kurz die ursprünglichen Ideen einer neuen Arbeitswelt nach Frithjof Bergmann skizzieren, um in einem nächsten Schritt diese mit den Interpretationen der Wirtschaft anhand neuer Arbeitsformen zu vergleichen.

### 2.1 Begrifflichkeit nach Frithjof Bergmann

Die Begrifflichkeit Neue Arbeit wurde von dem emeritierten Professor für Sozialphilosophie Frithjof Bergmann im Jahr 1977 mit seinem Werk „on beeing free“ begründet, welches den amerikanischen Freiheitsbegriff unter die Lupe nimmt (Bergmann, 1977). Sein Folgebuch „Neue Arbeit, Neue Kultur“ aus dem Jahr 2004 widmete er ausschließlich der Beschreibung dieser Neuen Arbeit. Während er darin einleitend beschreibt, wie rasant und unerwartet die New Work Bewegung damals in Gang gesetzt worden sei (Bergmann, 2004), erscheint es doch verwunderlich, als er in einem Interview vergangenen Jahres noch erzählte, dass er teilweise nicht mehr davon ausging, dass aus New Work noch etwas werden würde (Hornung, 2018). Zusammenfassend stellt für Bergmann das Konzept der Neuen Arbeit insbesondere eine Überwindung der Lohnarbeit und die Etablierung eines neuen Arbeitssystems dar. Wiederholt kritisiert er das Lohnarbeitssystem und die Arbeit, welche „viele Menschen verkrüppelt“ hätten (Bergmann, 2004, S. 203). Eine genaue Definition dieser Neuen Arbeit sucht man bei Bergmann vergeblich, denn „die Neue Arbeit ist komplex, überraschend und schwer zu begreifen“ (Bergmann, 2004, S. 331). Im Allgemeinen sei die Zielsetzung, eine Arbeit zu finden, „die man wirklich und wahrhaftig will“ (Bergmann, 2004, S. 327) und das gehe laut Bergmann hauptsächlich in seinen



eigens errichteten Zentren für Neue Arbeit. Das Buch ist übersät mit unzähligen Beispielen von Klientengesprächen, exemplarischen Elementen seiner Vorträge, Denkanstößen und ausschmückenden Metaphern, wie der Vergleich Neuer Arbeit mit Religion, dem Himmel oder Yoga. Für ihn ist die Arbeit ein Glaube, ein „Pfad zu einem intensiveren erfahrenen Leben“ (Bergmann, 2004, S. 425). Seine Ideen, die er in seiner Zeit bei einem amerikanischen Automobilhersteller entwickelte, beschreibt er als die Diskussion des Kontrasts zwischen der Wahrnehmung der Arbeit als „milde Krankheit“ oder als „Berufung“ (Bergmann, 2004, S. 161). Grundsätzlich seien die Voraussetzungen für eine Neue Arbeit die Etablierung eines neuen Wirtschafts-, Produktions- und Arbeitssystems, in denen die Mitarbeiter auch tatsächlich die Möglichkeit hätten herauszufinden, was sie wirklich, wirklich wollen. Deshalb lasse sich die Arbeit nicht mit ein paar kosmetischen Ausbesserungen reparieren. High-Tech-Eigen-Produktion sei dabei zum einen Bedingung für materielle Unabhängigkeit und zum anderen die Voraussetzung für Freiheit. Unsere Kultur sei derzeit „einer heftigen Zerreißprobe ausgesetzt und steckt in einer traumatischen Durchgangsphase, die in ihren tiefgreifenden Konsequenzen mit dem Übergang vom Zeitalter des Ackerbaus zum Industriezeitalter vergleichbar ist“ (Bergmann, 2004, S. 333), doch Bergmann ist zuversichtlich, dass dieser komplett neue Wandel direkt bevorsteht und zu einer neuen Wahrnehmung der Welt führt. Demnach sollten die Menschen künftig ein Drittel der Arbeitszeit in selbstversorgender High-Tech-Eigenproduktion, ein Drittel in der klassischen Erwerbsarbeit, und das letzte Drittel verbringen die Menschen in der tatsächlichen Neuen Arbeit, eine Arbeit zu der sie sich berufen fühlen (Bergmann & Friedland, 2007). Die Ziele von New Work seien einerseits die schlussendliche Eliminierung der globalen Armut und andererseits eine vermehrt Körper und Geist stärkende Arbeit. Drittens soll durch New Work die „kranke Eskalation [des] Wirtschaftswachstum[s]“ (Bergmann, o.J., S. 1) gestoppt und damit die „Vier Tsunamis“ – „die ‚Schlachtspaltung‘ zwischen unglaublichem Reichtum und mörderischer Armut, die Verschwendung unserer natürlichen Ressourcen, die Zerstörung unseres Klimas und die Vernichtung unserer Kultur“ (Bergmann, o.J., S. 1) – aufgehalten werden. Das vierte und letzte Ziel der Neuen Arbeit wird durch „die Wiederaneignung, die Wiederinbesitznahme der Arbeit“ (Bergmann, 2004, S. 385), und damit der Übergang in eine neue Kultur sein (Bergmann, o.J.). Die Frage dabei lautet: „Wie können wir die Arbeit neu denken, neu strukturieren und neu erfinden, so dass sie die Menschen nicht mehr auslaugt und verkrüppelt, sondern einen völlig anderen Beitrag leisten würde?“ (Bergmann, 2004, S. 383). Eine genaue Antwort darauf bietet Bergmann nicht.

## 2.2 Interpretation des Megatrends New Work

Zwar hat Frithjof Bergmann den Begriff New Work geprägt, doch vermischte sich dieser mit den Trends rund um Digitalisierung, Arbeiten 4.0, Fachkräftemangel, Industrie 4.0 und Wertewandel zu „eine[r] diffuse[n] Wolke, in der Menschen irgendwie anders arbeiten“ (Vollmer & Poppenborg, 2018, S. 21). Die Praxis zeigt, dass aktuell jede Veränderung von Arbeitsformen New Work zugerechnet wird: Homeoffice, flache Hierarchien, Sabbatical, freie Getränke, Obst, der Kicker-Tisch, flexible Arbeitszeiten, unbegrenzt Urlaub, organisationale Demokratie, Sportangebote, freie Gehaltswahl, Vernetzung, Selbstorganisation, Open Space, Virtuelle Teams, Desk Sharing, 4-Tage-Woche, Telearbeit, Crowdfunding, und viele, viele mehr. Inwiefern derartige Aspekte mit dem ursprünglichen Gedanken Bergmanns harmonieren, bei dem es vor allem darum gehen soll, einen individuell erfüllenden Job zu finden, ist fraglich und gibt auch ihm zu denken. In einem Interview aus dem vergangenen Jahr übte Bergmann sehr starke Kritik daran, wie New Work verstanden und umgesetzt wird: „New Work kann ein Betrieb nicht leicht über einzelne Dinge erreichen. Neue Arbeit ist nicht nur mosaikhaft. Man kann nicht aus kleinen Stücken ein Arbeitsleben zusammenkleistern. Da sehe ich immer noch die Gefahr, dass Arbeit als eine milde Krankheit empfunden wird“ (Hornung, 2018). Die derzeitige Bewegung sei ihm nicht radikal genug. Im Grunde genommen stelle für ihn New Work in der Arbeitswelt vor allem eine Unterstützung der Unternehmen für die Mitarbeiter dar, um diesen Raum (die Hälfte der Arbeitszeit) zum Experimentieren zu geben, damit diese rausfinden können, was wie wirklich, wirklich tun wollen (Hornung, 2018). Dennoch sieht die Literatur, welche sich an Definitionsversuche von New Work heranwagt, einen Zusammenhang zu Bergmanns Philosophie (Rump & Eilers, 2017). Wie aber zum Beispiel Desk Sharing, Homeoffice oder eine freie Gehaltswahl dabei helfen können, seine eigentliche Berufung zu finden, bleibt fraglich.

Grundsätzlich gilt New Work als Gegenbewegung zum klassischen Management, den stark bürokratischen und hierarchischen Organisationsstrukturen des letzten Jahrhunderts (Kühl, 2015b; Rump & Eilers, 2017; Vollmer & Poppenborg, 2018), jedoch nicht als die Abkehr vom Lohnarbeitssystem, wie Bergmann es fordert (vgl. Kapitel 2.1). Post-Bürokratie lautet die Antwort auf Bürokratie. Beeinflusst vom demographischen Wandel, der Digitalisierung, der Globalisierung und dem Wertewandel wird oftmals von gesellschaftlicher Disruption, also einer Zerstörung oder Unterbrechung gesprochen. Gemeint ist ein gleichzeitiger, grundlegender Wandel unterschiedlicher (Lebens-)Bereiche. Die Entwicklungen rund um Industrie 4.0, der vierten industriellen

Revolution, leiteten demnach auch große Veränderungen für die Arbeitswelt ein, hin zum Arbeiten 4.0 (Franken, 2016; Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016; Rump & Eilers, 2017). Beispielweise stehen durch die technischen Entwicklungen heutzutage die unterschiedlichsten Tools zur Verfügung, sodass orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ermöglicht wird. Auch aus der veränderten Mensch-Maschine-Interaktion ergeben sich physiologische und gesundheitliche Erleichterungen, sodass im Gegenzug Wissensarbeit umso mehr an Bedeutung gewinnt (Boes, et al., 2016; Rump & Eilers, 2017). Auf der anderen Seite stehen den Menschen so viele Möglichkeiten wie nie zuvor gegenüber, um Selbstverwirklichung und Selbstfindung zu erreichen, zumal diese Aspekte aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels enorm an Bedeutung gewonnen haben (Rump & Eilers, 2017). Als Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt gehen die Forscher der *Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“* von einer erhöhten Flexibilisierung, Dezentralisierung und von verschiedenen organisationsentgrenzten Arbeitsformen, wie zum Beispiel „Cloud-, Crowd- und Clickworkern“ (Apt, Bovenschulte, Hartmann, & Wischmann, 2016, S. 18) aus (Hirsch-Kreinsen, *Zum Verhältnis von Arbeit und Technik bei Industrie 4.0*, 2016). New Work Konzepte können sich also auf vielfältige Aspekte der Arbeit erstrecken, wie zum Beispiel neue Organisationsstrukturen und -formen, flexible Arbeitsmethoden, neue Wirtschaftspraktiken und Entlohnungssysteme und viele mehr (Wüstner, 2006). Doch einen großen Teil der Arbeitszeit dafür zu verwenden, herauszufinden, was man wahrhaftig tun möchte, wie Bergmann es fordert, sieht bisher kein New Work Konzept vor. Die Arbeit lediglich attraktiver zu gestalten, sei ein Phänomen, das Bergmann sehr verärgere, da das nicht genug sei (Hornung, 2018).

Auch wenn die neue Arbeit nicht ganz den Vorstellungen Bergmanns entspricht, räumt auch dieser ein, dass seine Ursprungsidee „nicht vollkommen entstellt worden“ sei (Hornung, 2018). Da die Trendbewegung New Work extrem vielschichtig ist und sich darunter derzeit jede Entwicklung zum Thema Organisation, Arbeit und Führung einordnet, handelt es sich mehr um einen Sammelbegriff, welcher zu drastischen Veränderungen in unserer bisherigen Art zu Arbeiten führt (Vollmer & Poppenborg, 2018).

Auf die Frage, warum also Maßnahmen, wie freie Getränke, der obligatorische Kicker-Tisch oder die Obstschale im Büro zu New Work zählen, liefern aktuelle Studien erste Antwortversuche. Die quantitative Studie „Ich war noch niemals in New Work“ zur Zukunft der Arbeitswelt kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die New Work Tools einsetzen, eine 3-mal höhere Chance haben, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, gegenüber Unternehmen, die darauf verzichten (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016).

Besonders positiv korreliert die Arbeitgeberattraktivität dabei mit dem Einsatz von neuen Bürokonzepten, einer demokratischen Führungskultur und schnellen Entscheidungsprozessen (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016). Das Label New Work kann unter Umständen Organisationen also auch als Marketinginstrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dienen (Kühl, 2015c), eine Entwicklung, die Bergmann stark kritisiert (Hornung, 2018). Darüber hinaus wirkt sich der Einsatz von New Work Maßnahmen positiv auf den Umsatz und die Mitarbeiterzufriedenheit aus, während die Mitarbeiterfluktuation nachlässt (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016). Besonders starke Indikatoren sind dabei eine demokratische Führungskultur und schnelle Entscheidungsprozesse. Das spiegelt sich auch in den Mitarbeiterwünschen wider. So besteht vor allem ein Bedürfnis nach schnellen Entscheidungsprozessen, einer Beteiligung an der Strategieentwicklung, einer modernen, demokratischen Führungskultur und flexiblen Arbeitszeiten, wobei letzteres bereits das am Häufigsten zur Verfügung gestellte New Work Tool ist. Die größte Differenz zwischen Ist- und Wunschzustand ist derzeit noch bei der Mitarbeiterbeteiligung zu beobachten (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016).

Die Forderung bzw. das Bedürfnis nach mehr Beteiligung und schnelleren Entscheidungsprozessen ist demnach nicht nur eine zunehmende Anforderung aus den gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen heraus, sondern auch aus Sicht der Mitarbeiter, und beeinflusst damit die Mitarbeiterzufriedenheit und -fluktuation, die Arbeitgebermarke und den Unternehmenserfolg einer Organisation. Nachfolgend werden zwei New Work Konzepte vorgestellt, welche diese beiden moderierenden Einflussgrößen zum Organisationskonzept erklärt haben und in der vorliegenden Studie untersucht werden.

### **3 Ausgewählte New Work Konzepte**

Viele Autoren sind sich einig, dass Dezentalisierungsmaßnahmen für die zukünftige Arbeitswelt unumgänglich sind (vgl. Franken, 2016; Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017; Hirsch-Kreinsen, 1995; Hirsch-Kreinsen, 1996). Dabei sind insbesondere zwei Argumentationsstränge auszumachen. So sehen viele einerseits einen Veränderungsdruck durch Umweltfaktoren, wie die gestiegene Komplexität, die Globalisierung, Digitalisierung und dadurch die höheren Anforderungen an Organisationen schnell und flexibel handeln zu können, sodass zentralisierte Organisationsstrukturen diese nur noch in seltenen Fällen gerecht werden können (Franken, 2016; Hirsch-Kreinsen, 1996; Schmitz, 2018). Auf der anderen Seite stehen die Einflussmöglichkeiten dezentraler Maßnahmen auf die Arbeitsleistung und -zufriedenheit im Zentrum. Es sei zu erwarten, dass die Verantwortungsabgabe an Mitarbeiter und ein höheres Maß an Mitbestimmung bei Entscheidungsprozessen zu mehr Wertschätzung, Kreativität, Motivation, Engagement, Innovation, Leistung, Produktivität und Identifikation mit dem Unternehmen führe (Franken, 2016; Krüger, 2008; Schmitz, 2018), und gleichzeitig eine geringere Krankheitsquote, weniger Absentismus und damit auch eine geringere Fluktuation die Folgen seien (Lezius, 2006). Dieses Kapitel stellt zwei solcher New Work Konzepte zur Veränderung von Verantwortlichkeiten vor: die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und die organisationale Demokratie. Durch den hohen Grad an Mitarbeiterbeteiligung, stellt letzteres Konzept einen besonderen Fall der Dezentralisierung dar. Dieser theoretische und empirische Umriss der gegenwärtigen Literatur und Studien dient zum einen einer definitorischen Begriffsklärung und zum anderen als Grundlage dieser Forschungsarbeit zur Untersuchung von Entscheidungsprozessen in New Work Konzepten.

#### **3.1 Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen**

Ein Modell neuer Arbeitsformen auf organisationsstruktureller Ebene, welches sich zugleich in vielen anderen New Work Konzepten wiederfindet, ist die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen. Dabei geht es um die Übertragung von Verantwortlichkeiten bzw. Entscheidungskompetenzen unterschiedlichster Ausprägungen auf hierarchisch untergeordnete, dezentrale Organisationseinheiten (Dettmers & Clauß, 2018; Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999; Wüstner, 2006). Stattdessen wird oftmals auch äquivalent von einer Delegation von Entscheidungskompetenzen gesprochen (Berndt, Altobelli, & Sander, 2005). Dass Dezentralisierungskomponenten auch zunehmend in vielfältige Organisations- und Managementkonzepte einfließen, zeigen u. a.

Modelle wie *Lead Production*, *Business Reengineering* oder auch die *Fraktale Fabrik*, da deren Umsetzbarkeit eine Dezentralisierung voraussetzt (Hirsch-Kreinsen, 1996).

Unterschieden wird eine Dezentralisierung auf zwei Ebenen: operativ und strategisch. Bei Formen der *operativen Dezentralisierung* verlagern Unternehmen „operative Kontrolle, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie bzw. den indirekten Abteilungen und Stäben nach ‚unten‘, zu den ausführend Beschäftigten bzw. in operative Einheiten“ (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999, S. 23). Darunter fallen also alle Formen verschiedener Teamarbeitskonzepte, wie zum Beispiel teilautonome Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999; Funder, 1999). Die Dezentralisierung auf operativer Ebene bedeutet insbesondere Veränderungen in der Arbeitsorganisation (Hirsch-Kreinsen, 1996), in Form von Eingriffen in die „Aufgaben und Kompetenzen von Vorgesetzten und indirekte, fertigungsnahen Abteilungen, teilweise aber auch auf weitere Unternehmensbereiche“ (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999, S. 23).

Im Gegenzug umfasst die *strategische Dezentralisierung* „alle Formen, bei denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neudefinierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. aus dem Unternehmensverbund ausgelagert werden (Externalisierung)“ (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999, S. 24). Gemeint ist also eine marktorientierte Kompetenzverlagerung auf diverse Organisationseinheiten, sowie auf Lieferanten und Kooperationspartner (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999; Hirsch-Kreinsen, 1996; Kühl, 2015b; Wüstner, 2006). Durch eine strategische Dezentralisierung kann es jedoch auch zur Zentralisierung bestimmter Kompetenzen zu Lasten von Managementebenen kommen (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999).

Ferner kann die operative Dezentralisierung verschiedene Formen aufweisen, indem zwischen dem Grad und der Dauer eines Eingriffs in die Organisationsstruktur unterschieden wird. Bei einer operativen Dezentralisierung im Sinne einer *strukturbegleitenden bzw. parallelen Dezentralisierung* handelt es sich um Konzepte der Beteiligung, wie Qualitätszirkel oder Projektarbeiten, da diese zeit- und zweckgebunden sind. Kompetenzumverteilungen stellen also keine dauerhaften Eingriffe in die Entscheidungsbefugnisse anderer dar, da den Arbeitsgruppen die gewährten Kompetenzen nur für einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung stehen. Strukturbegleitende Dezentralisierungsmaßnahmen verlaufen daher parallel zu den bestehenden Organisationsstrukturen und ergänzen diese

lediglich. Eine *strukturverändernde bzw. echte Dezentralisierung* liegt hingegen vor, wenn „in die formale Arbeitsorganisation generell und zeitlich unbegrenzt eingegriffen wird“ (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999, S. 36), also eine Reduzierung der vertikalen Arbeitsteilung. In der vorliegenden Forschungsarbeit wird bei der Verwendung des Begriffes Dezentralisierung die strukturverändernde Dezentralisierung angenommen. Wie im nachfolgenden Kapitel erläutert, zählen hierzu auch beispielweise teilautonome Arbeitsgruppen oder Fertigungsinseln, während Maßnahmen wie *job enlargement* oder *job rotation* aufgrund der lediglich horizontalen Umverteilung von Entscheidungskompetenzen zur *parallelen* Dezentralisierung zählen. Faust et al. formten in ihren Forschungsarbeiten aus der echten Dezentralisierung zwei weitere Typen: „Dezentralisierung nach dem Selbstorganisationsmodell“ und „Dezentralisierung nach dem Intrapreneurmodell“ (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999, S. 37). Beim *Selbstorganisationsmodell* erhält eine (teilautonome) Gruppe unmittelbar Kompetenzen und Verantwortungen. Die zuvor von übergeordneten Instanzen wahrgenommenen Aufgaben gehen in die Gruppe über, welche diese selbstorganisiert und ohne formale Arbeitsteilung wahrnimmt (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999). Dezentralisierungsmaßnahmen im Sinne des *Intrapreneurmodells* sehen vor, dass Verantwortlichkeiten und Kompetenzen auf eine neue Vorgesetztenart übertragen werden, welche trotz abgeflachter Hierarchien statusmäßig angehoben sein kann. Dieser sog. Intrapreneur kann wiederum seine Aufgaben an Personen aus seinem Verantwortungsbereich delegieren. „Die Arbeitsteilung zwischen direkten und indirekten Funktionen bleibt innerhalb der operativen Einheit weitgehend erhalten“ (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999, S. 38). Der Grundgedanke ist die Übernahme größerer, quasi-unternehmerischer Verantwortung für die Organisation. So können Intrapreneure alternativ auch als *Unternehmer im Unternehmen* bezeichnet werden (Faust, Jauch, Brünenecke, & Deutschmann, 1999). Es zeigt sich außerdem, dass Unternehmen, die auf eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen setzen, oftmals auch die Hierarchien in der Organisation abflachen. Damit werden nicht nur Teile der Führungskompetenzen verlagert, wie es der Dezentralisierungsgedanke vorsieht, sondern eine Eliminierung ganzer Hierarchieebenen vorgenommen. Die Forschung unterscheidet dabei zwei Formen dieses Phänomens. Eine Variante ist es, neben der Einführung dezentraler Strukturen, Hierarchieebenen aus der Organisationsstruktur zu streichen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die jeweiligen Hierarchiestufen zwar beizubehalten, diese jedoch nicht mehr mit einer einzelnen Führungskraft zu besetzen, sondern mit einem Team aus gleichberechtigten Mitgliedern (Kühl, 2015b).

### 3.1.1 Qualitätszirkel, Arbeits- und Projektgruppen

Da eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, auf operativer Ebene vor allem die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten darstellt (vgl. 3.1), wird nachfolgend zwischen drei Gruppenarbeitstypen unterschieden: Projektgruppen, Qualitätszirkel und teilautonome Arbeitsteams (Antoni, 1999; Funder, 1999; Kannig & Staufenbiel, 2012; Kühl, 2015a).

Grundsätzlich lassen sich die Formen der organisationalen Gruppenarbeitskonzepte nach Antoni (1996) hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension unterscheiden und folglich danach, ob sie fest in eine Arbeitsorganisation integriert sind, oder nicht (Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2017; Schüpbach, 2013). Qualitätszirkel und Projektgruppen stellen somit „temporäre Gruppen [dar], die nicht in die Organisation integriert sind“ (Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2017, S. 134), da sie parallel zu anderen Organisationsprozessen verlaufen und somit unter Maßnahmen der parallelen, strukturbegleitenden Dezentralisierung fallen. Teilautonome Arbeitsgruppen hingegen zählen zu den auf Dauer angelegte Gruppen, welche somit auch Teil der Organisation und damit auch Methoden einer echten, strukturverändernden Dezentralisierung sind (Weinert, 2015).

*Projektgruppen* kommen häufig dann zum Einsatz, wenn neuartige oder komplexe Problemstellungen, welche unter Umständen mehrere Organisationsbereiche betreffen, gefordert sind (Bungrad & Antoni, 2007). Diese Expertenteams mit Mitarbeitern unterschiedlicher Fachkompetenzen aus unterschiedlichen Einheiten erarbeiten in einem vorgegebenen Zeitraum Verbesserungsvorschläge zu einem delegierten Problem und werden häufig für die Projektdauer von den regulären Arbeitsaufgaben entbunden (Antoni, 1999; Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2017). Die Hauptfunktion von Projektgruppen ist also die effektive Bearbeitung einer gestellten Aufgabe und nicht die Partizipation der Mitarbeiter bei Problemlöseprozessen, sodass die Wahl der Teammitglieder lediglich strategisch ausfällt. Die Entscheidungskompetenz und die Umsetzung liegen daher beim Auftraggeber des Projekts (Antoni, 1999).

In *Qualitätszirkeln* treffen sich regelmäßig freiwillig kleine Gruppen von Mitarbeitern, um Verbesserungsvorschläge für selbst gewählte Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich zu erarbeiten (Bungrad & Antoni, 2007; Weinert, 2015), diese besitzen jedoch keine Entscheidungskompetenzen (Antoni, 1999). Die ca. fünf bis zehn Mitglieder eher unterer Hierarchieebenen kommen dabei aus denselben oder angrenzenden Arbeitsbereichen, sodass jeder von der zu bewältigenden Herausforderung betroffen ist (Kannig & Staufenbiel, 2012; Weinert, 2015). Entscheidend bei dieser Gruppenarbeitsform ist, dass die



Mitarbeiter selbstinitiiert ein konkretes Thema vorschlagen und die Aufstellung eines entsprechenden Zirkels beantragen (Kannig & Staufenbiel, 2012). Diese Form der Zusammenarbeit geht davon aus, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Experten für ihren Aufgabenbereich sind und somit selbst am besten Lösungsvorschläge erarbeiten können (Bungrad & Antoni, 2007; Kirchler & Schrott, 2011). Diese Art der Gruppenarbeit soll das volle Potenzial und die praktischen Erfahrungen der Mitarbeiter ausschöpfen, um auf diese Weise die Qualität von Arbeitsergebnissen, Verfahren, Technik und Sozialem zu verbessern. Zusätzlich werden die Mitarbeiter durch die Partizipation bei Entscheidungen und die stärkere Identifikation mit der Organisation motiviert und somit das Arbeitsverhalten positiv beeinflusst (Bungrad & Antoni, 2007; Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2017; Weinert, 2015). Der Nutzen von Qualitätszirkeln hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, sowie positive Effekte auf interpersonelle Beziehungen, konnte in verschiedenen Studien belegt werden (Kannig & Staufenbiel, 2012). Da jedoch die Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge oftmals nur sehr schleppend und ohne ausreichende Unterstützung des mittleren Managements verläuft, sind Frustrationsphänomene keine Seltenheit (Bungrad & Antoni, 2007; Kannig & Staufenbiel, 2012).

Im Gegensatz zu Qualitätszirkeln, sind die typischerweise zehn bis fünfzehn Mitglieder *teilautonomer Arbeitsgruppen* (AGG) von der Organisationsführung formal ernannt, oder durch die Gruppe gewählt worden, und können aus allen Bereichen und Ebenen der Organisation kommen. Neben der Erarbeitung von Themen haben sog. AAG auch die Kompetenz, Entscheidungen im Team zu treffen, umzusetzen und zu delegieren und sind somit vollkommen in die Organisation integriert. Die Gruppenmitglieder finden dabei selbstständig Lösungen für auftretende Probleme und entscheiden über deren Umsetzung (Kannig & Staufenbiel, 2012). AGG werden eingesetzt, um Produktivitätsverbesserungen zu erzielen, die Arbeitsqualität der Mitarbeiter zu erhöhen und durch die Gewährung von Autonomie und Selbstbestimmung ebenfalls zur Arbeitszufriedenheit und -motivation beizutragen. Positive Auswirkungen auf ökonomische Faktoren und auf die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter (Weinert, 2015), sowie eine Steigerung der Leistungsfähigkeit konnte auch in empirischen Studien nachgewiesen werden (Schübach, 2013). Allerdings konnten Verbesserungen durch die erhöhte Autonomie hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsverhaltens nicht bestätigt werden (Kirchler & Schrott, 2011; Weinert, 2015), bzw. konnten sogar Längsschnittstudien gegenteilige Effekte aufzeigen (Kannig & Staufenbiel, 2012). Trotz zahlreicher Untersuchungen zeigt sich ein sehr heterogenes Bild der Studienergebnisse (Bungrad & Antoni, 2007; Kannig & Staufenbiel, 2012). Verschiedene Autoren geben dabei zu Bedenken, dass die Übernahme

von Autonomie und Selbstmanagement nicht jedem Mitarbeiter ein Bedürfnis ist und nicht jeder möchte (Kannig & Staufenbiel, 2012; Weinert, 2015).

### **3.1.2 Probleme, Paradoxien und Widersprüche der Dezentralisierung**

Während Formen der Dezentralisierung und der Enthierarchisierung oftmals als wichtige Komponenten flexibler Reaktionsfähigkeit angeführt werden, kommt Kühl (2015b) nach seinen Beobachtungen zu dem Schluss, dass Gruppenentscheidungsprozesse nur dann erfolgreich sind, wenn die Gruppe wie im vorherigen Kapitel erläutert, nicht unter (zeitlichem) Druck entscheiden muss. Konsensuale Abstimmungsprozesse seien der schnellen Entscheidungsfindung nicht immer zuträglich, da diese einen hohen Kommunikationsaufwand mit sich bringen würden. In extremen Situationen kann dies sogar dazu führen, dass keine Entscheidung zu Stande kommt (Kühl, 2015b) und somit das Gegenteil von Schnelligkeit und Flexibilität erreicht werden würde. Auch Hirsch-Kreinsen kommt zu dem Schluss, dass vor allem die aufwendigen Kommunikations- und Kooperationsprozesse auch zwischen den dezentral organisierten Organisationseinheiten die Gefahr von Falschinformationen und Missverständnissen begünstigen (Hirsch-Kreinsen, 1996). Ein weiteres bekanntes Phänomen der Sozialpsychologie ist die Verantwortungsdiffusion in Gruppen, welches sich auch im organisationalen Kontext wiederfindet. Wenn die Verantwortung in der Gruppe gleichmäßig verteilt ist und sich auch sonst keine informelle Hierarchie abzeichnet, kann es dazu führen, dass sich die einzelnen Gruppenmitglieder für bestimmte Dinge nicht verantwortlich fühlen. Im Falle einer Organisation würde ein Team dementsprechend die eigene Verantwortung auf die nächst höhere Instanz verlagern, was dem genauen Gegenteil von dezentralen Entscheidungen entspräche (Kühl, 2015b). Werden Entscheidungskompetenzen in einem Führungskräfte-Team mit gleichen Verantwortlichkeiten gebündelt, können sich zusätzliche Herausforderungen herauskristallisieren. Doch da auch derartige Teams nicht von den zuvor geschilderten Problemen wie Entscheidungen unter Zeitdruck und Phänomenen der Verantwortungsdiffusion ge-  
feit sind, entstehen durch die hinzukommende Führungsfunktion zusätzliche Schwierigkeiten. Die unspezifisch verteilte Verantwortung und die damit einhergehenden Kommunikationsdefizite, indem sich die Teammitglieder im Arbeitsalltag nicht über jeden Sachverhalt austauschen können, geben Mitarbeitern untergeordneter Hierarchieebenen die Möglichkeit die Mitglieder des Führungsteams gegeneinander auszuspielen (Kühl, 2015b). Wird beispielweise ein Antrag von einer Führungskraft abgelehnt, könnte der selbige jedoch von einer anderen genehmigt werden, die nicht von der Ablehnung erfahren hat. Ein weiteres Phänomen von Führungsgruppen sind eventuell auftretende

Machtkämpfe zwischen den Teammitgliedern, welche oftmals mit dem Fehlen formeller Vorgesetzter begründet werden. Während sich in selbstorganisierten Teams durch deren Arbeitsaufgaben und damit Leistungserbringung Regulierungs- und Sanktionierungsmechanismen herausbilden, kann sich aufgrund der fehlenden standardisierten Aufgaben keine informelle Hierarchie aufbauen. Hinzu kommen unterschiedliche Karriere- und Geltungsmotivationen der Individuen, sodass diese bestrebt sind, als Einzelperson wahrgenommen zu werden, anstatt als anonymer Teil einer Gruppe. Folglich entstehen Machtkämpfe, Intrigen und Eskalationen, welche abermals von höheren Instanzen zu lösen sind (Kühl, 2015b). In Zusammenhang mit den erläuterten Gefahren von Gruppenarbeitsprozessen spricht Kühl auch von sog. „blinden Flecken beim Führen im Team“ (Kühl, 2015b, S. 134). Die Problematik der schnellen Entscheidungsfindung, mögliche Effekte einer Verantwortungsdiffusion, das gegenseitige Auspielen der Mitglieder oder aber auch konflikt- und machtkämpferische Phänomene seien Begleiterscheinungen der Gruppenorganisation, mit denen zu rechnen ist (Kühl, 2015b).

Hirsch-Kreinsen betont darüber hinaus bei Dezentralisierungsprozessen allgemein mögliche Koordinations- und Organisationsprobleme, welche die eigentlichen Ziele und den Prozess der Restrukturierung negativ beeinflussen (Hirsch-Kreinsen, 1996). So vertritt Hirsch-Kreinsen, ebenso wie Kühl (2015b), die Ansicht, dass Organisationen Gefahr laufen in eine „Dezentralisierungsfalle“ zu laufen: „Unterwartet auftretende organisatorische Komplexitäten, Abstimmungs- und Integrationsprobleme sowie eine daraus resultierende Überforderung des Managements können die Steuerbarkeit und die Flexibilität dezentralisierter Unternehmen unter Umständen nachhaltig behindern“ (Hirsch-Kreinsen, 1996, S. 205). In einigen Unternehmen zeigte sich beispielweise eine zu hohe Komplexität der neu definierten Strukturen, da die dezentralen Organisationseinheiten zueinander zu viele Schnittstellen aufwiesen (Hirsch-Kreinsen, 1996). Auch kam es zum sog. „Spartenegoismus“ (Kühl, 2015b, S. 149), also egoistischen Verhaltensweisen dezentraler Einheiten, was sich in Absonderung und fehlender Kooperationsbereitschaft widerspiegelte (Hirsch-Kreinsen, 1996; van Dick & West, 2013).

Paradoxerweise ist als Folge der aufgeführten Probleme dezentraler Organisationsstrukturen oft ein Rückgriff auf zentralisierte Entscheidungswege zu beobachten, was insbesondere auf Fälle von hohem Entscheidungs- und Handlungsdruck, also in zeitkritischen Situationen, zutrifft. Kommt es auf Teamebene durch den hohen Kommunikationsaufwand und langwieriger konsensualer Abstimmungsprozesse nicht schnell genug oder unter Umständen überhaupt nicht zu einer Entscheidung, kann es also zu Durchgriffen und

schnellen Entscheidungen einer übergeordneten Instanz (Kühl, 2015b) und somit folglich einer Rückkehr zu Hierarchien und zentralisierten Entscheidungen kommen. In einigen Unternehmen führten derartige Problematiken zu einer Re-Zentralisierung bestimmter Aufgabenbereiche, was bei dem Unternehmen ABB unter „integrierender Dezentralismus“ stattfand (Hirsch-Kreinsen, 1996, S. 206). Dabei ging es nicht um eine gänzliche Rückkehr zu zentralisierten Strukturen, sondern um die Eindämmung zu weitreichender Dezentralisierungsmaßnahmen (Hirsch-Kreinsen, 1996). Laut Kühl (2015a) lösen derartige Maßnahmen jedoch nicht das Kernproblem, mit dem sich dezentrale Organisationen konfrontiert sehen. Die eigentliche Herausforderung bestünde in der Integration der Organisationsmitglieder hin zu einem gemeinsamen Organisationsziel. In Zeiten verschwindender Unternehmensgrenzen, neuer Flexibilisierungsanforderungen und einer zunehmenden Politisierung im Unternehmen, seien Integration und Stabilität die Erfolgsfaktoren für künftige Organisationen (Hirsch-Kreinsen, 1995; Kühl, 2015a).

Neben den veränderten Umweltaforderungen und den erhofften Vorteilen dezentraler Organisationen, gilt es also auch mögliche Herausforderungen, wie Integration und Motivation, aber auch Koordinations- und Steuerungsprobleme zu beachten, um Dezentralisierungsfallen zu vermeiden und Tendenzen im Sinne einer Zentralisierung zu erkennen (Funder, 1999; Hirsch-Kreinsen, 1995; Wüstner, 2006). Die Erkenntnisse von Kühl und Hirsch-Kreinsen bieten daher wichtige Ansatzpunkte für den Untersuchungsgegenstand dieser Forschungsarbeit.

### **3.2 Organisationale Demokratie**

Eine spezielle dezentrale Organisationsform, die dem Bedürfnis der Mitarbeiter, aufgrund des bereits erläuterten gesunkenen Transaktions- und Kommunikationsaufwandes, nach mehr Flexibilität und Mitgestaltung am Arbeitsplatz nachkommen soll, ist die organisationale Demokratie (Weinert, 2015; Welp, Tumasjan, & Theurer, 2015). Die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre haben sich in der Art und Weise, wie die Gesellschaft sich informiert, zusammenlebt, vernetzt und arbeitet, niedergeschlagen, sodass Informationen an Transparenz gewonnen haben, und sich zunehmend Partizipation, Dezentralisierung und die Demokratisierung auf unterschiedlichste Lebensbereiche auswirken (Franken, 2016). Eine Folge dessen ist ein drohender Informations- und damit einhergehender Kontroll- und Machtverlust von Führungskräften und damit deren Organisationen. Die Zugänglichkeit zu Informationen in Zeiten der Digitalisierung führt zu einer Art Machtverschiebung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bzw. Kunden und Unternehmen, sodass letztere keinen Einfluss mehr darüber haben wer wann wie welche

Informationen erhält (Lang & Rybnikova, 2014). Die Art und Weise der Kommunikation hat sich durch die enormen Veränderungsprozesse stark gewandelt. Im Gegensatz zu früher verläuft sie nicht mehr „massenmedial und top-down“ (Kruse, 2015, S. 20). Nicht mehr der Sender einer Nachricht entscheidet also, was von Bedeutung ist, sondern der Empfänger (Franken, 2016). Dieses gesellschaftliche Phänomen von steigender Mitbestimmung und Transparenz zeigt sich auch an der zunehmenden Zahl von Bewertungsportalen, bei denen Internetnutzer zu jeglichen Themengebieten ihre persönlichen Bewertungen abgeben, Erfahrungen teilen und sogenannte *likes* bzw. *dislikes* vergeben, wie z. B. auf Reise-/Urlaubsportalen, Streaming-Plattformen, Videoportalen, bei Versandhändlern und für (ehemaligen) Arbeitgeber (Büttgen & Kissel, 2013; Franken, 2016; Lang & Rybnikova, 2014; Welp, Tumasjan, & Theurer, 2015). Es herrscht ein neuartiges Verhältnis von Offenheit zu Kontrolle, das sich zum einen auf die „Weitergabe von Informationen (*informational sharing*)“ und zum anderen auf das „Treffen von Entscheidungen“ (*decision making*) bezieht (Lang & Rybnikova, 2014, S. 365), welche zentral, dezentral oder demokratisch getroffen werden können. Allerdings erfordert diese Machtverschiebung, dass Mitarbeiter mehr Kontrolle übernehmen, ein offenerer Umgang gelebt wird und Vertrauen auf Seiten der Mitarbeiter und der Führungskräfte aufgebaut wird (Lang & Rybnikova, 2014).

Die Organisationsform, die den Mitarbeitern ein Höchstmaß an Vertrauen entgegenbringen und gleichzeitig größtmögliche Partizipation ermöglichen soll, ist die Demokratisierung von Organisationen (Franken, 2016). Dabei geht es jedoch um mehr, als nur um die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen. Während Führungskräfte einen Machtverlust erleben, nimmt die damit einhergehende Verantwortungsübernahme von Mitarbeitern bzw. Unternehmensbürgern stark zu, sodass diese auch Einfluss auf strategische Entscheidungen haben müssen. „Ansonsten ist der Begriff ‚Demokratie‘ nur ein weiterer Versuch, Arbeitsmotivation über individuelles Sinnempfinden zu erhöhen“ (Kruse, 2015, S. 22).

### **Partizipation und Demokratie**

Während die Begriffe Partizipation und Demokratie (im Unternehmen) oftmals synonym verwendet werden, unterscheiden sich diese jedoch in ihren jeweiligen Beteiligungsgraden und sind deshalb voneinander abzugrenzen (Franken, 2016).

„Partizipation bedeutet [die] Beteiligung und Mitwirkung bestimmter Gruppen/Personen an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen in Unternehmen (Franken, 2016, S. 125)“. Dabei werden zwei Formen unterschieden: die direkte und die indirekte Partizipation

(Stock-Homburg, 2010). Direkt beteiligen sich Mitarbeiter, wenn sie unmittelbar in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, zum Beispiel in Form von Qualitätszirkeln, Projektteams oder teilautonomen Arbeitsgruppen. Eine indirekte und damit mittelbare Partizipation erfolgt durch einen Vertreter, wie es zum Beispiel bei gewählten Betriebsräten oder Interessenvertretungen der Fall ist (Antoni, 1999; Franken, 2016).

„Mit organisationaler Demokratie im Unternehmen sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren“ (Welpke, Tumasjan, & Theurer, 2015, S. 79f.) oder anders formuliert die „direkte oder repräsentative Mitwirkung, Mit- oder Selbstbestimmung der Beschäftigten“ auf verschiedenen Ebenen (Weber, 1999, S. 273). Die organisationale Demokratie stellt also einen höheren Grad der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung dar, als die reine Partizipation. So wird oftmals folgende Kategorisierung der Grade der Mitarbeiterbeteiligung zu Grunde gelegt (Antoni, 1999):



Abb. 1: Grade der Mitbeteiligung mit zunehmender Entscheidungskompetenz von unten nach oben (Eigene Darstellung in Anlehnung an Antoni, 1999, S. 571; Weber, 1999, S. 272).

Da die reine Information und Anhörung von Mitarbeitern, also die Grade eins bis drei der Mitarbeiterbeteiligung, wie in Abbildung 1 ersichtlich, laut Weber (1999) aus demokratietheoretischer Sicht die Mitarbeiter vom Mitentscheidungsrecht ausschließt, sind diese lediglich als „*pseudodemokratisch*“ zu bewerten“ (Weber, 1999, S. 272). Er schlägt daher vor, erst ab dem 4. Grad der Mitwirkung von organisationaler Demokratie zu sprechen, allerdings unter der Voraussetzung, dass die Einflussnahme durch Beschäftigte von hierarchisch übergeordneten Instanzen nicht beliebig gewährt werden darf. Daher bedarf es festgelegter betrieblicher Regelungen, die im Vornherein bestimmen, wann Mitarbeiter von ihrem Mitwirkungsrecht Gebrauch machen dürfen und wie zu handeln ist, wenn

Vorschläge entgegengesetzt derer von Vorgesetzten eingebracht werden (Weber, 1999). Zudem sei es notwendig zwischen Mitwirkung und Mitbestimmung zu unterscheiden. Während bei der Mitwirkung, welche die unterste Stufe organisationaler Demokratie darstellt, lediglich sicherzustellen ist, dass Ideen bzw. Einwände unterer Hierarchieebenen in die Entscheidungsprozesse übergeordneter Instanzen einzubinden sind, haben die Mitarbeiter bei einer Mitbestimmung tatsächlich das Recht in Gremien mitentscheiden zu dürfen, dafür verantworten sie jedoch auch die Konsequenzen der demokratisch getroffenen Entscheidungen (Weber, 1999). Weber (1999) erweitert diese Differenzierung noch, indem aus seiner Sicht organisationale Demokratie nicht nur ein Mitwirken an operativen Entscheidungen betreffen kann, sondern auch eines an taktischen und strategischen Organisationsentscheidungen (Weber, 2001). Zusätzlich zu dieser Form der „Beteiligung von Mitarbeitern an (Management-)Entscheidungen“ sind auch Formen der „finanzielle[n] Beteiligung von Mitarbeitern“ und die, der „soziale[n] und psychologische[n] Beteiligung“ möglich (Welppe, Tumasjan, & Theurer, 2015, S. 79; Weber, 1999). Neben den bereits erläuterten Merkmalen der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung, sind somit auch Formen der materiellen Beteiligung in Form von Kapital- oder Erfolgsbeteiligung möglich (Kramer & Boevsky, 2011), welche jedoch in dieser Arbeit nicht gesondert thematisiert werden, da sie nicht den Kriterien einer demokratischen Mitbestimmung an Entscheidungen entsprechen. Vertreter und Befürworter demokratischer Unternehmensstrukturen vertreten die Ansicht, dass diese Formen der Mitarbeiterbeteiligung und -mitbestimmung unternehmerisches Denken, wirtschaftliche, gesellschaftliche und humanistische Ziele fördern und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen (Weber, 1999), indem bessere Entscheidungen getroffen werden würden, die Identifikation der Wissensarbeiter erhöht würde, und sowohl die Innovations- als auch die Kooperationsfähigkeit der Organisation gestärkt werden würde (Strobel, Tumasjan, Spörrle, & Welppe, 2013). Dabei merken Welppe et al. jedoch an, dass demokratische Elemente nicht für alle Hierarchieebenen, bei allen Entscheidungsprozessen oder aber auch bei allen Mitarbeitern eines Unternehmens sinnvoll sind, sondern nur unter der Voraussetzung, dass auch langfristig für die Organisation und deren Mitarbeitern Vorteile entstehen (Welppe, Tumasjan, & Theurer, 2015). Aufgrund der verschiedenen Organisationsstrukturen gibt es auch die unterschiedlichsten demokratischen Konzepte, wie zum Beispiel die ehemals demokratische Bestimmung des Gehalts bei dem Kondomhersteller *einhorn* (Pein, 2018), oder die freie Wahl von Arbeitszeiten, Urlaub und Führungskräftewahl bei dem IT-Unternehmen *Præmandatum* oder eine Konsensdemokratie zu allen unternehmerischen Entscheidungen bei *Premium*, einem Getränkehersteller (Bös & Kuner, 2019). Die Ausprägung und

Verbreitung der organisationalen Demokratie können sich also in verschiedenen Modellen ausgestalten und damit auch in ihren Graden variieren. So ist es auch möglich, dass unterschiedliche Konzepte mit unterschiedlichen Mitbestimmungsgraden parallel in einer Organisation koexistieren. Für eine präzisere Einordnung demokratischer Prozesse wird neben dem Grad der Einflussnahme (Weber, 1999) auch die Häufigkeit der Ausführung bestimmter Maßnahmen herangezogen (Antoni, 1999; Sparks, 2006). Der Zusammenhang dieser beiden Wirkungsgrößen wird in der nachfolgenden Abbildung (vgl. Abb. 2) deutlich.

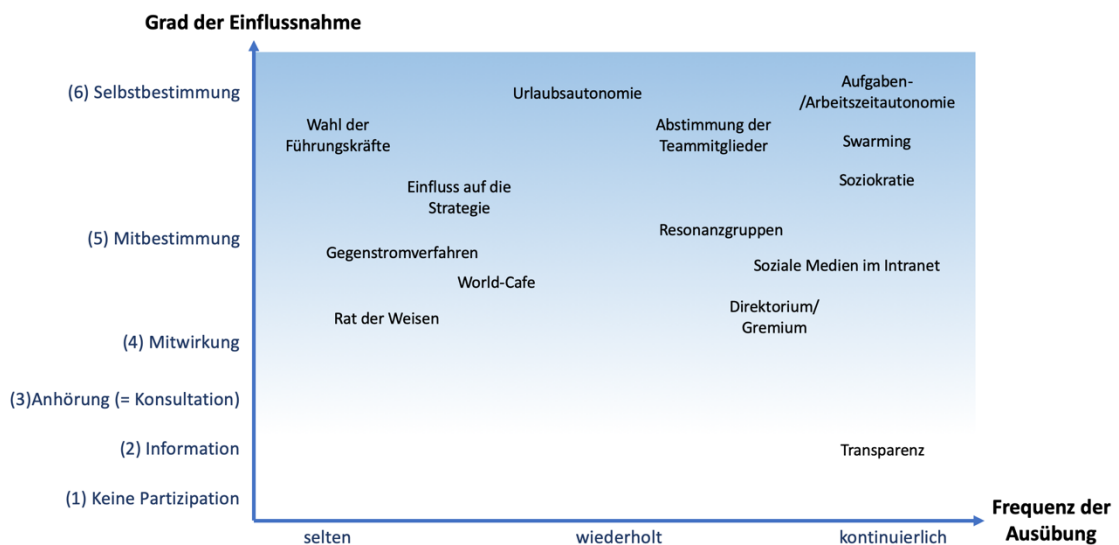


Abb. 2: Kategorisierung der Formen organisationaler Demokratie (Eigene Darstellung in Anlehnung an Sparks, 2006; Weber, 1999; Welp, Tumasjan, & Theurer, 2015, S. 81).

Zwar entsprechen beispielweise demokratische *Führungskräftewahlen* fast schon den Kriterien eines selbstbestimmten Unternehmensbürger, jedoch findet in der Regel eine Wahl relativ selten statt, um Stabilität im Arbeitsalltag zu gewährleisten. Die Frequenz einer derartigen Mitbestimmung ist also sehr gering. Anders bei der *Urlaubsautonomie*, bei der Mitarbeiter über Zeitpunkt und Dauer frei entscheiden können, ohne dass es einer Zustimmung bedarf, können Mitarbeiter hinsichtlich dieses Aspektes häufiger selbstbestimmen. Im Gegensatz dazu zeugt die lediglich kontinuierliche Bereitstellung von Informationen von großer innerbetrieblicher *Transparenz*, gibt den Mitarbeitern jedoch keinerlei Möglichkeiten zur Mitwirkung und stellt somit auch noch keine Form organisationaler Demokratie dar.

Trotz der vielen Möglichkeiten der Einflussnahme auf Seiten der Mitarbeiter ist dies, entgegen der allgemeinen Ansicht nach, nicht mit fehlenden oder flachen Hierarchien gleichzusetzen. Würden beispielweise die Führungskräfte nur noch demokratisch gewählt werden, anstatt wie in der Vergangenheit eine Beförderung durch Personalabteilung und



direktem Vorgesetzten zu erhalten, würde die gleiche hierarchische Organisationsstruktur beibehalten werden, ledig der Prozess wäre ein anderer. Laut Welpe et al. sind deshalb „der Grad der Demokratie in einem Unternehmen, der Grad der Hierarchie und die Verortung verschiedener Unternehmenstypen“ eigenständig zu betrachtende Dimensionen (Welpe, Tumasjan, & Theurer, 2015, S. 82). Daher ist es notwendig, demokratische Arbeits- und Organisationsbeziehungen von Organisationsstrukturen zu trennen (Welpe, Tumasjan, & Theurer, 2015).

### **3.3 Empirische Befunde zur Dezentralisierung und organisationaler Demokratie**

Während die Anzahl der Forschungsarbeiten zur Dezentralisierung oder organisationalen Demokratie erst langsam ansteigt, so lassen sich dennoch unter Stichwörtern, wie New Work, Partizipation oder Mitarbeiterbeteiligung erste Studien ausmachen. Wie nachfolgend ersichtlich, liegt der Hauptaugenmerk von Studien aus vergangenen Jahren dabei jedoch zumeist auf der individuellen Wirkungsebene, wie zum Beispiel die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit von Mitarbeitern, oder aber auch die Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität und damit auf potenzielle Bewerber (Haas, 2012; Sverke, Hellgren, Näswall, Göransson, & Öhrming, 2008). Im Folgenden liegt der Fokus aufgrund der gegenwärtigen Forschungslage insbesondere auf der Darlegung der Mitarbeiterwünsche für mehr Partizipation und auf den Einschätzungen der Führungskräfte zu deren Umsetzung.

Eine Studie der *Technischen Universität München* zur Akzeptanz und Realisierbarkeit demokratischer Organisationsstrukturen ergab, dass der Wunsch nach demokratischen Aspekten in Unternehmen zwar besteht, insbesondere die Wahl der Vorgesetzten und die Mitbestimmung an strategischen Entscheidungen attraktiv sei, deren Einschätzung zur Realisierbarkeit solcher Konzepte standen die Studienteilnehmer jedoch eher pessimistisch gegenüber (Welpe, Tumasjan, & Theurer, 2015). Auch die *Studie zur Zukunft der Arbeitswelt* aus dem Jahr 2016 kam zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter die Einführung einer modernen, demokratischen Führungskultur und eine Mitarbeiterbeteiligung als wichtig erachten, diese bisher jedoch eher nicht eingeführt wurden (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016). Ebenso verzeichnet der seit 2007 jährlich ermittelte *DGB-Index Gute Arbeit* des *Deutschen Gewerkschaftsbundes* kaum Veränderungen bis 2018 bei den Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit durch die Arbeitnehmer. Im Jahr 2018 gaben ca. 66% der 8.011 Befragten an, gar keinen oder nur in geringem Maße Einfluss auf die Arbeitsmenge zu haben, ca. 50% können die Gestaltung ihrer Arbeitszeit gar nicht oder nur in geringem

Maße beeinflussen und ca. 34% der Teilnehmer können gar nicht oder nur im geringen Maße ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2018). In der *HR Future Trend 2017* Studie gaben außerdem 60% der Teilnehmer an, dass es sogar erheblich schwieriger sei, selbstständig Entscheidungen zu treffen, als früher, und Kontrollmechanismen in den letzten drei Jahren stark zugenommen hätten (AGENTUR ohne NAMEN GmbH, 2017). Im darauffolgenden Jahr 2018 bewerteten 72% der 148 befragten Unternehmen die Umsetzung von selbstorganisiertem Arbeiten als wenig wichtig bis unwichtig und die organisationale Demokratie erachteten 91% als irrelevant, wobei knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen Konzernstrukturen aufwiesen (AGENTUR ohne NAMEN GmbH, 2018). Während derzeit Dezentralisierungsmaßnahmen im fachlichen Diskurs als unumgänglich gelten, um in den komplexen Zeiten von Digitalisierung und zunehmender Flexibilität bestehen zu können (Hirsch-Kreinsen, 1996), erscheinen diese Studienergebnisse sehr überraschend, zumal deren positive Effekte in vielen Studien belegt werden konnte. Auch im Hinblick auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer der Generation Y, also diejenigen die gerade in den Arbeitsmarkt eintreten, und des stets beklagten Fachkräftemangels, werfen die Ergebnisse der *HR Future Trend 2018* Studie eher Fragen auf. Denn laut einer Studie von *Signium International* in Zusammenarbeit mit dem *Zukunftsinstitut*, bei der 511 Personen im Alter zwischen 20 und 35 Jahren befragt wurden, bewerteten 72% der Befragten ein selbstständiges Arbeiten mit flachen Hierarchien als wichtig. Zusätzlich legten 63% Wert auf eine individuelle Gestaltung des Arbeitsumfeldes und 59% auf eine Beziehung auf Augenhöhe zu ihren Führungskräften. Auch würden gerne 69% der Probanden ihre Arbeit mitgestalten und verändern können, während 54% viel Verantwortung übernehmen möchten. Auf die Frage, was die Generation Y motivieren würde, eine bestimmte Stelle anzunehmen, schätzten 43% die Möglichkeit zur Mitbestimmung und 29% unternehmerischen Freiraum als ausschlaggebend ein (Huber & Rauch, 2013). Dass Mitarbeiterbeteiligung, Transparenz und dezentrale Strukturen auch zunehmend aus Mitarbeitersicht Anforderungen an die Unternehmenskultur darstellen, zeigt der aktuelle *HR-Report 2019* einer Studie des *IBE* und *Hays* (vgl. Abb. 3) (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2019). Wie in Abbildung 3 dargestellt, soll aus Sicht der 868 Studienteilnehmer die künftige Unternehmenskultur die Mitarbeiter u. a. mehr beteiligen und ihnen mehr Verantwortung übertragen. Insbesondere seien auch Kommunikation und der transparente Umgang mit Informationen insofern wichtig, dass offener mit kritischen Themen umgegangen werden soll, eine hierarchieübergreifende Kommunikation erfolgt und mehr vernetzt wird. So sollen auch Abstimmungsprozesse flexibler werden und die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, in

selbstorganisierten Teams zu arbeiten (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2019). Diese Studie zeigt auch, dass die Wünsche und Forderungen nach mehr Beteiligung und Eigenverantwortung nicht nur Phänomene der jüngeren Generation sind, sondern sich insbesondere die Mitarbeiter ab einem Alter von 50 Jahren eine stärkere Beteiligung, Verantwortungsübernahme, hierarchiefreie Kommunikation und einen aktiven Umgang mit Veränderungen, im Vergleich zu jüngeren Befragten (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2019).

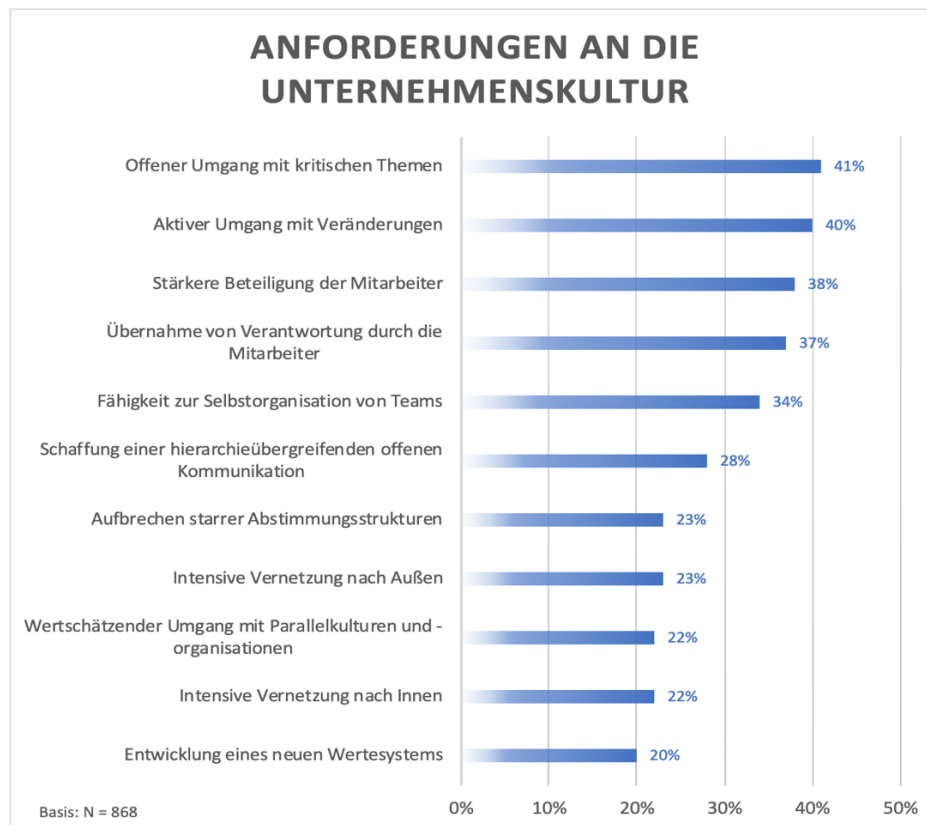


Abb. 3: Anforderungen an die Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der Beschäftigungseffekte aus den Entwicklungen der Arbeitswelt (Eigene Darstellung in Anlehnung an Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2019, S. 26).

In einer weiteren Untersuchung der *Technischen Universität München* aus dem Jahr 2015 lag der Fokus vor allem auf der Wahrnehmung demokratischer Strukturen aus Sicht verschiedener Stakeholdern, darunter auch potenzielle Bewerber (Welp, Tumasjan, & Theurer, 2015). Die Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass demokratische Organisationsstrukturen die Arbeitgeberattraktivität einer Organisation zwar erhöhen, so auch die Ergebnisse der Studie von Hackl et al. (2016), jedoch wird deren Realisierbarkeit von Führungskräften eher gemischt eingeschätzt (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016; Welp, Tumasjan, & Theurer, 2015). Während Autonomie und Empowerment bereits in einigen Unternehmen gelebt werden, stehen die Führungskräfte einer Umsetzung von Transparenz, Kapitalbeteiligung, Vorgesetztenwahl und demokratisch betrieblichen

Rahmenbedingungen eher skeptisch gegenüber (Welpe, Tumasjan, & Theurer, 2015). Was die Einführung dezentraler und demokratischer Strukturen in Unternehmen letztendlich bremsen können diese quantitativen Studien bisher nicht aufzeigen.

Wie schon in Kapitel 2.2 erläutert, konnte der positive Effekt schneller Entscheidungsprozesse und demokratischer Führungskulturen u. a. auf den Umsatz nachgewiesen werden (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016). Darüber hinaus belegte eine Studie zur Untersuchung der *Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung*, dass unabhängig von der Betriebsgröße, der Branche und Innovationstätigkeit einer Organisation, Unternehmen mit Gewinn- bzw. Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter eine höhere Bruttowertschöpfung erzielen konnten (Möller, 2000). Es zeigt sich aber auch, dass demokratische Strukturen eher in kleineren Unternehmen umgesetzt werden, als in größeren (Welpe, Tumasjan, & Theurer, 2015), da es mit zunehmender Mitarbeiterzahl schwierig sei, jeden in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen (Bös & Kuner, 2019). Auch der Unternehmensgründer von *Praemandatum*, Peter Leppelt, welcher in seiner Organisation die Demokratie eingeführt hat, geht davon aus, dass das Konzept ab 50 Personen zu komplex werden würde, außer man würde das Unternehmen in kleinere Einheiten aufteilen (Bös & Kuner, 2019).

Die Ergebnisse der europäischen *EPOC*-Studie (Employee direct Participation in Organizational Change) zur Befragung von Managern an 5.800 Arbeitsplätzen in zehn EU-Ländern fielen ähnlich zu den zuvor erläuterten Forschungsergebnissen aus. So nahmen die Befragten alle Formen der Mitarbeiterbeteiligung als stark positiv für die Gesamtleistung wahr, insbesondere hinsichtlich der Qualitätsverbesserungen aus Sicht von 92-95% der teilnehmenden Manager. Aber auch Kostensenkungen, verringerte Durchlaufzeiten, gesunkene Krankheitsquoten und weniger Absentismus rechneten die Befragten den direkten Mitarbeiterbeteiligungsformen zu. Darüber hinaus kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die positiven Auswirkungen umso größer sind, je mehr Formen eingesetzt werden und umso größer der Grad der Mitarbeiterbeteiligung ist. Die Studie zeigt jedoch auch, dass mit der Einführung der Mitarbeiterbeteiligung die Anzahl der Beschäftigten in Folge dessen reduziert wurde. Proportional dazu verlief auch der Rückgang der Manager, da aufgrund der stärkeren Mitarbeiterbeteiligung die Hierarchien abgeflacht und somit bestimmte Instanzen obsolet wurden. Dies traf insbesondere das mittlere Management, wenn Verantwortung auf Gruppen delegiert wurde. Es zeigte sich, dass je mehr Formen der Partizipation und je größer der Anwendungsbereich für die Beschäftigten wurde, umso mehr Arbeitsplätze wurden gestrichen. Langfristig seien jedoch die Arbeitsplätze

nach dem Einführungsprozess von direkter Mitarbeiterbeteiligung sicherer und stabil (Sisson, 2000).

Eine schwedische Studie, welche die Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung bei Personalabbauprozessen in zwei Krankenhäusern untersuchte, konnte außerdem belegen, dass die Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen einen positiven Einfluss auf deren Commitment hatte (Sverke, Hellgren, Näswall, Göransson, & Öhrming, 2008). Auch Metastudien aus den USA, wie zum Beispiel von Fried und Ferris (1987) oder Spector (1986) konnten einen positiven Effekt von partizipativen Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation feststellen, wie auch andere Studien diesen Effekt insbesondere bei dem Einsatz von teilautonomen Arbeitsgruppen belegen konnten (Haas, 2012). Also die erneute Bestätigung eines der grundlegenden Argumente der Befürworter von Dezentralisierung und organisationaler Demokratie (vgl. Franken, 2016; Krüger, 2008; Schmitz, 2018).

### **3.4 Diskussion der Empirie oder: New Work und Entscheidungsprozesse**

Der gegenwärtige Forschungsstand untermauert zum einen die Thesen, dass Dezentralisierungsmaßnahmen und Formen der Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich zu mehr Motivation und Arbeitszufriedenheit führen können, und Unternehmen dadurch von Produktivitätssteigerungen und verringerten Krankheitsausfällen profitieren. Während die Studien der 80er, 90er Jahre Mitarbeiterbeteiligung hauptsächlich einer Kapital-/Erfolgsbeteiligung gleichsetzten (vgl. Möller, 2000), verzeichnet die Zahl der Forschungsarbeiten erst in den letzten Jahren zur direkten Partizipation einen starken Zuwachs. Die Forschungsarbeiten explizit zur organisationalen Demokratie sind jedoch weiterhin sehr spärlich vertreten. So thematisieren einige Studien vor allem die Sicht und Wünsche der Mitarbeiter an ihre Arbeit und die Unternehmenskultur, sowie die Auswirkungen auf Commitment und Empowerment. Tatsächlich wünscht sich die Mehrheit der Arbeitnehmer mehr Gestaltungsfreiheiten, mehr Mitbestimmungsrechte, an Entscheidungen beteiligt zu werden, flachere Hierarchien und einen transparenten Umgang mit Informationen, obwohl gleichzeitig der Umsetzungsgrad in Unternehmen noch stark hinter dem gewünschten Sollzustand liegt. Während also die angepriesenen positiven Auswirkungen auf Wertschöpfung und Motivation bislang insbesondere quantitativ erforscht und belegt werden konnten, scheint der zentrale Aspekt von Dezentralisierung und organisationaler Demokratie noch kaum untersucht worden zu sein – Entscheidung(sprozesse). Zwar kann die Forschung belegen, dass Mitbeteiligungsformen und die Abgabe von Entscheidungskompetenzen

positive Auswirkungen auf Organisationen und deren Mitglieder haben, jedoch zeigt sie nicht, wie Entscheidungen tatsächlich in diesen neuartigen Organisationsstrukturen zustande kommen. Und das, obwohl ein Hauptargument für dezentrale Strukturen, also durch reduzierte Bürokratie, eine Zunahme an Flexibilität und Schnelligkeit in Entscheidungsprozessen ist. Wie schon in Kapitel 3.1.2 erläutert, sehen Kühl (2015b) und Hirsch-Kreinsen (1996) aber durchaus auch kritische Aspekte in den Folgen der Entscheidungsabgabe, wie beispielweise langsamere Entscheidungsprozesse, Phänomene einer Rezentralisierung, Machtspiele, Verantwortungsdiffusion und weitere Effekte der Teamarbeit (vgl. Kapitel 3.1.2). Die gegenwärtige Forschung zu Dezentralisierungs- und Mitarbeiterbeteiligungsformen beschränkt sich, wie im vorherigen Kapitel dargestellt, jedoch bisher hauptsächlich auf eine quantitative Erhebung der Auswirkungen auf die Organisationen und die Wirkung auf deren Mitarbeiter, jedoch bleibt die Frage nach der Wirkung in der Organisation weitestgehend unbeantwortet. Genau an diesem Punkt setzt die vorliegende Forschungsarbeit an, indem mit qualitativen Methoden auch das Wie der Entscheidungsprozesse untersucht und aufgedeckt werden soll.

## **4 Methodisches Vorgehen**

Die vorliegende Forschungsfrage, wie Entscheidungen in New Work Konzepten getroffen werden, legt eine deskriptive Feldforschung mit qualitativen Methoden nahe, da das tatsächliche Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder im Zentrum stehen und Beschreibungsdimensionen bereits vorliegen. Durch die Zirkularität der hier angewandten qualitativen Forschung ermöglichen Rückkopplungsschleifen die Weiterentwicklung des Vorverständnisses, also die Hypothesen und Vorannahmen der Studie, sowie die Formulierung weiterer Forschungsfragen anhand der Ergebnisse (Mayring, 2010). Dieses Kapitel stellt daher zum einen die hier angewandte Methodentriangulation vor und unter welchen Aspekten die Entscheidungsprozesse untersucht wurden und zum anderen werden neben den Herausforderungen beim Feldzugang auch die teilnehmenden Forschungspartner und deren jeweiliges Konzept vorgestellt. Darüber hinaus wird auch die Datenauswertung, die zu berücksichtigende Forschungsethik, die Qualitätssicherung und die Selbstreflexion der Forscherin erläutert.

### **4.1 Datenerhebung: Methodentriangulation**

Die Datenerhebung in der vorliegenden Studie erfolgte anhand zwei qualitativer Erhebungsmethoden: passiv teilnehmende Beobachtungen und leitfadengestützte Interviews. So wird nach Denzin (1970) eine methodologische Triangulation angewendet, in dem zwei verschiedenen voneinander unabhängige qualitative Erhebungsmethoden eingesetzt werden, um die Erkenntnismöglichkeiten zu erweitern. Die beiden Methoden wurden anschließend sowohl parallel als auch nacheinander eingesetzt und die entstandenen Daten getrennt dokumentiert und ausgewertet (Flick, 2010a). Da Organisationen hoch komplexe Strukturen aufweisen, soll dieser gemischte Forschungsansatz dazu beitragen unterschiedliche Perspektiven des Untersuchungsgegenstandes aufzeigen und letztendlich eine Triangulation von Beobachtetem, Wahrnehmungen der Forschungspartner und der Literatur bzw. gegenwärtigen Empirie ermöglichen (Funder, 1999; Schreier, 2013b).

#### **4.1.1 Passiv teilnehmende Beobachtung**

Die zwei offenen, also wissentlichen Beobachtungen in den teilnehmenden Organisationen erstreckten sich auf ein bzw. zwei Tage im Mai und Juni 2019. Der Fokus der passiv teilnehmenden Feldbeobachtung, da die Forscherin zwar Teil der Situationen war, jedoch ohne aktive Beteiligung (Kochinka, 2010), lag dabei auf jeglichen beobachtbaren Aspekten von Entscheidungsprozessen. Diese gestaltete sich teilstrukturiert, da im Vorfeld einige Beobachtungsdimensionen auf Grundlage der bereits vorgestellten Literatur

festgelegt, diese jedoch im Verlauf der Beobachtungen zirkulär erweitert wurden. Insbesondere aus den Erkenntnissen von Kühl (2015b) und Hirsch-Kreinsen (1996) zu Dezentralisierungseffekten, wie in Kapitel 3.1.2 erläutert, ergaben sich folgende Beobachtungsdimensionen:

- Dauer von Entscheidungsprozessen
- Zentralisierungsmerkmale durch Dezentralisierung
- Eingriff bzw. Aufhebung von Entscheidungen durch Führungskräfte
- Informale und formale Entscheidungsregeln
- Häufigkeit und Merkmale von Konflikten
- Entscheidungsprozesse in selbstorganisierten Teams hinsichtlich Dauer und Verantwortungsübernahme

Besonderer Augenmerk galt dabei der Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen und informalen Durch-/Rückgriffen in Entscheidungen durch übergeordnete Hierarchieebenen, da Hauptvorteile von Dezentralisierungs- und Demokratisierungsmaßnahmen schnellere Entscheidungen und mehr Eigenverantwortung durch die Mitarbeiter sein sollen (vgl. Kapitel 3). Diese untersuchten Aspekte sollten Aufschluss darüber geben, ob diese Maßnahmen im Unternehmensalltag auch tatsächlich gelebt werden, oder ob die Organisationen vor allem in zeitkritischen Situationen in alte, hierarchische Verhaltensmuster fallen.

Die Dokumentation der Daten erfolgte mittels Feldnotizen, welche im Anschluss zu umfangreichen Beobachtungsprotokollen ausformuliert wurden. Somit handelte es sich bei den Beobachtungen um unvermittelte, da zum Einsatz der Dokumentation keine Aufnahmegерäte zum Einsatz kamen (Kochinka, 2010). Darin festgehalten sind sowohl die Beschreibung der Räumlichkeiten und die Interaktionen mit den Gesprächspartnern als auch das Verhalten und die Organisation der verschiedenen Gruppenarbeitsformen. Um die Wirkung unterschiedlicher Beobachtungsfehler und Selektionseffekte abschwächen zu können, soll die Selbstreflexion der Forscherin in Kapitel 6.7 Aufschluss über mögliche Auswirkungen auf die vorliegende Arbeit geben.

#### **4.1.2 Leitfadengestützte Interviews**

Mit teilstrukturierten, leitfadengestützten Interviews sollten zusätzlich die Wahrnehmungen zu Entscheidungsprozessen von den Organisationsmitgliedern erfasst werden, um einen noch tieferen Einblick in dezentrale und demokratische Unternehmensstrukturen zu



erhalten. Der im Vorfeld angefertigte Leitfaden mit ca. 20 Fragen diene vor allem der Strukturierung der Interviews und, um eine thematische Vergleichbarkeit zwischen den Gesprächen zu gewährleisten (Mey & Mruck, 2010). Dies ermöglichte jedoch auch den Freiraum aufkommende, nicht zuvor festgelegte, Nachfragen an die Interviewpartner zu stellen, wenn zuvor nicht bedachte oder ersichtliche Aspekte auftreten sollten.

Für einen stimmigen Gesprächsfluss wurden die Fragen so entwickelt, dass sie aufeinander aufbauen. Der Interviewleitfaden unterteilte sich deshalb in drei Blöcke, die sich über eine einführende allgemeine Konzeptklärung, über die Wirkungsebene der Organisation, der Führungskräfte und schließlich der Teams bzw. Individuen erstreckten. Obwohl zwei New Work Konzepte untersucht wurden, konnten die Interviewfragen nahezu identisch übertragen werden, da das Konzept der organisationalen Demokratie, lediglich eine Sonderform des zweiten Konzepts, der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, darstellt. Die offene Eingangsfrage nach dem Verständnis von New Work für die jeweilige Organisation zielte darauf ab Implikationen für die Interpretation der neuen Arbeit aus Sicht der Unternehmen zu gewinnen und somit einen Beitrag zur definatorischen Klärung dieser Begrifflichkeit zu leisten. Wie auch bei der Beobachtung lag auch in den Interviews der Fokus auf der Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen, sowohl auf organisatorischer als auch auf Team-/Individualebene. Darüber hinaus wurde auch nach einem formal festgelegten Entscheidungskonzept bzw. Wahlprozedere gefragt, um dieses dann mit der Wahrnehmung der Interviewpartner zur Einhaltung dieser internen Regeln mittels verschiedener Fragen abzugleichen. Darauf zielten beispielweise Fragen nach dem Entscheidungsverhalten in zeitkritischen Situationen, der Eingriff von Führungskräften in Entscheidungsprozesse oder die Entscheidungsfindung im Team ab. Da sich laut den empirischen Befunden verschiedener quantitativer Studien die Mitarbeiter auch mehr Beteiligung und Gestaltungsmöglichkeiten wünschen würden und der Einsatz solcher Maßnahmen sich positiv auf deren Motivation und Leistungserbringung auswirke, wurden die Studienteilnehmer auch gefragt, ob die Mitarbeiter tatsächlich mehr Eigenverantwortung übernehmen würden und, wie sie die neuen Freiheiten einsetzen.

Sechs der sieben Interviews erfolgten in einem geschlossenen Raum, Face-to-Face im jeweiligen Unternehmen. Aufgrund zeitlich- und ortsbedingter Faktoren wurde eine Erhebung als Telefoninterview durchgeführt. Obwohl der Umfang der Interviewfragen im Großen und Ganzen stets beibehalten wurde, dauerten die Gespräche zwischen einer halben und knapp anderthalb Stunden. Alle Interviews wurden mit einem Audiogerät mit

Zustimmung der Teilnehmer aufgezeichnet und wortwörtlich in einem 96-seitigen Transkript verschriftlicht.

## 4.2 Zugang zum Feld

Da wie zu Beginn dieser Arbeit erläutert, das Label eines New Work Arbeitgebers zu tragen für Unternehmen aufgrund dieser Trendbewegung sehr attraktiv erscheint, galt es solche zu finden, die tatsächlich neue Arbeitskonzepte erfolgreich eingeführt haben, diese leben und nicht nur aus Marketingzwecke bewerben. Nach einer kurzen Internetrecherche zeigte sich, dass seit dem Jahr 2015 das soziale Netzwerk *XING* für berufliche Vernetzung jährlich den sog. *XING New Work Award* verleiht. Dazu senden unterschiedliche Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum eine Video-Bewerbung ein, die das jeweilige New Work Konzept vorstellt. Diese Videos werden dann von einer Fachjury vorselektiert und online auf *XING* zur Abstimmung gestellt. Mittels der Community werden dann die ersten drei Plätze in den unterschiedlichen Kategorien gewählt (*XING SE*, o. J.). Es bot sich also einerseits an sich auf die Gewinner dieses Preises zu konzentrieren, da deren New Work Konzept augenscheinlich für die abstimmende Gemeinschaft besonders gut umgesetzt wurde, die Unternehmen durch die selbstinitiierte Bewerbung und schlussendliche Preisverleihung voraussichtlich auch eher bereit sind, Externen einen Einblick in das Unternehmen zu gewähren und andererseits ergab sich somit eine Liste von 24 Unternehmen, die scheinbar erfolgreich die neue Arbeit leben. Mittels einer standardisierten E-Mail Ende April 2019 wurden zehn dieser Unternehmen um eine 1-2-tägige Beobachtung gebeten. Da jedoch nach einer Woche bis auf zwei Absagen keine Rückmeldungen eingingen, wurden auch die restlichen 14 Mails an die allgemeinen Kontaktverteiler der Unternehmen verschickt. Doch bis auf zwei Interviewangebote blieb auch der zweite Anlauf erfolglos. Mittels einer gezielten Recherche konnten jedoch in einem Artikel der Projektleiter und der Ideengeber für das New Work Konzept in einem Unternehmen ausgemacht und dessen E-Mail-Adresse in Erfahrung gebracht werden, sodass die Anfrage auch an diese versendet wurde. Die Rückmeldung und damit auch die Einladung zur Beobachtung bei *T-Systems* in Berlin kamen dann binnen einer Stunde. Auch bei einem weiteren Unternehmen konnte eine Ansprechperson ausfindig gemacht und direkt angeschrieben werden. Nach zwei Wochen der internen Abstimmung ging dann auch hier Mitte Mai die Einladung nach Wien zu *TELE Haase Steuergeräte* ein. Nachdem die Unternehmen, in denen die Hauptuntersuchungsmethode dieser Studie angewendet werden konnten, feststanden, wurde auch ein Interviewangebot von *Haufe-umantis* in St.

Gallen angenommen, da es zu den Konzepten der anderen passte, welche im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

Zusammenfassend gestaltete sich die Suche nach Forschungsteilnehmer für eine Beobachtung als sehr zeitaufwändig und herausfordernd und mündete hauptsächlich in Interviewangeboten, die dankend abgelehnt werden mussten. Als Gründe für die Ablehnung einer Beobachtung wurden stets mangelnde Kapazitäten und eine hohe Auslastung angegeben. Von sieben der 24 angeschriebenen Unternehmen gingen bis zum Abschluss dieser Forschungsarbeit keinerlei Rückmeldungen ein.

### **4.3 Stichprobe: Die teilnehmenden Unternehmen und ihr New Work Konzept**

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, richtete sich die Auswahl der Stichprobe nach den Rückmeldungen der kontaktierten Unternehmen, das heißt, zuvor war auch nicht bekannt, welche New Work Konzepte schlussendlich untersucht werden würden. Als Kriterium der vorliegenden Fallstudien wurde lediglich festgelegt, dass die Forschungspartner ein New Work Konzept erfolgreich eingeführt haben müssen, sodass eine bewusste, kriterienorientierte Stichprobenziehung vollzogen wurde (Schreier, 2010). Der Erfolgsfaktor wurde mit dem Gewinn der *XING New Work Awards* angenommen. Für eine Beobachtung und Interviews haben sich letztendlich *T-Systems* mit dem Konzept der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und *TELE Haase Steuergeräte* mit der Einführung der organisationalen Demokratie bereiterklärt. Ein weiteres Interview wurde bei *Haufe-umantis* geführt, welche ebenfalls auf eine demokratische Organisationsstruktur setzt, diese jedoch anders als *TELE Haase* konzeptioniert hat und deshalb ebenfalls im Folgenden kurz dargestellt wird.

#### **4.3.1 T-Systems – die (agilen) Dezentralen**

Im Jahr 2016 rief die Tochtergesellschaft der *Deutschen Telekom AG*, *T-Systems International GmbH* mit ca. 18.000 Mitarbeitern in Deutschland, am Standort Wolfsburg das New Work Konzept *Magenta Lighthouse* ins Leben. Die Initiative, welche in Zusammenarbeit mit *VW* entstand, sollte Antworten auf die Herausforderungen der Digitalisierung für die Automobilbranche liefern. Das Konzept fußt auf vier Säulen: Agilisierung, Innovation, Collaboration und Kunden begeistern. Zur Unterstützung werden u. a. verschiedene Schulungen und Zertifizierungen, wie zum Beispiel zum SCRUM Master, SCRUM Product Owner, Design- bzw. Agile Coach, angeboten (T-Systems, 2016). Ziel war es die klassische Organisation in komplett agile Strukturen umzuwandeln und dabei den

Kunden immer Fokus zu haben. Das heißt, hierarchische Strukturen sollten aufgebrochen werden, um eine netzwerkorientierte und flachere Organisation zu entwickeln, um mit eigenverantwortlichen, autonomen Teams Entscheidungen auf unterer Ebene treffen zu können. Für eine schnellere Reaktion auf Veränderungen soll nun eine agile Business-Steuerung den genauen Rahmen von Richtlinien für autonomes Handeln stecken, damit strategische Ziele auf Team-Ebene übertragen und bearbeitet werden können. Open Spaces und Kollaborations-Tools sollen zusätzlich die Zusammenarbeit unterstützen. Gefordert sind ein gestärktes Verantwortungsbewusstsein, eine dienende Führung und die Etablierung einer Fehlerkultur, um Innovation, Kollaboration und agiles Arbeiten zu fördern. Vom Pionierstandort wird das Konzept nach und nach auch in den anderen Standorten implementiert, während in Wolfsburg auch weiterhin mit neuen Arbeitsmethoden experimentiert wird. Die eintägige Beobachtung und ein Interview wurde am Berliner Standort des Dienstleisters für Informations- und Kommunikationstechnologie, beim Projektteam von *Magenta Lighthouse*, durchgeführt. Das zweite Interview fand zeitverzögert Mitte Juni 2019 in Form eines Telefonats mit einer Mitarbeiterin vom Wolfsburger Standort statt.

#### **4.3.2 TELE Haase Steuergeräte – die Demokraten**

Das Wiener Familienunternehmen *TELE Haase Steuergeräte* für Steuerungs- und Überwachungslösungen mit ca. 85 Mitarbeitern führte im Jahr 2013 organisationale Demokratie ein und strich zusätzlich alle Hierarchieebenen. Dafür stehen Eigenverantwortung und Kooperation mit anderen im Fokus der neuen Organisationsform. TELE Haase sieht starre Hierarchien als unflexibel und zu langsam für ein erfolgreiches Wirtschaften, in einer agilen und vernetzten Welt an, wofür kurze Entscheidungswege und eigenständiges Arbeiten die Lösung sei (TELE, o.J.a). Der Geschäftsführer Markus Stelzmann sagte dazu in einem Interview: „Bei uns gibt es keine Vorgesetzten, keine Hierarchien. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter ist bei uns Unternehmer mit Eigenverantwortung. Jeder treibt seine Projekte eigenständig voran. Initiative, Neugier, Spaß, Verantwortung, Kooperation und Wertschätzung sind Aufgaben jedes Einzelnen“ (Schragl, 2018, S. 78). Die Geschäftsführer vertreten lediglich aus rechtlichen Gründen das Unternehmen nach außen hin. Statt hierarchischer Strukturen kommen Mitarbeiter aus den zwei sog. Hauptprozessen, dem Wertschöpfungs- und dem Innovationsprozess, als flexible Teams in gleichnamigen Gremien zusammen, in denen demokratisch Entscheidungen getroffen werden. Zusätzlich gibt es noch eine PVA-Runde für die Personalverantwortlichen, ein Gremium Organisation und ein Finanzgremium. Alle anderen elf Bereiche des Unternehmens,

inklusive der Geschäftsführung, welche in Regie umbenannt wurde, stellen unterstützende Funktionen für die zwei Hauptprozesse dar. Die Umsetzung des in den Gremien Beschlossenen wird anschließend einzeln von den Mitarbeitern oder in Arbeitsgruppen umgesetzt. Diese Entscheidungen werden stets mit dem Mehrheitsprinzip getroffen, sind für alle Mitarbeiter bindend und werden auch von diesen getragen und vertreten. In Entscheidungsprozessen haben bis auf Gremiumsgäste alle Teilnehmer gleichberechtigtes Stimmrecht, Entscheidungen können auch nur vom Gremium widerrufen werden und die Regie hat ein Vetorecht. Die Gremien Organisation und Finanzen sind für die strategische und die Prozesse Wertschöpfung und Innovation für die operative Führung des Unternehmens verantwortlich. Jedem Gremium sitzt ein demokratisch, von allen Mitarbeitern gewählter Gremienverantwortlicher, welcher jedes Jahr wechselt. Dieser legt die weiteren Teilnehmer fest und übernimmt sowohl Organisation, Fortschrittskontrolle, als auch die Moderation des Gremiums. Darüber hinaus gibt es für jeden der elf Bereiche einen ebenfalls demokratisch gewählten Bereichsverantwortlichen mit Ressourcenverantwortung, jedoch ohne Personalverantwortung, welche in einer anderen Rolle festgelegt ist. Ein Bereichsverantwortlicher dient als fachlich verantwortlicher Weisungsbefugter und als Ansprechpartner für den Gesamtprozess seines Bereichs. Die soeben angesprochene Rolle des Personalverantwortlichen ist zuständig für die Mitarbeiter in seinem ausgewiesenen Bereich und Entscheidungsbefugter bei Personalthemen, jedoch kann er nicht die Personalverantwortung für seinen eigenen Bereich übernehmen. So soll sichergestellt werden, dass Bereichs- und Personalverantwortlicher personell betreffende Entscheidungen stets im gegenseitigen Austausch und nach intensiver Beratung treffen, wie zum Beispiel bei Einstellungen oder Kündigungen. Möglich ist außerdem die Verantwortungsübernahme einer Arbeitsgruppe, welche komplexe Fragestellungen für ein Gremium bearbeitet, um diesem bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Bei TELE Haase können die Mitarbeiter also verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten zusätzlich zu ihren Arbeitsaufgaben übernehmen (TELE, o.J.a). Unter dem Motto „Simply Open“ legt TELE viel Wert auf Transparenz und veröffentlicht alle verpflichtenden Protokolle der Gremien und Arbeitsgruppen im firmeninternen Intranet, dem InfoNet (TELE, o.J.b).

Die zweitägige Beobachtung und die vier Interviews, davon zwei mit Bereichsverantwortlichen, eines mit einem Teilbereichsverantwortlichen und eines mit einer Mitarbeiterin, wurden persönlich bei TELE in Wien Anfang Juni 2019 durchgeführt.

### 4.3.3 Haufe-umantis – die (agilen) Demokraten

Das Schweizer IT-Unternehmen für Talentmanagement-Software mit ca. 150 Mitarbeitern weltweit wählt seit 2012 jährlich und demokratisch seine Führungsriege und die Unternehmensstrategie. Für eine Führungskräftewahl können sich die Mitarbeiter selbst oder einen Kollegen aufstellen lassen. Mittels einer eigens verfassten Stellenbeschreibung durch die Kandidaten, welche jeder einsehen kann, stellen sich diese den Fragen und der Kritik der Kollegen. Anschließend darf jeder Mitarbeiter in Form eines Stimmzettels mit den Antwortmöglichkeiten „Ja mit voller Zustimmung“, „Ja“, „Ja mit Bedenken“ oder „Extern rekrutieren“ seine Stimme abgeben (Siedenberg, 2017, S. o.S.). Die Wahl gewinnt derjenige mit den meisten Ja-Stimmen, wovon mindestens zwei Drittel der Stimmen aus dem gesamten Team und zwei Drittel der Stimmen aus dem künftigen Team, dessen Leitung er übernehmen soll, stammen müssen. Laut dem derzeitigen Geschäftsführer Marc Stoffel würden die Wahlen auch Themen und Stimmungen ans Licht bringen, die zwar keinen direkten Bezug zur Wahl hätten, jedoch ein Stimmungsbild über die Zufriedenheit im Unternehmen liefern (Siedenberg, 2017). Neben den jährlichen Führungskräftewahlen arbeiten die Teams selbstorganisiert, sind für Einstellungen und Entlassungen ihrer Teammitgliedern verantwortlich und wählen in kleiner Runde ihren Team Lead bzw. in agilen Teams den SCRUM Master. Wie viele Software-Unternehmen setzt also auch *Haufe-umantis* insbesondere in der Produktentwicklung und damit in der Projektarbeit auf eine agile Arbeitsweise, sowie *T-Systems*, hat sich zudem aber auch für eine gesamte Demokratisierung, wie *TELE Haase*, entschieden. Darüber hinaus rückt die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters in den Fokus, indem er oder sie jegliche Entscheidungen seine Arbeit betreffend, autonom treffen darf. Je größer das Ausmaß der Entscheidung, desto mehr Mitarbeiter müssen eingebunden werden, bis hin zum gesamten Unternehmen. Durch eine zunehmende Agilisierung, klare Rollendefinitionen und stärkere Eigenverantwortung der Mitarbeiter, sollen Entscheidungen und somit auch die gesamte Organisation an Schnelligkeit gewinnen (Kontio, 2015). Die Ausformulierung des Konzepts und des Entscheidungsrahmens haben die Mitarbeiter in einer Unternehmensverfassung niedergeschrieben, jedoch kann bei mindestens 5% der Mitarbeiterstimmen eine Verfassungsänderung beantragt werden (Siedenberg, 2017).

Zum Zeitpunkt der Befragung ist das jährliche Wahlprozedere der oberen Führungsriege und der Unternehmensstrategie bereits vor anderthalb Jahren ausgesetzt worden, da die langen Wahlprozesse das Unternehmen stark verlangsamt hätten, sodass derzeit ein

Gremium eine neue Konzeption ausarbeitet. Das Interview wurde Anfang Juni 2019 persönlich in St. Gallen am Firmenhauptsitz durchgeführt.

#### **4.4 Datenauswertung**

Die Auswertung der passiv teilnehmenden Beobachtungen und der leitfadengestützten Interviews erfolgte in Anlehnung an die Grounded Theory nach Glaser und Strauss (1974), da diese „sehr viele Datenformen berücksichtigen kann“ (Brüsemeister, 2008, S. 151), um durch die Entwicklung theoretischer Modelle soziale (Entscheidungs-)Prozesse zu erklären. Die Grounded Theory bietet sich insbesondere für die folgende Datenauswertung an, da sie oftmals zur Untersuchung von Prozessabläufen in Organisationen gebraucht wird, was ebenfalls das Kernziel der vorliegenden Forschungsarbeit darstellt (Brüsemeister, 2008). Demnach wurde in einem ersten Schritt offen kodiert, das heißt ausschließlich datengeleitet wurde das Material durchgearbeitet und sog. Codes für bestimmte Textstellen formuliert (vgl. Anhang). Anschließend wurden die verschiedenen Codes zu Oberbegriffen bzw. axialen Codes zusammengefasst, welche auch als Kategorien bezeichnet werden. Diese Vorgehensweise dient einer strukturgebenden Aufbereitung des Datenmaterials. Die erhaltenen Kategorien wurden dabei stets an den Daten getestet und erweitert (vgl. Anhang). Das in einem letzten Schritt vorgesehene selektive Codieren, bei dem die Kategorien miteinander in Beziehung gesetzt und Vergleiche gezogen werden, um somit letztendlich ein theoretisches Gesamtmodell zu entwickeln, ist aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nicht möglich, oder wäre nicht aussagekräftig (Brüsemeister, 2008; Schreier, 2013a). Um etwaigen Fehler bei der Codebildung entgegenzuwirken, lag der Fokus stets auf der Bezugnahme zur Forschungsfrage (Brüsemeister, 2008). Ein Ausschnitt der Kategorien- und Codetabelle kann dem Anhang entnommen werden.

#### **4.5 Ethische Aspekte**

Da das Ziel der psychologischen Forschung, neben dem primären Forschungsziel, für den Schutz und das Wohl der Teilnehmer zu sorgen ist, wird folgend auf die ethischen Aspekte dieser Studie eingegangen. Mithilfe einer schriftlichen informierten Einwilligung, auch *informed consent* genannt, wurden die Teilnehmer über die Auswirkungen und das Ausmaß der Studienteilnahme informiert. Mit der Unterzeichnung dieser Einwilligungserklärung und einer Einwilligung zu Audioaufnahmen konnte die Freiwilligkeit an der Teilnahme sichergestellt werden (Kiegelmann, 2010). Die Teilnehmer wurden zu Beginn über die wahren Ziele und Absichten der Studie aufgeklärt, sodass keine

Täuschungsversuche unternommen wurden. Besonderer Fokus in der Datentranskription lag darauf, die Forschungsteilnehmer dahingehend schützen, indem die vollständigen Interviewtranskriptionen dem Anhang nicht hinzugefügt wurden, da die Interviewten aus Sicht der Unternehmen möglicherweise kritische Aspekte berichtet haben und aufgrund einzelner Tätigkeitsbeschreibungen ein Rückschluss auf die Identität wahrscheinlich sind. Das greift auch in den nächsten Ethikgrundsatz – die Wahrung der Anonymität. Zwar kann diese nicht vollumfänglich gewährleistet werden (Kiegelmann, 2010), zumal die Unternehmen die Namen der Teilnehmer kennen, jedoch wurde es so weit möglich versucht. Das Nichtanhängen der transkribierten Interviews stellt dabei den in diesem Fall sichersten Weg dar, da eine Anonymisierung oftmals nicht nur durch das Weglassen von personenbezogenen Daten und Orten erzielt werden kann, da durchaus für Unternehmensinterne bestimmte Kleinigkeiten, dessen Bedeutung dem Forscher nicht bewusst sind, zu einer Offenlegung der Identität führen kann (Kiegelmann, 2010). Für die Ergebnisdarstellung wird daher bei allen Interviewpartnern die männliche Anrede verwendet, da lediglich zwei weibliche Teilnehmerinnen in der Studie vertreten sind, welche aus unterschiedlichen Unternehmen stammen. Und auch der Verzicht auf sonstige Rollen- oder Tätigkeitsbeschreibungen, sowie namentliche Nennungen in den Interviews, soll zur Anonymitätswahrung beitragen. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern ein vertraulicher Umgang mit den gewonnenen Daten zugesichert. Während die Objektivität des Forschers in der qualitativen Forschung vielerorts diskutiert wird, so soll die Selbstreflexion des Forschers, welche abschließend in Kapitel 6.7 dargestellt wird, stattdessen offengelegt und für den Forschungsprozess anwendbar gemacht werden. Diese soll die Beziehung von Forscherin und dem Untersuchten, sowie deren Ziele und Bedingungen aufzeigen (Kiegelmann, 2010). Zur Wahrung der Prozessethik wird bei der Selbstreflexion auch auf die Entscheidungsprozesse und -verfahren eingegangen, um die getroffenen Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Abschließend ist zu erwähnen, dass die Ethikrichtlinien für Forschungsprojekte dem aktuell geltenden Recht entsprechen (Kiegelmann, 2010).

#### **4.6 Qualitätssicherung**

Da die geltenden Gütekriterien, Reliabilität, Validität und Objektivität, für die qualitative Forschung stark in der Diskussion stehen, werden bei dieser Studie die alternativen Gütekriterien von Lincoln und Guba (1985) zur Qualitätssicherung herangezogen. Neben der Vertrauenswürdigkeit, der Übertragbarkeit und der Bestätigbarkeit, stellt die Glaubwürdigkeit das zentrale Kriterium qualitativer Forschung dar (Flick, 2010b). Um letztere



zu erhöhen, bedient sich die vorliegende Studie anhand der durchgeführten Beobachtungen und Interviews einer Methodentriangulation (Flick, 2010a). Zur Gewährleistung der Übertragbarkeit auf andere Kontexte wurde bei der Stichprobenwahl eine zielgerichtete, also *purposive sampling* angewendet (Schreier, 2010). Um vertrauenswürdige bzw. verlässliche Daten zu generieren, wurde der Forschungsprozess transparent dokumentiert und aufgezeichnet, indem die Interviews wortwörtlich und die Beobachtungen detailliert transkribiert wurden. Abschließend sollte durch die Ableitung der Ergebnisse und Interpretationen aus den in dieser Studie empirisch gewonnenen Daten, das Gütekriterium Bestätigbarkeit gewährleistet werden (Flick, 2010b).

#### **4.7 Selbstreflexion der Forscherin**

Die Anfertigung dieser Masterarbeit hat mir sehr viel Spaß bereitet, stellte mich jedoch auch vor einige Herausforderungen. Ich selbst aus der Generation Y stammend interessiere mich sehr für neuartige Arbeitsmodelle, in denen Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung und Flexibilität gewährt wird. Nachdem ich aber auch von einigen gescheiterten New Work Konzepten aus den Medien hörte, war mein Interesse geweckt zu erforschen was tatsächlich hinter dieser Trendbewegung steckt und wie sich eine neue Arbeitskultur tatsächlich in der Praxis etablieren lässt. Neben all der Begeisterung musste ich auch leider einige Rückschläge im Feldzugang erfahren, vor denen ich zwar seitens meiner Betreuer gewarnt wurde, letztendlich aber doch enttäuscht war. Umso mehr hat es mich dann gefreut, dass doch noch zwei Beobachtungen in Berlin und Wien, und ein Interview in St. Gallen, zustande kamen. Durch die Schwierigkeiten bei der Suche nach den Forschungspartnern verschob sich auch der ursprüngliche Zeitplan um fast einen Monat nach hinten. Da jedoch die Festlegung auf die zu untersuchenden New Work Konzepte von den Beobachtungszusagen der Unternehmen abhing, konnte ich auch erst ab diesem Moment mit einer effizienten theoretischen Recherche beginnen, sodass sich der Bearbeitungszeitraum letztendlich sehr knapp gestaltete. Hinzu kamen die zeit- und kostenaufwändigen Reisen zu den Unternehmen, jedoch möchte ich diese wertvollen und für mich horzitonterweiternden Erfahrungen nicht missen. Von den Unternehmen habe ich einen sehr wertschätzenden Umgang auf Du-Basis erfahren, welche sehr bemüht waren mir und meiner Forschungsarbeit die bestmögliche Unterstützung zu bieten, was mich meiner Meinung nach aber nicht hinsichtlich der Forschungsergebnisse beeinflusst hat. Da sich im Forschungsverlauf einmal mehr zeigte, wie sehr sich das theoretisch erlernte Forschungswissen von der praktischen Durchführung unterscheidet, war ich umso glücklicher mit meiner Betreuerwahl, welcher mir jederzeit mit persönlichem Rat und fachlicher Expertise

zur Seite stand. So bemerkte ich auch bei der Transkription der Interviews, dass ich mich in meiner Gesprächsführung weiterentwickelte, weniger Füllwörter gebrauchte, mehr auf das Gesprochene einging und ruhiger wirkte. Das vermittelte mir auch meine im Verlauf nachlassende Aufregung und die stärker empfundene Sicherheit. Durch das Vorabstecken der untersuchten Beobachtungsdimensionen und ohne Erfahrungen mit der Erforschung diesen Themengebiets, hatte ich auch nicht den Eindruck an meiner Objektivität Einbußen zu erfahren. Auch wenn es anfangs etwas schleppend anlief, hatte ich eine tolle Zeit mit unvergesslichen Erlebnissen und eine umfassende Unterstützung erfahren, was bis zum Abschluss dieser Masterarbeit meine Begeisterung für das Thema aufrechterhielt.

## 5 Ergebnisdarstellung und Interpretation

Trotz unterschiedlicher Organisationen und unterschiedlicher Ausgestaltung der New Work Konzepte, konnte die vorliegende Studie einige Themen- und Entwicklungsbereiche aufzeigen, die in allen drei untersuchten Unternehmen auftreten. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Beantwortung der Forschungsfrage nämlich, wie Entscheidungsprozesse in dezentral und demokratisch organisierten Unternehmen gestaltet sind. Dabei wird erläutert, inwiefern Führung noch gebraucht wird, wie Mitarbeiter und Führungskräfte sich in ihre neuen Rollen eingewöhnen und, wie sie sich gegenseitig dabei beeinflussen. Es wird auch deutlich, dass nicht jede Maßnahme für jedes Unternehmen von Vorteil ist, sondern stets individuell betrachtet werden muss, wie auch die Bewertung der Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen. Des Weiteren stellt sich heraus, inwiefern die Gewährung von Transparenz von den Mitarbeitern auch angenommen wird und, welche Rolle Emotionen in den neuen Arbeitskonzepten spielen. Ein stringenter Bezug dieser Forschungsergebnisse zur bestehenden Empirie stellt sich aufgrund der dürftigen Forschungslage nur als bedingt möglich heraus.

### 5.1 Mythos: Obsoletwerden der Führungskräfte

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte auch noch in der Zukunft gebraucht werden und eine gänzliche Streichung derzeit noch ein Mythos ist. Deshalb setzen auch *Haufe-umantis* und *T-Systems* noch bewusst auf den Einsatz dieser, betonen jedoch, dass deren Rolle neu interpretiert werden muss (Interview A, B & G). Viel mehr gilt es die Hierarchien abzubauen und Führung mehr als eine Rollenübernahme anzusehen, welche auch wechseln kann (Interview A & F). In dieser agiert eine Führungskraft mehr als Diener, Coach und Moderator des Teams und somit auch als Sprachrohr in die Organisation (Interview A, B & F). Seitens der *T-Systems* betonen die Interviewpartner stets, dass dabei insbesondere die Unternehmensgröße eine Rolle spiele und lediglich bei Startups oder 10 bis 20 Personen Unternehmen ein Verzicht von Führungskräften vorstellbar wäre (Interview A & B). Entscheidend sei außerdem, dass Führungskräfte die Aufgabe haben den Überblick zu wahren und Wissen zu bündeln, um dieses entsprechend weiterzugeben, denn kein Mitarbeiter könne über alles Bescheid wissen (Interview A). *TELE* ist da anderer Meinung. Durch den Einsatz von sog. Verantwortlichkeiten und Gremien als Entscheidungsorgane, wirbt das Unternehmen damit, ihre Chefs abgesetzt zu haben. Ein Trugschluss und eine nach außen hin verschönerte Darstellung, wie ein Interviewpartner findet. Es wäre zwar nett, aber „es gibt keine Firma ohne Chef“ (Interview

F, S. 68). Auch die anderen befragten Mitarbeiter von *TELE* sind der Meinung, dass Führung weiterhin unabdingbar ist. Zum einen braucht es einen bestimmten Ansprechpartner, der die formelle Verantwortung haben muss, da die Erfahrung gezeigt habe, dass ohne klare Verantwortlichkeiten das Konfliktrisiko und die Verantwortungsdiffusion ansteigt (Interview C, E & F). Ein Phänomen, das auch Kühl (2015b) beobachtet hat. Zum anderen sei nicht jeder Mitarbeiter ausreichend qualifiziert, sodass eigenverantwortliches Arbeiten in einem produzierenden Unternehmen nur schwer umsetzbar ist (Interview C). Ein Befragter bekennt auch offen, dass er seinen Bereichsverantwortlichen, obwohl es eigentlich keine Hierarchien mehr gebe, als ganz normale Führungskraft ansehe. Für ihn bleibt dieser sein Chef und damit auch eine Respektperson (Interview D). Außerdem sei es gut zu wissen, immer noch einen über sich zu haben (Interview F). Diese Verhaltenszüge der Mitarbeiter, den Bereichsverantwortlichen als Respektperson anzusehen, zeigte sich auch bei deren Interaktionen. Betrat ein Bereichsverantwortlicher seinen Bereich, so lag die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter augenblicklich auf ihm (Beobachtungsprotokoll 2). Alle Interviewpartner von *TELE* geben an, dass Bereichsverantwortliche weiterhin ein Weisungsrecht innehaben und diese somit u. a. für die Kennzahlenerreichung, Aufgabenverteilung und Auslastung verantwortlich sind (Interview C & E). Abgesehen davon, dass die Entscheidungen nicht mehr alleine getroffen werden dürfen, hätte bloß eine Rollenumbenennung stattgefunden (Interview D & E). In Anbetracht des Weisungsrechts und der Entkopplung der personellen Verantwortung, entsprechen Bereichsverantwortliche zwar tatsächlich nicht mehr einer klassischen Führungskraft, jedoch greift auch nicht die Behauptung, gar keine Führungskräfte mehr einzusetzen. Auf Nachfrage bestätigen die Interviewpartner, dass es sich hierbei wohl um fachliche Führung handle (Interview C & E). Somit konnten zwar wie behauptet, die Hierarchien abgeflacht werden, jedoch nicht die Führungskräfte. Denn dabei sind sich alle sieben Befragten aus den drei Unternehmen einig – ohne Führung geht es nicht. Etwas anders zu behaupten, wäre eine Lüge (Interview A & F).

## **5.2 Die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter**

In Folge der dezentralisierten Entscheidungskompetenzen dürfen die Mitarbeiter einerseits mehr entscheiden, andererseits wird auch eine höhere Eigenverantwortung vorausgesetzt. Ein Interviewpartner von *T-Systems* formuliert das folgendermaßen: „Die Entscheidungen werden auf der untersten, noch dafür kompetenten Ebene getroffen“ (Interview B, S. 21). So seien auch Führungskräfte in die Entscheidungsprozesse der Teams nicht mehr einbezogen, denn die Fachkompetenz dafür liege schließlich bei den

Mitarbeitern (Interview B). Das zeigt sich auch in der Selbstbestimmung der Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitsmittel, Geschäftsreisen, Urlaub usw., welche von den Führungskräften nur noch durchgewunken werden, da die Mitarbeiter selbst wissen würden, was sie benötigen, um ihre Arbeit optimal zu erledigen (Interview A & B). *Haufe-umantis* verfährt mit einer ähnlichen Philosophie. Wenn Mitarbeiter etwas für ihre Arbeit benötigen, können sie dies eigenverantwortlich einfordern, jedoch muss ihnen bewusst sein, eigenmächtig getroffene Entscheidungen auch rechtfertigen zu können (Interview G). Bei *TELE* können die Mitarbeiter ohne Zustimmung anderer, Büromittel im niedrigen Eurobereich selbst ordern, oder mit Zustimmung des Bereichsverantwortlichen (Interview F). Bei sehr großen und kostenintensiven Investitionen wird einerseits demokratisch im Team und andererseits im Gremium abgestimmt. Generell wird durch die Gremiumsvertretung über jedes Thema mehrheitlich im Gremium entschieden, sodass zwar nicht jeder Einzelne am Entscheidungsprozess beteiligt ist, jedoch alle Ideen berücksichtigt werden (Interview C-F). „Im Großen und Ganzen können [und] sollten [die Mitarbeiter] überall selbst entscheiden“ (Interview C, S. 33).

Auch die Befragten bei *T-Systems* betonen, dass Führungskräfte nicht mehr für das Team entscheiden und die Mitarbeiter daher eigenverantwortlich Entscheidungen treffen müssen, wofür jedoch wie bereits erläutert, die Führungskräfte unterstützend benötigt werden (Interview A & B). Damit dies gelingen kann, gibt es zwar in den Teams keine formalen Hierarchien, dafür aber festgelegte Verantwortlichkeiten (Interview A, E, F & G). Die Teams bei *Haufe-umantis* und *T-Systems* legen hierzu eigenverantwortlich Teamregeln fest, an die sich jeder einzelne zu halten hat (Interview A, B & G). *Haufe-umantis* geht sogar noch einen Schritt weiter und beschließt neben der demokratischen Wahl des Team Leads auch dessen Entscheidungskompetenzen, also bei welchen Themen er alleine entscheiden darf und bei welchen er sich die Zustimmung oder Feedback der anderen einholen muss (Interview G). Da diesen Teams auch die Recruitingaufgabe obliegt, liegt die Verantwortung über Einstellungen und Kündigungen ganz beim Team. Eine Führungskraft muss derartige Beschlüsse, wie auch Abmahnungen, nur noch aus rechtlichen Gründen unterzeichnen (Interview G). Und obwohl Kündigungen in der Schweiz keinen Fristen unterliegen, wird dieses Mittel eher selten gebraucht, denn „da muss schon viel passieren, bis die Leute so frustriert sind“ (Interview G, S. 93). Gesamtstrategisch Einfluss nehmen können die Mitarbeiter darüber hinaus insbesondere bei Themen, die die Unternehmenskultur betreffen (Interview G).

Da die Geschäftsführung bei *TELE* lediglich ein Vetorecht innehat, Beschlüsse aber nicht alleine entscheiden darf, muss diese auch die Gremiumsentscheide akzeptieren. Zwar kam es schon vor, dass die sog. Regie Entscheidungen nicht guthieß, jedoch meint auch ein Befragter lachend, dass das eben Demokratie sei und die Regie das hinzunehmen habe (Interview C). Zu einem Veto kam es tatsächlich erst einmal, als sich die Mitarbeiter gegen das jährliche Sommerfest aufgrund eines starken Einbruchs der Auftragslage entschieden haben. Doch der Regie sei es wichtig gewesen, diese motivierende und belohnende Veranstaltung den Mitarbeitern zu gönnen (Beobachtungsprotokoll 2). Warum die Mitarbeiter also strenger gehandelt hätten ist unklar, jedoch wären Ängste, dem Unternehmen und damit sich selbst Schaden zuzufügen, möglich.

Seit der Einführung der New Work Konzepte haben sich, wie soeben erläutert, die Entscheidungskompetenzen in den Unternehmen unterschiedlich verändert. Während bei *T-Systems* mit dezentralen Maßnahmen die Selbstbestimmung der einzelnen Mitarbeiter größer geworden ist, können die Mitarbeiter der demokratischen Konzepte bei *Haufeumantis* mehr Einfluss auf der Teamebene und bei *TELE* auf die strategischen Entscheidungen der gesamten Organisation nehmen. Im Bezug zu den bisherigen empirischen Befunden kommen die untersuchten Unternehmen also den Wünschen der Mitarbeiter nach, indem sie ihnen vielfältige Möglichkeiten zur Mitgestaltung und -bestimmung bieten (Hackl, Hasebrook, & Gerpott, 2016; Huber & Rauch, 2013).

### **5.3 Rolleneingewöhnung**

Strukturverändernde Maßnahmen wie die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen oder die Einführung einer organisationalen Demokratie stellen die Organisationsmitglieder vor neue Herausforderungen. Zwar erfahren die Mitarbeiter durch eine größere Partizipation und Verantwortung auch mehr Freiheiten, jedoch gehen damit auch hohe Erwartungen einher. Sowohl die Rolle der Führungskräfte wie schon zuvor erwähnt, als auch die Rolle der Mitarbeiter hat sich stark verändert. Doch wie die Praxis zeigt, bedarf es für die Organisationsmitglieder noch an Eingewöhnung, bis diese den neuen Rollenerwartungen gerecht werden. Denn wie die Interviewpartner mehrmals metaphorisch betonen, sind derartig grundlegende Veränderungen nicht so schnell und einfach wie durch das Betätigen eines Lichtschalters zu bewerkstelligen (Interview A & B).

#### **5.3.1 Eingriffe durch Führungskräfte**

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, wird Führung auch weiterhin gebraucht. Aufgrund der veränderten Organisationsstrukturen hat sich aber deren Rolle und damit der

Verantwortungs- und Aufgabenbereich verändert. In den untersuchten Organisationen wird daher weniger häufig das Wort der Führungskraft gebraucht, um sich von der klassischen Interpretation zu distanzieren. Viel mehr werden neusprachliche Bezeichnungen wie Leader, Team Lead, SCRUM Master oder Chapter Owner verwendet. Diese Umbenennungen sind wahrscheinlich auch der Einführung agiler Konzepte geschuldet. Dadurch wurden an die Führungskräfte neue Erwartungen gestellt. Sie sollen Verantwortung abgeben, Entscheidungen der Mitarbeiter aushalten können, toleranter werden und mehr zuhören (Interview A & B). Ein Kernelement dessen wird immer wieder von den Interviewpartnern genannt: Vertrauen. Dies sei der Schlüssel für eine gelingende Zusammenarbeit und schnellere Problem- und Konfliktlösung (Interview A, B & G). Doch andererseits bedeute Leadership auch Entscheidungen zu treffen und damit Unternehmertum (Interview A & G). Denn auch bei den beiden demokratischen Unternehmen, werden die Mitarbeiter nicht bei allem gefragt, sondern Bereichsverantwortliche oder Team Leader bzw. SCRUM Master, treffen auch letztendlich die Entscheidungen (Interview F & G). Diese beiden gegensätzlichen Rollenerwartungen zeigen auch in der Praxis, dass manche Führungskräfte erst noch eine ausgewogene Balance finden müssen. So seien noch alte Reflexe vorhanden, indem ein Chef für ein Team entscheidet. Derartige hierarchische Handlungen würden aber das angestrebte agile Arbeiten stören. Es sind also manchmal noch alte Strukturen erkennbar. So käme es ebenfalls vor, dass Führungskräfte auch nach Projektstart in die Teams eingreifen und sich Mitarbeiter für dringendere Prioritäten herausgreifen, was zu Unruhe im Team führe. Dadurch seien die Prozessvereinbarungen hinfällig (Interview A). Ein- bzw. Durchgriffe durch Führungskräfte kommen insbesondere dann vor, wenn die Entscheidungsprozesse im Team zu lange andauern (Interviews F & G). Da würde auch oft nicht mehr eine moderierende Rolle eingenommen, um das Team bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen, sondern Kraft der Führungsverantwortung eine schnelle Entscheidung getroffen werden (Interview F & G). Es sei frustrierend, wenn sich manche Führungskräfte nicht an die vereinbarte Zusammenarbeit halten würden. Ein Interviewpartner merkt jedoch auch an, dass dieses kurzfristige Übel manchmal auch hinzunehmen sei, um größere Probleme zu verhindern (Interview A & G). Generell habe aber eine Führungskraft im Projekt kein Mitspracherecht, sondern dürfe nur im Notfall eingreifen (Interview B & E). Und auch wenn die Führungskräfte eingreifen, lösen diese zu meist durch eigens getroffene Entscheidungen lediglich das Symptom der Entscheidungsproblematik, jedoch nicht das eigentliche Problem des Teams, was meistens persönliche Konflikte sind (Interview G). Dass die Veränderung jahrelangen Führungsverhaltens nicht von jetzt auf gleich möglich ist, erscheint in

Anbetracht der umfangreichen neuen Rollenerwartungen nicht verwunderlich. Auch die intrapersonellen Aspekte führen dazu, dass sich die Bereiche oder Chapter in den Organisationen unterschiedlich schnell entwickeln und somit eher eine heterogene Umsetzung der neuen Führungskonzepte zu verzeichnen ist (Interview A & B). Der Eingriff der Führungskräfte in Teams sei deshalb individuell sehr unterschiedlich, nur müsse man aufpassen, dass diese nicht Überhand nehmen (Interview A & G).

Andere, wie *T-System,s* haben sich dagegen so weit entwickelt, dass sie selbst ohne demokratische Regelungen, es ihren Mitarbeitern freistellen, sie künftig zu wählen. Ein Interviewpartner meint dazu auch, dass das jede Führungskraft machen sollte, „der seine Rolle richtig verstanden hat“ (Interview B, S. 22). Eine Meinung, die auch die demokratischen Unternehmen vertreten, welche seit Jahren ihre Team Leads bzw. Bereichsverantwortliche demokratisch wählen (Interview C, E & F). Doch obwohl von den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung abverlangt wird und Führungskräfte dabei unterstützend und befähigend zur Seite stehen soll, zeigt sich, dass diese nicht nur eigeninitiiert eingreifen, sondern auch auf Wunsch der Mitarbeiter. Zwar beklagt sich auch ein Interviewpartner in einer Verantwortlichenrolle, dass die Mitarbeiter bei Themen, die sie eigentlich selbst angehen könnten, ihn um Hilfe bitten und er sich daher mehr Eigenständigkeit wünscht, dennoch trifft er letztendlich die Entscheidung oder nimmt sich dieser Thematik an. Somit begünstigt er das Verhalten der Mitarbeiter, anstatt sie selbst zur Handlung zu verhelfen. Auf die Frage, wie sich denn dann generell fachliche Meinungsverschiedenheiten lösen, gibt der gleiche Interviewpartner an, dass seine Mitarbeiter zwar gerne versuchen könnten ihn zu überzeugen, das jedoch aufgrund seines Erfahrungswissens wohl sehr unwahrscheinlich ist, und er dann entscheidet (Interview F). Es ist also fraglich, inwiefern die Mitarbeiter dem Wunsch nach mehr Eigenverantwortung nachkommen werden, wenn zum einen jemand da ist, der für sie unbequemere Themen erledigt und andererseits die eigenen Vorschläge wenig Chancen haben auf fruchtbaren Boden zu treffen.

Wie sich zeigt, stehen sich die Führungskräfte für ihre neue Rolle nicht nur selbst im Weg durch das Beibehalten alter Verhaltensformen, indem sie eigenständig in Teams eingreifen und Entscheidungen treffen, sondern auch durch das Nachkommen der Wünsche der Mitarbeiter, stellvertretend die Entscheidungen abzunehmen. Die Führungskräfte müssen sich also nicht nur selbst lernen mehr Verantwortung abzugeben und standhaft zu bleiben, wenn Mitarbeiter diese nicht übernehmen wollen, sondern sie müssen gleichzeitig ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, das Entscheiden zu lernen. Der



Verantwortungsübernahmeprozess und die Eingewöhnung der Mitarbeiter daran werden daher im folgenden Kapitel näher erläutert.

### **5.3.2 Ungewohnte Freiheiten oder: „Entscheidungs-Drückeberger“**

Die in laut Studien zur Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern häufig geäußerte Forderung besteht nach mehr Eigenverantwortung und Mitbestimmung. Elemente, welche alle drei untersuchten Organisationen ihren Mitarbeitern gewähren und zum Organisationskonzept erklärt haben. Doch damit gehen auch große Erwartungen und ein neues Rollenverständnis an die Mitarbeiter einher. So geben alle Befragten an, dass tatsächlich ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz gefordert ist (Interview A-G). Die Mitarbeiter müssen vor allem den Mut haben Entscheidungen zu treffen (Interview A & G), mit dem Wissen, auch die Konsequenzen zu tragen, wenn etwas schief läuft (Interview A, B, E & F). Auch bei Problemen sollen die Teams versuchen eigenständig zu einer Lösung zu gelangen (Interview E, F & G). Laut einem Interviewpartner sind die Teams auch insbesondere deshalb motiviert Konflikte eigens zu lösen, um nicht negativ bei seinem Chef in Erscheinung zu treten (Interview F). Ob darin die angedachte Motivation für mehr Eigenständigkeit besteht, ist fraglich. Die Befragten sind sich aber auch einig, dass die Mitarbeiter viel mehr in der Rolle sind zu erfragen, einzufordern und sich den Freiraum, den sie brauchen holen (Interview A & G). Sie dürften nicht mehr erwarten, dass dies alles die Führungskraft übernimmt. Beispielweise wird ihnen daher auch vermittelt, dass sie selbst für ihre Karriere und ihren Erfolg verantwortlich sind (Interview G).

Doch trotz der Forderung der Mitarbeiter nach mehr Eigenverantwortung (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2019), zeigt die Praxis eher ein gemischtes Bild, inwiefern diese auch tatsächlich gelebt wird. In der Beobachtung einer Arbeitsgruppe bei *TELE* zeichnete sich eine Situation ab, in der Indikatoren für eine Verantwortungsdiffusion bemerkbar waren. Dabei ging es um die Übernahme des Protokollierens, welche keiner der anwesenden Teilnehmer zu übernehmen wollen schien. Zwar klappte eine Mitarbeiterin ihren Laptop auf, sodass man annehmen könnte, sie erkläre sich dazu bereit, doch erst als eine Liste hervorgeholt wurde, die eröffnete, wer dieses Mal wohl wohl dran sein müsste, bestätigte sich diese Annahme. Diese Mitarbeiterin wirkte allerdings nicht begeistert darüber. Bis sich allerdings diese Frage geklärt hatte, vergingen ein paar Minuten der Zeit, in der keiner der Teilnehmer aktiv die Initiative ergriffen hat (Beobachtungsprotokoll 2). Ein gegensätzliches Verhalten konnte in einer Telefonkonferenz bei *T-Systems* beobachtet werden, bei der ein Geschäftsführer sich sofort freiwillig für eine zu übernehmende Aufgabe

meldete (Beobachtungsprotokoll 1). Die Befragten haben auch eher die Erfahrung gemacht, dass der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung typabhängig und damit nicht von jedem Mitarbeiter gewünscht sei (Interview C, E & G). Dies zeigt sich daran, dass sich die Mitarbeiter vor allem nicht trauen würden größere Entscheidungen zu treffen (Interview G), was womöglich am fehlenden Selbstvertrauen liegt (Interview F & G), während ein anderer Befragter den Grad eigenverantwortlichen Arbeitens am Qualifikationslevel der Mitarbeiter ausmacht, sodass es im produzierenden Bereich seiner Meinung nach mehr Führung bedarf (Interview C). Doch auch Teams scheinen es manchmal schwer haben, Entscheidungen zu treffen, wenn es komplexere Themen anbelangt (Interview F & G), sodass es immer wieder zu Eingriffen durch Führungskräfte oder Bereichsverantwortlichen kommt, welche die Entscheidungen treffen, wenn das Team es nicht oder zu langsam bewerkstelligt (Interview E, F & G). Ein Interviewpartner merkt dazu an, dass es auch darum gehe zu lernen, dass Entscheidungen nie unter 100 prozentiger Sicherheit getroffen werden können und es manchmal besser sei überhaupt eine Entscheidung zu treffen, als gar keine. Denn Letzteres komme leider viel zu häufig vor (Interview G). Einen Indikator für die Vermeidung von Entscheidungen sehen die Befragten vor allem in der Unklarheit der Entscheidungskompetenzen jedes einzelnen und damit in dem Fehlen eines klaren und auch kommunizierten Befugnisrahmens bzw. Leitplanken (Interview F & G). In Folge dessen werden Entscheidungen auf die nächst höhere Ebene verlagert, was die Teilnehmer auch als nach oben eskalieren bezeichnen, oder sie verlaufen im Sand (Interview C-G). Dieses Phänomen wird gesondert und ausführlicher in Kapitel 5.4 erläutert. Die Verwunderung und Unsicherheit in Bezug auf die neuen Entscheidungskompetenzen und Mitgestaltungsmöglichkeiten lassen sich noch häufig daran erkennen, dass die Mitarbeiter diese immer wieder erfragen und sich rückversichern, oder sogar das dezentralere Verhalten ihrer Führungskraft in Frage stellen (Interview B). Doch auch bei den Mitarbeitern findet diese Rolleneingewöhnung sehr heterogen statt und es zeigt sich auch hier, dass der Prozess noch nicht abgeschlossen ist, die Unternehmen aber gute Erfahrungen machen. Es mache Spaß zuzusehen, wie die Mitarbeiter aufblühen, motivierter sind und ihre Führungskräfte stolz machen. Aus Sicht einer befragten Führungskraft funktioniere es tatsächlich Verantwortung abzugeben, nur die Eingewöhnung für alle Organisationsmitglieder brauche eben seine Zeit (Interview B).

### **5.3.3 Verstärkung gegenseitigen Verhaltens**

Wie soeben aufgezeigt, ziehen derartige Veränderungen in den Organisationsstrukturen auch Veränderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter nach sich, welche individuell

ihre Eingewöhnungszeit benötigen. Die Erfahrungen aus der Praxis decken jedoch auch gegenseitig verstärkende Verhaltensweisen von Führungskräften und deren Mitarbeiter bzw. Teams auf. Während auf der einen Seite beklagt wird, dass die Mitarbeiter noch nicht genug Eigenverantwortung übernehmen und Unsicherheiten bei Entscheidungsprozessen, so greifen andererseits doch auch immer wieder Führungskräfte in die Teams ein und treffen eigens Entscheidungen, weil es ihnen nicht schnell genug geht, oder sie ziehen Mitglieder aus den Teams für andere, wichtigere Projekte raus. Somit wird den Mitarbeitern eben nicht das groß angepriesene Vertrauen entgegengebracht, das Selbstvertrauen und den Mut die Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen eher geschwächt, als gestärkt, und sie haben gar nicht erst die Möglichkeit etwas auszuprobieren und das Treffen von Entscheidungen zu lernen. Auch das Etablieren einer Fehlerkultur, welche die Unternehmen als sehr wichtig empfinden für die Verantwortungsübernahme, erscheint in Anbetracht dessen, dass die Mitarbeiter erst gar keine Fehler machen können, eher ein schwieriges Unterfangen. Die Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter wächst somit also an und führt dazu, dass die Entscheidungsfreude noch mehr nachlässt. Daraufhin sieht sich die Führungskraft bestätigt eingreifen zu müssen und tut auch dies verstärkt. Wie die Interviewpartner vermehrt angesprochen haben, ist der einzige Weg aus diesem Kreislauf, dass Führungskräfte, anstatt die Entscheidungen zu übernehmen, mehr eine moderierende Rolle einnehmen und ihre Mitarbeiter befähigen selbst und mutig die Entscheidungen zu treffen. So erscheint der Weg zu einer Vertrauens-, Feedback und Fehlerkultur realisierbar.

Doch auch die Mitarbeiter tragen ihren Beitrag zu den zentralisierten Rückfällen bei. Durch die Unsicherheit über die neuen Entscheidungskompetenzen und durch die ungewohnten Freiräume, wirkt der schnelle Gang zur Führungskraft einfacher und nimmt den Mitarbeitern die Verantwortungslast bei Falschentscheidungen. Denn auch in den agilen Teams trägt der sog. SCRUM Master die letztendliche Verantwortung, in den klassischen Teams ein Team Lead und in den Bereichen bei *TELE* der Bereichsverantwortliche. An dieser Stelle der erneute Hinweis auf das, was ein Interviewpartner sagte: es sei gut, immer noch jemanden über sich zu haben, der die letztendliche Verantwortung hat (Interview F). Doch auch anstatt als Moderator zu fungieren, wenn ein Team zu keiner Entscheidung kommt, trifft dann zumeist die Führungskraft die Entscheidung, welche schnell erfolgt (Interview F & G). Durch den Rückgriff auf die Führungskräfte haben die Mitarbeiter also noch einen Ausweg, wenn es zu unbequem wird, selbst eine Entscheidung zu treffen und lernen es somit auch nicht, wenn die Führungskraft das tatsächlich übernimmt. Ein Phänomen, was laut den Befragten von *T-Systems* durch den Einsatz agiler Methoden

nicht vorkomme, da es nicht mehr vorgesehen ist. *Haufe-umantis*, die als Software-Unternehmen schon seit vielen Jahren agile Teams im Einsatz haben, sieht sich trotzdem dieser Problematik ausgesetzt. Der Grund für diesen Unterschied, sofern er tatsächlich existiert, konnte durch diese Studie nicht ausfindig gemacht werden. Durch den vermehrten Rückgriff auf die Führungskräfte können diese schließlich den Eindruck gewinnen, dass die Teams nicht entscheidungsfähig sind und es somit vermehrt ein Eingreifen ihrerseits bedarf. Die Mitarbeiter, die eh ungern die Entscheidungen treffen können sich dadurch mehr zurücklehnen und darauf vertrauen, dass die Führungskraft ihnen die Entscheidung abnimmt. Auch so kann ein sich selbst verstärkender Kreislauf entstehen, der erneut durch die Führungskräfte zu unterbrechen ist, indem sie die Mitarbeiter lediglich beim Entscheidungsprozess durch Ratschläge und moderierende Elemente unterstützen, um sie schließlich selbst zum Entscheiden zu befähigen.

Der Rückfall zu zentralen Strukturen wird also sowohl top-down durch den Eingriff der Führungskräfte, also auch bottom-up durch die Mitarbeiter begünstigt. Für beide Phänomene erscheint laut den Interviewpartnern die Rolle der Führungskraft eine tragende Komponente zu spielen, welche einerseits aus Zurückhaltung und andererseits aus Befähigung und Unterstützung der Mitarbeiter besteht.

#### **5.4 Eskalation nach oben vs. keine Entscheidung**

Unter der Eskalation nach oben verstehen die Befragten einen Rückgriff auf die Führungskräfte nach oben, was in den vorherigen Kapiteln bereits thematisiert wurde. Dieser Abschnitt befasst sich insbesondere mit Situationen, in denen Teams zu keiner Entscheidung kommen, welche auch Kühl (2015b) als Gefahren konsensualer Abstimmungsprozesse. Das bezieht sich auf Arbeits- und Projektgruppen, Gremien, Communities und die klassischen Teams, von denen mindestens zwei in allen der drei untersuchten Unternehmen vertreten sind. Ausgenommen von dieser Betrachtung ist jedoch die *T-Systems*, da nach Angaben der Befragten dort keine Eskalationswege mehr bestünden (Interview A & B). Laut den Erfahrungen der Befragten von *TELE* und *Haufe-umantis* gebe es jeweils zwei Varianten, wenn Teams nicht vorankommen oder keine Entscheidung treffen. Bei *Haufe-umantis* wird in diesem Fall gerne auf die übergeordnete Führungskraft zurückgegriffen, was wie zuvor erläutert, auch durch die Führungskräfte selbst begünstigt wird, zumal Entscheidungen dann auch schnell getroffen werden, was in der schnelllebigen Welt von Software-Unternehmen von großer Bedeutung sind. Der Befragte nennt dies auch eine Eskalation nach oben zu Papi. Durch die häufige Wiederholung dieses metaphorischen Ausdrucks zeigt der Interviewpartner seine deutliche Frustration gegenüber

der fehlenden Entscheidungsfähigkeit seiner Kollegen und die Abwertung dessen, indem er unter Nutzung der Babysprache den Rückgriff auf Führungskräfte, mit dem Verhalten von Kleinkindern gleichsetzt (Interview G). Aber auch ein Mitarbeiter von *TELE* vergleicht die ausufernden Diskussionen in Gremien mit großen Schulklassen (Interview C). Allgemein wird laut Aussage der Mitarbeiter beider Unternehmen viel zu viel totdiskutiert, was im folgenden Kapitel näher betrachtet wird. Neben dieser Eskalation nach oben kam es bei *Haufe-umantis* jedoch auch schon oft vor, dass aufgrund fehlender Entscheidungen ganze Communities aufgelöst worden und Projekte im Sand verlaufen sind (Interview G). Letzteres ist vor allem auch ein Problem aus Sicht der *TELE* Mitarbeiter. Da durch die geteilte Verantwortung in Gremien durch eine Art Führungsgruppe eine übergeordnete Instanz fehlt, ist eine Eskalation nach oben nicht möglich. Folglich werden Themen, zu denen keine Entscheidung getroffen wird, von Sitzung zu Sitzung aufgeschoben bis endlich eine Entscheidung getroffen wird, oder wie in den meisten Fällen, diese gänzlich einschlafen oder stillgelegt werden, wie auch zum Teil bei *Haufe-umantis* (Interview C-G). Wie auch schon in Teil 3 dieser Arbeit dargestellt, sind derartige Phänomene die Effekte einer Verantwortungsdiffusion in Teams, da die Verantwortung zu Entscheiden keinem einzelnen Teammitglied zurechenbar ist. Dieses Weiterschieben von Themen konnte beispielweise auch in einer Gremiensitzung bei *TELE* beobachtet werden (Beobachtungsprotokoll 2). Durch das dringliche Beharren auf die Einhaltung eines Zeitplanes, worauf die Teilnehmer auch sehr stolz waren, blieb für aufkommende Themen keine Diskussionszeit, sodass diese auf einen unbestimmten Zeitpunkt in die Zukunft verlegt wurden. Es handelte sich dabei um eine Mitarbeiterin, die von heute auf morgen jegliche Verantwortungen aus Gremien und Arbeitsgruppen aufgegeben hatte und somit ihre Rolle neu besetzt werden musste. Die Teilnehmer wirkten geschockt und merkten im nächsten Schritt an, keinen geeigneten Kandidaten für ihre Aufgaben zu haben, welche aber dringend übernommen werden müssen. Dabei verfielen die Teilnehmer in eine allgemeine Diskussion darüber, dass die Mitarbeiter nicht mehr genug Ressourcen für die Übernahme solcher Tätigkeiten hätten und dies schon seit Anfang des Jahres das Grundproblem sei. Da jedoch der Zeitplan eingehalten werden musste, wurde dieses Thema auf die Zukunft verschoben, um das man sich generell mal Gedanken machen müsse. Für die Nachbesetzung wurde auch lediglich festgelegt, dass eine Teilnehmerin sich mal umhört. Das Ressourcenproblem, welches auch in den Gesprächen mehrmals von den Mitarbeitern angesprochen wurde, scheint also ein großes und schon länger bestehendes Problem für die Mitarbeiter zu sein, dessen Bearbeitung jedoch nicht konkret vereinbart wurde. Es scheint ein unbequemes Thema, da keine einfache Lösung in Sicht ist, aber doch von

großer Bedeutung zu sein. Warum das Gremium dazu bisher noch keine Arbeitsgruppe oder ein weiteres Vorgehen vereinbart hat, wurde durch die reine Beobachtung nicht ersichtlich. Zwar kann in diesem beispielhaften Fall noch nicht eine Stilllegung des Themas angenommen werden, jedoch belegt es das von den Teilnehmern beklagte Aufschieben, welches aus Erfahrung oft in einer Stilllegung endet (Interview C-G). Kommen also Teams zu keiner Entscheidung erfolgt entweder eine Eskalation nach oben, sofern möglich, oder die Nicht-Entscheidung wird belassen und das Thema aufgeschoben und/oder stillgelegt. Das soeben beschriebene Entscheidungsverhalten wirkt sich auch auf die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen aus, welche nachfolgend näher untersucht wird.

## 5.5 Geschwindigkeit adé?

Wie in den ersten Kapiteln dieser Arbeit erläutert, liegen die Gründe für die Einführung von dezentralen Strukturen insbesondere in der Hoffnung zu schnelleren Entscheidungen zu gelangen und damit an Flexibilität zu gewinnen. Doch wie schon die vorherigen Auswertungsergebnisse dieser Studie aufgezeigt haben, gibt es einige Faktoren, die maßgeblich Einfluss auf die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen haben. So geben alle Interviewpartner an, dass manche Entscheidungen schnell getroffen werden, manche jedoch nur sehr langsam (Interview A-G). Der Großkonzern, *T-Systems*, unterliegt jedoch weiterhin wirtschaftlichen Prüfmechanismen und Systemdurchläufe bei großen Projekten, sodass das Unternehmen insgesamt weder schneller noch langsamer geworden ist (Interview B). Das demokratische Unternehmen, *Haufe-umantis*, ist zwar sehr flexibel, musste jedoch das jährliche Wahlkonzept einstellen, da es zu starr und lähmend für ihre agile Arbeitsweise und Unternehmensumwelt war. Aufgrund der Einbußen in der Geschwindigkeit, stellte sich dieses Experiment als gescheitert heraus. Diese langen Wahlprozesse mit ausufernden Diskussionen bezeichnet ein Interviewpartner rückblickend deshalb auch als „Rohrkrepierer“ (Interview G, S. 80). So kam es in der Vergangenheit zu Situationen, in denen Mitarbeiter ihren Arbeitsaufgaben nicht mehr ausreichend nachkamen, da sie sich zu sehr mit dem Wahlprozedere und den Kandidaten beschäftigen. Der Befragte merkt jedoch auch an, dass wenn man die Wahl ernst nimmt, sich auch informieren, Fragen stellen und Kritik üben müsse, was sehr zeitaufwändig sein kann. Die Mitarbeiter hätten zwar durch die Wahl ein hohes Maß an Mitbestimmung erfahren, nur musste das Unternehmen eingestehen, dass die nahezu Stilllegung des Betriebes durch die Wahlprozesse nicht tragbar seien, sodass sie bis zum Finden einer Alternative, über die erneut gesamttheitlich und demokratisch abgestimmt werden wird, ausgesetzt sind. Was jedoch

beibehalten wird, ist die demokratische Wahl des Team Leads innerhalb der Teams, was sehr schnell und effizient abläuft und die gewünschten Effekte des Teamzusammenhalts und der freiwilligen Folgschaft durch einen gewählten Team Leader zeigt (Interview G). Auch *TELE* hat die Erfahrung viel zu lang andauernder und lähmender Diskussionen gemacht, denn es sei sehr mühsam, wenn stets in den Gremien alle mitentscheiden dürfen (Interview C-F). So seien es egal, um was es gehe, „hohe Prozentzahlen, wo man sagt, das wird schon fast totdiskutiert“ (Interview F, S. 65). Daher dauern Entscheidungsprozesse allgemein etwas länger, insbesondere bei unternehmenspolitischen Themen und sehr weitreichenden Entscheidungen, welche auch gerne mal bis zu einem Quartal andauern würden (Interview C-F). Doch laut Angaben der Interviewpartner hat das keine negativen Folgen für die gesamte Flexibilität des Unternehmens, was jedoch auch in Zusammenhang mit der Unternehmensausrichtung, dem produzierenden Gewerbe, stehen kann, da wenig flexible und kurzfristige Projektarbeit anfällt (Interview E). Die Entscheidungswege seien zwar kurz, doch größere Entscheidungen sollten nach Ansicht eines Befragten trotzdem gut durchdacht werden (Interview E), welche somit auch nachhaltiger für das Unternehmen sind (Interview C). Wie sich in der Beobachtung vor Ort bei *TELE* zeigte, hat das Unternehmen auch mit einer personellen Ressourcenknappheit zu kämpfen, welche in Kapitel 5.7 näher erläutert wird. Dieser Engpass spiegelt sich jedoch auch in der Schnelligkeit der Themenbearbeitung wider (Beobachtungsprotokoll 2). Mitarbeiter haben Schwierigkeiten neben ihren alltäglichen Arbeitsaufgaben den Zusatzprojekten nachzukommen, sodass diese ins Schleifen geraten und unter Umständen zum Stillstand (Interview C). Müsse es aber dennoch mal schnell gehen, sei *TELE* auch durchaus in der Lage mittels Ad-hoc Gremien zu einer schnellen Entscheidung zu kommen (Interviews C-E), was aber vor allem in Situationen mit großem Druck von außen der Fall sei (Interview F). In den teamarbeitsfokussierten Unternehmen *T-Systems* und *Haufe-umantis* laufen die Entscheidungsprozesse in den Teams generell sehr schnell ab, da diese auch stets Druck von außen durch die starke Kundennähe erfahren würden (Interview A, B & G). Diese Ergebnisse von *T-Systems*, *TELE* und *Haufe-umantis* stehen im Kontrast zu den Erkenntnissen von Kühl (2015b), der nach seinen Beobachtungen zu dem Schluss kommt, dass Gruppenentscheidungen nur dann gelingen würden, wenn die Gruppe nicht unter zeitlichem Druck entscheiden muss (vgl. Kapitel 3.1.2) Auf Nachfrage, über welche Themen bei *TELE* denn für gewöhnlich schnell entschieden wird, gibt ein Teilnehmer an, dass es sich dabei meistens um Einstellungen von Mitarbeitern, Mitarbeiterfeste, wie z. B. das jährliche Sommerfest, oder um den Beschluss für den Umbau des Empfangsbereichs handle (Interview D).

Über die tatsächlichen Gründe für die langsameren Entscheidungsprozesse in Gremien bei strategischen Themen kann lediglich spekuliert werden. Dennoch zeigt sich auch durch die im vorherigen Kapitel beschriebenen Phänomene der Eskalation nach oben oder der Akzeptanz von nicht zustande kommenden Entscheidungen, dass Mitarbeiter teilweise unsicher mit ihren neuen Entscheidungskompetenzen umgehen. Die längeren Entscheidungsprozesse in Gremien rühren möglicherweise daher, dass ein Rückgriff auf eine nächst höhere Instanz nicht möglich ist und die Konsequenzen für das gesamte Unternehmen und damit auch für deren Kollegen in ihrer Hand liegt. Auch die langsam vorankommenden Arbeitsgruppen, welche Schwierigkeiten haben, diese Zusatzthemen neben den normalen Arbeitstätigkeiten zu bearbeiten, können die langsamen Entscheidungsprozesse der Gremien beeinflussen, da Arbeitsgruppen dazu da sind komplexe Themen zu erarbeiten, welche den Gremien zur Entscheidung verhelfen sollen. Außerdem sehen sich die Gremienteilnehmer einem hohen internen Druck ausgesetzt, keine Fehler zu begehen, andererseits sind bei der gleichmäßigen Verteilung der Verantwortung auch Effekte, wie die der Verantwortungsdiffusion, wahrscheinlich. Da sich keiner speziell verantwortlich fühlt, kann es folglich zu dem bereits erläuterten Aufschieben von Entscheidungen kommen, bis Themen und ganze Projekte sich im Sand verlaufen. Ein Stillstand stellt somit das größtmögliche Ausmaß, langsamer Entscheidungsprozesse dar. Dass Themen, wie die Entscheidung über die Einstellung eines Mitarbeiters hingegen schneller getroffen werden, erscheint somit auch nachvollziehbar, denn die Auswirkungen dessen für das gesamte Unternehmen und die Konsequenzen bei Fehleinstellungen dürften relativ gering sein.

Einflussfaktoren auf die Geschwindigkeit von Unternehmen und deren Entscheidungsprozessen können also vielfältig sein. Während *T-Systems* auf Teamebene zu mehr Schnelligkeit gefunden hat, sind sie jedoch weiterhin an wirtschaftliche Prüfmechanismen und das Durchlaufen von vorgegebenen Systemen gebunden, sodass sich insgesamt an der Flexibilität bis zur Projektfreigabe nicht viel geändert hat (Interview A-B). *Haufeumantis* hingegen war schon vor der Konzept Einführung demokratischer Strukturen schnell, sodass das Wahlprozedere zu einer starken Verlangsamung des Unternehmens führte und daher ausgesetzt werden musste. Womit sie seit jeher zu kämpfen haben, ist mit dem Eskalieren nach oben, wenn es in Teams zu keinen Entscheidungen kommt. Die Hoffnung für die Zukunft ist, dass das Unternehmen durch reduzierte Rückgriffe auf Führungskräfte noch mehr an Geschwindigkeit und Flexibilität gewinnen, und ein alternatives demokratisches Konzept gefunden wird (Interview G). *TELE* hingegen hat nicht so sehr den Druck von der Unternehmensumwelt schnelle Entscheidungen treffen zu müssen,



um ihre Wirtschaftlichkeit zu sichern, dennoch könnten nach Ansicht der Mitarbeiter einige Dinge schneller entschieden werden, um auch die Mitarbeiterzufriedenheit aufrechtzuerhalten und keine Zeit mit ausufernden Diskussionen zu verschwenden. Dies betreffe insbesondere strategische Entscheidungen (Interview C-F). Ein Interviewpartner äußert dazu, dass viele Wege nach Rom führen würden, sie aber noch daran arbeiten müssten, den schnellsten zu finden (Interview C). Es zeigt sich also erneut, dass die Organisationsgröße, -strukturen und die Produktausrichtung unterschiedliche Rollen bei der Betrachtung eines Konzepts spielen und jeweils auf den individuellen Fall zu beziehen sind.

## 5.6 Transparenz

Ziel aller untersuchten Unternehmen ist die Etablierung einer offenen Fehlerkultur und eine Kultur der Transparenz und Teilhabe. Bei *TELE* ist ein Geschäftsführer sogar so weit gegangen, indem er sein eigenes Gehalt im Intranet für alle einsehbar machte (Interview F). Generell scheint in den demokratisch organisierten Unternehmen die Öffnung der Gehälter ein wiederkehrendes und stark diskutiertes Thema zu sein. Nach der Meinung eines *TELE* Mitarbeiters ist das jedoch noch ein auf die Gesellschaft zurückzuführendes Problem, welche einfach noch nicht so weit sei (Interview C). Auch bei *Haufe-umantis* wurde bereits darüber abgestimmt, die Gehälter zu öffnen, doch auch hier stimmte die Mehrheit der Mitarbeiter dagegen. Dort seien aber ähnlich wie bei *TELE*, die Unternehmenskennzahlen transparent, es würden zahlreiche Retrospektiven, Townhall-Meetings und Q & A Sessions für die Mitarbeiter abgehalten und aufgezeichnet werden (Interview G). Insbesondere *TELE* lebt eine ausgeprägte Offenheit im Umgang mit Informationen, sodass bis auf personenbezogene Daten aufgrund rechtlicher Vorschriften, jegliche Informationen transparent zur Verfügung gestellt werden. Das schließt auch die aktuellen Unternehmenszahlen und die Auftragslage mit ein, welche als Ticker im Intranet, dem sog. InfoNet, kontinuierlich angezeigt werden (Beobachtungsprotokoll 2). Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit via Laptop oder extra fest installiertem Tablet auf jegliche Gremiums- und Arbeitsgruppenprotokolle zurückzugreifen und jeden Ordner des Unternehmens einzusehen (Interview C-E). Mit dem eigens dazu ausgerufenen Motto „smart factory – simply open“ will *TELE* verdeutlichen, dass sie eine Kultur der Offenheit leben, nichts zu verheimlichen haben und jeder Zeit Externe durch das Unternehmen führen (Interview C-F). Das konnte auch der Besuch vor Ort bestätigen, welcher eine Besichtigung des Innovations- und Entwicklungsbereiches beinhaltete. Ein Bereich, der in den meisten Unternehmen unter Verschluss steht (Beobachtungsprotokoll 2). Jeder Mitarbeiter kann sich also über jeden Vorgang und jede Entscheidung aus den Gremien und dem

Unternehmen informieren und sich zudem in einer Gastfunktion in Gremiensitzungen hineinsetzen. Ein Interviewpartner bezeichnet dies auf Seiten des Unternehmens eine Informationsbringschuld, die zu leisten ist. Jedoch habe man auf der anderen Seite dann auch kein Verständnis, wenn Mitarbeiter ihrer Informationsholschuld nicht nachkommen würden, denn dann dürften sie sich auch nicht beschweren, Dinge nicht mitbekommen zu haben (Interview E). Bei dieser Aussage wirkte der Befragte etwas frustriert und deutete an, dass sich das Unternehmen sehr bemühe diese Transparenz zu gewährleisten, diese jedoch oftmals nicht genutzt wird. In den Gesprächen mit zwei anderen *TELE* Mitarbeitern wird dies deutlich, indem sie zum einen das Konzept „smart factory – simply open“ weder beschreiben können noch Ahnung davon hätten, worum es sich dabei genau handle (Interview D & F). So gibt auch einer der Interviewpartner an, im Arbeitsalltag nicht so viel mitzubekommen und er deshalb der falsche Ansprechpartner sei. Auch auf die Fragen zum Wahlprozedere kann dieser Befragte kaum Antworten liefern und wiederholt mehrmals, keine Ahnung zu haben. Auf Nachfrage, ob er schon einmal gewählt habe, verneinte er zunächst. Erst auf weitere Fragen, ob er denn auch noch nie im Team zu einer Bereichsverantwortung abstimmen sollte, stimmt er zu, dies tatsächlich schon gemacht, damals aber nicht als Wahl empfunden zu haben. Erst im Gespräch wird ihm bewusst dann bewusst, dass er wohl doch schon einmal gewählt hat (Interview D). Warum also die Informationen über das Wahlprozedere und die Kommunikation der damaligen Wahl bei dem Befragten trotz dem hohen Grad an Transparenz nicht angekommen sind, bleibt offen. Dies könnte jedoch auch die Annahme des Interviewten E stützen, dass manche Mitarbeiter nicht ihrer Informationsholschuld nachkommen würden. Denn auch ein weiterer Befragter gibt an, sich schon lange vorgenommen zu haben, einem Gremium beizuwohnen, um mal zu sehen, wie sowas ablaufe, jedoch dafür nie die Zeit gefunden habe (Interview F). Im Gegensatz dazu lässt der Interviewte E zeitliche Knappheit nicht als Ausrede für Informationsdefizite gelten, da er bei jedem voraussetze sich pro Tag mindestens fünf Minuten dafür nehmen zu können, denn schließlich sei bei jedem der Arbeitstag limitiert (Interview E). Die ungenügende Inanspruchnahme der zur Verfügung gestellten Transparenz ist auch bei *T-Systems* ein Thema. So berichtet ein Interviewpartner, dass er die Mitarbeiter manchmal regelrecht zu den Informationen hintragen müsse. Doch die Weitergabe von Informationen sei ihm ein besonderes Anliegen, vor allem wenn es um Kundenfeedback gehe, sodass er dies ungefiltert an seine Mitarbeiter weitergebe. Seiner Meinung nach ist für die Mitarbeiter eine derartige Offenheit noch ungewohnt, sodass er auch des Öfteren Rückfragen erhält, ob ihm diese Weiterleitung von Informationen überhaupt gestattet sei (Interview B).

Über die zugrundeliegenden Ursachen einer ungenügenden Wahrnehmung der Informationsholschuld seitens der Mitarbeiter kann nur gemutmaßt werden, zumal die Forderung nach mehr Transparenz in mehreren Studien erhoben wurde (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2019). Gründe hierfür könnten eine zu große Informationsflut sein, deren Filterung Mitarbeiter nicht gewöhnt sind, oder ein eingeschränktes Interesse über die gesamtorganisatorischen Abläufe im Unternehmen, wie auch die Interviewpartner vermuten, dass sich nicht jeder einbringen möchte, sondern manche Mitarbeiter lediglich ihren Job gut erledigen möchte (Interview C & E). Möglich ist jedoch auch ein zeitlicher Ressourcenengpass, der es nicht erlaubt neben den Arbeitsaufgaben viel Zeit für das Informieren über aktuelle Gremiumsthemen zu investieren. Denn insbesondere in den zwei demokratisch organisierten Unternehmen scheinen derartige Zusatztätigkeiten zu einem ernsthaften Ressourcenproblem entstanden zu sein, welche im Folgenden näher betrachtet werden.

## **5.7 Personelle und zeitliche Ressourcen**

Ein Phänomen, welchem sich beide untersuchten Unternehmen mit organisationaler Demokratie ausgesetzt sehen bzw. sahen, sind die zu knappen personellen und zeitlichen Ressourcen für die Übernahme von Zusatztätigkeiten, wie sie durch Wahlprozesse oder Arbeits-, Gremiums- und Bereichsverantwortungen entstehen. Bereits in Kapitel 5.3 in einem anderen Zusammenhang erläutert, befindet sich *TELE* in einer Situation, in der Mitarbeiter kaum noch Kapazitäten haben in einer Zusatzfunktion tätig zu werden, wenn darunter die normalen Arbeitstätigkeiten weiterhin zu erledigen sind (Beobachtungsprotokoll 2). Wie beschrieben mündeten die zu vielen Zusatzfunktionen bei einer Mitarbeiterin durch eine Überforderung in der plötzlichen Abgabe aller Verantwortlichkeiten. Grundsätzlich stehen jedem Mitarbeiter 80 % seiner Arbeitszeit für die Bearbeitung seiner regulären Tätigkeit zu, und 20 % für die Übernahme zusätzlicher Verantwortlichkeiten (Interviews C & E). Dies soll einerseits sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter nicht durch mehrere Verantwortlichkeitsfunktionen das Gehalt erheblich aufbessern können und somit die Mitgestaltung aus lediglich extrinsisch motivierten Gründen begehen. Andererseits soll mit dieser 80/20-Aufteilung gewährleistet werden, dass die normalen Arbeitsaufgaben auch weiterhin erledigt werden (Beobachtungsprotokoll 2). Doch in dem Betrieb, in dem fast die Hälfte der 80 Mitarbeiter dem produzierenden Bereich angehören, welche nach Ansicht der Befragten sowohl nicht qualifiziert genug seien (Interview C), als auch nur eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit haben, gewählt zu werden (Interview F), kommen lediglich 40 andere Mitarbeiter in Frage, von denen ein einzelner nicht mehr,

als zwei Zusatzfunktionen á 10 % übernehmen darf. Bei vier Gremiums-, elf Bereichs- und Personalverantwortliche, und ein paar Teilbereichs- und Arbeitsgruppenverantwortlichen, gestaltet sich die Besetzung derer durchaus schwierig. Hinzu kommt der ursprüngliche Konzeptwunsch, die Verantwortlichkeiten alle zwei bis drei Jahre rollierend zu wechseln. Doch derzeit hat das Unternehmen Schwierigkeiten überhaupt die Zusatzfunktionen zu besetzen (Beobachtungsprotokoll 2). Ein weiteres Indiz für Ressourcenknappheit zeigte sich auch während eines Arbeitsgruppentreffens. Zwei Mitglieder hatten zu dem zu bearbeitenden Thema an die Arbeitsgruppenverantwortliche entsprechende Ausarbeitungen geschickt, welche diese in dem Treffen präsentieren wollte. Mit der Entschuldigung, bisher keine Zeit für eine Durchsicht gefunden zu haben, folgte eine grobe Präsentation der Ergebnisse, welche lediglich überflogen wurden, was eher einem begleiteten Vorlesen ähnelten. Auf die Inhalte wurde nicht oder nur kaum eingegangen. Der Beschluss für das weitere Vorgehen beinhaltete schließlich nur die Aufgabe für die Arbeitsgruppenverantwortliche dieses Material durchzugehen und ein anderen Thema anzugehen, da ein weiteres Vorgehen sonst keinen Sinn mache (Beobachtungsprotokoll 2). Die personelle Ressourcenknappheit wirkt sich also nicht nur auf die Besetzung von Verantwortlichkeiten aus, sondern auch auf die Produktivität in Gruppenarbeiten und damit erneut auf die Geschwindigkeit der Entscheidungsprozesse.

Auch die zeitliche Ressourcenknappheit spiegelt sich in den Schwierigkeiten bei der Terminfindung für Gremiensitzungen wider denn, „wenn so viele involviert sind, da muss man immer auch einen Termin finden, alle unter einen Hut zu bringen“ (Interview C, S. 34). Wie auch schon im vorherigen Kapitel erwähnt, hat ein Interviewpartner es schon lange vorgehabt, einer Gremiumssitzung beizuwohnen, dafür bisher jedoch kein freies Zeitfenster gefunden (Interview F).

*T-Systems* hat für seine Mitarbeiter auch ein 80/20 Modell gewählt, jedoch kann mit den übrigen 20 % keine Zusatzfunktion übernommen, sondern Freiraum für andere innerbetriebliche Projekte genommen werden, ähnlich wie die Beteiligung in Arbeitsgruppen bzw. Communities bei *TELE* und *Haufe-umantis*, welche dafür jedoch keine gesonderte Arbeitszeit veranschlagen (Interview A). Daher entstand bei *Haufe-umantis* auch der starke Ressourcenengpass während der Wahlzeiträume, da diese zusätzlich zur regulären Arbeitszeit anfielen, was das Erledigen der Arbeitsaufgaben erschwerte und damit das Unternehmen aufhielt. Wie bereits in Kapitel 5.4 erläutert, lag darin auch der Grund für die Außerkraftsetzung der großen Wahlen (Interview G).

## 5.8 Emotionen und (Un-)Zufriedenheit durch New Work Konzepte

Im Verlauf der Befragungen stellte sich heraus, dass die organisationsverändernden Prozesse unterschiedliche Emotionen zu Tage befördern und den Interviewten ein Anliegen zu sein scheinen, sodass auf die in diesem Kapitel näher eingegangen wird. In Zusammenhang mit der eingangs erläuterten Bedeutung von Führungskräften ist es aus Sicht der Befragten wichtig ihnen zu vermitteln, dass sie „keine Angst haben müssen, dass man ihnen (...) ihre Daseinsberechtigung nimmt“ (Interview A, S. 7). So würden diese auch mehr Bereitschaft zeigen Verantwortung nach unten abzugeben und somit eine Vertrauens- und Mutkultur stärken (Interview A, B, F & G). Vertrauensbildend wirkt bei *Haufe-umantis* auch die demokratische Wahl der Führungskräfte, sodass diese wissen, die Mitarbeiter hinter sich zu haben, und auf Teamebene einen starken Zusammenhalt zu erfahren (Interview G). Allerdings sind Wahlprozesse „auch sehr kräftezehrend, weil die Emotionen extrem hochkommen, (...) [die aber] nicht effizient sind“ (Interview G, S. 81). Auch bei *TELE* sind vor allem durch den hohen Grad an Transparenz Ängste im Spiel. Da die Unternehmenszahlen „wirklich komplett monatlich veröffentlicht [werden] (...), können Existenzängste natürlich auch eintreten (...), wenn derjenige von Finanz wieder weniger Ahnung hat und solche Sachen eben nicht versteht“ (Interview C, S. 34), wenn beispielweise die Auftragslage in einem Monat geringer ist. Zur Etablierung der Feedbackkultur, welche aus Sicht der Unternehmen von tragender Bedeutung für mehr Vertrauen und eine bessere Zusammenarbeit ist, setzt *Haufe-umantis* auch ein Engagement Tool zur Feedbackabgabe ein, was der Interviewpartner damit vergleicht, dass „man sich das vorstellen kann wie einen Organismus, und da hängst du ein Fieberthermometer rein und irgendwann weißt du ‚Ah ok, (...) der Kandidat hat 39,5. Oh, da müssen wir was machen‘“ (Interview G, S. 79).

Neben Ängsten besteht bei den Befragten von *TELE* eine Unzufriedenheit über die Wahlprozedere und die Rollenaufteilung von Bereichs- und Personalverantwortung. So ist einer der Befragten der Meinung, dass „der einzige Nachteil ist, (...) wenn man jetzt da 80 Mitarbeiter hat und in drei Prozessen, (...) sind alleine 60 Mitarbeiter und die drei Prozesse haben auch nur drei Stimmen. Das find ich quasi nicht (...) nicht korrekt an der Wahl“ (Interview C, S. 37). Aufgrund dieser Unzufriedenheit wurde durch das Organisationsgremium auch schon eine Arbeitsgruppe ausgeschrieben. In der Gremiumssitzung, in der dies thematisiert wurde, zeigte sich hingegen große Verwunderung darüber, als die Arbeitsgruppenverantwortliche bekannt gab, dass sich bisher keine freiwilligen Mitglieder für eine Mitgestaltung gemeldet hätten. Das Gremium zeigte Unverständnis darüber

sich zu beschweren, aber sich aktiv nicht an einer Gestaltung beteiligen zu wollen, was ein paar Mitglieder zu Belächeln schienen (Beobachtungsprotokoll 2). Aber nicht nur das Wahlprozedere, sondern auch die Verantwortungsaufteilung zwischen Bereichs- und Personalverantwortlichen stimmt die Befragten unzufrieden. Aus Sicht eines Interviewpartners seien die Personalverantwortlichen überflüssig (Interview C). Vor allem bei Kündigungen, „wenn die hinterher mitentscheiden müssen, ob ich gehe oder bleiben darf, finde ich das nicht ganz richtig“, denn „wie kann’s eine Person tun, die mal absolut nichts mit dir zu tun hat“ (Interview F, S. 70). Wenn es nach ihm ginge, dürfe das nur der Bereichsverantwortliche, oder demokratisch das Team entscheiden. Auch ein anderer Interviewpartner ist von der Aufgabenteilung der Bereichs- und Personalverantwortung nicht ganz überzeugt. Zwar sei dies durchaus bei Entlassungen von Vorteil, wenn noch ein Zweiter mitentscheiden müssen, gehe es allerdings um Gehaltserhöhungen, würde der Gang zum Bereichsverantwortlichen bevorzugt werden, da in diesem Fall nur die Zustimmung und damit vielleicht auch Überzeugung eines einzelnen ausreicht (vgl. Interview D).

Doch trotz etwaiger Ängste bei Führungskräften und Optimierungsfelder im Wahlprozedere zeigen sich die Befragten sehr zufrieden. Während ein Teilnehmer angibt, dass es ihm vor einigen Jahren sogar noch peinlich war in seinem Unternehmen zu arbeiten, ist er heute sehr stolzes Organisationsmitglied. Diese neue Art der Menschlichkeit würden ihm viele schöne Momente und Spaß bereiten (vgl. Interview A). Spaß bei der Arbeit ist auch bei *Haufe-umantis* Programm durch sog. Fun Areas, in denen die Mitarbeiter nach Feierabend zusammen Tischtennis spielen oder zusammen Filme sehen (vgl. Interview G). Auch freue es die Führungskräfte zu sehen, wie ihre Mitarbeiter regelrecht aufblühen und einen Motivationsschub erfahren würden, wenn ihre Anliegen erstgenommen und ihnen Freiräume geboten werden. Ein Befragter der *T-Systems* berichtet dazu von einem jungen Kollegen, der unglücklich in einem Team war. Nachdem er ihn daraufhin in ein anderes Team versetzt hat, sei „bei dem Jungen ein Knoten aufgegangen (...). Den könnt ich jetzt in (...) viele Projekte verkaufen, weil sie alle gemerkt haben, wie gut der ist und wie der sich engagiert. Vorher war das eine graue Maus, die kein Mensch kannte“ (vgl. Interview B, S. 29). Auch ein Interviewpartner von *TELE* zeigt sich begeistert darüber, dass er nach Ideen und Ratschläge gefragt und miteinbezogen wird. Das sei „goldwert“ (Interview F, S. 66). Der Befragte weiter:

„Es gibt eigentlich nichts in dieser Firma, wo man sagt, ich bin da irgendwie außen vor, ich bin doch nur ein kleiner Mitarbeiter oder sowas, oder Arbeiter. In manchen Firmen kann man noch nicht einmal sagen, Mitarbeiter, sondern einfach nur

Arbeiter, ja, aber hier ist man wirklich, ja, ein Teil vom Ganzen“ (Interview F, S. 66).

Im Anschluss an das Interview erzählt der Gesprächspartner auch, dass er *TELE* nie freiwillig verlassen würde und sehr dankbar wäre, hier zu sein. Er liebe diese Firma (Beobachtungsprotokoll 2).

Wie bei jedem Veränderungsprozess bringen auch strukturverändernde Konzepte unterschiedliche Emotionen mit sich, deren sich die Unternehmen allerdings auch bewusst und gewillt sind, anzugehen. Auch ist es nicht verwunderlich, dass nicht jeder kleinste Aspekt vollkommen ausgereift und durchdacht ist und somit Optimierungsbedarf besteht. Doch auch, wenn einzelne Stimmen der Unzufriedenheit vertreten sind, zeigt sich, dass die Mitarbeiter letztendlich überwiegend zufrieden mit der neuen Organisationsstruktur sind, denn jedem kann es nun mal nicht immer recht gemacht werden.

## 5.9 Missbrauch neu gewonnener Freiheiten

Neben all den neu gewonnen Freiheiten für die Mitarbeiter kommt es auch durchaus zu einer missbräuchlichen Verwendung. Da vor allem bei *T-Systems* die Mitarbeiter eigenverantwortlich über Büromaterialien, Software, Hardware, Dienstreisen oder zum Beispiel einen Dienstwagen entscheiden dürfen, kommt es hin und wieder, dass dabei etwas über die Stränge geschlagen wird, doch „das ist wirklich Kleinkram (...) [und] jetzt wirklich alles nicht der Rede wert“ (Interview B, S. 27; Interview B, D, E & F). Das sei unter anderem an einer „Art agile[m] Tourismus“ (Interview A, S. 5) bemerkbar, wenn Mitarbeiter von einem agilen Event zum nächsten an verschiedenen Standorten unterwegs sind. Doch dafür, dass derartige Aktivitäten nicht ausarten, würde das Team sorgen und seine Mitglieder zur Rechenschaft ziehen (Interview A & G). Diese Art der Selbstreinigung findet nach eigenen Angaben auch bei *Haufe-umantis* statt (Interview G). Kühl (2015b) begründet das durch die in Teams entwickelten Regulierungs- und Sanktionierungsmechanismen aufgrund festgelegter Arbeitsaufgaben.

Eine Maßnahme, die bei *Haufe-umantis* missbraucht wurde, war die Kopplung des variablen Bonus an das Peer Feedback. Letztendlich gaben sich die Mitarbeiter im gegenseitigen Austausch Bestnoten für die Arbeitsleistung, sodass durch den monetären Anreiz kein ehrliches Feedback gegeben wurde und somit jeder den Bonus erhalten hätte. Ebenfalls ein Experiment, das eingestellt werden musste (Interview G). Der Interviewte meint dazu, dass solche Phänomene Ausdruck genau dessen sind, „was es mit Menschen macht“ (Interview G, S. 95) und wie wichtig es ist, den Faktor Mensch zu berücksichtigen (Interview G). Deshalb sei es zu Wahlzeiten auch oftmals zu wahlkampffählichen

Situationen und Wahlfängen gekommen (Interview G). Etwas, das bei *TELE* laut den Angaben der Befragten bisher noch nicht vorgekommen sei (Interview C-F), aber prinzipiell möglich und vorstellbar wäre (Interview C). Auch mit dem erneuten Verweis auf den Menschen, sei es natürlich, dass bei Wahlen auch Sympathieeffekte und vetternwirtschaftliche Indikatoren zum Tragen kommen würden (Interview C). Eine direkte Ausnutzung der neuen Freiheiten vermuten die *TELE* Mitarbeiter vor allem bei der Nutzung der mobilen Telearbeit, also Homeoffice. Konkret berichten die Befragten jedoch alle von der gleichen Person, die für eine derartige missbräuchliche Verwendung bekannt war und deshalb auch nicht mehr im Unternehmen ist. Doch wie auch bei den anderen untersuchten Unternehmen, stellen derartige Ausnutzungen Einzelfälle dar, welche für die Vorteile der neuen Konzepte hingenommen werden, denn „dafür darf man nicht die 99 Prozent bestrafen, weil es welche gibt, die über die Stränge schlagen“ (Interview A, S. 5).

### **5.10 Spannungsfelder durch die New Work Konzepte**

In der Gesamtbetrachtung fällt auf, dass die Etablierung neuer Organisationskonzepte stets die Ausbalancierung unterschiedlicher Spannungsfelder darstellt. So hat auch „die Selbstbestimmung (...) natürlich seine Grenzen“ (Interview A, S. 12; Interview F & G). Unternehmen müssen daher einen passenden Befugnisrahmen schaffen, in denen sich die Mitarbeiter frei bewegen dürfen, denn teilweise sei auch „zu viel Eigenverantwortung da“ (Interview G, S. 93). Es gilt, eine Balance zu finden zwischen: „Oh, ihr könnt bei mir machen was ihr wollt“ und zwischen einem klassisch bürokratischen Unternehmen (Interview G). Auch die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sind, wie bereits erläutert, in ihre Rollen eingewöhnen. Führungskräfte müssen einerseits lernen mehr Verantwortung abzugeben, aber andererseits auch in einer moderierenden Funktion den Teams zur Entscheidungsfindung verhelfen können. Mitarbeiter sollen mehr Eigenverantwortung übernehmen, erfahren jedoch auch Eingriffe durch die Führungskräfte, was im Widerspruch zueinandersteht (vgl. Kapitel 5.3). Trifft ein Team keine Entscheidung wird oftmals nach oben eskaliert, oder die Nicht-Entscheidung wird hingenommen und Themen verlaufen im Sand (vgl. Kapitel 5.4). Wie sich zeigt, müssen sich die neuen Prozesse und Strukturen teilweise noch zwischen den Extrempolen einpendeln, denn das ist „ein Wandel in den Köpfen und das geht beim einen vielleicht schneller, beim anderen langsamer“ (Interview B, S. 23).



## 6 Fazit & Ausblick

Wie die vorliegende Forschungsarbeit zeigt, sind die Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozesse aufgrund der Einführung von New Work Konzepten in Organisationen sehr vielfältig. Durch die Veränderungen in den Rollenerwartungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, müssen sich diese folglich erst an die neu gestalteten Entscheidungskompetenzen gewöhnen. Wie schon Kühl (2015b) und Hirsch-Kreinsen (1996) anmerkten, schlägt sich das insbesondere in der Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen nieder. Diese können zudem extreme Ausmaße, wie ein zentralisierter Rückgriff auf Führungskräfte, oder auch Phänomene der Nicht-Entscheidung annehmen. Ein Befund, der zu Beginn der Forschung nicht bedacht wurde, den diese Studie jedoch aufgezeigt hat, ist das gegenseitige Verstärken von Verhaltensweisen zwischen Mitarbeiter und Führungskräfte. Somit wirkt sich das Entscheidungsverhalten von Mitarbeitern auf das Ausmaß der Eingriffe durch Führungskräfte aus, und umgekehrt. In den untersuchten Unternehmen zeigte sich außerdem, dass sich die dort eingeführten New Work Konzepte stets in der Weiterentwicklung und im Experimentiermodus befinden und sich somit einem ständigen Nachjustieren unterziehen.

Durch die geschilderten Erkenntnisgewinne konnte auch das Ziel dieser Studie, zu einer Schließung der Forschungslücke beizutragen, erreicht werden. Dennoch gilt es darauf hinzuweisen, dass die Untersuchung der jeweiligen Unternehmen lediglich eine Momentaufnahme darstellt und der Beobachtungszeitraum sehr kurz bemessen war. Eine kausale Übertragung der Forschungsergebnisse durch die ausgewählten Fälle sollte daher nicht ohne Weiteres vorgenommen werden. Diese Arbeit möchte viel mehr einen Anfang zur Erforschung von New Work Konzepten auf organisationaler Wirkungsebene leisten, an den weiterführende Studien anknüpfen können. Darüber hinaus sind auch Implikationen für die Gesellschaft und Rechtsgebung möglich. Durch die Entromantisierung des New Work Trends, indem aufgezeigt wurde, dass durch die vielfältigen Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse, derartige Konzepte stets individuell für eine Organisation zu betrachten sind und sich auch Mitarbeiter bewusst sein sollten, dass mehr Freiheiten auch mit mehr Verantwortung einhergehen. Mit den neuen Organisations- und Arbeitsformen liegt auch deshalb eine Überarbeitung der Gesetze nahe, da es beispielweise für die Bewilligung von Kündigungen, Einstellungen oder Arbeitszeitregelungen rechtlich eine formale Führungskraft bedarf, obwohl über derartige Themen schon heute auf Teamebene entschieden wird.

Für künftige Forschungsarbeiten stellt sich einerseits die Frage, wie die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und die organisationale Demokratie in anderen Organisationen Einfluss auf Entscheidungsprozesse nimmt, und welche Erkenntnisse ein längeres Eintauchen ins Feld hervorbringen würde. Letzteres wäre auch der Ansatzpunkt für die vorliegende Studie, hinsichtlich einer erneuten Erarbeitung, um noch mehr Daten aus der Beobachtung zu generieren.

Letztendlich zeigt sich, dass der Trend rund um New Work weitaus komplexer sein kann, als die Bereitstellung von Obstschalen oder Freigetränken, sodass eine Definition auch weiterhin aus bleibt. Wie diese Forschungsarbeit aber zeigen konnte, spielen bei der Umsetzung von New Work Konzepten organisationale Entscheidungsprozesse eine tragende Rolle, sodass diese über Erfolg oder Misserfolg entscheiden können.

### III Literaturverzeichnis

- AGENTUR ohne NAMEN GmbH. (2017). *HR Future Trend 2017. VUCA - eine Herausforderung für Unternehmen*. Verfügbar unter: [https://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/user\\_upload/HR\\_Future\\_Trend\\_2017.pdf](https://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/user_upload/HR_Future_Trend_2017.pdf) (03.07.2019).
- AGENTUR ohne NAMEN GmbH. (2018). *HR Future Trend 2018. Humanisierung 4.0*. Verfügbar unter: [https://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/user\\_upload/HR\\_Future\\_Trend\\_2018.pdf](https://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/user_upload/HR_Future_Trend_2018.pdf) abgerufen (03.07.2019)
- Antoni, C. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In C. Hoyos, & D. Frey (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 569-583). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E., & Wischmann, S. (2016). *Foresight-Studie "Digitale Arbeitswelt"*. Verfügbar unter: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwiQxe27mrbjAhXQ\\_CoKHYIRCNwQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.iit-berlin.de%2Fde%2Fpublikationen%2Fforesight-studie-digitale-arbeitswelt%2Fat\\_download%2Fdownload&usg=AOvVaw19mAbLkfs](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwiQxe27mrbjAhXQ_CoKHYIRCNwQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.iit-berlin.de%2Fde%2Fpublikationen%2Fforesight-studie-digitale-arbeitswelt%2Fat_download%2Fdownload&usg=AOvVaw19mAbLkfs) (25.06.2019).
- Böhm, A. (2010). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Aufl., S. 475-485). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Bös, N. & Kuner, L. (2019). *Demokratie in Unternehmen. Alle Macht den Mitarbeitern?* Verfügbar unter: [https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/demokratie-in-unternehmen-wenn-das-mal-keine-falschen-erwartungen-weckt-16101912.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_0](https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/demokratie-in-unternehmen-wenn-das-mal-keine-falschen-erwartungen-weckt-16101912.html?printPagedArticle=true#pageIndex_0) (19.06.2019).
- Büttgen, M. & Kissel, P. (2013). Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding. In R. Stock-Homburg (Hrsg.). *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. überarb. und erw. Aufl., S. 107-124). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bergmann, F. (1977). *On Being Free*. Notre Dame & Indiana: University of Notre Dame Press.
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor.
- Bergmann, F. (o.J.). *New Work. New Culture*. Verfügbar unter: <http://newwork.global/deutsch/> (03.02.2019).
- Bergmann, F., & Friedland, S. (2007). *Neue Arbeit kompakt. Visionen einer selbstbestimmten Gesellschaft*. Freiamt: Arbor.
- Berndt, R., Altobelli, C. & Sander, M. (2005). *Internationales Marketing-Management* (3., überarb. und erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg, & New York: Springer.

- Boes, A., Kämpf, T., Gül, K., Langes, B., Lühr, T., Marrs, K. & Ziegler, A. (2016). Digitalisierung und "Wissensarbeit": Der Informationsraum als Fundament der Arbeitswelt der Zukunft. *Beilage zur Wochenzeitung: Das Parlament. Aus Politik und Zeitgeschichte. Arbeit und Digitalisierung* (vom 02. Mai 2016), S. 32-38.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage.
- Bungrad, W. & Antoni, C. (2007). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4., aktual. Aufl., S. 439-473). Bern: Hans Huber.
- Dettmers, J. & Clauß, E. (2018). Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In M. Janneck, & A. Hoppe (Hrsg.). *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 13-25). Berlin: Springer.
- Doll, N. (2017). *Der Sechs-Stunden-Arbeitstag hat nur einen Nachteil*. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article161365858/Der-Sechs-Stunden-Arbeitstag-hat-nur-einen-Nachteil.html> (10.07.2019).
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J. & Schabel, F. (2019). *HR-Report 2019: Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung*. Verfügbar unter: [http://www.ibeludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/Hays\\_Studie-HR-Report-2019\\_2.pdf](http://www.ibeludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/Hays_Studie-HR-Report-2019_2.pdf) (02.07.2019).
- Faust, M., Jauch, P., Brünenecke, K. & Deutschmann, C. (1999). *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München: Hampp.
- Flick, U. (2010a). Teil 2: Methodische Ziellinien und Designs qualitativ-psychologischer Studien: Triangulation. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 278-289). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Flick, U. (2010b). Teil 2: Methodologische Ziellinien und Designs qualitativ-psychologischer Studien: Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 395-407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Springer Fachmedien.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Funder, M. (1999). *Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen*. München, Mehring: Rainer Hampp.
- Haas, M. (2012). *Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierbarkeit und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen*. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/70196> (12.06.2019).

- Hackl, B., Hasebrook, J. & Gerpott, F. (2016). *Ich war noch niemals in New Work. Studie zur Zukunft der Arbeitswelt*. Verfügbar unter: <https://www.detecon.com/drupal/sites/default/files/2018-09/hrimpulsgeberdeteconnewworkstudieergebnisse-160214121002.pdf> (29.06.2019).
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeit. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995). Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. *Zeitschrift für Soziologie*, 24, 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996). Restrukturierung von Unternehmen - Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In B. Lutz, M. Hartmann, & H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.). *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie (Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien", 1, S. 195-223)*. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Zum Verhältnis von Arbeit und Technik bei Industrie 4.0. *Beilage zur Wochenzeitung: Das Parlament. Aus Politik und Zeitgeschichte. Arbeit und Digitalisierung* (vom 02. Mai 2016), S. 10-16.
- Hornung, S. (2018). *Frithjof Bergmann: "Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig"*. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-akteuller-new-work-debatte\\_80\\_467516.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-akteuller-new-work-debatte_80_467516.html) (08.07.2019).
- Huber, T. & Rauch, C. (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Verfügbar unter: [https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie\\_generation\\_y\\_signium.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf) (03.07.2019).
- Institut DGB-Index Gute Arbeit. (2018). *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2018*. Verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++2710716a-e72f-11e8-891f-52540088cada> (03.07.2019).
- Kühl, S. (2015a). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kühl, S. (2015b). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kühl, S. (2015c). Wie demokratisch können Unternehmen sein? *wirtschaft + weiterbildung* (vom o.T. Juni 2015), 18-24.
- Kals, E. & Gallenmüller-Roschmann, J. (2017). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Kompakt*. (3. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Kannig, U. & Staufenbiel, T. (2012). Teams in Organisationen. In U. Kannig, & T. Staufenbiel (Hrsg.). *Organisationspsychologie* (S. 265-289). Göttingen, u. a.: Hogrefe.

- Kiegelmann, M. (2010). Teil 2: Methodologische Ziellinien und Designs qualitativ-psychologischer Studien: Ethik. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitativer Forschung in der Psychologie* (S. 382-394). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Kirchler, E. & Schrott, A. (2011). Entscheidungen. In E. Kirchler (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl, S. 509-603). Wien: Facultas WUV.
- Kochinka, A. (2010). Teil 3: Erhebung: Beobachtung. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 449-461). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Kontio, C. (2015). *Demokratie in Unternehmen: Wenn Mitarbeiter den Chef auswählen*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/zukunft-der-arbeit/demokratie-in-unternehmen-wenn-mitarbeiter-den-chef-auswaehlen/11106968-all.html> (18.05.2019).
- Krüger, C. (2008). *Mitarbeiterbeteiligung. Unternehmensfinanzierung und Mitarbeitermotivation*. Köln: Bank-Verlag Medien.
- Kramer, J. & Boevsky, I. (2011). Mitarbeiterbeteiligung und Kooperation als Qualitätsmerkmal. In M. Allgeier (Hrsg.). *Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee* (S. 53-73). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Kruse, P. (2015). Die Mitarbeiter müssen wissen, worauf sie sich einlassen. *Personalwirtschaft*, 4, 20-22.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lezius, M. (2006). Mitarbeiterbeteiligung als Motor für Deutschlands Familienunternehmen. In ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.). *Zeitgespräch. Mehr Mitarbeiterbeteiligung an Betrieben?* (Wirtschaftsdienst - Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 2, S. 85-88). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Möller, I. (2000). Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)*, 33, 565-582.
- Mayring, P. (2010). Teil 2: Methodologische Ziellinien und Designs qualitativ-psychologischer Studien: Design. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 225-237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). Teil 3: Erhebung: Interviews. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 423-435). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Pein, M. (2018). Alternative Gehaltsmodelle: New Work, New Pay? *managerSeminare* (vom o.T. September 2018), S. 20-26.

- Rump, J. & Eilers, S. (2017). Trends und Entwicklungen im Kontext von New Work. Zur Sinnfrage in der modernen Arbeitswelt. In W. Jochmann, I. Böckenholdt, & S. Diestel (Hrsg.). *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.
- Schmitz, S. (2018). Holocracy. Schöne neue Arbeitswelt - das demokratische Unternehmen. In W. Ternès, & C.-D. Wilke (Hrsg.). *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten* (S. 183-197). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schragl, C. (2018). Markus Stelzmann - Der Regisseur. In TechnoKontakte (Hrsg.). *Innenansichten III. Konstruktive Rebellen, Künstler, Philosophen: Unternehmer haben viele Gesichter* (S. 77-82). Wien: TechnoKontakte Veranstaltungs-GmbH.
- Schreier, M. (2010). Teil 2: Methodologische Ziellinien und Designs qualitativ-psychologischer Studien: Fallauswahl. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238-251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien.
- Schreier, M. (2013a). Teil II - Qualitative Methoden. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhoff (Hrsg.). *Forschungsmethoden* (2. Aufl., S. 185-284). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin.
- Schreier, M. (2013b). Teil III - Mixed Methods. In W. Hussey, M. Schreier, & G. Echterhoff (Hrsg.). *Forschungsmethoden* (2. Aufl., S. 285-310). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin.
- Siedenberg, S. (2017). *Marc Stoffel: Chef per Stimmzettel*. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/2017/44/marc-stoffel-umantis-softwareunternehmen-schweiz-demokratie/komplettansicht> (21.05.2019).
- Simon, F. (2018). *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Sisson, K. (2000). *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*. Verfügbar unter: <http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/00/ef0029en.pdf> (03.07.2019).
- Sparks, A. (2006). *Corporate Democracy: What its is, what it isn', and what it should be*. Verfügbar unter: <http://www.mnat.com/files/39.pdf> (28.06.2019).
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte -Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.
- Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M. & Welp, I. (2013). The future starts today, not tomorrow: How future focus promotes organizational citizenship behaviors. *Human Relations*, 66, 829-856.

- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Göransson, S. & Öhrming, J. (2008). Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22, 111-129.
- TELE. (o.J.a). *TELE Organisation*. Verfügbar unter: <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/organisation/#welche-prozesse-gibt-es-bei-tele> (25.05.2019).
- TELE. (o.J.b). *Simply Open*. Verfügbar unter: <https://www.tele-online.com/simply-open/> (25.05.2019).
- T-Systems. (2016). *Lighthouse begeistert Kunden - Lighthouse. Einfach. Machen*. Verfügbar unter: [https://www.t-systems.com/blob/453004/62fe017e0ff004aa8722296857d124dc/DL\\_Lighthouse\\_2016\\_VWNL.pdf](https://www.t-systems.com/blob/453004/62fe017e0ff004aa8722296857d124dc/DL_Lighthouse_2016_VWNL.pdf) (27.04.2019).
- Vollmer, L. & Poppenborg, M. (2018). Was Sie über New Work wissen sollten. In A. Ternès, & C.-D. Wilke (Hrsg.). *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten* (S. 21-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wüstner, K. (2006). *Arbeitswelt und Organisation. Ein interdisziplinärer Ansatz*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, W. (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 270-281.
- Weber, W. (2001). *Threats to and Prospects for Organization Democracy Research*. Verfügbar unter: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.583.7994&rep=rep1&type=pdf> (04.07.2019).
- Weinert, A. (2015). *Organisations- und Personalpsychologie* (6., neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Welp, I., Tumasjan, A. & Theurer, C. (2015). Der Blick der Managementforschung. In T. Sattelberger, I. Welp & A. Boes (Hrsg.). *Das Demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 77-91). Freiburg, München: Haufe-Lexware.
- XING SE. (o. J.). *Die wichtigsten Informationen zum Wettbewerb*. Verfügbar unter: <https://newworkaward.xing.com/wettbewerb/> (08.07.2019).



# Anhang

## Auszug aus dem Codierleitfaden

Kategorien	Codes aus dem Text	Interview
<b>Mythos: Obsoletwerden der Führungskräfte</b>	keine Firma ohne Chef	F
	FK bündeln Wissen	A
	Nur Rollenumbenennung	D
	Jemand muss die Verantwortung haben	E, F
	Es braucht eine Ansprechperson	C, F, G
	BVW hat fachliches Weisungsrecht	C, E
	BVW für Kennzahlen verantwortlich	C
	normale Führungskräfte/Chefs/Respektperson	C
	Keine Hierarchien, aber Verantwortlichkeiten	C, E, F
	Ohne Führung geht's nicht / wäre eine Lüge	A, F
	BVW koordiniert Arbeitsabläufe und -Auslastung	C, E
	klingt nach außen hin schön	F
	Führung notwendig	A, C
	Große Orgas brauchen Führung	A
	Führung ja, Hierarchie nein	A, F
	FK als Coach, Moderator, Facilitator	A, B, F
	Führung neu interpretieren	A, G
Diener des Teams	A, B	
<b>Eskalation nach oben vs. keine Entscheidungen</b>	Projekte eingeschlafen	C, D, E
	Stillegung	D, E, G
	Oben schnelle Entscheidung	G
	FK's begünstigen Eskalation	G
	Communities aufgelöst	G
	oft keine Entscheidungen	E, F, G
	keine Eskalationswege mehr	B
Themen werden geschoben	F	
<b>Geschwindigkeit adé?</b>	wirtschaft. Prüfmechanismen	B
	Durchlauf der Systeme	B
	viele Wege führen nach Rom	C
	Entscheidungswege kurz, aber trotzdem gut durchdenken	E
	flexibel + schnell	F, G
	schnell, wenn es muss	C, D, E
	längere Prozesse nachhaltiger	C, E
	schnell: Einstellungen, Feste, Umbau	D
	bei manchem schnell, bei manchem langsam	C, D, E
	keine Änderung der Flexibilität	E
	viel zu lange / totdiskutieren	F, G
	lähmende Diskussionen	C, E, F, G
	Entscheidungen dauern länger	C, D, E, F
	weitreichende Entscheidungen lange (Quartal)	D, F
	mühsam	D, G
	Experiment Wahl gescheitert	G
	schnelle Entscheidungen in Teams	A, B, G
Team Lead Wahl für alle zu lähmend	G	
Konzept Wahl zu starr (Rohrkrepierer)	G	
politische Themen brauchen länger	C, F	

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Die im Rahmen der Arbeit ausgewerteten Daten habe ich weder erfunden noch gefälscht. Sie wurden wie dokumentiert eigenständig erhoben bzw. mir aus zuverlässiger und nachvollziehbar kenntlich gemachter Quelle für diese Neu- oder Reanalyse zur Verfügung gestellt. Ich verpflichte mich, die Originaldaten dem Erstgutachter auf Rückfrage für einen Zeitraum von fünf Jahren ab Abgabedatum zugänglich zu halten.

München, 15.07.2019

*Katharina Schleich*