



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Verfügungsrechte in neuen Organisationen“

verfasst von / submitted by

Michaela Bauer, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

## **Danksagung**

*Zunächst möchte ich mich bei Herrn o.Univ.-Prof. Mag. Dr. Vetschera für die Betreuung meiner Masterarbeit bedanken. Dank seiner herausragenden Expertise konnte er mir immer wieder hilfreiche Anregungen und konstruktive Kritik geben. Vielen Dank für Ihre Geduld und Ihre wertvollen Hinweise.*

*Ein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern der Unternehmen Tele Haase Steuergeräte GesmbH und Benedict GmbH, die an den Interviews teilgenommen und so einen wichtigen Teil zu dieser Arbeit beigetragen haben.*

*Meinen Eltern, meinen Großeltern und meiner Schwester Christine möchte ich danken, dass sie mich während meiner gesamten Studienzeit sowohl finanziell als auch mental unterstützt haben. Besonderer Dank gilt meiner Mutter Ingrid, die mir immer den Rücken freigehalten hat, damit ich mich auf mein Studium und die Erstellung dieser Arbeit konzentrieren konnte.*

*Bedanken möchte ich mich auch bei meinem Freund Daniel, der stets ein Ohr für meine Sorgen hatte und mich immer wieder ermutigt und motiviert hat. Vielen Dank für deinen emotionalen Rückhalt!*

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	5
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>6</b>
1.1. Relevanz der Studie und Forschungsfrage .....	6
1.2. Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>10</b>
2.1. Der Wandel von Organisationsstrukturen .....	10
2.1.1. Kritische Betrachtung der Hierarchie .....	10
2.1.2. Market Pull und Technology Push Theory .....	12
2.1.3. Verändertes Bild der Mitarbeiter .....	13
2.2. Die wesentlichen Unterschiede zwischen neuen Organisationsformen und hierarchisch geführten Organisationen .....	15
2.2.1. Konfiguration .....	15
2.2.2. Delegation .....	25
2.2.3. Formalisierung .....	30
2.2.4. Spezialisierung .....	32
2.2.5. Koordination .....	35
2.3. Das Semco System .....	37
2.3.1. Umstrukturierung des Unternehmens .....	37
2.3.2. Wichtige Veränderungen .....	39
2.4. Die neue Institutionenökonomik .....	41
2.4.1. Theorie der Verfügungsrechte .....	43
2.4.2. Verfügungsrechte in einer klassischen Organisation .....	47
2.4.3. Verfügungsrechte in einer neuen Organisation .....	50
<b>3. Empirische Untersuchung</b> .....	<b>62</b>
3.1. Präsentation der Unternehmen .....	63
3.1.1. Die Tele Haase Steuergeräte GesmbH .....	63
3.1.2. Benedict GmbH .....	67
3.2. Ergebnisse .....	69
3.2.1. Hypothese 1 .....	69
3.2.2. Hypothese 2 .....	80
3.2.3. Hypothese 3 .....	84
3.2.4. Hypothese 4 .....	86
3.2.5. Hypothese 5 .....	89

3.2.6. Hypothese 6 .....	92
3.2.7. Hypothese 7 .....	94
3.2.8. Hypothese 8 .....	95
3.2.9. Hypothese 9 .....	106
3.2.10. Hypothese 10 .....	112
3.2.11. Hypothese 11 .....	116
<b>4. Conclusio</b> .....	<b>117</b>
Literaturverzeichnis .....	124
Anhang .....	133
Zusammenfassung .....	133
Abstract .....	134
Fragebogen Geschäftsführer .....	135
Fragebogen Mitarbeiter .....	139
Lebenslauf .....	144

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gallup Engagement Index 2015 .....	6
Abbildung 2: Einliniensystem mit Fayolscher Brücke .....	16
Abbildung 3: Mehrliniensystem.....	17
Abbildung 4: pyramidenförmige Struktur .....	17
Abbildung 5: Matrixorganisation .....	19
Abbildung 6: Hierarchie und Heterarchie.....	22
Abbildung 7: Teamorientierte Aufbauorganisation.....	23
Abbildung 8: Vergleich hierarchische und teamorientierte Struktur .....	24
Abbildung 9: strukturelle Koordinationsinstrumente.....	35
Abbildung 10: Wandel der Organisationsstruktur von Semco.....	38
Abbildung 11: Prozessstruktur Tele.....	64
Abbildung 12: Organigramm Benedict.....	68
Abbildung 13: Wissensweitergabe Tele und Benedict.....	72
Abbildung 14: Wissensnutzung Tele und Benedict.....	89
Abbildung 15: kurz- und langfristige Ideen Tele und Benedict.....	93
Abbildung 16: Gestaltungsspielraum Tele und Benedict .....	96
Abbildung 17: Kontrolle Tele und Benedict.....	98
Abbildung 18: Verantwortung bei Tele und Benedict.....	100
Abbildung 19: Ausbildungsniveau Tele.....	113
Abbildung 20: Ausbildungsniveau Benedict.....	115

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgaben der Gremien bei Tele .....	65
Tabelle 2: Anweisungen Tele und Benedict.....	71
Tabelle 3: Entscheidungssituationen Tele und Benedict .....	79
Tabelle 4: Ergebnisse Hypothese 2.....	84
Tabelle 5: Umsatzzahlen Tele und Benedict .....	94
Tabelle 6: Lob, Anerkennung, Feedback Tele und Benedict .....	103
Tabelle 7: Unterschiede Motivationsfaktoren Tele und Benedict.....	106
Tabelle 8: Identifikation der Mitarbeiter.....	111
Tabelle 9: bestätigte und nicht bestätigte Hypothesen .....	117

# 1. Einleitung

Die Einleitung dient einer kurzen Einführung in das Forschungsthema. Die Relevanz der Studie wird verdeutlicht und die Forschungsfrage präsentiert. Anschließend wird auf den Aufbau dieser Masterarbeit eingegangen.

## 1.1. Relevanz der Studie und Forschungsfrage

*In einem hierarchischen Unternehmen wäre es unvorstellbar, das Schicksal des Unternehmens in die Hände der Mitarbeiter zu legen – in manchen neuen Organisationsstrukturen wird dies aber verwirklicht (Semler, 1993).*

In den letzten Jahren wurde vermehrt deutlich, dass die klassisch hierarchische Organisationsform nicht mehr optimal ist. Im Zusammenhang mit dem Bedarf nach neuen Organisationsformen wird häufig der Gallup Engagement Index erwähnt. Es handelt sich hierbei um eine jährliche Studie, die das Engagement von Mitarbeitern untersucht. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisse aus dem Jahr 2015, welche verdeutlichen, dass max. 32% der Mitarbeiter eine hohe Bindung an ihre Organisation verspüren (siehe Abbildung 1) (Gallup GmbH, 2015):

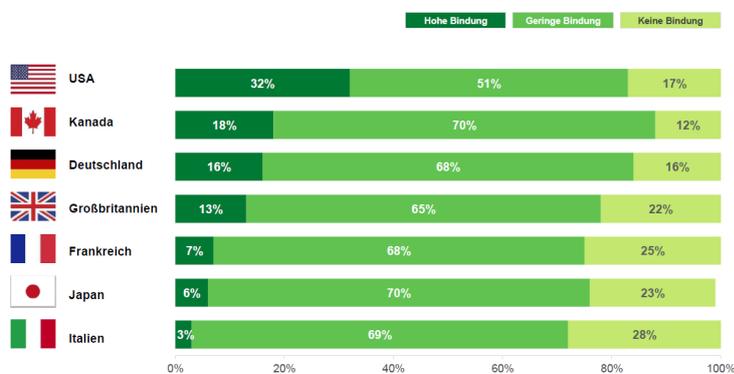


Abbildung 1: Gallup Engagement Index 2015 (Gallup GmbH, 2015)

Eine geringe Bindung an ein Unternehmen empfinden Mitarbeiter, wenn sie sich beispielsweise nicht weiterentwickeln können, ihre Meinung nicht gefragt ist, sie keine Anerkennung erhalten oder ihre Talente nicht gefördert werden. Die genannten Faktoren hängen sehr vom Führungsverhalten der Vorgesetzten und der Unternehmensstruktur ab. In streng hierarchisch geführten Unternehmen können diese Bedürfnisse in der Regel nicht so gut befriedigt werden (Gallup GmbH, 2015).

Eine aktuelle Studie der TU München hat ergeben, dass sich in etwa zwei Drittel der befragten Personen ein demokratischeres Unternehmen wünschen (TU München, 2015). Vermehrte Mitbestimmung ist nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Unternehmen als positiv zu bewerten – Studien aus Europa und den USA haben ergeben, dass die Lebenserwartung und die Krisenbeständigkeit von demokratischen Unternehmen deutlich höher sind als diejenige von „klassischen“ Organisationen (Oberrauber, 2015).

Einar Thorsrud und Fred Emery haben bereits im Jahr 1964 erkannt, dass Mitarbeiter nicht als ein fremdbestimmtes, passives Verfügungsobjekt betrachtet werden sollten, sondern als selbst- und mitbestimmende Individuen. Die beiden haben das Modell selbststeuernder Gruppen aufgestellt. Es handelt sich hierbei um eine Form der Demokratie am Arbeitsplatz, wobei fast alle Führungsfunktionen (Zielsetzung, Planung, Entscheidungen, Koordination) auf die Mitarbeiter übertragen werden – ein Vorgesetzter wird im Extremfall dabei überflüssig. Das in Norwegen und Schweden durchgeführte (Feld-) Experiment hat gezeigt, dass durch die Zurverfügungstellung von Informationen und der vermehrten Übertragung von Verfügungsrechten das Engagement der Mitarbeiter bezüglich des Gruppenzieles gesteigert werden kann. Es konnte sowohl die Produktivität der Mitarbeiter als auch die Qualität der Produkte verbessert werden. Durch das Fehlen eines Vorgesetzten und der vermehrten Übertragung von Entscheidungsrechten an die Mitarbeiter wurde die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt der Mitarbeiter verbessert und die Mitarbeiterzufriedenheit konnte gesteigert werden (Bihl, 1973).

Auch Cable und FitzRoy haben in ihren Untersuchungen in den Jahren 1972-1976 festgestellt, dass Unternehmen, in denen die Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen partizipieren können, effizienter und profitabler sind als Unternehmen, in denen den Mitarbeitern eine derartige Partizipation nicht ermöglicht wird. Des Weiteren haben sie festgestellt, dass sich eine Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter positiv auf deren Produktivität auswirkt. Dies konnte auch in der Studie von FitzRoy und Kraft in den Jahren 1977-1979 bestätigt werden – es konnte ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter und deren Produktivität festgestellt werden. Mithilfe der Studie von Hart und Hübler in den Jahren 1984-1985 konnte herausgefunden werden, dass Mitarbeiter, welche an Entscheidungen partizipieren und am Gewinn beteiligt sind, weniger häufig den

Arbeitsplatz wechseln – die Fluktuationsquote in derartigen Unternehmen ist niedriger (Backes-Gellner, Rosemarie, Schröer, & Wolff, 2002).

Mithilfe der genannten Studien wurde einerseits gezeigt, dass ein Bedarf nach einem veränderten Führungsverhalten bzw. nach neuen Organisationsformen besteht und andererseits wurde deutlich, dass die Übertragung von Verfügungsrechten (also die Übertragung von Entscheidungskompetenzen) einen vielfältigen positiven Einfluss auf Mitarbeiter und Unternehmen hat.

Die vorliegende Masterarbeit stellt eine Verbindung zwischen diesen beiden Aspekten her – der Wandel von Organisationsstrukturen wird in Verbindung mit der Theorie der Verfügungsrechte betrachtet.

Im Vordergrund dieser Arbeit steht folgende Forschungsfrage:

*Was ändert sich aus Sicht der Theorie der Verfügungsrechte in neuen Organisationen?*

Diese Fragestellung wird sowohl aus theoretischer als auch empirischer Perspektive betrachtet.

## **1.2. Aufbau der Arbeit**

Der erste Teil der Arbeit beinhaltet eine umfangreiche Literaturrecherche. Zu Beginn werden drei Aspekte vorgestellt, welche zu einem Wandel von Organisationsstrukturen geführt haben. Anschließend wird, mithilfe der fünf Strukturvariablen, auf die wesentlichen Unterschiede neuer Organisationsformen im Vergleich zu hierarchisch geführten Organisationen eingegangen. Danach wird ein Beispiel für ein neuartiges Organisationskonzept vorgestellt.

Nachfolgend wird auf die neue Institutionenökonomik eingegangen und die Theorie der Verfügungsrechte detailliert behandelt. Die Unterschiede von Verfügungsrechtsstrukturen in klassischen und in neuen Organisationen werden klar aufgezeigt. Aus den diesbezüglichen Erläuterungen wurden elf Hypothesen aufgestellt, welche mithilfe einer empirischen Untersuchung, in Form von teilstrukturierten qualitativen Interviews überprüft wurden.

Die empirische Untersuchung und deren Ergebnisse werden, in Verbindung mit der Theorie, im empirischen Teil dieser Arbeit präsentiert.

Das Conclusio rundet die Arbeit ab. Es beinhaltet eine Übersicht über die bestätigten und nicht bestätigten Hypothesen sowie eine Zusammenfassung aller gewonnenen Erkenntnisse. Darüber hinaus enthält es Anregungen für weitere Forschungen auf diesem Gebiet.

*Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten wurde in dieser Arbeit stets die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind damit sowohl Frauen als auch Männer gemeint.*

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1. Der Wandel von Organisationsstrukturen**

Zu Beginn dieser Arbeit wird erläutert warum es überhaupt zu einem Wandel von Organisationsstrukturen gekommen ist. Zu diesem Zweck werden drei Aspekte vorgestellt, die diesen Wandel ausgelöst haben.

#### **2.1.1. Kritische Betrachtung der Hierarchie**

Der Begriff „Hierarchie“ ist bereits sehr alt und bezog sich im Mittelalter zunächst auf die religiöse bzw. kirchliche Herrschaftsordnung (Dettloff, 1979). Durch die Analyse der Bürokratie von Max Weber wurde die Hierarchie zu einem Thema der Organisationsgestaltung (Deeg, Weibler, & Küpers, 2010). Eine Bürokratie zeichnet sich, so Weber, dadurch aus, dass jedes Mitglied einer Organisation einen fixen Aufgabenbereich mit klar definierten Zuständigkeiten zugewiesen bekommt. Mitglieder auf unteren Ebenen werden dabei von Mitgliedern auf höheren Ebenen beaufsichtigt bzw. kontrolliert - die einzelnen Elemente der Organisation sind durch eine Über- bzw. Unterordnung miteinander verbunden bzw. besteht eine Hierarchie von Vorgesetzten, wobei höhere Instanzen in der Regel höhere Qualifikationen aufweisen. Sowohl die Aufgabenerfüllung als auch der Kommunikationsweg erfolgen, in einem bürokratischen Unternehmen, nach schriftlich festgelegten Normen bzw. Regeln. Alle Vorgänge (Kommunikation z.B. unter Kollegen, getroffene Entscheidungen...) sollen, um eine Kontrollierbarkeit zu gewährleisten, schriftlich festgehalten werden und diese Schriftstücke bzw. Akten müssen für eine gewisse Zeit aufbewahrt werden (Kieser & Ebers, 2006). Dieses Vorgehen wurde immer mehr als flexibilitätshemmend wahrgenommen und moderne Organisationen nehmen aus diesem Grund immer mehr Abstand vom streng bürokratischen Aufbau des Unternehmens – beispielsweise ist in neuen Organisationen die informelle Kommunikation nicht nur erlaubt sondern sogar erwünscht.

Tritt ein neuer Mitarbeiter in ein hierarchisches Unternehmen ein, wartet in der Regel bereits ein festgelegter Verantwortungs- bzw. Entscheidungsbereich auf ihn. Man spricht in diesem Fall von einer einseitigen Form der Integration eines Individuums in die Organisation. Es wird sozusagen nur der Mitarbeiter an die Organisation angepasst und es wird dabei kaum Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse genommen – der Mitarbeiter wird in vorgefertigte Strukturen eingeführt (Deeg, Weibler, & Küpers,

2010). Im Laufe der vergangenen Jahre hat man immer mehr erkannt, dass dieses Vorgehen nicht unbedingt ideal ist. Ein Grund hierfür ist beispielsweise das später beschriebene „veränderte Bild der Mitarbeiter“. Man ist sich heutzutage darüber bewusst, dass es wichtig ist, auf den Mitarbeiter einzugehen und ihm einen Aufgabenbereich zur Verfügung zu stellen, wo er seine vielfältigen Fähigkeiten einsetzen kann. Er soll die Möglichkeit bekommen, sein Wissen in mehreren Bereichen einzusetzen und dies ist in einem klassischen, hierarchischen Unternehmen nicht oder nur sehr begrenzt möglich.

In einem klassisch geführten Unternehmen ist jeder Mitarbeiter für einen relativ kleinen Aufgabenbereich verantwortlich und die zu erledigenden Aufgaben können routinemäßig bearbeitet werden (Schuler, 1997). Dies ist unproblematisch solange es sich um eine stabile Umwelt handelt. Doch sobald sich ein Unternehmen in einer dynamischen Umwelt befindet, ist eine hierarchische Struktur alles andere als vorteilhaft. In einer dynamischen Umwelt ist es notwendig, dass sich das Unternehmen rasch an veränderte Bedingungen anpassen und flexibel agieren kann. Durch die Starrheit des hierarchischen Aufbaus wird dies erschwert bzw. sogar verhindert und kann äußerst negative Konsequenzen für das Unternehmen haben. In einer dynamischen Umwelt ist es wichtig, dass Entscheidungen rasch getroffen werden können. Hierfür ist notwendig, dass Entscheidungen dort getroffen werden wo sie anfallen und nicht zunächst an obere Stellen weitergeleitet werden müssen (beim Business Process Reengineering ist dies auch der Fall) (Schuler, 1997).

Werden Entscheidungen direkt dort getroffen wo sie anfallen, hat dies auch den Vorteil, dass eine Informationsüberflutung des Managements vermieden werden kann. In einem klassisch hierarchischen Unternehmen kommt es häufig zu einer Informationsüberflutung des Managements und dies ist keineswegs wünschenswert, da so in vielen Fällen keine optimalen Entscheidungen getroffen werden. In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit ist es unumgänglich Kosten-, Qualitäts- und Zeitvorteile gegenüber seinen Konkurrenten zu haben und diesen Faktoren kann besser entsprochen werden, wenn Entscheidungen von denjenigen getroffen werden, die in dem speziellen Bereich das benötigte Fachwissen haben und nicht von denjenigen, die in der Hierarchie am weitesten oben sind. Man hat also erkannt, dass es von der gewohnten Entscheidungscentralisation zu einer Entscheidungsdezentralisation kommen soll (Holtbrügge, 2001). Dies kann

beispielsweise, wie später noch genauer erläutert wird, auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens stärken (Hübbe, 2011).

### **2.1.2. Market Pull und Technology Push Theory**

Die sogenannte „Market Pull Theory“ geht davon aus, dass es aufgrund der veränderten Marktnachfrage zu einem organisatorischen Wandel gekommen ist. Früher wurde der Fokus auf die Massenproduktion gelegt – dieses Konzept ließ eine hierarchische Organisationsstruktur zu, da alles vorhersehbar und im Vorhinein geregelt werden konnte. Heutzutage fertigen Unternehmen jedoch, aufgrund der diesbezüglichen Nachfrage, vermehrt differenzierte bzw. individualisierte Produkte an. Unternehmen müssen daher vermehrt auf individuelle Kundenwünsche eingehen und somit auch ihre Produktpalette vergrößern bzw. eine Variantenvielfalt anbieten. Viele Situationen sind somit im Vorhinein nicht absehbar bzw. regelbar (Kühl, 1998). Um dennoch schnell auf die individuellen Kundenwünsche reagieren zu können, muss von bürokratischen bzw. hierarchischen Umwegen Abstand genommen werden. Es bleibt in vielen Situationen keine Zeit die oberen Ebenen zu befragen und erst dann eine Entscheidung zu treffen. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter eigenständig agieren können und das Management nur bei wirklich wichtigen Dingen miteinbezogen wird - es ist notwendig, dass dem Mitarbeiter mehr Verantwortung und Vertrauen zugestanden wird (Reindl, 2012).

Die „Technology Push Theory“ geht davon aus, dass die Entwicklungen im Bereich der Informations- bzw. Kommunikationstechnologien zu einer Revolution in diesem Segment geführt haben und dies ein Grund für den organisatorischen Wandel ist. Aufgrund der genannten Technologien ist es möglich, dass immer mehr Mitarbeiter, die in verschiedenen Bereichen arbeiten, an Entscheidungsprozessen teilnehmen und sich untereinander abstimmen können. Informationen bzw. auch Wissen können auf einfache Art und Weise miteinander ausgetauscht werden und der Mitarbeiter kann einen besseren Einblick in die Geschehnisse erlangen bzw. kann er besser miteinbezogen werden – die Partizipation der Mitarbeiter kann somit vereinfacht werden (Kühl, 1998). Des Weiteren trägt die Informationstechnologie dazu bei, dass Informationen direkt und ungefiltert bei derjenigen Person ankommen für die sie bestimmt sind. Früher mussten Informationen einen langen Weg (zur Unternehmensspitze) zurücklegen und wurden auf diesem Weg häufig verdünnt bzw. verfälscht. Darüber hinaus können aus diesem Grund Entscheidungen schneller

getroffen werden, da man sich schnell mit den verschiedenen Ebenen austauschen kann (Fink & Ploder, 2006). Natürlich könnte man auch sagen, dass die Entwicklungen in diesem Bereich eine bessere Kontrolle der Mitarbeiter ermöglicht haben – das Management könnte beispielsweise die Informationstechnologie dazu nutzen ihre Mitarbeiter im Sinne eines „Big Brothers“ zu überwachen. Des Weiteren könnte die IT auch dem Management dabei helfen Informationen besser zu verarbeiten und aufgrund dessen dann effiziente Entscheidungen zu treffen. Im Rahmen dieser Arbeit ist davon auszugehen, dass die Informations- und Kommunikationstechnologien in neuen Organisationen quasi zum Wohle der Mitarbeiter eingesetzt werden und man sie eher dazu verwendet um Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen.

### **2.1.3. Verändertes Bild der Mitarbeiter**

Ein weiterer Punkt, der dazu geführt hat, dass eine Hierarchie keine optimale Organisationsform mehr ist, ist die Tatsache, dass Mitarbeiter eine immer höhere Qualifikation vorweisen. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass ihre Ansprüche an die Tätigkeit steigen (Holtbrügge, 2001) - sie möchten beispielsweise eine größere Verantwortung übernehmen und ein breites Aufgabenfeld zugesprochen bekommen (Kratzheller, 1997). Dies ist in klassischen Organisationsformen nicht bzw. nur schwer realisierbar, da hier nur gewisse Mitarbeiter viel Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse haben. Netzwerkartige bzw. flache Strukturen, welche im Laufe der Arbeit noch genauer erläutert werden, ermöglichen, dass den gestiegenen Ansprüchen der Mitarbeiter entsprochen werden kann (Holtbrügge, 2001).

Wichtig zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang die X, Y – Theorie nach McGregor, in der es um zwei verschiedene Menschenbilder geht.

Die X-Theorie sieht den Mitarbeiter als arbeits- und verantwortungsscheu, wenig ehrgeizig und träge an. Damit der Mitarbeiter überhaupt einen produktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert, bedarf es in diesem Fall (nach Meinung der Führungskräfte) einer straffen Führung mit starker Kontrolle und Sanktionen. Dieses Vorgehen führt wiederum dazu, dass die Mitarbeiter tatsächlich keine Möglichkeit haben Eigeninitiative zu entwickeln und daher gehen sie passiv den Anweisungen nach. Es handelt sich also um einen Kreislauf bzw. um eine sich selbst erfüllende Prophezeiung – die Führungskraft hat ein negatives Bild von den Mitarbeitern und

handelt dementsprechend. Die Mitarbeiter wiederum werden von diesem straffen Führungsverhalten demotiviert und legen eine dementsprechende Haltung an den Tag (Kühn, Platte, & Wottawa, 2006).

Die Y-Theorie stellt das Gegenstück der X-Theorie dar. Hier geht man davon aus, dass der Mitarbeiter Verantwortung übernehmen möchte, diszipliniert ist und sich auch selbst kontrollieren kann. Die Übernahme von Verantwortung führt zu einer Motivationssteigerung und zur Zufriedenheit des Mitarbeiters. Zu diesem Zweck wird dem Mitarbeiter ein Handlungsspielraum gewährt und er hat die Möglichkeit zur Selbstkontrolle. Durch dieses Vorgehen zeigen die Mitarbeiter viel Engagement, Kreativität und Initiative. Darüber hinaus können sie sich in diesem Fall viel besser mit dem Unternehmen identifizieren. Auch hier liegt der schon erwähnte Kreislauf bzw. die sich selbst erfüllende Prophezeiung vor – wenn eine Führungskraft ein positives Bild von ihren Mitarbeitern hat und ihnen mehr zutraut, hat dies positive Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter (Kühn, Platte, & Wottawa, 2006).

In klassischen Organisationen existiert eher das Menschenbild der Theorie X – in neuen Organisationen wird vermehrt versucht das Menschenbild der Theorie Y zu implementieren. Hierfür werden die Prinzipien der Demokratisierung bzw. der Partizipation der Mitarbeiter umgesetzt.

Für ein demokratisches Unternehmen bzw. für die Partizipation der Mitarbeiter ist es beispielsweise wichtig, dass den Mitarbeitern vielfältige Unternehmensinformationen zur Verfügung stehen. So wird gewährleistet, dass sie sich als involviertes Mitglied der Organisation fühlen und auch motiviert werden eigene Initiativen einzubringen. Werden die Ideen von einigen anderen Mitgliedern der Organisation als gut befunden, werden diese auch umgesetzt. Ein weiterer Ansatz ist die Selbstbestimmung der Mitarbeiter über die Höhe ihres Gehaltes. Die Gehälter aller Mitarbeiter werden in einem derartigen Unternehmen offengelegt, was zu realistischen Gehaltswünschen führen soll – realistisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter keine „utopischen“ Gehaltswünsche äußern werden, da jeder weiß wie viel der Andere verdient und wo man sich selbst einordnen kann. Auch können Mitarbeiter in solchen Unternehmen häufig eigenständig über ihre Anwesenheit und Urlaubstage bestimmen. Dies soll den Mitarbeitern vermitteln, dass man ihnen vertraut und man weiß, dass man nicht alles genau vorgeben muss. Des Weiteren wird in demokratischen Unternehmen häufig

gemeinschaftlich über die Einstellung oder auch Entlassung von Mitarbeitern entschieden. Auch dies soll dazu beitragen, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben an wichtigen Entscheidungen partizipieren zu können und sich somit als wertvolles Mitglied der Organisation fühlen. Darüber hinaus erfolgt die Kontrolle in einem demokratischen Unternehmen nicht mehr durch die Führungsebene, sondern die Mitarbeiter kontrollieren sich gegenseitig. Diese Tatsache verdeutlicht, dass man sich auf die Mitarbeiter verlässt und eine Kontrolle von „oben“ nicht mehr nötig ist (Rose, 2015).

Im folgenden Abschnitt werden detailliert die wesentlichen Unterschiede zwischen neuen Organisationsformen und hierarchisch geführten Organisationen erläutert.

## **2.2. Die wesentlichen Unterschiede zwischen neuen Organisationsformen und hierarchisch geführten Organisationen**

Die Unterschiede neuer Organisationsstrukturen zu klassischen Organisationsstrukturen werden nachfolgend anhand der fünf Strukturvariablen (Konfiguration, Delegation, Formalisierung, Spezialisierung und Koordination) verdeutlicht (Kieser & Kubicek, 1992).

### **2.2.1. Konfiguration**

Die Konfiguration bildet die äußere Gestalt einer Organisation und kann in Form eines Organigramms abgebildet werden (Scherer & Pietsch, 2007). Ein Organigramm stellt die Aufbauorganisation (Beschreibung von Positionen, Funktionen und Kommunikationsbeziehungen) eines Unternehmens dar (Bergmann & Daub, 2008).

Abgebildet wird, mithilfe des Organigramms, das sogenannte Leitungssystem. Hierunter versteht man die Regelung bezüglich der Anordnungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Einheiten einer Organisation (Mohr, 1977). Es regelt somit die Unter- und Überordnungsverhältnisse und dies kann in klassischen Unternehmen beispielsweise durch die beiden Grundformen der hierarchischen Koordination, dem Ein- und Mehrliniensystem, erfolgen (Schulte-Zurhausen, 2014). Hierarchische Unternehmen bevorzugen derartige eindimensionale Organisationsformen, da ihr Konzept innerhalb dieser Systeme sehr gut realisierbar ist (Dannenbergh, 2001) – beispielsweise sind eine klare Kompetenzverteilung, eine starke Entscheidungscentralisation sowie eine gute

Kontrolle möglich (Bogumil & Jann, 2009). In einem Einliniensystem erhalten alle untergeordneten Stellen von einer einzigen übergeordneten Stelle Anweisungen und jeder Untergebene schuldet sozusagen nur einer übergeordneten Stelle Rechenschaft (Scherer & Pietsch, 2007). Der Kommunikations- bzw. Informationsfluss entspricht in einem Einliniensystem den hierarchischen Wegen bzw. den Weisungsbefugnissen und es gibt eine klare Trennung von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben (siehe Delegation). Der hierarchische Kommunikationsfluss ist keineswegs effizient, da es nicht möglich ist schnelle Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus werden Informationen auf ihrem langen Weg häufig „gesiebt“ und so können in vielen Fällen keine qualifizierten Entscheidungen getroffen werden (Mohr, 1977).

Den Ansatz einer Lösung bietet zwar hierbei die sogenannte Fayolsche Brücke – bei genau spezifizierten Fällen können sich Stellen auf der gleichen Ebene direkt miteinander absprechen und anschließend die höheren Instanzen darüber informieren (Scherer & Pietsch, 2007) – doch neue Organisationen nehmen dennoch Abstand von dieser klassisch hierarchisch strukturierten Form. Ein Grund hierfür ist auch, dass in einem solchen System häufig Entscheidungen von jemanden getroffen werden, der nicht über das notwendige Fachwissen verfügt und darüber hinaus kommt es hier oftmals zu einer Überforderung der Unternehmensspitze (Ringlstetter, 1997). Abbildung 2 stellt ein klassisches Einliniensystem mit einer Fayolschen Brücke dar. Ganz klar geht hier hervor, dass ein hierarchisches System von einem dominanten Zentrum aus gelenkt wird (Mildenberger, 2013) und dies führt, wie bereits erwähnt, zu einer Starrheit bzw. Inflexibilität (Bergmann & Daub, 2008).

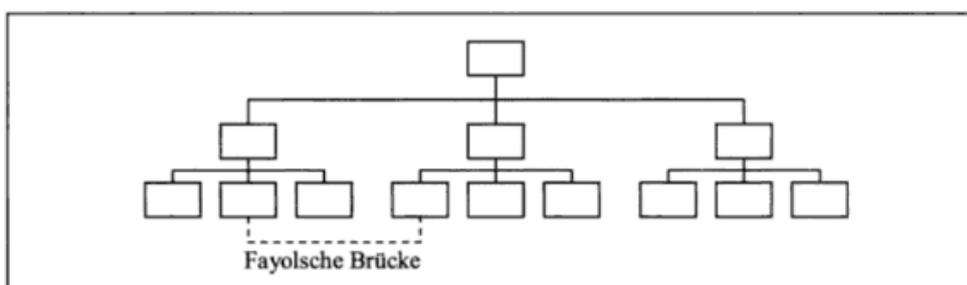


Abbildung 2: Einliniensystem mit Fayolscher Brücke (Scherer & Pietsch, 2007, S. 168)

Auch das Mehrliniensystem gehört zu den eindimensionalen Organisationsformen, wobei hier die Stellen bzw. die Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte haben (Schulte-Zurhausen, 2014). Die Vorgesetzten sind auf bestimmte Gebiete spezialisiert und dies verhindert in gewisser Weise eine Überforderung bzw. Überlastung – sie sind nur für die jeweiligen Fachgebiete zuständig (Ringlstetter, 1997). Mehrere Vorgesetzte haben zwar den Vorteil, dass einem Mitarbeiter mehrere, unterschiedliche Aufgaben übertragen werden können, jedoch ist es für den Mitarbeiter nicht immer einfach Weisungen von mehreren Vorgesetzten entgegenzunehmen, da es in manchen Fällen zu Weisungskonflikten kommen kann (Strunz & Dorsch, 2001). Im Mehrliniensystem ist es aber möglich, dass Entscheidungen schneller getroffen werden können, da die Kommunikationswege verkürzt werden – es müssen nicht mehr alle Hierarchiestufen durchlaufen werden. Dies führt auch dazu, dass diese Organisationsform flexibler ist als das Einliniensystem (Ringlstetter, 1997). Abbildung 3 verdeutlicht die Struktur eines Mehrliniensystems.

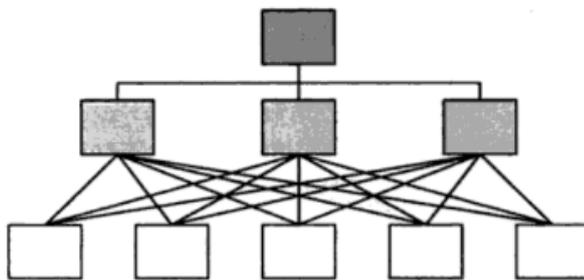


Abbildung 3: Mehrliniensystem (Strunz & Dorsch, 2001, S. 75)

Sowohl das Ein- als auch das Mehrliniensystem ergeben, durch ihr hierarchisch gegliedertes Stellengefüge, eine pyramidenförmige Struktur, wobei die Ranghöhe eines Individuums ausschlaggebend für dessen Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse ist – je weiter oben eine Person in der Pyramide ist, desto mehr Befugnisse hat sie und desto höher ist ihr Status (Mangler, 2010). Abbildung 4 verdeutlicht die pyramidenförmige Struktur.

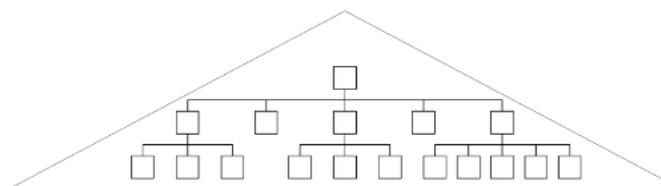


Abbildung 4: pyramidenförmige Struktur (Mangler, 2010, S. 154)

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass einige Unternehmen mit einem pyramidenförmigen Aufbau immerhin eine beratende Demokratie praktizieren. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter ihre Ansichten und Ideen der Unternehmensspitze mitteilen können und auch sollen, doch die endgültige Entscheidung wird trotzdem von ganz oben getroffen (Semler, 1993). Es haben also natürlich auch hierarchische Unternehmen gewisse Ansätze, wie sie ihre Mitarbeiter besser in das Geschehen einbinden möchten, doch sind diese nicht so weitläufig wie solche von neuen Organisationen.

Verfügt ein Unternehmen über viele Hierarchiestufen (= große Leitungstiefe) und somit über eine kleine Leitungsspanne (= Anzahl der Einheiten, die einer übergeordneten Stelle unmittelbar unterstellt sind) (Bogumil & Jann, 2009) so spricht man von einer steilen Konfiguration (Scherer & Pietsch, 2007). In einer steilen Konfiguration, welche vorwiegend in klassischen Organisationen vorhanden ist, ist also die hierarchische Struktur sehr ausgeprägt - sowohl das Kontroll-, das Autoritäts- als auch das Kommunikationssystem ist hierarchisch strukturiert (Maas, 1990). Die kleine Leitungsspanne trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter gut überwacht bzw. kontrolliert werden können (Bogumil & Jann, 2009). Die Nachteile einer steilen Konfiguration wurden bereits beschrieben – die Informationen werden aufgrund der vielen Ebenen gefiltert oder sogar verfälscht (Schulte-Zurhausen, 2014) und die langen Wege führen zu einer Inflexibilität. Eine steile Konfiguration ist dementsprechend nur für eine stabile Umwelt geeignet (Dannenbergh, 2001).

Man kann die beschriebene Struktur auch als eine mechanistische Struktur bezeichnen. Unternehmen mit einer mechanistischen Struktur verfügen über eine hohe Anzahl von Hierarchieebenen und die Linienautorität ist, wie bereits beschrieben, klar vertikal. Auch die Kommunikation ist streng vertikal und informelle Beziehungen bzw. Interaktionen zwischen den Abteilungen sind eher selten. Der Führungsstil ist als autokratisch (strikte Trennung von Ausführung und Entscheidung) zu bezeichnen und das Wissen ist eher auf der Unternehmensspitze konzentriert (Macharzina & Wolf, 2008). Eine solche Struktur eignet sich für die Bewältigung von Aufgaben, welche sich stets wiederholen bzw. immer gleich bleiben, da sie sehr starr ist (Thiebes, 2012).

Neue Organisationen bevorzugen, im Gegensatz zu klassischen Organisationen, mehrdimensionale Organisationsformen (Dannenbergh, 2001), wie beispielsweise

Matrixsysteme, da diese das Anliegen haben sich von den streng pyramidenförmigen Strukturtypen zu verabschieden (Schulte-Zurhausen, 2014). Nachfolgend wird kurz auf die Matrixorganisation eingegangen:

Unter einer Matrixorganisation versteht man im Allgemeinen eine cross-funktionale Organisationsform, welche die verschiedenen Mitarbeiter und Abteilungen besser verknüpfen soll. Bei einer Matrixorganisation kommt es zu einem „Übereinanderlegen“ von zwei verschiedenen organisationalen Prinzipien. Es kann beispielsweise eine Hierarchie nach Objekten (= Geschäftsbereichsorganisation; der Absatzbereich wird nach Objekten unterteilt z.B. nach Regionen, Produkt- oder Kundengruppen (Ermert, 2001)) und gleichzeitig eine Strukturierung nach Verrichtungen (= funktionale Organisation; Gliederung z.B. in Beschaffung, Produktion und Absatz (Jones & Bouncken, 2008)) vorliegen (Wohlwender, 2014). Nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies:

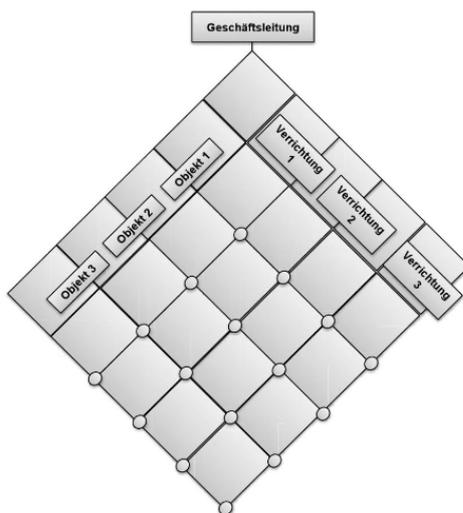


Abbildung 5: Matrixorganisation (Wohlwender, 2014, S. 97)

Jeder Mitarbeiter (in der Abbildung ist jeder Knotenpunkt als ein Mitarbeiter zu verstehen) hat in einer Matrixorganisation zwei weisungsbefugte Vorgesetzte. Der Vorteil einer Matrixorganisation ergibt sich daraus, dass gleichzeitig zwei Zielsystemen gefolgt werden kann. Darüber hinaus soll es zu einer Verbesserung der Kommunikation und der Koordination von Zielen kommen. Die Verteilung von Informationen und das Treffen von Entscheidungen soll beschleunigt werden. Nachteile können Kompetenzkonflikte und Unsicherheiten in Bezug auf die Mehrfachunterstellung sein (Wohlwender, 2014).

Eine Konfiguration, welche von den Strukturen einer Matrixorganisation unterstützt wird, ist die Adhokratie nach Mintzberg (Kasper, 2013). Die Konfiguration der Adhokratie zeichnet sich dadurch aus, dass es keine eindeutige Kompetenzabgrenzung, keine formale Machtverteilung und keine klaren Strategievorgaben von oben gibt. Im Gegensatz zu einer klassischen Organisation sind hier die Befugnisse betreffend Entscheidungen auf alle Mitglieder der Organisation verteilt und soll von denjenigen getroffen werden, die diesbezüglich über das größte Wissen verfügen. Die Entscheidungsfindung beruht daher nicht mehr, wie traditionell üblich, auf den Machtbefugnissen, sondern auf dem Fachwissen. Durch die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse auf die ganze Organisation kommt es dazu, dass es keinen Unterschied mehr zwischen der strategischen Spitze und der restlichen Struktur gibt (Kasper, 2013). *Bedenken muss man beim Konzept der Adhokratie, dass es sich hierbei um ein „extremes Beispiel“ handelt, welches in diesem Ausmaß in der Realität vermutlich nicht vorzufinden ist. Es soll aber verdeutlichen, mit welchen Ansätzen neue Organisationen arbeiten.*

Die Adhokratie hat eine organische Struktur, welche das Gegenteil zu der bereits beschriebenen mechanistischen Struktur darstellt. Eine organische Organisationsstruktur ist diejenige, die sich an eine dynamische Umwelt flexibel anpassen kann, da sie sich durch eine Selbstorganisation (siehe Kapitel Koordination) mit vernetzten Strukturen und einer dezentralen, flachen Organisation auszeichnet. Die Kommunikation erfolgt hier informell (Thiebes, 2012) und eine Interaktion zwischen den verschiedenen Abteilungen findet sehr häufig statt (Macharzina & Wolf, 2008). Das Menschenbild entspricht, der bereits beschriebenen, Theorie Y – das Wissen ist auf allen Ebenen anzutreffen und der Mitarbeiter ist in diesem Fall auch ein „Mitdenker“ bzw. „Mitentscheider“. Er wird durch seine Selbstverwirklichung motiviert und die Kontrolle erfolgt nicht durch einen Vorgesetzten, sondern durch den Mitarbeiter selbst bzw. seinen Kollegen (Kühn, Platte, & Wottawa, 2006). In einer organischen Struktur kann der Führungsstil als demokratisch (Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse miteinbezogen) angesehen werden (Macharzina & Wolf, 2008).

Aus diesen Erläuterungen geht klar hervor, dass eine organische Organisationsstruktur, welche den Gegensatz zu bürokratischen Strukturen bildet (Maas, 1990), für die derzeitigen Marktverhältnisse (z.B. schnelle Marktentwicklung

und hohe Umweltdynamik) die geeignetere Form ist. Unternehmen sollten großen Wert auf derartig flexible Strukturen legen, damit sie sich stets anpassen und wettbewerbsfähig bleiben können (Kühn, Platte, & Wottawa, 2006) .

Im Allgemeinen tendieren neue Organisationen eher zu einer flachen Konfiguration. Dies bedeutet, dass es wenig Hierarchiestufen und eine große Leitungsspanne gibt. In der Regel bestehen in derartigen Organisationen vermehrt direkte Kontakte innerhalb der Organisation und der Vorgesetzte wird nur bei wirklich wichtigen Dingen einbezogen (Hagen, 2009). Des Weiteren kommt es in solch flachen Organisationen vermehrt zu Gruppenentscheidungen, welche vielfältige Vorteile, aber auch Nachteile, mit sich bringen (Schulte-Zurhausen, 2014). Auf die Thematik der Gruppenentscheidungen wird im Laufe der Arbeit noch näher eingegangen.

In flachen Organisationen wird viel Wert auf einen gewissen Grad an Autonomie und Selbstverantwortung gelegt (Kühl, 1998). Im Extremfall tätigt die Unternehmensspitze keine exakten Handlungsanweisungen mehr, sondern definiert nur noch allgemeine Ziele (Hesch, 1997). Den Mitarbeitern muss hierfür ein großes Maß an Vertrauen entgegengebracht werden und diese Entwicklung kann man als einen Übergang von einer Kontroll- zu einer Vertrauensorganisation beschreiben. Hierfür ist die Auswahl qualifizierter Mitarbeiter sehr wichtig, da diese in der Regel keine strenge Kontrolle benötigen (Schulte-Zurhausen, 2014). Die angesprochene Vorgehensweise steht klar im Gegensatz zu dem Ansatz von Taylor, wonach jede Handlung der Mitarbeiter durch das Management geplant und kontrolliert werden soll (Kühl, 1998). Es ist also ein deutliches Umdenken bzw. ein modernes Neudenken erkennbar. Dies muss natürlich auch ein wenig kritisch betrachtet werden, da man nicht immer davon ausgehen kann, dass dann wirklich alle Mitarbeiter im Sinne der Organisation handeln und keine Eigeninteressen verfolgen. Auf diese Problematik wird im Rahmen dieser Arbeit noch genauer eingegangen.

Ein Beispiel für eine flache Konfiguration sind Netzstrukturen. Die Organisationseinheiten werden nicht mehr in einem traditionellen Über- und Unterordnungsverhältnis dargestellt, sondern auf einer gleichberechtigten, nebeneinander liegenden Basis – man nimmt also Abstand von der klassisch, hierarchischen Baumstruktur (Bergmann & Daub, 2008). Den Mitarbeitern wird in einer Netzstruktur vermehrt der notwendige Raum für ihre Entfaltung und das Einsetzen ihres Wissens gegeben. Dies ist für neue Organisationen sehr wichtig, da

das Wissen seit dem 20. Jahrhundert als vierter, wichtiger Produktionsfaktor angesehen wird - jeder Mitarbeiter wird als ein wichtiger Informationshersteller und Wissensträger verstanden (Scheer, 2013). Ein Beispiel für eine netzwerkartige Struktur ist die Heterarchie. Wie bereits oben beschrieben wurde, existiert in einer derartigen Struktur kein klassisches Über- und Unterordnungsverhältnis (wie es beispielsweise in einem Mehrliniensystem der Fall ist) - die Einheiten befinden sich gleichberechtigt auf einer Ebene. Die Heterarchie kann als Gegenteil zu einer Hierarchie verstanden werden – es fehlen die dauerhaften Weisungsbefugnisse und das dominante Zentrum (Wagner, 2009). Sie setzt auf Selbststeuerung, Selbstabstimmung (siehe Koordination) und dezentrale Entscheidungen (Dentgen, 2016). In Bezug auf die Mitarbeiter sind sogenannte Allrounder gefragt. Job Rotation ist in solch einer Organisation ein wichtiges Prinzip und es kommt zu Mehrfachverantwortlichkeiten – siehe Kapitel Spezialisierung (Dannenberg, 2001). Nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Unterschied zwischen Hierarchie und Heterarchie:

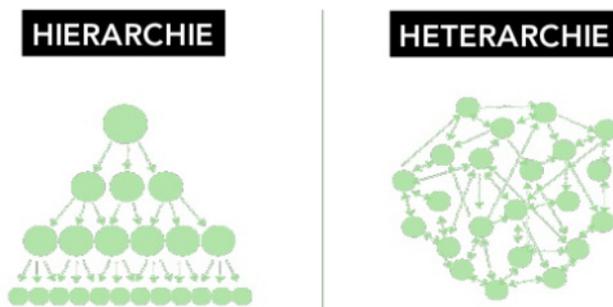


Abbildung 6: Hierarchie und Heterarchie (Hagen, 2013)

Aufgrund der genannten Tatsachen geht die organisationspsychologische Forschung davon aus, dass flache Strukturen einen positiven Einfluss auf die Einstellung, Motive und Leistungen der Mitarbeiter haben - sie werden besser in das Unternehmen integriert und können ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auf vielfältige Art und Weise einbringen (Frieling, Müller, Bernard, & Bigalk, 2006). Neben diesen Vorteil existieren jedoch auch folgende Nachteile:

Hervorzuheben ist, dass in einer flachen Konfiguration, aufgrund des Wegfalls vieler Ebenen, die klassischen Karrieremöglichkeiten nicht mehr existieren. Es ist also nicht mehr möglich, die klassische Karriereleiter zu erklimmen und dies heißen nicht alle Mitarbeiter gut. Einigen ist es sehr wichtig, im Laufe ihres Berufslebens immer „weiter hinauf zu kommen“ und diese Personen könnten das Unternehmen verlassen um wo

anders den Weg der klassischen Karriereleiter gehen zu können. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass das Unternehmen durchaus qualifiziertes Personal verliert (Schulte-Zurhausen, 2014).

Darüber hinaus kann es vorkommen, dass nicht alle Mitarbeiter mit dem gewährten Freiraum, dem größeren Aufgaben- und Verantwortungsbereich umgehen können. Einige fühlen sich überfordert, desorientiert und sehnen sich nach der gewohnten Führung und Stabilität - auch hier besteht die Gefahr, dass qualifiziertes Personal das Unternehmen verlässt (Schulte-Zurhausen, 2014). Andererseits kann es aber auch, aufgrund der verringerten Kontrolle, dazu kommen, dass Mitarbeiter ihren Freiraum zu ihrem eigenen Vorteil nutzen und nicht zum Wohle des Unternehmens agieren – es besteht beispielsweise die Gefahr von Betrug und Unterschlagung (Schulte-Zurhausen, 2014). Trotz des Wissens über die Nachteile einer flachen Konfiguration werden derartige Organisationsformen dennoch eingeführt, da man, wie bereits erwähnt, unbürokratischer, demokratischer und ein Verständnis für das neue Menschenbild zeigen möchte (Dannenber, 2001).

Auch die teamorientierte Aufbauorganisation ist ein Beispiel für eine Struktur, welche sich von dem herkömmlichen hierarchischen Aufbau verabschiedet. Solch eine teamorientierte Aufbauorganisation kann folgender Maßen (hier am Beispiel eines Autohauses) abgebildet werden (Allani & Sandforth-Linder, 2014):

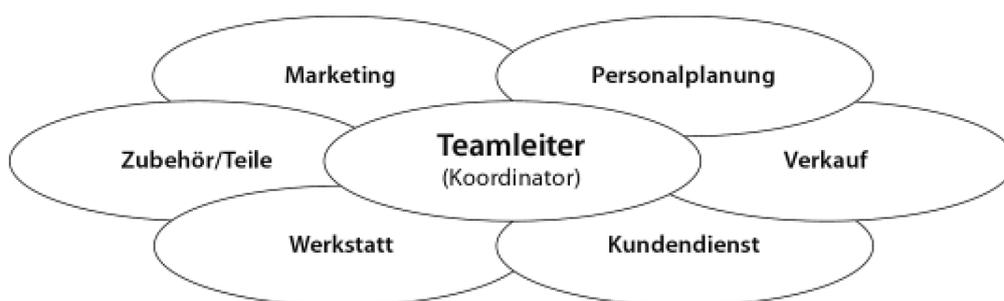


Abbildung 7: Teamorientierte Aufbauorganisation (Allani & Sandforth-Linder, 2014)

Bei einer teamorientierten Aufbauorganisation werden die Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse auf Teams aufgeteilt (Mangler, 2010). Wie mithilfe der Abbildung 7 verdeutlicht wird, existieren in dieser Aufbauorganisation keine Hierarchieebenen und somit auch keine eindeutigen Weisungsbefugnisse. Auch hier wird, durch die Möglichkeit der Mitentscheidung und -bestimmung die Motivation der

Mitarbeiter erhöht und durch den Austausch mehrerer Personen kommt es in der Regel zu einem kreativeren Denkprozess (Schulte-Zurhausen, 2014). Das Wissen der Mitarbeiter kann so gut eingesetzt werden und hat schlussendlich auch einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Scheer, 2013) .

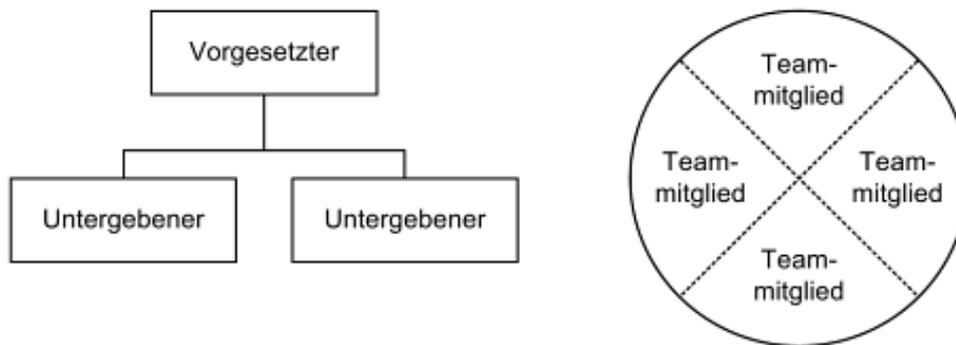


Abbildung 8: Vergleich hierarchische und teamorientierte Struktur (Mangler, 2010)

Bei der Darstellung der teamorientierten Struktur mithilfe eines Kreises (Abbildung 8) soll verdeutlicht werden, dass sich alle Mitglieder sozusagen auf einer Ebene befinden und es keine eindeutigen Über- und Unterordnungsbeziehungen gibt. Eine derartige Struktur ermöglicht, dass komplexe Aufgabenstellungen gemeinsam bestmöglich bewältigt werden, da Wissen und Erfahrung in vielfältiger Art und Weise miteinander ausgetauscht und kombiniert werden können. Dies trägt auch wiederum zu einer Begünstigung von Innovationen bei, da man durch den Austausch auf Ideen kommen kann, auf die eine Einzelperson nie gekommen wäre. Die Teamorganisation wird auch dem Prinzip der Demokratisierung des Arbeitslebens gerecht, da sie unter anderem die Mitsprache und eine Entscheidungsdezentralisation unterstützt (Mangler, 2010).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass neue Organisationen die Intention haben sich von der klassischen, hierarchischen Aufbauorganisation zu verabschieden. Es wurden bereits vielerlei Ansätze entwickelt, die in unterschiedlichem Ausmaß von neuen Organisationen in die Realität umgesetzt werden. Das Hauptziel dabei liegt darin, Mitarbeiter besser in das Unternehmen einzubinden und sie auch bei wichtigen Entscheidungen um ihre Meinung zu fragen. Dieses Kapitel hat bereits einige weitere Strukturvariablen angesprochen, welche in den folgenden Abschnitten ausführlicher erläutert werden.

### **2.2.2. Delegation**

Unter der Delegation versteht man die Vergabe von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen von einer übergeordneten an eine untergeordnete Stelle (Köster, 2010). Wichtig ist hierbei die Abgrenzung der Delegation zu der Dezentralisierung und der Partizipation. Eine Dezentralisierung bedeutet, dass Entscheidungskompetenzen auf das gesamte Unternehmen verteilt sind. Wenn alle Instanzen delegieren, dann kann man die Delegation mit der Dezentralisierung gleichsetzen. Eine Partizipation bedeutet, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen werden – untergeordnete Einheiten beteiligen sich an den Entscheidungen von übergeordneten Einheiten. Hingegen dazu erhält bei der Delegation die untergeordnete Einheit die gesamte Entscheidungskompetenz (sie beteiligt sich also nicht nur, sondern kann die Entscheidung selbstständig treffen). Die Entscheidungskompetenz kann hierbei entweder an eine einzelne Person oder an eine Gruppe delegiert werden (Tarlatt, 2001).

In einem zentralistisch hierarchischen Unternehmen, in dem die Mehrheit aller Entscheidungen auf oberster Ebene getroffen wird, ist der Grad der Delegation sehr gering (Falter, 1995). In diesem Fall spricht man von einer Entscheidungscentralisation – die Entscheidungsbefugnisse sind in einem sehr konzentrierten Ausmaß auf den höheren Hierarchieebenen vorzufinden (Kieser & Ebers, 2006).

Natürlich delegieren auch in klassischen Unternehmen höhere Stellen gewisse Kompetenzen an ihnen untergeordnete Instanzen. Mehrheitlich beziehen sich diese Kompetenzen auf Routineaufgaben, doch auch Entscheidungen betreffend schwierigere Sachverhalte werden übertragen (Bergmann F. T., 1996). Die hierarchische Einordnung der betroffenen Personen spielt bei der Delegation eine große Rolle. So erhalten Individuen, die sich auf Ebenen befinden, die der höchsten Hierarchieebene sehr nahe sind, mehr Kompetenzen als solche, die hierarchisch gesehen sehr weit unten angesiedelt sind (David, 2015). In neuen Organisationen liegt keine derartige Unterscheidung vor – alle Mitarbeiter befinden sich auf einer Ebene und es wird darauf geachtet, dass nicht einige wenige mehr Kompetenzen übertragen bekommen als andere. Diesbezüglich existiert daher ein großer Unterschied zwischen traditionellen und neuen Organisationen.

Der Grad der Delegation nimmt in der Regel mit der Abflachung der Hierarchie zu (Falter, 1995). Kommt es zu einer umfangreichen Delegation von Entscheidungen auf untere Hierarchieebenen so spricht man, wie bereits oben erwähnt, von einer Entscheidungsdezentralisation (Kieser & Ebers, 2006). In neuen Organisationen liegt meist eine derartige Entscheidungsdezentralisation vor, da man beispielsweise aufgrund der immer höheren Qualifikation der Mitarbeiter und dem dadurch entstehenden erhöhten Anspruch an die Tätigkeit, die Mitarbeiter vermehrt in die Entscheidungsprozesse miteinbeziehen und ihnen mehr Verantwortung übertragen möchte (Falter, 1995).

In klassischen Organisationen kann es durchaus vorkommen, dass Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse nicht wirklich einbezogen werden. Beispielsweise dienen ausführende Stellen, neben der Ausführung von Aufgaben, (Instanzen treffen in der Regel Entscheidungen und erteilen den untergeordneten Stellen Weisungen bezüglich deren Durchführung (Kosiol, 1976) – siehe Konfiguration) nur der Weitergabe von Informationen an übergeordnete Stellen, da sie selbst nicht die Befugnis haben etwas zu entscheiden (Wedel, 2010). Dies kann zu Demotivation bzw. Frustration führen, da die Mitarbeiter das Gefühl vermittelt bekommen nicht einbezogen zu werden (Mohr, 1977).

Abgesehen von dem besseren Miteinbeziehen in Entscheidungsprozesse ist es in flachen Organisationen so, dass Entscheidungen vermehrt autonom von denjenigen getroffen werden, die über das benötigte Fachwissen verfügen (Dannenbergh, 2001) – dies führt dazu, dass auf Probleme schneller reagiert werden kann und das ist für eine dynamische Umwelt sehr praktisch (Hagen, 2009). Darüber hinaus führt ein hohes Maß an Delegation zu einer Entlastung der höheren Ebenen (Köster, 2010). Dies ist sehr wichtig, da ansonsten die Gefahr besteht, dass es zu einer Überforderung bzw. Überlastung kommt. Darüber hinaus wäre es den Akteuren auf übergeordneten Ebenen in manchen Fällen mitunter gar nicht möglich, auch aufgrund von fehlendem Wissen, alle Entscheidungen zu treffen und sind daher bereit untergeordneten Akteuren gewisse Freiheiten einzuräumen (David, 2015) .

Wie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt wurde, haben Organisationen die Möglichkeit die Entscheidungskompetenz an eine einzelne Person oder an eine Gruppe zu delegieren. Wird die Entscheidungskompetenz an eine einzelne Person übertragen, so handelt es sich hierbei um die Person, die über das Fachwissen bzw. die nötigen

Informationen verfügt. Die Entscheidung wird in diesem Fall von einer einzelnen Person getroffen. Möchte ein Unternehmen die Vorteile einer Gruppenentscheidung (welche nachfolgend beschrieben werden) nutzen, so ist es sinnvoll, wenn die Entscheidungskompetenz an ein Gremium übertragen wird.

Unter einem Gremium versteht man in weiterer Folge eine „Anzahl [von] Menschen, die sich bemühen, Entscheidungen vorzubereiten, sie evtl. gemeinsam zu treffen und sie [...] nach außen auch gemeinsam zu vertreten“ (Gassner, 2013, S. 164).

Der große Vorteil an einer gemeinsamen Entscheidungsfindung ist, dass die Entscheidung von mehreren Personen getragen wird und nicht wieder, wie in klassischen Organisationen oftmals der Fall, viele Mitarbeiter mit einer Entscheidung leben müssen, die sie selbst so nie getroffen hätten. Durch eine Entscheidungsdelegation an eine Gruppe können noch mehr Mitarbeiter involviert werden und sich gegenseitig beraten. Gremien sind aus diesem Grund eine gute Möglichkeit Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen und ihnen mehr Verantwortung zu übertragen – es wird nicht nur eine einzelne Person mit der Entscheidungskompetenz ausgestattet, sondern eine ganze Gruppe von Mitarbeitern (Chwolka, 2013).

Grundsätzlich gibt es zwei Gründe warum Entscheidungen an ein Gremium delegiert werden. Zum einen kann es sein, dass die Instanz, welche eigentlich die Entscheidung treffen sollte, keine Zeit dafür hat bzw. nicht möchte, dass durch die Entscheidungsfindung andere, wichtige Aufgaben vernachlässigt werden. Zum anderen kann es sein, dass sich die Instanz nicht in der Lage fühlt eine qualifizierte Entscheidung zu treffen, da ihr ganz einfach das nötige Wissen oder die entsprechende Erfahrung dazu fehlt (festzuhalten ist an dieser Stelle, dass die genannten Gründe auch gelten, wenn an Einzelpersonen delegiert wird) (Kaus, 1985).

Es gibt Gremien, die nur für eine einzige, sehr bedeutsame Entscheidung gebildet werden und es gibt Gremien, die eine dauerhafte Einrichtung darstellen, da sich ihre Mitglieder in regelmäßigen Abständen zusammensetzen und Entscheidungen treffen. In einem Unternehmen können daher mehrere Gremien existieren, welche jeweils unterschiedliche Aufgaben und Ziele haben. Ein Gremium könnte es zum Beispiel für den Bereich „Innovation“ geben. Der Zweck wäre hierbei etwa die Gestaltung neuer Produkte und das Ziel wäre die Steigerung des Unternehmenswertes. Ein solches

Gremium, welches sich aus mehreren Mitarbeitern zusammensetzt, soll gewährleisten, dass der Entscheidungsprozess innerhalb eines Unternehmens transparent und für alle nachvollziehbar ist. Darüber hinaus soll auf diese Weise ermöglicht werden, dass alle betroffenen Akteure in die Entscheidung eingebunden werden. Durch den Austausch von Informationen und Wissen mehrerer Beteiligter, aus verschiedenen Bereichen, erhofft sich das Unternehmen eine nachhaltige und gut getroffene Entscheidung (Kaus, 1985). Man ist also grundsätzlich der Meinung, dass die Chance einer optimalen Lösung bei einer gemeinsamen Ideenfindung erhöht wird (Schulte-Zurhausen, 2014) - in einer Gruppe kommt eine enorme unglaubliche Sammlung von Informationen und Erfahrungen zusammen und dadurch können mehrere Lösungsalternativen generiert und eine demokratische Entscheidung getroffen werden (Schwarz, 2007). Darüber hinaus kann es vorteilhaft sein, wenn ein unrealisierbarer Vorschlag gleich abgelehnt wird bzw. wenn die Individuen aufgrund der Gruppendiskussion angeregt werden ihren eigenen Standpunkt noch einmal zu überdenken (Schulte-Zurhausen, 2014). Auch wenn man an die Motivation bezüglich der Durchsetzung von getroffenen Entscheidungen denkt, ist diese höher, wenn involvierte Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt waren – den Mitarbeitern wird nicht einfach eine Entscheidung „aufs Auge gedrückt“, welche sie dann umsetzen müssen, sondern sie konnten im Vorhinein ihre diesbezügliche Meinung kundtun und mitbestimmen (Hautz, 2003).

Natürlich bringen Gruppenentscheidungen nicht nur Vorteile, sondern auch einige Nachteile mit sich. Die wichtigsten werden nachfolgend erläutert.

Ein nennenswerter Punkt ist die Tatsache, dass Gruppenentscheidungen in der Regel mehr Zeit in Anspruch nehmen als Einzelentscheidungen. Dies ist ein Resultat des Informationsaustausches vieler Individuen – Argumente müssen gegeneinander abgewogen und unterschiedliche Interessen und Meinungen müssen in gewisser Weise ausgeglichen werden um eine mehrheitliche Entscheidung treffen zu können (Laufer, 2009). Darüber hinaus kann es durch die Dominanz einzelner Personen dazu kommen, dass es zu einer Entscheidung kommt, die nicht optimal ist. Dies beruht auf der Tatsache, dass manche Individuen sehr bestimmend sind und andere ihre Meinung nicht nachdrücklich durchsetzen können – manche Individuen können überzeugender auftreten als andere und haben daher einen größeren Einfluss auf Gruppenentscheidungen bzw. können ihre Ansichten erfolgreicher kundtun. Ein

anderer Aspekt ist die Tatsache, dass in Gruppen ein gewisser Druck zur Konformität vorhanden ist (Kirchler & Schrott, 2003). Häufig ist es so, dass sich Menschen am Verhalten anderer orientieren und sich deren Meinung anschließen – sie möchten ein Teil der Gruppe sein und nicht durch eine andere Denkweise auffallen (Rieg, 2015). Man möchte das gute Klima innerhalb einer Gruppe nicht gefährden und aufgrund dessen versucht man Konflikten so gut es geht aus dem Weg zu gehen. Man möchte also eine Einheitlichkeit und einen Konsens erzielen (Scheuss, 2012), auch wenn dies in manchen Fällen bedeutet, dass man die eigene Meinung nicht kundtut, sondern sich einfach der Gruppenmeinung anschließt – das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit steht hier oftmals über dem Wunsch seine eigene Meinung durchzusetzen (Rieg, 2015). In diesem Fall kommt es zu einer Entscheidung, die vermutlich nicht die beste ist, da nicht jedes Mitglied sein Wissen, seine Erfahrungen und seine Meinung eingebracht hat. Ein weiterer Punkt ist die Tatsache, dass Gruppenentscheidungen meist risikoreicher sind als Einzelentscheidungen. Eine Erklärung hierfür ist die grundsätzliche Verantwortungsstreuung bei einer Gruppenentscheidung – es kann nicht ein Einzelner aus der Gruppe zur Verantwortung gezogen werden und das Resultat hieraus ist eine gewisse Sorglosigkeit der Individuen (Kupsch, 2013). Es entfällt also eine gewisse Hemmung gegenüber risikoreichen Entscheidungen, da die Gruppenmitglieder nicht damit rechnen müssen, dass sie persönlich die Konsequenzen der Entscheidung tragen müssen (auf die Problematik der Verantwortungsübernahme bei Gruppenentscheidungen wird im Laufe der Arbeit noch näher eingegangen). Darüber hinaus haben Personen, welche eine risikofreudigere Einstellung haben, in der Regel einen stärkeren Einfluss auf die Gruppe als eher zurückhaltende, risikoaverse Personen. Des Weiteren wird eine Risikobereitschaft in vielen Fällen als erstrebenswert aufgefasst und man möchte risikobereiter wirken als andere – auch dies führt dann im Endeffekt zu einer riskanteren Entscheidung (Fischer & Wiswede, 2009).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Gruppenentscheidungen natürlich grundsätzlich positiv zu bewerten sind, da sie die Demokratisierung eines Unternehmens fördern. Mitarbeiter können mithilfe von Gruppenentscheidungen in wichtige Entscheidungen involviert werden und ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Dem Unternehmen müssen jedoch auch die negativen Aspekte einer Gruppenentscheidung bewusst sein und es sollten gewisse Anreize gesetzt werden,

um zu gewährleisten, dass die Gruppenmitglieder auch die Konsequenzen ihres Handelns in ihre Entscheidungen miteinbeziehen – näheres dazu folgt im Kapitel „Verfügungsrechte in neuen Organisationen“.

### **2.2.3. Formalisierung**

Unter der Formalisierung, welche ein Merkmal der Bürokratisierung ist (Kieser & Kubicek, 1992), versteht man ganz allgemein das Ausmaß, in dem organisatorische Regeln und Kommunikationsbeziehungen in einem Unternehmen schriftlich fixiert sind (Münkhoff, 2013). Festgehalten werden derartige Regeln beispielsweise in Organisationshandbüchern, Organigrammen, Stellenbeschreibungen oder Richtlinien (Werner, 2004). Mithilfe einer Stellenbeschreibung können Aufgaben- und Kompetenzbereiche klar voneinander abgegrenzt werden, da die jeweiligen Pflichten, Aufgaben, Rechte und Verantwortlichkeiten eines Mitarbeiters genau geregelt sind (Papendieck, 2010). Auch werden in einer Stellenbeschreibung die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse geregelt und die über- und nachgeordneten Stellen definiert (Kieser & Kubicek, 1992).

Unter der Informationsflussformalisierung versteht man Regelungen betreffend der Formalisierung von Kommunikationsprozessen - es wird festgelegt welche Kommunikationsprozesse schriftlich erfolgen müssen. Dies ist gerade für traditionelle Unternehmen sehr wichtig, da die Formalisierung der Informationsflüsse vor allem Kontrollzwecken dienen soll und klassische Organisationen bekanntlich viel Wert auf Kontrolle legen (Kieser & Kubicek, 1992).

Derart schriftlich fixierte Regeln können in gewisser Weise das Verhalten der Mitarbeiter steuern und dies kann in manchen Situationen durchaus vorteilhaft sein (Werner, 2004). Beispielsweise ist es sinnvoll, wenn das Unternehmen über generelle, schriftlich fixierte Regeln für wiederkehrende Situationen verfügt. Dies vereinfacht den Unternehmensalltag, da man nicht jedes Mal erneut über eine geeignete Reaktion oder Entscheidung nachdenken muss. Auch in Bezug auf eine Urlaubs- oder Krankenvertretung ist es durchaus wichtig, dass ein einheitliches Vorgehen existiert, das jedem Mitarbeiter bekannt ist. Darüber hinaus kann es für einen neuen Mitarbeiter eine erhebliche Erleichterung darstellen, wenn er eine gewisse Orientierungshilfe in Form einer formalen Regelung zur Verfügung gestellt bekommt (Conrad & Lang, 1998).

Werden sehr viele Regeln formal festgelegt, so spricht man von einem hohen Formalisierungsgrad, welcher häufig in klassischen Unternehmen vorliegt. Ein hoher Formalisierungsgrad führt in der Regel zu starren Strukturen. Dies bedeutet, dass sich das Unternehmen in einer dynamischen Umwelt nicht gut anpassen kann. Das kann mitunter sehr schädlich sein, da es in manchen Situationen einfach notwendig ist, dass das Unternehmen flexibel auf veränderte Bedingungen reagieren kann (Wittig, 2005). Darüber hinaus hat ein hoher Formalisierungsgrad negative Auswirkungen auf die Entfaltung der Mitarbeiter, da ihnen innerhalb ihres Aufgabenbereiches nur ein sehr kleiner Ermessungsspielraum zugestanden wird (Maselli, 2013). Die Mitarbeiter können ihre Fähigkeiten innerhalb eines strengen Regelwerkes nicht vollständig ausüben und erledigen ihre Aufgaben nach Anweisung. Sie haben keine Anreize oder auch nicht die Möglichkeit eigene Ideen zu entwickeln beziehungsweise weiterzugeben. So kann es dazu kommen, dass dem Unternehmen Ideen bzw. Vorschläge entgehen, die mitunter positiv zum Unternehmenserfolg beitragen würden (Münkhoff, 2013). Ein Unternehmen sollte daher darauf achten, dass es zu keiner so genannten „Überorganisation“ kommt und stets ein gewisser Raum für eigenverantwortliches Arbeiten bleibt (Papendieck, 2010).

Neue Organisationsstrukturen, die flexibel agieren und das veränderte Bild der Mitarbeiter in ihren Unternehmensalltag integrieren möchten, weisen vermutlich einen niedrigeren Formalisierungsgrad auf als klassische Organisationen (Krystek, Redel, & Reppegather, 1997). Ein niedriger Formalisierungsgrad kann die Motivation der Mitarbeiter erhöhen, da ihnen ein größerer Spielraum für eigenverantwortliches Arbeiten gewährt wird (siehe Delegation). Die Mitarbeiter haben so die Möglichkeit bzw. den Anreiz neue Ideen zu entwickeln, die zum Unternehmenserfolg beitragen können (Staiger, 2008). Auch ist es in neuen Organisationen so, dass informelle Kommunikation erlaubt und erwünscht ist (Schuler, 1997). Dies ermöglicht einen effizienteren Wissensfluss (Staiger, 2008) bzw. wird dadurch die Kommunikationsstruktur verbessert - die Informationen müssen nicht mehr alle Hierarchieebenen durchlaufen (Krallmann, Frank, & Gronau, 2002) .

Neben der informellen Kommunikation gibt es in neuen Organisationen Ansätze die in gewisser Weise auf eine Stellenbeschreibung verzichten bzw. wo die Stellenbeschreibung nicht mehr ganz so strikt geregelt ist wie in klassischen

Organisationen. Dies hat ganz klar mit der Tatsache zu tun, dass Mitarbeiter in neuen Organisationen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in vielfältiger Art und Weise in das Unternehmen einbringen und es daher in vielen Fällen gar nicht möglich ist genau zu definieren was ein spezieller Mitarbeiter genau macht. Mitarbeiter arbeiten häufig in mehreren Bereichen gleichzeitig und ihr Aufgabenbereich kann sich auch wieder relativ rasch ändern (Rudow, 2004). Auch aufgrund dieser Tatsache ist davon auszugehen, dass es in neuen Organisationen einen geringeren Formalisierungsgrad gibt als in klassischen Organisationen. Dies entspricht auch dem Grundsatz, dass man den Mitarbeitern mehr Vertrauen (der geringe Formalisierungsgrad wird mit einem hohen Maß an Vertrauen kompensiert (Barthel & Hanft, 2011)) entgegen bringen möchte und nicht mehr so viel Wert auf die Kontrolle gelegt wird – aufgrund dessen muss dann auch nicht mehr so viel schriftlich festgehalten werden.

#### **2.2.4. Spezialisierung**

Die Spezialisierung einer Organisationsstruktur ergibt sich aus der Aufgaben- bzw. Arbeitsteilung. Ein hoher Spezialisierungsgrad bedeutet, dass die Komplexität bzw. der Umfang der Aufgaben kleiner wird – jeder Mitarbeiter ist für einen relativ klein abgesteckten Aufgabenbereich verantwortlich (Maas, 1990). Man ging bzw. geht teilweise immer noch davon aus, dass sich die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit erhöht, wenn sich jeder Mitarbeiter auf einen kleinen Arbeitsschritt konzentrieren kann. Darüber hinaus ermöglicht eine Spezialisierung eine eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten, da jeder Aufgabenbereich klar von den anderen getrennt ist (Kieser & Kubicek, 1992).

Ein hoher Spezialisierungsgrad führt in der Regel dazu, dass die Aufgaben routinemäßig erledigt werden und kaum abwechslungsreiche Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. In diesem Fall sind die Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter geringer, als wenn sie vielfältige, anspruchsvolle Aufgaben erledigen müssten (Maas, 1990). Man könnte hier auch davon ausgehen, dass durch die Monotonie der zu erledigenden Aufgaben die Konzentration mit der Zeit abnimmt und es häufiger zu Fehlern kommt (Kieser & Kubicek, 1992).

Klassisch hierarchische Unternehmen weisen in der Regel einen relativ hohen Spezialisierungsgrad auf. Ein Mitarbeiter ist hier meistens für einen kleinen

Aufgabenbereich verantwortlich und dies kann dazu führen, dass er seine Potenziale bzw. seine Fähigkeiten nicht vollständig einbringen kann. Dies ist schade, da in vielen Fällen das Wissen eines Mitarbeiters auch sehr hilfreich in anderen Bereichen sein könnte (Turnheim, 2013). Des Weiteren kann es schnell dazu kommen, dass der Mitarbeiter den Blick für den Gesamtzusammenhang seiner Arbeitsleistung verliert und dies führt zu einer geringeren Identifikation mit der Arbeit bzw. teilweise sogar zu einer völligen Entfremdung (Bergmann & Garrecht, 2008). Darüber hinaus ist es so, dass eine monotone Arbeit mit der Zeit eine Unzufriedenheit und Frustration erzeugt und einige Mitarbeiter schlussendlich das Unternehmen verlassen werden. Da eine hohe Fluktuationsquote mit hohen Kosten verbunden ist, sollte man versuchen es nicht so weit kommen zu lassen und den Mitarbeitern beispielsweise abwechslungsreichere Aufgaben überlassen (Kieser & Kubicek, 1992).

In neuen Organisationen ist man vermehrt darum bemüht zu vermeiden, dass die Mitarbeiter durch die Monotonie ihrer Aufgabenerledigung ihr Interesse und ihre Einsatzbereitschaft verlieren. Zu diesem Zweck wird ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum erweitert und im besten Fall wird versucht den Mitarbeiter bereichsübergreifend dort einzusetzen, wo sein Wissen bzw. seine Fähigkeiten gerade gebraucht werden (Rudow, 2004). Der gewährte Handlungsspielraum soll zur Motivationssteigerung beitragen und dies wiederum zu einer besseren Erledigung der Aufgaben. Dieser Ansatz steht im engen Zusammenhang mit dem Konzept der Humanisierung der Arbeit (Hesch, 1997) - man möchte den Mitarbeiter, auch aufgrund seiner immer höheren Qualifizierung, bestmöglich im Unternehmen einsetzen (Bergmann & Garrecht, 2008). Dies kann zwar in gewisser Weise als eine sehr instrumentale, aufgabenbezogene Sicht auf die Mitarbeiter verstanden werden, doch ist davon auszugehen, dass die Motivation und das Engagement des Mitarbeiters erhöht wird, wenn er seine Fähigkeiten vielfältig einsetzen kann und spürt, dass er ein wichtiges Mitglied der Organisation ist. Wenn die Potentiale nicht ausgeschöpft werden, kann es durchaus zu einer Unterforderung kommen, was sich wiederum negativ auf die Motivation und Zufriedenheit des Mitarbeiters auswirken könnte und somit auch einen negativen Effekt auf das Unternehmen hat. Es ist also davon auszugehen, dass eine Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums eines Mitarbeiters sowohl zum Wohle des Mitarbeiters, als auch zum Wohle des Unternehmens beiträgt.

In neuen Organisationen ist es vermehrt auch so, dass man sich von dem klassischen Bereichs- und Abteilungsdenken verabschiedet. Man will wegkommen von dem üblichen „Kästchendenken“ und den Mitarbeitern vermitteln, dass alle Aufgaben innerhalb einer Organisation ineinander greifen und aus diesem Grund auch als eine Einheit betrachtet werden sollten (Hoben, 1997).

Wichtige Konzepte sind in diesem Zusammenhang Job Enlargement und Job Enrichment (Bergmann & Garrecht, 2008).

Unter Job Enlargement (Arbeitsplatzerweiterung) versteht man die Verknüpfung von vorher getrennten Arbeitsschritten, welche in der Regel denselben „Schwierigkeitsgrad“ haben. Durch die Vergrößerung des Arbeitsumfanges soll vermieden werden, dass es zu der vorher beschriebenen Entfremdung und Monotonie kommt. Durch das Zusammenlegen von ursprünglich getrennten Arbeitsschritten (aufgrund der horizontalen Arbeitsteilung) wird also der Tätigkeitsspielraum des Mitarbeiters erweitert und die Spezialisierung wird verringert (Fecht & Unbehend, 2003).

Spricht man von Jobenrichment (Aufgabenbereicherung) so ist damit die vertikale Ausweitung des Arbeitsbereiches und des Arbeitsinhaltes gemeint (Nolte, 2006). Der Mitarbeiter bekommt in diesem Fall neue, anspruchsvollere und qualitativ hochwertigere Aufgaben zugewiesen. Sein Verantwortungsbereich wird vergrößert, da er neben den ausführenden Tätigkeiten auch planende, organisatorische und kontrollierende Aufgaben übertragen bekommt (Kühle, 2002). Auch dieses Konzept führt daher ganz klar zu einer Verringerung des Spezialisierungsgrades und erhöht in der Regel die Zufriedenheit der Mitarbeiter, da sie eine gestiegene Wichtigkeit im Unternehmen haben (Kluckow & Becker, 2011).

Aufgrund der verschiedenen Aspekte ist zusammenfassend davon auszugehen, dass neue Organisationen einen geringeren Spezialisierungsgrad aufweisen als klassische Organisationen. Sicherlich gibt es in gewisser Weise immer noch festgelegte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche aber sie werden vermutlich weitreichender sein als in klassischen Organisationen.

## 2.2.5. Koordination

Unter der Koordination wird die Abstimmung unterschiedlicher Tätigkeiten der Mitglieder einer Organisation verstanden (Leutelt, 2010). Eine derartige Abstimmung wird aufgrund der Arbeitsteilung notwendig – die einzelnen Beiträge der Mitglieder einer Organisation müssen koordiniert werden (Bergmann & Garrecht, 2008).

Die nachfolgende Grafik (Abbildung 9) verdeutlicht die, für diese Arbeit wichtigen, Koordinationsinstrumente innerhalb eines Unternehmens.

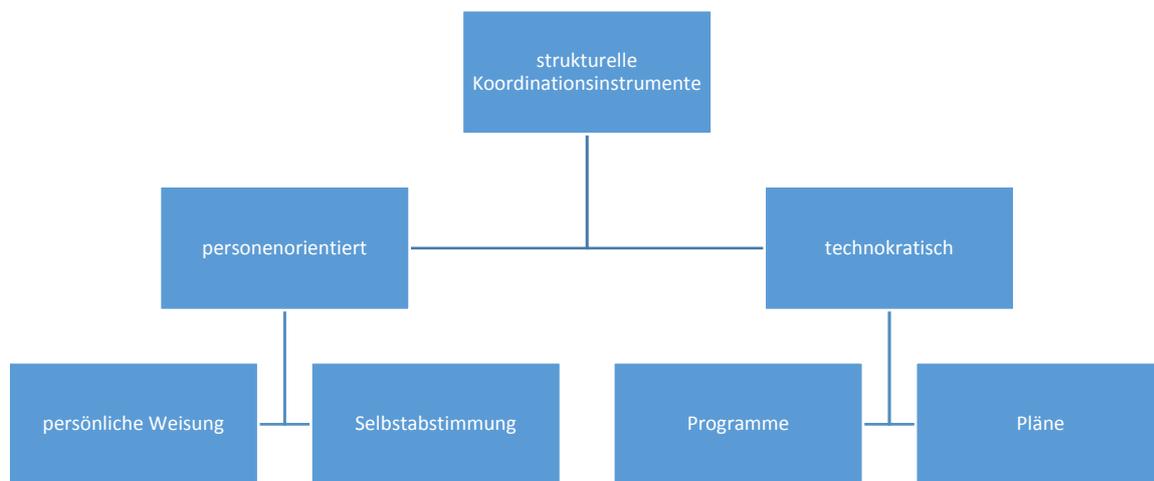


Abbildung 9:strukturelle Koordinationsinstrumente (eigene Darstellung auf Basis von (Bergmann & Garrecht, 2008, S. 35))

Eines der klassischen Koordinationsinstrumente hierarchischer Unternehmen ist die direkte, persönliche Weisung (Leutelt, 2010). Dies bedeutet, dass die hierarchisch übergeordnete Instanz der darunter liegenden Instanz Weisungen erteilt und so die Koordination, welche durch einen vertikalen Informationsfluss gezeichnet ist, durchgeführt wird (David, 2015). Die Koordination erfolgt also durch Vorgesetzte und kann entweder mündlich oder schriftlich erfolgen (Bergmann & Garrecht, 2008). Als positiver Aspekt wird in der Literatur die leichte Gestaltbarkeit genannt, da alle Grundsatzentscheidungen von einem Vorgesetzten getroffen werden. Dieser Vorteil ist jedoch äußerst kritisch zu betrachten, da es in diesem Fall schnell zu einer Überforderung bzw. Überlastung kommen kann und der Weisungsbefugte manchmal

nicht über das notwendige Wissen verfügt, um eine gute Entscheidung treffen zu können (David, 2015). Prinzipiell ist es so, dass der Mitarbeiter bei der Koordination durch direkte Weisung keine, bzw. nur sehr geringe Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräume hat (Bergmann & Garrecht, 2008). Um aber beispielsweise eine Überlastung der Vorgesetzten zu verhindern, wird auch in hierarchischen Unternehmen die Prinzipien der Delegation und Partizipation umgesetzt und so den Mitarbeitern ein gewisser Freiraum gewährt (David, 2015).

Eine weitere Möglichkeit für die Koordination in einem hierarchischen Unternehmen sind Programme. Es handelt sich hierbei um unbegrenzt gültige Regeln bzw. Handlungsrichtlinien, welche beispielsweise in Organisationshandbüchern niedergeschrieben werden und das Verhalten der Organisationsmitglieder in verschiedenen Situationen bestimmen (Billing, 2003). Sie sollen der Standardisierung von Verhaltensweisen, der Vereinfachung von Arbeitsabläufen und der Entlastung übergeordnete Stellen dienen (David, 2015). Zu beachten ist hierbei, dass sich nicht jede Situation im Vorhinein bestimmen lässt. Aus diesem Grund ist eine derartige Koordination nur für eine statische Umwelt geeignet oder kann nur als zusätzliches Koordinationsinstrument verwendet werden (Billing, 2003).

Die dritte Möglichkeit der Koordination in einem hierarchischen Unternehmen sind Pläne. Im Gegensatz zu Programmen werden Pläne nur für eine gewisse Zeit aufgestellt und konzentrieren sich auf die Standardisierung der Arbeitsergebnisse und nicht auf die der Prozesse. Genauer gesagt bedeutet dies, dass zwar Ziele vorgegeben werden, den Weg der Zielerreichung kann jedoch jedes Mitglied selbst wählen (Billing, 2003). Es handelt sich hierbei also um eine etwas flexiblere Koordinationsform als die der Programme, doch muss man bedenken, dass die Ziele immer unter einer bestimmten Ungewissheit und unter unvollkommenen Informationen festgelegt werden. Es muss also nicht heißen, dass die vorgegebenen Ziele realistisch bzw. effizient sind. Positiv anzumerken ist jedoch, dass die Mitarbeiter in einem derartigen Modell mehr Freiheiten haben als unter der Koordination mithilfe von Programmen (David, 2015).

Die Selbstabstimmung ist ein Koordinationsinstrument, welches vermehrt von neuen Organisationen angewendet wird (Schulte-Zurhausen, 2014). Die Mitarbeiter koordinieren sich bei der Selbstabstimmung direkt untereinander und schalten dabei keinen Vorgesetzten ein. Durch die Absprache mehrerer Beteiligter kann das

Wissen, welches im Unternehmen verteilt ist und für die Problemlösung wichtig sein kann, besser genutzt werden (David, 2015). Diese Selbstabstimmung wurde unter anderem durch die Einführung „neuartiger“ Kommunikationstools wie z.B. E-Mail möglich. Die Mitarbeiter können mittels Mail auf einfache Art und Weise direkt miteinander kommunizieren und sich abstimmen (Schulte-Zurhausen, 2014). Mithilfe der Selbstabstimmung kann die Motivation der Mitarbeiter erheblich gesteigert werden, da man ihnen mehr Verantwortung überträgt und sie nicht mehr, beziehungsweise nicht mehr in so einem großen Ausmaß, fremdbestimmt handeln müssen. Ein gewisses Maß an Selbstabstimmung ist vermutlich in jedem Unternehmen anzutreffen. Es ist aber davon auszugehen, dass dieser Ansatz in neuen Organisationen vermehrt eingesetzt wird, da er sehr gut zu ihrem Konzept passt (erweiterter Handlungsspielraum und Verantwortungsbereich, mehr Mitsprache bei Entscheidungen...).

Grundsätzlich muss man, vor allem in neuen Organisationen, darauf achten, dass es zu keinem Mangel an Koordination kommt. Mangelnde Absprachen könnten zu Konflikten führen bzw. Mitarbeiter könnten den Überblick verlieren wenn sie worüber informieren müssen bzw. woher sie selbst notwendige Informationen generieren können (Paparella, 1995).

Nach diesen theoretischen Erläuterungen soll der folgende Abschnitt zeigen wie ein „neuartiges“ Unternehmen in der Realität funktionieren kann.

## **2.3. Das Semco System**

Das brasilianische Unternehmen Semco dient als hervorragendes Beispiel für ein Unternehmen mit einer neuen Organisationsstruktur und wird aus diesem Grund nachfolgend kurz vorgestellt. Die Unterschiede zu einem klassisch hierarchisch aufgebauten Unternehmen werden deutlich hervorgehoben und dem Leser wird gezeigt, wie ein Paradebeispiel für eine neue Organisationsstruktur aussieht.

### **2.3.1. Umstrukturierung des Unternehmens**

Das Unternehmen Semco, welches verschiedenste elektronische Geräte herstellt, wurde vom Eigentümer, Ricardo Semler, völlig umstrukturiert. Als Ricardo Semler das Unternehmen von seinem Vater übernommen hat, gab es eine klassische, pyramidenförmige Organisationsstruktur und alles war sehr detailliert durchgeplant –

er bemerkte rasch, dass er sich von den vielen Vorschriften verabschieden muss, da diese dazu führen, dass das Unternehmen unflexibel und starr ist. Anstelle der vielen Regeln hat sich Semler dazu entschlossen vermehrt auf den gesunden Menschenverstand zu setzen. Abgesehen von der Abschaffung der vielen festgelegten Regeln hat Semler 60% der Topmanager entlassen. Dies war erforderlich, um sein Konzept der Demokratisierung umzusetzen – er will seine Mitarbeiter in alle Unternehmensangelegenheiten so stark wie möglich miteinbeziehen. Semler ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter spürt, dass er ein wertvoller Teil eines Ganzen ist und jeder Einzelne zum Unternehmenserfolg beiträgt. Es wurden Komitees gebildet, in denen jeweils ein Mitarbeiter von jedem Geschäftsbereich vertreten ist. Die Komitee Mitglieder treffen sich in regelmäßigen Abständen mit den Managern um ihnen die Interessen ihrer Bereiche nahezubringen. Während der Mitgliedschaft in einem Komitee können Mitarbeiter nicht gekündigt werden – dies soll gewährleisten, dass sie tatsächlich alles zur Sprache bringen und nicht Angst haben müssen, dass sie dadurch ihren Job verlieren könnten. Mit diesem Konzept wurden viele Ideen und Verbesserungsschläge generiert und die Komitees entwickelten sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens (Semler, 1993).

Das Unternehmen wird, seit der Übernahme durch Ricardo Semler, nicht mehr durch die klassisch hierarchische Pyramide dargestellt, sondern mithilfe von drei Kreisen.

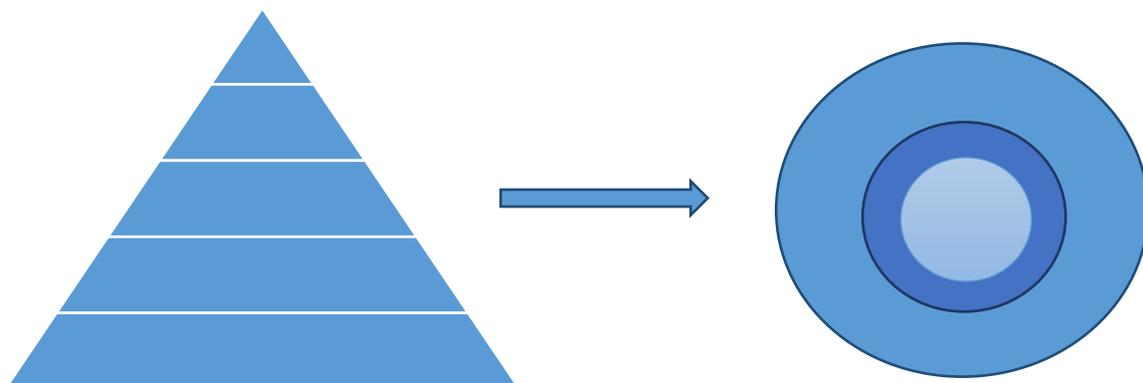


Abbildung 10: Wandel der Organisationsstruktur von Semco (eigene Darstellung auf Basis von (Phillipp, 2003, S. 7))

Dem innersten Kreis gehört Semler selbst an – an seiner Seite hat er sechs Berater und gemeinsam tragen sie die Verantwortung für das Gesamtunternehmen. In ihrem

Aufgabenbereich liegen die allgemeine Unternehmenspolitik und die strategischen Maßnahmen.

Der mittlere Kreis setzt sich aus Personen, die früher auf der Ebene unter dem Top Management angesiedelt waren, zusammen. Zu ihnen zählen unter anderem ehemalige Direktoren, Chefsingenieure und Werksmeister. Sie werden Partner genannt und ihre Funktion ist die Unterstützung des innersten Kreises.

Den äußersten Kreis bilden die restlichen Mitarbeiter, welche grundsätzlich keine direkten Vorgesetzten haben – wenn sie in Teams arbeiten, dann werden sie von einem aus ihrer Mitte geführt (Phillipp, 2003).

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass in diesen Kreisen immer noch eine gewisse Form der Hierarchie zu bemerken ist. Diese ist jedoch etwas „abgeschwächer“ als bei einer klassisch pyramidenförmigen Organisationsstruktur, da hier die Mitarbeiter beispielsweise mehr mitbestimmen können.

### **2.3.2. Wichtige Veränderungen**

Ricardo Semler ist es wichtig, dass seine Mitarbeiter wie erwachsene Menschen behandelt werden, denen nicht alles vorgegeben werden muss und die nicht ständig kontrolliert werden - für ihn ist das Vertrauen in seine Mitarbeiter ein wichtiger Erfolgsfaktor. Umgesetzt hat er diese Denkweise beispielsweise durch die Abschaffung der täglichen Kontrolle seiner Mitarbeiter beim Eintreten und Verlassen des Unternehmens (Semler, 1993).

Um die Arbeit nicht eintönig werden zu lassen, bedient sich Semco des Prinzips der Arbeitsplatzrotation. Semler ist der Ansicht, dass ein Arbeitsplatz von dergleichen Person mind. zwei Jahre und max. fünf Jahre besetzt werden soll. Danach ist ein Wechsel sinnvoll um neue Fähigkeiten zu erlernen und das Interesse am Unternehmen nicht zu verlieren. Dieses Vorgehen soll auch Machtkämpfe verhindern bzw. nahezu unmöglich machen. *Das vorliegende Prinzip lässt darauf schließen, dass es grundsätzlich klar definierte Aufgaben gibt, jedoch der einzelne Mitarbeiter mehr Freiräume und mehr Mitentscheidungsrechte hat* (Semler, 1993).

Durch die Reduzierung der Hierarchiestufen im Unternehmen ist die Mitbestimmung der Mitarbeiter gestiegen und Entscheidungen werden mehrheitlich getroffen

beziehungsweise direkt dort wo sie auch tatsächlich anstehen. Damit dieses Konzept erfolgreich ist, ist es wichtig, dass den Mitarbeitern alle wichtigen Informationen zur Verfügung stehen. Konventionelle Unternehmen geben ungern wichtige Informationen an die Mitarbeiter weiter, weil diese unter Umständen nach Außen geraten könnten. Semler hingegen vertraut seinen Mitarbeitern und ist darüber hinaus der Ansicht, dass die Informationen eines dynamischen Unternehmens nicht lange von großem Wert sind (Phillipp, 2003).

Entscheidungen darüber, ob ein potenzieller Mitarbeiter eingestellt werden soll oder nicht werden gemeinschaftlich getroffen. Über Gehalt (Höhe wird öffentlich bekannt gegeben – dies schützt vor Maßlosigkeit), Arbeitszeiten und Kleidung kann jeder selbst bestimmen (Phillipp, 2003). Auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist jedem selbst überlassen - die Mitarbeiter können entscheiden wie die Wände bemalt werden sollen, wie und ob ihr Arbeitsplatz dekoriert werden soll und ähnliches. Ricardo Semler ist der Meinung, dass seine Aufgabe darin besteht eine Unternehmenskultur zu schaffen in der Entscheidungen auch von anderen Personen getroffen werden können. Erfolgreich zu wirtschaften bedeutet für ihn nicht, dass er selbst über alle wichtige Dinge entscheidet - er hat erkannt, dass es sinnvoller ist, dass Entscheidungen von denjenigen getroffen werden, die sich in diesem Bereich am besten auskennen und nicht von denjenigen, die an der Unternehmensspitze sitzen. Solch umständlich getroffene Entscheidungen sind aus seiner Sicht meistens falsch und noch dazu brauchen sie viel zu lange um getroffen zu werden (zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass Entscheidungen, welche in einem Komitee getroffen werden, ebenfalls sehr lange dauern können!). Durch die Umstrukturierung wurde den Mitarbeitern ermöglicht selbstständige Entscheidungen zu treffen, die nicht nur ihren Job betreffen sondern auch die Produkte oder das ganze Unternehmen. *Natürlich hat man hier dann ebenfalls eine Situation, in der Entscheidungen getroffen werden, die auch andere Mitarbeiter betreffen, jedoch liegt der Unterschied darin, dass die Entscheidung nicht von „oben“ festgelegt wird, sondern von Mitarbeitern auf derselben Ebene, was grundsätzlich als positiv zu bewerten ist.* Ziel ist, dass sich jeder Mitarbeiter aktiv am Unternehmensgeschehen beteiligt und Engagement zeigt - Meinungen sollen frei geäußert werden und keiner soll einfach so dahinvegetieren (Semler, 1993).

Um zu gewährleisten, dass Mitarbeiter ihre Freiheiten nicht eigennützig ausnützen gibt es bei Semco eine Gewinnbeteiligung der Beschäftigten. So soll gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter stets zum Wohle der Organisation handeln (Phillipp, 2003). Es wurde demokratisch mit allen Mitarbeitern über die Aufteilung des Gewinnes gesprochen und nicht, wie in klassischen Organisationen üblich, von oben festgesetzt (Semler, 1993).

Ricardo Semler hat es durch seine Umstrukturierung geschafft, dass sein Unternehmen wirtschaftlich sehr erfolgreich tätig ist und zu einem der beliebtesten Arbeitgeber zählt (Schmidt, 2015).

Nach der Darstellung dieses Beispiels für eine neue Form der Organisation wird nun zum nächsten Teil dieser Arbeit übergegangen - da sich die vorliegende Arbeit auf die Thematik der Verfügungsrechte in neuen Organisationen fokussiert, wird nachfolgend die neue Institutionenökonomik kurz vorgestellt um danach genauer auf eines ihrer Teilgebiete (Property Rights Theorie) einzugehen.

## **2.4. Die neue Institutionenökonomik**

Die neue Institutionenökonomie richtet ihr Hauptaugenmerk auf die Analyse von Institutionen. Unter Institutionen versteht man Regeln bzw. ein Regelwerk sowie Verträge bzw. ein Vertragssystem, welche das Verhalten von Individuen in eine bestimmte Richtung lenken können (Schwegler, 2008).

Man geht bei der neuen Institutionenökonomik von drei grundlegenden Annahmen aus: methodologischer Individualismus, individuelle Nutzenmaximierung und begrenzte Rationalität. Der methodologische Individualismus geht davon aus, dass alle Individuen einer Organisation verschieden sind (beispielsweise in Bezug auf ihre Ziele und Präferenzen) und somit ein Unternehmen nicht als ein Kollektiv betrachtet werden sollte. Vielmehr können Organisationen über theoretische Annahmen bezüglich individuellem Verhalten erklärt werden. Bei der individuellen Nutzenmaximierung geht man davon aus, dass Individuen, innerhalb der vorgegebenen organisatorischen Struktur, ihr Eigeninteresse verfolgen. Sie versuchen also so gut es geht ihren Nutzen zu maximieren, auch wenn dies nicht im Sinne der Organisation ist - in diesem Fall kann man auch von Opportunismus

sprechen. Unter der begrenzten Rationalität versteht man die Tatsache, dass ein Entscheidungsträger in der Regel nicht allwissend bzw. nicht vollständig informiert ist. Dies bedeutet, dass er im Zuge einer Entscheidungsfindung nicht alle Alternativen gegeneinander abwägen und dann eine optimale Entscheidung treffen kann - der uneingeschränkte Erwerb von Wissen ist einfach zu teuer und darüber hinaus können Entwicklungen, die in der Zukunft liegen, nicht vorhergesagt werden (Richter & Furubton, 2003)

Die neue Institutionenökonomik gliedert sich in folgende Teilbereiche: Principal Agent Theorie, Transaktionskostentheorie und Property Rights Theorie (Kieser & Ebers, 2006).

Bei der Principal Agent Theorie geht es um die Vertragsbeziehung zwischen dem Prinzipal (Auftraggeber) und dem Agenten (Auftragnehmer). Als Beispiel kann man hier den Arbeitsvertrag zwischen einem Unternehmen bzw. einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter nennen. Der Mitarbeiter verpflichtet sich in diesem Fall zur Arbeitserbringung und der Vorgesetzte muss eine dementsprechende Gegenleistung (Entlohnung) erbringen. Wichtig ist in dieser Theorie die Tatsache, dass im Allgemeinen ein Interessenskonflikt zwischen dem Prinzipal und dem Agenten besteht. Beide Akteure möchten ihren Nutzen maximieren – der Agent möchte möglichst viel Entlohnung für einen möglichst geringen Arbeitsaufwand bekommen und der Prinzipal möchte ein bestmögliches Output zu möglichst geringen Kosten erreichen. Diese Tatsache muss der Prinzipal in die Vertragsgestaltung miteinbeziehen – er sollte stets davon ausgehen, dass der Mitarbeiter jeden Handlungsspielraum dazu verwenden wird seine eigenen, opportunistischen Interessen zu verfolgen. Neben dem Interessenskonflikt ist es auch so, dass in der Regel eine Informationsasymmetrie zwischen dem Prinzipal und dem Agenten vorliegt und der besser Informierte den schlechter Informierten in unterschiedlicher Weise ausnutzt (Alparslan, 2006). Man unterscheidet dabei drei verschiedene Typen von Informationsasymmetrie: hidden characteristics, hidden action und hidden intention. Unter hidden characteristics versteht man beispielsweise die Tatsache, dass nicht alle Eigenschaften des Agenten (z.B. Qualifikation) bzw. dessen erbrachter Leistung (z.B. Qualitätseigenschaften) den Prinzipal sichtbar sind (z.B. Qualitätseigenschaften). Des Weiteren ist für den Prinzipal nicht genau erkennbar, welche Anstrengungen der Agent für die Erfüllung der Aufgabe genau geleistet hat

(hidden action). Darüber hinaus weiß der Prinzipal beispielsweise auch nicht wie lange der Agent im Unternehmen bleiben möchte – seine individuellen Absichten bleiben zu einem gewissen Maß verdeckt (hidden intention). Auch diese Aspekte müssen in den Vertrag zwischen Prinzipal und Agenten miteinbezogen werden. Das Ziel ist, dass der Vertrag das Risiko der Informationsasymmetrie beschränkt und für beide Seiten einen Anreiz bietet so zu handeln, dass es für alle Beteiligten zufriedenstellend ist (Reichwald, Möslein, Sachenbacher, & Englberger, 2013).

Es wurde an dieser Stelle kurz auf die Principal Agent Theorie eingegangen, da sie eine Verbindung zur Theorie der Verfügungsrechte hat. Im Zuge eines Arbeitsverhältnisses, in dem Aufgaben gegen Entgelt erledigt werden, kommt es zu einer Übertragung von notwendigen Verfügungsrechten vom Prinzipal an den Agenten (Holtfort, 2013) . Näheres dazu folgt im nächsten Abschnitt.

Die Transaktionskostentheorie bezieht sich, wie der Name vermuten lässt auf die Kosten von Transaktionen. Unter Transaktionen versteht man in diesem Fall die Übertragung von Verfügungsrechten, auf die später genau eingegangen wird. Die Bestimmung, die Übertragung, die Überwachung und die Durchsetzung dieser Transaktionen sind mit monetären und nicht monetären Kosten verbunden (Schwartz, 2006). Man unterscheidet zwischen ex-ante auftretenden Kosten (also Kosten, die noch vor Vertragsabschluss entstehen – z.B. Anbahnungskosten, Verhandlungskosten, Informationskosten) und ex-post Kosten (also Kosten, die nach Vertragsabschluss entstehen – z.B. Kosten der Überwachung von Vereinbarungen, Anpassungskosten (Verträge sind grundsätzlich unvollständig!)) (Perez, 2008). Wie bei allen anderen Kosten versuchen Unternehmen die Transaktionskosten so gering wie möglich zu halten und haben daher beispielsweise das Anliegen eine dementsprechende Verfügungsrechtestruktur zu entwickeln (näheres dazu folgt im nächsten Abschnitt) (Richter & Furubton, 2003).

Im Nachfolgenden wird detailliert auf die Theorie der Verfügungsrechte eingegangen, da sie das Kernstück dieser Arbeit bildet und von ihr die Hypothesen abgeleitet werden.

#### **2.4.1. Theorie der Verfügungsrechte**

Zu den Begründern der Theorie der Verfügungsrechte (auch Property Rights-Theorie genannt) zählen Coase, Alchian und Demsetz (Klumb, 2002). In der Theorie gibt es

verschiedene Arten von Verfügungsrechten: das absolute Verfügungsrecht (z.B. Sacheigentum an Grund und Boden), das relative Verfügungsrecht (z.B. Rechte aus vertraglichen Schuldverhältnissen – Arbeitsvertrag) und Familienrechte bzw. Rechte aufgrund von Verhältnissen (z.B. persönliches und soziales Sacheigentum). Für diese Arbeit ist vor allem das relative Verfügungsrecht relevant – insbesondere Rechte, die sich aus dem Arbeitsvertrag ergeben (Schmid, 2013).

In der Theorie der Verfügungsrechte wird ein Unternehmen als ein System von Verfügungsrechten verstanden – es wird durch Handlungsbeiträge von Individuen gebildet, die unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen (Kieser & Ebers, 2006). Was versteht man nun genau unter diesen Verfügungsrechten? Unter den Verfügungsrechten in einer Organisation versteht man im Allgemeinen die Verfügungsgewalt über eine bestimmte Ressource (Graßmann, 2007) - diese kann sowohl materiell als auch immateriell sein (Schmid, 2013).

Es gibt generell vier Verfügungsrechte an einer Ressource (Kieser & Ebers, 2006, S. 249): das Recht

1. die Ressource zu nutzen
2. die Erträge einzubehalten
3. ihre Form oder Substanz zu verändern
4. einzelne bzw. alle Verfügungsrechte auf andere zu übertragen.

Die mit der Verfügungsgewalt verbundenen Rechte sind daher zum Beispiel das Verwendungs- bzw. Koordinationsrecht, das Aneignungsrecht (vom Überschuss – Gewinnbeteiligungssysteme oder auch Aktienoptionen) sowie das Veräußerungsrecht. Diese Rechte können in unterschiedlichsten Ausgestaltungen zugeteilt werden und jede Art der Kombination hat eine andere Wirkung in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit der Ressourcenverwendung (Graßmann, 2007). Eine Ressource wird, in der Theorie der Verfügungsrechte, als ein Bündel von Verfügungsrechten verstanden und ihr Wert ergibt sich nicht aus ihren physischen oder technischen Eigenschaften, sondern aus den Verfügungsrechten, die mit der Ressource verbunden sind (Schmeisser & Krimphove, 2010). Neben der Betrachtung der Handlungs- und Verfügungsrechte an einer Ressource geht es in der Theorie der Verfügungsrechte also vor allem auch um deren Verteilung und die daraus resultierenden Auswirkungen auf das Unternehmen (Klumb, 2002).

Die Verteilung der Verfügungsrechte wird meist in der Unternehmensverfassung oder in detaillierten Regelungen festgelegt (Föhr, 1997). Mit der Übertragung von Verfügungsrechten werden die Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume der Mitarbeiter festgelegt (Kieser & Ebers, 2006). Verfügungsrechte können aus diesem Grund auch als Motivatoren dienen - ist das Unternehmen mit der Leistung seines Mitarbeiters zufrieden, kann es ihm neue Verfügungsrechte zugestehen (Schmeisser & Krimphove, 2010). Durch die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräumen wird auch ein Rahmen für die Entscheidungskompetenzen (Verfügungsrechte können letztlich als Entscheidungskompetenzen verstanden werden) und die Kommunikationsbeziehungen gebildet - diese Regelungen müssen bei jeder Aufgabenerfüllung beachtet werden - die Verteilung der Verfügungsrechte hat somit auch einen Einfluss auf die Koordinationsprozesse im Unternehmen (Vinkemeier, 1998).

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten für die Verteilung von Verfügungsrechten und Ziel ist es, für die verschiedensten Situationen, die geeignetste Verfügungsrechtstruktur zu ermitteln (Holtfort, 2013).

In einem traditionellen Einzelunternehmen ist es in der Regel so, dass eine starke Konzentrierung der Property Rights vorliegt. Dies bedeutet, dass die Verfügungsrechte nur auf sehr wenige Personen aufgeteilt sind und ein Akteur meist alle vier Verfügungsrechte an einer Ressource zugesprochen bekommt. Er kann diese dann exklusiv nutzen, Teile der Rechte auf andere übertragen (er hat dann nicht mehr alle Verfügungsrechte) oder sie veräußern. In diesem Fall spricht man auch von einem hohen Grad der Vollständigkeit der Property Rights Zuordnung (Ullrich, 2004).

In der Theorie der Verfügungsrechte ist es ideal, wenn es zu einer unbeschränkten Spezifikation aller Rechte kommt und alle Rechte einer Person exklusiv zugeteilt werden. Dies beruht auf der Tatsache, dass der Mensch, wie bereits erwähnt, als ein opportunistischer Nutzenmaximierer angesehen wird. Er wird nur dann alle möglichen Konsequenzen seines Handelns in sein Verhalten miteinbeziehen, wenn ihm sowohl der gesamte Nutzen, als auch die gesamten Kosten (also alle positiven und negativen Effekte) der Ressourcennutzung zuteilwerden. Würden ihm beispielsweise nicht auch die negativen Folgen seines Handelns treffen, würde er vielmehr zu seinem eigenen Nutzen als zum Nutzen des Unternehmens handeln und

sogar in Kauf nehmen, das sein Verhalten einen Schaden für das Unternehmen mit sich bringt (Schmid, 2013).

Von „verdünnten“ Verfügungsrechten spricht man, wenn die Nutzungsmöglichkeiten einer Ressource stark institutionell eingeschränkt sind bzw. wenn die Verfügungsrechte auf mehrere Personen verteilt sind. In diesem Fall wird nicht ein ganzes Bündel von Verfügungsrechten übertragen, sondern nur einzelne Rechte. Verfügungstheoretisch wird diese Verdünnung von Verfügungsrechten, wie bereits angedeutet, als negativ betrachtet (Kieser & Ebers, 2006). Die Theorie geht davon aus, dass eine Verdünnung der Verfügungsrechte zu einer Reduzierung des Gesamtnutzens einer Ressource bzw. eines Gutes führt – der Wert der Ressource sinkt dadurch. Dies geschieht aufgrund externer Effekte – die entstehenden Nutzenveränderungen werden durch ihren Verursacher nicht ausreichend kompensiert und dies führt dazu, dass bestimmte Akteure übervorteilt werden (Güttler, 2009). Dies bedeutet, dass sobald es zu einer Einschränkung von Verfügungsrechten kommt bzw. wenn sie auf mehrere Individuen verteilt werden, das Kollektiv die gesamten Kosten und den gesamten Nutzen des individuellen Handelns trägt (diese Problematik würde nicht bestehen, wenn das Kollektiv die Entscheidung trifft). Der individuell Handelnde hat somit weniger Anreiz sich wertsteigernd zu verhalten – er zieht somit nicht alle positiven und negativen Konsequenzen der Ressourcennutzung in sein nutzenmaximierendes Entscheidungsverhalten mit ein. Aus Sicht der Verfügungsrechte sind daher Verfügungsrechtsstrukturen zu bevorzugen, welche einen hohen Grad an Spezifikation und Exklusivität aufweisen, da dies zu einer höheren Effizienz führt. Man geht davon aus, dass ökonomische Entscheidungen mittels Anreizen und Sanktionen beeinflusst werden können und somit das selbstinteressierte Handeln der Individuen in gewisser Weise unter Kontrolle gebracht werden kann (Schmid, 2013).

Nun ist es so, dass es bei einer Arbeitsteilung automatisch zu einer Übertragung von Verfügungsrechten kommt, da die einzelnen Akteure sonst gar nicht handeln könnten. Man muss hierbei jedoch unterscheiden, ob dabei ganze Bündel von Verfügungsrechten übertragen werden, oder nur einzelne Rechte. Werden nur einzelne Rechte übertragen, kommt es zu einer Verdünnung, welche, wie bereits beschrieben wurde, die Theorie der Verfügungsrechte als ineffizient ansieht. Als Beispiel kann man sich an dieser Stelle vorstellen, dass ein Mitarbeiter, welcher nicht

über das Veräußerungsrecht an einer bestimmten Ressource verfügt, nur eine geringe Sorgfalt, in Verbindung mit dieser Ressource, aufweisen wird. Dies beruht auf der Tatsache, dass er in diesem Fall nicht an ihrem Restwert interessiert ist. Die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsteilung (Kieser & Ebers, 2006) und Aspekte wie die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Motivation werden bei der Theorie der Verfügungsrechte jedoch außer Acht gelassen (Braun, 1988).

#### **2.4.2. Verfügungsrechte in einer klassischen Organisation**

Alchian und Demsetz beschrieben das klassische Unternehmen als *„eine einzigartige Organisation, der ein Unternehmer vorsteht, dessen Eigentum am Unternehmen definiert wird durch folgendes Bündel subjektiver Rechte: den Residualertrag zu erhalten, das Verhalten der Einsatzfaktoren zu überwachen, der zentrale Planer der Einsatzfaktoren zu sein, die Zusammensetzung des Teams zu ändern, alle diese Rechte zu veräußern“* (Richter & Furubton, 2003, S. 403).

In einer derartigen Organisation liegen daher prinzipiell sowohl das Koordinations-, das Aneignungs- als auch das Veräußerungsrecht beim Unternehmer (Oberdiek & Windisch, 1987). Diese Beschreibung trifft jedoch nur auf ein hundertprozentig zentralisiertes Unternehmen zu und existiert so in der Realität nicht wirklich. Natürlich ist es auch in klassisch hierarchisch strukturierten Unternehmen so, dass es zu einer Verdünnung von Verfügungsrechten kommt, da dies ein Resultat der Arbeitsteilung bzw. der Spezialisierung ist (Kieser & Ebers, 2006). Die mit einer Aufgabe verbundenen Rechte bzw. Kompetenzen sind daher also in der Regel nicht bei einer Person gebündelt (Graßmann, 2007).

Durch die hierarchische Ordnung in klassischen Unternehmen ist es im Allgemeinen so, dass die Anzahl bzw. der Umfang von zugewiesenen Kompetenzen abhängig ist von der Position des jeweiligen Mitarbeiters. Personen, die auf einer Ebene tätig sind, welche dem obersten Management sehr nahe ist, werden mehr Kompetenzen zugewiesen bekommen als Mitarbeiter, die in der Hierarchie sehr weit unten angesiedelt sind (Kowalzik, 2005). Es macht also grundsätzlich einen Unterschied, bezüglich der übertragenen Kompetenzen, an welcher hierarchischen Stelle sich der Mitarbeiter im Unternehmen befindet. Naturgemäß haben Mitarbeiter in Führungspositionen in der Regel andere Kompetenzen als „normale“ Mitarbeiter (Kowalzik, 2005).

Der Prinzipal, also der Auftraggeber, hat beispielsweise die Delegationskompetenz (er kann verschiedene Aufgaben an untergeordnete Mitarbeiter delegieren), die Anweisungskompetenz (er kann einen untergeordneten Mitarbeiter zu einer bestimmten Handlung anweisen) und die Belohnungs- und Bestrafungskompetenz (er kann den Erfolg der erbrachten Leistung feststellen und dementsprechende Konsequenzen ziehen). Für eine klassische Organisation ist eine derartige Kontrolle der Arbeitsbeiträge der Mitarbeiter sehr wichtig - damit soll verhindert werden, dass es zu einer Drückebergerei kommt (Holtfort, 2013). Die Drückebergerei ist in vielen Fällen der Effekt von Arbeitsgruppen – hier besteht die Gefahr, dass sich ein Mitarbeiter opportunistisch verhält, da er sich häufig auf die Leistung anderer verlässt und aus diesem Grund selbst weniger beiträgt. Dies kann gravierende Folgen für das Unternehmen haben, da das Wohlfahrtsniveau sinkt, wenn sich mehrere Mitarbeiter vor ihrer Arbeit drücken. Durch die Belohnungs- und Bestrafungskompetenz des Prinzipals und den damit einhergehenden Kontrollrechten soll dies also unterbunden werden (Gerum, 1988). Eine derartige Kontrolle ist jedoch mit Kosten verbunden, welche mit dem Grad der Verdünnung steigen. Es wird daher deutlich, dass es praktisch wäre, wenn man den Mitarbeitern gewisse Anreize bieten würde, die dazu führen, dass der Mitarbeiter im Interesse der Organisation handelt und somit eine strenge Kontrolle vernachlässigbar wird (Graßmann, 2007). Wie dies ermöglicht werden kann, wird im Laufe dieser Arbeit erläutert.

Der Agent, also der Auftragnehmer, hat beispielsweise die Ausführungskompetenz (der Mitarbeiter erhält die Befugnis, im Rahmen der ihm übertragenen Aufgaben zu agieren und kann beispielsweise seine Arbeitsmethode oder seinen Arbeitsrhythmus selbst bestimmen) und die Mitentscheidungskompetenz. Durch die Bestimmung der Kompetenzen eines Mitarbeiters wird somit festgelegt, wofür er die Verantwortung zu tragen hat (Kowalzik, 2005).

Aus ökonomischer Sicht entspricht die Übertragung von Entscheidungskompetenzen der Übertragung von Verfügungsrechten. Diese Kompetenzen werden vom Mitarbeiter benötigt, um die ihm übertragenen Aufgaben erledigen zu können. Die übertragenen Kompetenzen und die damit entstehenden Befugnisse kennzeichnen also den Spielraum, in dem der Mitarbeiter seine Aufgaben erledigen kann (Kowalzik, 2005).

In klassischen Organisationen ist es oft so, dass derjenige, der das Entscheidungsrecht hat, nicht auch gleichzeitig derjenige ist, der mit den Entscheidungsfolgen zu rechnen hat. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter wenig Anreiz hat effizient zu handeln – warum sollte er das auch tun, wenn er weder direkt von seinem Handeln profitiert noch mit den negativen Folgen zu rechnen hat? Generell lässt sich daraus schließen, dass der Mitarbeiter umso eigennütziger handeln wird, desto weniger Rechte ihm an einer Ressource zugesprochen werden (Graßmann, 2007). Dies hat natürlich grundsätzlich negative Folgen für das Unternehmen und eine derartige Verdünnung der Verfügungsrechte kann aus diesem Grund nicht den Idealfall darstellen (Brenner, 2013).

Man kann diese Tatsache auch mithilfe des Unterschieds von den Rechten an Inputressourcen und den Rechten an Outputressourcen verdeutlichen – der Mitarbeiter bekommt zwar Rechte an Inputressourcen zugesprochen, da er diese benötigt um seine Aufgaben zu erfüllen, doch es stehen ihm in den meisten Fällen keine Rechte an den Outputressourcen zu (z.B. Gewinnbeteiligung). Aus diesen Gründen wird der Mitarbeiter versuchen seinen individuellen Nutzen zu maximieren und beispielsweise seine Arbeitsgeschwindigkeit reduzieren oder sich generell bequemere Arbeitsbedingungen schaffen (Graßmann, 2007).

Die Lösung dieses Problems wäre, wie bereits angedeutet, beispielsweise die Einführung eines Gewinn- bzw. Verlustbeteiligungssystems. Existiert ein solches, so wird der Mitarbeiter angeregt, sowohl die positiven als auch die negativen Konsequenzen seines Verhaltens in seine Entscheidungen miteinzubeziehen. Wird die Leistung eines Mitarbeiters an die Beteiligung von Gewinn und Verlust gekoppelt, so wird er nicht mehr dazu geneigt sein nur in seinem eigenen Interesse zu handeln. Er kann sich in diesem Fall nicht mehr auf eine positionsabhängige Entlohnung verlassen, welche in vielen Fällen nahezu unabhängig von seiner spezifischen Leistung ist, sondern muss stets nach bestem Wissen und Gewissen und vor allem zum Wohle der gesamten Organisation handeln (Graßmann, 2007).

In klassischen Organisationen ist es bis jetzt in der Regel immer noch so, dass nur die Eigentümer am Gewinn beteiligt sind, aber nicht die Mitarbeiter (Brenner, 2013). In neuen Organisationen lässt sich, insbesondere auf die Gewinn- und Verlustbeteiligung, ein gewisses Umdenken erkennen, welches im folgenden Abschnitt erläutert wird.

### 2.4.3. Verfügungsrechte in einer neuen Organisation

*Verfügungsrechtstheoretiker sind sich grundsätzlich uneinig was die Arbeitnehmermitbestimmung betrifft. Einige sind der Meinung, dass Humanressourcen, genauso wie Kapitalgüter, einen unternehmensspezifischen Charakter haben können. Dieses Risiko sei schutzwürdig und würde eine Teilnahme der Mitarbeiter an Entscheidungen des Unternehmens bejahen (Gerum, 1988).*

Aufgrund des schon angesprochenen Konzepts der Humanisierung der Arbeit bzw. des dadurch veränderten Menschenbildes herrscht in neuen Organisationen ein größeres Verständnis für die Wichtigkeit der Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer und dem Bedarf an einer stärkeren Einflussnahme und Autonomie (Wacker, 2002). Durch ein erhöhtes Maß der Mitarbeiterbeteiligung kommt es automatisch zu einer anderen Verteilung der Verfügungsrechte als in einem klassischen Unternehmen – es werden in der Regel mehr Kompetenzen übertragen (siehe auch Kapitel „Delegation“) (Gallus, 2011).

Da man in neuen Organisationen viel Wert auf das eigenständige Arbeiten der Mitarbeiter legt und sie, unter anderem aufgrund ihres spezifischen Wissens, vermehrt miteinbeziehen möchte, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass in neuen Organisationen ein höherer Grad an Delegationen vorliegt, als in klassischen Organisationen (Horn, 1997). Dieser Ansatz beruht auch in gewisser Weise auf der Tatsache, dass prinzipiell jeder Mitarbeiter, der bestimmte Fähigkeiten aufweist, auch die dazugehörigen Verfügungsrechte zugesprochen bekommen soll und davon auszugehen ist, dass dies in neuen Organisationen besser realisierbar ist (Graf, 2010) - man ist sich vermehrt darüber bewusst, dass ein Mitarbeiter über umfangreiche Fähigkeiten verfügt und man ihm dementsprechende Entscheidungskompetenzen übertragen sollte (Klumb, 2002). Auch aufgrund der Ansätze von Freiheit und Selbstständigkeit kommt es „automatisch“ zu einem hohen Delegationsgrad - je mehr Kompetenzen einem Mitarbeiter übertragen werden bzw. je mehr Entscheidungen er selbst treffen kann, desto autonomer kann er agieren. In neuen Organisationen wird den eigentlichen Führungskräften vermehrt bewusst, dass sie nicht alles entscheiden können bzw. andere gewisse Dinge besser entscheiden können als sie selbst und aus diesem Grund kommt es dann schlussendlich zu einem höheren Delegationsgrad (Baldegger, 2007).

Anders ausgedrückt kann man auch sagen, dass der Delegationsgrad umso höher ist, desto unabhängiger niedrigere Stellen von oberen Stellen sind. Diese Tatsache bezieht sich auf die zugeteilte Aufgabe und die Art der Aufgabenerledigung. In einem Unternehmen könnte man sich beispielsweise ansehen wie oft eine bestimmte Person Anweisungen von übergeordneten Stellen bekommt, wie ausführlich diese sind und in welchen Situationen es zu Anweisungen kommt (z.B. immer oder nur bei sehr wichtigen Angelegenheiten). Da davon auszugehen ist, dass es in neuen Organisationen eher seltener zu Anweisungen kommt als in klassischen Organisationen, führt auch diese Argumentation zu der Annahme, dass der Delegationsgrad in neuen Organisationen höher ist. Des Weiteren kann man sich ganz spezielle Entscheidungssituationen hernehmen und dann eruieren von welcher Person diese Entscheidung letztendlich getroffen wird. Durch die Position dieser Person im Unternehmen kann man auch wieder Rückschlüsse auf den Delegationsgrad ziehen – werden Entscheidungen vermehrt von Personen getroffen, die sich im Unternehmen eher weiter unten befinden, so liegt ein höherer Delegationsgrad vor. Da neue Organisationen die Absicht haben ihren Mitarbeitern mehr Kompetenzen zu übertragen, lässt auch dieser Ansatz auf einen höheren Delegationsgrad schließen (Höge, 1995).

Abgesehen von der Annahme, dass in neuen Organisationen an den einzelnen Mitarbeiter vermutlich mehr Kompetenzen delegiert werden als in einer klassischen Organisation, wird der Delegationsgrad auch höher sein, wenn es in dem Unternehmen Gremien gibt. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass Entscheidungen, welche früher beispielsweise eine Führungskraft getroffen hat, an eine Gruppe von Mitarbeitern delegiert werden (Kaus, 1985). Darüber hinaus ergibt sich ein höherer Delegationsgrad auch, wenn es im Unternehmen eher so ist, dass Entscheidungsrechte zum Wissensträger delegiert werden und nicht das Wissen zum Entscheidungsträger transferiert werden muss. Es ist davon auszugehen, dass neue Organisationen die erste „Lösung“ bevorzugen und daher ein höherer Delegationsgrad vorliegt (Lim, 1999).

Aus diesen Annahmen ergibt sich folgende Hypothese, welche sich zwar nicht direkt auf die Theorie der Verfügungsrechte stützt, jedoch sehr essentiell für neue Organisationen ist und aus diesem Grund betrachtet werden soll:

### ***Hypothese 1: In neuen Organisationen liegt ein höherer Delegationsgrad als in klassischen Organisationen vor***

Wenn Mitarbeiter selbstständig Entscheidungen treffen können, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass das persönliche Ziel nicht deckungsgleich mit dem Unternehmensziel ist und es dadurch mitunter zu Entscheidungen kommt, die nicht dem Wohle des Unternehmens dienen (Richter & Furubton, 2003). Die Theorie der Verfügungsrechte geht hier davon aus, dass das Handeln von Individuen mit der Verfolgung von Eigeninteressen zusammenhängt und der Mitarbeiter aus diesem Grund den Spielraum, welchen er durch die Zuteilung von Verfügungsrechten generiert, zu seinem Vorteil nutzen wird, auch wenn dies manchmal zu Lasten Dritter geschieht (Picot, 1981) – ein derartiges Fehlverhalten könnte sich beispielsweise negativ auf den Gewinn des Unternehmens auswirken (Richter & Furubton, 2003). Aus diesem Grund besagt die Allokationseffizienz der Verfügungsrechtstheorie, dass dem Handelnden sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte der Nutzung des Verfügungsrechts zugeteilt werden müssen um zu gewährleisten, dass er auch die negativen Konsequenzen in seine Entscheidungsfindung miteinbezieht (Kieser & Ebers, 2006). Verfügungsrechtstheoretiker sehen also die Effizienz der Property-Rights Theorie im direkten Zusammenhang von Entscheidung und Haftung – beide Aspekte müssen grundsätzlich miteinander verknüpft sein. Kommt es aufgrund der Verdünnung von Verfügungsrechten zu einer Verletzung dieses Ansatzes – das heißt der Mitarbeiter muss nicht die Verantwortung für sein Handeln übernehmen - werden die getroffenen Entscheidungen ineffizienter sein, da der Mitarbeiter eher in seinem eigenen und nicht im Interesse des Unternehmens agiert (Homann & Lütge, 2005). In diesem Fall werden dem Mitarbeiter kaum Anreize geboten um auf eine wirtschaftlich korrekte Verwendungsweise der Ressource bzw. auf einen effizienten Einsatz zu achten. Ein derartiges Verhalten würde nicht belohnt und negative Folgen seiner Handlungen nicht sanktioniert werden. Aus Sicht der Theorie der Verfügungsrechte wäre es daher sinnvoll wenn das Unternehmen den Mitarbeitern, in Bezug auf die jeweils zu erfüllenden Aufgaben, ein umfassendes Bündel an Rechten zuteilt. Durch diese vollständige Zuordnung muss der Mitarbeiter die Folgen seines Handelns, ob positiv oder negativ, selbst tragen und wird sich daher bemühen die Ressourcen effizient zu nutzen (Graßmann, 2007).

Da davon ausgegangen wird, dass in neuen Organisationen ein hoher Delegationsgrad vorliegt – die Mitarbeiter also relativ viel mitbestimmen und zahlreiche Entscheidungen treffen können, ist es gerade für neue Organisationen sehr wichtig, dass ganze Bündel von Verfügungsrechten übertragen werden, da so gewährleistet werden kann, dass der Mitarbeiter sein Bestmöglichstes gibt um in Sinne der Organisation zu handeln. Man wird daher in neuen Organisationen vermehrt versuchen, dass die Entscheidung, das Risiko und der Gewinn eine Einheit bilden – beispielsweise durch ein Gewinn- und Verlustbeteiligungssystem (Riekhof, 1984).

Gerade bei Gruppenentscheidungen hat man, wie bereits erläutert, grundsätzlich das Problem, dass es zu einer Verantwortungsstreuung kommt – es muss somit nicht der Einzelne für die Konsequenzen einer Gruppenentscheidung einstehen (Kupsch, 2013). Wenn man einer Gruppe ein Bündel von Verfügungsrechten zuweist (das heißt, die Gruppe muss die Konsequenzen ihrer Entscheidung selbst tragen – positive und negative), ist an dieser Stelle aber davon auszugehen, dass die einzelnen Mitglieder dennoch die Folgen ihres Handelns in ihre Überlegungen miteinbeziehen werden. Sowohl negative als auch positive Konsequenzen bekommt zwar nicht der einzelne Mitarbeiter alleine zu spüren (dies ist dann letztlich wieder eine Verdünnung der Verfügungsrechte), dennoch wird ihm in der Regel daran gelegen sein, im Interesse des Unternehmens zu handeln, da er nicht möchte, dass ihn ein Teil der negativen Konsequenzen erreicht. Des Weiteren kann er so einen Anteil der positiven Konsequenzen für sich beanspruchen.

Ein Mitglied wird beispielsweise davon absehen, sehr riskante Vorschläge einzubringen, wenn es weiß, dass es mit einem Teil der negativen Konsequenzen zu rechnen hat. Hat der Mitarbeiter jedoch eine für das Unternehmen vorteilhafte Idee, wird er sie einbringen, da er an den positiven Folgen partizipieren kann (er hat zwar nicht so viel davon, als hätte er direkt ein ganzes Bündel an Verfügungsrechten, doch es ist trotzdem „besser als nichts“). Es ist daher davon auszugehen, dass es auch sinnvoll ist einer Gruppe bzw. einem Gremium ein ganzes Bündel von Verfügungsrechten zu übertragen, da die Mitglieder sonst keinen Anreiz haben im Sinne der Organisation zu handeln (Graßmann, 2007).

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass die Verantwortung nach Außen, aufgrund gesetzlicher Umstände, nur von einer Person übernommen werden kann

bzw. muss (z.B. Geschäftsführer). Man kann jedoch eine Unterscheidung in eine interne und eine externe Verantwortung treffen – intern kann es trotzdem Regelungen geben, dass beispielsweise die ganze Gruppe die Verantwortung für ihre Entscheidungen zu tragen hat, auch wenn extern der Geschäftsführer dafür einstehen muss. So können trotzdem Anreize geboten werden, wodurch die Gruppe die Konsequenzen ihrer Entscheidung in ihre Überlegungen miteinbezieht (Paparella, 1995).

Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

***Hypothese 2: In neuen Organisationen werden vermehrt ganze Bündel an Verfügungsrechten delegiert***

Durch die obigen Erläuterungen wird auch in gewisser Weise deutlich, dass es in neuen Organisationen wohl so ist, dass die Interessen der Mitarbeiter besser mit den Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht werden können. Dies beruht auf der Tatsache, dass anzunehmen ist, dass ihnen in neuen Organisationen mehr Anreize geboten werden nicht eigennützig bzw. opportunistisch zu agieren - wenn dem Mitarbeiter beispielsweise bewusst ist, dass er die negativen Folgen seines Handelns tragen muss, so wird er sein Wissen nicht für sich behalten, sondern es positiv für das gesamte Unternehmen einsetzen. Würde es zu keiner Übertragung eines Bündels von Verfügungsrechten kommen, würde der Mitarbeiter, wie bereits erwähnt, nicht auch die Chancen und Risiken übertragen bekommen. Gerade das ist aber unbedingt notwendig um die Interessen des Mitarbeiters mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen – ansonsten wäre es so, dass der Arbeitgeber möchte, dass der Mitarbeiter so viel wie möglich leistet bzw. stets sein Bestes gibt und der Mitarbeiter würde versuchen so wenig wie möglich zu arbeiten (Thau, 2009).

Auch wenn ein Mitarbeiter Teil eines Gremiums ist, kann man grundsätzlich eher davon ausgehen, dass sich so seine Interessen mit den Interessen des Unternehmens besser vereinbaren lassen. Eventuell wäre dies zwar noch mehr der Fall wenn er alleine entscheiden könnte, doch die Möglichkeit der Mitsprache in einem Gremium ist auch sehr positiv zu bewerten - in einer klassischen Organisation, ohne Gremium, hätte der Mitarbeiter mitunter gar nicht die Möglichkeit bzw. keinen Anreiz seine Interessen kundzutun und würde grundsätzlich opportunistisch handeln. Durch die Möglichkeit der Mitsprache bzw. Mitentscheidung in einem Gremium könnten beispielsweise Interessenskonflikte behoben bzw. verringert werden. Als

Beispiel kann man sich an dieser Stelle vorstellen, dass die Vorstellungen des Mitarbeiters bezüglich seiner Arbeitszeiten mit seinen tatsächlichen Arbeitszeiten auseinanderklaffen. Hat der Mitarbeiter nun diesbezüglich ein Mitspracherecht (da er z.B. in einem entsprechenden Gremium sitzt) so kann man eine Lösung finden, welche für beide Seiten vorteilhaft ist.

Die Theorie der Verfügungsrechte geht nicht davon aus, dass ein Mitarbeiter aufgrund seines größeren Handlungsspielraumes und der Möglichkeit zur Mitsprache motiviert sein wird im Interesse des Unternehmens zu handeln – er würde den Freiraum vielmehr opportunistisch nutzen (dass sich Mitarbeiter in solch einer Organisation sehr wohl fühlen und in den meisten Fällen keinen Anlass sehen entgegen den Interessen des Unternehmens zu handeln, wird bei der Theorie der Verfügungsrechte außer Acht gelassen). Geht man also davon aus, dass es zu einer Übertragung ganzer Bündel von Verfügungsrechten kommt, so können die Interessen der Mitarbeiter, wie oben beschrieben, gut mit den Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht werden.

Aus diesen Gründen wird folgende Hypothese aufgestellt:

***Hypothese 3: In neuen Organisationen wird das Interesse der Mitarbeiter besser mit den Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht → der Mitarbeiter handelt eher zum Wohle der Organisation***

In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig auf den Aspekt der Wissensnutzung der Mitarbeiter im Unternehmen einzugehen. Generell gibt es, wie bereits erwähnt, zwei Möglichkeiten, wie man mit vorhandenem Wissen im Unternehmen umgehen kann. Entweder wird das Wissen zum Entscheidungsträger transferiert (hier besteht die Gefahr, dass das Wissen nicht oder nur teilweise weitergegeben wird) oder man delegiert die Entscheidungs- und Verfügungsrechte zum Wissensträger (Lim, 1999).

Prinzipiell ist es so, dass jeder Mitarbeiter sein Wissen stets zum Wohle der Organisation einsetzen sollte – dies ist immerhin auch der Grund, warum sie überhaupt eingestellt werden. Trotzdem kommt es vor, dass Mitarbeiter in manchen Fällen ihr Wissen nicht weitergeben. Ein Grund hierfür ist, dass der Mitarbeiter nicht alle Erträge, welche aufgrund seines Wissens generiert werden, für sich beanspruchen kann. Dies führt dazu, dass er manchmal sein Wissen nur für seinen eigenen Nutzen bzw. sein opportunistisches Verhalten einsetzen wird. Wenn der

Mitarbeiter beispielsweise eine Möglichkeit kennt, wie man ein Produkt schneller fertigstellen kann, er aber auch weiß, dass er selbst von dieser Maßnahme keinen Nutzen bzw. keine Belohnung erhält, so wird er dieses Wissen vermutlich für sich behalten. Auch wird es in klassischen Organisationen oftmals so sein, dass der Mitarbeiter keine Motivation verspürt sein Wissen über viele Hierarchieebenen weiterzugeben – eher wird er daran interessiert sein, sein Wissen sofort einzusetzen und eine dementsprechende Entscheidung treffen zu können (Schmid, 2013).

Es ist davon auszugehen, dass in neuen Organisationen vermehrt die Entscheidungsrechte zum Wissensträger delegiert werden und nicht das Wissen zum Entscheidungsträger transferiert werden muss – dies bedeutet, dass vermehrt diejenigen Entscheidungen treffen, die über das notwendige Fachwissen verfügen. Damit gewährleistet wird, dass Entscheidungen zum Wohle der Organisation getroffen werden, sollte es auch hier so sein, dass der Mitarbeiter mit den Konsequenzen seiner Entscheidung rechnen kann - so wird verhindert, dass der Mitarbeiter sein Wissen nur für seine eigene Nutzenmaximierung verwendet. Auch wenn man wieder an den Fall eines Gremiums denkt ist grundsätzlich davon auszugehen, dass so der Mitarbeiter die Möglichkeit bekommt sein Wissen einzubringen bzw. wird er auf diesem Weg eher motiviert sein Wissen kundzutun als wenn er es über viele Hierarchiestufen nach oben weiterleiten müsste – es wird daher vermutlich so sein, dass es in neuen Organisationen häufiger vorkommt, dass Mitarbeiter spontan Ideen weitergeben und sie eher seltener für sich behalten. Natürlich würde in diesem Fall wieder beispielsweise das ganze Gremium von der Idee eines Mitarbeiters profitieren (falls das Gremium die Konsequenzen seiner Entscheidungen selbst trägt), doch ist an dieser Stelle dennoch davon auszugehen, dass der Mitarbeiter grundsätzlich sein Wissen weitergeben würde, da er durch die Möglichkeit der Mitsprache motiviert ist, sich dadurch vermutlich besser mit dem Unternehmen identifiziert und somit auch zum Unternehmenserfolg beitragen möchte.

Auch aufgrund der Prinzipien wie etwa Job Enlargement und Job Enrichment, welche bereits erläutert wurden, ist davon auszugehen, dass das Wissen der Mitarbeiter in neuen Organisationen besser eingesetzt werden kann (Bergmann & Garrecht, 2008) - dies beruht auf der Tatsache, dass so den Mitarbeitern ermöglicht wird ihr breites Wissensspektrum einzusetzen und nicht nur einen kleinen Teil davon.

Die erläuterten Argumente haben gezeigt, dass in neuen Organisationen vermutlich mehr Wissen weitergegeben wird, da die Mitarbeiter beispielsweise keine „Hemmschwelle“ in Form von unzähligen Hierarchiestufen haben. Nun stellt sich die Frage warum dies für ein Unternehmen als positiv und nicht als negativ (z.B. könnte die vermehrte Wissensweitergabe auch dazu führen, dass es, aufgrund der vielen Informationen, zu Überlastungen kommt und die Informationen dadurch kaum noch verarbeitet werden können) zu betrachten ist.

Wissen ist in den letzten Jahren zu einer sehr bedeutsamen strategischen Ressource geworden, welche zur Wertsteigerung eines Unternehmens beitragen kann. Wissen ist in vielen Fällen ein firmenspezifisches und intangibles Gut und kann dadurch ein großer Wettbewerbsvorteil sein. Gerade in Bezug auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist die bestmögliche Nutzung von Wissen unabkömmlich – neues Wissen muss generiert und mit bestehendem Wissen kombiniert werden. Damit ein Unternehmen heutzutage erfolgreich ist, ist es notwendig dass das Wissenspotenzial bestmöglich genutzt und gemanagt wird – die Wissensweitergabe ist für ein aufstrebendes Unternehmen unabkömmlich. Es ist wichtig zu bedenken, dass Wissen bei seiner Weitergabe bzw. bei seiner Nutzung nicht verbraucht wird. Genauer gesagt ist gerade das Gegenteil der Fall – das Wissen wächst wenn man es weitergibt. Dies erscheint logisch, da der Wissensempfänger natürlich vom Wissenszuwachs profitiert und es auch wieder an andere weitergeben kann. Doch auch derjenige, der das Wissen weitergibt hat etwas davon - durch Nachfragen und Feedback von anderen kann sich der Wissensstand stets weiterentwickeln und zum Erfolg des Unternehmens beitragen (Müller, 2009).

Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter ihr Fachwissen in neuen Organisationen vermehrt einbringen können und der Wissensaustausch, aufgrund der eben erwähnten Wichtigkeit für das Unternehmen, gefördert wird.

Aufgrund dieser Aspekte kann folgende Hypothese formuliert werden:

***Hypothese 4: In neuen Organisationen wird das Wissen der Mitarbeiter besser eingesetzt als in klassischen Organisationen***

Die Verfügungs- und Kompetenzregelungen innerhalb einer Organisation haben auch einen Einfluss auf die Innovationsfreundlichkeit eines Unternehmens. Generell ist davon auszugehen, dass neue Organisationen innovationsfreundlicher sind als klassische Organisationen. Dies beruht beispielsweise auf der Tatsache, dass ein

Mitarbeiter in einer klassischen Organisation zunächst einmal viele Personen auf höheren Ebenen von seiner Idee überzeugen müsste, um sie dann auch tatsächlich umsetzen zu können (Klumb, 2002) – es entfällt in neuen Organisationen die Barriere „Überzeugung des Vorgesetzten“ (Nebe, 2007, S. 21). Darüber hinaus wird ein Mitarbeiter, der nicht davon ausgeht, dass seine innovative Idee belohnt wird, diese erst gar nicht an die oberen Etagen weitergeben. Es besteht daher auch hier die Gefahr, dass der Mitarbeiter sein Wissen bzw. seine Entdeckung oder Idee nur zu seinem eigenen Nutzen verwendet und es nicht dem Gesamtunternehmen zugutekommt (Picot & Schneider, 1988).

Aufgrund der Annahme, dass in neuen Organisationen vermehrt das Entscheidungsrecht zum Wissensträger delegiert wird und nicht das Wissen an den Entscheidungsträger, ist davon auszugehen, dass in neuen Organisationen innovatives Denken besser unterstützt wird, als in klassischen Organisationen. Diese Annahme beruht auch wieder auf der Thematik der Übertragung ganzer Bündel von Verfügungsrechten – wenn der Mitarbeiter beispielsweise am Gewinn beteiligt ist, so wird er seine innovative Idee nicht für sich behalten, sondern sie dem ganzen Unternehmen zugutekommen lassen.

Auch ist in gewisser Weise davon auszugehen, dass Mitarbeiter in neuen Organisationen vermehrt ermutigt werden ihre innovative Idee weiterzuentwickeln, da man möchte, dass sich der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen einbringt und Initiative zeigt. Hierfür werden dann in manchen Fällen notwendige Ressourcen zur Verfügung gestellt (beispielsweise Arbeitszeit, Gesprächsrunden oder auch ein gewisses Budget). Dieser Aspekt hat auch einen gewissen Zusammenhang mit der bereits beschriebenen Annahme, dass den Mitarbeitern in neuen Organisationen mehr Vertrauen entgegen gebracht wird (Stichwort „von Kontroll- zu Vertrauensorganisation“). Durch das vermittelte Vertrauen wird der Mitarbeiter ermutigt neuartige Ideen zu generieren und im besten Fall wird dies dann belohnt. Auch ist, aufgrund der im Laufe der Arbeit beschriebenen Entwicklungen, davon auszugehen, dass Mitarbeiter in neuen Organisationen einen besseren Einblick in das Gesamtgeschehen des Unternehmens haben und dadurch auch fähig sein werden nützliche, innovative Ideen zu generieren. Darüber hinaus werden diese Mitarbeiter leichter an die benötigten Informationen kommen als in einem streng hierarchischen Unternehmen. Im Allgemeinen ist davon auszugehen, dass

Mitarbeiter in neuen Organisationen aufgrund des größeren Handlungsspielraums bzw. der generellen Freiräume und der Beteiligung an Entscheidungen eher ermutigt bzw. motiviert sind neuartige Ideen zu entwickeln. Auch aufgrund der Annahme, dass neue Organisationen weniger Wert auf streng fixierte Regelungen legen, ist davon auszugehen, dass ein Mitarbeiter in diesem Fall mehr innovative Ideen generieren wird, da er wenig Sorge haben muss, dabei gegen Regeln zu verstoßen (Nebe, 2007).

Auch in Bezug auf Gremien kann man die Annahme treffen, dass durch den Wissensaustausch mehrerer Personen Ideen entwickelt werden können, auf die ein Einzelner vielleicht gar nie gekommen wäre. Gerade auch durch den Austausch von Fachwissen zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise „Forschung und Entwicklung“ und „Produktion“, könnten innovative Ideen generiert werden, die andernfalls nie entwickelt werden würden.

Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

***Hypothese 5: Neue Organisationen sind innovationsfreundlicher als klassische Organisationen***

Auch die nächste Hypothese ergibt sich aus den Überlegungen bezüglich der Übertragung ganzer Bündel von Verfügungsrechten und dem besseren Einsatz vom Wissen der Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter beispielsweise am Gewinn und Verlust beteiligt sind bzw. generell mehr Verantwortung übernehmen, ist davon auszugehen, dass sie ihr Wissen bestmöglich einsetzen können und generell, durch die erhöhte Beteiligung an Entscheidungen gut im Unternehmen involviert sind, eher dazu geneigt sind langfristiger zu denken bzw. zu agieren. Durch den besseren Einblick in das Geschehen und dem vereinfachten Austausch unter den Mitarbeitern verschiedener Bereiche können diese auch mögliche Zusammenhänge eher erkennen. Derartige Mitarbeiter fühlen sich als wichtige Mitglieder der Organisation und sind daran interessiert, dass das Unternehmen langfristig erfolgreich ist.

***Hypothese 6: Die Mitarbeiter in neuen Organisationen denken/agieren langfristiger als in klassischen Organisationen***

Da man, wie oben beschrieben, davon ausgeht, dass innovatives Verhalten in neuen Organisationen besser gefördert wird, als in klassischen Unternehmen und Mitarbeiter ihre innovativen Ideen vermehrt durchsetzen werden, könnte man daraus auch schließen, dass in neuen Organisationen mehr Investitionen getätigt werden als

in klassischen Unternehmen. Diese Annahme ergibt sich auch aufgrund der Hypothese 6 – langfristiges Denken wird in der Regel dazu führen, dass in einem Unternehmen mehr investiert wird.

***Hypothese 7: In neuen Organisationen werden mehr Investitionen getätigt als in klassischen Organisationen***

Wie bereits umfassend ausgeführt wurde, haben Mitarbeiter in neuen Organisationen einen größeren Handlungsspielraum, können mehr mitentscheiden bzw. mitbestimmen und ihre Fähigkeiten vielseitig einsetzen (Schulte-Zurhausen, 2014). Darüber hinaus übernehmen sie in der Regel mehr Verantwortung als Mitarbeiter in klassischen Organisationen (Kühn, Platte, & Wottawa, 2006). Diese Faktoren haben grundsätzlich einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter – daraus lässt sich schließen, dass neue Organisationen mehr dazu beitragen, dass Mitarbeiter eine hohe Motivation verspüren. Aufgrund der, im Laufe der Arbeit, dargelegten Umstände (siehe beispielsweise Erläuterungen bezüglich der Strukturvariablen) kann auch davon ausgegangen werden, dass sich die Mitarbeiter in neuen Organisationen mit „ihrem“ Unternehmen stärker identifizieren. Es lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

***Hypothese 8: In neuen Organisationen werden mehr motivationsfördernde Bedingungen geschaffen als in klassischen Organisationen***

***Hypothese 9: In neuen Organisationen ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärker als in klassischen Organisationen***

Des Weiteren kann man prinzipiell davon ausgehen, dass ein Unternehmen, in dem sehr viele qualifizierte Mitarbeiter arbeiten, eine andere Verfügungsrechtestruktur haben wird als ein Unternehmen, das nur über wenige kompetente Mitarbeiter verfügt. Dies beruht auf der Tatsache, dass eher minder qualifizierte Mitarbeiter klare Strukturen und einen abgegrenzten Aufgabenbereich benötigen - eine umfangreiche Übertragung von Verfügungsrechten an eine Person, welche nicht über die notwendige Expertise verfügt, würde zu keiner Entlastung der Geschäftsführung sondern eher zu einer Mehrarbeit führen. Qualifizierte Mitarbeiter benötigen jedoch einen gewissen Spielraum, in dem sie eigene Ideen generieren und selbstständige Entscheidungen treffen können. Erscheint daher ein Mitarbeiter als sehr kompetent, wird man ihm in der Regel viele Verfügungsrechte übertragen (Graf, 2010).

Aufgrund der Annahme, dass den Mitarbeitern in neuen Organisationen vermehrt umfangreiche Verfügungsrechte, bzw. ganze Bündel an Verfügungsrechten übertragen werden, kann man daraus schließen, dass in neuen Organisationen mehr qualifiziertes Personal beschäftigt ist als in klassischen Unternehmen. Würde man nicht davon ausgehen, dass der Mitarbeiter sehr kompetent und qualifiziert ist, würde man ihm sicherlich keine umfangreichen Verfügungsrechte übertragen. Darüber hinaus werden diejenigen Mitarbeiter, die beispielsweise mit der Übernahme von Verantwortung nicht umgehen können, das Unternehmen verlassen und schlussendlich bleiben dann nur noch diejenigen über, die tatsächlich qualifiziert sind.

Aus diesen Annahmen ergeben sich folgende Hypothesen:

***Hypothese 10: In neuen Organisationen gibt es mehr qualifiziertes Personal als in klassischen Organisationen (insbesondere ist das Qualifikationsniveau auf den unteren Ebenen höher)***

Wie bereits erwähnt, werden Mitarbeiter in neuen Organisationen das Unternehmen verlassen, wenn sie mit der übertragenen Verantwortung bzw. Kompetenzen nicht umgehen können bzw. möchten. Dies führt natürlich auch zu einer gewissen Fluktuationsquote, doch ist an dieser Stelle davon auszugehen, dass diese geringer sein wird, als die in klassischen Organisationen. Dies beruht auf der Tatsache, dass eine vermehrte Übertragung an Kompetenzen in der Regel zu einer Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Unternehmen führt und diese beiden Komponenten daher in klassischen Organisationen nicht so stark ausgeprägt sein werden. Deswegen werden Mitarbeiter in klassischen Organisationen das Unternehmen verlassen, wenn sie aufgrund fehlender übertragener Kompetenzen mit Motivations- und Identifikationsmangel zu kämpfen haben und sich nicht gut integriert fühlen bzw. nicht das Gefühl haben tatsächlich wertgeschätzt zu werden.

***Hypothese 11: In neuen Organisationen gibt es langfristig eine niedrigere Fluktuationsquote als in klassischen Unternehmen***

### 3. Empirische Untersuchung

Die aufgestellten Hypothesen wurden mithilfe qualitativer Interviews, welche in zwei Unternehmen durchgeführt wurden, überprüft. Die Tele-Haase Steuergeräte GesmbH, welche im Jahr 2013 eine neue Organisationsform eingeführt hat, wurde mit der klassisch hierarchisch aufgebauten Benedict GmbH verglichen (siehe 3.1. Vorstellung der Unternehmen).

Es wurden zwei teilstrukturierte Fragebögen mit 53 (Fragebogen Mitarbeiter) bzw. 55 Fragen (Fragebogen Geschäftsführer) erstellt (siehe Anhang). Teilstrukturiert bedeutet, dass zwar die Fragen aber nicht die Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden (mit Ausnahme von Frage 7 Fragebogen Mitarbeiter und Frage 10 Fragebogen Geschäftsführer) - dem Interviewpartner soll die Möglichkeit gegeben werden eigene Ideen bzw. Ansichten oder Themen einzubringen (Halbmayer & Salat, 2011). *Anmerkung: Aus Gründen der Effizienz wurden die Interviews gemeinsam mit einer Studienkollegin geführt, welche zum Thema „Entscheidungen in neuen Organisationen“ forschte. Aus diesem Grund enthalten die Fragebögen auch Fragen, welche für diese Arbeit nicht relevant sind.*

In jedem der beiden Unternehmen wurden 14 Mitarbeiter und der Geschäftsführer interviewt, insgesamt daher 30 Personen. Jeder Interviewpartner wurde mündlich, face-to-face befragt. Bei den Interviews wurde darauf geachtet, dass sowohl Personen mit „Verantwortung“ (Tele-Haase Steuergeräte GesmbH: Prozessverantwortliche, Teilprozessverantwortliche sowie Gremienmitglieder; Benedict GmbH: Abteilungsleiter (siehe 3.1. Vorstellung der Unternehmen)) als auch „normale“ Mitarbeiter befragt wurden. In beiden Unternehmen wurden jeweils sieben Personen der ersten Kategorie und sieben Personen der zweiten Kategorie interviewt. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurde bei den „normalen“ Mitarbeitern darauf geachtet, dass die befragten Mitarbeiter von beiden Unternehmen jeweils aus ähnlichen Tätigkeitsfeldern stammen.

Grundsätzlich wurden bei jedem Interview alle Fragen gestellt, ihre Abfolge hat jedoch situationsbedingt variiert. Im Laufe der Interviews, welche im ersten Unternehmen (Tele-Haase Steuergeräte GesmbH) durchgeführt wurden, wurden noch einige interessante zusätzliche Fragen entwickelt, welche für die Befragungen

im zweiten Unternehmen (Benedict GmbH) zum Fragebogen hinzugefügt wurden (diese Fragen sind in den Fragebögen **fettgedruckt**).

Die Interviews fanden zwischen März und April 2016 statt.

### **3.1. Präsentation der Unternehmen**

Nachfolgend werden die beiden Unternehmen näher vorgestellt:

#### **3.1.1. Die Tele Haase Steuergeräte GesmbH**

Die Tele-Haase Steuergeräte GesmbH (kurz Tele) ist ein Technologieunternehmen, welches Steuerungs- und Überwachungslösungen für die Industrie- und Energiebranche entwickelt sowie produziert. Derzeit sind bei Tele 81 Mitarbeiter beschäftigt und der Umsatz betrug im Jahr 2015 13.541.108€.

Tele verfolgt die Unternehmensphilosophie, dass starre hierarchische Strukturen sowohl die Flexibilität als auch das Wachstum des Unternehmens negativ beeinträchtigen. Aufgrund dessen wurde das Unternehmen im Jahr 2013 völlig umstrukturiert – man wandte sich von der klassisch hierarchischen Struktur ab und stellte die Prozesse (=Vielzahl von zusammengehörigen Aktivitäten, die Inputs in Outputs umwandeln) und die Mitarbeiter in den Vordergrund – seitdem bezeichnet man sich als „Unternehmen der Zukunft“ (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2015). Gut erkennbar ist das Umdenken dieses Unternehmens auch an der Änderung des Unternehmensslogans von „Technik braucht Kontrolle“ zu „Your smart Factory“ (Thurn, 2015).

Bei Tele gibt es drei Hauptprozesse (Produktion, Sales und Innovation) sowie acht Unterstützungsprozesse (Finance Management, Human Ressource, Informationstechnologie, Purchasing & Logistic, Marketing, Regie, Office Management und Quality Management). Die Hauptprozesse sind jene Prozesse, die einen wichtigen Beitrag für die Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Die Unterstützungsprozesse unterstützen die Hauptprozesse, bringen aber keinen direkten Kundennutzen (Tele-Haase Steuergeräte GesmbH , 2016). Nachfolgende Abbildung zeigt die Prozessstruktur von Tele. Es ist deutlich erkennbar, dass Tele vom traditionellen Über- und Unterordnungsverhältnis Abstand nimmt - die Prozessorganisation wird mithilfe von gleichberechtigten, nebeneinander liegenden

Kreisen dargestellt. Es ist kein pyramidenförmiger Aufbau mit einem hierarchischen Stellengefüge erkennbar. Diese Umstände sind, wie bei Kapitel 3.1. Konfiguration umfassend beschrieben wurde, ganz typisch für eine neue Organisation.

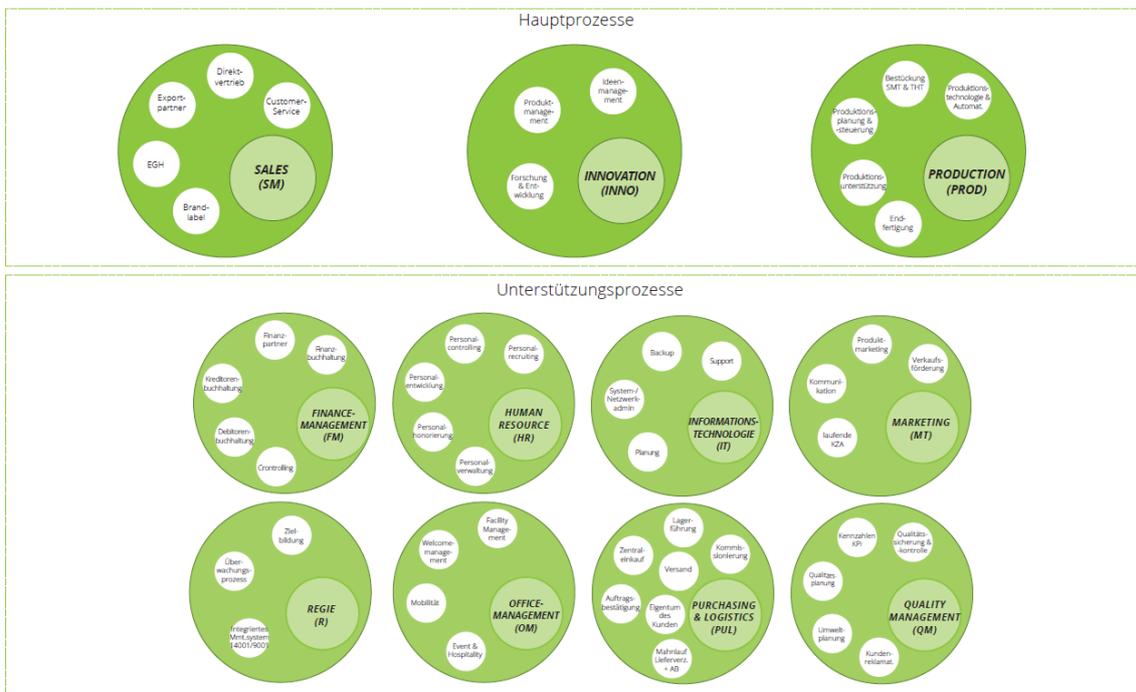


Abbildung 11: Prozessstruktur Tele (Tele-Haase Steuergeräte GesmbH , 2016)

Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass der Eigentümer und der Geschäftsführer von Tele im Unterstützungsprozess „Regie“ (Aufgaben: Zielbildung, Überwachungsprozess) tätig sind. Aus der Abbildung ist klar ersichtlich, dass es in diesem Unternehmen keinen klassisch hierarchischen Aufbau mit Rangordnungen gibt und sich die Personen, die „normalerweise“ in der hierarchischen Pyramide ganz weit oben befinden, bei den restlichen Mitarbeitern einordnen und daher sozusagen alle auf einer Ebene sind – statt auf ein hierarchisches Organigramm setzt man an dieser Stelle auf die Abbildung des Unternehmens mithilfe von Kreisen.

In jedem Prozess gibt es einen Prozessverantwortlichen, welcher beispielsweise für die Erstellung, Umsetzung, Optimierung und Koordination seines Prozesses verantwortlich ist. Des Weiteren trägt er die Verantwortung für die Prozessziele, die Ressourcen und das Budget. Neben dem Prozessverantwortlichen gibt es auch einen Teilprozessverantwortlichen. Er ist für die optimale Umsetzung der operativen Arbeit im Teilprozess zuständig, ist Ansprechperson für die Teilprozessmitarbeiter

und trägt die Ressourcen- und Budgetverantwortung für den Teilprozess (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2014).

Mitarbeiter können grundsätzlich in mehreren Prozessen gleichzeitig arbeiten – dies soll dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen einsetzen können. Wenn jemand mehr Verantwortung übernehmen möchte, existiert der Grundsatz, dass er diese auch übertragen bekommt (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2015). Die Mitarbeiter haben verschiedene Möglichkeiten Verantwortung zu übernehmen: Gremienverantwortung (Koordination von Terminen und Themen, Besetzung des Gremiums, Controlling der Ziele...), Personalverantwortung (Stellenbesetzung, Dienstverhältnisbeendigung...), Projektverantwortung (jeder Mitarbeiter kann ein Projekt ins Leben rufen; der Projektverantwortliche treibt das Projekt voran), Arbeitsgruppenverantwortung (Arbeitsgruppen werden von Gremien ausgelöst), Jour-Fixe Verantwortung (Jour-Fixe sind regelmäßig stattfindende Treffen von bestimmten Personenkreisen – entweder prozessintern oder prozessübergreifend).

Bei Tele gibt es zwei verschiedene Gremien: Gremium Geschäftsplan und Gremium Organisation (Tele-Haase Steuergeräte GesmbH , 2016). Nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Aufgaben dieser beiden Gremien:

<b>Gremium Geschäftsplan</b>	<b>Gremium Organisation</b>
strategische und operative Planung	laufende Entwicklung der Organisation in Bezug auf Unternehmensleitbild/-philosophie und wirtschaftlicher Gegebenheiten
Festlegung von betrieblichen Zielen	Monitoring der Unternehmensziele und Prozesse
Kontrolle der Ziele sowie Veranlassung von Korrekturmaßnahmen bei Abweichung	Treffen von organisations- und prozessverbessernden Entscheidungen
Auslösen von Arbeitsgruppen	Auslösen von Arbeitsgruppen zu den Themen „Organisation“ sowie „Prozesse“

Tabelle 1: Aufgaben der Gremien bei Tele (Tele-Haase Steuergeräte GesmbH , 2016)

Gremien sind, im Gegensatz zu Prozessen, operativ – Gremien setzen die allgemeine Unternehmensstrategie in operative Aufgaben um.

In den Gremien sind alle elf Prozesse vertreten (Prozessverantwortliche oder Mitarbeiter aus den Prozessen). Entscheidungen werden in den Gremien

mehrheitlich getroffen und sind für alle Mitarbeiter bindend. Wie bereits erwähnt, gibt es in jedem Gremium einen Gremienverantwortlichen. Die Teilnehmer des Gremiums sorgen für die Koordination von Gremienentscheidungen im Prozess. Des Weiteren erarbeiten sie übernommene Aufgaben, üben ihr Stimmrecht aus, informieren Mitarbeiter/Prozesse über Gremieninhalte/-entscheidungen und unterstützen proaktiv die gemeinsame Zielerreichung im Gremium (Tele-Haase Steuergeräte GesmbH, 2016).

*Wichtig zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass der Prozess Regie (also der Eigentümer und der Geschäftsführer) ein Vetorecht bei Gremienentscheidungen hat, falls eine Entscheidung geschäftsschädigend wäre (Thurn, 2015).*

Ein wesentlicher Leitsatz von Tele ist: der mit dem meisten Wissen in einem bestimmten Bereich soll die jeweilige Entscheidung treffen (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2015). Man ist sich also bewusst, dass die Fachkompetenz bei den Mitarbeitern liegt und diese auch bestmöglich genutzt werden soll. Neben den Entscheidungen in Gremien ist es auch so, dass Mitarbeiter bei Tele vermehrt eigenständig Entscheidungen in ihrem Arbeitsalltag treffen können, ohne etwa einen Prozessverantwortlichen vorab fragen zu müssen (Thurn, 2015).

Bezüglich Formalisierung ist anzumerken, dass es bei Tele ein Mitarbeiterhandbuch gibt, welches momentan bearbeitet wird – die neue Organisationsstruktur soll miteinbezogen werden (besonders für neue Mitarbeiter wird das Handbuch als äußerst praktisch angesehen). Tele ist ISO 9001 zertifiziert und dies bringt eine gewisse Dokumentationspflicht mit sich. Laut Aussage des Geschäftsführers werden diejenigen Angelegenheiten dokumentiert, die von ISO 9001 verlangt werden. Besprechungsprotokolle werden als sehr wichtig angesehen, da so die Informationen in das Unternehmen gebracht werden können – jeder Mitarbeiter soll die Themen einer Besprechung nachlesen können. Abgesehen von der Dokumentationspflicht, welche sich aus der ISO-Zertifizierung ergibt, werden bei Tele natürlich auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise bezüglich Rechnungen und Lieferscheine (z.B. Aufbewahrungsdauer), beachtet. Ansonsten existieren bei Tele keine expliziten Regelungen welche Angelegenheiten dokumentiert werden müssen und welche nicht. Das Verhältnis von schriftlicher zu mündlicher Kommunikation wird von den Tele Mitarbeitern sehr unterschiedlich eingeschätzt. Manche sind der Meinung, dass mehr mündlich kommuniziert wird und manche, dass die schriftliche

Kommunikation überwiegt - bei wichtigen Begebenheiten wird jedoch stets schriftlich kommuniziert. Nach Aussagen der Mitarbeiter wird der schriftlichen Fixierung bei Tele mehr Bedeutung beigemessen als einer mündlichen Mitteilung. Laut Aussage des Geschäftsführers war Tele in den vergangenen Jahren ein sehr schriftliches Unternehmen. Momentan wird versucht die „Mailflut“ zu reduzieren – dies soll mithilfe des Infonets, wo alle wichtigen Themen zentral zur Verfügung stehen, gelingen. Die Mitarbeiter können im Infonet mittels Schlagwörtern nach, für sie relevanten, Informationen suchen. Ein integriertes Chatprogramm soll, früher oder später, Mails unattraktiv machen – so können keine wichtigen Informationen mehr in der Mailflut untergehen.

Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter werden mittels einer Stechuhr schriftlich festgehalten. Es wurde betont, dass dies nicht vom Unternehmen, sondern vom Gesetzgeber verlangt wird - man würde den Mitarbeitern gerne diesbezügliche Eigenverantwortung gewähren, jedoch muss der gesetzlichen Zeitaufzeichnungspflicht nachgekommen werden.

### **3.1.2. Benedict GmbH**

Die Benedict GmbH (kurz Benedict) ist ein international erfolgreiches Familienunternehmen und, genauso wie Tele, in der Technikbranche tätig. Das Unternehmen erzeugt Niederspannungsschaltgeräte und ist Spezialist für Sonderlösungen (Benedict GmbH, 2016). Derzeit sind bei Benedict 240 Mitarbeiter beschäftigt und der Umsatz betrug im Jahr 2015 36.816.586€.

Benedict ist klassisch hierarchisch aufgebaut - an der Spitze des Organigramms ist der Geschäftsführer vorzufinden. Es gibt, wie in jedem traditionellen Unternehmen, Abteilungen mit Abteilungsleitern. Beispiele für Abteilungen sind: Vertrieb und Technik, Einkauf & Beschaffung, EDV & Information, Qualitätsmanagement, Umwelt & Sicherheit, Personalwirtschaft, Betriebsleitung und Finanzbuchhaltung. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den hierarchischen Aufbau:

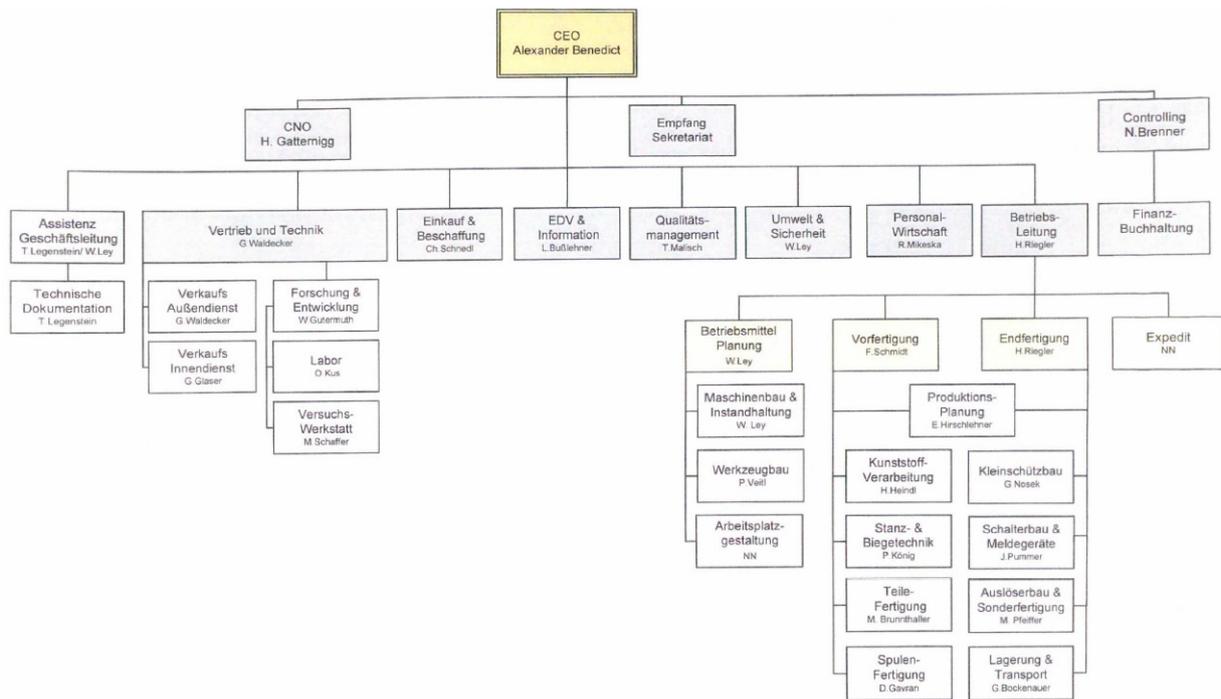


Abbildung 12: Organigramm Benedict (Benedict GmbH, 2016)

Bei Benedict gibt es keine Gremien sondern Managementmeetings – hier sind alle Abteilungsleiter, Prokuristen und der Geschäftsführer vertreten. In den Meetings werden verschiedene Themen diskutiert und gemeinsam Entscheidungen getroffen – das letzte Wort hat der Geschäftsführer. „Normale“ Mitarbeiter nehmen in der Regel an keinen Gruppenentscheidungen teil.

Benedict ist ebenfalls ISO 9001 zertifiziert und diese Zertifizierung sieht ein Qualitätshandbuch vor, in dem alle Prozesse festgehalten werden. Der Geschäftsführer hat angegeben, dass nur diejenigen Angelegenheiten, die aufgrund der ISO-Zertifizierung dokumentiert werden müssen, auch tatsächlich dokumentiert werden. Bezüglich des Verhältnisses von schriftlicher zu mündlicher Kommunikation herrscht unter den Mitarbeitern Uneinigkeit. Deutlich geworden ist jedoch, dass einer schriftlichen Fixierung mehr Bedeutung beigemessen wird als einer mündlichen Mitteilung. Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter werden mittels eines Arbeitszeiterfassungssystems schriftlich festgehalten.

## 3.2. Ergebnisse

Nachfolgend werden die Unterschiede zwischen Tele und Benedict, welche mittels der Interviews eruiert wurden, erläutert und die Ergebnisse der aufgestellten Hypothesen werden präsentiert.

### 3.2.1. Hypothese 1

*H1: In neuen Organisationen liegt ein höherer Delegationsgrad als in klassischen Organisationen vor*

Um die erste Hypothese überprüfen zu können war es notwendig den Delegationsgrad der beiden Unternehmen zu eruiieren.

Sieht man sich die Häufigkeit von Anweisungen, deren Ausführlichkeit und die entsprechenden Situationen an, so kann man daraus schließen wie autonom untere Ebenen von höheren Ebenen agieren können. Je seltener es zu Anordnungen kommt und je unspezifischer diese Anweisungen sind, desto höher ist der Delegationsgrad (Fragen 5-7 Fragebogen Mitarbeiter) (Höge, 1995).

Bei der Frage wie oft man Anweisungen von seinem Vorgesetzten bekommt, haben die meisten Mitarbeiter der Tele Haase Steuergeräte GesmbH (im Weiteren „Tele“ genannt) geantwortet, dass sie keine Anweisungen erhalten. Wenn es zu einer Anweisung kommt, dann ist dies situationsbedingt, aufgrund von neuen Entwicklungen (z.B. wie man etwas einfacher machen kann) und daher sehr unregelmäßig. Klar zum Ausdruck gebracht wurde, dass die tägliche Arbeit auf Eigenverantwortung und nicht auf Anweisungen basiert – kein Mitarbeiter hat angegeben, dass er während seiner täglichen Arbeit Anweisungen bekommt (egal ob Prozessverantwortlicher oder „normaler“ Mitarbeiter). Selbst ein Mitarbeiter, der erst kurz im Prozess tätig ist, hat angegeben, dass er keine regelmäßigen Anweisungen erhält.

Bei der Benedict GmbH (im Weiteren „Benedict“ genannt) hat die Mehrheit der „normalen“ Mitarbeiter angegeben, dass sie mehrmals täglich Anweisungen von ihrem Vorgesetzten erhalten. Die zweithäufigste Antwort war „mehrmals pro Woche“.

Abteilungsleiter bekommen eher unregelmäßig und selten Anweisungen – am häufigsten wurde hier „einmal im Monat“ angegeben.

Bei Tele gab es keinen Unterschied bezüglich der Häufigkeit von Anweisungen, die „normale“ Mitarbeiter und Prozessverantwortliche erhalten – bei Benedict gibt es hier, wie beschrieben, Abweichungen. Besonders interessant ist, dass eine deutliche Mehrheit der „normalen“ Mitarbeiter bei Benedict mehrmals täglich Anweisungen erhält und bei Tele dies nicht der Fall ist.

In Bezug auf die Ausführlichkeit der Anweisungen haben alle Mitarbeiter von Tele angegeben, dass sie beim Verrichten ihrer Arbeiten stets einen Handlungsspielraum haben und eigenverantwortlich agieren können – wenn es zu Anweisungen kommt, dann sind diese eher allgemein gehalten. Natürlich ist es wichtig, dass die Aufgaben erfüllt werden, doch jeder kann frei entscheiden auf welche Weise er dies tut. Selbstverständlich hängt der Spielraum vom Prozess ab – beispielsweise hat man im Finanzprozess nicht so viele Möglichkeiten seine Arbeit zu gestalten wie in anderen Bereichen.

Bei Benedict hat die Mehrheit der Mitarbeiter angegeben, dass sie eher detaillierte Anweisungen erhält. Es wurde jedoch erwähnt, dass einem schon, wo es geht, ein gewisser Spielraum gewährt wird (Prioritäten können beispielsweise in vielen Fällen selbst gesetzt werden). Wenn Abteilungsleiter Anweisungen erhalten, so wird ihnen stets ein Handlungsspielraum gewährt.

Bezüglich der Anweisungssituation hat kein Mitarbeiter bei Tele angegeben, dass er genaue Anweisungen in Bezug auf die Verrichtung seiner Arbeit bekommt. Die meisten erhalten bei besonders wichtigen Angelegenheiten eine Anweisung. Die Möglichkeiten „es kommt bei Schwierigkeiten zu Anweisungen“ und „es kommt zu Anweisungen, wenn ich selbst um Rat bitte“ wurden gleich oft genannt, jedoch in vernachlässigbarem Ausmaß.

Bei Benedict wurde ebenfalls am häufigsten die Möglichkeit „es kommt nur bei besonders wichtigen Dingen zu Anweisungen“ gewählt. Am zweithäufigsten wurde von den „normalen“ Mitarbeitern jedoch angegeben, dass man genaue Anweisungen in Bezug auf die Verrichtung seiner Aufgabe bekommt. Die Antwortmöglichkeiten „es kommt bei Schwierigkeiten zu Anweisungen“ und „es

kommt zu Anweisungen, wenn ich selbst um Rat bitte“ wurden nur von Abteilungsleitern genannt.

Zusammenfassend kann man anhand dieser drei Fragen erkennen, dass der Delegationsgrad bei Tele höher ist als der bei Benedict – es kommt bei Tele seltener zu Anweisungen und wenn, dann sind diese unspezifischer als bei Benedict. Nachfolgende Tabelle soll dies noch einmal verdeutlichen (es werden die Ergebnisse der „normalen“ Mitarbeiter dargelegt):

	<b>Häufigkeit von Anweisungen</b>	<b>Ausführlichkeit von Anweisungen</b>	<b>Anweisungssituation</b>
<b>Tele</b>	keine regelmäßigen Anweisungen	stets Handlungsspielraum	bei besonders wichtigen Dingen; keine genaue Anweisung bezüglich Aufgabenverrichtung
<b>Benedict</b>	Anweisungen mehrmals täglich	detaillierte Anweisungen	bei besonders wichtigen Dingen; genaue Anweisung bezüglich Aufgabenverrichtung

Tabelle 2: Anweisungen Tele und Benedict

Um den Delegationsgrad festzustellen, kann man sich auch ansehen, ob es in der Regel so ist, dass derjenige, der über ein spezielles Fachwissen verfügt auch direkt entscheiden kann (Delegation der Entscheidungsrechte an Wissensträger), oder ob er dieses Wissen an eine andere (übergeordnete) Person transferieren muss, welche dann entscheidet. Kann vermehrt derjenige die Entscheidung treffen, der das entsprechende Wissen hat, so liegt ein höherer Delegationsgrad vor, als in Konstellationen in denen Wissen transferiert werden muss (Frage 8 Fragebogen Mitarbeiter) (Lim, 1999).

Bei Tele kommt es hierbei auf den Umfang bzw. die Reichweite einer Entscheidung an. Kleinere Dinge, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, kann jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich für sich selbst entscheiden. Handelt es sich jedoch um größere Entscheidungen so werden diese in der Gruppe getroffen (entweder prozessintern oder in einem Gremium). Dies bedeutet, dass sobald es sich um größere, bzw. prozessübergreifende Entscheidungen handelt, der Wissensträger sein Wissen weitergeben muss. Je nachdem ob der Mitarbeiter selbst in einem Gremium sitzt oder nicht, kann er es entweder selbst ins Gremium einbringen oder sein Wissen

bzw. sein Anliegen an eine Person, welche einen Platz im Gremium hat, weitergeben.

Die Mehrheit der Mitarbeiter hat trotz dieser Situation angegeben, dass es meistens so ist, dass derjenige mit dem Fachwissen direkt selbst entscheiden kann. Manche haben jedoch auch gesagt, dass es schon vorkommt, dass das Wissen z.B. an ein Gremium weitergegeben wird. Folgende Aussage verdeutlicht dies: *„hier besteht auf jeden Fall noch Handlungsbedarf. Es ist schon sehr oft so, dass das Wissen weitergegeben werden muss, meistens an ein Gremium“*.

Bei Benedict hat die Mehrheit der Befragten angegeben, dass es größtenteils so ist, dass das Wissen weitergegeben werden muss (meistens an den Abteilungsleiter, aber auch an die Führungsebene bzw. an Herrn Benedict). Doch auch bei Benedict wurde angegeben, dass den Mitarbeitern innerhalb einer Abteilung Entscheidungsfreiheiten eingeräumt werden und kleine Dinge selbst entschieden werden können. Nachfolgendes Diagramm verdeutlicht die Ergebnisse:

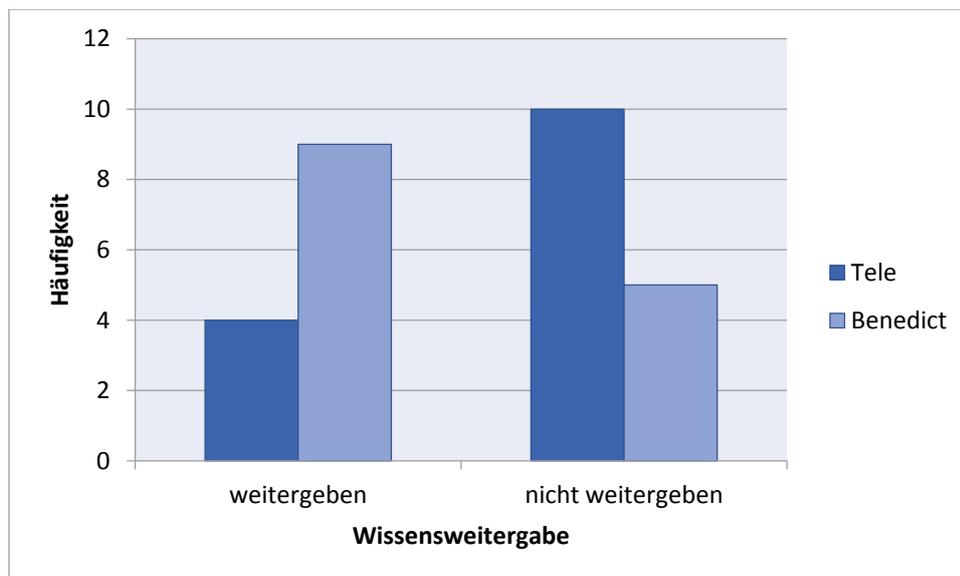


Abbildung 13: Wissensweitergabe Tele und Benedict

Zusammenfassend kann man, in Bezug auf die Wissensweitergabe, sagen, dass die Mitarbeiter von Tele am häufigsten angegeben haben, dass sie direkt selbst entscheiden können und die Mitarbeiter von Benedict, dass das Wissen in den meisten Fällen erst zum Entscheidungsträger transferiert werden muss. Auch hier kommt man also zu dem Schluss, dass der Delegationsgrad bei Tele höher ist als bei Benedict.

Eine weitere Möglichkeit, um den Delegationsgrad zu erfassen, ist die Betrachtung von bestimmten Entscheidungssituationen (z.B. Materiallieferanten, Überstunden, Preise für Produkte,...). In diesem Fall sieht man sich die tatsächliche Delegation von Entscheidungen an und schließt nicht, wie oben beschrieben, aufgrund der Häufigkeit von Anweisungen darauf, dass den Mitarbeitern eventuell mehr Raum für selbstständige Entscheidungen eingeräumt wird. Je nachdem auf welcher Ebene des Unternehmens sich die Person, welche die Entscheidung treffen kann, befindet, kann man auf einen hohen oder niedrigen Delegationsgrad schließen – je „weiter unten“ sich die Person im Unternehmen befindet, desto höher ist der Delegationsgrad (Fragen 10-19 und 21 Fragebogen Mitarbeiter) (Höge, 1995).

Bezüglich der Einstellung/Entlassung neuer Mitarbeiter haben „normale Mitarbeiter“ bei Tele in der Regel kein Mitspracherecht. Bei einem Bewerbungsgespräch sitzen jedoch mehr Personen als in einem „herkömmlichen“ Unternehmen. Es sind jeweils der Prozessverantwortliche (konzentriert sich auf das Fachliche), der Personalverantwortliche (konzentriert sich auf die Person und achtet darauf wie sie sich verhält) und Mitarbeiter des HR Prozesses (können wieder andere Fähigkeiten erkennen) dabei. Es handelt sich hierbei zwar um ein aufwendiges und manchmal auch mühsames Verfahren, doch alle neuen Mitarbeiter, welche nach diesem System aufgenommen wurden, haben sich im Unternehmen sehr bewährt. Die Entscheidungsfindung für eine Entlassung kann zwar aus einem Prozess kommen, faktisch umsetzen muss es dann jedoch der Personalverantwortliche (es gibt bei Tele vier Personalverantwortliche – Sinn und Zweck ist, dass der Personalverantwortliche vom Fachlichen bzw. von der Prozessverantwortlichkeit getrennt ist; ein Prozessverantwortlicher kann nicht Personalverantwortlicher in seinem Bereich sein).

Bei Benedict wurde angegeben, dass hauptsächlich der jeweilige Abteilungsleiter mit der Personalabteilung über die Einstellung neuer Mitarbeiter entscheidet. In manchen Abteilungen ist es jedoch so, dass die anderen Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden – ein potenzieller neuer Mitarbeiter wird den Kollegen vorgestellt und danach werden sie um ihre Meinung gebeten. Angegeben wurde auch, dass Mitarbeiter (abteilungsabhängig!) die Möglichkeit haben Fragen zu sammeln, die dann der Abteilungsleiter dem potenziellen neuen Mitarbeiter stellt. Eine Kündigung wird in der Regel vom Abteilungsleiter

herangetragen und die endgültige Entscheidung wird von der Personalabteilung getroffen.

Bezüglich der Entscheidung über Investitionen ist es bei Tele so, dass jeder Prozess ein jährliches Budget hat, welches vom jeweiligen Prozessverantwortlichen bestimmt und in der sogenannten „Budgetrunde“ (alle Prozessverantwortlichen sind hier vertreten) endgültig festgelegt wird. Innerhalb dieses Budgets kann dann jeder Prozess, in Zielrichtung des Unternehmens, Investitionen tätigen. In der Regel werden immer die Mitarbeiter des Prozesses, die von der Investition direkt betroffen sind, in die Investitionsentscheidungen miteinbezogen. Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter bei Tele ein monatliches Budget von 100€ zur Verfügung, welches für persönliche Dinge, wie etwa Bücher zur Weiterbildung, ausgegeben werden kann (dies ist nicht als ein Gehaltsbestandteil zu verstehen – die Mitarbeiter bekommen das Geld nur, wenn z.B. tatsächlich etwas für Fachliteratur ausgegeben wurde und die diesbezügliche Rechnung im Unternehmen eingereicht wird).

Bei Benedict gibt es kein fixiertes Budget für eine Abteilung – jeder Abteilung stehen jedoch 500€ für Sofortinvestitionen zur Verfügung, dies bedarf keiner Rücksprache. Bei Investitionen bis 5000€ muss sich der entsprechende Abteilungsleiter mit zwei Prokuristen absprechen und es wird gemeinsam entschieden. Bei geplanten Ausgaben über 5000€ bedarf es einer sogenannten „Betriebsmittelanforderung“ (beispielsweises muss angegeben werden welche Produkte zur Auswahl stehen und wann sich die Investition rechnet). Diese Betriebsmittelanforderung muss vom jeweiligen Abteilungsleiter, von mindestens zwei Prokuristen und vom Geschäftsführer unterzeichnet werden. Ein Budget für persönliche Dinge, wie es bei Tele gibt, hat Benedict nicht.

Über den Typ oder die Marke einer Maschine entscheidet bei Tele in der Regel der entsprechende Prozessverantwortliche. Mitarbeiter, welche jeden Tag mit der Maschine arbeiten, werden dabei um ihre Meinung gefragt. Man ist um einen demokratischen Zielfindungsprozess bemüht, umgesetzt wird die Entscheidung durch den Prozessverantwortlichen.

Bei Benedict wird diese Entscheidung (wenn es um Anschaffungen über 5000€ geht) vom jeweiligen Abteilungsleiter, zwei Prokuristen und dem Geschäftsführer getroffen – siehe Betriebsmittelanforderung weiter oben. Mitarbeiter, welche direkt mit der Maschine arbeiten, können hierbei nicht mitentscheiden.

In Bezug auf die Verteilung der Arbeitszeit können die Mitarbeiter von Tele sehr viel selbstbestimmen. Es gibt eine Kernzeit (Mo-Do 09:00-15:00, Fr 09:00-13:00) in der jeder Mitarbeiter anwesend sein muss. Darüber hinaus gibt es eine Gleitzeit – jeder Mitarbeiter kann, abgesehen von der Kernzeit, selbst entscheiden wann er kommt und wann er geht. Es besteht auch die Möglichkeit, an zwei Tagen in der Woche, einen Homeoffice Day einzulegen, welcher jeweils einen Tag vorher angemeldet werden muss (aufgrund der Aufzeichnungspflicht für die Versicherung).

Natürlich ist es in der Produktion etwas schwieriger, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeit in einem hohen Maß selbst bestimmen können. Jedoch wird den Mitarbeitern die Flexibilität, die in diesem Bereich möglich ist auch gewährt. Beispielsweise können sie an heißen Sommertagen etwas zeitiger mit der Arbeit beginnen und dafür früher nachhause gehen. Darüber hinaus ist es möglich die Arbeit ein wenig früher zu beenden, wenn die Mitarbeiter aus fahrplantechnischen Gründen ein bestimmtes öffentliches Verkehrsmittel für die Heimfahrt erreichen möchten.

Grundsätzlich sind die Arbeitszeiten bei Benedict durch eine Betriebsvereinbarung geregelt (von Personalabteilung, Betriebsrat und Management festgelegt) – es ist prinzipiell vorgegeben, wann mit der Arbeit begonnen, die Mittagspause gehalten und mit der Arbeit aufgehört wird. Hiervon kann es jedoch zu Abweichungen kommen, da individuelle Regelungen in Ausnahmesituationen grundsätzlich zulässig sind (z.B. wenn jemand sein Kind in den Kindergarten oder in die Schule bringen muss) – eine Gleitzeit gibt es bei Benedict in diesem Sinn jedoch nicht. Die Möglichkeit von Homeoffice Days besteht bei Benedict, im Gegensatz zu Tele, ebenfalls nicht.

Viele Mitarbeiter von Tele haben einen All-in-Vertrag. Dies bedeutet, dass in diesem Fall die Frage nach Überstunden überflüssig wird. Diejenigen, die keinen All-in-Vertrag haben, können ihre Überstunden weitgehend selbst festlegen – hat man 70 Überstunden gesammelt, so werden diese ausbezahlt - meistens laufen sie jedoch im Zeitausgleichsverfahren aus. Macht ein Mitarbeiter sehr häufig Überstunden, so wird er vom Prozessverantwortlichen darauf angesprochen und nach deren Ursachen befragt. Mitarbeiter können im Grunde also ihre Überstunden, innerhalb des vorgegebenen Rahmens, selbst bestimmen.

Bei Benedict müssen Überstunden vom Abteilungsleiter freigegeben werden (es muss angegeben werden warum Überstunden geleistet wurden und ob sie

gerechtfertigt sind). Überstunden müssen also grundsätzlich vom Abteilungsleiter genehmigt werden und man sollte es vorab der Personalabteilung melden. Die Höchstgrenze für Überstunden ergibt sich aus dem Kollektivvertrag.

Die Urlaubstage kann jeder Mitarbeiter bei Tele, in Abstimmung mit seinen Kollegen (Vertreterregelung – es muss stets gewährleistet sein, dass jemand anwesend ist, der die Arbeit verrichten kann), selbst festlegen. Es bedarf hierbei grundsätzlich keiner Genehmigung durch den Prozessverantwortlichen (Prozessverantwortliche muss diesbezüglich nichts unterschreiben) – der Mitarbeiter kann die Information direkt an den HR Prozess oder seinen Prozessverantwortlichen schicken.

Bezüglich der Urlaubstage sprechen sich auch bei Benedict die Mitarbeiter grundsätzlich untereinander ab. Die endgültige Entscheidung trifft der Abteilungsleiter, da die Listen mit den Urlaubstagen von ihm unterzeichnet werden müssen – Mitarbeiter sehen dies eher als eine formale Bestätigung, da es noch nie vorgekommen ist, dass ein Urlaubstag nicht genehmigt wurde.

Bei Tele herrscht der Leitsatz „Mitarbeiter bestimmen sich und ihr Gehalt selbst“. Grundsätzlich orientiert man sich bei den Gehältern am branchenüblichen Durchschnittseinkommen – dieser Plan wurde von der Belegschaft ins Leben gerufen, damit es keine „Wildwüchse nach oben und unten gibt“. Man hat jedoch, beispielsweise im Rahmen eines Mitarbeitergespräches, die Möglichkeit über sein Gehalt zu verhandeln – über plus minus 20% vom Durchschnittseinkommen innerhalb der Branche lässt sich reden. Die Mitarbeiter haben mehrheitlich angegeben, dass sie über ihr Gehalt mitentscheiden können, da sie die Möglichkeit haben, darüber zu verhandeln. Einige haben jedoch auch geäußert, dass sie laut Kollektivvertrag bezahlt werden und diesbezüglich kein Mitspracherecht besteht.

Bei Benedict werden die Mitarbeiter in Verwendungsgruppen eingeteilt und grundsätzlich im gesetzlichen Rahmen entlohnt (gemäß Kollektivvertrag). Möchte man ein höheres Gehalt bzw. in eine höhere Gehaltsgruppe aufsteigen, so muss dies mit der Personalabteilung bzw. mit der Geschäftsleitung verhandelt werden. Die Mehrheit der Mitarbeiter von Benedict hat angegeben, dass sie über die Höhe ihres Gehaltes nicht direkt mitbestimmen kann.

Bezüglich Lieferterminen und Prioritäten für Aufträge können bei Tele alle Mitarbeiter des entsprechenden Prozesses mitentscheiden. Die Letztentscheidung trifft wieder

der Prozessverantwortliche. Bei Benedict trifft der Abteilungsleiter vom Verkauf in Zusammenarbeit mit der Produktionsleitung die Entscheidung bezüglich Lieferterminen und Prioritäten für Aufträge.

In Bezug auf die Umsetzung einer Produktentwicklung haben bei Tele grundsätzlich alle Mitarbeiter die Möglichkeit sich, beispielsweise über das Infonet (das Infonet stellt bei Tele die zentrale Informationsplattform für alle Mitarbeiter dar), einzubringen und ihre diesbezüglichen Ansichten kundzutun. Die endgültige Entscheidung treffen die Mitarbeiter des Innovationprozesses. Bei Benedict stimmen sich in dieser Angelegenheit die Abteilungsleiter von Vertrieb, Produktion, Einkauf und Entwicklung ab – die jeweiligen Mitarbeiter werden hier nicht miteinbezogen. Die endgültige Entscheidung wird im Managementmeeting (Abteilungsleiter Einkauf, Verkauf, IT, Marketing, Produktion, F&E, Entwicklungsleitung, Maschinenbauleitung, Prokuristen und Geschäftsführer) getroffen.

Materiallieferanten werden bei Tele im Prozess Einkauf ausgewählt und auch hier können sich die Mitarbeiter des Prozesses einbringen und bei der Entscheidungsfindung mitwirken. Auch bei Benedict wird diese Entscheidung in der Einkaufsabteilung getroffen, wobei hier ebenfalls die Mitarbeiter miteinbezogen werden.

Die Festlegung von Preisen tätigt bei Tele das Produktmanagement in Absprache mit den Mitarbeitern. Bei Benedict wird dies in den meisten Fällen vom Verkaufsabteilungsleiter festgelegt bzw. spricht sich der Mitarbeiter mit dem Abteilungsleiter ab.

Bei der Frage, ob die Mitarbeiter von Tele gerne mehr Mitspracherechte bei Entscheidungen hätten, haben alle mit „nein“ geantwortet. Mehr als sie momentan haben, sei gar nicht möglich, da sie bereits überall mitsprechen und sich einbringen können.

Bei Benedict haben einige „normale“ Mitarbeiter angegeben, dass sie gerne mehr Mitspracherechte bei Entscheidungen hätten. Sie wünschen sich, dass sie manchmal schon während des Entscheidungsfindungsprozesses dazu geholt werden, damit ihr Wissen schon im Vorfeld einbezogen werden kann – es ist immer schwierig im Nachhinein Entscheidungen zu „reklamieren“. Des Weiteren wurde angegeben, dass die Mitarbeiter generell mehr involviert werden sollten – vor allem bei

Entscheidungen, die die eigene Abteilung betreffen aber auch bei solchen, die sich auf das gesamte Unternehmen beziehen. Es wurde jedoch auch betont, dass eine erhöhte Mitsprache nur möglich ist, wenn man den Mitarbeitern alle benötigten Detailinformationen auf einfache Art und Weise zur Verfügung stellt - andernfalls wäre die Informationssuche zu aufwendig und man würde dadurch eventuell die eigene Arbeit vernachlässigen.

Die nachfolgende Tabelle stellt eine Zusammenfassung der verschiedenen Entscheidungssituationen dar und verdeutlicht, wer bei den beiden Unternehmen darüber entscheiden kann:

<b>Entscheidungssituation</b>	<b>Tele</b>	<b>Benedict</b>
Einstellung neuer MA	Prozessverantwortlicher, Personalverantwortlicher, Mitarbeiter HR Prozess	Personalabteilung, Abteilungsleiter, manchmal werden Mitarbeiter miteinbezogen
Investitionen	innerhalb des festgelegten Budgets entscheidet der Prozessverantwortliche	Abteilungsleiter mit mind. zwei Prokuristen, manchmal plus Geschäftsführer
Typ/Marke Maschine	Prozessverantwortlicher mit Mitarbeitern, die mit Maschine arbeiten	Abteilungsleiter, Prokuristen, Geschäftsführer (abhängig von Investitionshöhe); Mitarbeiter, die mit Maschine arbeiten werden nicht gefragt
Arbeitszeit	Gleitzeit, Homeoffice Day, sehr flexibel	prinzipiell vorgegeben, individuelle Regelungen bei Ausnahmesituationen
Überstunden	Mitarbeiter innerhalb des vorgegebenen Rahmens	Genehmigung durch Abteilungsleiter, Meldung bei der Personalabteilung
Urlaub	Abstimmung mit Kollegen	Abstimmung mit Kollegen und Genehmigung durch Abteilungsleiter
Gehalt	Verhandlung möglich, Mehrheit der Mitarbeiter hat Gefühl mitentscheiden zu können	Verhandlung möglich, Mehrheit der Mitarbeiter hat nicht das Gefühl mitentscheiden zu können
Liefertermine/Prioritäten	Prozessverantwortlicher, Mitarbeiter können mitreden	Abteilungsleiter Verkauf mit Produktionsleitung
Umsetzung Produktentw.	Mitarbeiter können sich einbringen (Infonet)	Abteilungsleiter Vertrieb, Produktion, Einkauf und Entwicklung; Mitarbeiter

		werden nicht einbezogen
Materiallieferant	Prozess Einkauf: Prozessverantwortlicher mit Mitarbeitern	Abteilung Einkauf: Abteilungsleiter mit Mitarbeitern
Preis	Produktmanagement in Absprache mit Mitarbeitern	Abteilungsleiter Verkauf, Mitarbeiter spricht sich mit Abteilungsleiter ab
mehr Mitsprache	nein	ja

Tabelle 3: Entscheidungssituationen Tele und Benedict

Besonders hervorzuheben sind folgende Punkte: bei Tele haben die Mitarbeiter eines Prozesses nicht die Möglichkeit über die Einstellung neuer Mitarbeiter mitzuentcheiden – bei Benedict werden die Mitarbeiter einer Abteilung bei dieser Thematik manchmal miteinbezogen. Wenn es um den Typ oder die Marke einer neuen Maschine geht, werden Mitarbeiter bei Tele, die mit dieser Maschine arbeiten sollen, in die Entscheidungsfindung involviert – bei Benedict haben diese Mitarbeiter keine Möglichkeit mitzuentcheiden. Bezüglich der Arbeitszeit können die Mitarbeiter bei Tele eigenverantwortlicher agieren als die Mitarbeiter bei Benedict (die Arbeitszeiten sind flexibler, Homeoffice Days). In Bezug auf die Entscheidung über eine Produktentwicklung haben die Mitarbeiter bei Tele mehr Möglichkeiten sich einzubringen als bei Benedict – zum Beispiel können sie ihre Meinung über das Infonet kundtun. Sehr interessant sind die Ansichten bezüglich der Mitsprache – bei Tele sind die Mitarbeiter diesbezüglich sehr zufrieden, bei Benedict wünscht man sich mehr davon.

Wenn man sich nun ansieht, auf welcher Ebene sich jene Person, welche die tatsächliche Entscheidung in den verschiedenen Situationen trifft, befindet so kann man sagen, dass in beiden Unternehmen sehr oft der Prozessverantwortliche bzw. der Abteilungsleiter entscheidet. Bei Tele werden die Mitarbeiter eines Prozesses häufiger in die Entscheidungsfindung miteinbezogen als bei Benedict, bzw. können sie in manchen Situationen auch eigenverantwortlicher agieren. Bei Benedict kommt es häufiger vor, dass der Geschäftsführer einbezogen wird und es bedarf öfter einer Genehmigung durch einen Abteilungsleiter als bei Tele (z.B. Urlaub und Überstunden).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich Hypothese 1, aufgrund der dargelegten Erläuterungen, bestätigen lässt.

### 3.2.2. Hypothese 2

*In neuen Organisationen werden vermehrt ganze Bündel an Verfügungsrechten delegiert*

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert wurde, ist es, speziell für neue Organisationen (hoher Delegationsgrad – viele Entscheidungskompetenzen werden übertragen), sehr wichtig, dass ein ganzes Bündel an Verfügungsrechten übertragen wird (Riekhof, 1984). So kann gewährleistet werden, dass ein Mitarbeiter, trotz seiner Entscheidungskompetenz und seines Spielraums, zum Wohle des Unternehmens handelt und nicht eigennützige Interessen verfolgt – eine effiziente Entscheidung ist, so die Theorie der Verfügungsrechte, nur dann möglich, wenn der Handelnde auch die Verantwortung für seine Entscheidung übernehmen muss (positive und negative Folgen) (Kieser & Ebers, 2006).

Die Fragen 25 und 27-30 im Fragebogen der Mitarbeiter beziehen sich auf diese Hypothese.

Zunächst wurden die Mitarbeiter gefragt ob sie, wenn sie eine Idee einbringen, welche positive Konsequenzen für das Unternehmen hat (z.B. Kosteneinsparung), selbst etwas von diesen vorteilhaften Auswirkungen haben (z.B. höheres Gehalt).

Bei Tele bekommen die Mitarbeiter, abgesehen von Wertschätzung und Lob, nichts von den positiven Konsequenzen einer eingebrachten Idee zu spüren – es gibt kein monetäres Belohnungssystem. Folgende Aussage eines Mitarbeiters von Tele verdeutlicht dies: *„Finanziell habe ich nichts von einer eingebrachten Idee, ich erhalte jedoch Lob dafür.“* Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass es schon Situationen gibt, in denen er sich eine monetäre Anerkennung wünschen würde – dies würde die Motivation zusätzlich erhöhen. Der Mitarbeiter ist aber auch der Meinung, dass er dies bei den Gehaltsverhandlungen anmerken könne und dann die Prämie auch tatsächlich bekommen würde. Ein anderer Mitarbeiter hat angegeben, dass für ihn Geld kein Motivator ist – er fühlt sich motiviert, wenn er sieht, dass seine Idee fruchtet. Darüber hinaus arbeitet er sehr gerne bei Tele, weil er den Job und die Kollegen mag und die Möglichkeiten, die man hat, einfach toll sind – er benötigt keine zusätzliche Motivation durch finanzielle Belohnungen. Ein weiterer Mitarbeiter hat ebenfalls angemerkt, dass er positive Konsequenzen finanziell nicht spürt, er aber durch eine gute Idee eventuell „besser da steht“. Das Geld ist für ihn nicht das

Wichtigste – viel Wichtiger ist die Möglichkeit sich einbringen und etwas zum Unternehmenserfolg beitragen zu können. Einige Mitarbeiter und auch der Geschäftsführer haben angegeben, dass das Ideen- und Vorschlagswesen gerade erst im Kommen ist und man noch an einem Belohnungssystem arbeitet. Der Geschäftsführer ist jedoch der Meinung, dass der kurzfristige Motivator „Geld“ nicht unbedingt der richtige Weg ist. Des Weiteren stellt er sich die Frage, ob es nicht reicht einfach Mitglied dieser Organisation zu sein – alle Mitarbeiter können mitgestalten und mitentscheiden. Derzeit gibt es seiner Meinung nach eher indirekt monetäre Belohnungen in Form von Geschäftsreisen und Schulungen – *„es muss sich nicht um einen Eurobetrag am Konto handeln, damit eine Belohnung tatsächlich etwas wert ist“*.

Bei Benedict erhalten die Mitarbeiter, nach Einbringung einer guten Idee, grundsätzlich ebenfalls keine monetäre Belohnung. Man bekommt auch hier mündliches Lob von Vorgesetzten oder Kollegen. Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass sobald man etliche gute Ideen eingebracht hat, man zur Personalabteilung oder zum Geschäftsführer gehen und um eine Gehaltserhöhung ansuchen kann. Der Geschäftsführer hat angegeben, dass es fallweise auch zu monetären Anerkennungen kommt – dies ist abhängig von der Höhe der Kostenersparnis, welche durch die jeweilig umgesetzte Idee erzielt wurde. Es würde sich in diesem Fall um eine einmalige Prämie, beispielsweise in Form eines doppelten Monatsgehaltes, handeln.

Die Mitarbeiter von beiden Unternehmen sind derzeit nicht am Gewinn und Verlust beteiligt. Der Geschäftsführer von Tele kann sich aber vorstellen, dass sich Mitarbeiter, sobald eine gewisse Umsatzzahl erreicht ist, am Unternehmen beteiligen können. Er ist sich bewusst, dass dies die Motivation und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken würde und er findet es gut, wenn Mitarbeiter in dieser Form Interesse am Unternehmen zeigen könnten. Ein Mitarbeiter von Tele hat angemerkt, dass das Unternehmen, in Bezug auf negative Konsequenzen einer Entscheidung, noch großen Handlungsbedarf hat. In solchen Situationen wird ein Mitarbeiter in der Regel nicht persönlich zur Verantwortung gezogen, sondern die Konsequenzen werden von allen getragen. Mit negativen Konsequenzen muss man persönlich nur rechnen, wenn man grob fahrlässig gehandelt hat. Bei Gremienentscheidungen müssen die Mitglieder grundsätzlich auch nicht mit

negativen Konsequenzen ihrer Entscheidungen rechnen. Der Geschäftsführer von Tele hat betont, dass schlussendlich immer er derjenige ist, der zur Verantwortung gezogen wird - über die, im Theorieteil beschriebene, Möglichkeit der Trennung von Haftung nach innen und außen hat er sich bis jetzt keine Gedanken gemacht.

Bei Benedict gibt es ein Regelwerk für Fehlverhalten (Gespräch, Verwarnung und schlussendlich Kündigung) – wenn man sich fachlich geirrt hat, kommt es lediglich zu einem Gespräch. Auf das Gehalt wirkt sich ein Fehlverhalten bzw. eine Fehlentscheidung nicht aus – man wird nur darauf hingewiesen (zumeist vom Abteilungsleiter), dass man es das nächste Mal besser machen sollte. Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass es bei Benedict eine „Fehlerkultur“ gibt, welche zur Firmenphilosophie gehört – Mitarbeiter haben die Möglichkeit Fehler zu machen und werden dafür nicht an den Pranger gestellt (außer der Fehler wurde absichtlich begangen), sie sollen jedoch aus ihren Fehlern lernen. Bei Benedict ist eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen nicht angedacht.

Bezüglich der Frage wer, abgesehen vom Mitarbeiter selbst, die Verantwortung für sein Handeln übernimmt, hat bei Tele mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeiter angegeben, dass ausschließlich sie selbst die Verantwortung übernimmt – in den anderen Fällen wurde angegeben, dass auch die Prozessverantwortlichen die Verantwortung für das Handeln der Mitarbeiter übernehmen. „Verantwortung übernehmen“ bedeutet grundsätzlich, dass man für eine getroffene Entscheidung einsteht und zur Rechenschaft gezogen werden kann – wirkliche Konsequenzen z.B. durch eine Verlustbeteiligung bekommen die Mitarbeiter bei Tele, wie weiter oben beschrieben wurde, nicht zu spüren (außer bei grob fahrlässigen Entscheidungen). Aus diesem Grund bedeutet „Verantwortung übernehmen“ in diesem Fall, dass sich der Mitarbeiter selbst darum bemüht, seinen Fehler zu korrigieren. Folgende Aussage verdeutlicht dies: *„Auch wenn es sich um eine große Angelegenheit handelt, wo ich Mist gebaut bzw. mich falsch entschieden habe, bessere ich das selbst aus. Ich gehe nicht zum Prozessverantwortlichen und bitte ihn, dass er mir das ausbadet.“* Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Mitarbeiter, auch ohne Gewinn- oder Verlustbeteiligung, vermehrt im Sinne des Unternehmens agieren werden, da die meisten nicht das Gefühl haben, dass sonst noch jemand für ihre Entscheidungen einstehen würde.

Bei Benedict haben zwei Mitarbeiter angegeben, dass nur sie selbst für ihr Handeln die Verantwortung tragen - alle anderen haben die Geschäftsleitung oder die Abteilungsleitung genannt. Das vermehrte Bewusstsein, dass man nicht alleine für sein Handeln verantwortlich ist, könnte dazu führen, dass man nicht immer im Sinne der Organisation handelt, sondern manchmal auch etwas eigennützig agiert.

In beiden Unternehmen bekommen die Mitarbeiter grundsätzlich ein leistungsunabhängiges Gehalt (bei Tele bekommen Mitarbeiter in der Produktion einen Prämienlohn, wenn mehr erzeugt wurde – bei Benedict gibt es dies nicht). Bei Tele erhalten Mitarbeiter, welche zusätzliche Verantwortung übernehmen (Prozessverantwortung, Teilprozessverantwortung, Gremienverantwortung, Personalverantwortung) ein höheres Gehalt. Des Weiteren wurde von den Mitarbeitern angegeben, dass man sein Gehalt, wenn das Output stimmt, durchaus mitbestimmen kann – *„wenn ich gute Leistung erbringe, kann ich um eine Gehaltserhöhung ansuchen“*. Bei Benedict spiegelt das Gehalt ebenfalls die Verantwortungsübernahme wider (beispielsweise bekommt man mehr Gehalt, wenn man mindestens zwei Mitarbeiter leitet). Des Weiteren wurde angegeben, dass eine entsprechende Leistung die Gehaltsverhandlungen vereinfacht – mit einer guten Leistung und einem guten Feedback vom Abteilungsleiter kann man aussichtsreicher um eine Gehaltserhöhung ansuchen. Darüber hinaus wurde angegeben, dass man bei außerordentlicher Leistung eine Prämie erhalten kann.

Nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Ergebnisse:

	<b>Tele</b>	<b>Benedict</b>
pos. Konsequenzen	nicht monetär, nur mündlich	grundsätzlich nicht monetär; bei sehr hoher Kosteneinsparung einmalige Prämie möglich
neg. Konsequenzen	Mitarbeiter muss nicht direkt mit negativen Konsequenzen rechnen (Gespräche möglich); trägt das ganze Unternehmen	Fehlerkultur gehört zur Firmenphilosophie → Mitarbeiter wird nicht an Pranger gestellt
Gewinn- und Verlustbeteiligung	nein; es ist jedoch möglich, dass sich Mitarbeiter, bei Erzielung einer gewissen Umsatzzahl, am	nein

	Unternehmen beteiligen können	
Verantwortung für Handeln	mehrheitlich der Mitarbeiter alleine; sonst Prozessverantwortlicher	Geschäftsleitung und Abteilungsleitung
Gehalt	leistungsunabhängig	leistungsunabhängig

Tabelle 4: Ergebnisse Hypothese 2

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich Hypothese 2, mit dieser Stichprobe, nicht bestätigen lässt. Die Mitarbeiter von Tele haben zwar mehr Entscheidungskompetenzen, jedoch trägt der Mitarbeiter weder die positiven noch die negativen Konsequenzen seiner Entscheidung selbst. Dies kann sich bei Tele in Zukunft ändern, da es durchaus möglich ist, dass den Mitarbeitern eine Beteiligung am Unternehmen ermöglicht wird (dies wäre aus Sicht der Theorie der Verfügungsrechte ideal, da so gewährleistet wird, dass effiziente Entscheidungen getroffen werden). Ob die Mitarbeiter von Tele trotzdem vermehrt im Interesse des Unternehmens agieren bzw. sich die Interessen gut miteinander vereinbaren lassen, soll mithilfe der Hypothese 3 eruiert werden.

### 3.2.3. Hypothese 3

*In neuen Organisationen wird das Interesse der Mitarbeiter besser mit den Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht*

Grundsätzlich lassen sich die Interessen des Mitarbeiters und die Interessen des Unternehmens am besten miteinander vereinbaren, wenn dem Mitarbeiter ein ganzes Bündel an Verfügungsrechten übertragen wird – wenn er also mit den positiven und negativen Konsequenzen seines Verhaltens rechnen muss. Dies ist bei Tele, wie oben erläutert wurde, nicht der Fall. Die Theorie der Verfügungsrechte geht an dieser Stelle davon aus, dass der Mitarbeiter eigennützig und opportunistisch agieren wird und sich die Interessen aus diesem Grund nicht miteinander vereinbaren lassen (Kieser & Ebers, 2006).

Die Mitarbeiter beider Unternehmen wurden bei Frage 32 ganz konkret darauf angesprochen, ob sie der Meinung sind, dass sich die jeweiligen Interessen miteinander vereinbaren lassen.

Bei Tele haben alle befragten Mitarbeiter angegeben, dass sich die Interessen sehr gut miteinander vereinbaren lassen. Als Gründe wurden die Entscheidungsrechte, die Möglichkeit zur Mitsprache und die Freiheiten genannt. Ein Mitarbeiter hat

angegeben, dass sich die Interessen bei Tele besser miteinander vereinbaren lassen als in einem hierarchischen Unternehmen – *„es kann alles freier kommuniziert werden und ich kann sagen, wenn ich mit etwas nicht einverstanden bin“*. Differenzen können bei Tele ausdiskutiert werden und man kann eigene Ideen einbringen, welche dann auch angenommen werden. Jeder kann bei Tele seine Meinung äußern und muss nicht, wie anderswo, „schweigen und tun“. Des Weiteren wurde angegeben, dass sich die Mitarbeiter bei Tele die Rahmenbedingungen selbst schaffen und wenn ihnen etwas nicht passt, können sie aktiv eine diesbezügliche Veränderung vornehmen. Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass sich die Interessen bei Tele viel besser miteinander vereinbaren lassen als in Unternehmen, in denen man beispielsweise fixe Arbeitszeiten und fast keine Entscheidungsrechte hat. In einem klassischen Unternehmen ist es sehr schwierig, als „normaler“ Mitarbeiter, sich einzubringen und etwas mitzugestalten – *„man ist irgendeine Nummer, kennt die Kollegen nicht, es gibt viele Hierarchiestufen und man hat kaum eine Möglichkeit etwas einzubringen – in solchen Fällen kommt es dann zu Interessenskonflikten. Bei Tele habe ich viele Freiheiten und es ist kein Problem, wenn ich einmal etwas später komme – dadurch lassen sich die Interessen sehr gut miteinander vereinbaren“*.

Drei Mitarbeiter von Tele haben angegeben, dass es zu keinen Interessenskonflikten kommt, da ihre eigenen Interessen den Interessen des Unternehmens gleichen. Folgende Aussagen verdeutlichen dies:

*„Ich agiere immer im Sinne des Unternehmens, da mir die Arbeit Spaß macht, mir Selbstständigkeit gewährt wird und es mir einfach gefällt wie wir sind. Durch das Mitspracherecht kann ich mich immer einbringen und so können keine Konflikte entstehen.“*

*„Ich sehe es als mein eigenes Ziel, das Unternehmen weiter zu bringen. Kurzfristige persönliche Ziele sind nicht wichtig – ich hätte nichts oder nicht lange etwas davon. Wichtig ist mir, dass es dem Unternehmen gut geht.“*

Die Mehrheit der befragten Mitarbeiter bei Benedict hat ebenfalls angegeben, dass sich die Interessen gut koordinieren lassen – hierzu wurden Aussagen wie *„ich kann mich anpassen“* oder *„ich bin kein eigennütziger Mensch“* getätigt. Etwa ein Drittel der Mitarbeiter hat angegeben, dass es ab und zu zu Interessenskonflikten kommt. Deutlich wurde dies beispielsweise anhand folgender Aussagen: *„bei ein paar*

*Sachen würde ich gerne mehr mitreden können“, „ich hätte gerne flexiblere Arbeitszeiten“.*

Es wurde deutlich, dass die Mitarbeiter bei Tele ihre persönlichen Interessen mit den Interessen des Unternehmens sehr gut miteinander vereinbaren können. Dies gelingt hauptsächlich aufgrund der Möglichkeit zur Mitsprache und den Freiheiten, die man ihnen einräumt – man hat nicht den Eindruck, dass die Mitarbeiter ihre Spielräume eigennützig verwenden, sondern primär das Wohl des Unternehmens im Vordergrund steht. Dies entspricht zwar nicht der Theorie der Verfügungsrechte, doch manchmal entspricht die Theorie nicht der Praxis. Bei Benedict wurde deutlich, dass es durchaus zu Interessenskonflikten kommen kann, da die Mitarbeiter nicht immer die Möglichkeit haben mitzuentcheiden bzw. es manchmal an einer gewissen Flexibilität mangelt.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich Hypothese 3, mit dieser Stichprobe, bestätigen lässt – auch wenn die Erklärung hierzu nicht von der Theorie der Verfügungsrechte stammt.

#### **3.2.4. Hypothese 4**

*In neuen Organisationen wird das Wissen der Mitarbeiter besser eingesetzt als in klassischen Organisationen*

Wie bereits erläutert wurde, ist es bei Tele, im Vergleich zu Benedict, eher so, dass das Entscheidungsrecht zum Wissensträger transferiert wird – es kann also vermehrt derjenige entscheiden, der über das spezielle Fachwissen verfügt. Dies ist ein Grund dafür, dass davon ausgegangen werden kann, dass bei Tele das Wissen der Mitarbeiter besser eingesetzt wird – der Mitarbeiter kann sein Wissen direkt einsetzen und muss es nicht vorab weitergeben. Aus den verschiedenen Entscheidungssituationen, welche bei Hypothese 1 behandelt wurden, ging hervor, dass die Mitarbeiter bei Tele vermehrt miteinbezogen werden und sich einbringen können – auch das lässt darauf schließen, dass das Wissen der Mitarbeiter bei Tele besser zum Tragen kommt.

Die Fragen 52 und 53 im Fragebogen der Mitarbeiter beziehen sich im Speziellen auf diese Hypothese.

Zunächst wurde erfragt, ob Mitarbeiter Ideen auch spontan weitergeben oder ob es Situationen gibt, in denen sie eine Idee für sich behalten.

Bei Tele haben alle Mitarbeiter angegeben, dass sie Ideen auch spontan weitergeben und es noch keine Situation gab, in der sie eine Idee für sich behalten hätten. Ein Mitarbeiter hat diesbezüglich folgende Aussage getätigt: *„Ich gebe Ideen auch spontan weiter. Bei uns ist alles offen und wir machen uns gerne Gedanken über neue Ideen.“* Jeder Mitarbeiter bei Tele hat die Möglichkeit eine Idee ins Gremium zu tragen, wo sie dann weiterbehandelt werden kann. Bei prozessinternen Angelegenheiten wird die Idee direkt in den entsprechenden Prozess getragen. Wie Hypothese 2 gezeigt hat, haben die Mitarbeiter zwar nicht direkt etwas von einer eingebrachten Idee, dies scheint jedoch für die Mitarbeiter von Tele kein Grund dafür zu sein eine Idee für sich zu behalten.

Bei Benedict hat ebenfalls die Mehrzahl der Mitarbeiter angegeben, dass sie Ideen auch spontan weitergeben und nicht für sich behalten. Auffällig war hierbei jedoch, dass sich diese Mehrheit hauptsächlich aufgrund der Aussagen von Abteilungsleitern ergeben hat. Die Mehrheit der „normalen“ Mitarbeiter hat angegeben, dass es Situationen gibt, in denen sie Ideen für sich behalten. Dies wurde beispielsweise durch folgende Aussagen zum Ausdruck gebracht:

*„Ich ziehe diesbezüglich Grenzen. Ich überlege mir wie weit eine Idee nach oben gebracht werden müsste und entscheide dementsprechend. In unmittelbarer Nähe ist mir die Weitergabe nicht zu mühsam, wenn es jedoch bis ganz nach oben müsste, lasse ich es bleiben.“*

*„Wenn es zu aufwendig ist zum Weiterleiten könnte das schon ein Hinderungsgrund sein.“*

*„In 70% der Fälle lasse ich es bleiben, weil es mir zu mühsam ist.“*

Es wurde sehr deutlich, dass Mitarbeiter bei Benedict Ideen häufiger für sich behalten als bei Tele – das Wissen der Mitarbeiter von Tele wird dadurch besser eingesetzt.

Des Weiteren wurde gefragt, ob die Mitarbeiter der Meinung sind, dass ihr Wissen derzeit bestmöglich eingesetzt wird.

Bei Tele hat die Mehrzahl der befragten Mitarbeiter angegeben, dass ihr Wissen derzeit bestmöglich eingesetzt wird. Ein Mitarbeiter hat betont, dass es bei Tele sicherlich besser eingesetzt wird als in einem hierarchischen Unternehmen: *„in einem*

*hierarchischen Unternehmen hat man einen fixen Arbeitsplatz und arbeitet nach Vorschrift. Man hätte auch bestimmt gute Ideen für andere Bereiche, aber das ist dort egal. Das Potential wird dort sicherlich nicht so gut ausgeschöpft wie bei uns.*“ Zwei Mitarbeiter (ein Prozessverantwortlicher und Mitglied eines Gremiums, ein Gremienverantwortlicher – kein „normaler“ Mitarbeiter!) haben angegeben, dass es noch Verbesserungspotential geben würde – *„Verbesserungspotential gibt es immer“*. Zwei weitere Mitarbeiter haben angemerkt, dass ihr Wissen zwar bestmöglich eingesetzt wird, jedoch könnte das interne Wissen bei Tele allgemein noch besser genutzt werden – beispielsweise fehlt es vielen Mitarbeitern im Sales Prozess an technischem Wissen. Hier wäre es gut, wenn die technischen Entwickler ein gewisses Grundlagenwissen an die Mitarbeiter des Sales Prozesses vermitteln würden.

Bei Benedict hat ebenfalls die Mehrheit der befragten Mitarbeiter angegeben, dass ihr Wissen derzeit bestmöglich genutzt wird. Fünf „normale“ Mitarbeiter haben angegeben, dass in diesem Bereich noch Verbesserungspotential besteht. Die Gründe hierfür ergeben sich aus folgenden Aussagen:

*„Ich würde in manchen Situationen mehr miteinbezogen werden wollen. So könnte ich mein Wissen noch besser einbringen.“*

*„Ich würde gerne mein Wissen bei manchen Entscheidungen einbringen können.“*

*„Ich würde mich gerne in anderen Bereichen einbringen.“*

*„Ich hätte gerne die Möglichkeit zum abteilungsübergreifenden Arbeiten, da ich so mein Wissen in mehreren Bereichen einbringen könnte.“*

Nachfolgendes Diagramm verdeutlicht die Ergebnisse:

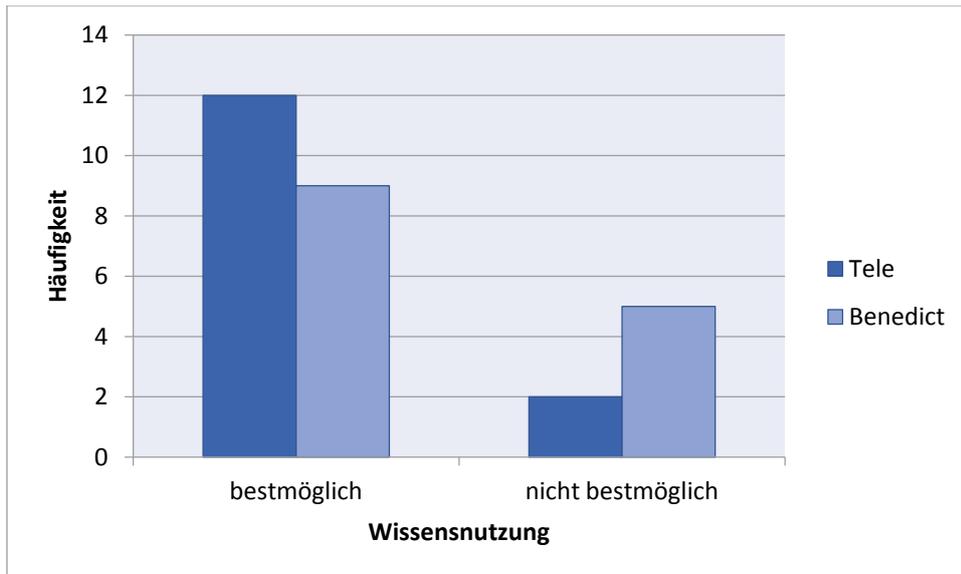


Abbildung 14: Wissensnutzung Tele und Benedict

Aus dem Diagramm geht hervor, dass die Mitarbeiter von Tele vermehrt das Gefühl haben, dass ihr Wissen derzeit bestmöglich zur Anwendung kommt und kein Verbesserungspotential besteht.

Aufgrund der Tatsachen, dass bei Tele vermehrt das Entscheidungsrecht zum Wissensträger transferiert wird, Mitarbeiter in viele Entscheidungssituationen miteinbezogen werden, Ideen auch spontan weitergegeben und nicht für sich behalten werden und vermehrt angegeben wurde, dass kein Verbesserungspotential, in Bezug auf die Wissensnutzung besteht, lässt sich Hypothese 4, mit dieser Stichprobe, bestätigen.

### 3.2.5. Hypothese 5

#### *Neue Organisationen sind innovationsfreundlicher als klassische Organisationen*

Bezüglich der Innovationsfreundlichkeit wurden die Mitarbeiter befragt, ob sie von ihrem Vorgesetzten ermutigt werden innovative Ideen zu entwickeln (Frage 39 Fragebogen Mitarbeiter).

Grundsätzlich haben die Mitarbeiter bei Tele die Möglichkeit ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge über das Infonet kundzutun. Es gibt hierfür ein eigenes Ideenpostfach, welches von einem Mitarbeiter betreut wird und der alle eingebrachten Vorschläge an die entsprechenden Prozesse oder Gremien weitergibt - derartig strukturierte Verbesserungsvorschläge werden jedoch, laut dem Geschäftsführer eher selten eingebracht. Häufiger kommt es vor, dass eine Idee,

beispielsweise wie etwas einfacher gestaltet werden könnte, den eigenen Prozess betrifft und dort direkt mit den Kollegen besprochen wird. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass das Unternehmen stets offen ist für Verbesserungsvorschläge und man keine Angst vor „schlechten“ Ideen haben muss, da es solche nicht gibt. Folgende Aussage wurde diesbezüglich getätigt: *„Eine gute Idee wird immer angenommen, egal von wem sie kommt.“* Manche Mitarbeiter haben angegeben, dass sie es als Teil ihrer Arbeit sehen sich Gedanken zu machen und Ideen einzubringen. Jeder befragte Mitarbeiter hat angegeben, dass er schon mehrmals Ideen eingebracht hat und die meisten davon auch umgesetzt wurden. Zum einen besteht die Möglichkeit seine Idee direkt, im Rahmen des eigenen Handlungsspielraumes, in die Tat umzusetzen und zum anderen diskutiert man, wie bereits beschrieben, innerhalb eines Prozesses mit den Kollegen darüber (bei prozessinternen Angelegenheiten). Bei prozessübergreifenden Vorschlägen und Ideen muss das Thema in das Gremium Organisation getragen werden. Hierfür ist es wichtig, dass sich der Ideengeber gut vorbereitet und seinen Vorschlag überzeugend vermitteln kann, da die Entscheidung durch eine demokratische Abstimmung getroffen wird. Dies wird mitunter kritisch betrachtet, da Mitglieder des Gremiums teilweise das Gefühl haben, dass bei logisch erscheinender und bestens argumentierten Ideenpräsentationen, nicht genauer nachgefragt, sondern einfach zugestimmt wird – es fehlt oftmals an einer kritischen Betrachtung. Einige Gremienmitglieder haben das Gefühl, dass sehr oft eine Meinung unterstützt wird, ohne sich eigene Gedanken darüber gemacht zu haben. Des Weiteren haben Gremienmitglieder angegeben, dass es vorkommt, dass man einer Idee zustimmt, obwohl man sich in dem Bereich nicht auskennt – „man möchte dem anderen keine Steine in den Weg legen“. Es werden also auch Stimmen abgegeben, selbst wenn das Gremienmitglied in diesem Bereich über zu wenig Wissen verfügt. Diese Problematik könnte behoben werden, wenn die Gremienmitglieder mit den Konsequenzen ihrer Entscheidungen rechnen müssten – siehe Conclusio.

Manchmal kommt es jedoch auch dazu, dass mehrere Gremiensitzungen benötigt werden um über eine Ideenverwirklichung abzustimmen (Mitglieder des Gremiums können eine Bedenkzeit erbeten). Dies kann für den Ideengeber durchaus mühsam sein und darüber hinaus kann es auch dazu kommen, dass eine (gute) Idee nicht zur Umsetzung gelangt.

Bei Benedict haben ebenfalls alle Mitarbeiter angegeben, dass sie schon mehrmals Ideen eingebracht haben – hauptsächlich haben sich diese auf abteilungsinterne Angelegenheiten bezogen. Eine Art Ideenplattform gibt es bei Benedict nicht – die Mitarbeiter leiten ihre Ideen direkt an den Abteilungsleiter oder an den Geschäftsführer weiter (laut des Geschäftsführers fehlen Benedict die Ressourcen für eine Ideenplattform – man bräuchte Mitarbeiter, welche die Ideen bearbeiten und beantworten). Abteilungsinterne Angelegenheiten können hierbei schneller umgesetzt werden als abteilungsübergreifende Themen bzw. Themen, die das ganze Unternehmen betreffen – der Großteil der eingebrachten Ideen wurde auch tatsächlich in die Tat umgesetzt. Es wurde jedoch auch erwähnt, dass es durchaus vorkommen kann, dass eine Idee, welche man an einen Abteilungsleiter weitergegeben hat, totgeschwiegen oder in der Folge als die eigene ausgegeben wird. Darüber hinaus behalten einige Mitarbeiter ihre Ideen für sich, wenn sie wissen, dass diese bis ganz nach oben, also bis zum Geschäftsführer, getragen werden müssten – etliche Ideen gehen somit verloren (siehe Hypothese 4).

Tele hat, in Bezug auf die Innovationsfreundlichkeit den Vorteil, dass sich die Mitarbeiter leichter einbringen können (Infonet). Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit in ein Gremium zu gehen und dort seine Idee zu präsentieren – trägt er sie gut argumentiert und überzeugend vor, so wird sie meistens umgesetzt. Bei Tele müssen nicht einige Vorgesetzte von einer Idee überzeugt werden sondern Mitglieder eines Gremiums, welche als Kollegen gesehen werden – dadurch ist eine gewisse „Hemmschwelle“ abgebaut. Hypothese 4 hat ganz klar gezeigt, dass die Mitarbeiter von Tele ihre Ideen stets weitergeben und nicht für sich behalten – dies fördert natürlich die Innovationsfreundlichkeit eines Unternehmens. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter von Tele einen besseren Einblick in das Gesamtgeschehen des Unternehmens – alle wichtigen Informationen sind im Infonet abrufbar. Für die Produktionsmitarbeiter stehen Tablets zur Verfügung, mit denen sie das Infonet aufrufen können - so soll gewährleistet werden, dass nicht nur diejenigen auf wichtige Informationen zugreifen können, die ihre tägliche Arbeit am Computer verrichten. Durch die Informationen, welche den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, können sie noch mehr Ideen entwickeln. Des Weiteren bieten die Gremien bei Tele die Möglichkeit innovative Ideen zu entwickeln, da dort mehrere Personen aus den verschiedenen Bereichen zusammensitzen und sich austauschen.

Die Geschäftsführer von beiden Unternehmen wurden gefragt, wie viele neue Produkte in den letzten 5 Jahren in ihren Unternehmen eingeführt wurden (Frage 50 Fragebogen Geschäftsführer). In beiden Unternehmen wurden jeweils 4 neue Hauptprodukte in den letzten 5 Jahren eingeführt. Bei der Anzahl der eingeführten Produkte ist daher kein Unterschied feststellbar. Zu beachten ist an dieser Stelle jedoch, dass die beiden Unternehmen nicht gleich groß sind (Tele 81 Mitarbeiter, Benedict 240 Mitarbeiter). Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Unternehmensgrößen ist daher ein relevanter Unterschied festzustellen – Tele ist ein viel kleineres Unternehmen als Benedict und hat trotzdem genauso viele neue Produkte in den letzten 5 Jahren eingeführt.

Sieht man sich die oben angeführten Argumente an, so lässt sich daraus schließen, dass Tele im Allgemeinen innovationsfreundlicher ist als Benedict. Hypothese 5 lässt sich, mit dieser Stichprobe, bestätigen.

### **3.2.6. Hypothese 6**

#### *Die Mitarbeiter in neuen Organisationen denken/agieren langfristiger als in klassischen Organisationen*

Sind die Mitarbeiter eines Unternehmens am Gewinn und Verlust beteiligt, wird ihnen also ein ganzes Bündel an Verfügungsrechten übertragen, so ist das für sie ein Anreiz auch langfristig zu denken – ihr Ziel wäre in diesem Fall, dass es dem Unternehmen auf lange Sicht gut geht. Wie bei Hypothese 2 herausgefunden wurde, wird weder bei Tele noch bei Benedict ein ganzes Bündel an Verfügungsrechten übertragen. Nun stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter von Tele trotzdem langfristiger denken und agieren als diejenigen von Benedict.

Im Allgemeinen ist es bei Tele so, dass die Mitarbeiter einen besseren Einblick in das Gesamtgeschehen bekommen (wichtige Informationen werden im Infontet zur Verfügung gestellt, Austausch mit Kollegen) und dadurch leichter Zusammenhänge erkennen, welche zu langfristigen Ideen führen können. Des Weiteren sind die Mitarbeiter bei Tele, aufgrund der erhöhten Beteiligung an Entscheidungen, besser in das Unternehmen involviert und deswegen an einem langfristigen Erfolg interessiert.

Bei Frage 40, im Fragebogen der Mitarbeiter, wurden die Mitarbeiter gefragt, ob es sich bei eingebrachten Ideen eher um kurzfristige, spontan auftretende Ideen handelt, oder um solche, welche auch für die Zukunft von (großer) Bedeutung sind.

Bei Tele hat die Mehrheit der befragten Mitarbeiter angegeben, dass es sich meistens um Ideen und Verbesserungsvorschläge mit längerfristiger Auswirkung handelt. Vier Personen haben angegeben, dass sie eher kurzfristig wirkende Ideen einbringen. Bei Benedict hat ebenfalls die Mehrheit der befragten Mitarbeiter angegeben, dass es sich eher um Ideen mit Langzeitwirkungen handelt. Sechs Mitarbeiter haben angegeben, dass sie vorrangig kurzfristige Ideen einbringen. Nachfolgendes Diagramm verdeutlicht die Ergebnisse:

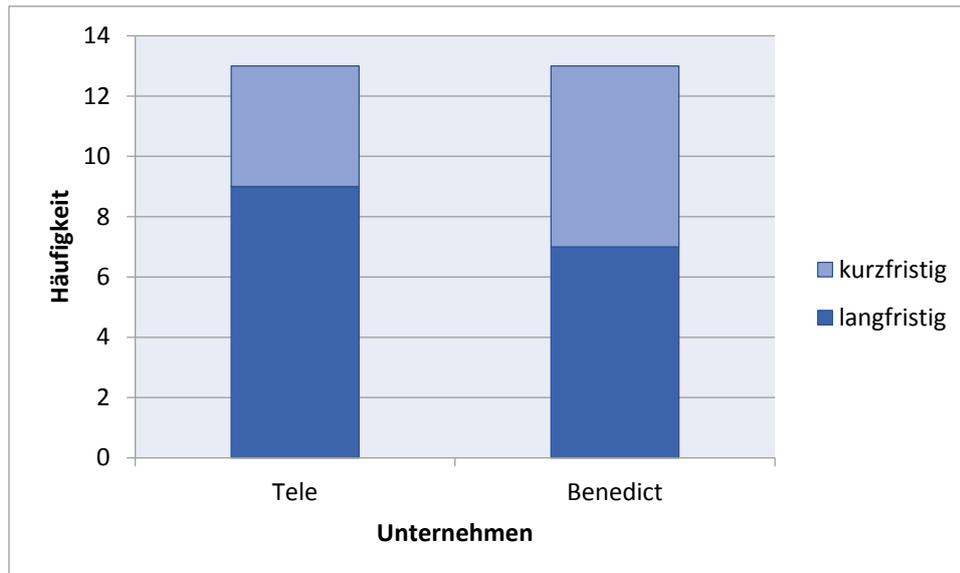


Abbildung 15: kurz- und langfristige Ideen Tele und Benedict

Das Diagramm zeigt, dass, laut Aussagen der Mitarbeiter, bei Tele mehr langfristige Ideen eingebracht werden als bei Benedict. Der diesbezügliche Unterschied zwischen den beiden Unternehmen ist jedoch nicht substantiell (zwei Personen).

Die Geschäftsführer beider Unternehmen haben angegeben, dass sie das Gefühl haben, dass ihre Mitarbeiter langfristig denken (Frage 53 Fragebogen Geschäftsführer). Der Geschäftsführer von Benedict hat jedoch auch angegeben, dass es sich bei Verbesserungsvorschlägen meist um kurzfristige Probleme handelt. Des Weiteren wurden die Geschäftsführer gefragt, ob generell viel in die Erhaltung von alten Maschinen/Anlagen investiert wird, da dies auch ein Anzeichen für langfristiges Denken sein kann (Frage 54 Fragebogen Geschäftsführer). Der Geschäftsführer von Tele hat diesbezüglich angemerkt, dass aufgrund des technologischen Fortschritts viele Maschinen „regelmäßig“ ausgetauscht werden müssen. Der Geschäftsführer von Benedict hat angegeben, dass viel in die Erhaltung von alten Maschinen/Anlagen investiert wird. Darüber hinaus haben beide

Geschäftsführer erwähnt, dass in ihren Unternehmen viel Geld für die Entwicklung und Verbesserung bezüglich der Produktgestaltung investiert wird – einen genauen Betrag konnten beide nicht nennen (Frage 55 Fragebogen Geschäftsführer).

Aufgrund der Tatsache, dass kein substanzieller Unterschied bezüglich langfristiger Ideen zwischen den beiden Unternehmen festgestellt werden konnte, kann Hypothese 6, mit dieser Stichprobe, nicht bestätigt werden.

Aufgrund der Hypothesen 5 und 6 wurde folgende Hypothese aufgestellt:

### 3.2.7. Hypothese 7

*In neuen Organisationen werden mehr Investitionen getätigt als in klassischen Organisationen*

Mithilfe der Hypothesen 5 konnte bereits festgestellt werden, dass Tele innovationsfreundlicher ist als Benedict. Aufgrund dieser Tatsachen ist grundsätzlich davon auszugehen, dass bei Tele, bzw. allgemein in neuen Organisationen, mehr investiert wird als in klassischen Organisationen.

Die Geschäftsführer wurden gefragt wie viel Geld in den letzten 5 Jahren für Innovationen (neue Produkte) ausgegeben wurde (Frage 52 Fragebogen Geschäftsführer). Bei Tele wurden für die, oben erwähnten, vier neuen Produkte in etwa 2 Millionen Euro ausgegeben. Des Weiteren wurde erwähnt, dass man in den letzten fünf Jahren auch sehr viel Geld in die neue Organisationsform investiert hat (genauer Betrag konnte nicht angegeben werden). Bei Benedict wurden für die neu eingeführten Produkte in den letzten 5 Jahren (ebenfalls vier Stück, siehe oben) ca. 5 Millionen Euro ausgegeben – also deutlich mehr als bei Tele. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass die Umsatzzahlen der beiden Unternehmen (aufgrund ihrer unterschiedlichen Größe) nicht gleich hoch sind. Nachfolgende Tabelle zeigt die Umsätze der beiden Unternehmen der letzten 5 Jahre:

Jahr	Tele	Benedict
2011	€ 16.129.976	€ 28.263.198
2012	€ 16.666.734	€ 30.643.460
2013	€ 15.454.918	€ 29.922.650
2014	€ 13.894.792	€ 32.551.959
2015	€ 13.541.108	€ 36.816.586

Tabelle 5: Umsatzzahlen Tele und Benedict

Aufgrund der Zahlen ist festzustellen, dass der Investitionsanteil am Umsatz in beiden Unternehmen nahezu ident ist (jeweils ca. 1/7).

Der Geschäftsführer von Tele hat angemerkt, dass er sich vom Gremium manchmal mehr „unternehmerische Entscheidungen“ wünschen würde. Er hat den Eindruck, dass über Investitionen im Unternehmen eher sehr „spießig“ entschieden wird, da hier beispielsweise Mitarbeiter über eine Investition in Millionenhöhe entscheiden und diese Mitarbeiter selbst z.B. 3000 € verdienen – aus diesem Grund neigen sie eher dazu, dass nicht jeder großen Investition zugestimmt wird. Dies ist ein interessanter Ansatz und könnte durchaus dazu führen, dass in neuen Organisationen weniger investiert wird – „normale“ Mitarbeiter lassen sich mitunter von hohen Investitionen abschrecken und ein Geschäftsführer, zu dessen „Alltag“ es gehört mit großen Zahlen zu hantieren, lässt sich davon in der Regel nicht beeindrucken.

Wie bereits erläutert wurde, würde man aufgrund der Tatsache, dass Tele innovationsfreundlicher ist darauf schließen, dass bei Tele mehr Investitionen getätigt werden. Aufgrund der oben beschriebenen Aspekte kann die Hypothese in diesem Fall jedoch nicht bestätigt werden – es könnte sogar sein, dass in neuen Organisationen weniger investiert wird als in klassischen Organisationen.

### **3.2.8. Hypothese 8**

*In neuen Organisationen werden mehr motivationsfördernde Bedingungen geschaffen als in klassischen Organisationen*

Die Fragen 33-39 und 41-46 im Fragebogen der Mitarbeiter beziehen sich auf diese Hypothese.

Der Gestaltungsspielraum, welcher einem Mitarbeiter bei den zu erledigenden Aufgaben eingeräumt wird, hat in der Regel einen Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters (Faust, 2003). Die Mitarbeiter wurden daher gefragt, für wie groß sie ihren Gestaltungsspielraum, auf einer Skala von 1-5, einschätzen.

Bei Tele wurde am häufigsten angegeben, dass die Mitarbeiter einen maximalen Gestaltungsspielraum (5) bei den zu erledigenden Aufgaben haben. Die zweithäufigste Antwort war ein Gestaltungsspielraum von 4. Drei Personen haben ihren Gestaltungsspielraum zwischen 4,25 und 4,5 eingeschätzt. Eine Person hat

angegeben, dass der Gestaltungsspielraum vom Prozess abhängig ist und sich zwischen 1 und 5 befinden kann – hier wurde der Mittelwert 3 gewählt. Der Gestaltungsspielraum von 0 lässt sich dadurch erklären, dass man in der Produktion keinen Handlungsspielraum hat – man kann sich nicht aussuchen wie die einzelnen Teile zusammengesetzt werden. Der Mittelwert des Gestaltungsspielraumes der Mitarbeiter bei Tele beträgt 4,16.

Bei Benedict wurde am häufigsten angegeben, dass der Gestaltungsspielraum bei 4 liegt und die zweithäufigste Antwort war 5 (5 wurde jedoch nur von Abteilungsleitern und nicht von „normalen“ Mitarbeitern angegeben). Zwei Personen schätzen ihren Gestaltungsspielraum zwischen 4,5 und 4,8 ein, zwei Mitarbeiter sehen ihren Gestaltungsspielraum bei 3 und ein Mitarbeiter bei 2. Der Mittelwert des Gestaltungsspielraumes der Mitarbeiter bei Benedict beträgt 4,09.

Nachfolgendes Diagramm verdeutlicht die Auswertung:

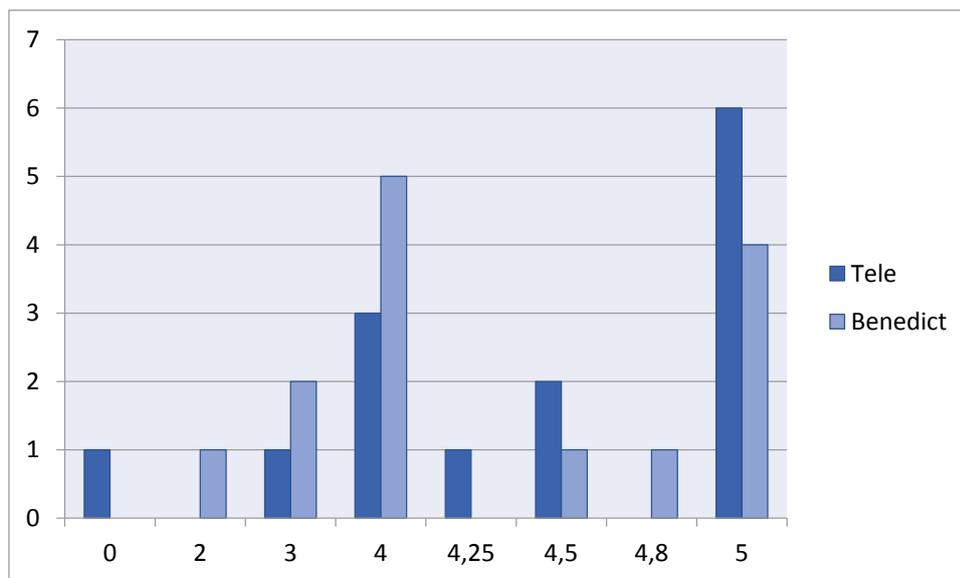


Abbildung 16: Gestaltungsspielraum Tele und Benedict

Anhand der beiden Mittelwerte ist feststellbar, dass der Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter bei Tele (4,16) ein wenig größer ist als jener bei Benedict (4,09) – nimmt man den Ausreißer von 0, welcher sich bei Tele aufgrund der Fixierungen im Produktionsbereich ergeben hat, aus der Auswertung heraus, so ergibt sich bei Tele ein Wert von 4,48. Legt man den Fokus auf die „normalen“ Mitarbeiter (keine Abteilungsleiter) in beiden Unternehmen, so hat bei Benedict keiner mit 5 geantwortet – bei Tele waren es drei Personen. Die Mittelwerte liegen hier bei Tele

bei 3,82 und bei Benedict bei 3,68 – lässt man wieder den Ausreißer von Tele weg, so erreicht Tele einen Mittelwert von 4,45.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter bei Tele größer ist als derjenige von Benedict Mitarbeitern.

Des Weiteren wurde gefragt welche Gestaltungsfreiheiten die Mitarbeiter genau haben. Bei Tele wurden am häufigsten die freie Zeiteinteilung und die Freiheiten bezüglich der Umsetzung einer Aufgabe genannt. Ein „normaler“ Mitarbeiter von Tele hat diesbezüglich folgende Aussage getätigt: „Die Unternehmensziele sind festgelegt und wie wir dorthin kommen, ist uns selbst überlassen.“

Bei Benedict wurden ebenfalls die Punkte „Zeit“ und „Umsetzung“ am häufigsten genannt – wobei an dieser Stelle zu betonen ist, dass „Umsetzung“ mehrheitlich von Abteilungsleitern und nicht von „normalen“ Mitarbeitern genannt wurde.

Man kann aus diesen Erläuterungen schließen, dass die „normalen“ Mitarbeiter von Tele mehr Gestaltungsfreiheiten in Bezug auf die Ausführung ihrer Aufgaben haben.

Ein weiterer Faktor für die Mitarbeitermotivation ist das Ausmaß an Kontrolle – hat ein Mitarbeiter nicht ständig das Gefühl, dass er kontrolliert wird, so wird ihm vermittelt, dass man ihm und seiner Arbeit vertraut und dadurch steigt in der Regel auch seine Motivation (Staab, 2015).

Bei Tele hat die Mehrheit aller Mitarbeiter angegeben, dass sie sich eher wenig kontrolliert fühlt. Die zweithäufigste Antwort war, dass sich die Mitarbeiter gar nicht kontrolliert fühlen (diese Aussage wurde vorwiegend von Prozessverantwortlichen getätigt, jedoch auch von einem „normalen“ Mitarbeiter) – bei Tele wurde nicht geäußert, dass sich Mitarbeiter in einem mittleren oder starken Ausmaß kontrolliert fühlen.

Bei Benedict hat ebenfalls die Mehrheit der befragten Mitarbeiter angegeben, dass sie sich eher wenig kontrolliert fühlt (von „normalen“ Mitarbeitern und Abteilungsleitern wurde dies im gleichen Ausmaß kundgetan). Zwei Abteilungsleiter fühlen sich gar nicht kontrolliert (kein „normaler“ Mitarbeiter hat angegeben, dass er gar nicht kontrolliert wird). Zwei „normale“ Mitarbeiter fühlen sich in einem mittleren und zwei „normale“ Mitarbeiter in einem starken Ausmaß kontrolliert.

Nachfolgendes Diagramm verdeutlicht die Ergebnisse:

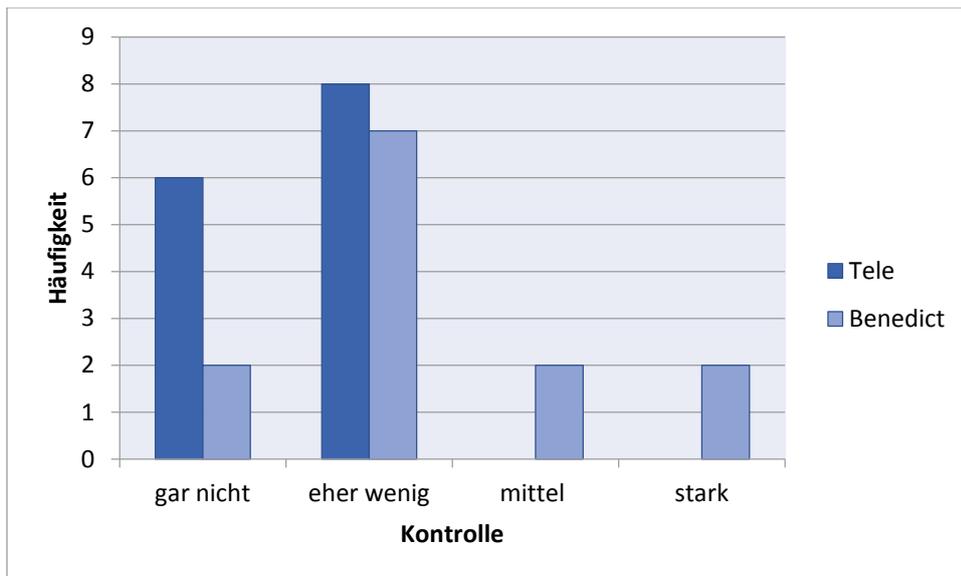


Abbildung 17: Kontrolle Tele und Benedict

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Mitarbeiter bei Tele weniger stark kontrolliert fühlen als die Mitarbeiter von Benedict – dies wurde insbesondere in Bezug auf die „normalen“ Mitarbeiter deutlich.

Das Ausmaß an Eigenverantwortung und Selbstkontrolle hat ebenfalls einen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation – ein höheres Maß an Eigenverantwortung und Selbstkontrolle führt in der Regel zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter (Reiff & Proske, 2012).

Bei Tele hat die Mehrzahl der Mitarbeiter angegeben, dass sie sich selbst kontrolliert und ihnen Eigenverantwortung gewährt wird. Folgende Aussage eines Mitarbeiters von Tele verdeutlicht dies:

„Die Organisation steckt viel Vertrauen in die Mitarbeiter und mein Handeln muss ich mit meinem eigenen Gewissen vereinbaren können – ich kontrolliere mich ausschließlich selbst“.

Etwa ein Viertel der befragten Mitarbeiter hat angegeben, dass sie manchmal auch von Kollegen kontrolliert werden – dies ist vermutlich auf die offene Organisationsform zurückzuführen. Der Geschäftsführer von Tele hat angegeben, dass das Unternehmen das Hauptaugenmerk auf Selbstkontrolle und Eigenverantwortung legt. Er hat dazu folgende Aussage getätigt: „Eine Kontrolle der Mitarbeiter erfolgt nur im minimalst notwendigen Ausmaß.“

Auffällig bei Tele war, dass sich kein Mitarbeiter durch einen Prozessverantwortlichen kontrolliert fühlt.

Bei Benedict hat ebenfalls die Mehrheit der befragten Mitarbeiter angegeben, dass sie sich in einem hohen Maß selbst kontrollieren kann – auch in diesem Unternehmen wird Eigenverantwortung groß geschrieben. Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass es manchmal besser wäre mehr kontrolliert zu werden – dies wäre, seiner Meinung nach, vorteilhaft für das Produkt. Es hat nur ein Mitarbeiter von Benedict angegeben, dass auch eine Kontrolle durch die Kollegen erfolgt. Ein Mitarbeiter hat gemeint, dass er manchmal selbst die Kollegen um Kontrolle bittet. Der Geschäftsführer von Benedict hat angegeben, dass die Selbstkontrolle der Mitarbeiter im Unternehmen vorherrschend ist. Darüber hinaus ist „der Neid der beste Kontrolleur“ – dies bedeutet, dass es auch in gewissem Maße zu einer Kontrolle durch die Kollegen kommt. *„Ein bisschen Kontrolle ist immer wichtig“*, meint der Geschäftsführer.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass in beiden Unternehmen die Selbstkontrolle vorherrschend ist und dies vermutlich einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat – hier ist kein großer Unterschied zwischen den beiden Unternehmen feststellbar.

Die Übernahme von Verantwortung (Frage 30 Fragebogen Mitarbeiter) hat ebenfalls einen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter – der Mitarbeiter ist umso motivierter, je mehr Verantwortung er für seine Tätigkeit übertragen bekommt (Block, 2000).

Bei Tele hat die Mehrzahl der befragten Personen angegeben, dass sie zufrieden ist mit ihrem derzeitigen Maß an Verantwortung und sie momentan nicht mehr übernehmen möchte. Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass der befragte Lehrling der Meinung ist, dass ihm, im Vergleich zu anderen Lehrlingen, ein überdurchschnittlich hohes Maß an Verantwortung übertragen wird. Ein Mitarbeiter (Teilprozessverantwortlicher) hat angegeben, dass er gerne mehr Verantwortung hätte, dies lässt sich jedoch dadurch erklären, dass er noch nicht lange im Unternehmen ist und er in den Prozess noch hineinwachsen muss.

Ein Mitarbeiter hat betont, dass die Einführung einer „Verantwortungsrotation“ sehr sinnvoll wäre. Derzeit handelt es sich bei der Übernahme von Verantwortung um eine

Hol- und nicht um eine Bringschuld. Mitarbeiter müssen sich, wenn sie mehr Verantwortung übernehmen möchten, aktiv einbringen – wenn sie dies tun, dann wird ihnen diese in der Regel auch gewährt. Diejenigen, die Verantwortung übernommen haben, können diese freiwillig wieder zurücklegen. Eine „automatische“ Rotation gibt es derzeit nicht – dies führt dazu, dass einige Mitarbeiter sehr viel Verantwortung tragen. Der befragte Mitarbeiter findet es nicht gut, wenn ein hohes Maß an Verantwortung für längere Zeit auf einer Person gebündelt ist (z.B. Prozessverantwortung, Gremienverantwortung, Personalverantwortung) – dies könnte dazu führen, dass sich wieder ein Management bildet. Nach Aussage des Geschäftsführers gibt es im Unternehmen einige informelle Führer und diese weisen eine hohe Deckungsgleichheit mit Prozessverantwortlichen auf – auch hier wird deutlich, dass eine Verantwortungsrotation sehr wichtig wäre.

Bei Benedict hat ebenfalls die Mehrzahl der befragten Mitarbeiter angegeben, dass sie mit ihrem derzeitigen Maß an Verantwortung zufrieden ist. Jedoch hat, im Vergleich zu Tele, eine höhere Anzahl von Benedict Mitarbeitern kundgetan, dass sie gerne mehr Verantwortung übernehmen würde – es handelt sich hierbei ausschließlich um „normale“ Mitarbeiter.

Nachfolgende Grafik verdeutlicht die Ergebnisse („unzufrieden“ bedeutet in diesem Fall, dass die Mitarbeiter gerne mehr Verantwortung übernehmen würden):

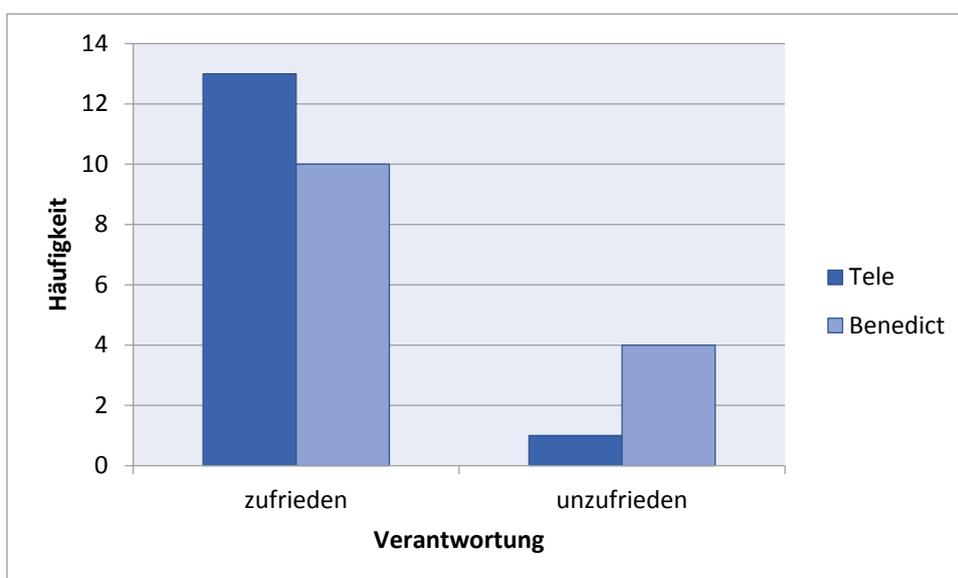


Abbildung 18: Verantwortung bei Tele und Benedict

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Mitarbeiter bei Tele, vor allem in Bezug auf „normale“ Mitarbeiter, zufriedener mit ihrem Maß an Verantwortung sind als die Mitarbeiter von Benedict. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass die Motivation der Mitarbeiter bei Tele etwas höher ist.

Die Möglichkeit Eigeninitiative zu zeigen hat ebenfalls einen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation – hat ein Mitarbeiter die Möglichkeit eigeninitiativ zu agieren, so hat dies einen positiven Einfluss auf seine Motivation (Rieger, 2014) (Frage 41 Fragebogen Mitarbeiter).

Bei Tele haben alle befragten Mitarbeiter angegeben, dass Eigeninitiative im Unternehmen erwünscht ist und sie diese auch einbringen können. Beispielsweise hat man einen Freiraum um Dinge auszuprobieren und einen Lösungsweg zu finden. Des Weiteren hat man keinen Abteilungsleiter, der einem die Arbeitsschritte vorgibt. Ein Mitarbeiter von Tele hat folgende Aussage getätigt: *„Wenn man beim Prozessverantwortlichen immer wieder nachfragt, bekommt man auch gesagt, dass man ein bisschen mehr Eigeninitiative zeigen soll.“* Darüber hinaus muss kein Mitarbeiter Angst haben, dass er bei einer Fehlentscheidung sanktioniert wird – aus diesem Grund haben sie keine Angst eigeninitiativ zu agieren. Es wurde auch erwähnt, dass die ganze Organisation auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter aufgebaut ist – das System würde ansonsten gar nicht funktionieren. Ein Viertel der Befragten hat jedoch auch angegeben, dass die Eigeninitiative noch mehr gefördert werden könnte. Diesbezüglich wurde beispielsweise folgende Aussage getätigt: *„Erwünscht ist sie auf jeden Fall, gefördert wird sie nicht unbedingt.“* Die Organisation sollte, nach Meinung mancher Mitarbeiter, noch etwas mehr „darauf pochen“.

Bei Benedict hat die Mehrheit der Mitarbeiter angegeben, dass Eigeninitiative gewünscht ist und sie diese auch ausüben kann. Beispielsweise wird bei Projektpräsentationen stets ein besonders guter Beitrag hervorgehoben – das regt auch andere Mitarbeiter zum eigeninitiativen Handeln an. Die Eigeninitiative wird auch dadurch ermöglicht, dass ein bestimmtes Handeln oder eine Entscheidung nicht gleich durch negative Kritik zunichte gemacht wird. Es wurde erwähnt, dass es auf die Abteilung bzw. auf den Abteilungsleiter ankommt wie viel Eigeninitiative eingebracht werden kann. Drei Mitarbeiter haben angegeben, dass Eigeninitiative erwünscht, aber nicht wirklich gefördert wird. Ein Mitarbeiter hat geäußert, dass es andere Unternehmen gibt, wo die Eigeninitiative schneller umgesetzt werden kann.

Es wurde der Eindruck vermittelt, dass die Mitarbeiter von Tele, aufgrund der Organisationsform, mehr Möglichkeiten haben eigeninitiativ zu handeln, wobei es auch bei Benedict in den meisten Fällen ermöglicht wird. In Bezug auf die Förderung von Eigeninitiative besteht bei beiden Unternehmen Verbesserungspotential.

Lob und Anerkennung sind ebenfalls wichtige Faktoren für die Mitarbeitermotivation – erhält ein Mitarbeiter das Öfteren Lob und Anerkennung für seine Arbeit, so hat dies einen positiven Einfluss auf seine Motivation (Micheli, 2006). Des Weiteren wirkt sich auch ein regelmäßiges Feedback (Lob und konstruktive Kritik) positiv auf die Motivation aus (Bechtel, Friedrich, & Kerres, 2011) (Fragen 42 und 43 Fragebogen Mitarbeiter).

Die Mitarbeiter von Tele erhalten Lob und Anerkennung fast ausschließlich mündlich (Ausnahmen: Lehrlinge bekommen 50€ pro Einser im Zeugnis, Mitarbeiter in der Produktion bekommen Prämie bei höherer Stückzahl). Das mündliche Lob bekommt man entweder vom Prozessverantwortlichen oder von Kollegen. Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass er in diesem Unternehmen noch gar nicht so darauf geachtet hat: *„In anderen Unternehmen sucht man viel mehr nach Anerkennung, hier bestätigt man sich eher selbst.“* Zwei Mitarbeiter haben angegeben, dass man relativ wenig Lob bekommt und dass es mehr sein müsste. Diesbezüglich wurde folgende Aussage getätigt: *„Vor allem ist es wichtig zurückhaltende Personen vermehrt zu loben und ihnen nicht nur mitzuteilen wenn etwas nicht passt. Das könnte im Unternehmen auf jeden Fall besser laufen.“*

Feedback erhalten die Mitarbeiter bei Tele im, einmal jährlich stattfindenden, Mitarbeitergespräch mit den Personalverantwortlichen – die Mehrheit der befragten Mitarbeiter hat angegeben, dass sie ein regelmäßiges Feedback erhält (selten aber regelmäßig). Zwei Mitarbeiter haben angegeben, dass man nur dann zwischendurch ein Feedback bekommt, wenn man es aktiv einfordert. Ein Mitarbeiter hat diesbezüglich folgende Aussage getätigt: *„Wenn das Feedback nicht eingefordert wird, dann bekommst du es auch nicht, das ist eine eindeutige Schwachstelle im Unternehmen.“* Für Lehrlinge findet jedes Semester ein Semestergespräch mit dem Prozessverantwortlichen statt – hier erhält der Lehrling Feedback und kann seine Sicht der Dinge kundtun.

Der Geschäftsführer von Tele sieht beispielsweise auch Zeitungsartikel über das Unternehmen als Feedback für die Mitarbeiter und er achtet darauf, dass er

regelmäßig seine Mitarbeiter, als Vertreter des Unternehmens, auf Veranstaltungen schickt – dies soll auch eine gewisse Anerkennung darstellen.

Bei Benedict hat ebenfalls die Mehrheit der Mitarbeiter angegeben, dass sie Lob und Anerkennung in mündlicher Form erhält. Dies erfolgt hauptsächlich durch Vorgesetzte (Abteilungsleiter oder Geschäftsführer), in seltenen Fällen auch durch Kollegen. Der Geschäftsführer sowie zwei Mitarbeiter haben angegeben, dass es in besonderen Fällen auch zu monetärem Lob kommt. Darüber hinaus erhalten langjährige Mitarbeiter Münzen oder Golddukatens vom Geschäftsführer. Lehrlinge erhalten von Benedict 400€ für einen „ausgezeichneten Erfolg“ im Berufsschulzeugnis. Bei Benedict gibt es keine jährlichen Mitarbeitergespräche und die Mehrzahl der Mitarbeiter hat angegeben, dass sie kein regelmäßiges Feedback bekommt. Folgende Aussage eines Mitarbeiter verdeutlicht dies: *„Ich bekomme kein regelmäßiges Feedback. Wenn ich nichts höre, gehe ich davon aus, dass alles passt.“*

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bei Tele Lob & Anerkennung, mit Ausnahme von Lehrlingen und Mitarbeitern der Produktion, ausschließlich mündlich erfolgt und es wurde angegeben, dass man gerne mehr Lob bekommen würde. Bei Benedict erfolgt Lob & Anerkennung ebenfalls sehr häufig mündlich, in Ausnahmefällen auch monetär. Feedback erhalten die Mitarbeiter von Tele, durch das Mitarbeitergespräch, grundsätzlich regelmäßig. Die Mitarbeiter nehmen die „Feedbackkultur“ jedoch im Unternehmen als Schwachstelle wahr. Bei Benedict hat die Mehrzahl der Mitarbeiter angegeben, dass es kein regelmäßiges Feedback gibt. Nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Ergebnisse:

	<b>Tele</b>	<b>Benedict</b>
<b>Lob &amp; Anerkennung</b>	vor allem mündlich, könnte mehr sein	vor allem mündlich, in Ausnahmefällen monetär
<b>Feedback</b>	regelmäßig durch Mitarbeitergespräch, wird als Schwachstelle gesehen	eher unregelmäßig

Tabelle 6: Lob, Anerkennung, Feedback Tele und Benedict

Beide Unternehmen weisen Schwachstellen in Bezug auf Lob, Anerkennung und Feedback auf - von Tele Mitarbeitern wurde dies auch ausgesprochen. Tele und

Benedict sollten an den beschriebenen Themen arbeiten, da diese einen großen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation haben können.

Belohnungssysteme, in Form von leistungsabhängigen Entlohnungsbestandteilen, sind ebenfalls ein Mittel um die Mitarbeitermotivation zu stärken und die Leistungsbereitschaft zu erhöhen (Nowka, 2013) (Frage 44 Fragebogen Mitarbeiter).

Bei Tele gibt es kein Belohnungssystem oder besondere Aufmerksamkeiten bei guter Leistung (hier gilt wieder die Ausnahme im Produktionsprozess – Prämienlohn bei höherer Stückzahl, Prämie für Lehrlinge). Mehrere Mitarbeiter haben angegeben, dass es kein Belohnungssystem, sondern eine Art Zulagensystem gibt – wenn jemand mehr Verantwortung übernimmt (Prozessverantwortung, Gremienverantwortung, Personalverantwortung), dann bekommt er mehr Gehalt. Der Geschäftsführer von Tele hat angegeben, dass die Möglichkeit besteht, sich das Urlaubsgeld, wenn eine größere Anschaffung bevorsteht, früher auszahlen zu lassen. Des Weiteren haben die Mitarbeiter von Tele die Möglichkeit, bei Verschuldung, einen Unternehmenskredit aufzunehmen.

Bei Benedict gibt es ebenfalls kein Belohnungssystem (Ausnahme: Prämie von 400€ bei „ausgezeichnetem Erfolg“ im Berufsschulzeugnis).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass beide Unternehmen grundsätzlich kein Belohnungssystem haben, welches sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken könnte.

Das Maß an Vertrauen, welches einem Mitarbeiter entgegengebracht wird, hat einen großen Einfluss auf seine Motivation – ein höheres Maß an Vertrauen führt zu einer stärkeren Motivation (Oelgeklaus, 2003) (Frage 45 Fragebogen Mitarbeiter).

Bei Tele haben alle befragten Mitarbeiter angegeben, dass ihnen ein hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht wird. Die Mehrzahl der Mitarbeiter bei Benedict hat ebenfalls angegeben, dass ihr ein hohes Maß an Vertrauen übermittelt wird. Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass dies von der zu erledigenden Aufgabe abhängt und ein Mitarbeiter hat das Gefühl, dass ihm nur ein geringes Maß an Vertrauen entgegengebracht wird, da er viel kontrolliert wird.

Bezüglich des entgegengebrachten Vertrauens sind beide Unternehmen sehr stark und es kann kaum ein Unterschied festgestellt werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt, in Bezug auf die Mitarbeitermotivation, ist das Vorliegen einer Über- oder Unterforderung – beides wirkt sich negativ auf die Motivation eines Mitarbeiters aus (Micheli, 2006) (Frage 46 Fragebogen Mitarbeiter).

Bei Tele hat die Mehrzahl der Mitarbeiter angegeben, dass beides (also sowohl Über- als auch Unterforderung) manchmal vorkommt, am zweithäufigsten wurde mit „nein“ geantwortet. Zwei Mitarbeiter haben angegeben, dass sie sich überfordert fühlen, wenn sehr viel zu tun ist. Zwei weitere Mitarbeiter haben angegeben, dass sie früher, aufgrund der neuen Organisationsstruktur etwas überfordert waren, dies hat sich aber gelegt. Ein Mitarbeiter hat angegeben, dass er sich unterfordert fühlt, da seine Tätigkeit nicht zu seiner Ausbildung passt – er macht den Job jedoch noch nicht lange und denkt, dass sich das, im Laufe der Zeit, bessern wird.

Bei Benedict fühlen sich die Mitarbeiter ebenfalls überfordert wenn viel zu tun ist und Zeitdruck herrscht, in manchen Situationen fühlt man sich unterfordert. Andere haben angegeben, dass sie sich weder über- noch unterfordert fühlen – ein klarer Trend war hier nicht erkennbar.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine Über- und Unterforderung in beiden Unternehmen existiert, jedoch in einem „erträglichen“ Ausmaß – es ist nicht davon auszugehen, dass dies besonders negative Konsequenzen auf die Mitarbeitermotivation hat.

Ein weiterer Indikator für die Motivation der Mitarbeiter können die betrieblichen Fehlzeiten sein – weniger motivierte Mitarbeiter sind öfter im Krankenstand als motivierte Mitarbeiter (Radel, 2011). Die beiden Unternehmen wurden nach der durchschnittlichen Anzahl von Krankenstandstagen gefragt. Die durchschnittliche Anzahl von Krankentagen beträgt bei Tele 9,33 und bei Benedict 12,5. Weniger Krankentage sind ein Indiz für eine höhere Motivation.

In der nachfolgenden Tabelle werden noch einmal die wichtigsten Unterschiede der beiden Unternehmen, in Bezug auf motivationsfördernde Bedingungen, verdeutlicht:

	Tele	Benedict
Gestaltungsspielraum	größer	kleiner
Gestaltungsfreiheiten	„normale“ Mitarbeiter haben mehr Freiheiten in Bezug auf die Umsetzung von Aufgaben	„normale“ Mitarbeiter haben weniger Freiheiten in Bezug auf die Umsetzung von Aufgaben
Kontrolle	„gar nicht“ wurde von 6 Personen angegeben, „mittel“ und „stark“ wurde nicht angegeben	„gar nicht“ wurde von 2 Personen angegeben, „mittel“ und „stark“ wurde auch genannt
Maß an Verantwortung	sehr zufrieden	sehr zufrieden, jedoch öfters unzufrieden als bei Tele
Eigeninitiative	erwünscht, durch Organisationsform gut umsetzbar	erwünscht, durch Organisationsform schwieriger umsetzbar
Feedback	regelmäßig durch Mitarbeitergespräch (könnte aber mehr sein)	eher unregelmäßig
Krankentage	9,33	12,5

Tabelle 7: Unterschiede Motivationsfaktoren Tele und Benedict

Die dargelegten Unterschiede haben gezeigt, dass Tele mehr motivationsfördernde Bedingungen schafft als Benedict – Hypothese 8 lässt sich bestätigen.

### 3.2.9. Hypothese 9

*In neuen Organisationen ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärker als in klassischen Organisationen*

Um zu überprüfen wie stark sich die Mitarbeiter von Tele und Benedict mit den Unternehmen identifizieren, wurden Fragen bezüglich Ideen- und Verbesserungsvorschlägen, durchschnittliche Beschäftigungsdauer, abteilungsübergreifendes Arbeiten, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Weiterempfehlungsbereitschaft (Unternehmen als Arbeitgeber) und Mund-zu-Mund-Propaganda (über Unternehmen und Produkte) gestellt (Frage 40 und 47-51 Fragebogen Mitarbeiter) (Oberhofer, 2008).

Wie bereits bei Hypothese 5 erläutert wurde, haben beide Unternehmen den Eindruck erweckt, dass sich die Mitarbeiter Gedanken machen und gerne Ideen entwickeln und auch einbringen. Bei Tele wird dies durch das Infonet vereinfacht – Ideen können sehr rasch und einfach eingebracht werden. Bei Benedict wird dies ein

wenig erschwert, da man sich vorab Gedanken macht wie weit die Idee nach oben gebracht werden muss und man in gewisser Weise „Angst“ haben muss, dass eine Idee, als Idee des Abteilungsleiters verkauft wird. Die Mitarbeiter bei Benedict haben also durchaus Ideen, nur geben sie diese nicht immer bekannt (siehe Hypothese 5 „Hemmschwelle der Hierarchie“). Es hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter von Tele keine Hemmung haben positive Informationen weiterzugeben – dies zeugt von einer starken Identifikation mit dem Unternehmen.

Ein weiterer Faktor für die Messung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer. Diese beträgt bei Tele 9,8 Jahre und bei Benedict 12 Jahre – eine durchschnittlich höhere Beschäftigungsdauer ist ein Indiz für eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (Förster, 2004).

Die Möglichkeit des abteilungsübergreifenden Arbeitens nimmt in der Regel ebenfalls einen Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Ein abteilungsübergreifendes Arbeiten könnte die Identifikation mit dem Unternehmen stärken – je stärker man sich involviert fühlt desto höher ist die Identifikation. Man ist beispielsweise besser in ein Unternehmen integriert, wenn man, dank des abteilungsübergreifenden Arbeitens, einen Blick auf das Gesamtunternehmen bekommt und seine Arbeit nicht als eine isolierte Einheit betrachtet.

Bei Tele haben die Mitarbeiter prinzipiell nicht die Möglichkeit in mehreren Prozessen gleichzeitig zu arbeiten – dies wird nur gemacht wenn „Not am Mann“ ist oder ein Mitarbeiter bei einer Kleinigkeit aushelfen kann (z.B. betreut der IT-Prozessverantwortliche manchmal türkische Kundenanfragen, da er der türkischen Sprache mächtig ist). Man ist sich bei Tele bewusst, dass sich Mitarbeiter in andere Richtungen entwickeln können und ein Wechsel zu einem anderen Prozess ist, wenn dort eine Stelle frei ist, möglich – offene Stellen werden zunächst intern ausgeschrieben, da man grundsätzlich weiß, dass in den Mitarbeitern mehr Potential steckt, als sie in ihrem derzeitigen Bereich einsetzen können. Ein Wechsel ist also möglich, ein tatsächliches prozessübergreifendes Arbeiten nicht (natürlich können Ideen in anderen Prozessen eingebracht werden). Ein gewisses prozessübergreifendes Arbeiten ergibt sich nur, wenn ein Mitarbeiter, neben seiner herkömmlichen Tätigkeit, eine Gremienverantwortung oder eine Personalverantwortung übernimmt.

Bei Benedict ist ein abteilungsübergreifendes Arbeiten ebenfalls nicht vorgesehen – jedoch ist auch hier ein interner Abteilungswechsel möglich. Ein Mitarbeiter hat angemerkt, dass er gerne in zwei Bereichen gleichzeitig arbeiten würde, es wurde ihm allerdings noch nicht ermöglicht.

Es haben somit weder die Mitarbeiter von Tele noch die Mitarbeiter von Benedict grundsätzlich die Möglichkeit in mehreren Bereichen gleichzeitig zu arbeiten – die Mitarbeiter von Tele haben jedoch, beispielsweise aufgrund der Möglichkeit der Verantwortungsübernahme (z.B. Gremienverantwortung, Personalverantwortung) mehr Möglichkeiten sich in das Unternehmen einzubringen und somit ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Darüber hinaus gibt es bei Tele ein Programm, welches sich „catch the job“ nennt – wenn sich Mitarbeiter für andere Bereiche interessieren, können sie sich zu einem Schnuppertag anmelden und gruppenweise werden sie dann in anderen Bereichen herumgeführt und erhalten verschiedene Informationen (was wird in diesem Bereich genau gemacht?...) Dieses Programm soll dazu beitragen, dass sich die verschiedenen Bereiche untereinander besser kennen lernen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Mitarbeiter bei Tele mehr Möglichkeiten haben die verschiedenen Bereiche des Unternehmens kennen zu lernen und somit ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken.

Bezüglich der Teilnahme an Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen hat jeder befragte Mitarbeiter bei Tele angegeben, dass derartige Möglichkeiten bereits in Anspruch genommen wurden. Teils hat es sich dabei um vom Unternehmen vorgeschlagene und teils um vom Mitarbeiter vorgeschlagene Maßnahmen gehandelt. Beispiele hierfür sind Seminare für spezielle Maschinen, Kurse für Projektmanagement und HR Angelegenheiten, WIFI Kurse (Finanz) und ein Umweltmanagementberatungskurs. Darüber hinaus wurde einem Mitarbeiter, nach Absolvierung der Lehrabschlussprüfung, ermöglicht für einen Monat bei einem Unternehmen in Irland zu arbeiten um seine Englischkenntnisse verbessern zu können – der Aufenthalt wurde von Tele bezahlt und zusätzlich hat er sein Gehalt bekommen.

Bei Benedict hat ebenfalls jeder befragte Mitarbeiter angegeben, dass er bereits Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch genommen hat. Auch hier werden die Maßnahmen teilweise vom Unternehmen und teilweise vom Mitarbeiter vorgeschlagen. Beispiele hierfür sind Verkaufsschulungen, Produktmanagement

Seminare, Lean Production Seminare und vom Unternehmen finanzierte Vorbereitungskurse für die Lehrabschlussprüfung.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es in Bezug auf Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (vorgegebene und selbst ausgesuchte Maßnahmen), kaum einen Unterschied zwischen den beiden Unternehmen gibt.

Ein weiterer interessanter Faktor, für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ist die Bereitschaft für die Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber an Freunde oder Familie. Des Weiteren gibt die positive Mundpropaganda über Produkte des Unternehmens Rückschlüsse auf die Identifikation mit dem Unternehmen (Helm, 2007).

Bei Tele hat die Mehrzahl aller befragten Mitarbeiter angegeben, dass sie Tele als Arbeitgeber an Freunde oder Familie weiterempfehlen würde. Eine Person würde dies nicht tun, da sie es zum heutigen Zeitpunkt als zu unsicher empfindet (wohin entwickelt sich das Unternehmen?). Ebenso hat die Mehrzahl aller befragten Mitarbeiter bei Benedict angegeben, dass sie Benedict als Arbeitgeber an Freunde oder Familie weiterempfehlen würde. Eine Person würde dies jedoch nicht tun, da sie der Meinung ist, dass es bessere Arbeitgeber gibt. Diesbezüglich kann kein Unterschied zwischen den beiden Unternehmen festgestellt werden.

Bezüglich der positiven Mundpropaganda über die Produkte von Tele hat die Mehrheit der befragten Mitarbeiter angegeben, dass es etwas schwierig ist in der Freizeit über die Produkte des Unternehmens zu sprechen bzw. diese aktiv weiterzuempfehlen, da es sich um sehr spezielle Produkte handelt (keine Consumer Produkte) – die Produkte werden nur in Erzeugnisse eingebaut, die jeder kennt (z.B. in Dampfgeräten). Es steht aber jeder befragte Mitarbeiter hinter den Produkten und deren Qualität. Die Mitarbeiter sprechen jedoch sehr häufig in ihrer Freizeit über die Organisationsform von Tele – beispielsweise werden Unterschiede zu anderen Organisationsformen besprochen und diskutiert. Die Mitarbeiter sprechen sehr gerne über die Organisationsform von Tele, da es für viele Menschen etwas ganz Neues ist, dass ein Unternehmen ohne Hierarchie auskommt. Des Weiteren wurde angegeben, dass man gerne über das Unternehmen spricht, weil man sich sehr wohl fühlt bei Tele. Eine Person hat angegeben, dass sie in ihrer Freizeit keine positive Mundpropaganda für das Unternehmen und seine Produkte macht.

Bei Benedict wurde ebenfalls kundgetan, dass es schwierig ist in der Freizeit über die Produkte zu sprechen, da sie sehr speziell sind und nicht direkt im Handel landen – die Produkte von Benedict werden ebenfalls in Erzeugnisse, die jeder kennt, eingebaut (z.B. in Waschmaschinen). Die Mehrzahl der befragten Mitarbeiter hat jedoch angegeben, dass sie hinter den Produkten steht und sie, im Fall der Fälle, weiterempfehlen würden. Zwei Mitarbeiter haben angegeben, dass sie in ihrer Freizeit nicht über die Produkte bzw. das Unternehmen sprechen und die Produkte auch nicht weiterempfehlen würden – „*privat ist privat und Firma ist Firma*“.

Bezüglich der positiven Mundpropaganda ist kein großer Unterschied zwischen den beiden Unternehmen erkennbar. Jedoch ist es als sehr positiv anzusehen, dass Mitarbeiter von Tele sehr gerne in ihrer Freizeit über die Organisationsform sprechen.

Ein weiterer Faktor für die Identifikation der Mitarbeiter ist die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (WKO, 2014).

Wie bei Hypothese 1 beschrieben wurde, gibt es bei Tele ein Gleitzeitmodell mit einer festgelegten Kernzeit. Unter Beachtung der Kernzeit und der Einhaltung der gesetzlichen Höchstarbeitsgrenze von 10 Stunden pro Tag können die Mitarbeiter bei Tele ihre Arbeitszeit sehr flexibel gestalten. Darüber hinaus haben sie, wie ebenfalls bereits erwähnt wurde, die Möglichkeit zweimal pro Woche einen Homeoffice Day in Anspruch zu nehmen. Diese beiden Aspekte lassen grundsätzlich eine gute Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben zu.

Bei Benedict ist die Arbeitszeit durch die Betriebsvereinbarung festgelegt, individuelle Lösungen sind in Ausnahmesituationen jedoch zulässig. Homeoffice Days sind bei Benedict nicht vorgesehen (siehe Hypothese 1). Bei Benedict werden die Feiertage zwischen Weihnachten und Neujahr während des restlichen Jahres eingearbeitet. So kann gewährleistet werden, dass zu dieser Zeit niemand arbeiten muss – dies ist grundsätzlich als sehr familienfreundlich zu bewerten.

Aufgrund der genannten Umstände kann festgestellt werden, dass Tele in Bezug auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben einen kleinen Vorsprung hat – dieser ergibt sich aufgrund der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und der Möglichkeit von Homeoffice Days.

Nachfolgende Tabelle verdeutlicht die gewonnenen Erkenntnisse:

	<b>Tele</b>	<b>Benedict</b>
<b>Ideen- und Verbesserungsvorschläge</b>	Ideen werden eingebracht, positive Informationen werden stets weitergegeben	Ideen werden eingebracht, positive Informationen werden nicht immer weitergegeben → „Hemmschwelle der Hierarchie“
<b>durchschnittliche Beschäftigungsdauer</b>	9,8 Jahre	12 Jahre
<b>abteilungsübergreifendes Arbeiten</b>	grundsätzlich nicht vorgesehen; möglich wenn „Not am Mann“ ist; türkischer IT Prozessverantwortlicher betreut türkischen Kunden (Prozess Verkauf); „catch the job“	grundsätzlich nicht vorgesehen
<b>Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen</b>	werden häufig in Anspruch genommen	werden häufig in Anspruch genommen
<b>Weiterempfehlung Arbeitgeber</b>	Mehrheit ja	Mehrheit ja
<b>Mundpropaganda Produkte</b>	Mehrheit ja	Mehrheit ja
<b>Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben</b>	besser	schlechter

Tabelle 8: Identifikation der Mitarbeiter

Bei einigen der Fragen, die in Bezug auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, gestellt wurden war kein (großer) Unterschied zwischen Tele und Benedict zu erkennen. Bezüglich der Weitergabe von positiven Informationen und der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben hat Tele, gegenüber Benedict, einen Vorsprung. Das Programm „catch the job“ kann dazu beitragen, dass die Identifikation der Mitarbeiter bei Tele erhöht wird. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer ist jedoch bei Benedict länger.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann Hypothese 9 nicht bestätigt werden. Was jedoch herausgefunden wurde ist die Tatsache, dass bei Tele mehr Faktoren vorliegen, die sich prinzipiell positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter auswirken:

Der, bei Hypothese 1 festgestellte, höhere Delegationsgrad von Entscheidungskompetenzen bei Tele wirkt sich grundsätzlich positiv auf die Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen aus. Bei Tele wird weniger „von oben“ vorgeschrieben und die Mitarbeiter werden vermehrt in die Geschehnisse und Fragestellungen involviert – dies hat in der Regel einen positiven Einfluss auf die

Identifikation. Auch der festgestellte größere Handlungs- bzw. Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter von Tele sollte sich positiv auf die Identifikation auswirken. Die Tatsache, dass im Infonet von Tele alle wichtigen Unternehmensinformationen für die Mitarbeiter zur Verfügung stehen ist, in Bezug auf die Identifikation der Mitarbeiter, ebenso als positiv zu bewerten (Rose, 2015).

Es liegen daher bei Tele einige Umstände vor, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie einen positiven Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter haben. Es konnte jedoch, wie oben beschrieben wurde, nicht eindeutig festgestellt werden, dass die Identifikation der Mitarbeiter von Tele tatsächlich höher ist.

### **3.2.10. Hypothese 10**

*In neuen Organisationen gibt es mehr qualifiziertes Personal als in klassischen Organisationen (insbesondere ist das Qualifikationsniveau auf den unteren Ebenen höher)*

Im Theorieteil dieser Arbeit ist man davon ausgegangen, dass neue Organisationen vermehrt ganze Bündel von Verfügungsrechten an Mitarbeiter übertragen und dies für qualifiziertes Personal spricht – würde man unqualifizierten Mitarbeitern ganze Bündel an Verfügungsrechten übertragen, würde dies zu keiner Entlastung, sondern zu einer Mehrarbeit führen (Graf, 2010). Nun hat sich bereits herausgestellt, dass bei Tele keine ganzen Bündel an Verfügungsrechten übertragen werden. Es stellt sich die Frage, ob das Personal trotzdem qualifizierter ist als jenes von Benedict.

Da es bei Tele keine Hierarchieebenen gibt, gibt es keine explizite Auflistung über das Ausbildungsniveau von „normalen“ Mitarbeitern. Nachfolgendes Diagramm zeigt, unter anderem, welche Ausbildung von Tele Mitarbeitern am häufigsten absolviert wurde:

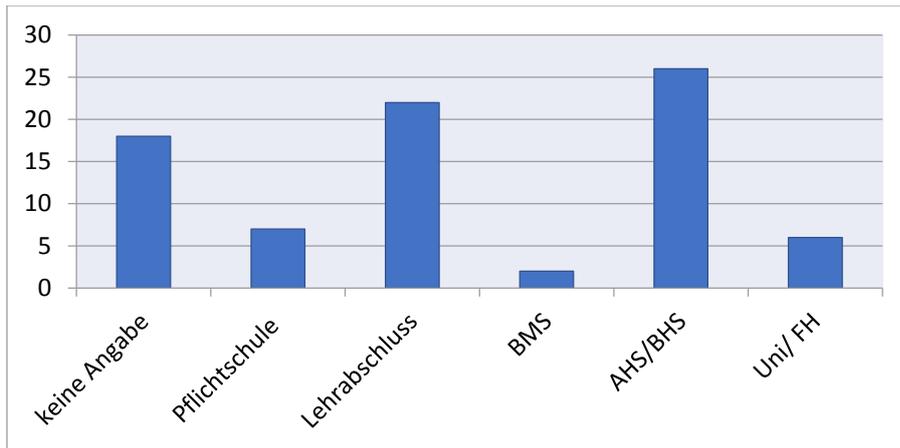


Abbildung 19: Ausbildungsniveau Tele

Von den insgesamt 81 Mitarbeitern haben 26 Mitarbeiter eine allgemeine/berufsbildende höhere Schule (AHS/BHS) absolviert. 22 Mitarbeiter haben eine Lehre und 7 Mitarbeiter die Pflichtschule abgeschlossen. 6 Mitarbeiter haben ein Studium und 2 Mitarbeiter eine berufsbildende mittlere Schule (BMS) absolviert. Bei 18 Mitarbeitern gibt es keine Angabe, diese sind hauptsächlich im Produktionsbereich tätig und noch in Ausbildung.

Bei Tele gibt es derzeit drei Hauptprozessverantwortliche (HPV) und sieben Unterstützungsprozessverantwortliche (UPV). Ein Hauptprozessverantwortlicher hat eine BHS und einer ein FH Studium absolviert (zum dritten HPV gibt es keine Angabe). Die meisten Unterstützungsprozessverantwortlichen haben eine Lehre abgeschlossen (vier UPVs). Ein UPV hat eine BHS und ein UPV ein Studium absolviert (zu einer Person gibt es diesbezüglich keine Angabe).

Die befragten Mitarbeiter, welche in einem Gremium sitzen, haben sehr unterschiedliche Ausbildungsniveaus – von Lehr- bis zu Hochschulabschluss ist im Gremium alles vertreten. Dies zeigt, dass auch Mitarbeiter, welche „nur“ einen Lehrabschluss haben, sehr verantwortungsvolle Aufgaben im Unternehmen übernehmen.

Von den befragten „normalen“ Mitarbeitern haben drei eine Lehre abgeschlossen und drei die Matura absolviert. Ein „normaler“ Mitarbeiter hat die Pflichtschule abgeschlossen. Wie bereits erwähnt wurde schätzen diese Mitarbeiter ihren Handlungs- und Gestaltungsspielraum als sehr groß ein und fühlen sich in der Regel nicht kontrolliert. Dies bedeutet, dass auch denjenigen Mitarbeitern, welche über kein hohes Ausbildungsniveau verfügen ein Spielraum für selbstgetroffene

Entscheidungen gewährt wird. Das Ausbildungsniveau hat in dem Sinn nichts mit der Gewährung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen zu tun.

Es wurde auch deutlich, dass man den Mitarbeitern bei Tele sehr schnell viel Verantwortung überträgt und nicht nur Personen im Gremium sitzen, die schon sehr lange im Unternehmen sind. Beispielsweise ist ein Mitarbeiter, der seit Anfang 2015 im Unternehmen tätig ist, eine Lehre in einem anderen Bereich abgeschlossen und dann bereichsspezifische Kurse (für den Bereich wo er bei Tele eingesetzt wurde) absolviert hat, bereits Hauptprozessverantwortlicher und Mitglied des Gremiums.

Im Allgemeinen kann man also bei Tele nicht sagen, dass das Ausbildungsniveau entscheidend ist für die Übertragung von Entscheidungsrechten und Verantwortung.

Hypothese 11 beschäftigt sich mit der Fluktuationsquote – ihre Höhe könnte darauf hindeuten, ob eventuell viele Mitarbeiter Tele verlassen, weil sie beispielsweise mit der Übernahme von Verantwortung oder ihren Freiräumen nicht zu Recht kommen. Ist die Fluktuationsquote relativ hoch, könnte dies bedeuten, dass sich die Mitarbeiter sozusagen selbst aussortieren und dann nur noch diejenigen übrigbleiben, die für diese Organisationsform geeignet und in diesem Sinne auch qualifiziert sind.

Bei Benedict gibt es, nach Aussage des Geschäftsführers, keine großen Unterschiede zwischen dem Ausbildungsniveau der Führungskräfte und der „normalen“ Mitarbeiter („normale“ Mitarbeiter sind in diesem Fall Mitarbeiter ohne Führungsfunktion) – das Bildungs- bzw. Qualifikationsgefälle ist relativ gering.

Diese Aussage hat sich bei den befragten Mitarbeitern bestätigt. Die Mehrzahl der befragten Abteilungsleiter haben eine HTL oder HAK absolviert (ein Abteilungsleiter hat eine Lehre abgeschlossen). Alle befragten „normalen“ Mitarbeiter haben ebenfalls angegeben, dass sie eine HTL oder HAK absolviert haben – es lässt sich hier also keine Verschiedenheit bezüglich des Ausbildungsniveaus feststellen.

Sieht man sich das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter, unterteilt in Angestellte und Arbeiter an, so lassen sich jedoch Unterschiede erkennen. Nachfolgende Grafik verdeutlicht dies:

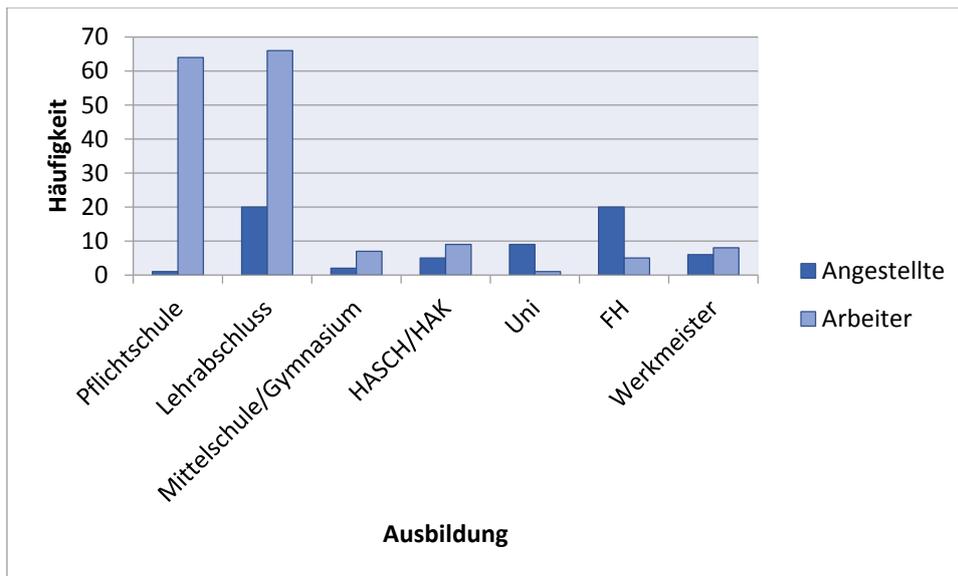


Abbildung 20: Ausbildungsniveau Benedict

Die angegebenen Daten beinhalten insgesamt 223 Mitarbeiter – davon sind 63 Angestellte und 160 Arbeiter.

20 Angestellte haben einen Lehr- und 20 Angestellte einen Fachhochschulabschluss. Neun haben eine Universität absolviert und sechs sind Werkmeister. Fünf haben einen HASCH/HAK Abschluss und zwei einen Mittelschul/Gymnasium Abschluss. Ein Angestellter hat die Pflichtschule absolviert.

66 Arbeiter haben einen Lehr- und 64 Arbeiter einen Pflichtschulabschluss. Neun Arbeiter haben eine HASCH/HAK absolviert und acht sind Werkmeister. Sieben Arbeiter haben ein Gymnasium absolviert und fünf Arbeiter haben einen Fachhochschulabschluss. Ein Arbeiter hat eine Universitätsausbildung abgeschlossen.

Bei Benedict konnte aufgrund dieser Daten festgestellt werden, dass das Ausbildungsniveau von Arbeitern und Angestellten sehr unterschiedlich ist – das Ausbildungsniveau der Angestellten ist grundsätzlich höher als das der Arbeiter. Es konnte jedoch nicht festgestellt werden, dass beispielsweise Abteilungsleiter über eine höhere Ausbildung verfügen als „normale“ Abteilungsmitarbeiter.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass mithilfe der vorliegenden Daten nicht eruiert werden konnte, dass bei Tele das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter auf den unteren Ebenen bzw. von den „normalen“ Mitarbeitern höher ist als das von Benedict. Hypothese 10 lässt sich, mit dieser Stichprobe, nicht bestätigen.

### 3.2.11. Hypothese 11

*In neuen Organisationen gibt es langfristig eine niedrigere Fluktuationsquote als in klassischen Unternehmen*

Wie bereits im Theorieteil und bei Hypothese 10 erwähnt wurde, ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter, welche nicht mit der Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen zurechtkommen, das Unternehmen verlassen werden – dies führt zu einer gewissen Fluktuationsquote. Man ist jedoch auch davon ausgegangen, dass durch die erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeiter in neuen Organisationen die Fluktuationsquote trotzdem geringer ist als diejenige von klassischen Organisationen.

Die Fluktuationsquoten von Tele und Benedict sind sehr unterschiedlich. Es ist jedoch so, dass diejenige von Tele um einiges höher ist als jene von Benedict. Bei Tele beträgt die Fluktuationsquote 10,84% und bei Benedict ist sie kleiner als 1%. Diese Fluktuationsquoten beziehen sich jeweils auf ein Jahr mit Stichtag 31.12.2015.

Erklären lässt sich dies vermutlich aufgrund der Tatsache, dass Tele 50 Jahre lang ein Traditionsunternehmen mit Hierarchie, Managern und Abteilungen war. Im Februar 2013 kam es dann zu der Umstrukturierung, welche von etwa 30 Mitarbeitern nicht mitgetragen wurde. Diese Mitarbeiter haben nicht mehr zu der neuen Struktur gepasst und sind deshalb gegangen (Thurn, 2015) - dies hat natürlich einen Einfluss auf die Fluktuationsquote genommen. Mittlerweile ist es bei Tele, wie bereits beschrieben wurde, so, dass man bereits vor der Einstellung neuer Mitarbeiter darauf achtet, ob sie mit der Struktur und der Verantwortung umgehen können. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass die Fluktuationsquote von Tele in den nächsten Jahren wieder sinken wird.

Zum jetzigen Zeitpunkt lässt sich die aufgestellte Hypothese jedoch nicht bestätigen.

## 4. Conclusio

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die bestätigten und nicht bestätigten Hypothesen:

<b>H1: In neuen Organisationen liegt ein höherer Delegationsgrad als in klassischen Organisationen vor</b>	bestätigt
<b>H2: In neuen Organisationen werden vermehrt ganze Bündel an Verfügungsrechten delegiert</b>	nicht bestätigt
<b>H3: In neuen Organisationen wird das Interesse der Mitarbeiter besser mit den Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht</b>	bestätigt
<b>H4: In neuen Organisationen wird das Wissen der Mitarbeiter besser eingesetzt als in klassischen Organisationen</b>	bestätigt
<b>H5: Neue Organisationen sind innovationsfreundlicher als klassische Organisationen</b>	bestätigt
<b>H6: Die Mitarbeiter in neuen Organisationen denken/agieren langfristiger als in klassischen Organisationen</b>	nicht bestätigt
<b>H7: In neuen Organisationen werden mehr Investitionen getätigt als in klassischen Organisationen</b>	nicht bestätigt
<b>H8: In neuen Organisationen werden mehr motivationsfördernde Bedingungen geschaffen als in klassischen Organisationen</b>	bestätigt
<b>H9: In neuen Organisationen ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärker als in klassischen Organisationen</b>	nicht bestätigt
<b>H10: In neuen Organisationen gibt es mehr qualifiziertes Personal als in klassischen Organisationen (insbesondere ist das Qualifikationsniveau auf den unteren Ebenen höher)</b>	nicht bestätigt
<b>H11: In neuen Organisationen gibt es langfristig eine niedrigere Fluktuationsquote als in klassischen Unternehmen</b>	nicht bestätigt

Tabelle 9: bestätigte und nicht bestätigte Hypothesen

Es konnte, mithilfe dieser Arbeit, festgestellt werden, dass bei Tele tatsächlich ein höherer Delegationsgrad vorliegt als bei Benedict – die Mitarbeiter werden mit vielen Entscheidungskompetenzen ausgestattet und verfügen über einen relativ großen Handlungsspielraum. Man ist sich bei Tele bewusst, dass es sinnvoll ist Mitarbeiter und ihr Fachwissen in eine Entscheidungsfindung miteinzubeziehen. Aufgrund dessen sind die Mitarbeiter bei Tele sehr zufrieden mit ihrem derzeitigen Maß an Mitsprache. Benedict ist in diesem Punkt nicht so stark wie Tele – die Mitarbeiter werden weniger häufig miteinbezogen und wünschen sich dementsprechend mehr Mitsprachemöglichkeiten.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit ist die Tatsache, dass weder bei Tele noch bei Benedict ein ganzes Bündel an Verfügungsrechten übertragen wird. Dies erscheint verwunderlich, da dies, wie im Laufe der Arbeit ausführlich beschrieben wurde, vielfältige positive Auswirkungen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter hätte. Entsprechend der Theorie der Verfügungsrechte wäre es vor allem für Tele sinnvoll, wenn den Mitarbeitern ein ganzes Bündel an Verfügungsrechten übertragen werden würde. Zum jetzigen Zeitpunkt müssen die Mitarbeiter weder mit den positiven noch mit den negativen Konsequenzen ihrer Entscheidungen rechnen – es existiert daher grundsätzlich die Gefahr, dass die Mitarbeiter eher dazu geneigt sind Eigeninteressen zu verfolgen und nicht immer im Sinne des Unternehmens agieren. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass sich die Mitarbeiter von Tele in Zukunft am Unternehmen beteiligen können und somit am Gewinn- und Verlust beteiligt wären – dies wäre, entsprechend der Theorie der Verfügungsrechte, als sehr positiv zu bewerten.

Mithilfe der dritten Hypothese konnte festgestellt werden, dass sich, entgegen der Theorie der Verfügungsrechte, die Interessen der Mitarbeiter mit den Interessen des Unternehmens bereits zum jetzigen Zeitpunkt gut miteinander vereinbaren lassen. Die Mitarbeiter von Tele haben angegeben, dass aufgrund der Delegation von Entscheidungsrechten, der Möglichkeit zur Mitsprache und den Freiheiten keine Interessenskonflikte entstehen. Bei Benedict lassen sich die Interessen, aufgrund fehlender Mitentscheidungsmöglichkeiten und mangelnder Flexibilität, nicht so gut miteinander vereinbaren.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass das Wissen der Mitarbeiter von Tele besser eingesetzt wird als jenes der Mitarbeiter von Benedict. Dies beruht auf der

Tatsache, dass bei Tele eher das Entscheidungsrecht zum Wissensträger delegiert wird und nicht das Wissen zum Entscheidungsträger transferiert werden muss. Ideen werden bei Tele auch spontan weitergegeben, da die „Hemmschwelle der Hierarchie“, wie sie bei Benedict existiert, wegfällt.

Bezüglich der Innovationsfreundlichkeit hat die Untersuchung ergeben, dass Tele innovationsfreundlicher ist als Benedict. Mitarbeiter von Tele können ihre Ideen auf einfache Art und Weise im Infonet kundtun oder im Gremium vortragen. Des Weiteren haben die Mitarbeiter einen guten Einblick in das Gesamtgeschehen, da wichtige Informationen für alle ersichtlich im Infonet zur Verfügung stehen. Darüber hinaus können, mithilfe eines Gremiums, Ideen entwickelt werden, die ohne den Austausch mehrerer Mitarbeiter nicht entstanden wären. Bei Benedict gibt es keine Ideenplattform - Ideen müssen an den Abteilungsleiter und in weiterer Folge an den Geschäftsführer weitergeleitet werden. Es kommt vor, dass Ideen totgeschwiegen werden oder nicht als die Idee eines Mitarbeiters, sondern als die Idee eines Abteilungsleiters ausgegeben werden.

Wie in den Auswertungen erläutert wurde, konnte nicht festgestellt werden, dass die Mitarbeiter bei Tele langfristiger denken bzw. agieren als bei Benedict. Dies kann mithilfe der Theorie der Verfügungsrechte erklärt werden – würden die Mitarbeiter am Gewinn und Verlust beteiligt sein, so wären sie eher an einem langfristigen Unternehmenserfolg interessiert und würden auch dementsprechend handeln.

Im Rahmen dieser Arbeit konnte nicht bestätigt werden, dass Tele mehr Investitionen tätigt als Benedict – die Zahlen haben gezeigt, dass der Investitionsanteil am Umsatz in beiden Unternehmen nahezu ident ist (jeweils ca. 1/7). Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass in neuen Organisationen nicht mehr, sondern sogar weniger investiert wird als in klassischen Organisationen. Wie bei Hypothese 7 beschrieben wurde, kann es vorkommen, dass Gremienmitglieder von hohen Investitionen „abgeschreckt“ werden und aus diesem Grund derartige Investitionen in manchen Fällen nicht befürworten.

Bestätigt werden konnte, dass neue Organisationen mehr motivationsfördernde Bedingungen schaffen. Dies beruht beispielsweise auf der Tatsache, dass den Mitarbeitern bei Tele ein großer Gestaltungsspielraum und viele Gestaltungsfreiheiten, in Bezug auf die Erledigung ihrer Aufgaben, eingeräumt werden. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter bei Tele weniger stark kontrolliert als

die Mitarbeiter bei Benedict. Die Mitarbeiter bei Tele sind sehr zufrieden mit ihrem Maß an Verantwortung und können Eigeninitiative zeigen – dies ist bei Benedict weniger der Fall.

Mithilfe der durchgeführten Interviews konnte nicht festgestellt werden, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit Tele höher ist als die Identifikation der Mitarbeiter mit Benedict. Es konnte jedoch eruiert werden, dass bei Tele mehr Umstände existieren, die grundsätzlich einen positiven Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter haben. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass sich die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter an Tele positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen auswirken würde.

Die Untersuchung hat ergeben, dass das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter von Tele nicht ausschlaggebend ist für die Übertragung von Entscheidungsrechten. Bei Benedict konnte ein Unterschied zwischen dem Ausbildungsniveau von Angestellten und Arbeitern festgestellt werden – die Angestellten verfügen in der Regel über eine höhere Ausbildung. Es konnte nicht festgestellt werden, dass das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter von Tele höher ist als das von Benedict.

Die Fluktuationsquote ist bei Tele im Moment um einiges höher als bei Benedict. Dies lässt sich, wie bei der Auswertung bereits beschrieben wurde, dadurch erklären, dass die neue Organisationsform nicht jedermanns Sache ist. Sieht man sich die Fluktuationsquote bei Tele in ein paar Jahren wieder an, so wird sie wahrscheinlich niedriger sein als zum jetzigen Zeitpunkt. Mitarbeiter, welche mit der Organisationsform nicht zurechtkommen, werden das Unternehmen dann bereits verlassen haben und bei neuen Mitarbeitern wird vorab darauf geachtet, ob sie zur Struktur des Unternehmens passen.

Mithilfe der empirischen Untersuchung konnte also festgestellt werden, dass der Delegationsgrad bei Tele hoch ist, das Interesse der Mitarbeiter mit den Interessen des Unternehmens vereinbar ist, das Wissen der Mitarbeiter gut eingesetzt wird, das Unternehmen innovationsfreundlich ist und einige motivationsfördernde Bedingungen geschaffen werden. Des Weiteren wurde, mithilfe der Erläuterungen bezüglich der aufgestellten Hypothesen deutlich, dass Tele einige Ansätze neuer Organisationsformen, welche im Theorieteil beschrieben wurden, umgesetzt hat.

Beispiele hierfür sind die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, die stärkere Einflussnahme der Mitarbeiter, die gewährte Selbstständigkeit, die Autonomie und die Mitarbeiterbeteiligung – auf das veränderte Bild der Mitarbeiter wird bei Tele ganz klar Bezug genommen.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle nochmals, dass die Übertragung ganzer Bündel von Verfügungsrechten für Tele, in Bezug auf Entscheidungen, welche von einer Person alleine getroffen werden, sehr sinnvoll wäre. Wie bereits erläutert wurde, haben die Interviews nicht den Eindruck erweckt, dass die Mitarbeiter von Tele ihren Handlungsspielraum opportunistisch ausnützen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass getroffene Entscheidungen noch effizienter wären, wenn die Mitarbeiter auch die entsprechenden Konsequenzen davon tragen würden. Des Weiteren hätte die Übertragung ganzer Bündel an Verfügungsrechten, wie im Laufe dieser Arbeit beschrieben wurde, positive Auswirkungen auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Darüber hinaus wären die Mitarbeiter in diesem Fall eher dazu geneigt langfristiger zu denken und zu agieren. Die Einführung eines Gewinn- und Verlustbeteiligungssystems könnte auch dazu beitragen, dass noch mehr Mitarbeiter motiviert sind sich und vor allem ihr Wissen einzubringen – dies wäre natürlich sehr wünschenswert für Tele. Es wäre auch denkbar, dass sich die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen positiv auf die Fluktuationsquote auswirken würde – die Mitarbeiter hätten einen weiteren attraktiven Anreiz um dem Unternehmen treu zu bleiben.

Des Weiteren konnte mithilfe dieser Arbeit festgestellt werden, dass es wichtig wäre, dass Gremienmitglieder mit den Konsequenzen ihrer Entscheidungen rechnen müssen - die Problematik der diesbezüglich bestehenden „Sorglosigkeit“ könnte auf diesem Weg behoben werden. Derzeit werden vielen Themen zugestimmt, ohne sich vorab viele Gedanken darüber gemacht zu haben. Dies ist sehr kritisch zu betrachten, da der Sinn eines Gremiums sein sollte, dass sich mehrere Personen Überlegungen zu einem Thema machen, darüber diskutiert und anschließend eine fundierte Entscheidung getroffen wird. Müssen die Gremienmitglieder mit den Konsequenzen ihrer Entscheidungen rechnen, so haben sie einen Anreiz sich sorgfältig Gedanken über die Themen zu machen und eigene Meinungen zu bilden – dadurch könnten effizientere Entscheidungen getroffen werden. In Bezug auf Gremienentscheidungen wäre daher eine gewisse Art der Verdünnung von

Verfügungsrechten sinnvoll – die Verfügungsrechte werden nicht auf eine einzige Person gebündelt, sondern jedes einzelne Mitglied sollte mit den Konsequenzen der Gremienentscheidungen rechnen müssen.

Ein weiteres wichtiges Faktum, das festgestellt werden konnte, ist, dass eine „Verantwortungsrotation“ bei Tele sehr sinnvoll wäre, da ansonsten die Gefahr besteht, dass sich wieder ein Management bildet. Wie bereits erläutert wurde, gibt es bei Tele informelle Führer und diese weisen eine hohe Deckungsgleichheit mit den Prozessverantwortlichen auf. Dies sollte nicht Sinn einer neuen Organisation sein und aus diesem Grund muss man aufpassen, dass die Prozessverantwortlichen nicht zu viel „Macht“ bekommen und wieder deutlich über den „normalen“ Mitarbeiter stehen wie die Abteilungsleiter in klassischen Unternehmen. Mithilfe einer Verantwortungsrotation hätten mehr Mitarbeiter die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen und sich noch besser in das Unternehmen einzubringen. Des Weiteren wäre es sinnvoll wenn sich die Gremienmitglieder abwechseln würden, da ansonsten immer nur die gleichen Personen bei wichtigen Entscheidungen mitentscheiden und anderen Mitarbeitern diese Möglichkeit verwehrt bleibt. Darüber hinaus sollten vermehrt „normale“ Mitarbeiter in den Gremien sitzen und nicht hauptsächlich Prozessverantwortliche – diese haben ohnehin schon viel Verantwortung.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Tele, aufgrund der neuen Organisationsstruktur, bereits einige Vorteile gegenüber einem klassisch hierarchischen Unternehmen erzielen konnte. Unter Beachtung der gewonnenen Aspekte dieser Arbeit könnten noch weitere positive Auswirkungen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter generiert werden.

Sollte es bei Tele in den nächsten Jahren tatsächlich möglich sein, dass sich die Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens beteiligen und sowohl bei Entscheidungen, die sie alleine treffen, als auch bei Entscheidungen, die im Gremium getroffen werden mit den Konsequenzen rechnen müssen, wäre es sinnvoll nochmals eine empirische Studie durchzuführen. Diese könnte zeigen, welche Auswirkungen diese Veränderungen tatsächlich haben und eventuell würden sich weitere Hypothesen dieser Studie bestätigen lassen.

Nachfolgend wird kurz auf die Limitierung dieser Studie eingegangen:

Die Limitierung dieser Studie besteht zunächst in der Stichprobengröße – es muss bedacht werden, dass insgesamt 30 Personen aus zwei Unternehmen befragt wurden. Die Ergebnisse übermitteln einen guten Einblick in die Thematik, können jedoch nicht generalisiert werden. Um repräsentative Ergebnisse generieren zu können, sollten mehrere Unternehmen miteinander verglichen und mehr Mitarbeiter befragt werden (dies hätte den Rahmen dieser Arbeit zu weit ausgedehnt). Repräsentative Stichproben erhält man in der Regel mithilfe der quantitativen Sozialforschung – Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit sind in diesem Fall möglich. Die Ergebnisse dieser qualitativen Forschung könnten Basis für weitere quantitative Forschungen sein (Halbmayer & Salat, Sampling, 2011). Des Weiteren muss bei dieser Studie beachtet werden, dass es sich teilweise um relativ sensible Fragen gehandelt hat, welche eventuell „ehrlicher“ beantwortet worden wären, wenn die Befragten völlig anonym einen Fragebogen ausgefüllt hätten – es ist möglich, dass es diesbezüglich zu einer Verzerrung der Ergebnisse gekommen ist.

## Literaturverzeichnis

- Allani, K., & Sandforth-Linder, E. (2014). *Wie Unternehmen wirtschaften*. Hamburg: AOL Verlag.
- Alparslan, A. (2006). *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Backes-Gellner, U., Rosemarie, K., Schröer, S., & Wolff, B. (2002). *Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen: Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen*. Wiesbaden: Springer.
- Baldegger, R. (2007). *Management: Strategie - Struktur - Kultur*. Bern: Growth Publisher.
- Barthel, E., & Hanft, A. (2011). *Integriertes Kompetenzmanagement. Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung*. Münster: Waxmann Verlag.
- Bechtel, P., Friedrich, D., & Kerres, A. (2011). *Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen*. Berlin: Springer Verlag.
- Benedict GmbH. (2016). *Herzlich willkommen bei der Benedict GmbH*. Abgerufen am 13. Mai 2016 von Benedict GmbH: <http://www.benedict.at/de/index.php>
- Benedict GmbH. (April 2016). Organigramm. *Internes Dokument*.
- Bergmann, F. T. (1996). *Effizienzsteigerung durch Verantwortungsdelegation auf die unteren hierarchischen Einheiten: Am Beispiel der Bankfiliale*. Hamburg: diplom.de.
- Bergmann, G., & Daub, J. (2008). *Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagen – Prozesse – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Bergmann, R., & Garrecht, M. (2008). *Organisation und Projektmanagement*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Bihl, G. (1973). *Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung: das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen*. München: Goldmann.
- Billing, F. (2003). *Koordination in radikalen Innovationsvorhaben*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Block, A. (2000). *Personalbeurteilungssysteme als Instrument der Mitarbeitermotivation*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Bogumil, J., & Jann, W. (2009). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Braun, W. (1988). Mikroökonomisches Argumentieren - Methodische Analysen zur Eigentumsrechtstheorie in der Betriebswirtschaftslehre. In D. Budäus, E. Gerum, & G. Zimmermann, *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte* (S. 319-320). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brenner, P. D. (2013). *Integrales Kooperationsmanagement: Nachhaltige Untermehmensstrategie durch Zusammenarbeit*. Hamburg: Diplomica Verlag.

- Chwolka, A. (2013). *Controlling als ökonomische Institution: Eine agency-theoretische Analyse*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Conrad, H., & Lang, H. C. (1998). Formalisierungsgrad der Organisation. In I. Sattes, H. Brodbeck, & H. C. Lang, *Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU* (S. 25). Zürich: Hochschulverlag.
- Dannenber, M. (2001). *Strategisches Bankmanagement: Die Bewältigung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit im Kreditgewerbe*. Wiesbaden: Deutsche Universitätsverlag.
- David, U. (2015). *Strategisches Management von Controllerbereichen: Konzept und Fallstudien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Deeg, J., Weibler, J., & Küpers, W. (2010). *Die Integration von Individuum und Organisation*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Dentgen, L. W. (2016). *Entscheidungslogische Gestaltung selbststeuernder Logistiksysteme: Am Beispiel der Luftfracht*. Köln: Josef Eul Verlag.
- Dettloff, W. (1979). *Himmlische und kirchliche Hierarchie bei Bonaventura*. Abgerufen am 10. November 2015 von <https://epub.ub.uni-muenchen.de/7992/1/7992.pdf>
- Ermert, T. (2001). *Innovationsfördernde Organisationsstrukturen in Marketing und Vertrieb*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Falter, M. C. (1995). *Der Abbau von Hierarchie in multinationalen Unternehmen als Restrukturierungsprozeß*. Hamburg: diplom.de.
- Faust, M. (2003). *Mitarbeitermotivation: Individuelle und teamorientierte Instrumente unter Berücksichtigung von Beispielen aus der Praxis*. Hamburg: Diplomica GmbH.
- Fecht, M., & Unbehend, M. (2003). *Gruppenarbeit in Produktionsbetrieben: mit einer regionalen Erhebung zur Verbreitung und Ausprägung von Gruppenarbeit in saarländischen Industriebetrieben und einer Literatur-Studie*. Marburg: Tectum Verlag.
- Fink, K., & Ploder, C. (2006). *Wirtschaftsinformatik als Schlüssel zum Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München: Oldenbourg Verlag.
- Föhr, S. (1997). *Organisation und Gleichgewicht: Möglichkeiten und Grenzen einer strukturalistisch fundierten Organisationstheorie*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Förster, K. (2004). *Personalisiertes E-Learning in Unternehmen: Anforderungen an die Ausgestaltung Web-basierter Lerneinheiten im Hinblick auf die Wirksamkeit und die Effizienz des Lernprozesses: Theoretische Konzeption und experimentelle Untersuchung*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Frieling, E., Müller, R. F., Bernard, H., & Bigalk, D. (2006). *Lernen durch Arbeit Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz*. Münster: Waxmann Verlag.
- Froschauer, U. (2014). *Du managst jeden Tag, du weißt es nur nicht - Praxisratgeber Management: Band 2 Organisation*. Hamburg: Diplomica Verlag.

- Gallup GmbH. (2015). *Internationaler Vergleich 2015*. Abgerufen am 5. Juni 2016 von Engagement Index Deutschland: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Gallup GmbH. (2015). *Praesentation zum Engagement Index 2015*. Abgerufen am 5. Juni 2016 von Engagement Index Deutschland: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Gallus, P. (2011). *Effiziente Organisationsformen im Regionalflugsegment von Netzwerk-Carriern: Situations-Struktur-Konfigurationen im europäischen Luftverkehr*. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Gassner, S. (2013). *Instandhaltungsdienstleistungen in Produktionsnetzwerken: Mehrzielentscheidung zwischen Make, Buy, Concurrent Sourcing und Cooperate*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Gerum, E. (1988). Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte - einige Anmerkungen. In D. Budäus, E. Gerum, & G. Zimmermann, *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte* (S. 25-27). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Graf, K. J. (2010). *Auswirkungen der Aufgabenverteilung in Führungsteams im Lichte organisationstheoretischer Erkenntnisse*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Graßmann, T. (2007). *Ökonomische Analyse der Umsetzung effizienzorientierter Reformideen in öffentlichen Verwaltungen: Ursachen des Scheiterns und Bedingungen des Gelingens*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Grosche, P. M. (2012). *Konfiguration und Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten in internationalen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Güttler, K. (2009). *Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Hagen, S. (2009). *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hagen, S. (2013). *Enterprise 2.0 - Lernende Organisationen im Zeitalter der vernetzten Gesellschaft*. . Abgerufen am 12. Mai 2016 von Slideshare: <http://de.slideshare.net/hagenmanagement/enterprise-20-lernende-organisationen-im-zeitalter-der-vernetzten-gesellschaft>
- Halbmayer, E., & Salat, J. (2011). *Strukturierung*. Abgerufen am 6. Juni 2016 von Qualitative Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie: <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-32.html>
- Halbmyer, E., & Salat, J. (2011). *Sampling*. Abgerufen am 9. Juni 2016 von Qualitative Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie: <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-8.html>
- Hautz, H. (2003). *Gruppenentscheidungen kurz und bündig erklärt*. Berlin: Springer Verlag.
- Helm, S. (2007). *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Herkner. (kein Datum). *Die Risikobereitschaft in Gruppen*. Abgerufen am 3. März 2016 von <http://www.poekl->

- Hesch, G. (1997). *Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hoben, R. (1997). Gruppenarbeit als Kernstück schlanker Fertigung - Erfahrungen mit effizienter und attraktiver Gruppenarbeit im Opel Werk Bochum. In M. Kröll, *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit: Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung* (S. 18). Berlin: Springer Verlag.
- Höge, R. (1995). *Organisatorische Segmentierung: Ein Instrument zur Komplexitätshandhabung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Holtbrügge, D. (1. November 2001). Neue Organisationsformen. *zfo Zeitschrift Führung + Organisation*(6), S. 338.
- Holtfort, T. (2013). *Organisationale Begrifflichkeiten und Organisationstheorien*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Homann, K., & Lütge, C. (2005). *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Münster: Lit Verlag.
- Horn, P. (1997). *Opportunismus und Koordination in teamorientierten Strukturen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hübbe, E. (28. Februar 2011). Hierarchie war gestern. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*(3), S. 014.
- Jones, G. R., & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation: Theorie, Design und Wandel*. München: Pearson Deutschland GmbH.
- Junkes, J., & Sadowski, D. (1999). Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten? In B. Frick, N. Kluge, & W. Streeck, *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung: Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung Bertelsmann-Stiftung* (S. 55). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Jürgen Deeg, W. K. (2010). *Integrale Steuerung von Organisationen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Kasper, H. (2013). *Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen*. Berlin: Springer Verlag.
- Kaus, H.-P. (1985). *Die Steuerung von Entscheidungsgremien über Verhaltensnormen: Ein entscheidungstheoretischer Beitrag*. Berlin: Springer Verlag.
- Kieser, A., & Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organisation*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Kirchler, E., & Schrott, A. (2003). *Entscheidungen in Organisationen*. Wien: Facultas Verlag.
- Kluckow, N., & Becker, M. (2011). *Fallstudien für Human Resources Management, Band II, Personalwirtschaft und Personalentwicklung*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Klumb, M. J. (2002). *Organisationale Flexibilität und Marktstrukturen: Moderne Organisationsformen und ihre Rolle im globalen Wettbewerb*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.

- Korndörfer, W. (2013). *Unternehmensführungslehre: Einführung · Entscheidungslogik · Soziale Komponenten*. Berlin: Springer Verlag.
- Kosiol, E. (1976). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Köster, G. (2010). *Kurskorrekturen: Ethik und Werte im Unternehmen*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Kowalzik, U. (2005). *Erfolgreiche Personalentwicklung: was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können*. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH&Co.KG.
- Krallmann, H., Frank, H., & Gronau, N. (2002). *Systemanalyse im Unternehmen: Vorgehensmodelle, Modellierungsverfahren und Gestaltungsoptionen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Kratzheller, J. B. (1997). *Risiko und Risk Management aus organisationswissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Krystek, U., Redel, W., & Repegather, S. (1997). *Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kühl, S. (1998). *Wenn die Affen den Zoo regieren*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Kühle, C. (2002). *Personalentwicklung im Verbund kleiner und mittelständischer Unternehmen: Ein Konzeptentwurf für das Solar Info Center Freiburg*. Hamburg: Diplomica.
- Kühn, S., Platte, I., & Wottawa, H. (2006). *Psychologische Theorien für Unternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Kupsch, P. (2013). *Das Risiko im Entscheidungsprozeß*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2008). *Internationales Management*. München: Oldenbourg Wirtschaftsverlag.
- Laufer, H. (2009). *Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen: Besprechungen effizient organisieren und leiten*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Leutelt, J. (2010). *Hierarchiefreiheit in Organisation und Kommunikation: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Holndischen Unternehmensberatung Kessels & Smit*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Lim, H.-S. (1999). *Der Einfluß des institutionellen Kontextes auf die Corporate Level-Strategien der Chaebols und den Markteintritt in Korea*. Hermannstal: Diplomica Verlag.
- Maas, C. (1990). *Determinanten betrieblichen Innovationsverhaltens*. Berlin: Duncker&Humblot.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen*. Wiesbaden: Gabler.
- Mangler, W. D. (2010). *Aufbauorganisation*. Norderstedt: Books on Demand.
- Maselli, A. (2013). *Spin-offs zur Durchführung von Innovationen: Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Micheli, M. D. (2006). *Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation*. Zürich: Praxium Verlag.

- Mildenberger, U. (2013). *Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken: Erklärungsansatz auf Basis der neueren Systemtheorie*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Mohr, H. W. (1977). *Bestimmungsgründe für die Verbreitung von neuen Technologien*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Müller, J. (2009). *Die Bedeutung von Wissen für Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Münkhoff, E. (2013). *Umsatz- und Profitabilitätsauswirkungen industrieller Dienstleistungen: Eine latente Wachstumskurvenanalyse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nebe, R. (2007). Innovationsfreundliche Organisationsstrukturen gestalten. In E. Dold, & P. Gentsch, *Innovation möglich machen: Handbuch für effizientes Innovationsmanagement* (S. 21). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Nolte, B. (2006). *Auswirkungen des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen: Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Nowka, M. (2013). *Mitarbeitermotivation durch Bonus- und Anreizsysteme: Neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Erfolg von individueller Anreizgestaltung*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Oberdiek, E., & Windisch, R. (1987). Staatseingriffe in die Unternehmensverfassung: Sicherung oder Gefährdung externer Haftungsansprüche. In E. Boettcher, Herder-Dorneich, & K. E. Schenk, *Jahrbuch für neue ökonomische Theorie* (S. 205). Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Oberhofer, P. (2008). *Mitarbeiter an das Unternehmen binden und die Vorteile entdecken*. Abgerufen am 26. April 2016 von business-wissen.de: <http://www.business-wissen.de/artikel/mitarbeiterbindung-mitarbeiter-an-das-unternehmen-binden-und-die-vorteile-entdecken/>
- Oberrauter, B. (28. Jänner 2015). *Wenn Mitarbeiter mitbestimmen*. Abgerufen am 9. Juni 2016 von Demokratische Unternehmen: <http://www.jobnews.at/demokratische-unternehmen/>
- Oechsler, W. A. (2006). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Oelgeklaus, S. (2003). *Mitarbeitermotivation unter besonderer Berücksichtigung von Mitarbeiter-Beteiligungssystemen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Paparella, D. (1995). *Das Semco-System: ein möglicher Ausweg aus der Hierarchiekrise?* Wien: Diplomarbeit Universität Wien.
- Papendieck, A. J. (2010). *Praktische Organisation - Wie wird die Arbeit richtig geteilt?* Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.
- Perez, N. M. (2008). *Service Center Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Phillipp, A. (2. Dezember 2003). *Von Semco lernen heißt Selbstverantwortung lernen*. Abgerufen am 15. März 2016 von Selbstverantwortetes Management in selbstverantwortlichen Unternehmen: <http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Selbstverantwortung.pdf>

- Picot, A. (1981). Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen. In K. Bohr, J. Drukarczyk, H. J. Drumm, & G. Scherrer, *Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre* (S. 157 - 160). Berlin: Schmidt Verlag.
- Picot, A. (1984). Verfügungsrechte und Wettbewerb als Determinanten der Entwicklung des Verwaltungsbereichs von Organisationen. In E. Boettcher, P. Herder-Dorneich, & K. E. Schenk, *Jahrbuch für neue politische Ökonomie* (S. 204-205). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Picot, A., & Schneider, D. (1988). Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten. In D. Budäus, E. Gerum, & G. Zimmermann, *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte* (S. 97-98). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Radel, J. (2011). *Gestaltung und Evaluation von betrieblichen Veränderungsprozessen*. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Reichwald, R., Möslin, K., Sachenbacher, H., & Englberger, H. (2013). *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*. Berlin: Springer Verlag.
- Reiff, E., & Proske, H. (2012). *Zielvereinbarungen und Jahresgespräche: und Jahresgespräche*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Reindl, J. (2012). *Paradoxe Freiheit, gestörter Sinn: verstehende Prävention in der modernen Arbeitswelt*. Berlin: edition sigma.
- Richter, R., & Furubton, E. G. (2003). *Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Rieg, R. (2015). *Planung und Budgetierung: Was wirklich funktioniert*. Berlin: Springer Verlag.
- Rieger, M. (2014). *Grundlagen der (Mitarbeiter-) Motivation: Von den Sozialwissenschaften bis zu den Führungstheorien*. München: neobooks Self-Publishing.
- Riekhof, H.-C. (1984). *Unternehmensverfassungen und Theorie der Verfügungsrechte: Methodische Probleme, theoretische Perspektiven und exemplarische Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ringlstetter, M. J. (1997). *Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen: Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur*. München: Oldenbourg Verlag.
- Rose, N. (2015). Demokratisierung von Unternehmensleitung: Führung auf Zeit, Führung von unten, Führung ohne Führung. In W. Widucket, M. J. Ringlstetter, D. Frey, & K. De Molina, *Arbeitskultur 2020 Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 326-330). Wiesbaden: Springer.
- Rudow, B. (2004). *Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Scheer, A. W. (2013). *Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden — Roadmap zur agilen Organisation*. Berlin: Springer Verlag.
- Scherm, E., & Pietsch, G. (2007). *Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel*. München: Oldenbourg Verlag.

- Scheuss, R. (2012). *Trend Tools: Zukunft entdecken, Perspektiven finden, Chancen nutzen*. Regensburg: Walhalla Verlag.
- Schmeisser, W., & Krimphove, D. (2010). *Internationale Personalwirtschaft und Internationales Arbeitsrecht*. München: Oldenbourg Verlag.
- Schmid, H. (2013). Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung (S. 49). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Schmidt, B. (2015). *Erfolgreich führen mit innerer Macht - Machtspiele umwandeln*. Berlin: Springer Verlag.
- Schuler, B. (1997). *Vor- und Nachteile der Hierarchie: Eine organisationstheoretische Betrachtung*. Hamburg: Diplom.de.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation*. München: Vahlen Verlag.
- Schwartz, I. (2006). *Die Transaktionskostentheorie im Überblick*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Schwarz, G. (2007). *Die "Heilige Ordnung" der Männer: Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwegler, R. (2008). *Moralisches Handeln von Unternehmen: Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und der Ökonomischen Ethik*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Semler, R. (1993). *Das Semco System*. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Staab, J. (2015). *Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden: Wie KMU nachhaltig erfolgreich bleiben*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Staiger, M. (2008). *Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und – kultur*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Strunz, H., & Dorsch, M. (2001). *Management*. München: Oldenbourg Verlag.
- Tarlatt, A. (2001). *Implementierung von Strategien im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tele Haase Steuergeräte GesmbH. (2014). *Prozessmanagement*. Wien.
- Tele Haase Steuergeräte GesmbH. (2015). *Die Organisation des „Unternehmens der Zukunft“*. Abgerufen am 15. März 2016 von <http://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/struktur/>: <http://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/struktur/>
- Tele-Haase Steuergeräte GesmbH. (März 2016). *Prozessmanagement. Internes Dokument*. Wien.
- Thau, A. (2009). *Benchmarking in öffentlichen Verwaltungen: Theoretische Fundierung und mögliche Weiterentwicklung eines Modernisierungsinstruments*. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.
- Thiebes, F. (2012). *Kundenintegrierendes Innovationsmanagement*. München: Rainer Hampp Verlag.

- Thurn, N. (23. April 2015). *Lasst die Mitarbeiter Entscheiden*. Abgerufen am 15. März 2016 von Kurier: <http://kurier.at/karrieren/management/lasst-die-mitarbeiter-entscheiden/126.717.243>
- TU München. (2015). *Deutsche wünschen sich demokratischere Unternehmen*. Abgerufen am 9. Juni 2016 von TU München: <https://www.tum.de/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/kurz/article/32094/>
- Turnheim, G. (2013). Entwicklungstendenzen des Managements. In R. M. Hammer, H. H. Hinterhuber, P. Kutis, & G. Turnheim, *Strategisches Management global: Unternehmen Menschen Umwelt erfolgreich gestalten und führen* (S. 339). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ullrich, F. (2004). *Verdünnte Verfügungsrechte: Konzeptualisierung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität auf der Grundlage der Property Rights Theorie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Vinkemeier, R. (1998). *Unternehmenszusammenschlüsse und Organisation von Innovationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wacker, G. (2002). *Transformation von Organisationen durch lernorientierte Organisationssupervision als prozessbegleitender Beratungsform*. Münster: Lit Verlag.
- Wagner, M. (2009). *Konfiguration und Koordination der internationalen Wertschöpfungskette*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Wedel, B. (2010). *Aspekte des Wissensmanagements in der Veranstaltungsorganisation*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Werner, M. (2004). *Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Wittig, A. (2005). *Management Von Unternehmensnetzwerken: Eine Analyse der Steuerung und Koordination von Logistiknetzwerken*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- WKO. (Mai 2014). *Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen am 5. Juni 2016 von Familie und Beruf: [http://www.familieundberuf.at/fileadmin/user\\_upload/Formular\\_und\\_Downloads/Audit\\_berufundfamilie/27\\_Handbuch\\_zur\\_Vereinbarkeit\\_von\\_Familie\\_und\\_Beruf\\_fuer\\_KM\\_U.pdf](http://www.familieundberuf.at/fileadmin/user_upload/Formular_und_Downloads/Audit_berufundfamilie/27_Handbuch_zur_Vereinbarkeit_von_Familie_und_Beruf_fuer_KM_U.pdf)
- Wohlwender, A. (2014). *Analyse der Wissenskommunikation in einer Matrixorganisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

# Anhang

## Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich zum einen mit neuen Organisationsstrukturen und zum anderen mit der Theorie der Verfügungsrechte, welche ein Teilgebiet der neuen Institutionenökonomik ist. Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Frage, was sich aus Sicht der Theorie der Verfügungsrechte in neuen Organisationen ändert.

Die Arbeit verdeutlicht die Gründe für den Wandel von Organisationsstrukturen und zeigt die Unterschiede zwischen neuen Organisationsformen und klassisch hierarchisch geführten Organisationen klar auf.

Im Rahmen der Erläuterungen bezüglich der Theorie der Verfügungsrechte wurden 11 Hypothesen aufgestellt. Mithilfe der durchgeführten teilstrukturierten qualitativen Interviews konnten einige dieser Hypothesen bestätigt werden. Es konnte herausgefunden werden, dass die Interessen der Mitarbeiter in neuen Organisationsstrukturen sehr gut mit den Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht werden können und das Wissen der Mitarbeiter nahezu bestmöglich eingesetzt wird. Darüber hinaus sind neue Organisationsstrukturen innovationsfreundlich und es werden viele motivationsfördernde Bedingungen geschaffen. Es konnte auch festgestellt werden, dass der Delegationsgrad in neuen Organisationen höher ist als in klassischen Organisationen.

Mit dieser Arbeit konnte gezeigt werden, dass neue Organisationsstrukturen vielfältige Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen generieren. Mithilfe der Erläuterungen, welche im Rahmen dieser Arbeit getroffen wurden, wurde deutlich, dass die Beachtung der Theorie der Verfügungsrechte, vor allem in neuen Organisationen, weitere positive Auswirkungen mit sich bringen würde.

## **Abstract**

This master thesis deals with new organizational structures and the property rights theory. The main question is what happens in new organizations from the perspective of the property rights theory.

The thesis illustrates the reasons for the change of organizational structures and shows the differences between new organizations and hierarchical organizations.

As part of the explanations concerning the property rights theory 11 hypotheses were developed. With semi-structured qualitative interviews some of the hypotheses were confirmed. It was found out that the interests of the employees harmonise with the interests of the company very well. In addition the knowledge of the employees is almost used in the best way. New organizational structures are innovation friendly and there are many morale-boosting conditions. It was also investigated that the delegation level is higher in new organizations than in hierarchical organizations.

The thesis shows that new organizational structures have many advantages for employees and the company. With the explanations that were taken in context of this thesis, it became clear that the observance of the property rights theory, especially in new organizations, would entail more positive consequences for the company and the employees.

## Fragebogen Geschäftsführer

1. In welchem Ausmaß werden Regeln/Prozesse/Anweisungen/Kommunikationsvorgänge in Ihrem Unternehmen schriftlich fixiert? (z.B. Organisationshandbücher, Stellenbeschreibungen)
2. Ist beispielsweise formal festgelegt, welche Kommunikation schriftlich erfolgen muss und für wie lange diese Schriftstücke aufbewahrt werden müssen?
3. Wie schätzen Sie das Verhältnis von schriftlicher zur mündlichen Kommunikation ein?
4. Welche Rolle spielt die schriftliche Fixierung im täglichen Arbeitsleben? (Wird sie tatsächlich penibel eingehalten oder gibt es Abweichungen?)
5. Welche Bedeutung wird der schriftlichen Fixierung gegenüber einer mündlichen Mitteilung beigemessen? („was zählt mehr?“)
6. Gibt es in Ihrem Unternehmen so etwas wie eine „Stechuhr“ bzw. halten Ihre Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten schriftlich fest?
7. Wie wichtig sind „Selbstabstimmung“ und „direkte Weisungen“ generell in Ihrem Unternehmen?
8. Wie oft erhalten Ihre Mitarbeiter Anweisungen von Ihrem Vorgesetzten? (z.B. mehrmals täglich, einmal pro Tag, mehrmals pro Woche, einmal pro Woche, mehrmals pro Monat, einmal im Monat, seltener...)
9. Wie ausführlich sind die Anweisungen, die Ihre Mitarbeiter erhalten? (z.B. sehr detailliert, eher allgemein...)
10. Wann erhalten Ihre Mitarbeiter Anweisungen?
  - a. Erhalten Ihre Mitarbeiter genaue Angaben wie Ihre Aufgaben zu verrichten sind?
  - b. Kommt es nur bei besonders wichtigen Dingen zu Anweisungen?
  - c. Kommt es nur bei Schwierigkeiten zu Anweisungen?
  - d. Kommt es nur zu Anweisungen, wenn die Mitarbeiter um Rat bitten?
11. Wird in Ihrem Unternehmen eher das Wissen zum Entscheidungsträger transferiert oder werden die Entscheidungsrechte zum Wissensträger delegiert? Kann beispielsweise ein Mitarbeiter, der direkt an der Produktion eines Produktes beteiligt ist, über Fragen bezüglich der Produktion selbst entscheiden oder muss er vorher jemanden von „oben“ fragen? (z.B. Arbeitsschritte verändern, weil dies zu einer effizienteren Produktion führt)
12. Welche Rolle spielen Gruppenentscheidungen in Ihrem Unternehmen?
  - a. Tele:
    - i. Welche Entscheidungen werden im Gremium getroffen?
    - ii. Wer trägt die Konsequenzen/die Verantwortung für Entscheidungen, welchen im Gremium getroffen wurden?
  - b. Benedict: Wer trägt die Konsequenzen/die Verantwortung für Entscheidung die in einer Abteilung getroffen wurden (Abteilungsleiter + Mitarbeiter?!)
    - **Gibt es ein regelmäßiges Zusammensetzen der Mitarbeiter einer Abteilung wo auch Dinge gemeinsam entschieden werden? (Abteilungsleiter und alle Mitarbeiter – miteinbeziehen/mitentscheiden)**

- **Setzen sich manchmal alle Abteilungsleiter zusammen und entscheiden etwas gemeinsam?**
13. Wer trifft in Ihrem Unternehmen die Entscheidung bezüglich der Einstellung/Entlassung neuer Mitarbeiter?
  14. Wer kann über größere Investitionen (5000€) entscheiden?
    - a. **Wer legt das Budget für eine Abteilung fest? (z.B. IT)**
    - b. **Gibt es ein Budget um sich persönliche Dinge kaufen zu können? (Linear, Bücher...)**
  15. Wer entscheidet welcher Typ oder welche Marke eine neue Maschine haben soll?
    - a. **Wenn eine neue Maschine angeschafft wird, kann dann derjenige, der mit dieser Maschine arbeitet, mitentscheiden welches Produkt gewählt werden soll?**
  16. Wer entscheidet über die generellen Arbeitszeiten? – Können Mitarbeiter eigenverantwortlich über die Verteilung ihrer Arbeitszeit mitbestimmen?
  17. Wer entscheidet über die Ansetzung von Überstunden?
  18. Wer entscheidet über die Anzahl von Urlaubs- und Präsenztagen?
    - a. **Besteht die Möglichkeit von Homeoffice? (wie oft pro Woche? Wie und wo muss das angemeldet werden? Wird ein Laptop zur Verfügung gestellt?)**
  19. Wer legt das Gehalt der Mitarbeiter fest?
    - a. **Wie wird das Gehalt festgelegt? (z.B. Orientierung an Durchschnittseinkommen für Branche?)**
  20. Wer entscheidet über Liefertermine bzw. über Prioritäten für Aufträge?
  21. Werden Ihre Mitarbeiter, wenn es z.B. um die Einführung eines neuen Produktes geht, um ihre Meinung (z.B. Chancen/Risiken) gefragt?
  22. Wer trifft die endgültige Entscheidung ob ein neues Produkt entwickelt wird?
  23. Wer trifft die Auswahl von Materiallieferanten?
  24. Wer legt den genauen Aufgaben- und Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters fest?
  25. Wer legt die Preise für die fertigen Erzeugnisse fest?
  26. Tele: Haben Sie seit der Umstellung Ihrer Organisationsstruktur das Gefühl, dass riskantere Entscheidungen getroffen werden als vorher?
  27. Wenn ein Mitarbeiter eine Idee hat, wie man beispielsweise in der Produktion Kosten einsparen könnte, hat er dann etwas von dieser Kosteneinsparung? Wird er sozusagen für diese (innovative) Idee belohnt? (höheres Gehalt?!)
  28. Wenn ein Mitarbeiter etwas an seinem Arbeitsplatz ändern möchte, kann er dies einfach tun oder muss er vorher jemanden fragen? (z.B. Deko im Büro, Farbe der Wände...)
  29. Wenn ein Mitarbeiter die Kompetenz für eine bestimmte Entscheidung hat, z.B. welcher Lieferant beauftragt wird, muss er dann persönlich die Konsequenzen für diese Entscheidung tragen? Ist er beispielsweise am Gewinn- oder auch am Verlust beteiligt, welcher sich aufgrund seiner Entscheidung ergibt?
  30. Wenn durch die Entscheidung eines Mitarbeiters einige Kunden verloren gehen, trägt er dann selbst die Konsequenzen dafür selbst? (niedrigerer Gewinn → niedrigeres Gehalt?)

31. Ist die Höhe des Gehaltes eines Mitarbeiters direkt mit seiner Leistung verbunden oder handelt es sich eher um eine leistungsunabhängige Vergütung?
- a. Gibt es in der Produktion einen Prämienlohn? (bekommen die Mitarbeiter ein höheres Gehalt wenn sie mehr produzieren?)**
32. Gibt es in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung Ihrer Mitarbeiter?
33. Wie ist das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter? (Ausbildung... vor allem auf unteren Ebenen)
34. Gibt es große Unterschiede bezüglich des Ausbildungsniveaus der Führungskräfte und der Mitarbeiter? (besteht ein starkes oder geringes Bildungs- bzw. Qualifikationsgefälle?)
35. Wie gut lassen sich die Interessen Ihrer Mitarbeiter mit denen des Unternehmens vereinbaren? Wenn es beispielsweise einen Konflikt zwischen den vorgegebenen Arbeitszeiten und den Wünschen der Mitarbeiter gibt, lässt sich dies dann zu beiderseitigen Gunsten klären (z.B. Mitspracherecht der Mitarbeiter)?
36. Wie wichtig ist Ihnen die Kontrolle in Ihrem Unternehmen und wie viel Wert legen Sie auf die Selbstkontrolle bzw. Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter (wer kontrolliert)?
37. In welcher Form erhalten Ihre Mitarbeiter Lob und Anerkennung für ihre Arbeit?
38. Erhalten Ihre Mitarbeiter regelmäßiges Feedback in Bezug auf ihre Leistungserbringung?
39. Gibt es bestimmte Belohnungssysteme (z.B. zusätzliche Urlaubstage, Gutscheine...) in Ihrem Unternehmen? Bekommen beispielsweise Mitarbeiter, wenn sie ein langes Projekt abgeschlossen haben eine besondere Aufmerksamkeit in Form einer Belohnung?
40. Haben Ihre Mitarbeiter die Möglichkeit in mehreren Bereichen zu arbeiten bzw. gibt es in Ihrem Unternehmen Job Rotation?
41. Gibt es in Ihrem Unternehmen Fortbildungsmaßnahmen/Weiterbildungsmöglichkeiten und werden diese von Ihren Mitarbeitern regelmäßig in Anspruch genommen? (freiwillig/verpflichtend)
- a. Wenn jemand die Matura nachholen oder zum Studieren beginnen möchte, wird dies vom Unternehmen unterstützt?**
42. Wie häufig (sehr oft, oft, eher selten) werden in Ihrem Unternehmen Verbesserungsvorschläge (bzw. generelle Ideenvorschläge) von Ihren Mitarbeitern eingereicht und wie werden diese behandelt? (gibt es eine „Belohnung“ oder sonstige Würdigung?)
43. Wurden bereits Ideen von Mitarbeitern erfolgreich verwirklicht?
44. Wie hoch ist die durchschnittliche Anzahl von Krankentagen in Ihrem Unternehmen?
45. Wie hoch ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Ihrem Unternehmen?
46. Wie hoch ist die Fluktuationsquote in diesem Unternehmen?

47. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter innovative Ideen weiterzuentwickeln? Wenn ja wie? (Werden Ihnen beispielsweise notwendige Ressourcen zur Verfügung gestellt wie beispielsweise Arbeitszeit, Gesprächsrunden oder Budget?)
48. Erhalten innovative Mitarbeiter eine besondere Anerkennung?
49. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der Bereiche „Entwicklung“ und „Vertrieb“ in Ihrem Unternehmen? (direkte Absprachen, gegenseitiger Austausch...)
50. Wie viele neue Produkte wurden in den letzten 5 Jahren in Ihrem Unternehmen eingeführt?
51. Wie hoch ist der Umsatz, welcher durch die Einführung dieser neuen Produkte lukriert wurde?
52. Wie viel Geld wurde in den letzten 5 Jahren für Innovationen (neue Produkte) ausgegeben?
53. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter langfristig denken? Machen sie Sie beispielsweise darauf aufmerksam, wenn eine Investition in eine alte Maschine oder Anlage notwendig ist?
54. Wird in Ihrem Unternehmen generell viel in die Erhaltung von alten Maschinen/Anlagen investiert?
55. Wird in Ihrem Unternehmen viel Geld für die Entwicklung und Verbesserung bezüglich der Produktgestaltung investiert? (ungefährer Betrag?)

#### **Zusatzfragen Lehrlinge:**

1. **Wird eine Klassenfahrt vom Unternehmen bezahlt?**
2. **Haben Lehrlinge die Möglichkeit während oder nach ihrer Ausbildung ins Ausland zu gehen? (Englisch lernen, Messebesuche, Kundenbesuche)**
3. **Gibt es eine Prämie für ein gutes Zeugnis?**
4. **Gibt es ein spezielles Semestergespräch für Lehrlinge?**
5. **Haben Lehrlinge die Möglichkeit etwas selbstständig zu organisieren? (z.B. Feiern)**
6. **Gibt es Seminare für Lehrlinge?**

#### **allgemeine Zusatzfragen:**

1. **Gibt es eine zentrale Plattform für Informationen rund um das Unternehmen bzw. eine Art Ideenplattform? (Mitarbeiter können sich informieren was im Unternehmen geschieht, mitdiskutieren und Vorschläge einbringen)**
  - a. **Gibt es einen speziellen Zugang für Mitarbeiter, welche nicht täglich am Computer arbeiten (z.B. in der Produktion)**
2. **Ist es möglich mit Jogginghose zur Arbeit zu kommen?**
3. **Ist Musik hören erlaubt? (Radio oder mit Kopfhörern?!)**
4. **Gibt es ein Programm, das den Mitarbeitern ermöglicht auch die anderen Bereiche des Unternehmens kennen zu lernen?**
5. **Gibt es in der Produktion die Möglichkeit, dass Mitarbeiter beispielsweise früher gehen können wenn sie einen Bus erwischen möchten oder im Sommer früher zu arbeiten beginnen, damit sie auch früher aufhören können?**

6. Kommt es vor, dass Mitarbeiter als Vertreter des Unternehmens auf Veranstaltungen geschickt werden?
7. Besteht die Möglichkeit, dass das Urlaubsgeld früher ausbezahlt wird oder dass sich Mitarbeiter einen Unternehmenskredit aufnehmen können?
8. Würden Sie sagen, dass es im Unternehmen viele Einzelkämpfer gibt?

### Fragebogen Mitarbeiter

1. Gibt es im Unternehmen ein Organisationshandbuch bzw. welche Rolle spielt das Organisationshandbuch in Ihrer Arbeit?
2. Wie schätzen Sie das Verhältnis von schriftlicher zur mündlichen Kommunikation ein?
3. Welche Bedeutung wird der schriftlichen Fixierung gegenüber einer mündlichen Mitteilung beigemessen? („was zählt mehr?“)
4. Halten Sie Ihre tatsächlichen Arbeitszeiten schriftlich fest? (Stichwort „Stechuhr“)
5. Wie oft erhalten Sie Anweisungen von Ihrem Vorgesetzten? (z.B. mehrmals täglich, einmal pro Tag, mehrmals pro Woche, einmal pro Woche, mehrmals pro Monat, einmal im Monat, seltener...) und worauf beziehen sich diese?
6. Wie ausführlich sind die Anweisungen, die Sie erhalten? (z.B. sehr detailliert, eher allgemein...) bleibt Ihnen also in der Regel noch ein Handlungsspielraum über oder eher nicht?
7. Wann erhalten Sie Anweisungen?
  - a. Erhalten Sie genaue Angaben wie Ihre Aufgaben zu verrichten sind?
  - b. Kommt es nur bei besonders wichtigen Dingen zu Anweisungen?
  - c. Kommt es nur bei Schwierigkeiten zu Anweisungen?
  - d. Kommt es nur zu Anweisungen, wenn Sie um Rat bitten?
8. Sind Sie der Meinung, dass in diesem Unternehmen eher das Wissen zum Entscheidungsträger transferiert wird oder, dass die Entscheidungsrechte zum Wissensträger delegiert werden? Können Sie beispielsweise Entscheidungen, die Ihren Arbeitsplatz direkt betreffen selbst treffen, oder trifft diese Entscheidung jemand anderer bzw. müssen sie vorher jemand anderen fragen?
9. Welche Rolle spielen Gruppenentscheidungen in Ihrem Unternehmen bzw. sind Sie häufig in Gruppenentscheidungen involviert?
  - a. **Gibt es ein regelmäßiges Zusammensetzen der Mitarbeiter einer Abteilung wo auch Dinge gemeinsam entschieden werden? (Abteilungsleiter und alle Mitarbeiter – miteinbeziehen/mitentscheiden)**
  - b. **Setzen sich manchmal alle Abteilungsleiter zusammen und entscheiden etwas gemeinsam?**
10. Haben Sie bezüglich der Einstellung/Entlassung neuer Mitarbeiter ein Mitspracherecht?
11. Haben sie bezüglich Investitionen ein Mitspracherecht bzw. können Sie selbstständig darüber entscheiden? Wenn ja, in welchem Spielraum (€)?

(Können Sie beispielsweise über eine Neuanschaffung einer Maschine entscheiden?)

- a. **Wenn etwas für die Abteilung angeschafft werden soll, wie läuft dies ab? Wer legt das Budget fest, das ausgegeben werden kann...**
12. Können Sie über den Typ oder die Marke einer neuen Maschine mitentscheiden bzw. darüber selbstständig entscheiden?
  - a. **Wenn eine neue Maschine angeschafft wird, kann derjenige, der mit dieser Maschine arbeitet, mitentscheiden welches Produkt gewählt wird?**
13. Können Sie eigenverantwortlich über die Verteilung Ihrer Arbeitszeit mitbestimmen?
  - a. **Besteht die Möglichkeit früher zu gehen wenn z.B. ein Bus erreicht werden muss etc.?**
14. Können Sie Ihre Überstunden selbst festlegen bzw. gibt es eine vorgegebene Mindest- bzw. Höchstgrenze?
15. In welchem Maß sind Urlaubs- und Präsenstage vom Unternehmen vorgegeben und in welchem Ausmaß können Sie selbst darüber bestimmen?
  - a. **Besteht die Möglichkeit von Homeoffice? (wie oft pro Woche? Wie und wo muss das angemeldet werden? Wird ein Laptop zur Verfügung gestellt?**
16. Können Sie über die Höhe Ihres Gehaltes mitbestimmen?
  - a. **Wie wird das Gehalt festgelegt? (z.B. Orientierung am Durchschnittseinkommen für Branche)**
17. Können Sie Liefertermine bzw. Prioritäten für Aufträge selbst festlegen bzw. können Sie hier mitbestimmen?
18. Können Sie bei der Entscheidung über die tatsächliche Umsetzung einer Produktentwicklung mitbestimmen?
19. Können Sie bei der Auswahl von Materiallieferanten mitbestimmen bzw. die Auswahl selbstständig treffen?
  - a. Welche Informationsquellen nutzen Sie zur Entscheidungsfindung?
  - b. Welche Quellen sind für Sie am aussagekräftigsten und handlungsleitend?
  - c. Auf welche Weise erfolgt der Austausch mit Kollegen (aus anderen Abteilungen)? (z.B. Formell, informell, Teeküche, Intranet) Finden Sie den Austausch langwierig - schwierig?: Gibt es Unklarheiten, wen Sie fragen müssen/können? Unklar wo, wer, welche Information besitzt? Gibt es strukturelle Schwierigkeiten an Informationen zu kommen?
  - d. Was halten Sie generell von Ratschlägen von KollegInnen?
  - e. Wie viele KollegInnen fragen Sie durchschnittlich um Rat? bzw. Wie viele Personen sind durchschnittlich in den Entscheidungsfindungsprozess involviert?
  - f. Wie oft berücksichtigen Sie Informationen von Kollegen durchschnittlich bzw. wie oft ändern Sie Ihre Entscheidung aufgrund eines Ratschlags? Gibt es KollegInnen, die Sie besonders oft und gern um Rat fragen?

- Orientieren Sie sich bei Gremienentscheidungen an bestimmten Kollegen? Oder an der Mehrheit?
- g. Wie lange dauert es durchschnittlich vom Aufkommen des Problems (konkrete Situation, z.B. Kauf neuer Maschine x Euro) bis zum endgültigen Treffen einer Entscheidung? Wie viel Zeit investieren Sie davon in die Suche von Informationen?
20. Wer legt Ihren Handlungs- und Verantwortungsspielraum fest?
21. Haben Sie bei der Festlegung von Preisen für fertige Erzeugnisse ein Mitspracherecht bzw. können Sie darüber selbstständig entscheiden?
22. Bei selbst getroffenen Entscheidungen:
- Bei wie viel Prozent Ihrer täglichen Entscheidungen sind Sie sich zum Zeitpunkt an dem sie die Entscheidung treffen absolut sicher/sicher/unsicher, die richtige zu treffen? Wie oft denken Sie, dass es besser wäre noch mehr Informationen zu sammeln?
23. Bei Gruppenentscheidungen/bzw. hierarchisch getroffenen Entscheidungen:
- Bei wie viel Prozent der im Gremium getroffenen Entscheidungen sind Sie absolut zufrieden/zufrieden/nicht zufrieden? Wie viele Entscheidungen hätten Sie gerne verändert?
  - Neigen Sie bei Gruppenentscheidungen manchmal zu risikoreicheren Entscheidungen, als wenn Sie sie alleine getroffen hätten? Oder gibt es da keine Unterschiede?
24. Hätten Sie gerne mehr Mitspracherechte bei Entscheidungen?
25. Wenn Sie eine Idee haben, wie man beispielsweise Kosten einsparen könnte, haben Sie dann auch etwas von dieser Kosteneinsparung? Werden Sie sozusagen für Ihre (innovative) Idee belohnt, z.B. durch ein höheres Gehalt?
26. Wenn Sie etwas an Ihrem Arbeitsplatz verändern möchten, können Sie dies einfach tun, oder müssen Sie vorher jemanden um Erlaubnis fragen? (z.B. Deko im Büro, Farbe der Wände...)
27. Wenn eine von Ihnen getroffene Entscheidung positive Konsequenzen für das Unternehmen hat, sind Sie dann am Gewinn beteiligt? (z.B. Sie ziehen einen neuen Kunden an Land mit großem Auftrag → Gewinnbeteiligung?!)
28. Wenn beispielsweise durch Ihre Entscheidung ein wichtiger Kunde oder Lieferant abspringt, müssen Sie dann mit den Konsequenzen dafür rechnen? (z.B. niedrigerer Gewinn → niedrigeres Gehalt?; Verlustbeteiligung)
29. Wer übernimmt sonst die Verantwortung für Ihr Handeln? (z.B. Abteilungsleiter trägt Verantwortung für gesamte Abteilung...)
30. Ist die Höhe Ihres Gehaltes direkt mit Ihrer Leistung verbunden oder handelt es sich eher um eine leistungsunabhängige Vergütung?
- Produktion: Gibt es in der Produktion einen Prämienlohn? (bekommen die Mitarbeiter ein höheres Gehalt wenn sie mehr produzieren?)**
31. Welche Ausbildung haben Sie absolviert (und auf welcher Ebene arbeiten Sie bzw. an welchen Prozessen sind Sie hauptsächlich beteiligt?)
32. Kommt es eher häufig zu Konflikten zwischen Ihren eigenen Interessen und den Interessen des Unternehmens? Wenn Sie beispielsweise an die Arbeitszeitenregelung denken, klaffen da Ihre Vorstellungen bezüglich Ihrer

- Arbeitszeiten mit Ihren tatsächlichen Arbeitszeiten auseinander oder haben Sie diesbezüglich ein Mitspracherecht und können so eine Lösung finden, welche für beide Seiten gut ist?
33. Für wie groß erachten Sie im Allgemeinen Ihren Gestaltungsspielraum bezüglich Ihrer zu erledigenden Aufgaben? (Skala 1-5; Begründung)
  34. Welche Gestaltungsfreiheiten haben Sie bezüglich der zu erledigenden Aufgabe? Können Sie beispielsweise viel selbstbestimmen bzw. was können Sie selbst entscheiden?
  35. Fühlen Sie sich eher stark oder eher wenig kontrolliert und warum?
  36. In welchem Ausmaß können Sie sich selbst kontrollieren bzw. wird Ihnen Eigenverantwortung gewährt?
  37. Übernehmen Sie gerne Verantwortung oder scheuen Sie sich eher davor? Ist es Ihnen beispielsweise Recht wenn Ihre Arbeitsschritte kontrolliert werden oder möchten Sie lieber in einem hohen Maß selbstständig arbeiten?
  38. Sind Sie zufrieden mit Ihrem derzeitigen Maß an Verantwortung oder würden Sie gerne mehr übernehmen?
  39. Werden Sie von Ihren Vorgesetzten ermutigt innovative Ideen zu entwickeln? Wenn ja wie? (Werden Ihnen z.B. notwendige Ressourcen zur Verfügung gestellt wie beispielsweise Arbeitszeit, Gesprächsrunden oder Budget?)
  40. Haben Sie schon einmal Ideen eingebracht und wenn ja wie häufig (im Gremium)? (z.B. wie gewisse Prozesse besser gestaltet werden könnten) Wurden diese auch realisiert? Haben Sie dafür eine Belohnung erhalten? Welche Ideen und Probleme bringen Sie zur Sprache – eher kurzfristige, spontan auftretende oder auch Verbesserungsvorschläge für die Zukunft?
  41. Haben Sie generell das Gefühl, dass Eigeninitiative in Ihrem Unternehmen erwünscht und auch gefördert wird?
  42. In welcher Form erhalten Sie Lob und Anerkennung für Ihre Arbeit?
  43. Erhalten Sie regelmäßiges Feedback in Bezug auf Ihre Leistungserbringung?
  44. Gibt es in Ihrem Unternehmen Belohnungssysteme? Bekommen Sie beispielsweise eine besondere Aufmerksamkeit (z.B. in monetärer Form), wenn Sie z.B. einen neuen Kunden vermitteln?
  45. Wenn Sie an das Stichwort „Vertrauen“ denken, sind Sie der Meinung, dass Ihnen ein hohes Maß an Vertrauen zugesprochen wird oder eher ein geringes?
  46. Kommt es vor, dass Sie sich über- oder unterfordert fühlen? In welchen Situationen kommt dies vor?
  47. Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Unternehmen?
  48. Arbeiten bzw. haben Sie die Möglichkeit in mehreren Bereichen gleichzeitig zu arbeiten? (Abteilungsübergreifendes Arbeiten...) Wenn ja wie gestaltet sich dies?
    - a. **Gibt es eine Möglichkeit auch die anderen Bereiche des Unternehmens kennen zu lernen, wenn man daran interessiert ist?**

49. Haben Sie schon einmal eine Fortbildungs- bzw. Weiterbildungsmöglichkeit in Anspruch genommen, welche von Ihrem Unternehmen angeboten wird? Wenn ja was war das genau?
- a. **Wenn ein Mitarbeiter die Matura nachholen oder zum Studieren beginnen möchte, wird dies vom Unternehmen unterstützt?**
50. Empfehlen Sie das Unternehmen als Arbeitgeber an Freunde oder Familienangehörige?
51. Wie häufig kommt es vor, dass Sie positive Mundpropaganda über Produkte des Unternehmens in Ihrem Familien- und Freundschaftskreis machen oder vermeiden Sie es eher in Ihrer Freizeit über Ihre Arbeit zu sprechen?
52. Wie häufig kommt es vor, dass Sie Ideen spontan weitergeben oder behalten Sie sie in vielen Fällen auch für sich?
53. Sind Sie der Meinung, dass Ihr Wissen derzeit bestmöglich im Unternehmen eingesetzt wird oder denken Sie, dass es hier Verbesserungspotential gibt?

#### **Zusatzfragen Lehrlinge:**

- 1. Wird eine Klassenfahrt vom Unternehmen bezahlt?**
- 2. Haben Lehrlinge die Möglichkeit während oder nach ihrer Ausbildung ins Ausland zu gehen? (Englisch lernen, Messebesuche, Kundenbesuche)**
- 3. Gibt es eine Prämie für ein gutes Zeugnis?**
- 4. Gibt es ein spezielles Semestergespräch für Lehrlinge?**
- 5. Haben Lehrlinge die Möglichkeit etwas selbstständig zu organisieren bzw. selbst zu entscheiden und zu verwirklichen? (Beispiel Feiern, Snackautomat)**
- 6. Gibt es Seminare für Lehrlinge?**
- 7. Sehen Sie sich als gleichwertiger Teil in der Abteilung/im Unternehmen?**

#### **allgemeine Zusatzfragen:**

- 1. Ist es möglich mit Jogginghose zur Arbeit zu kommen?**
- 2. Ist Musik hören erlaubt (Radio oder mit Kopfhörern)**
- 3. Gibt es eine Art Intranet für Informationen rund um das Unternehmen?**
- 4. Kommt es vor, dass Mitarbeiter als Vertreter des Unternehmens auf Veranstaltungen geschickt werden?**
- 5. Besteht die Möglichkeit, dass das Urlaubsgeld früher ausbezahlt wird oder dass man sich einen Unternehmenskredit aufnimmt?**
- 6. Würden Sie sagen, dass es viele Einzelkämpfer gibt?**

## Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name: Michaela Bauer, BSc  
Geburtsdatum: 09.12.1991  
Staatsbürgerschaft: Österreich

---



### Schul- und Universitätsausbildung

ab 06/2015

#### **Universität Wien**

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Masterstudium Betriebswirtschaft  
Masterarbeit: Fachbereich Organisation und Personal  
Spezialisierung: Electronic Business und Health Care Management

10/2011 – 06/2015

#### **Universität Wien**

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Bachelorstudium Betriebswirtschaft  
Bachelorarbeit 1: Fachbereich Organisation und Personal  
Bachelorarbeit 2: Fachbereich Wirtschaftsrecht  
Abschluss: Bachelor of Science (BSc)

09/2006 – 06/ 2011

#### **HLW Straßergasse, 1190 Wien**

Ausbildungszweig Sozialmanagement  
Abschluss: Matura

09/2002 – 06/2006

#### **Gymnasium Franklinstraße 26, 1210 Wien**