

Schaffung eines flexiblen
Organisationsmodells zur Umsetzung einer
nachhaltigen Innovationsförderung

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

eingereicht am

Fachhochschul-Studiengang IT-Recht & Management

Betreuer: Mag. Wolfgang Schabereiter, MA

Eingereicht von: Georg Rirsch, BSc

Personenkennzahl: 14J1229

August 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre weiters, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle ausgedruckten, ungedruckten oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für gutes wissenschaftliches Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet.

Die vorliegende Originalarbeit ist in dieser Form zur Erreichung eines akademischen Grades noch keiner anderen Hochschule vorgelegt worden. Diese Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben. Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version vollständig mit dem der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

(Unterschrift)

(Ort, Datum)

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Danksagung	XI
1. Einleitung	1
1.1. Motivation	2
1.2. Innovations- und Kreativitätsbegriff	5
1.3. Überblick und Wesen selbstgeführter Teams	7
2. Selbstführung – Theorie und Praxis	10
2.1. Basistheorien	12
2.1.1. Faktoren der Selbstregulierung	12
2.1.2. Faktoren der Selbstbestimmung	13
2.1.3. Sozial-kognitive Theorie	13
2.2. Motivation zur Selbstorganisation	16
2.3. Prozess zur Selbstorganisation	17
2.3.1. Selbstbeobachtung	18
2.3.2. Selbstzielsetzung	18
2.3.3. Selbstbelohnung und –bestrafung	19
2.3.4. Selbsterinnerung	20
2.4. Selbstführung und Persönlichkeit	21
2.4.1. Bisherige Studien	21
2.4.2. Persönliche Eigenschaften	21

2.5.	Förderung von Selbstführung	22
2.5.1.	Die Führungskraft als Coach und Mentor	22
2.5.2.	Anleitung zur Selbstführung	23
2.5.3.	Das Potential positiver Gedanken	24
2.5.4.	Unterstützung mittels extrinsischer Belohnung und Feedback.....	24
2.5.5.	Selbstorganisation innerhalb ganzer Teams.....	25
2.6.	Selbstführung und deren Einfluss auf die Leistung und Innovation	25
2.7.	Fazit.....	27
3.	Führungskultur	28
3.1.	Führungskraft.....	29
3.2.	Führungsmotivation	29
3.2.1.	Emotionale Führungsmotivation	29
3.2.2.	Altruistische Führungsmotivation	30
3.3.	Führungspathologie	31
3.4.	Beziehungsgestaltung	33
3.4.1.	Führung als soziales Gefüge.....	33
3.4.2.	Inspirierende Führung als Impulsgeber.....	34
3.4.3.	Sinn	35
3.4.4.	Schaffung von Vertrauen	36
3.5.	Kommunikationskultur	38
3.6.	Konflikthandhabung	40
3.7.	Fazit.....	41

4.	Innovationsförderung	42
4.1.	Neue Wege schaffen	42
4.2.	Routinen und Abläufe hinterfragen	43
4.3.	Freiräume schaffen und organisieren	45
4.3.1.	Begriff und Überblick	45
4.3.2.	Unterschiedliche Freiräume	48
4.3.3.	Autonomie und Grenzen	50
4.3.4.	Selbstorganisation von Freiräumen	51
4.3.5.	Fremdorganisation von Freiräumen	52
4.4.	Steuerung des Unternehmens bei innovativen Projekten	53
4.4.1.	Visionen und Ziele	53
4.4.2.	Innovationsinitiativen	54
4.4.3.	Organisationsparadigma	56
4.5.	Innovationsfördernde Strukturen	57
4.5.1.	Flache Hierarchien	57
4.5.2.	Demokratische Entscheidungsprozesse	59
4.5.3.	Innovationsprozesse	62
4.6.	Fazit	64
5.	Rahmenbedingungen und Organisation	65
5.1.	Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf selbstgeführte Teams	65
5.1.1.	Arbeitszeit	65
5.1.1.1.	Ausmaß und Lage der Arbeitszeit	66

5.1.1.2.	Möglichkeiten der Umverteilung der Normalarbeitszeit	67
5.1.1.3.	Überstunden	69
5.1.1.7.	Spezifische Arbeitsformen.....	73
5.1.2.	Telearbeit	77
5.1.2.1.	Definition	78
5.1.2.2.	Vereinbarung über Telearbeit.....	78
5.1.3.	Arbeitsausrüstung	81
5.1.4.	Arbeitszeitaufzeichnung.....	82
6.	Experteninterviews	84
6.1.	Methodik.....	84
6.2.	Auswertung	86
6.3.	Aufbau des Interviews	88
6.3.1.	Vorstellung	88
6.3.2.	Einleitung	88
6.3.3.	Fragen zur Selbstorganisation.....	89
6.3.4.	Fragen zu Entscheidungsprozessen	89
6.3.5.	Fragen zur Organisation von Freiräumen	90
6.3.6.	Fragen Konflikte.....	90
6.4.	Interviewpartner und –partnerinnen	91
7.	Zusammenfassung	97
8.	Conclusio.....	99

Anhang	I
Literaturverzeichnis.....	I
Stahl, Heinz (2013): Führungswissen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1. Aufl.	I
Löschnigg, Günther (2015): Arbeitsrecht. OGB Verlag, Wien, 12. Aufl.....	I
Zeitschriften	II
Interviewleitfaden	V
Auszug der Auswertung der Interviews.....	XIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Selbstführung Strategiedimensionen	11
Tabelle 2 – Durchrechnungszeitraum	69
Tabelle 3 - Interviewpartner 1	91
Tabelle 4 - Interviewpartner 2.....	92
Tabelle 5 - Interviewpartner 3.....	93
Tabelle 6 - Interviewpartner 4.....	94
Tabelle 7 - Interviewpartner 5.....	95
Tabelle 8 - Interviewpartner 6.....	96

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
Abs	Absatz
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz
ASchG	Arbeitnehmerschutzgesetz
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AZG	Arbeitszeitgesetz
BDG	Beamten-Dienstrechtsgesetz
e.g.	Exempli gratia
HeimArbG	Heimarbeitsgesetz
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LArbG	Landesarbeitsgesetz
n. Chr.	nach Christus
VBG	Vertragsbedienstetengesetz

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Menschen bedanken, die maßgeblich zur Entstehung dieser Arbeit und zum Abschluss meines Studiums beigetragen haben. Besonders danken möchte ich meiner Familie und meinen Kindern, die mir immer wieder den nötigen Freiraum geschaffen haben, um die Energie für das Studium aufbringen zu können und mich auch in schweren Stunden motivierend unterstützt haben. Des Weiteren möchte ich auch meinen Eltern danken, die mich seit jeher sowohl zeitlich als auch finanziell immer wieder unterstützt haben und dies auch noch weiter tun. Hervorheben möchte ich auch das ganze Team des Studiengangs IT-Recht & Management an der Fachhochschule Joanneum für die überaus wertschätzende und fachlich kompetente Betreuung.

Abstract

The traditional hierarchical organisation models are reaching their limits these days. Many cultural tendencies and shifts have changed our world. We are always and everywhere connected with the internet and online all the time. But our working conditions have basically remained the same. Some ideas, such as holacracy, try to break the rules and establish a new system of operational cooperation. Another attempt at conquering the world of self-organization is the software engineering tool SCRUM. This work examines trust-based and self-organized organizational models and tries to address the ability to innovate with this model. It is assumed that innovation needs free space, a suitable corporate culture, the possibility of self-organization, democratic decision-making processes and, of course, trust. All these points are seen as a fundamental requirement for sustainable innovations.

1. Einleitung

Die folgende Masterarbeit beschreibt ein alternatives Arbeitszeitmodell und die Möglichkeiten, wie Innovationen, mit Hilfe von Selbstorganisation, einer entsprechenden Führung und der Schaffung von Freiräumen, im Unternehmen geschaffen werden können. Die Einbindung von demokratischen Grundelementen kann sich positiv auf die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, an das Unternehmen, auswirken. Wenn Personen bei Führungsaufgaben mitentscheiden und sich im Unternehmen mit ihrem eigenen Wissen einbinden können, kann dies ebenfalls zu einer positiven Wirkung für die Verbundenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen führen. Grundsätzlich wird die Bindung an das Unternehmen durch die Möglichkeit der Selbstorganisation, der Flexibilität des Arbeitszeitmodells und die damit bessere Verbindung mit Privat- und Berufsleben, sowie die Schaffung echter Verantwortung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erzielt. Innerhalb dieser flexiblen Arbeitsumgebung soll ein Rahmen für Innovationsmöglichkeiten geschaffen werden. Dabei sollen die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen genügend Ressourcen für ein nachhaltiges Innovationsmanagement erhalten. Eine gezielte Innovationsförderung soll ebenfalls Teil dieses Rahmenwerks sein. Die beschriebenen Maßnahmen sind als Gesamtmodell zu verstehen. Einzelne Parameter sind oft von anderen abhängig, eine teilweise Umsetzung ist daher nicht zu empfehlen, wird in der Praxis aber durchaus gelebt.

Die Schaffung eines flexiblen Organisationmodells dient grundlegend der Innovationsförderung innerhalb eines Unternehmens. Zusätzlich erfolgt damit aber auch eine Anpassung an die, sich in den letzten Jahren gewandelten, Rahmenbedingungen. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind ständig vernetzt und einzelne Arbeiten, besonders im IT-Sektor, können oftmals ortsungebunden erledigt werden. Die Flexibilisierung umfasst mehrere Parameter, dass viel diskutierte und beachtete „Home-Office“ stellt dabei nur einen Faktor dar.

Letztlich lebt eine Flexibilisierung auch von Parametern wie der Möglichkeit die Arbeitszeit den Gegebenheiten anzupassen, die Möglichkeit der Eigenverantwortung und Selbstführung, einer überschaubaren und gesamtheitlichen und eigenverantwortlichen Leistungsüberwachung, von Gruppendynamik und Rollen, einem nachhaltigen Wissensmanagement etc.

1.1. Motivation

Die Notwendigkeit einer Anpassung unserer Arbeitsmodelle ergibt sich nicht nur aus der Entwicklung unserer Gesellschaft sowie der Möglichkeit, das dadurch gewonnene Potential besser nutzen zu können. Die fortschreitende Vernetzung und flexible Erreichbarkeit sowie die ortsungebundene Arbeitserbringung bergen enormes Potential. Dynamische externe Einflussfaktoren und Umweltbedingungen unterstreichen die Notwendigkeit, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den Raum zu innovativen und kreativen Höchstleistungen zur Verfügung zu stellen.¹ Die Bedürfnisse aller in einem Unternehmen tätigen Personengruppen und Rollen dürfen dabei nicht vernachlässigt werden.

Um die Innovationsfähigkeit zu fördern sowie nachhaltig zu betreiben, sind unterschiedliche Faktoren von wesentlicher Bedeutung. Ein gesteigertes Vertrauen zwischen Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin, das grundlegend das Konzept einer ganzheitlichen Kontrolle ablösen soll, stellt eine integrale Säule dar. Die zentrale Verantwortung liegt sowohl bei der Führungskraft als auch bei den Geführten.² Die Teams selbst erhalten somit zusätzliche Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen. Frederic Laloux beschreibt in seinem Buch „Reinventing Organisations“ bereits einige Unternehmen, aus unterschiedlichsten Branchen, die ohne klassischem Management geführt werden. Bei einem dieser Unternehmen handelt es sich um das niederländische Pflegeunternehmen Buurtzorg. Die Teams haben keinen Vorgesetzten bzw. keine

¹ Marco Furtner, 2017, S. 29.

² Marco Furtner, 2017, S. 11.

Vorgesetzte. Die Teammitglieder und -mitgliederinnen selbst sind alle Krankenschwester oder -pfleger. Alle Managementaufgaben werden von ihnen übernommen und eigenständig im Team verteilt.³ Auf der Basis von Vertrauen seitens der Führung und Vertrauen in die eigenen Kompetenzen, sowie die Eigenverantwortung, sollen das weitere Rahmenwerk sowie die Innovationsfähigkeit aufbauen.

Neben der Aufteilung der Verantwortung und dem Wissen sowie der Schaffung einer vertrauensbasierten Arbeitsumgebung liegt der Fokus auf der Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der Führungskräfte. Dies soll die weitere Bindung zum Unternehmen stärken und zu einer geringen organisatorischen Abhängigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bezug auf die Führungskraft führen. Es ist daher als grundlegend zu erachten, dass die Führungskraft innerhalb eines bestehenden Teams zuerst die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf Selbstführung und zur Förderung von „Empowering Leadership“ anpasst. Die Führungskraft fungiert mehr als Coach und Mentor. Furtner und Baldegger beschreiben ein siebenstufiges Modell, das eine Strategie vorgibt, wie ein solcher Wandel der Führungskultur vollzogen werden kann.⁴

Zum Erreichen einer weiteren Flexibilisierung und zum Aufbau einer umfassenden Vertrauensbasis dient die Möglichkeit zur Selbstorganisation in Bezug auf Arbeitszeit und -ort. Diesbezüglich wurden bereits in der Projektarbeit 2 die wesentlichen arbeitsrechtlichen Bedingungen erörtert und fließen teilweise in die Diplomarbeit ein. Dieser Abschnitt soll einen Überblick über die arbeitsrechtlichen Besonderheiten von selbstgeführten Teams geben und auch Lösungsansätze präsentieren, wie diese unter den gegebenen rechtlichen Bedingungen in Österreich organisiert werden können. Ziel ist es, einen rechtlichen Rahmen festzulegen, in denen sich die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, aber auch Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen so frei wie möglich bewegen können.

³ Laloux, 2015, S. 65.

⁴ Furtner, Baldegger, 2016, S. 244.

Dieses Rahmenwerk – und die damit entstehende Selbstführung – soll in weiterer Folge zu einer verbesserten Einzel- sowie Teamleistung führen und so die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Organisation deutlich fördern und verbessern.

1.2. Innovations- und Kreativitätsbegriff

Zu Beginn dieser Arbeit sollen die Begriffe Innovation und Kreativität näher betrachtet und erläutert werden. Der Begriff Innovation leitet sich von dem lateinischen Wort „innovare“ ab und wurde das erste Mal nachweislich um 200 n. Chr. im Kirchenlatein verwendet. Im Kontext bedeutet es „Veränderung“ oder „Erneuerung“. Der Begriff wurde auch von namhaften Lyrikern mehrfach aufgegriffen und in Texten sowie Stücken verwendet. Der Innovationsbegriff ist im wirtschaftlichen Kontext eher positiv besetzt. Das Innovative wird oft als erfolgreich angesehen. Neben der klassischen Produktinnovation findet sich der Begriff auch im Bereich der Prozessoptimierung, im Sinne eines Paradigmenwechsels oder der Neupositionierung einer Marke.

Ob eine Innovation letztlich einen Mehrwert für eine Organisation darstellt, entscheiden oft Einflussfaktoren wie Umwelt, Kunden bzw. Kundinnen oder Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen. Diese Einflussfaktoren stellen einen wesentlichen Bestandteil bei der Messung von Innovation dar. Neue Produkte oder Dienstleistungen werden eingeführt, von Kunden bewertet und anhand von Zwischenberichten werden neue Erkenntnisse gewonnen. So lässt sich grundsätzlich der Innovationsgrad eines Produktes oder einer Dienstleistung feststellen.⁵

In der Literatur wird allgemein von unterschiedlichen Innovationsgraden ausgegangen. Die wohl bekannteste ist die radikale Innovation, die etwas vorher noch nicht Dagewesenes darstellt. Als Beispiel kann die Erfindung des iPhones genannt werden. Dieser Innovationsgrad ist wohl jener mit der größten Wirkung, er ist aber gleichzeitig mit dem höchsten unternehmerischen Risiko verbunden. Neben den radikalen Innovationen wird zwischen Routine- und inkrementelle Innovationen differenziert. Beide haben im Vergleich zu den radikalen Innovationen eine begrenzte Wettbewerbswirksamkeit.⁶

⁵ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 23.

⁶ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 26.

Der Begriff Kreativität lässt sich vom lateinischen Wort „creare“ ableiten und bedeutet so viel wie „schaffen“ oder „erzeugen“. Das Wort Kreativität beschreibt die Fähigkeit, etwas Neues zu erschaffen – sei es ein neues Produkt, bezüglich einer Problemlösung, oder im künstlerischen Bereich. Die Kreativforschung wird seit den 50er Jahren immer intensiver betrieben und versucht, die Faktoren und Prozesse, die Kreativität ausmachen, zu finden und zu analysieren. Vogt beschreibt den Begriff „Kreativität“ in seiner Abhandlung über das Forschungsfeld wie folgt:

„Kreativität ist erstens eine Eigenschaft von Produkten, Prozessen und Personen. Sie ist zweitens ein soziales Phänomen, da ohne soziale Strukturen Kreativität nicht existieren würde. Kreativität ist nur im sozialen Verbund denkbar. Kreativität ist drittens kein seltenes Ereignis, sondern Teil der kognitiven Standardausstattung des Menschen. Selten hingegen sind Konstellationen der Faktoren Handlung, Prozess und Umweltbedingungen, aus denen außergewöhnliche kreative Leistungen hervorgehen. Viertens ist Kreativität vom Betätigungsfeld des jeweiligen Menschen abhängig. Menschen, die auf allen Gebieten außergewöhnlich kreativ sind, kommen fast nie vor. Fünftens vertrete ich eine quantitative Perspektive und gehen davon aus, dass in kreativen Prozessen die identischen kognitiven Instrumente eingesetzt werden, die bei Menschen lediglich unterschiedlich stark ausgeprägt sind.“⁷

⁷ Vogt, 2010, S. 27.

Als eine der Voraussetzungen für kreatives Handeln kann das soziale Gefüge angesehen werden. Diese Annahme spiegelt sich auch in den folgenden Kapiteln wider, Innovation und Kreativität benötigt ein, für alle Beteiligten, grundlegend sozial gerechtes Umfeld.

1.3. Überblick und Wesen selbstgeführter Teams

Die wichtigsten gesetzlichen Rahmenbedingungen können nur dann erfolgreich identifiziert werden, wenn die Besonderheiten selbstgeführter Teams bereits anfänglich erfasst werden. Aus diesem Grunde wird sich ein Teil dieser Arbeit mit den Eigenheiten solcher Teams beschäftigen. Die einzelnen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen haben, neben den alltäglichen Verantwortungen und Aufgaben, zusätzlich auch jene zu tragen, die zuvor von anderen Abteilungen oder von direkten Vorgesetzten durchgeführt wurden. Die Tätigkeitsfelder umfassen exemplarisch die Planung zeitlicher Abläufe, Festlegung von Urlauben, Akquise neuer Projekte oder Kunden, Budgetverwaltung, Planung des eigenen Arbeitsplatzes, Einstellung neuer Mitarbeiter etc.⁸

Ein elementarer Bestandteil selbstgeführter Teams ist eine Kultur, in der eine ehrliche und transparente Kommunikation vorherrscht. Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen können ihre gesetzlich auferlegte Fürsorgepflicht nicht an den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin übertragen, dies soll auch nicht Sinn und Zweck solcher Teams sein. Darüber hinaus dürfen auch die Schutzbedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht außer Acht gelassen werden. Ein wesentlicher Bestandteil ist daher ein grundlegendes rechtliches Wissen aller in einem Betrieb beteiligter Personen. Die einzelnen Gruppen müssen sich auf die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen verlassen können.

Es gibt in solchen Teams daher unterschiedliche Rollen zu erfüllen. Darüber hinaus müssen die Mitglieder ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung mitbringen. Es treffen zwar auch hier die Grundregeln der Gruppendynamik zu und es wird sich dementsprechend eine oder mehrere „Organisationsrollen“ entwickeln,

⁸ Laloux, 2015, S. 63.

eine klar definierte Führungsebene ist in solchen Teams jedoch oft nicht mehr vorhanden. Auf die dafür notwendigen persönlichen Eigenschaften der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sollte bereits bei dem Bewerbungsprozess allumfänglich eingegangen werden.

Ein wesentliches Merkmal dieser Teams ist der unterschiedliche Ausprägungsgrad der aufzubringenden Arbeitsleistung. In heiklen Projektphasen kann es notwendig werden, das Ausmaß der Arbeitszeit voll auszureizen, in anderen Phasen gibt es wieder mehr Freiraum und daher Möglichkeiten, Arbeitszeit temporär einzusparen. Darüber hinaus soll es in den Teams zu einem hohen Grad möglich sein, die tägliche Arbeitszeit bzw. die wöchentliche Normalarbeitszeit selbst einzuteilen. Ziel soll es sein, die Arbeitszeit unter Beachtung der aktuell gültigen Normen und Gesetze so flexibel wie möglich gestalten zu können, unabhängig davon, ob sich der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin innerhalb der Büroräumlichkeiten oder auf Telearbeit befindet.

Der maximale Ausprägungsgrad selbstgeführter Teams führt zu einem Wegfall festgelegter und aufgezeichneter Arbeitszeiten. Die festgelegte Arbeitszeit an sich kann als Ressource verstanden werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen könnten so als austauschbar betrachtet werden. Des Weiteren kann die reine Festlegung von Arbeitszeiten zu einer Art Vertrauensbruch gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen, besonders, wenn führende Mitarbeiter zu keinen geregelten Arbeitszeiten verpflichtet sind.⁹ Ein reiner Wegfall der Arbeitszeit bzw. der Arbeitszeitaufzeichnung lässt sich im rechtlichen Rahmen kaum bewerkstelligen. Es sollte aber trotzdem eine ausreichende Flexibilität erreicht werden, die den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ein Gefühl des Vertrauens geben.

⁹ Laloux, 2015, S. 184.

Die neuen Führungsaufgaben werden in solchen Teams nicht mehr in der Kontrolle liegen, sondern in der Schaffung eines Umfelds, in dem rechtliche wie auch kulturelle Gegebenheiten geplant, geschaffen und gelebt werden. Führungskräfte, die diese Grundsätze verinnerlicht haben, könnte man auch – angelehnt an Industrie 4.0 – Führungskraft 4.0 nennen.

Zusammenfassend findet man grundlegende arbeitsrechtliche Besonderheiten selbstgeführter Teams in folgenden Bereichen:

- Arbeitszeit
- Arbeitsort
- Arbeitsgestaltung
- Unternehmenskultur (Führung und Kontrolle)

Daher werden auch diese Bereiche aus rechtlicher Sicht genauer analysiert. Dies soll die Grundlage für einen praktischen Leitfaden, der den rechtlichen Ansprüchen genügt, darstellen.

2. Selbstführung – Theorie und Praxis

„We need to stop looking at work as simply a means of earning a living and start realizing it is one of the elemental ingredients of making a life.“ Luci Sindoll¹⁰

Das Thema der Selbstführung richtet sich nicht ausschließlich an Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, sondern ist ebenfalls für Führungskräfte hilfreich. Neck und Houghton schreiben in ihrem Buch „Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence“:

*„First learn to lead yourself, and then you will be in a solid position to effectively lead others.“*¹¹

Es ist also integraler Bestandteil einer offenen Führungskultur, zuerst zu lernen, sich selbst zu führen. Das Verständnis über Selbstführung und dessen Prinzipien ermöglicht die Führung selbstgeführter Teams. Es ermöglicht in weiterer Folge die Anregung und Förderung der Selbstführungsfähigkeiten bei den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen.¹²

Die Eigenschaft der Selbstführung beschreibt einen Prozess, der zur Steigerung der persönlichen Effektivität dient. Innerhalb dieses Prozesses werden Stärken erkannt und Schwächen können gezielt bereinigt werden. Voraussetzung dafür ist, dass sich die jeweilige Person ihrer eigenen Stärken und Schwächen sowie der inneren Prozesse und Abläufe – Wünsche, Ziele und Gedanken – gewahr wird.¹³

¹⁰ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 61.

¹¹ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. x.

¹² Furtner, 2017, S. 3.

¹³ Furtner, Baldegger, 2016, S. 76.

Damit das eigene Verhalten beeinflusst werden kann, definiert das Forschungsfeld des „Self-Leadership“ drei grundlegende Strategiedimensionen:

Tabelle 1 – Selbstführung Strategiedimensionen¹⁴

Verhaltensfokussierte Strategien	Natürliche Belohnungs-strategien	Konstruktive Gedanken-musterstrategien
Selbstbeobachtung	Natürliche Belohnung (intrinsische Motivation)	Erfolgreiche Leistungen imaginieren
Selbstzielsetzung		Selbstgespräch
Selbstbelohnung und Selbstbestrafung		Überzeugungen und Sichtweisen bewerten
Selbsterinnerung		

Selbstführung kann zusammenfassend wie folgt beschrieben werden:

- Das eigene Verhalten beobachten und sich die Konsequenzen aus dieser Beobachtung eingestehen.
- Die eigenen Gefühle und Stimmungen zielgerichtet beeinflussen.
- Impulse kontrollieren und aufschieben.
- Die eigenen Absichten auch verwirklichen.¹⁵

¹⁴ Furtner, Baldegger, 2016, S. 61.

¹⁵ Stahl, 2013, S. 201.

2.1. Basistheorien

Eine umfassende Selbstführung unterliegt grundsätzlich der menschlichen Motivation sowie der Selbstregulierung. Die Selbstführung baut auf dem Selbstmanagement auf und erweitert den Rahmen um die Fragen warum und wie etwas getan werden sollte.¹⁶ Furtner und Baldegger fassen in ihrem Buch die drei zentralen Basistheorien zusammen:

- Selbstregulationstheorie
- Selbstbestimmungstheorie
- Sozial-kognitive Theorie¹⁷

2.1.1. Faktoren der Selbstregulierung

Die Selbstregulierung hat die grundlegende Aufgabe der Selbstzielsetzung und Selbstbeobachtung und stellt somit einen integralen Bestandteil der Selbstführung dar. Die Selbstregulierungstheorie basiert auf dem wissenschaftlichen Feld der Kybernetik. Dabei werden Feedback- und Rückkoppelungsprozesse beschrieben. Zusätzlich wird die Kontrolle oder Regulation verschiedener Werte eines Systems thematisiert. Mittels der Selbstbeobachtung wird ein unerwünschter Zustand lokalisiert. Durch diese Selbstreflexion wird bereits ein wünschenswertes Ziel festgelegt. Im Zentrum der Selbstregulierung steht somit die Definition und Beobachtung gesetzter Ziele bzw. der Vergleich zwischen IST- und SOLL-Zustand.¹⁸

¹⁶ Furtner, Baldegger, 2016, S. 79.

¹⁷ Furtner, Baldegger, 2016, S. 80.

¹⁸ Frutner, Baldegger, 2016, S. 80.

2.1.2. Faktoren der Selbstbestimmung

Um die Motivation der Menschen zu erklären, stützt sich die Theorie der Selbstbestimmung auf das Konzept der Intentionalität. Die Menschen gelten als motiviert, wenn sie etwas erreichen wollen und einen bestimmten Zweck verfolgen. intentionale Handlungen gehen direkt von der Person selbst aus und richten sich entweder auf eine positive Erfahrung oder auf ein gezieltes Handlungsergebnis.¹⁹ Dabei werden intrinsisch motivierte Verhaltensweisen als interessensbestimmte Handlungen definiert werden. Deren Aufrechterhaltung ist somit nicht von externen Einflüssen (Versprechen oder Drohungen) abhängig. Diese Art der Motivation beinhaltet Neugier, Exploration, Spontaneität und Interesse an der Materie selbst. Die gewählten Handlungen und Abläufe stimmen mit der eigenen Auffassung überein.²⁰ Furtner und Baldegger orten die Quelle für intrinsische Motivation in der Person selbst. Zentrale Grundlage dabei stellen die wahrgenommene Autonomie – Selbstbestimmung – und das Bedürfnis nach Kompetenzerlebnis dar.²¹

2.1.3. Sozial-kognitive Theorie

Die sozial-kognitive Theorie von Albert Bandura gehört zu den bedeutendsten Theorien zur Erklärung der menschlichen Motivation. Nach der Theorie lässt sich die menschliche Motivation anhand von internen Einflüssen, externen Einflüssen und dem eigenen Verhalten erklären.²² Der Prozess zur Selbstregulierung basiert auf drei grundlegenden Schritten:

1. Selbstbeobachtung
2. Selbstbeurteilung
3. Selbstreaktion

¹⁹ Deci, Ryan, 1993, S. 224.

²⁰ Deci, Ryan, 1993, S. 226.

²¹ Furtner, Baldegger, 2016, S. 83.

²² Furtner, 2017, S. 5.

Die Grundlage der Selbstbeeinflussung stellt in diesem Prozess die Möglichkeit der Selbstbeobachtung dar. Beeinflusst wird diese durch ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit – der Glaube an die eigenen Fähigkeiten zur Aufgabenbearbeitung. Personen mit dieser Fähigkeit sind davon überzeugt, dass sie etwas bewirken können. Diese prinzipiell positive Eigenschaft nimmt Einfluss auf die Leistung an sich.²³ Der Prozess der Selbstbeobachtung gliedert sich in zwei Funktionen: einerseits in die Möglichkeit der Selbstdiagnose und andererseits in die Funktion der Selbstmotivation. Sobald Personen Wissen über ihre inneren Prozesse und Abläufe erhalten und diese gewohnheitsbedingten Gedankenmuster in eine positive Richtung steuern, können diese durch Selbstbeobachtung die Auswirkungen direkt nachvollziehen. Laut Bandura regen die Selbstzielsetzung und die Selbstbeobachtung die Motivation an. Dabei ist es wichtig, dass die Personen während des Erreichens der gesetzten Ziele auch Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld erhalten.²⁴

Nach der Selbstbeobachtung und der Erlangung der Kenntnisse über innere Abläufe benötigt die Person nun ein Ziel. Bandura geht davon aus, dass Personen ohne Ziele unmotiviert und gelangweilt wären. Menschen können aufgrund von internen oder externen Rückmeldungen ihre Ziele definieren. Der Vergleich mit anderen Personen kann zu einer Anpassung des Leistungsniveaus und Zielsetzung beitragen. Für einen Leistungsvergleich sind, laut Bandura, drei Informationsquellen nötig:

- Das aktuelle Leistungsniveau
- Die persönlichen Leistungsziele
- Das Leistungsniveau von Vergleichspersonen

²³ Furtner, Baldegger, 2016, S. 70.

²⁴ Furtner, Baldegger, 2016, S. 71.

Die Person sollte sich idealerweise auch an Vergleichsgruppen mit höherem Leistungsstandard orientieren.²⁵

Als Selbstreaktion werden die Zustände beschrieben, in die eine Person eintritt, sobald ein Ziel erreicht oder eben nicht erreicht wurde. Es kann sich dabei also um Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit handeln. Fehlt einer Person die intrinsische Motivation für eine bestimmte Aufgabe, so sollten Selbstbelohnungen eingesetzt werden. Damit generell intrinsische Motivation gefördert werden kann, ist ein entsprechendes Maß an Fertigkeiten und Fähigkeiten notwendig.²⁶ Eine intrinsisch motivierte Person handelt aus Freude an der Aufgabe selbst.²⁷ Erst durch die Beherrschung neuer Fertigkeiten können sich Gefühle wie Selbstbestimmung und Autonomie einstellen.²⁸

Neben der Möglichkeit intrinsischer Anreize spielen auch extrinsische Möglichkeiten eine Rolle.²⁹ Besonders dann, wenn die Motivation einer Person für eine bestimmte Aufgabe nur gering ausgeprägt ist. In diesen Fällen können auch materielle Anreize zur Förderung der Motivation hilfreich sein. Bei einer intrinsischen Motivation hingegeben können extrinsische Anreize nur wenig zur Motivationsförderung beitragen.³⁰ Beim Einsatz von extrinsischen Anreizen ist aber grundsätzlich Vorsicht geboten. Werden die Anreize entfernt, so wird auch das gewünschte Verhalten reduziert und tritt seltener auf.³¹

²⁵ Furtner, Baldegger, 2016, S. 72.

²⁶ Furtner, Baldegger, 2016, S. 72.

²⁷ Krapp, Ryan, 2002, S. 58.

²⁸ Furtner, Baldegger, 2016, S. 73.

²⁹ Krapp, Ryan, 2002, S. 59.

³⁰ Furtner, Baldegger, 2016, S. 73.

³¹ Furtner, Baldegger, 2016, S. 72.

Grundlegend sollten bei solchen theoretischen Überlegungen menschliche Sachverhalte nicht ausgeschlossen werden. Besonders nicht vorhersehbare menschliche Lebensereignisse, Erfahrungen und soziale Fertigkeiten können die theoretische Grundlage oftmals beeinflussen.³²

2.2. Motivation zur Selbstorganisation

Die psychologische Literatur unterscheidet grundsätzlich zwei Typen von Belohnungen. Die am weitesten verbreitete stellt wohl die Belohnung externer Herkunft dar. Dabei handelt es sich um externe Anreize wie Lob eines Vorgesetzten, Gehalt oder Lohn, Zeitausgleich, Beförderungen etc. Die zweite Form der Belohnung kommt aus dem Inneren heraus, stellt natürliche Belohnungsstrategien dar und ist eng mit der Tätigkeit selbst verknüpft. Sobald die Tätigkeit aus einer intrinsischen Motivation heraus durchgeführt wird, stellt diese selbst bzw. die Begeisterung, das Interesse, der Spaß und die Freude daran, bereits die Belohnung dar. Diese selbstbelohnenden Tätigkeiten haben zusätzlich zwei integrale Funktionen: die Kompetenzerweiterung und die Steigerung unseres Selbstbestimmungsgefühls.³³

Die Person fokussiert somit nicht eine mögliche Belohnung, sondern die intrinsisch motivierten Aspekte der Aufgabe, das wiederum zu einer höheren intrinsischen Motivation führt. Um die intrinsische Motivation mittels Belohnungsstrategien zu erhöhen, werden grundlegend zwei unterschiedliche Möglichkeiten beschrieben:

- Fokussierung auf angenehm und genussvolle Merkmale der Arbeitsaufgabe und
- Integration angenehmer und genussvoller Aspekte in die Arbeitsaufgabe.³⁴

³² Krapp, Ryan, 2002, S. 75.

³³ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 66.

³⁴ Furtner, Baldegger, 2016, S. 80.

Die Fokussierung zielt auf die Generierung von positiven Gedanken und die Vermeidung von negativen Gedanken ab. Die Integration von positiven Aspekten fördert die positive Assoziation mit einer Aufgabe. Erreicht wird dies, wenn die Aufgabe mit einem bestimmten Zweck bzw. Sinn versehen ist. Eine sinnstiftende Tätigkeit stellt in vielen Fällen einen weiteren positiven Punkt – neben der Kompetenzerweiterung und Steigerung des Selbstwertgefühls – der natürlichen Belohnung dar. Viele Personen streben danach, ihrer Tätigkeit Sinn und Wert zu verleihen.³⁵

2.3. Prozess zur Selbstorganisation

Um eine Selbstorganisation bei sich selbst umzusetzen, bedarf es am Bewusstsein über sich selbst und eines gewissen Maßes an Reflexion über das eigene Verhalten. Die Strategien zur Selbstbeeinflussung sind generell erlernbar und werden daher als Fähigkeiten bzw. Kompetenzen angesehen.³⁶ Zusammenfassend kann ein Prozess zur Selbstorganisation wie folgt gegliedert werden:

1. Selbstmanagement (verhaltensfokussierte Strategien)
 - a. Selbstbeobachtung
 - b. Selbstzielsetzung
 - c. Selbstbelohnung
 - d. Selbstbestrafung
 - e. Selbsterinnerung
2. Entwicklung natürlicher Belohnungsstrategien
3. Konstruktive Gedankenmuster
 - a. Erfolgreiche Leistungen imaginieren
 - b. Selbstgespräch
 - c. Überzeugungen und Sichtweisen bewerten

³⁵ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 69.

³⁶ Furtner, Baldegger, 2016, S. 90.

2.3.1. Selbstbeobachtung

Im Prinzip beginnt die Selbstorganisation mit dem Selbstmanagement – den verhaltensfokussierten Strategien. Diese Strategien haben das Ziel, das eigene Verhalten zu verändern. Dies beginnt bei der Selbstbeobachtung des eigenen Verhaltens und dessen Auswirkungen.³⁷ Erst mit dem Bewusstsein über das eigene Verhalten und dessen möglicher negativer Konsequenzen ist eine Veränderung möglich. Durch diese Beobachtung und die damit verbundene kritische Hinterfragung der eigenen Stärken und Schwächen können Ziele zur Verbesserung bestimmter Bereiche gefasst werden.³⁸

Für die Selbstbeobachtung sollte sich grundlegend ausreichend Zeit genommen werden. Eine Dokumentation der Selbstbeobachtung untermauert die Relevanz der Basis für eine erfolgreiche Selbstorganisation. Bei dieser Dokumentation sollten, neben dem wichtigsten Verhaltensmuster, auch die Häufigkeit und die Dauer dieses bestimmten Verhaltens, dokumentiert werden. Darüber hinaus ist es essenziell, die Umstände und sonstige Faktoren zu betrachten, die zu diesen Verhaltensmustern geführt haben. Die schriftliche Form der Selbstbeobachtung hilft anfänglich, einen strukturierten und effizienten Prozess zur Selbstbeobachtung zu finden.³⁹

2.3.2. Selbstzielsetzung

„If you don't have a destination, you'll never get there.“ – Harvey McKay

Durch die gezielte Analyse des eigenen Verhaltens können Ziele gesetzt werden, um negative Persönlichkeitsmuster zu eliminieren. Die Ziele geben der Person die gewünschte Richtung vor und machen die Definition der Maßnahmen möglich. Die gesetzten Ziele können so überwacht und kontrolliert werden. Voraussetzung ist eine kontinuierliche Selbstbeobachtung bzw. Reflexion bezüglich der gesetzten

³⁷ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 38.

³⁸ Furtner, Baldegger, 2016, S. 74.

³⁹ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 38.

Ziele und Maßnahmen. Die größten Hürden für die Erreichung der Ziele stellen verankerte Gewohnheitsmuster dar. Diese zu durchbrechen erfordert ein hohes Maß an Willenskraft.⁴⁰

Bei der Zielsetzung selbst ist es wesentlich, bestimmte Regeln einzuhalten. Aus der Selbstbeobachtung müssen klare Vorstellungen hervorgehen, welche Verhaltensmuster wichtig sind bzw. geändert werden sollen. Der Sinn dieser Änderung und der Wille dazu müssen nachvollziehbar und vorhanden sein, die Ziele klar und exakt spezifiziert sein. Zur Erreichung von Zielen über lange Zeiträume müssen kleinere Ziele definiert werden, ansonsten besteht die Gefahr, Ziele aus den Augen zu verlieren und alte Verhaltensmuster wieder einzusetzen.⁴¹

2.3.3. Selbstbelohnung und –bestrafung

Eine Möglichkeit die Erreichung unserer Ziele positiv zu beeinflussen, besteht in der Möglichkeit der Selbstbelohnung. Natürliche Belohnungsstrategien zielen darauf ab, die intrinsische Motivation zu fördern und zu stärken. Sofern eine Person von einer bestimmten Tätigkeit „gefesselt“ ist, spricht man von einer intrinsischen Motivation. Es gibt unterschiedliche Methoden, um diesen Zustand zu erreichen. Es sollten Aktivitäten und Aufgaben identifiziert werden, die eine natürliche Freude mit sich bringen. Diese Aktivitäten müssen ein Gefühl der Zweckmäßigkeit, der Kompetenz und der Selbstkontrolle hervorrufen. Fehlt die intrinsische Grundlage bei einer Aufgabe, sollten Belohnungen eingebaut werden.⁴²

Das Gegenteil der Selbstbelohnung ist jene der Selbstbestrafung. Grundsätzlich funktioniert diese analog zur Selbstbelohnung, allerdings ist die Bestrafung mit negativen Gefühlen behaftet und sollte tunlichst vermieden werden. Anstatt sich selbst einer Bestrafung zu unterziehen, wäre es der gangbarere Weg, bei einer nicht erreichten Zielvorgabe die Belohnung zu streichen. Dies sollte eher zu einer

⁴⁰ Furnter, Baldegger, 2016, S. 75.

⁴¹ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 41.

⁴² Furtner, Baldegger, 2016, S. 80.

Steigerung der Motivation führen, um das gesteckte Ziel doch noch zu erreichen. Unterschiedliche Studien haben ergeben, dass Selbstbestrafung kein profanes Mittel zur Regulierung des Verhaltens darstellt.⁴³

2.3.4. Selbsterinnerung

Die Selbsterinnerung dient zur Visualisierung der gesteckten Ziele. Bereits bei der Selbstbeobachtung und Selbstzielsetzung wird die Notwendigkeit der Dokumentation hervorgehoben. Durch die klare Dokumentation des Weges bis zur Zielerreichung kann sich die Person auch zu einem späteren Zeitpunkt genau an die Überlegungen und Gedankengänge erinnern und kann die Verhaltensänderungen weiterverfolgen.⁴⁴

⁴³ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 53.

⁴⁴ Furtner, Baldegger, 2016, S. 94.

2.4. Selbstführung und Persönlichkeit

2.4.1. Bisherige Studien

Die erste Hypothese über die Beziehung zwischen Selbstorganisation und der Persönlichkeit wurde 1997 von Williams formuliert. Houghton führte 2004 die erste empirische Untersuchung durch. Furtner und Rauthmann (2010) untersuchten den Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und den Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften. Diese beinhalten:

- Stabilität
- Verträglichkeit
- Gewissenhaftigkeit
- Extraversion
- Offenheit für Erfahrungen

Diese Studien legen nahe, dass eine Verbindung zwischen Selbstorganisation und insbesondere Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit besteht.⁴⁵

2.4.2. Persönliche Eigenschaften

In der gängigen Literatur gibt es nur wenig Erhebungen über die Verbindung der Selbstführung mit den abhängigen persönlichen Eigenschaften. Jüngere Studien belegen, dass Selbstführung besonders mit den Persönlichkeitseigenschaften Extraversion und Offenheit für Erfahrungen korreliert. Ältere Studien belegen darüber hinaus, dass auch die Eigenschaft der Gewissenhaftigkeit mit Selbstführung in Verbindung steht. Furtner und Baldegger beschreiben Personen mit ausgeprägten Selbstführungseigenschaften als besonders offen, intellektuell, kreativ, energiereich, dynamisch, kontrolliert und ausdauernd. Auch das soziale Umfeld von Personen mit hohen Selbstführungseigenschaften sehen diese als aktiv

⁴⁵ Furtner, Baldegger, 2016, S. 84.

und dynamisch.⁴⁶ Grundlegend wird aber festgehalten, dass die Fähigkeiten und Strategien der Selbstorganisation erlernbar sind und dementsprechend auch von Personen erlernt werden können, denen eine oder mehrere Persönlichkeitseigenschaften fehlen.

2.5. Förderung von Selbstführung

„Leading yourself and leading others to lead themselves.“⁴⁷

2.5.1. Die Führungskraft als Coach und Mentor

Die Förderung der Selbstführung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen liegt auch in der Verantwortung der Führung. Es obliegt der Führungskraft, die Vorteile der Selbstorganisation vorzuleben. Anfangs muss die Führungskraft diese Kompetenzen und Fähigkeiten selbst erlernen und verinnerlichen. Laut der sozial-kognitiven Theorie von Bandura ist die Führungskraft ein aktives Vorbild und Rollenmodell. Sofern die Führungskraft die intrinsische Motivation entwickelt hat und die Führungsrolle mit Spaß und Freude lebt, sollte sich die Motivation zur Selbstorganisation auf die Geführten übertragen. Da den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen viele Freiräume zur Verfügung gestellt werden, müssen diese auch die elementaren Wesensmerkmale der Selbstorganisation erlernen und verinnerlichen. Hierbei sollte die Führungskraft als Coach und Mentor agieren.⁴⁸

⁴⁶ Furtner, Baldegger, 2016, S. 84.

⁴⁷ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. x.

⁴⁸ Furtner, 2017, S. 17.

2.5.2. Anleitung zur Selbstführung

Um die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen optimal auf eine Selbstorganisation einzustellen, muss die Führungskraft die Substrategien zur Selbstorganisation vermitteln und fördern.⁴⁹ Persönliche und organisationale Ziele werden in Verbindung gesetzt. Darauf aufbauend werden die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen von der Führungskraft angeleitet, wie Selbstziele definiert werden können. Selbst gesteckte Ziele werden eher mit einer intrinsischen Motivation verfolgt und bewirken dementsprechend eine Leistungssteigerung. Die Führungskraft selbst verzichtet auf eine umfassende Kontrolle während der Zielerreichung und beschränkt sich auf die gemeinsame Kontrolle der Ergebnisse.⁵⁰ Dies fördert einerseits das Vertrauen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerin, andererseits werden zeitliche Ressourcen der Führungskraft frei, die dementsprechend anderweitig berücksichtigt und eingesetzt werden können.

Bei fehlender Führung kann es zu inoffiziellen Strukturen der Selbstorganisation kommen, sofern die Personen ausreichende Kompetenzen aufweisen. Dies zeigt besonders das Interview 3. Im Team erfolgt die Selbstorganisation inoffiziell. Es gibt auch im Konzern kein anderes Team das solche Kompetenzen und Befugnisse aufweist. Es gibt einen interimistischen Teamleiter der aber primär ein anderes Team führt und kaum zu Führungsaufgaben kommt. Arbeitseinteilung, Weitergabe von Kundenanforderungen und Zeiteinteilung wird daher alles vom Team selbst übernommen.⁵¹

⁴⁹ Furtner, Baldegger, 2016, S. 92.

⁵⁰ Furtner, 2017, S. 18.

⁵¹ Interviewpartner 3: Persönliches Gespräch am 23.08.2017.

2.5.3. Das Potential positiver Gedanken

Durch die gezielte Reflexion sollen negative Gedanken und Gewohnheiten lokalisiert werden. Diese Eigenschaften wirken sich nachweislich negativ auf die Zielerreichung und die intrinsische Motivation aus. Die Identifikation ist die Grundlage zur Umkehr dieser negativen Eigenschaften. Zusätzlich spielen Selbstgespräche eine zentrale Rolle bei der Entwicklung positiver Gedanken. Sobald negative Muster durchbrochen wurden, helfen die natürlichen Belohnungsstrategien, um die intrinsische Motivation weiter zu verstärken und die Strategien der Selbstorganisation weiter zu vertiefen.⁵²

2.5.4. Unterstützung mittels extrinsischer Belohnung und Feedback

Sobald Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Fähigkeiten der Selbstorganisation erfolgreich umsetzen, kann die Führungskraft extrinsische Belohnungselemente gezielt einsetzen. Das Feedback der Führungskraft führt wiederum zu einer Art Reflexion und Festigung der neuen Strategien.⁵³ Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Verhaltensanpassung. In dieser Phase können Probleme und Schwierigkeiten optimal besprochen und Anpassungen durchgeführt werden. Dadurch wird das Erlernen von unerwünschten Verhaltensmustern weitgehend vermieden.⁵⁴

⁵² Furtner, 2017, S. 18.

⁵³ Furtner, 2017, S. 19.

⁵⁴ Neck, Manz, Houghton, 2017, S. 56.

2.5.5. Selbstorganisation innerhalb ganzer Teams

Sobald die Selbstorganisationsfähigkeiten und –strategien bei den Geführten innerhalb eines Teams entwickelt und verfeinert wurden, können Teams an einer geteilten Selbstführung arbeiten. Dabei werden Verantwortung, Wissen, Macht und Entscheidungsfreiheit im Team grundsätzlich gleichermaßen aufgeteilt. Durch die Entwicklung der nötigen Fähigkeiten in Bezug auf Selbstorganisation können alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen innerhalb eines Teams mit der Autonomie umgehen, sich gegenseitig motivieren und die Ergebnisse laufend kontrollieren. Zusätzlich werden Fähigkeiten der Selbstführung weiter vertieft und gegenseitig verfeinert. Neue Teammitglieder können so ebenfalls optimal in die Selbstorganisation eingeführt werden.⁵⁵

2.6. Selbstführung und deren Einfluss auf die Leistung und Innovation

Unterschiedliche Studien und Untersuchungen legen nahe, dass Selbstorganisation eine Leistungssteigerung bewirken kann. Durch die Steigerung des Vertrauens zwischen Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite, die Auswirkungen der neuen Unternehmenskultur, die gewonnene Autonomie und andere Aspekte der Selbstorganisation kann es zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Bindung mit dem Unternehmen kommen. Genau diese Kombination aus Arbeitszufriedenheit und individueller Leistungssteigerung kann auch im Team zu einer erhöhten Leistung führen.⁵⁶

Durch den gewonnenen Raum für Entwicklung und Entfaltung steigert Selbstorganisation und deren Aspekte die Möglichkeit der Kreativität und Innovationsentwicklung. Die Steigerung der Innovationsfähigkeit kann mit der Überschneidung von Rahmenbedingungen zwischen Selbstorganisation und Innovationsfähigkeit begründet werden. Folgende Punkte lassen sich festhalten:

⁵⁵ Furtner, 2017, S. 19.

⁵⁶ Furtner, Baldegger, 2016, S. 85.

Autonomie, Unabhängigkeit und Selbstständigkeit, Vertrauen in die eigene Kompetenz, intrinsische Motivation, Selbstbestimmung, Selbstregulation etc.⁵⁷

Frederic Laloux beschreibt derartige Organisationen wie folgt:

„Evolutionäre Organisationen können wir so verstehen, dass sie aus sich selbst heraus lebendig sind und eine Richtung entwickeln. Statt die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, werden die Mitglieder der Organisation eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation werden will und welchem Sinn sie dienen möchte.“⁵⁸

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bekommen den Raum, sich selbst zu entfalten und ihre intrinsische Motivation zu nutzen, um Leistungssteigerungen zu erzielen. Gleichzeitig sollen die Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen selbst gestärkt werden. Die positive Entwicklung der Arbeitsumgebung und –zufriedenheit führt zu einer geringeren Fluktuation und einer stärkeren Bindung des Wissens an das Unternehmen.

⁵⁷ Furtner, Baldegger, 2016, S. 86.

⁵⁸ Laloux, 2014, S. 55.

2.7. Fazit

In offenen Organisationen stellen eine soziale Reife und Selbstverantwortung eine tragende Rolle dar. Durch gezielte Förderungen und Vermittlung von Kompetenzen der Selbstorganisation können, unter anderem, auch die Führungskräfte entlastet werden, da klassische Führungsaufgaben auf ein Minimum reduziert werden. Besonders bei Unternehmen 3 und 4 ist ersichtlich, dass Selbstorganisation im Team die Führungskraft entlastet.⁵⁹⁶⁰ Wie in Unternehmen 6 ersichtlich ist, gibt es deutliche Unterschiede zwischen zwei Standorten.⁶¹ Eine gezielte Förderung im Bereich der Selbstorganisation könnte im Standort Graz mittelfristig auch zu einer Verbesserung der eigenverantwortlichen Arbeitsweise führen. Um die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu Selbstorganisation anzuleiten, ist eine entsprechende Führungskultur notwendig, diese wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

⁵⁹ Interviewpartner 3: Persönliches Gespräch am 23.08.2017.

⁶⁰ Interviewpartner 4: Persönliches Gespräch am 24.08.2017.

⁶¹ Interviewpartner 6: Persönliches Gespräch am 25.08.2017.

3. Führungskultur

Durch Experimente in den 1930er Jahren wurden zum ersten Mal unterschiedliche Führungsstile benannt. Damals wurden von Kurt Lewin drei unterschiedliche Führungsstile, anhand von Studien mit Jugendgruppen unterschieden: der autoritäre Führungsstil, beim dem der Vorgesetzte allein entscheidet, der kooperative Führungsstil, bei dem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, und der Laissez-faire Führungsstil, der den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit gibt, selbst Entscheidungen zu treffen.⁶² In der Zwischenzeit sind zu den Lewinschen Stilen etliche Führungsarten hinzugekommen. Führen ist eine durchaus komplexe Tätigkeit und bedient sich einer Vielfalt von Verhaltensweisen und kann daher nicht mit lediglich drei Stilen abgehandelt werden. Dabei haben sich Formen wie der partnerschaftliche, konsultative und partizipative, der dienende und der situative Führungsstil entwickelt, um nur ein paar Beispiele zu nennen.⁶³

Die nachfolgende Abhandlung einer Führungskultur behandelt aber nicht einen oder mehrere bestimmte Führungsstile, sondern beschäftigt sich mehr mit persönlichen Voraussetzungen einer Führungskraft, die Führungsmotivation, wie bestehende Führungsmuster durchbrochen, Beziehungen gestaltet, eine nachhaltige Kommunikationskultur geschaffen, mit Konflikten umgegangen und Freiräume geschaffen und nachhaltig organisiert werden können.

⁶² Stahl, 2013, S. 90.

⁶³ Stahl, 2013, S. 91.

3.1. Führungskraft

Neben den grundlegenden Fähigkeiten zur Selbstorganisation sollen die nötigen Zusammenhänge zwischen der Führungsmotivation und den persönlichen Eigenschaften näher betrachtet werden. Welche Eigenschaften benötigt eine Führungskraft innerhalb weitreichend selbstorganisierter Teams? Sind in solchen Teams Führungskräfte noch notwendig? Was sind deren Aufgaben und wie kann eine neue Führungskultur nachhaltig geprägt werden?

3.2. Führungsmotivation

3.2.1. Emotionale Führungsmotivation

Grundlegend können zwei Arten von Führungsmotivation beschrieben werden. Die affektive Führung ist stark mit einem Machtmotiv verknüpft und führt zu einer hohen intrinsischen Führungsmotivation. Das Führungspersonal hat Spaß und Freude an der Führungsarbeit selbst. Diese Führungspersönlichkeiten zeigen meist extravertierte Persönlichkeitsmuster, sind gewissenhaft und glauben meist an deren Führungsfähigkeiten.⁶⁴ Diese Form der Führung stellt die stärkste Beziehung zum Machtmotiv dar.⁶⁵ Dieser Art von Führungskräften wird auch ein hohes Maß an Charisma zugeschrieben.

⁶⁴ Frutner, Baldegger, 2016, S. 104.

⁶⁵ Furtner, Baldegger, 2016, S. 105.

Charismatische Führungskräfte zeichnen sich durch eine hohe Opferbereitschaft aus, fungieren oft als Sprachrohr innerhalb einer Gemeinschaft und wenden viel Energie auf, um ein positives Bild von sich selbst zu zeichnen.⁶⁶ Neben den genannten persönlichen Eigenschaften verfolgt eine charismatische Führungskraft oft eine festgelegte Vision, die oft vom IST-Stand abweicht. Die Führungskraft scheut bei der Umsetzung dieser Vision auch nicht, die eigene Position im Unternehmen zu gefährden und nimmt auch unkonventionelle Wege und Mittel in Kauf.⁶⁷

3.2.2. Altruistische Führungsmotivation

Die Führungskraft erlebt bei der Ausübung der Führungstätigkeiten Spaß und Freude. Die nicht-berechnende Führungsmotivation hingegen entspricht eher einer selbstlosen Form und zeigt altruistische Tendenzen sowie positive Beziehungen zur Führungsmotivation.⁶⁸ Das Ziel eines altruistischen Führungsstils liegt nicht in der Erlangung bestimmter Vorteile, wie Macht, Kontrolle etc., sondern viel mehr zur Schaffung von Harmonie in der Gruppe. Der Wert der Gruppe steht über den persönlichen Werten.⁶⁹ Als wichtiges Merkmal eines altruistischen Führungsstils kann die Empathie angeführt werden. In komplexen Situationen, wie wir sie in der alltäglichen Arbeitswelt immer verbreiteter vorfinden, sind Geführte oftmals weitaus näher an einer Lösung als die Führenden. Hierbei gehört das Zuhören und das Fragen – und somit die Steigerung der empathischen Fähigkeiten – zu einer unverzichtbaren Voraussetzung für eine entsprechende Führung.⁷⁰ Ein aktives Fragen und Zuhören ist auch Bestandteil dynamischer Entscheidungsprozesse.

⁶⁶ Stahl, 2013, S. 36.

⁶⁷ Stahl, 2013, S. 35.

⁶⁸ Furtner, Baldegger, 2016, S. 106.

⁶⁹ Furtner, Baldegger, 2016, S. 105.

⁷⁰ Stahl, 2013, S. 62.

3.3. Führungspathologie

Verhaltensmuster, die gerade bei bestehenden Organisationen bereits verinnerlicht wurden und Bestandteil täglicher Routinen sind, gilt es zu identifizieren und vorzubeugen. Klassische Führung baut auf drei grundlegende Säulen auf. Führung zielt in eine Richtung, von den Führenden zu den Geführten. Eine Wechselwirkung zwischen den beiden Parteien ist nicht vorgesehen. Führung wird in der Praxis als dynamischer Prozess gesehen und soll primär durch dessen Geschwindigkeit definiert sein. Entscheidungen müssen daher rasch getroffen werden.⁷¹ Ein Einbinden der Geführten wird als langsam erachtet.

Tele Haase stand auch in diesem Punkt vor der Herausforderung, Entscheidungen rasch zu treffen und hat dabei einen interessanten Ansatz entwickelt. Der anfängliche Entscheidungsprozess dauert im ersten Schritt zwar etwas länger, wird aber innerhalb aller Interessensgruppen ausreichend thematisiert. Sobald es dann zu einer Entscheidung kommt, wird diese von allen Beteiligten und Stakeholdern mitgetragen.⁷² Bei klassischen Management-Entscheidungen erfolgt dieser Prozess des „Verstehens“ und „Mittragens“ erst nach der eigentlichen Entscheidung und verlangt ebenfalls viel Zeit. Es kann in der Folge zu Fehlinterpretationen und Abneigungen gegenüber der Entscheidung kommen. Dies beruht auf dem fehlenden Informationsgehalt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die dritte Säule der klassischen Führung stellt das Streben nach einem gesamtheitlichen Überblick dar und soll Souveränität vermitteln, auch wenn diese oft nur mit Oberflächlichkeit und Floskeln erkaufte wird.⁷³

Das starre Festhalten an Methoden und Praktiken stellt wohl die verbreitetste Führungspathologie dar. Die Führungspersonen neigen dazu, an alten Mustern festzuhalten, auch wenn sich die Rahmenbedingungen oder Situationen

⁷¹ Stahl, 2013, S. 87.

⁷² Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

⁷³ Stahl, 2013, S. 87.

grundlegend verändert haben. Dies wird auch als Methodismus bezeichnet. Eine weitere Führungspathologie wird auch als „Rumpelstilzchen-Syndrom“ bezeichnet. Dabei legen die Führungspersönlichkeiten einen Überoptimismus an den Tag. Der unvermeidlichen Zukunft wird der eigene Optimismus entgegengebracht und die Zukunft dementsprechend positiv betrachtet. Schwierigkeiten, die nicht in diese Bild passen, werden gerne übersehen. Negative Berichte werden als „falsche“ Sichtweise des Erstellers bewertet.⁷⁴

Die Literatur beschreibt noch viele weitere Führungspathologien. Unabhängig davon, welche Probleme in einem bestehenden Führungsstil bestehen, gilt es diese im ersten Schritt zu identifizieren und zu durchbrechen. Sofern ein bestehendes Organisationsmodell überarbeitet bzw. neu gestaltet werden soll, müssen auch die Führungskräfte ihre eigenen Sichtweisen reflektieren. In Bezug auf Selbstorganisation gibt es viele Merkmale und Werkzeuge, wie das eigene Verhalten reflektiert, bewertet und geändert werden kann.

Dieser Veränderungsprozess geschieht aber nicht von „heute auf morgen“. Der Beschluss, das Organisationsmodell von Tele Haase umzustellen, wurde vor vier Jahren getroffen. Bis heute ist die Organisation mit der Führungs- und Kommunikationskultur noch nicht zufrieden und ortet immer wieder Konflikte. Gerade die beharrliche Weiterentwicklung einer offenen Kultur hat die Organisation gefestigt um diese Konflikte mit einer sozialen und respektvollen Art und Weise zu begegnen.⁷⁵

⁷⁴ Stahl, 2013, S. 87.

⁷⁵ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

3.4. Beziehungsgestaltung

In Organisationen gibt es grundlegend viele unterschiedliche Persönlichkeiten. Wie auch Interview 4 zeigt, gibt es im Team Personen, die Freiräume ablehnen und andere die Freiräume bevorzugen.⁷⁶ Die natürlichen Vorgänge in Bezug der Gruppendynamik und die Entwicklung natürlicher Hierarchien können Personen mit wenig Kompetenzen grundlegend mittragen. In teilweise selbstorganisierten Organisationen mit Hang zur klassischen Führung, können produktive Separationslösungen auf zwei verschiedenen Wegen realisiert werden:

- Regelabweichungen bzw. das Ausprobieren neuer Wege und Möglichkeiten ist Teil der Unternehmenskultur und wird auch dementsprechend wertgeschätzt oder
- es werden kommunikative Möglichkeiten geschaffen, in denen sich interessierte und innovative Personen einbringen können. Die Führung muss sich auf diese zweite Welt innerhalb der Organisation einlassen und dementsprechende typische Projektverläufe zulassen.⁷⁷

3.4.1. Führung als soziales Gefüge

Führung darf nicht als unabhängiger Prozess gesehen werden. Vielmehr ist es wichtig, auch die kulturellen, gesellschaftlichen und historischen Rahmenbedingungen miteinzubeziehen und den Prozess Führung als dynamische Interaktion zwischen Führungspersonen, Geführten und ihrer Umwelt zu verstehen. Die gemachten Erfahrungen, die jeweilige Branche, konkrete Ereignisse und weitere Erlebnisse beeinflussen die Beteiligten innerhalb dieses sozialen Gefüges und führen zu unterschiedlichen Sichtweisen. Diese Sichtweisen führen in herkömmlich geführten Organisationen oft zu unterschiedlichen Interpretationen. Mit dem Wissen dieser unterschiedlichen Sichtweisen und dem sozialkonstruktivistischen Verständnis stehen mehr die organisationalen Einflussgrößen im Fokus der

⁷⁶ Interviewpartner 4: Persönliches Gespräch am 24.08.2017.

⁷⁷ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 281.

Führung, als die Führungsperson und dessen Führungsverhalten. Das Lenken der Perspektive auf eine innovationsfördernde Führung kann einem kollektiven Lern- und Entwicklungsprozess Sinn verleihen. In der Praxis müssen Führungskräfte Konflikte von alten Praktiken und neuen Wegen laufend entgegenwirken und Diskurse definieren.⁷⁸

3.4.2. Inspirierende Führung als Impulsgeber

Eine Führung als Impulsgeber bedeutet, Einfluss am System auszuüben, also „Führen am System“ und nicht „Führen im System“. Dies geschieht primär durch die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen. Die systemische Führung verfolgt folgende Prinzipien:

- Selbstorganisation
- Wechselseitige Anpassung
- Nichtlineares Ursache-Wirkungsdenken und
- Konstruktivismus

Die Führung erfolgt somit nicht anhand der Veränderung des Verhaltens der Geführten, sondern an der Veränderung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Systemelementen.⁷⁹ Um Innovation zu fördern, bedarf es der Fähigkeit und Bereitschaft, Neues zu entdecken. Führungskräfte sollten daher geeignete Rahmenbedingungen für Entfaltung und Lernen schaffen, aktiv zu einer passenden Unternehmenskultur beitragen und Anregungen schaffen.⁸⁰

⁷⁸ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 63.

⁷⁹ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 63.

⁸⁰ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 65.

3.4.3. Sinn

„Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach einem Sinn.“

Viktor E. Frankl⁸¹

Diverse Studien legen nahe, immer mehr Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wären unzufrieden mit deren Anstellungen und sehen in der Arbeit keinen Sinn. Der Sinnverlust kann zum Teil durch die zunehmende Fragmentierung und Prekarisierung der Arbeit erklärt werden. Laut Viktor E. Frankl kann Sinn nicht von außen vorgegeben werden. Der Mensch muss seinen Sinn am Dienst einer Sache selbst finden. Laut Frankl gibt es drei grundlegende Wege, Sinn zu finden. Der Mensch kann durch Kreativität einen bleibenden Wert schaffen, er kann sich der Natur, der Kunst oder der Solidarität hingeben oder er stellt sich auf eine positive Art und Weise auf sein unabänderliches Schicksal ein.⁸² In der heutigen Arbeitswelt haben Soziologen diese Möglichkeiten erweitert und definieren drei Wege zum Sinn:

- Durch Werte des Schaffens

Die geschaffenen Werke stehen für sich selbst als wertvoll und definieren den Sinn in der Arbeit. Gerade bei dieser Art der Sinnfindung ist es notwendig, die eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten entfalten zu können. Entsprechende Rahmenbedingungen werden somit vorausgesetzt und sind in bürokratiefernen Strukturen einfacher zu realisieren.

- Durch Werte der Gemeinschaft

Der Sinn in der Arbeit ergibt sich hier durch das menschliche Für- und Miteinander bei der Arbeit. Die Rahmenbedingungen sollten hier viele soziale Kontakte innerhalb der Organisation zulassen und fördern.

⁸¹ Stahl, 2013, S. 204.

⁸² Stahl, 2013, S. 205.

- Durch Werte des Lernens

Durch das Hinterfragen und Verändern einschränkender Einstellungen wird der Sinn bei der Arbeit definiert.⁸³

Die Sinnfindung ist ebenfalls Bestandteil der Entwicklung der persönlichen Selbstorganisation. Durch die positive Selbstbeeinflussung der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens trägt die Selbstorganisation bei, den Sinn und Zweck einer Aufgabe zu entdecken. Dadurch wird ein hohes Maß an Interesse, Begeisterung, Spaß und Freude entwickelt.⁸⁴

3.4.4. Schaffung von Vertrauen

In auf Selbstorganisation aufgebauten Organisationsmodellen stellen Kooperation und das Teamgefüge wichtige Säulen dar. Gerade Kooperation basiert stark auf Vertrauen. Erfahrungen zeigen, dass Menschen eher kooperativ arbeiten, wenn sie dem Gegenüber vertrauen und ihnen Vertrauen entgegengebracht wird.⁸⁵ Hat man ein gewisses Maß an Beziehungsqualität und eine dementsprechende Vertrauensbereitschaft erreicht, so sind Personen eher bereit, für eine bestimmte Leistung nicht sofort eine Gegenleistung einzufordern.⁸⁶ Vertrauen die Geführten der Führungskraft, entsteht das Potential außergewöhnlicher Leistungen. Eine Führungskraft muss aber nicht nur in Worten oder Leitsätzen vertrauensvoll sein, sondern muss dieses auch durch Verhaltensweisen untermauern.⁸⁷

⁸³ Stahl, 2013, S. 205.

⁸⁴ Furtner, Baldegger, 2016, S. 63.

⁸⁵ Stahl, 2013, S. 227.

⁸⁶ Stahl, 2013, S. 228.

⁸⁷ Furtner, Baldegger, 2016, S. 149.

Auch gezielt eingesetzte Freiräume können zu einer Steigerung des Vertrauens zwischen den involvierten Personen führen. Dabei ist es aber eine integrale Voraussetzung, dass Führungskräfte ein hohes Maß an Empathie entwickelt haben und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie auch deren Leistungen interpretieren und einschätzen können. So können Freiräume aus dem eigenen Antrieb der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geschaffen werden. Die dabei erbrachten Leistungen können auch der Innovationsförderung dienlich sein.⁸⁸

Wie bereits in diesem Kapitel erwähnt wurde, ist es notwendig, Vertrauen durch ein entsprechendes Verhalten zu entwickeln. Die reine Umsetzung in Form von Leitzätzen und Verhaltensanweisungen führt nicht zu einer Änderung der Kultur. Die Führung muss in Bezug auf Vertrauen beharrlich und nachhaltig arbeiten. Die Änderung von kulturellen Werten und Eigenheiten lässt sich nicht innerhalb einer kurzen Übergangsphase bewerkstelligen. Fünf Faktoren zum Aufbau von Vertrauen haben sich in der Praxis als wirksam bewährt:

- Selbstöffnung
Die Führungskraft gewährt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen Einblick in das eigene Selbst. Diese Möglichkeit hängt aber stark von der Art, Weise und Dosierung ab. Dieser Einblick stellt auch eine Einladung an die Geführten dar, die Selbstöffnung ebenfalls zuzulassen.
- Toleranz
Die Möglichkeit einer individuellen Entwicklung und die Akzeptanz des Andersseins sowie eine offene Organisationskultur stellen eine vertrauensfördernde Basis dar.
- Wechselseitigkeit
In diesen Organisationskulturen kann darauf vertraut werden, dass Leistungen, auch erst zu einem späteren Zeitpunkt, zurückgezahlt werden und diese Wechselseitigkeit als selbstverständlich gesehen wird.

⁸⁸ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 250.

- Aufrichtigkeit
Nachrichten sollten unverfälscht übermittelt werden. Mikropolitische Praktiken müssen somit vermieden werden.
- Gerechtigkeit
Vertrauen hängt maßgeblich von einem Gerechtigkeitsgefühl ab. Leistungen und Gegenleistungen müssen nachvollziehbar und angemessen verteilt werden.⁸⁹

Diese Faktoren können durchaus erlernt und in einem bestimmten Ausmaß in einer Organisation eingebracht werden.⁹⁰

3.5. Kommunikationskultur

In vielen Organisationen werden Informationen nur an einen bestimmten Kreis verteilt und gehen von dort an weitere – eventuell als nicht so wichtig erachtete – Personen weiter. Informationen werden oft gefiltert weitergegeben, dies soll zu einem gezielten Blickwinkel beitragen. Es ist häufig so, dass Informationen und Know-How grundsätzlich nur an einen sehr geringen Personenkreis weitergegeben werden. Dabei steht die Annahme im Vordergrund, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht vertrauen zu können. Dieser gefilterte und reduzierte Informationsfluss führt zu Misstrauen gegenüber der Leitung.⁹¹

In offenen Organisationen sollte für jede Person alle Informationen zu jeder Zeit abrufbar sein. Dieser Ansatz umfasst alle Daten, auch jene, die als sensibel erachtet werden.⁹² Bei Tele Haase wird dieser Ansatz gelebt. Man hat diesbezüglich auch ein eigenes Informationssystem entwickelt und hat die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angeleitet, die Informationen selbstständig zu holen. Allerdings hat

⁸⁹ Stahl, 2013, S. 228.

⁹⁰ Stahl, 2013, S. 228.

⁹¹ Laloux, 2014, S. 111.

⁹² Laloux, 2014, S. 111.

man in diesem Prozess festgestellt, dass für die Interpretation mancher Informationen das Wissen bei manchen Personen fehlt und dieser offene Ansatz daher zu Ängsten führen kann. Gerade im Bereich der Bilanz und Umsatzzahlen gab es diese Probleme. Es wurde daraufhin eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich zum Ziel gesetzt hat, Hintergrundwissen für entsprechende Bereiche zu liefern. Die erarbeiteten Hilfestellungen sind ebenfalls zentral im Intranet für alle Personen ersichtlich. Daneben kann auch jeder Prozessverantwortliche zu dessen Bereichen befragt werden.⁹³

Warum sollte man auf einen umfangreichen und vollständigen Informationsfluss Wert legen? In Abwesenheit von Hierarchien ist es notwendig, dass selbstgeführten Teams alle Informationen vorliegen, um eigenständige Entscheidungen treffen zu können. Auch bei dynamischen Entscheidungsprozessen – wie diese auch bei Tele Haase beschrieben wurden – ist ein entsprechender Informationsfluss wesentlich. Des Weiteren führt jede geheim gehaltene Information unweigerlich zu Verdächtigungen und Misstrauen. Diese negativen Emotionen müssen in vertrauensbasierten Organisationen vermieden werden. Durch solche Informationskreise werden informelle Hierarchien gefördert und ermöglicht.⁹⁴

Es ist also ein wesentliches Ziel, die informelle Kommunikation, Meetings und Feedback-Möglichkeiten zu fördern. Damit werden die Reflexion und die Sicht auf andere Perspektiven ermöglicht.⁹⁵

⁹³ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

⁹⁴ Laloux, 2014, S. 111.

⁹⁵ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 65.

3.6. Konflikt-handhabung

Kommunikation hat natürlich auch immer etwas mit Konflikten zu tun. Wo Menschen arbeiten und aufeinander treffen gibt es auch Diskrepanzen und unterschiedliche Meinungen. Der Vorteil gemeinschaftlicher Entscheidungsprozesse ist unter anderem die Möglichkeit, Informationen auszutauschen um so Unklarheiten auszuräumen und die unterschiedlichen Informationsstände anzupassen. Wenn darüber hinaus, die Ziele der Organisation weitgehend mit jenen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übereinstimmen, kann die Beziehung zwischen Führung und Geführten harmonischer gestaltet werden.⁹⁶

Sollte es innerhalb eines Teams oder auch prozessübergreifend zu Differenzen kommen, kann eine Art Mentoring-Prozess initialisiert werden. Dieser beinhaltet vier Punkte und wird in vielen selbstgeführten Organisationen bereits umgesetzt.⁹⁷ Zu Beginn des Prozesses versuchen die beiden Parteien intern die Unstimmigkeiten zu lösen. Sollte es zu keiner Übereinkunft kommen, wird eine unabhängige dritte Person zu Rate gezogen. Die externe Person wird von den beiden Parteien nominiert. Dieser versucht dann, die beiden Parteien bei einer Lösungsfindung zu unterstützen, eine Lösung an sich wird aber nicht vorgeschrieben. Als nächster Schritt kann ein Gremium von betroffenen Personen gebildet werden. Das Gremium hat wiederum die Aufgabe, die beiden Parteien bei der Lösung zu unterstützen, hat aber ebenfalls keine Entscheidungsgewalt. Das moralische und soziale Gewicht dieses Gremiums kann eine Einigung aber durchaus möglich machen. Als letzter Schritt kann auch der Firmeneigentümer zu Rate gezogen werden.⁹⁸

⁹⁶ Laloux, 2014, S. 26.

⁹⁷ Laloux, 2014, S. 113.

⁹⁸ Laloux, 2014, S. 114.

Diese Art der Konfliktbehandlung muss aber ebenfalls erlernt werden. Es bedarf auch einer exakten Formulierung des Ablaufes. Darüber hinaus müssen die notwendigen Kompetenzen, die ein solcher Prozess notwendig macht, vermittelt und erlernt werden. Auch hier zählt wieder der Grundsatz, dass Änderungen Zeit brauchen.

3.7. Fazit

Die klassische Führung geht von einem allumfassenden Wissen und Macht aus, dieser Glaube stellt in der Regel nur eine Illusion dar, kaum ein Geschäftsführer oder Geschäftsführerin hat den Überblick über die gesamte Organisation. Selbstorganisation wird in solchen Strukturen oft als Verlust von Macht und Kontrolle gesehen. Selbstgeführte Teams regulieren sich in vielen Fällen selbst und stellen so auch Team-Regeln auf.⁹⁹ Bei der Umsetzung von selbstorganisierten Strukturen, muss die Führung einer Organisation zur Selbstorganisation stehen und diese auch vorleben. Die Förderung, Vermittlung und das Vertrauen zur Selbstorganisation stellen fundamentale Säulen dar, ohne die es nur schwer zu einer ganzheitlichen Öffnung kommen kann. Die Schaffung motivierender Rahmenbedingungen und Freiräume legen die Basis für ein selbstverantwortliches Arbeiten innerhalb innovativer Freiräume. Zu diesen Rahmenbedingungen zählt auch eine wertschätzende Unternehmenskultur, dabei darf durchaus Kritik geäußert werden und dies sollte auch Bestandteil einer entsprechenden Fehlerkultur sein.

⁹⁹ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

4. Innovationsförderung

4.1. Neue Wege schaffen

„Es ist nicht notwendigerweise „besser“, auf einer höheren Entwicklungsebene zu sein, so wie ein Jugendlicher nicht „besser“ ist als ein Kleinkind. Aber es ist trotz alledem eine Tatsache, dass ein Jugendlicher mehr tun kann, als ein Kleinkind, weil er oder sie ein ausgereifteres Denken entwickelt hat. Jede Ebene der Entwicklung ist gut; die Frage ist aber, ob diese Entwicklungsebene zum Handeln passt, das in einer bestimmten Situation angemessen ist.“ Nick Petrie¹⁰⁰

Neue Wege zu gehen und neue Denkweisen in einer bestehenden Organisation zu etablieren, gehört wohl zu den aufwendigsten Aufgaben des heutigen Managements.

Kaudela-Baum, Holzer und Kocher beschreiben in Ihrem InnoLead-Konzept ein 3-Säulen-Modell für eine innovationsfördernde Führung. Das klassische Innovationsmanagement mit dem Gedanken eines plan- und steuerbaren Innovationsmanagements, wird von drei unterschiedlichen Perspektiven abgelöst. Viele Unternehmen besitzen kaum die nötigen Ressourcen, um die Zukunft bestimmen und erkennen zu können, damit basierend auf diesen Informationen erfolgreiche Entscheidungen getroffen werden können. Der systemisch-theoretische Blick, und somit die erste Säule des Modells, beschreibt eine Organisation, die selbstreferenziell funktioniert. Also gemäß den Prinzipien der Selbstorganisation handelt – eigendynamisch, dezentral und autonom sich selbst erneuernd.¹⁰¹ Letztlich hat die Organisation das Ziel, Freiräume zu schaffen, die einerseits groß

¹⁰⁰ Laloux, 2014, S. 37.

¹⁰¹ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 52.

genug sind, um einen nachhaltigen Output zu generieren, aber nicht zu groß sind, um die Organisation selbst zu gefährden.¹⁰²

Die sozialkonstruktivistische bzw. relationale Perspektive und somit die zweite Säule, beschreibt ein Vorgehen, das sozial ausgehandelt wird. Vorhandenes Wissen und Erfahrungen werden weiter verwertet, es werden aber auch neue Wirklichkeiten durch fortlaufende und dynamische soziale Konstrukte geschaffen. Die Organisation benötigt dabei Freiräume, in denen in neue Bahnen gedacht und neue Wege beschritten werden können.¹⁰³ Die dritte Säule des Modells – die Paradoxien-Perspektive – eröffnet die Erkenntnis, dass viele Innovationsprozesse direkt in alltägliche Routinen eingebunden sind. Das Management steht daher vor der Aufgabe, eine erhöhte Sensibilität für Zufall und Steuerung, Öffnung und Schließung sowie Risiko und Gefahr zu entwickeln. Es darf bei einer möglichen Umstellung nicht vernachlässigt werden, dass organisationserhaltende Routinen beibehalten werden sollten bzw. eine Abkehr davon durchaus gefährlich für die Organisation werden kann.¹⁰⁴

4.2. Routinen und Abläufe hinterfragen

„Instinktiv wissen wir, dass das Management veraltet ist. Wir wissen, dass die Rituale und Routinen im Lichte des beginnenden 21. Jahrhunderts ziemlich deplatziert aussehen.“ Gary Hamel¹⁰⁵

Ein Unternehmen ist immer ein soziales Konstrukt aus Netzwerken, Normen, Regeln und nicht zu hinterfragenden Annahmen. Personen innerhalb dieser Strukturen werden eher zu bekannten Werkzeugen greifen, als dass sie sich auf unklare Experimente einlassen. Innovationsvorhaben, gerade im Bereich von

¹⁰² Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 53.

¹⁰³ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 53.

¹⁰⁴ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 53.

¹⁰⁵ Laloux, 2014, S. 4.

Abläufen und internen Strukturen, stoßen oftmals auf Widerstand. Die Organisation muss sich zu einem veränderungswilligen und lernenden Unternehmen entwickeln.

„Schwarmintelligenz und direkte Partizipationsformen erobern den Raum. Hierarchien verlieren ihre Attraktivität.“ Thomas Sattelberger¹⁰⁶

Neben den Wünschen von sozialer und finanzieller Sicherheit ist wohl die Teilhabe an Entscheidungen und Selbstverwirklichung einer der Treiber in der heutigen Arbeitswelt. Menschen vernetzen sich immer mehr in Netzwerken und üben so auch Druck auf Machtstrukturen aus. Konsumenten setzen Unternehmen mit eigenen Innovationen unter Druck. Partizipation kann als die neue Wertschöpfung gesehen werden. Dies kann durchaus in vielen Bereichen und Strukturen verfolgt werden. Wesentliche Elemente einer demokratischen Verfasstheit, wie Mitentscheidung in Führungsfragen, Teilhabe an Strategie und Souveränität, nehmen in der Arbeitswelt immer größere Bedeutungen ein.¹⁰⁷

„Wir müssen unsere Innovationsfähigkeit dringend stimulieren.“
Thomas Sattelberger¹⁰⁸

Es gibt viele Beispiele von Unternehmen die den Paradigmen-Wechsel bereits vollzogen haben, doch gibt es nach wie vor viele Unternehmen die durch starre Hierarchien nicht ihr ganzes Potential abrufen können.

¹⁰⁶ https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf.

¹⁰⁷ https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf.

¹⁰⁸ https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf.

4.3. Freiräume schaffen und organisieren

4.3.1. Begriff und Überblick

Der Freiraumbegriff wird besonders in Innovationsliteraturen oft gebraucht und gefordert. Es wird oft die Hypothese vertreten, dass mehr Freiraum zu mehr Innovationen führt. Der Freiraumbegriff wird oft als „Raum für Kreativität“, „Nährboden für Innovationen“, „Freiheit der Selbstbestimmung“, „die Freiheit, altruistische Ziele zu verfolgen“, „die Freiheit der Kommunikation“, „die Freiheit des Scheiterns“ etc. bezeichnet.¹⁰⁹ All diese Dinge sind grundsätzlich richtig, allerdings wollen auch Freiräume organisiert, abgegrenzt und strukturiert werden, um nachhaltig eine positive Wirkung auf die Innovationsleistung zu haben.

Als Beispiel für kreative Freiräume werden oft die 20 %-Regel von Google oder die 15 %-Regel von 3M – die zeitlich bereits vor jener von Google eingeführt wurde – genannt. Diese ermöglicht den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, einen entsprechenden Anteil ihrer Arbeitszeit frei einzuteilen. Mit der Festlegung solcher doch eher starren Regelungen eröffnen sich nicht nur Möglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern es können auch negative Effekte entstehen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen solcher Regelungen werden in einen sprichwörtlichen „Innovationszwang“ gebracht.¹¹⁰ Darüber hinaus wird oft vernachlässigt, wie die restlichen 80 % der Arbeitszeit geregelt und organisiert sind und es steht oft die Kritik im Raum, die 20 %-Regel wäre eigentlich eine 120 %-Regel.

Es stellt sich auch die grundlegende Frage, ob und wie weit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv an Innovationen arbeiten bzw. ob diese den entsprechenden Freiraum nutzen wollen bzw. sich durch solche Regeln eher gezwungen fühlen, diesen Raum zu verwenden. Tele Haase hat für die eigene Organisation daher keinen festgelegten „Freiraum“ definiert, legt aber trotzdem Wert auf eine

¹⁰⁹ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 117.

¹¹⁰ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 148.

Organisationskultur, die unter anderem von Freiräumen und der Möglichkeit sich kreativ einzubringen geprägt ist. Der Freiraum kann von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst gewählt werden, sofern diese eine Idee oder einen Verbesserungsvorschlag haben. Diese Idee muss kein innovativer Produktvorschlag sein, es kann sich dabei auch um die Verbesserung interner Prozesse oder Abläufe handeln. Der Freiraum muss aber nicht genutzt werden. Bei Tele Haase gibt es daher auch viele Personen, die diesen Raum nicht explizit nutzen.

Sollte ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sich mit einer eigenen Idee einbringen wollen, so muss er oder sie diese innerhalb ihres Personenkreises vorschlagen und ihr Thema auf die Agenda eines der nächsten Gremiumssitzungen setzen. Dafür muss eine ausreichende Präsentation vorbereitet und Feedback von Kollegen und Kolleginnen eingeholt werden. Dies ermöglicht auch eine Vorab-Diskussion und die Ermittlung der Akzeptanz innerhalb der Organisation. Des Weiteren wird so ein reflektierter Zugang zum Thema sichergestellt. Bei der Gremiumssitzung wird das Thema präsentiert und zur Abstimmung gebracht. Sollte diese Abstimmung positiv ausfallen, kann eine Arbeitsgruppe für die weitere Ausarbeitung des Themas gebildet werden. Interessierte Personen können sich freiwillig zu dieser Arbeitsgruppe melden, ein Zwang besteht jedoch nicht.

Die Arbeiten für die Arbeitsgruppen werden dann je nach verfügbarer freier Arbeitszeit durchgeführt. Sollte die Produktion voll ausgelastet sein, können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die notwendige Zeit entweder nur über 100 % der eigentlichen Arbeitsleistung erbringen oder sie warten auf Zeiten, in denen die Produktion nicht voll ausgelastet ist. Durch das interne Informationssystem lassen sich kommende Zeitperioden optimal einschätzen, der Projektverlauf kann daher entsprechend abgestimmt werden. Dabei hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass Projekte oft aus eigener Motivation über den 100 % bearbeitet werden.¹¹¹

Man sieht anhand des Beispiels von Tele Haase, dass es nicht zwingend notwendig ist, einen Rahmen für kreative Freiräume zu definieren. Es ist durchaus überlegenswert, diesen generell zu ermöglichen. Der Rahmen selbst wird oft durch

¹¹¹ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anhand Ihrer Möglichkeiten selbst definiert. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, dass sie das Vertrauen und die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, um Ideen oder Problemlösungen adäquat umzusetzen.

Es kann durchaus einige Zeit dauern, bis Personen aus der Organisation mit dieser Verantwortung und der Freiheit umzugehen lernen. Dabei kann es auch zu Frustrationen und Konflikten kommen. Auch dies stellt einen Entwicklungsweg dar.¹¹²

Gegen einen festen Freiraumrahmen spricht auch die Tatsache, dass nicht alle Menschen die gleichen Voraussetzungen und Kompetenzen mitbringen, um Empowerment erfolgreich umzusetzen. Neben dem Commitment der Führung und den nötigen Rahmenbedingungen müssen auch Kompetenz und intrinsische Motivation vorhanden sein. Fehlt Ersteres, kann es zu einer Verunsicherung des jeweiligen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin kommen. Es muss als auch eine Möglichkeit der fachlichen Weiterbildung vorhanden sein. Menschen, die eher nach Sicherheit und Anleitung streben, werden in einem festgeschriebenen Konstrukt von Freiräumen eher Unzufriedenheit entwickeln als innovative Ideen.¹¹³

¹¹² Laloux, 2014, S. 67.

¹¹³ Stahl, 2013, S. 61.

4.3.2. Unterschiedliche Freiräume

Der Freiraumbegriff räumt viele Arten und Möglichkeiten von Unabhängigkeiten ein. Neben den bereits beschriebenen kreativen Freiräumen – jene für die Entwicklung neuer Ideen und Verbesserungen – gibt es auch Freiräume, die in der alltäglichen Arbeitsleistung möglich sind. Hierbei sind besonders zeitliche, methodische und kooperative Möglichkeiten anzuführen.

Zeitlicher Freiraum

Besonders der zeitliche Freiraum beschränkt sich nicht nur auf den innovativen Bereich, sondern soll den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch die Möglichkeit geben, ihren alltäglichen Arbeitsablauf selbstorganisiert einzuteilen. Natürlich ist zu beachten, dass viele Kundenprojekte enormen Zeitdruck ausüben können. Im Endeffekt kommt es aber nicht primär darauf an, wann genau eine Arbeitskraft ihre Leistung erbringt, sondern welche Ziele in welcher Zeit erreicht werden sollen.¹¹⁴ Dabei spielt die umfassende Information der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine essenzielle Rolle. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können deren Arbeitsleben erst dann zielorientiert organisieren, wenn sie die nötigen Informationen haben. Dies wurde bei Tele Haase auch schon zu Beginn ihrer Organisationsentwicklung erkannt und dementsprechend ein internes allumfassendes Informationssystem entwickelt, welches mittlerweile nicht nur über das Intranet und zentralen Informationsstellen, sondern auch über Smartphones und vergleichbare Geräte abrufbar ist. Die Informationen sind somit ohne Zeitverlust für jeden Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin zugänglich.¹¹⁵

¹¹⁴ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 144.

¹¹⁵ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

Methodischer Freiraum

Neben der zeitlichen Komponente spielt auch der methodische Freiraum eine tragende Rolle. Die Führung traut dabei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die richtige Wahl der Methoden für eine konkrete Problemlösung zu. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entscheiden sich somit selbst für einen Lösungsweg bzw. eine bestimmte Methodik. Oft ist es aber auch der Tatsache geschuldet, dass Führungskräften das nötige Wissen und die Kompetenzen fehlen, um die entsprechenden Werkzeuge vorzugeben.¹¹⁶

Kooperativer Freiraum

Freiraum wird auch dann als solcher erlebt, wenn die Möglichkeiten für interne und externe Kooperationen geschaffen werden. Diese Kooperationen orientieren sich oftmals an vertrauensvollen Beziehungen. In technologieorientierten Entwicklungsbetrieben werden Kooperationen unter anderem mit Forschungseinrichtungen von Universitäten oder Fachhochschulen geschlossen. Die Förderung von internen Kooperationen kann durch Meetings und Weiterbildungen bewerkstelligt werden. Auch kann es Vorteile bringen, Entwickler aus verschiedenen Teams rotieren zu lassen, damit diese immer wieder innerhalb anderer Teams arbeiten können.¹¹⁷

¹¹⁶ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 146.

¹¹⁷ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 147.

4.3.3. Autonomie und Grenzen

Das erhöhte Maß an Verantwortung muss seitens der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerin erlernt werden. Die Basis für eine nachhaltige Organisation von Freiräumen stellt die individuelle Selbstorganisation dar. Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen müssen die Kompetenzen entwickeln, sich selbst sowie andere Teammitglieder zu motivieren. Die Selbstorganisationsfähigkeiten können als zentraler Schlüssel gesehen werden, damit Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen lernen mit dem erhöhten Grad an Autonomie und Verantwortung umzugehen.¹¹⁸

Neben den Fähigkeiten und Kompetenzen zur Selbstorganisation und –motivation darf auch die Unterstützung der obersten Leitung nicht fehlen. In evolutionären Unternehmen wird die Unternehmenskultur oft mit einigen wenigen Leitsätzen beschrieben. Diese müssen von der obersten Leitung kommen und auch vorgelebt werden. Eine reine Formulierung in Leitsätzen führt bei den Geführten oftmals zu einer Abkehr von diesen Werten.

- Es wird dabei ausgegangen, dass Menschen verlässlich, selbstmotiviert, vertrauenswürdig und intelligent sind.
- Ohne Glück keine Leistung. Es wird angenommen, dass Glück durch Motivation kommt. Um motiviert zu sein, müssen sich die Geführten verantwortlich fühlen, wissen, für wen und warum sie arbeiten und selbstständig entscheiden können, wie sie ihre Arbeitsleistung erbringen.
- Die wirkliche Arbeit geschieht in der Produktion bzw. in der Entwicklung. Unterstützungsprozesse sollten als solche gesehen werden und dürfen nicht als Ablenkung fungieren.¹¹⁹

¹¹⁸ Furtner, Baldegger, 2016, S. 253.

¹¹⁹ Laloux, 2014, S. 109 ff.

Die Leitsätze stellen natürlich nur ein Beispiel dar und können für jede Organisation frei gewählt werden. Die entscheidende Richtung – Vertrauen und Selbstorganisation – sollte aber eingeschlagen werden.

Diese grundlegenden Werte müssen in eine innovationsfördernde Führung einfließen. Diese Führungselemente können wie folgt beschrieben werden:

- Wert auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung legen
- Sinnzusammenhänge erläutern und Rahmenbedingungen für Eigendynamiken schaffen
- Ehrliche Anerkennung und Feedback geben
- Ergebnisorientiert führen, statt überwiegend Kontrolle ausüben
- Werte vorleben
- Authentisches Führungsverhalten
- Stärken und Schwächen der Mitarbeiter identifizieren
- Selbstverständnis der Führung als Coach und Mentor
- An Mitarbeiter glauben und sie motivieren¹²⁰

4.3.4. Selbstorganisation von Freiräumen

Unter selbstorganisierten Freiräumen sind klassische U-Boot-Projekte zu sehen, die von den jeweiligen Innovatoren organisiert werden und sich eigene Freiräume für die Umsetzung dieser Projekte schaffen, auch oft neben dem Wissen der Führungskräfte oder gegen geltende Regeln. Diese Akteure identifizieren sich in aller Regel mit dem Unternehmen und handeln auch in dessen Sinne. Oft werden Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit vermischt und manche Projekte werden in der Freizeit weitergeführt. Diese Personen experimentieren gerne und versuchen neue Wege zu gehen.¹²¹ Die Projekte selbst kommen erst dann zum Vorschein, wenn der Entwicklungsgrad schon so weit fortgeschritten ist, dass die Akteure

¹²⁰ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 250.

¹²¹ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 136.

selbst schon vom Erfolg überzeugt sind.¹²² In Zeiten von offenen und transparenten Organisationsformen stellt sich natürlich die Frage, inwiefern U-Boot-Projekte notwendig sind bzw. ob diese nicht früher als offizielle Projekte freigegeben werden können. Wie am Beispiel von Tele Haase und Unify zu sehen ist, gibt es durchaus Strukturen und Unternehmenskulturen, die zu einer Förderung der Innovationsfähigkeit anregen.

4.3.5. Fremdorganisation von Freiräumen

Als Beispiel für fremdorganisierte Freiräume sollen die Praktiken von Tele Haase und Unify erläutert werden. Diese werden zwar von der Führung vorgegeben, können aber weitgehend autonom gehandhabt werden.

Freiraum bei Tele Haase:

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin kann sich selbst einbringen. Ideen müssen aber aufbereitet und in den Gremien präsentiert werden. Im Vorfeld sollen die Kollegen und Kolleginnen ihre Ideen in deren Abteilungen vortragen und Feedback sammeln. Bereits zu Beginn des Prozesses wird Wert auf einen reflektierten Zugang zu Innovation gelegt. Nach der Präsentation im Gremium erfolgt eine Abstimmung, ob die Idee weiterverfolgt wird. Bei einer positiven Abstimmung werden Arbeitsgruppen gebildet. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin kann sich zu dieser freiwillig melden und erledigt die anfallende Arbeit neben den sonstigen Tätigkeiten des Tagesgeschäfts. Diese Beiträge werden also nur möglich, sofern neben den Hauptaufgaben genügend Ressourcen zur Verfügung stehen.

¹²² Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 137.

Eine Organisation des Freiraums ist auch mit dem Informationssystem möglich. Bei längerer Auslastung einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann das Projekt verlängert werden. Während der Projektphase werden Reporting-Pläne an das Gremium, Meilensteine und ein Fertigstellungstermin festgelegt.¹²³

Freiraum bei Unify:

Die Förderung innovativer Projekte wird von der Leitung unterstützt. Projekte können durch Eigeninitiative angeregt werden, Mitstreiter und Mitstreiterinnen können direkt gewonnen werden. Die Projekte müssen zwar neben den normalen Tätigkeiten durchgeführt werden, zählen jedoch genauso zur Arbeitszeit. Probleme können allerdings durchaus bei der Finanzierung der Initiative entstehen. Sollte dies der Fall sein, kann der Initiator im nächsten Budgetplan nochmals den Vorschlag vorbringen.¹²⁴

4.4. Steuerung des Unternehmens bei innovativen Projekten

4.4.1. Visionen und Ziele

Die klassische Vision eines Unternehmens wird bereits früh im BWL-Studium vermittelt. Jedes Unternehmen sollte jedoch eine eigene Vision entwickeln. Es stellt sich natürlich die Frage, ob in dem sich rasch wandelnden Umfeld starre Visionen noch umsetzbar sind bzw. ob diese nicht zu unflexible Rahmenbedingungen festlegen.¹²⁵

Tele Haase verfolgt eine sehr offen formulierte Vision und legt bei der Unternehmensstrategie kein definiertes Endziel vor, sondern passt sich laufend an Veränderungen an. Die Organisation soll als lebendiger Organismus gesehen werden. Das Unternehmen ist von sich aus offen und transparent und dies nicht nur

¹²³ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

¹²⁴ Ranftl, Tobias: Persönliches Gespräch am 21.08.2017.

¹²⁵ Stahl, 2013, S. 229.

für interne Zwecke, sondern auch gegenüber externen Partnern. Offenheit und Pioniergeist sollen zentrale Schwerpunkte sein, damit man sich laufend auf der Suche nach neuen Ideen befindet. Dabei ist es aber wichtig, auf die eigenen Ressourcen zu achten und die Kerngebiete der Organisation nicht zu vernachlässigen. Die Essenz aus dieser Vision wurde in eine Art Leitformel gegossen:

$$\text{Innovation} + \text{Nachhaltigkeit} = \text{Profitabilität}^{126}$$

Soll eine Vision für nachhaltige Organisationen definiert werden, hat sich gezeigt, dass auf folgende Bedingungen Wert gelegt werden sollte:

- Ein relativ großer Personenkreis sollte bei der Definition mitwirken,
- diese Personen sollten aus unterschiedlichen professionellen Bereichen stammen und
- die Komponenten der Vision sollten einen sehr flexiblen Charakter haben.¹²⁷

4.4.2. Innovationsinitiativen

In der klassischen Innovationsliteratur gibt es viele Möglichkeiten, Innovationsinitiativen gezielt einzusetzen, um kurzfristig an neue Ideen und Innovationen zu gelangen. Exemplarisch sollen hier der sogenannten Innovation-Day, das Innovations-Board und Innovations-Workshops genannt werden. All diese Initiativen haben, kurz gesagt, das Ziel neue Ideen und Innovationen zu generieren. Bei all den durchgeführten Interviews im Zuge dieser Arbeit hat sich aber folgende Problematik mit klassischen Innovationsinitiativen herauskristallisiert:

1. Innovative Ideen entstehen aus einer internen Motivation und in alltäglichen Situationen. Diese gezielt abzurufen ist nur in seltenen Fällen möglich.
2. Sofern nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen – zeitlich, finanziell etc. – können die generierten Ideen nicht zielgerichtet und innerhalb

¹²⁶ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

¹²⁷ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 170.

eines entsprechenden Zeitrahmens umgesetzt werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empfinden so letztendlich eine Art Frustration. Wenn Initiativen gestartet werden, müssen auch entsprechende Strategien entwickelt werden, wie diese Ideen weiterverfolgt und im besten Fall auch umgesetzt werden können.

Tele Haase, wie auch Unify zu einem gewissen Grad, haben genau diese Strategien entwickelt. Allerdings entstehen die Ideen nicht innerhalb festgelegter Abläufe, wie die angesprochenen Initiativen, sondern direkt im Tagesgeschäft und aus einem eigenen Antrieb heraus. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen genau, welche Projekte realistisch umgesetzt werden können und werden dementsprechend von der Führung gefördert sich innovativ einzubringen. Die Führung hat somit die Aufgabe, eine eigene, dem Unternehmen entsprechende, Innovationsidentität zu entwickeln, zu fördern und laufend zu erneuern.

Im Unternehmen 6 werden solche Innovation-Days periodisch durchgeführt. Primäres Ziel ist es interne Ideen und Innovationen anzustoßen. Sofern solche Ideen generiert werden und es zur Entscheidung kommt diese umzusetzen, werden diese in eigenen Projekten, mit einem Budget und zeitlichen Ressourcen ausgestattet, durchgeführt. Allerdings kommt es bei der Bildung der Projektteams oft zu Konstellationen, die nicht dem eigentlichen Know-How der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entspricht. Es fehlt in diesem Fall dann oft an Feedback, dass die gewählten Rollen nicht zu den entsprechenden Kompetenzen der Personen passen. Oft leidet dadurch der Output der Projekte.¹²⁸

¹²⁸ Interviewpartner 6: Persönliches Gespräch am 25.08.2017.

4.4.3. Organisationsparadigma

In vielen klassischen Unternehmen, und auch in den Organisationen einiger hier angeführter Interviewpartner und -partnerinnen, wird versucht, Unternehmensführung durch Kontrolle und Vorhersagen zu betreiben. Innerhalb dieses Managementparadigmas innovative und selbstgeführte Freiräume zu schaffen, ist schon allein aufgrund der Kontrollen und dem damit einhergehenden fehlenden Vertrauen kaum vorstellbar.

Das Prinzip der Holakratie beschreibt die Führung eines Unternehmens wie folgt:

„Durch Holacracy versuchen wir, in das Paradigma der Organisation einen Wandel zu pflanzen, der zu einer Führungsmethode führt, die wir als dynamische Steuerung (Dynamic Steering) bezeichnen, die nicht auf Vorhersagen und Kontrollieren, sondern auf Spüren und Antworten basiert.“¹²⁹

Um diese Umwelt spüren und dementsprechend ein- und umlenken zu können, benötigen die beteiligten Protagonisten und Protagonistinnen die entsprechende Informationsbasis. Dies wurde bei Tele Haase schon früh in ihrer Unternehmensentwicklung erkannt und ein entsprechendes internes Informationssystem angelegt. Dabei hat jede Person im Unternehmen Zugriff auf sämtliche Informationen. Für eine selbstgesteuerte und vor allem realistische Umsetzung von innovativen Projekten ist es von wesentlicher Bedeutung, die grundlegenden und einsetzbaren finanziellen Mittel zu kennen. Bei Tele Haase hat jedes Team bzw. jeder Prozess sein eigenes Budget und kann darüber auch frei verfügen.¹³⁰

In vielen anderen selbstgeführten Teams werden generell keine klassischen Budgets aufgestellt bzw. nur dann, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen. In manchen Fällen werden rudimentäre Einnahmen und

¹²⁹ Laloux, 2014, S. 211.

¹³⁰ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

Ausgabenrechnungen durchgeführt, um einen grundlegenden Blick auf die finanziellen Mittel zu haben. Sofern ein Budget aufgestellt wird, wird dies in vielen Fällen von den jeweiligen Teams definiert und nicht von der Führung verändert. Die Budgets werden für die Umsetzung von Projekten bzw. zur Generierung von Mehrwert verwendet und fließen nicht in die Kontrolle der Teams und deren Leistungen.¹³¹

4.5. Innovationsfördernde Strukturen

4.5.1. Flache Hierarchien

„Die Frage ist nicht, wie man bessere Regeln formuliert, sondern wie man Teams unterstützen kann, damit sie die beste Lösung finden. Wie kann man die Möglichkeiten der Teammitglieder stärken, sodass sie möglichst wenig richtungsgebundene Anweisungen von oben brauchen?“ Jos de Blok¹³²

Starke Hierarchien führen oft zu klaren Vorgaben und Kontrollen der Leistungsergebnisse. Durch Hierarchien können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Entscheidungen erreicht werden und sie verfügen dadurch über das Wissen, an wen sie sich im Konfliktfall wenden können.¹³³ Flache Hierarchien sollen unter anderem dabei helfen, den notwendigen Grad an Flexibilisierung und Systemoffenheit zu gewährleisten. Ein Team ohne formelle Führungskraft benötigt die Kompetenzen, sich selbst zu führen. Dabei ist es notwendig, bei einem Umstellungsprozess auch die nötigen Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Selbstführung stellt einen Prozess dar und muss erlernt werden. Abschnitt 2 dieser Arbeit beschäftigt sich daher näher mit den Prinzipien der Selbstführung.

¹³¹ Laloux, 2014, S. 215.

¹³² Laloux, 2014, S. 66.

¹³³ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 200.

In selbstgeführten Teams können durchaus informelle Hierarchien entstehen, die auf Akzeptanz und Wertschätzung basieren. Zur Unterstützung solcher Teams können auch Berater und Beraterinnen zur Seite gestellt werden, die mit Wissen und Know-How die Teams unterstützen, selbst aber keine Weisungsgewalt haben. Diese Berater und Beraterinnen können auch bei Problemen innerhalb des Teams herangezogen werden. Selbstgeführte Teams sind, wie auch andere Teams, nicht von Konflikten gefeit. Wichtig ist dabei nur, wie mit diesen Spannungsfeldern umgegangen wird. Die Berater und Beraterinnen können in diesen Fällen eine Mentorenrolle einnehmen.¹³⁴ Verständnis für Konfliktlösungen sollte daher ebenfalls erlernt und trainiert werden.

Durch die Verflachung von Strukturen und dem intensiven partnerschaftlichen Bearbeiten von Projekten, werden die Wissensgenerierung und der Wissensaustausch gefördert.¹³⁵ Die Teams müssen sich bereits von Beginn an intensiv mit möglichen Problemen auseinandersetzen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Es fehlen bekanntlich die vorgeschobenen Instanzen für Weisungen und Entscheidungen, die an herkömmliche Teams weitergeleitet werden. Bei straffen Hierarchien fehlt oftmals genau diese Auseinandersetzung der Teams mit dem Kernproblem. In vielen Unternehmenskulturen warten die geführten Personen auf die Anweisungen und führen diese dann nach deren Verständnis aus, wobei es oftmals zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt.

¹³⁴ Laloux, 2014, S. 68.

¹³⁵ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 202.

Dies beschreibt auch ein Zitat von Karl Popper:

„Eines der auffallendsten Phänomene im sozialen Leben besteht darin, dass niemals genau jenes Ereignis eintritt, das von den Beteiligten beabsichtigt war.“¹³⁶

Besonders bei einer Umstellung von bestehenden Strukturen muss daher von Beginn an darauf geachtet werden, dass alle involvierten Personen den Umgang mit der Selbstführung erlernen und sich die nötigen Kompetenzen und Werkzeuge aneignen.

Tele Haase hat nicht ganz auf Hierarchien verzichtet. Es gibt für jeden Prozess einen Prozessverantwortlichen bzw. eine Prozessverantwortliche und einen Personalverantwortlichen bzw. eine Personalverantwortliche. Eine Person kann aber nicht beide Positionen für denselben Prozess innehaben. Diese Positionen werden in einer Wahl ermittelt und gelten für die Dauer eines Jahres. Danach erfolgt eine erneute Wahl, bei der sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin aufstellen lassen kann.¹³⁷ Auch hier kann man von natürlichen Hierarchien sprechen, da sich die Zuteilung der Verantwortlichkeiten auf Akzeptanz und Wissen stützt.

4.5.2. Demokratische Entscheidungsprozesse

Die rasche Entscheidungsfindung ist wohl eines der Paradeargumente für die Argumentation starker Hierarchien. Es mag durchaus richtig sein, dass Entscheidungen rascher getroffen werden, der Prozess bis zur gewollten Umsetzung ist allerdings oftmals länger als bei selbstgeführten Teams oder demokratischen Entscheidungsprozessen. Selbstgeführte Teams befassen sich oftmals geschlossen mit einer Problemlösung, und auch wenn der Prozess bis zur Entscheidungsfindung länger dauern kann, gibt es in vielen Fällen danach Konsens und die Entscheidung wird von allen Teammitgliedern mitgetragen. Es gibt auch hier keinen einheitlichen Prozess zur Entscheidungsfindung und so entwickelt jede

¹³⁶ Stahl, 2013, S. 150.

¹³⁷ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

Organisation oftmals ihre eigene, auf die Unternehmenskultur angepasste, Methode.

Tele Haase hat die Entscheidungsfindung bei größeren Entscheidungen ins Gremium verlagert. Kleinere prozesseigene Entscheidungen erfolgen direkt in Jours-Fixes von den Prozessbeteiligten selbst.

Innerhalb der Gremien gilt ein demokratisches Mehrheitsprinzip. Problemstellungen werden im Vorfeld besprochen und der Sinn und Zweck einer Maßnahme oder Umsetzung wird ebenfalls im Vorfeld abgeklärt. Der Entscheidungsprozess selbst benötigt somit mehr Zeit als eine klassische „Top-Down“-Entscheidung. Durch diese vorangestellte Informationsphase sind sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Motivation und des Sinns einer Entscheidung im Klaren und tragen diese somit leichter mit. Selbst dann, wenn sie grundsätzlich gegen eine Umsetzung gestimmt haben. Bei herkömmlichen Entscheidungsfindungen gibt es viel Raum für Interpretationen. Somit ist der Weg von der Entscheidung bis zur Umsetzung bei der Gremiums-Entscheidung deutlich kürzer und führt eher zu dem gewollten Ergebnis als bei herkömmlichen Entscheidungen.¹³⁸

Laloux beschreibt den Entscheidungsprozess des niederländischen Unternehmens Buurtzorg wie folgt:

Als Erstes wählt die Gruppe einen Moderator oder eine Moderatorin für die Besprechung. Die zu besprechenden Punkte werden direkt im Meeting zusammengestellt und basieren somit auf dem, was die Teammitglieder zu diesem Zeitpunkt beschäftigt. Der Moderator oder die Moderatorin hat nicht die Aufgabe, seine oder ihre Meinung zu sagen, Empfehlungen zu geben oder Entscheidungen zu treffen, sondern lediglich Fragen zu stellen: „Was schlägst du vor?“ „Aus welchem Grund machst du diesen Vorschlag?“ Alle Vorschläge werden auf ein Flipchart geschrieben. In einer zweiten Runde werden die Vorschläge noch einmal durchgesehen, erklärt und ergänzt. In einer dritten Runde werden die Vorschläge in die Gruppe gebracht, um darüber zu entscheiden. Die Grundlage für die

¹³⁸ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

Entscheidungsfindung ist nicht Konsens. Damit eine Entscheidung angenommen wird, reicht es aus, dass niemand einen prinzipiellen Einwand hat.¹³⁹

Es wird bei fast jeder wichtigen Entscheidung keinen einheitlichen Konsens geben. Beim Versuch diesen zu erreichen, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erheblichen Verzögerungen kommen. Wichtig ist es daher eine Lösung bei der es keine relevanten und fachlichen Einwände gibt. Bei den beschriebenen Prozessen wird darauf viel Wert gelegt, im Vorfeld genügend Informationen zu erheben, um etwaige Fragen vor der Entscheidungsfindung zu klären.

Diese demokratischen Entscheidungsprozesse haben drei grundlegende Vorteile:

- Jede Stimme wird gehört
- Die kollektive Intelligenz bestimmt den Lösungsweg, nicht die Stimme eines einzelnen
- Es bestehen kaum Möglichkeiten, andere Teammitglieder zu übergehen oder zu übervorteilen¹⁴⁰

In allen befragten Unternehmen konnte eine Tendenz zu kollektiven und demokratischen Entscheidungsprozessen festgestellt werden. Besonders Tele Haase, Unify und das Team von Unternehmen 4 haben diesbezüglich starke Abläufe entwickelt.

¹³⁹ Laloux, 2014, S. 66.

¹⁴⁰ Laloux, 2014, S. 66.

4.5.3. Innovationsprozesse

Der Begriff „Innovationsprozess“ erweckt in den hier beschriebenen Organisationen wohl eher den falschen Eindruck. Innovationen passieren in selbstorganisierten Unternehmen oft laufend und sind häufig abhängig von sozialen Vernetzungen, deren Ausgang oft nicht vorhersehbar ist. Es gibt daher kaum eine Möglichkeit, diese Aufgabe in einen Prozess zu gießen, dessen definierter Anfang und Ende klar ersichtlich ist. Es kann bei einer Charakterisierung des Innovationsprozesses eher von einer Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung gesprochen werden. Die vollbrachten Innovationsleistungen sind oftmals nicht mehr auf eine einzelne Person zuzurechnen, sondern vielmehr auf eine kollektive Leistung.¹⁴¹

Im Unternehmen 3 werden kleinere Verbesserungen von internen Abläufen und bestehenden Routinen laufend durchgeführt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können diese Abläufe überprüfen und verbessern. Größere Umstellungen werden auch im Team abgesprochen und entschieden. Diese Initiativen erfolgen aus einer Selbstorganisation heraus und werden vom Abteilungsleiter unterstützt.¹⁴²

Unternehmen 6 hat für die Umsetzung interner Projekte einen eigenen Prozess entwickelt. Gestartet werden solche Projekte oft bei Innovations-Days. Dabei können sich Mitarbeiter und Mitarbeiter freiwillig für die Aufgaben melden. Das Projekt wird dann anschließend mit einem Budget und Projektplan versehen. Oftmals gibt es aber Probleme aufgrund einer nicht optimalen Gruppenezusammenstellung.¹⁴³

¹⁴¹ Kaudela-Baum, Holzer, Kocher, 2014, S. 208.

¹⁴² Interviewpartner 3: Persönliches Gespräch am 23.08.2017.

¹⁴³ Interviewpartner 6: Persönliches Gespräch am 25.08.2017.

Wie im Beispiel von Tele Haase zu sehen ist, wurde auch dort ein klarer Ablauf von Innovationsmöglichkeiten geschaffen. Die Geführten können in sämtlichen Themenbereichen Innovationsvorschläge einbringen. Diese müssen im Vorfeld kurz ausgearbeitet und anschließend vor einem entsprechenden Gremium präsentiert werden. Im Vorfeld muss die einbringende Person die Idee auch mit anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besprechen und Feedback einholen. Das Gremium entscheidet dann, ob die Idee weiterverfolgt werden soll oder ob es momentan keine Möglichkeit gibt diese Idee umzusetzen.

Sollte es sich um ein größeres Projekt handeln, kann eine Arbeitsgruppe gebildet werden, zu der sich alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen freiwillig melden. Diese Arbeitsgruppen erarbeiten projektmäßig Lösungen bzw. Umsetzungspläne für die entsprechenden Probleme bzw. Innovationsvorschläge. Bei diesem Konzept eines dynamischen Entscheidungsprozesses gibt es bereits zu Beginn einen empathischen Zugang.¹⁴⁴

Bei Unternehmen 4 gibt es grundsätzlich keinen eigenständigen Prozessablauf für Innovationsprojekte. Wenn Ideen vorhanden sind können diese bei geringer Auslastung eigenständig durchgeführt werden. Eine Aufzeichnung ist ebenfalls nicht zu führen. Der Output wird dann präsentiert und gegebenenfalls in einem Projekt weiterentwickelt.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Stelzmann, Markus: Persönliches Gespräch am 01.08.2017.

¹⁴⁵ Interviewpartner 4: Persönliches Gespräch am 24.08.2017.

4.6. Fazit

Die nachhaltige Innovationsfähigkeit wird besonders von der jeweiligen Unternehmenskultur geprägt. Gerade Unternehmen mit starken wechselseitigem Vertrauen und Hang zur Selbstorganisation stechen bei den Interviews mit nachhaltigen Innovationen hervor. In Bereichen in denen weniger auf die Selbstorganisation gesetzt wird bzw. die Kompetenzen in diesen Bereichen fehlen, zeigt sich, dass Eigeninitiative selten gelebt wird. Der Standort Graz des Unternehmens 6 ist eines dieser Beispiele, das Unternehmen sticht generell durch eine offene Organisationskultur hervor, die fehlenden Kompetenzen zur Selbstorganisation verhindern unter anderem einen erhöhten Output von Innovationen am Standort Graz.¹⁴⁶

Die geführten Interviews haben in Bezug auf nachhaltiger Innovationsförderung, besonders eine Verbindung zwischen wechselseitigem Vertrauen und der damit verbundenen Unternehmenskultur sowie der Fähigkeit zur Selbstorganisation gezeigt. Dabei ist es nicht notwendig fixe Freiräume einzuteilen, sondern nur grundlegende Rahmenbedingungen vorzugeben. Dies gilt auch in Bezug auf Innovationsprozesse, klassische Prozesse stellen einen teilweise zu engen Raum dar. Es kann aber durchaus helfen grundlegende Abläufe von Innovationsprojekten zu definieren.

¹⁴⁶ Interviewpartner 6: Persönliches Gespräch am 25.08.2017.

5. Rahmenbedingungen und Organisation

5.1. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf selbstgeführte Teams

5.1.1. Arbeitszeit

Eines der grundlegenden Bedürfnisse selbstgeführter Teams ist eine umfangreiche Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit schafft für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eine grundlegende und vertrauensvolle Basis, um ihrer Arbeit nachzugehen, wengleich der Gesetzgeber die Regelungen bezüglich Arbeitszeit als Schutz des Arbeitnehmers vor übermäßiger Inanspruchnahme sieht.¹⁴⁷ Diese rechtlichen Schutzstandards müssen auch weiterhin eingehalten werden. Eine Flexibilisierung darf nicht zu einer Art „Ausbeutung“ der Arbeitskräfte führen. Dies wäre ein Widerspruch zum Innovationsgedanken, der hinter diesen Anpassungen steht.

Eine reine Abkehr von festgelegten Arbeitszeiten und deren Aufzeichnung wird schon allein aus rechtlicher Sicht nicht möglich sein. Die Wahlmöglichkeit bzw. die Flexibilisierung bezüglich Dauer, Lage und Verteilung lassen sich aber durchaus steuern. Dies soll einerseits dem Arbeitgeber und der Arbeitgeberin ermöglichen, den Betrieb in Bezug auf Umweltfaktoren und Auftragslage besser zu steuern und andererseits dem Arbeitnehmer und der Arbeitnehmerin ermöglichen, private Aspekte und Bedürfnisse mit dem Berufsleben besser zu verbinden und abzugleichen. Diese Arbeit soll einen Überblick über relevante Gesetze und Normen geben, damit jedem Arbeitnehmer und jeder Arbeitnehmerin, aber auch dem Arbeitgeber und der Arbeitgeberin bewusst ist, welche Bestimmungen bezüglich Arbeitszeit relevant sind. Durch die Schaffung eines klaren und nachvollziehbaren Rahmens und einer freien „Bewegung“ innerhalb dessen soll die optimale Flexibilisierung der Arbeitszeit ermöglicht werden.

¹⁴⁷ Löschnigg, 2015, S. 404.

Eine bereits sehr weitreichende Flexibilisierungsmaßnahme der Arbeitszeit, durch die Möglichkeit der Verteilung und unter Berücksichtigung von Arbeitsformen wie Gleitzeit, besteht aus rechtlicher Sicht bereits seit Längerem. Ein Fortschreiten dieses Trends durch den Einsatz von IKT und deren Möglichkeiten nimmt aber derzeit und in Zukunft weiter.¹⁴⁸ Ein vernetztes Betrachten aus arbeitsrechtlicher Sicht ist daher unumgänglich und stellt auch die Herausforderungen zukünftiger arbeitsrechtlicher Novellen dar.

Die folgende Beschreibung der Flexibilisierung der Arbeitszeit wird grundlegend durch Umverteilung der Normalarbeitszeit, Überstundengestaltung und Arbeitsformen erreicht.

5.1.1.1. Ausmaß und Lage der Arbeitszeit

Die grundlegenden gesetzlichen Bestimmungen in Bezug auf die Arbeitszeit finden sich im Arbeitszeitgesetz und Arbeitsruhegesetz wieder. Neben diesen gesetzlichen Bestimmungen dient der Kollektivvertrag als weiteres gestalterisches Normenkonstrukt. Sofern im Unternehmen ein Betriebsrat eingerichtet wurde, ist auch die Betriebsvereinbarung ein Regelwerk für die Gestaltung der Arbeitsformen. Die individuellen Regelungen werden, im Einklang mit allen gesetzlichen Bestimmungen, für jeden Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin im Arbeitsvertrag erfasst. Sollten es branchen- oder unternehmensspezifische Erfordernisse geben, kann per Zulassungsnormen eine Abweichung gesetzlicher Bestimmungen ermöglicht werden.¹⁴⁹ Für die vorliegende Arbeit sind diese aber nicht von Belang.

Grundsätzlich darf die tägliche Normalarbeitszeit acht Stunden und die wöchentliche Normalarbeitszeit 40 Stunden nicht überschreiten. Bei der Tagesarbeitszeit gilt der Durchrechnungszeitraum von 24 Stunden. Bei der Wochenarbeitszeit umfasst der Durchrechnungszeitraum Montag bis inklusive Sonntag. Bei der Beachtung der zulässigen Arbeitszeit sind zwei Kernbegriffe von wesentlicher Bedeutung.

¹⁴⁸ Risak, 2017, S. 20.

¹⁴⁹ Löschnigg, 2015, S. 405.

Einerseits die „Grenze der Normalarbeitszeit“, welche einerseits acht Stunden für die tägliche Normalarbeitszeit und 40 Stunden für die wöchentliche Normalarbeitszeit beträgt, andererseits die Höchstgrenzen der Arbeitszeit, die grundsätzlich zehn Stunden Tagesarbeitszeit und 50 Stunden Wochenarbeitszeit vorsieht.¹⁵⁰

Die Wochenarbeitszeit ist im IT-Kollektivvertrag grundsätzlich mit 38,5 Stunden und die tägliche Arbeitszeit mit neun Stunden begrenzt, in bestimmten Fällen kann diese aber auf 10 Stunden erhöht werden. Auch die Wochenarbeitszeit kann unter bestimmten Voraussetzungen unterschiedlich verteilt werden.

Die Lage der Arbeitszeit und deren Pausen sind vertraglich festzulegen. Die Lage der Arbeitszeit beschreibt neben Anfang und Ende der täglichen Arbeitszeit auch die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit. Die Bestimmungen des IT-Kollektivvertrags sind dabei zu beachten.

5.1.1.2. Möglichkeiten der Umverteilung der Normalarbeitszeit

Eine Abweichung von dem in Punkt 5.1.1.1 erläuterten Regelfall ist in unterschiedlichen Szenarien möglich.

- Andere Verteilung der Normalarbeitszeit (§ 4 AZG)
- Verlängerung der Normalarbeitszeit bei:
 - Schichtarbeit (§ 4a AZG)
Schichtarbeit liegt dann vor, wenn an einem Arbeitsplatz innerhalb eines Tages verschiedene Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen in zeitlicher Aufeinanderfolge ihre Arbeit verrichten.¹⁵¹ Die nähere Betrachtung der Schichtarbeit ist nicht Teil dieser Arbeit.
 - Gleitender Arbeitszeit (§ 4b AZG)
 - Dekadenarbeit (§ 4c AZG)
 - Arbeitsbereitschaft (§§ 5 u 5a AZG)

¹⁵⁰ Löschnigg, 2015, S. 406.

¹⁵¹ Löschnigg, 2015, S. 411.

Arbeitsbereitschaft liegt vor, wenn der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin außerhalb der Normalarbeitszeit auf Abruf zur umgehend Arbeitsaufnahme bereitsteht. Die genauere Erläuterung der Arbeitsbereitschaft ist nicht Teil dieser Arbeit.

- Sonderbestimmungen für bestimmte Betriebsarten und Arbeitnehmergruppen
- Anordnung von Überstunden
- Verkürzung und Verlängerung der Arbeitszeit durch Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarung oder Einzelvereinbarung¹⁵²

Der IT-Kollektivvertrag sieht bei der täglichen Arbeitszeit eine maximale Ausdehnung von 10 Stunden vor. Dabei müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Wenn die gesamte Wochenarbeitszeit auf vier Tage verteilt wird
- Bei Anwendung gleitender Arbeitszeit
- Bei Anwendung des Gleitzeitkontomodells
- Bei Projekten, in welchen im organisatorischen Ausnahmefall ein zeitgerechter Abschluss des Projekts seitens der involvierten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gewährleistet werden soll

Bezüglich der Wochenarbeitszeit sieht der IT-Kollektivvertrag zwei mögliche Ausdehnungen vor. Maßgeblich ist dabei der zu betrachtende Durchrechnungszeitraum. Die wöchentliche Normalarbeitszeit darf auf maximal 48 Stunden (§ 4 Abs 6 Ziffer 2) ausgedehnt werden, sofern die durchschnittliche Wochenarbeitszeit 38,5 Stunden innerhalb von 12 Monaten nicht übersteigt. Bei einem Durchrechnungszeitraum von acht Wochen darf die wöchentliche Normalarbeitszeit auf 50 Stunden (§ 4 Abs 6 Ziffer 1) erhöht werden. Bei einem möglichen Schichtbetrieb laut § 4a AZG kann die Arbeitswoche auf 56 Stunden und

¹⁵² Löschnigg, 2015, S. 407.

der Arbeitstag auf 12 Stunden angehoben werden, der Schichtbetrieb wird in dieser Arbeit aber nicht genauer beschrieben.

Bei der Ausdehnung bzw. Umverteilung der Arbeitszeit ist daher penibel auf die durchschnittliche Wochenarbeitszeit innerhalb des Durchrechnungszeitraumes zu achten. Zur Veranschaulichung sind die unterschiedlichen Durchrechnungszeiten tabellarisch angeführt.

Tabelle 2 – Durchrechnungszeitraum¹⁵³

Zeitraum	Tagesarbeitszeit	Wochenarbeitszeit
Durchrechnungszeitraum 52 Wochen (§ 4 Abs 6 Ziffer 2/IT-Kollektivvertrag)	10	48
Durchrechnungszeitraum 8 Wochen (§ 4 Abs 6 Ziffer 2/IT-Kollektivvertrag)	10	50
Durchrechnungszeitraum Schichtbetrieb (§ 4a AZG)	12	56
Gleitzeit (§ 4b AZG)	10	50
Einarbeitung von Werktagen (§ 4 Abs 4 AZG)	10	50

5.1.1.3. Überstunden

Überstundenarbeit liegt dann vor, wenn die wöchentliche Normalarbeitszeit, laut IT-Kollektivvertrag 38,5 Stunden, oder die tägliche Normalarbeitszeit, entsprechend der Verteilung der wöchentlichen Normalarbeitszeit, überschritten wird und die Überstunden vom Arbeitgeber angeordnet wurden (§ 6 Abs 1 AZG).

Als Berechnungsgrundlage für die wöchentliche Normalarbeitszeit dient der Stundensatz laut Kollektivvertrag – 38,5 Stunden – oder eine Stundenanzahl, die

¹⁵³ Jöst, 2011, S. 119.

sich durch eine andere Verteilung innerhalb eines bestimmten Durchrechnungszeitraumes ergibt. Erst mit dem Überschreiten dieser Grenzen zählen die geleisteten Arbeitsstunden als Überstunden. Die tägliche Arbeitszeit ergibt sich aus der jeweiligen Verteilung der Wochenarbeitszeit auf die einzelnen Arbeitstage.¹⁵⁴

Durch eine konsequente und lückenlose Aufzeichnung und Planung der Arbeitszeit mittels einer Verteilung auf die unterschiedlichen Durchrechnungszeiträume können viele Überstunden vermieden werden. Für einen ungeplant anfallenden zusätzlichen Arbeitsaufwand stellt die Leistung von Überstunden aber ein profanes Mittel dar.

5.1.1.4. Grenzen der Überstundenarbeit

Ein erhöhter Arbeitsbedarf stellt in erster Linie eine Möglichkeit dar, Überstunden anzuordnen. Dabei gibt es unterschiedliche Varianten, wie die maximale Anzahl an Überstunden berechnet wird. Das AZG macht bezüglich der maximalen Tagesarbeits- und Wochenarbeitszeit einige Ausnahmen, die grundlegend zu beachtenden Werte sind zehn Stunden Tagesarbeitszeit und 50 Stunden Wochenarbeitszeit, die prinzipiell nicht überschritten werden dürfen.

In erster Instanz darf die Arbeitszeit pro Woche um fünf Überstunden erweitert werden, aber maximal 60 Stunden pro Jahr betragen. Die zusätzliche wöchentliche Arbeitsleistung ist mit zehn Stunden pro Woche begrenzt.

¹⁵⁴ Löschnigg, 2015, S. 436.

5.1.1.5. Zulässige Überstunden

Folgende Ausnahmen sieht das AZG bei maximalen Arbeitszeiten vor:

- Vorliegen eines erhöhten Arbeitsbedarfs
 - Grundlegende Erhöhung auf **fünf Überstunden** pro Woche aber maximal **60 Überstunden** pro Jahr.
 - Zusätzlich dazu wird durch den IT-Kollektivvertrag ermöglicht, die das Pensum einer einzelnen Arbeitswoche um weitere fünf Stunden zu erhöhen.
 - Erhöhung auf **12 Stunden** pro Tag und **60 Stunden** pro Woche. Die Regelung muss entweder in der Betriebsvereinbarung verankert sein; im Falle ohne Betriebsrat muss der Arbeitnehmer zustimmen. Eine arbeitsmedizinische Unbedenklichkeit muss vorliegen. Nach maximal acht Wochen, in denen diese Überstundenregelung durchgeführt wurde, sind in den folgenden zwei Wochen solche Überstunden nicht zulässig (§ 7 Abs 4 AZG).
 - Zur Abwendung eines unverhältnismäßigen wirtschaftlichen Nachteils bzw. eines vorübergehenden besonderen Arbeitsbedarfs kann die tägliche Arbeitszeit auf **zwölf Überstunden** und die Wochenarbeitszeit auf **60 Stunden** angehoben werden. Dies ist spätestens vier Tage nach dem Einsetzen dieser Maßnahmen dem Arbeitsinspektorat zu melden (§ 7 Abs 4 AZG). Bei Betrieben ohne Betriebsrat müssen diese Überstunden im Einzelfall vereinbart werden und ein Arbeitsmediziner muss die arbeitsmedizinische Unbedenklichkeit dieser Zusatzarbeiten feststellen. Auf Verlangen der Arbeitnehmer kann auch ein zweiter, unabhängiger, Arbeitsmediziner bestellt werden. Beide Gutachten sind vom Arbeitgeber zu begleichen (§ 7 Abs 4a AZG).
 - Sofern die gesamte Wochenarbeitszeit grundlegend auf vier Tage verteilt ist, kann die tägliche Arbeitszeit auf **zwölf Stunden** ausgedehnt werden. Diese Maßnahme ist ebenfalls im Einzelfall zu klären und per Arbeitsmediziner zu begutachten. Der Arbeitnehmer kann die Überstunden ablehnen, ohne eine Benachteiligung erwarten zu müssen. (§ 7 Abs 6a AZG).

- Für Vor- und Abschlussarbeiten darf die Arbeitszeit um **eine halbe Stunde** pro Tag verlängert werden, die Tagesarbeitszeit von zehn Stunden darf nicht überschritten werden (§ 8 Abs 1 AZG).

Eine direkte Verpflichtung seitens des Arbeitnehmers zur Leistung von Überstunden geht aus dem AZG nicht hervor. Eine Rechtsgrundlage kann aber aus anderen Gesetzen (§ 59 LArbG, § 20 VBG, § BDG), dem Arbeitsvertrag und dem IT-Kollektivvertrag abgeleitet werden.¹⁵⁵

5.1.1.6. Abgeltung geleisteter Überstunden

Sollten Überstunden notwendig werden und Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen diese geleistet haben, steht ihnen auch eine entsprechende Vergütung zu. Ob es sich dabei um eine monetäre Vergütung oder Zeitausgleich handelt, obliegt dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin und dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin. Jedenfalls erfolgen die monetäre Vergütung mit einem Zuschlag von 50 % und der Zeitausgleich in einem Verhältnis von 1:1,5.¹⁵⁶

Der Zeitpunkt zur Abgeltung geleisteter Überstunden – egal ob monetär oder durch Zeitausgleich – wird im IT-Kollektivvertrag geregelt und muss innerhalb von vier Monaten nach dem Tag der Überstundenleistung erfolgen. Mittels Überstunden lassen sich nochmals Spitzenzeiten abfedern. Die Leistung von Überstunden kann bei manchen Arbeitsformen wie Gleitzeit nicht immer bzw. erst nach Ablauf eines Durchrechnungszeitraumes festgestellt werden. Generell sollte durch eine übersichtliche und transparente Teamplanung der Bedarf an Überstunden zu einem hohen Maß reduziert werden können.

¹⁵⁵ Löschnigg, 2015, S. 433.

¹⁵⁶ Kollektivvertrag 2017 für Angestellte von Unternehmen im Bereich Dienstleistungen in der automatischen Datenverarbeitung und Informationstechnik, 2017, S. 9.

5.1.1.7. Spezifische Arbeitsformen

Die im Folgenden beschriebenen Arbeitsformen dienen, seitens des Gesetzgebers, zu einer Flexibilisierung der Arbeitsplätze. Besonders im Bereich der Arbeitszeit werden Reformen aktuell häufig in den Medien und der momentanen Regierung besprochen und gefordert. In der Vergangenheit wurden aber bereits spezifische Novellen gesetzlich verankert, um in weiterer Folge Arbeitsbedingungen zu flexibilisieren.¹⁵⁷

5.1.1.7.1. Gleitende Arbeitszeit

Die wohl bekannteste und am häufigsten vorkommende spezifische Arbeitsform stellt jene der gleitenden Arbeitszeit dar. Eine gleitende Arbeitszeit liegt dann vor, wenn die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen das Ende und den Anfang ihrer täglichen Arbeitszeit, innerhalb eines festgelegten Rahmens selbst bestimmen können (§ 4b AZG). Besteht ein Betriebsrat, kann die gleitende Arbeitszeit in der Betriebsvereinbarung verankert werden, besteht kein Betriebsrat, muss mit jedem Arbeitnehmer und jeder Arbeitnehmerin eine schriftliche Einzelvereinbarung verfasst und unterschrieben werden.¹⁵⁸

Das AZG schreibt einige Punkte als Mindestinhalt vor, die für eine gültige Vereinbarung erfüllt werden müssen. So muss die Dauer der Gleitzeitperiode festgelegt werden. Diese Periode dient als Durchrechnungszeitraum, in der die Normalarbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden soll. Der Zeitraum für eine Periode kann frei gewählt werden. Ein weiterer Punkt der Gleitzeit stellt der Gleitzeitrahmen dar. Innerhalb dieses Zeitraumes kann der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin das Ende und den Anfang der Arbeitszeit selbst bestimmen. Stunden, die über die vereinbarte Normalarbeitszeit gehen, können mit einem vereinbarten Höchstmaß in die nächste Periode übernommen werden. Alles über dieses Höchstmaß wird als Überstunden abgegolten. Damit bei einer

¹⁵⁷ Risak, 2017, S. 25.

¹⁵⁸ Jöst, 2011, S. 118.

Dienstverhinderung der abrechenbare Zeitraum festgestellt werden kann, muss die Vereinbarung zur Gleitzeit auch eine fiktive Normalarbeitszeit enthalten.¹⁵⁹

Ein wesentlicher Gestaltungsspielraum ergibt sich mit der Einteilung der Kernzeit. Die Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen werden damit festgelegt. Dies erfolgt entweder durch die Festlegung einer festen Arbeitsspanne (zwischen 10 und 14 Uhr) oder einer Mindestarbeitszeit (mind. 4 Stunden zwischen Montag und Freitag). Möglich wäre auch das Weglassen der Kernzeit, somit hätte der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin die gänzliche Entscheidungsfreiheit bezüglich der Arbeitszeit.¹⁶⁰

Während einer Gleitzeitperiode werden Überstunden erst beim Überschreiten der täglichen Normalarbeitszeit bzw. der wöchentlichen Normalarbeitszeit erreicht. Sofern die Normalarbeitszeit auf 10 Stunden pro Tag angehoben wurde und die wöchentliche Normalarbeitszeit auf 50 Stunden, erfolgt die Feststellung der Überstunden erst am Ende der Gleitzeitperiode. Bei dieser Variante spricht man vom sogenannten großen Gleitzeitmodell. Werden hingegen die Normalarbeitszeiten nicht bis zum Maximum angehoben, spricht man vom kleinen Gleitzeitmodell. Bei der zweiten Variante können auch Überstunden innerhalb einer Gleitzeitperiode anfallen. Dabei ist es dem Arbeitnehmer eigenständig möglich, Überstunden aufzubauen. Es sollte daher angedacht werden, die Selbstbestimmungsrechte der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mittels der zugelassenen Normalarbeitszeit zu begrenzen.¹⁶¹

Die Gleitzeit kann noch um eine „Funktions- oder Besetzungszeit“ erweitert werden. Dabei können sich die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen selbst organisieren und ihre Anwesenheit frei einteilen. Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin gibt nur einen Rahmen vor, wann und wie viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen

¹⁵⁹ Löschnigg, 2015, S. 454.

¹⁶⁰ Jöst, 2011, S. 118.

¹⁶¹ Jöst, 2011, S. 118.

anwesend sein müssen. Durch eine solche Vereinbarung verschwimmen die Grenzen der Selbstführung und Unterwerfung durch den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin.¹⁶²

Es ist daher essentiell zu betrachten, dass die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Kenntnis über ihre Rechte und Pflichten sowie ihre Schutzbestimmungen haben. Allerdings müssen auch die Pflichten und Verantwortungen der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen beachtet werden. Eine reine Selbstführung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ist schon allein aufgrund der Geschäftsführerpflichten und -verantwortungen kaum möglich. Allerdings sollte sich durch eine ehrliche und empathische Kultur innerhalb einer Organisation ein furchtbarer Boden für eine flexible und rücksichtsvolle Arbeitsorganisation schaffen lassen. Das Vertrauen zwischen Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin spielt dabei eine integrale Rolle. Beide Seiten müssen sich auf die Einhaltung gesetzlicher Schutzbestimmungen und Verantwortungen verlassen können. Die Regelungen bezüglich Gleitzeit geben bereits jetzt einen möglichen Rahmen vor, wie die Bedürfnisse und Anforderungen selbstgeführter Teams, in Bezug auf Arbeitszeit, nachhaltig erfüllt werden könnten.

5.1.1.7.2. Jahresarbeitsmodelle

Die Jahresarbeitsmodelle basieren grundlegend auf der im § 3 AZG geregelten abweichenden Verteilung der täglichen und wöchentlichen Normalarbeitszeit. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kann dabei in einem bestimmten Zeitraum die wöchentliche Normalarbeitszeit verlängern, die dann in einem darauffolgenden Zeitraum dementsprechend verkürzt wird. Die abweichende Verteilung der Arbeitszeit wurde bereits im Punkt 5.1.1.2 ausführlich beschrieben.

¹⁶² Risak, 2017, S. 21.

5.1.1.7.3. Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit

Bei der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit steht der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin in einer Art dauerhaften Rufbereitschaft. Der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin kann hierbei frei über die Arbeitskraft verfügen. Dabei verstößt diese Arbeitsform bereits gegen den Grundsatz, dass Rufbereitschaft nur an zehn Tagen im Monate möglich ist und auch vergütet werden muss. Darüber hinaus kann die Lage der Arbeitszeit nicht beliebig vom Arbeitgeber und Arbeitgeberin verändert werden bzw. muss diese bekannt sein.¹⁶³

Eine solch gestaltete Arbeitsform stellt Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in eine völlige Abhängigkeit zum Arbeitgeber bzw. zur Arbeitgeberin. Dabei werden die Schutzbedürfnisse bzw. Rechte der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in keinsten Weise berücksichtigt.

5.1.1.7.4. Vertrauensarbeitszeit

Bei der Vertrauensarbeitszeit verzichtet der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin auf die Einhaltung von festen Arbeitszeiten. Dabei kann die Fürsorgepflicht gegenüber den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen nicht abgelegt werden. Besonders die Arbeitszeit muss hier dokumentiert und eingehalten werden.¹⁶⁴ Entfällt die Arbeitszeitaufzeichnung, ist das Arbeitszeitmodell rechtswidrig. Werden nur die Beginn- und Endzeiten gelockert, kann die Arbeitsform zu den gleitenden Arbeitsformen gezählt werden.¹⁶⁵

¹⁶³ Löschnigg, 2015, S. 456.

¹⁶⁴ Löschnigg, 2015, S. 457.

¹⁶⁵ Jöst, 2011, S. 118.

Eine korrekte und transparente Arbeitszeitaufzeichnung liegt aber auch im Wesen selbstgeführter Teams und muss daher auch dementsprechend erfasst und dokumentiert werden. Sollte es zu einer Differenz in Bezug auf die zu leistende Arbeitszeit kommen, sollte es in erster Instanz aber zu keinen Sanktionen kommen. Die Führungsmethoden und Fehlerkultur, innerhalb selbstgeführter Teams, ist aber nicht Teil dieser Arbeit.

5.1.2. Telearbeit

Die Möglichkeit der Telearbeit und der damit verbundenen Flexibilisierung bezüglich Arbeitsort, stellt die zweite Säule einer nachhaltigen und evolutionären Organisation dar. Teil dieser Arbeit ist nur die Betrachtung der alternierenden Telearbeit, also die Möglichkeit der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, ihre tägliche Arbeit entweder in den Büroräumlichkeiten oder im eigenen Zuhause zu vollbringen. In Bezug auf Telearbeit sollte aber der gleiche Leitsatz wie bei der Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle gelten, das reine Angebot an Telearbeit wird nicht zu einem Wandel innerhalb der Organisation führen. Letztlich entscheidet auch die Unternehmenskultur, ob ein vertrauensbasiertes Arbeitsmodell – in dem auch Telearbeit ein Bestandteil ist – von Erfolg gekrönt sein wird oder nicht.

Home-Office wird teilweise auch als Mittel zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens eingesetzt. So soll in Unternehmen 3 Home-Office ab 2018, für maximal zwei Tage in der Woche, angeboten werden.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Interviewer 3: Persönliches Gespräch am 23.08.2017.

5.1.2.1. Definition

Bei Telearbeit wird die tägliche Arbeit mit Hilfe von moderner Informationstechnologien (IKT) regelmäßig außerhalb der Einrichtung des Arbeitgebers verrichtet. In der Praxis gibt es neben der alternierenden Form – die wohl am häufigsten auftretende – auch die Möglichkeit, die Arbeit hauptsächlich außerhalb der organisatorischen Arbeitsräume zu verrichten und die mobile Telearbeit, dabei hat der Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin keinen fixen Arbeitsplatz und arbeitet von unterwegs oder direkt bei einem Kunden oder einer Kundin.¹⁶⁷ Die folgenden Ausführungen beziehen sich immer auf die alternierende Form der Telearbeit.

5.1.2.2. Vereinbarung über Telearbeit

Welche Voraussetzungen müssen im Vorfeld erfüllt werden, um eine reibungslose Regelung bezüglich Telearbeit zu schaffen? Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen haben bei der Telearbeit dieselben Rechte wie bei der Verrichtung der Arbeit in Unternehmensräumen. Der IT-Kollektivvertrag ermöglicht die Verwendung von Telearbeitsplätzen. Die Anwendung muss aber beiderseitig freiwillig sein. Ein einseitiger Rechtsanspruch ergibt sich daraus nicht. Vor der Einrichtung des Telearbeitsplatzes muss zwischen Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin eine schriftliche Vereinbarung darüber getroffen werden. Dabei ist ein gewisses Feingefühl der involvierten Parteien gefragt. Der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin kann natürlich einen kompletten Arbeitsplatz vom Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin fordern, das Einverständnis für einen Telearbeitsplatz könnte damit aber endlich sein.

Besonders in Zeiten, in denen viele Haushalte von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus IT-affinen Unternehmen bereits über entsprechende Ausrüstung für einen Telearbeitsplatz verfügen, kann der Trend „bring your own device“ für eine Telearbeitsvereinbarung durchaus in Betracht gezogen werden. Auch die betriebliche Zusammenarbeit stellt eine Beziehung zwischen Menschen

¹⁶⁷ Mantler, 2015, S. 3.

dar und dabei sollten eine gewisse Rücksicht und Vertrauen angebracht sein. Von einer entsprechend ausgestalteten Telearbeitsvereinbarung können sowohl die Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnen- wie auch die Arbeitgeber- und Arbeitgeberinnenseite profitieren.

Der Inhalt und die Ausformulierung einer Telearbeitsvereinbarung sollten mit den Prinzipien selbstgeführter Teams und deren notwendiger Unternehmenskultur übereinstimmen. Folgende Inhalte sollten daher in einer Vereinbarung ausformuliert werden:

Die Vereinbarung sollte einen Rahmen an Arbeitsstunden beinhalten, die grundlegend vom Arbeitnehmer und Arbeitnehmerin von zu Hause erbracht werden können, ohne vorher Rücksprache halten zu müssen. Die einzelnen Tage sollten mit den jeweiligen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen und in Abstimmung mit einzelnen Teams vereinbart werden. Es muss trotzdem beiderseitig möglich sein, dass diese Stunden und Tage nach Absprache gekürzt oder verlängert bzw. geändert oder erweitert werden können. Eine gleichberechtigte Stellung beider Seiten ist auch hier von immenser Bedeutung.

Die Vereinbarung sollte auch das Vorgehen bezüglich der Arbeitszeitaufzeichnung umfassen. Diese kann mittels eines abrufbaren Anwesenheitssystems erfasst und dokumentiert werden. Anwesenheitszeiten, Beginn und Ende der täglichen Arbeit, Pausen und geplante Anwesenheitszeiten können so für alle Kollegen und Kolleginnen abrufbar gemacht werden. Dies ermöglicht darüber hinaus die zeitliche Abstimmung mit Telearbeitern und Telearbeiterinnen.

Bestandteil der Vereinbarung sollten auch die Grenzen der Normalarbeitszeit und mögliche Ruhezeiten sein.

Inhalt einer solchen Vereinbarung stellt in der Regel dar:

- Ruhezeiten während der Telearbeit
- Grundlegende Festlegung der Telearbeit-Tage
- Möglichkeit und Rahmen zur selbstbestimmten Wahl der Telearbeit
- Arbeitszeiterfassung
 - Beginn und Ende der Telearbeit
 - Ruhezeiten
- Arbeitsmittel und deren Kostenerstattung
 - Es kann vereinbart werden, dass der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin die eigene Ausrüstung (PC, Bildschirm, Schreibtisch etc.) verwendet. In diesem Fall ist der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin nicht für die Ergonomie des Equipments verantwortlich. Die Grundsätze des Bildschirmarbeitsplatzes sollten aber trotzdem beachtet und darüber informiert werden (§§ 67 und 68 ASchG).
 - Werden die Arbeitsmittel vom Unternehmen gestellt, ist der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin auch für die ergonomische Gestaltung der Arbeitsmittel verantwortlich.
 - Ansprechperson bei technischen Problemen für den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin
 - Vor der Aufnahme der Telearbeit bedarf es einer Haftungsregelung.
 - Entschädigung bezüglich der Verwendung von Kommunikationsmitteln
- Bestimmungen, die den Kontakt des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin zum Betrieb regeln¹⁶⁸

Damit die Rahmenbedingungen für alle beteiligten Personengruppen klar und transparent geregelt sind, empfiehlt es sich noch folgende Inhalte in die Vereinbarung mit aufzunehmen.

- Zugang zu Unternehmensinformationen

¹⁶⁸ Maska, 2017, S. 86.

- Dem Arbeitnehmer und der Arbeitnehmerin ist der Zugang zu Unternehmensinformationen zu ermöglichen. Dies kann durch ein internes Wiki ermöglicht werden.
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Datenschutzklausel¹⁶⁹

Die Telearbeit-Vereinbarung stellt die Grundlage für einen reibungslosen Betrieb mit Telearbeit dar. Darin sollten klare Rahmen geschaffen werden, die für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ohne gravierendes Zutun der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen genutzt werden können. Die Beachtung der gesetzlichen und kollektivvertraglichen Grundlagen ist auch in diesem Bezug von elementarer Bedeutung.

5.1.3. Arbeitsausrüstung

Grundsätzlich wird die Arbeitsausrüstung vom Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin gestellt, allerdings kann dies auch anders vereinbart werden. Darüber hinaus ist der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin zur Erstattung der Kosten, die dem Arbeitnehmer oder der Arbeitnehmerin in Bezug auf Telearbeit entstanden sind, zu ersetzen. Dies kann einerseits durch die Erstattung der tatsächlichen Kosten oder durch einen Pauschalbetrag erfolgen. Es stellt sich die Frage, in wie weit in Zeiten überwiegender Flatrate-Internet-Angebote festgestellt werden kann, wie hoch der eigentliche betriebliche Aufwand ausfällt.

Sollte vereinbart werden, dass der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin die Ausrüstung für die Telearbeit zu stellen hat, ist dieser bzw. diese auch für die Installation, Bereitstellung und Wartung verantwortlich.¹⁷⁰ Darüber hinaus kommen auch die §§ 67 und 68 ASchG zum Tragen. Die Art und Weise, wie die Betriebsmittel zur Verfügung gestellt werden, muss individuell geklärt werden.

¹⁶⁹ Sablatnig, 2014, S. 52.

¹⁷⁰ Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit – Umsetzung in Österreich Leitfadens, 2005, S. 10.

5.1.4. Arbeitszeitaufzeichnung

Die Arbeitszeitaufzeichnung erfolgt grundsätzlich inklusive der Ruhepausen und liegt in der Verantwortung des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin, die Durchführung dieser kann aber auf den Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin übertragen werden. In diesem Fall ist der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin ordnungsgemäß zur Führung anzuleiten. Dies erfolgt oft bei gleitenden Arbeitszeiten. Wird die Zeiterfassung mittels automatischem System erfasst, kann der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin nach Ablauf der Durchrechnungsperiode eine Abschrift der Zeiterfassung verlangen (§ 26 Abs 2 AZG).

Die erleichterte Arbeitszeitaufzeichnung – dabei wird nur die reine Tagesarbeitszeit erfasst – ist nur für jene Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen möglich, die ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort überwiegend frei einteilen können und die Arbeitsleistung überwiegend in ihrer eigenen Wohnung erbringen (§ 26 Abs 3). Die Arbeitszeit kann, mit einer Gleitzeitvereinbarung und geringer bis keiner Kernzeit, überwiegend vom Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin eingeteilt werden. Allerdings bedarf es auch bei selbstgeführten Teams einer regelmäßigen Anwesenheit in dessen Büroräumlichkeiten. Eine überwiegende Telearbeit sollte nur den Ausnahmefall und nicht die Regel darstellen. Die erleichterte Arbeitszeitaufzeichnung ist in diesen Fällen somit nicht umsetzbar.

Risak kommt in seinem Artikel „Home Office I – Arbeitsrecht ebenfalls zu dieser Schlussfolgerung.

Wird nicht überwiegend in der Wohnung der AN gearbeitet (zB bei einem oder zwei Home-Office-Tagen pro Woche), gilt die Lockerung der Arbeitszeitaufzeichnungspflicht nicht, vielmehr sind Aufzeichnungen über Beginn und Ende sowie über die Lage der Arbeitspausen nach [§ 26 Abs 1 AZG](#) zu führen. (FN ⁴⁶) Dies kann lediglich dann unterbleiben, wenn eine schriftliche fixe Arbeitszeiteinteilung besteht.¹⁷¹

¹⁷¹ Risak, 2016, S. 208.

Die Arbeitszeit bzw. der momentane Status der jeweiligen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sollte in selbstgeführten Teams ohnehin ersichtlich angezeigt werden und kann somit auch mittels Arbeitszeitaufzeichnungssystem erfasst werden. Eine Anweisung seitens des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin ist natürlich erforderlich, liegt aber auch im Interesse der einzelnen Teams.

6. Experteninterviews

6.1. Methodik

Da es sich bei dem Thema der Selbstorganisation um eine relativ neue Art bzw. in Österreich eher wenig verbreitete Form der Arbeitsorganisation handelt, wurde am Anfang dieser Arbeit die quantitative Datenerhebung ausgeschlossen. Laut Gläser und Laudel empfiehlt sich der Einsatz von Experteninterviews auch in folgenden Fällen:

- wenn in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden, und
- wenn im Interview auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen.¹⁷²

Einerseits ist es das Ziel dieser Arbeit, ein nachhaltiges Innovationsmanagement zu beschreiben, dazu ist es aber auch notwendig, die organisationalen Rahmenbedingungen zu erläutern und zu erheben. Es treffen somit beide Punkte von Gläser und Laudel zu und untermauern die Entscheidung für die qualitative Erhebung.

Gläser und Laudel unterteilen Interviews grundsätzlich in drei Kategorien:

- Standardisiertes Interview, bei denen sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten für jedes Interview exakt gleich sind. Dies erfolgt meist über einen vordefinierten Fragebogen mit geschlossenen Fragen. Eine eigene Antwort ist somit nicht möglich.
- Halbstandardisierte Interviews, bei dem die Fragen innerhalb eines Fragebogens standardisiert werden, allerdings dem Befragten oder der Befragten die Antwort der Fragen freigestellt wird.

¹⁷² Gläser, Laudel, 2010, S. 111.

- Nichtstandardisierte Interviews, bei denen weder Fragen noch Antworten standardisiert werden.¹⁷³

Standardisierte Interviews werden in der Sozialforschung zu den quantitativen Methoden gezählt, die nichtstandardisierten zu der qualitativen Erhebung. Es kann allerdings auch bei nichtstandardisierten Interviews einen Leitfaden bzw. Ablauf geben.¹⁷⁴

Es werden daher folgende Unterscheidungen getroffen:

- Leitfadeninterviews, die bei einem Thema mit einer Frageliste arbeiten, die im Zuge des Interviews abgefragt werden müssen. Es gibt aber weder eine verbindliche Frageformulierung noch eine Reihenfolge der Fragen. Ein Gespräch kann sich in einem Interview selbstständig zu einem bestimmten Thema hin entwickeln. Dabei kann eine entsprechende Frage vom Interviewer oder der Interviewerin gestellt werden. Eines der Werkzeuge stellt die Nachfrage in Bezug auf eine bestimmte Fragestellung dar, da ansonsten eine Beantwortung oft nicht möglich ist.
- Offene Interviews, die sich grundlegend auf eine natürliche Gesprächssituation anpassen. Dabei gibt es keinen vorgegebenen Interviewleitfaden.
- Narrative Interviews, dabei wird der Interviewpartner bzw. die Interviewpartnerin mit einer komplexen Frage zu einer längeren Erzählung aufgefordert. Sobald diese Erzählung abgeschlossen wurde, kann der Interviewer bzw. die Interviewerin gezielte Nachfragen stellen.¹⁷⁵

Da es sich bei Entwicklungsprozessen von Organisationen grundlegend um Erfahrungen handelt, die im Interview erhoben werden sollen, wurde der

¹⁷³ Gläser, Laudel, 2010, S. 41.

¹⁷⁴ Gläser, Laudel, 2010, S. 41.

¹⁷⁵ Gläser, Laudel, 2010, S. 42.

Interviewleitfaden in narrativer bzw. teil-narrativer Form verfasst. Nach einer einleitenden und auffordernden Frage gibt es im Zuge des Gespräches noch vereinzelte Nachfragen in Bezug auf Selbstorganisation, Organisation von Freiräumen und den Umgang mit Konflikten. Teilweise werden nicht in jedem Interview alle Themenbereiche behandelt, abhängig je nach Stellung und Wissen der Experten und Expertinnen.

6.2. Auswertung

Die Gespräche mit Geschäftsführern und Arbeitnehmern sollen die Akzeptanz von Selbstorganisation und die Verbindung mit Innovationen in der Praxis zeigen. Das folgende Kapitel widmet sich der Auswertung der gewonnenen Daten. Die Auswertung der Daten erfolgt mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser & Laudel, die wie folgt die Inhaltsanalyse beschrieben:

„Die qualitative Inhaltsanalyse behandelt die auszuwertenden Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind. Wenn man eine qualitative Inhaltsanalyse durchführt, dann entnimmt man den Texten diese Daten, das heißt man extrahiert Rohdaten, bereitet diese Daten auf und wertet sie aus.“¹⁷⁶

Durch die Erhebung der Daten aus den Interviews, werden irrelevante Bereiche des Interviews entfernt und nur noch die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen extrahiert. Als Rohdaten fungieren die Mitschriften der Interviews.

¹⁷⁶ Gläser, Laudel, 2010, S. 199.

Auf Basis der theoretischen Grundlagen selbstgeführter Teams und deren Führung sowie die notwendigen Rahmenbedingungen wurden Auswertungskategorien definiert, die sie sich wie folgt gliedern.

- Aufbau und Entwicklung von Selbstführung in Organisationen
 - War es das Ziel eine selbstorganisierte Organisation aufzubauen?
- Welchen Stellenwert hat Selbstführung in der Organisation
 - Grad der Selbstorganisation
 - Schulungsmaßnahmen vorhanden
- Entscheidungsprozesse
 - Dynamisch organisiert
 - Welche Entscheidungen können vom Team/individuell getroffen werden?
 - Wie viel Einfluss nimmt die Führungskraft?
- Freiräume für Innovationen
 - Vorhandene Freiräume
 - Organisation der Freiräume
 - Wie wird mit dem Output der Freiräume umgegangen?
 - Bedeutung von Innovationen im Unternehmen
- Unternehmenskultur
 - Umgang mit Konflikten
 - Fehlerkultur
 - Vertrauen

Durch die Definition der Auswertungskategorien wird jedes Interview systematisch und gleichwertig ausgewertet. Das Categoriesystem realisiert die Bedeutung der Offenheit der Auswertungsmethode. Man stellt einerseits offene Fragen an den auszuwertenden Text.

Darüber hinaus kann das Categoriesystem im Zuge der Auswertung noch angepasst werden. Sofern relevante Informationen in den Texten auftauchen und diese noch nicht erfasst wurden. Ein Entfernen bestehender Kategorien ist allerdings nicht möglich, damit die theoretischen Vorüberlegungen nicht verloren gehen.¹⁷⁷

6.3. Aufbau des Interviews

6.3.1. Vorstellung

Zu Beginn jedes Interviews gibt es eine kurze Einführung in das Thema sowie die Motivation und das Ziel der Arbeit. Nach dieser kurzen Einleitung erfolgt eine mündliche Einverständniserklärung, damit vom Interview eine Audioaufnahme angefertigt werden darf. Die grundlegende Einverständniserklärung findet sich im Anhang dieser Arbeit und wird zum Abschluss der Vorstellung des Interviewers ausgefüllt.

6.3.2. Einleitung

Die einleitende Frage hat den grundlegenden Sinn, die Geschichte und den Weg der Organisation zu skizzieren. Dadurch sollen Erkenntnisse und die Motivation aufgezeigt werden, warum ein neuer Weg der Organisationkultur eingeschlagen wurde. Es können dabei Erfahrungen und Probleme bei der Entwicklung hervorgehoben werden. Es soll dabei die Geschichte des Unternehmens aufgezeigt werden. Dabei werden themenbezogen einige wenige Zwischenfragen gestellt. Daher kann das Interview als teil-narratives Interview gesehen werden. Beispiele für einleitende Fragen sind besonders:

„Wie hat sich das Unternehmen entwickelt? Gab es von Anfang an das Ziel eines offenen bzw. selbstorganisierten Unternehmens?“

„Wie und wann haben sich Ansätze der Selbstorganisation im Unternehmen entwickelt?“

¹⁷⁷ Gläser, Laudel, 2010, S. 205.

6.3.3. Fragen zur Selbstorganisation

Im Zuge des Gesprächs nach der Einleitungsfrage werden, sofern es sich nicht direkt aus dem Gespräch ergibt, auch Fragen in Bezug auf Selbstorganisation gestellt. Beispiele dafür sind:

„Wie hoch ist der Grad der Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neben den Prozessverantwortlichen und den unterschiedlichen Rollen innerhalb eines Prozesses? Stichwort: flexible Zeiteinteilung, Arbeitsplatzorganisation etc.“

„Wie werden neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die Selbstverwaltung herangeführt?“

„Gibt es Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen in Bezug auf die Selbstorganisation?“

6.3.4. Fragen zu Entscheidungsprozessen

In selbstgeführten Organisationskulturen werden immer wieder Fragen in Bezug auf die Entscheidungsprozesse und –verantwortlichkeiten gestellt. Daher wird diese Thematik auch in den Experteninterviews angesprochen. Beispiele dafür sind:

„Gibt es einen dynamischen Entscheidungsprozess innerhalb der Organisation und wenn ja, wie ist dieser konzipiert?“

„Welche Entscheidungen können noch individuell getroffen werden?“

6.3.5. Fragen zur Organisation von Freiräumen

Für die Innovationsfähigkeit stellt die nachhaltige Organisation von Freiräumen eine wesentliche Rolle dar, daher wird hier ebenfalls abgefragt, wie diese in der gängigen Praxis gelebt werden. Beispielfragen dafür sind:

„Gibt es konkrete Freiräume für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?“

„Wie werden diese organisiert? Gibt es eine fixe Regelung?“

„Wie geht man mit Ideen um, die innerhalb dieser Freiräume entstehen?“

6.3.6. Fragen Konflikte

Offene Organisationen müssen einen Weg finden, wie mit Konflikten und Problemen umgegangen wird. Aufgrund der fehlenden Hierarchien muss eine reflektierte Methode definiert werden. Beispielfragen dafür sind:

„Wie wird mit Konflikten umgegangen? Gibt es einen vordefinierten Prozess?“

„Sollte es bei Entscheidungen keinen Konsens geben bzw. Personen überhaupt nicht einverstanden sein, wie wird damit umgegangen?“

„Wird aktiv an einer Fehlerkultur gearbeitet?“

„Gibt es eine sehr direkte Form der Konfliktkommunikation?“

6.4. Interviewpartner und –partnerinnen

Tabelle 3 - Interviewpartner 1

Tele Haase	
Kategorie:	Unternehmen
Kontakt:	Markus Stelzmann
Organisation	Tele Haase
Datum des Interviews:	01.08.2017
Position Interviewpartner:	Regie/Geschäftsführung
Beschreibung	Produktionsbetrieb für Leiterplatten von Industrieschaltungen. Unternehmen besteht rund 50 Jahre. Umstrukturierung zur Selbstorganisation wurde seit 2010 angestoßen und forciert. 2013 erfolgten die ersten Maßnahmen. Das Unternehmen gilt als Paradebespiel einer offenen und stark selbstgeführten Organisation.
Bezug:	„Arbeitet als operativer Regisseur bei Tele Haase an der Entwicklung des „Unternehmens der Zukunft“.

Tabelle 4 - Interviewpartner 2

Unify	
Kategorie:	Software-Unternehmen
Kontakt:	Tobias Ranftl
Organisation	Unify
Datum des Interviews:	21.08.2017
Position Interviewpartner:	Software-Entwickler
Beschreibung	Software-Unternehmen mit einem Entwicklerteam für interne Projekte. Hohes Maß an Selbstorganisation.
Bezug:	Arbeitet als langjähriger Mitarbeiter von Unify in Software-Projekten und innerhalb selbstorganisierter Teams.

Tabelle 5 - Interviewpartner 3

Anonymer Konzern	
Kategorie:	IT Service Abteilung innerhalb eines Konzerns
Kontakt:	-
Organisation	-
Datum des Interviews:	23.08.2017
Position Interviewpartner:	System-Administrator
Beschreibung	<p>Teamgröße: fünf Personen mit einem Abteilungsleiter, der allerdings nur interimistisch agiert und auch eine andere Abteilung leitet und somit nahezu keine Führungsaufgaben übernimmt. Daraufhin wurde kein neuer Team-Leiter bestellt. Das Team war somit gezwungen sich selbst zu organisieren. Es hat dabei nicht nur einen Rahmen geschaffen, wie sämtliche Arbeitsaufgaben im Team organisiert werden, sondern auch wie kleine Freiräume für innovative Verbesserungen genutzt werden können.</p>
Bezug:	Selbstorganisation selbst entwickelt. Ansonsten gibt es im Konzern keine selbstorgansierten Abteilungen.

Tabelle 6 - Interviewpartner 4

Anonymer Konzern	
Kategorie:	Software-Entwicklung innerhalb eines Konzerns
Kontakt:	-
Organisation	-
Datum des Interviews:	24.08.2017
Position Interviewpartner:	Software-Entwickler
Beschreibung:	Selbstorganisation spielt im Team eine große Rolle. Wird vom Konzern aber nicht vorgegeben. Wurde durch den Abteilungsleiter forciert. Freiraum für innovative Projekte wurde geschaffen und gefördert. Nicht alle Mitarbeiter und Mitarbeiter nutzen diesen Raum. Entscheidungen im Team werden demokratisch getroffen. Vorab erfolgt eine Diskussionsrunde bei der alle Fragen geklärt werden können. Entscheidungen werden nach einer gewissen Zeit nachgeprüft und wenn nötig optimiert.
Bezug:	Informelle Selbstorganisation und demokratische Entscheidungsprozesse

Tabelle 7 - Interviewpartner 5

Anonymes KMU	
Kategorie:	Kleines Unternehmen im Bereich Software-Entwicklung
Kontakt:	-
Organisation	-
Datum des Interviews:	24.08.2017
Position Interviewpartner:	Junior Software-Entwickler
Beschreibung:	Kleines Unternehmen mit rund 20 Personen, davon ein Geschäftsführer und ein Geldgeber. Die Software-Abteilung besteht aus drei Personen, davon gibt es einen informellen Abteilungsleiter. Dieser trifft auch grundlegend die Team-Entscheidungen. Wenig Selbstorganisationsansätze. Es wird versucht Innovationen zu generieren. Gefördert auch von der Geschäftsführung.
Bezug:	Keine Selbstorganisation im Team

Tabelle 8 - Interviewpartner 6

KMU mit Standorten in Wien und Graz	
Kategorie:	Kleines Unternehmen im Bereich Web Development und Marketing
Kontakt:	-
Organisation	-
Datum des Interviews:	25.08.2017
Position Interviewpartner:	Geschäftsführer
Beschreibung:	KMU mit Standorten in Wien und Graz. Wird als sehr offenes Unternehmen gesehen und versucht viel auf Selbstorganisation zu setzen. Wenige Hierarchien und Geschäftsführung versucht Selbstverantwortung einzufordern.
Bezug:	Starke Selbstorganisationsausprägung und Innovationsbezug

7. Zusammenfassung

Die Umsetzung von Umstrukturierungen in Bezug auf Organisationsentwicklungen und die Schaffung innovationsfreundlicher Strukturen stellt für jedes Unternehmen einen Kraftakt dar. Gerade in der heutigen Zeit versuchen viele Unternehmen, ihre Prozesse zu vereinfachen und zu flexibilisieren. Ein weiterer wesentlicher Punkt, warum viele Unternehmen an ihren Abläufen und Strukturen arbeiten, ist die steigende Attraktivität am Arbeitsmarkt und so die Attraktivität für qualifiziertes Fachpersonal. Aber gerade in Bezug auf die Umstrukturierung interner Arbeitsweisen ist es oft nicht damit getan, neue Richtlinien, Arbeitsanweisungen oder Leitlinien zu definieren und zentral abzulegen. Viele Unternehmen vernachlässigen das Know-How in Form der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Strukturen und Prozesse werden von oben reformiert, das Wissen über tägliche Abläufe findet sich aber oftmals direkt in den Teams und Abteilungen. Gerade in größeren Unternehmen stellt dies ein Problem dar. Die vorherrschende Kultur kann nicht allein durch Regeln und Leitlinien verändert werden.

„Kultur siegt immer über Strategie.“ Peter Drucker¹⁷⁸

In vielen Fachzeitschriften, Kongressen und neuen Vorlesungen an Universitäten ist das Prinzip der selbstorganisierten und sinnstiftenden Arbeitsweisen durchaus Thema. Einige Projekte aus der Privatwirtschaft haben sich ebenfalls dieser Sichtweise verschrieben. Das Bedürfnis nach Veränderung ist also auch in der Arbeitswelt angekommen. Einen einfachen Plan, wie diese Veränderungen durchgeführt werden können, gibt es bis dato nicht, auch wenn die Fachliteratur viele gute Ansätze bereithält und auch schon viele Unternehmen Selbstorganisation erfolgreich umgesetzt haben. Jede Organisation ist aber ein selbstständiger und sozialer Organismus. Eine einheitliche Lösung für eine erfolgreiche Selbstorganisation wird es daher nicht geben. Auch viele Menschen selbst sind teilweise nicht bereit für eine reine Selbstorganisation. Da dieser Freiraum und Verantwortung zu einem erhöhten Stresslevel führen kann.

¹⁷⁸ Laloux, 2014. S. 33.

Aber wie kann man den richtigen und eigenen Weg für eine solche Umstellung finden? Die Grundlage solcher Systeme und der Selbstorganisation im Allgemeinen ist Vertrauen. Das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin und Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin sollte wohl in jeder Arbeitsbeziehung von Vertrauen geprägt sein. In selbstorganisierten Unternehmungen stellt Vertrauen aber die Basis dar – den Nährboden, ohne den es keine Pflanzen geben würde. Auf dieser Basis kann die Selbstorganisation entwickelt werden. Wenn die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Selbstorganisation angeleitet werden sollen, benötigen im ersten Schritt auch die Führungskräfte die entsprechenden Werkzeuge und Kompetenzen der Selbstführung. Soll ein bestehendes hierarchisch organisiertes Unternehmen auf Selbstorganisation umgestellt werden, muss den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen freigestellt werden, ob diese die Selbstorganisation erlernen wollen oder nicht. Nicht jeder Mensch fühlt sich in solchen Organisationen wohl. Es wird immer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geben, die etwas mehr angeleitet und geführt werden wollen. Diesbezüglich muss auf eine ausgewogene Mischung geachtet werden.

Die Selbstorganisation stellt einen gravierenden Lernprozess dar, sie wird in keinem Unternehmen reibungslos verlaufen und es wird durchaus Konflikte und Rückschläge geben. Viele Unternehmen, die eine solche Umstellung vollzogen haben, berichten von diesen Spannungsfeldern. In frühen Phasen der Umstellung muss besonders auf die Werkzeuge der Selbstorganisation, der dynamischen Entscheidungsfindung und der coachenden Führungsweise geachtet werden. Mit diesen Werkzeugen und Kompetenzen können innovative und nachhaltige Freiräume geschaffen werden. Wie diese Freiräume und die Möglichkeiten darin organisiert werden, obliegt wiederum der Unternehmenskultur.

8. Conclusio

Am Anfang dieser Arbeit wurde die Hypothese aufgestellt, dass Unternehmen mit selbstorganisierten Organisationsmodellen die Innovationsfähigkeit besser steuern und nachhaltig fördern können. Die Forschungsfrage beschäftigt sich damit, wie Organisationen aufgebaut werden können, damit die Innovationsfähigkeit von IT-KMU's nachhaltig positiv beeinflusst werden kann. Zu Beginn der Arbeit wurde anhand einer intensiven Literaturrecherche die Eigenschaften von Selbstorganisation und Innovation betrachtet. Um die positiven Zusammenhänge aus der Theorie auch in der Praxis nachzuweisen, wurden im Zuge dieser Arbeit mehrere Experteninterviews durchgeführt. Besonders jenes von Tele Haase zeigt die Schwierigkeiten bei der Umstellung einer bestehenden Organisationsstruktur. Es zeigt aber auch, dass entstehende Freiräume für Innovationen genutzt werden können. Die Organisation hat es verstanden, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern und für Ideen anzuleiten. Besonders die Bereitstellung von Informationen, insbesondere die Auslastung der Abteilungen, ermöglicht eine eigenständige Organisation von Freiräumen und die Entwicklungen eigenständiger Projekte.

Durch das Vertrauen, das den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zuteil wird, entstehen in selbstorganisierten Bereichen eigenständig Freiräume die auch automatisch genutzt werden. Dieses Verhalten zeigt sowohl das Interview 3, als auch Interview 4, beide Angestellten arbeiten in Teams, die größtenteils selbstorganisiert sind. Die Selbstorganisation ist dort zwar nicht Teil der generellen Konzernstrategie, hat sich aber trotzdem als Team-Kultur entwickelt und wird entsprechend gelebt. Besonders im Fall von Interview 4 werden dabei innovative Projekte aus eigenem Antrieb heraus umgesetzt und entwickelt. Dabei wurden einige Prototypen entwickelt und in weiterer Folge als Projekt umgesetzt. Dies wird primär durch das Vertrauen des jeweiligen Abteilungsleiters ermöglicht. Allerdings hat Experte 4 auch betont, dass nicht alle in seinem Team Eigeninitiative ergreifen und Ideen selbstständig entwickeln. Es kommt neben der strukturellen Basis auch sehr stark auf die Persönlichkeiten innerhalb der Organisation an. Dies konnte auch beim Interview mit Herrn Stelzmann festgestellt werden. Am Anfang der Umstrukturierung hat Tele Haase rund 30% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verloren.

In den Interviews wurde immer wieder die Bedeutung von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen und Selbstorganisation verwiesen. Besonders stark konnte dies im Gespräch mit dem Interviewpartner 6 und dem Unterschied der beiden Standorte festgestellt werden. Jüngere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen am Standort Graz fordern deutlich mehr Führung als jene Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen am Wiener Standort. Ob dabei eine fehlende Reife bzw. Lebenserfahrung der Grund ist, konnte im Zuge dieser Arbeit nicht erhoben werden. Es unterstreicht aber die Bedeutung von Kompetenzen der Selbstorganisation wie Selbstbeobachtung, Selbstreflexion, Selbstzielsetzung, Selbsterinnerung, Selbstbelohnung etc. Eine Art Mentoren-Prozess während einer Onboarding-Phase für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen könnte diese Kompetenzen grundlegend aufzeigen und fördern.

In vielen Interviews konnte die Verbindung zwischen der Möglichkeit Freiräume zu nutzen und der Innovationsfähigkeit festgestellt werden. Voraussetzung dafür ist aber das Vertrauen der Führung sowie die Fähigkeiten der Selbstorganisation. Am Beispiel von Interviewpartner 6 ist deutlich zu sehen, dass zwar Freiräume vorhanden sind aber diese aus mangelnder Selbstverantwortung nicht ausreichend genutzt werden. Sofern in Teams die Säulen

- Kompetenzen der Selbstorganisation
- Vertrauen der Führung und entsprechende Führungs- und Unternehmenskultur und
- Freiraum

vorhanden sind, konnte bei allen Teams ein erhöhtes Bewusstsein für Innovationen festgestellt werden.

Anhang

Literaturverzeichnis

Kaudela-Baum, Stephanie; Holzer, Jacqueline; Kocher, Pierre-Yves (2014): Innovation Leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl.

Furtner, Marco; Baldegger, Urs (2016): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Aufl.

Stahl, Heinz (2013): Führungswissen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1. Aufl.

Furtner, Marco (2017): Empowering Leadership. Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistung. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl.

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München, 1. Aufl.

Vogt, Thomas (2010): Kalkulierte Kreativität – Die Rationalität kreativer Prozesse. VS Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl.

Löschnigg, Günther (2015): Arbeitsrecht. OGB Verlag, Wien, 12. Aufl.

Jahnel, Dietmar; Mader, Peter; Staudegger, Elisabeth (2012): IT-Recht. Verlag Österreich, Wien, 3. Aufl.

Schrank, Franz; Mazal, Wolfgang (2008): Arbeitsrecht. Ein systematischer Grundriss. Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG, Wien, 4. Aufl.

Hanser, Eckhart (2010): Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP. Springer Verlag, Lörrach, 1. Aufl.

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Beerheide, Emanuel (2011): Innovationsmanagement 2.0 – Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl.

Zeitschriften

Deci Edward L.; Ryan, Richard M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, Zeitschrift für Pädagogik, 39/1993 2, S. 223-238.

Krapp, Andreas; Ryan, Richard M. (2002): Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen, Zeitschrift für Pädagogik, 44/2002, S. 54-82.

Jöst, Andreas (2011): Gleitzeit- und Durchrechnungsvereinbarungen – Modell und Gestaltungstipps, in: ZAS – Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht, 2a/2011, S. 118.

Mantler, Sophie (2015): Telearbeit – Worauf ist bei der Vereinbarung zu achten?, in: ARD – Aktuelles Recht zum Dienstverhältnis, 12/2015, S. 3-6.

Maska, Peter (2017): Kollektivvertragliche Bestimmungen zum Telearbeitsplatz – Vorgaben des IT-Kollektivvertrages sowie des Metallgewerbekollektivvertrages der Angestellten, in: ASoK Arbeits- und SozialrechtsKartei, 3/2017, S. 86.

Mertinz, Anna (2015): Familienfreundlichkeit im Betrieb – Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Arbeitgebersicht, in ecolex, 3/2015, S. 224

Risak, Martin (2017): Arbeitsrecht 4.0, in: JAS – Zeitschrift für Arbeitsrecht und Sozialrecht, 1/2017, S. 13-43.

Risak, Martin (2016): Home Office I - Arbeitsrecht Vertragsgestaltung, Arbeitszeit und ArbeitnehmerInnenschutz, in: Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht, 4/2016, S. 204-209.

Risak, Martin (2004): Überstunden bei Gleitzeit – Liegen bei Eingreifen in die Zeitsouveränität von Arbeitnehmern Überstunden vor?, in: ASoK – Arbeits- und SozialrechtsKartei, 9/2004, S. 307

Sablatnig, Maria (2014): Leitfaden Telearbeit. Wie Sie rechtliche Fehler vermeiden, in: personal manager Zeitschrift für Human Resources, 4. Jg., 7/2014, S. 51-53.

Schweighofer, Christian (2013): Home Office an (Fach-)Hochschulen (Teil2), in:
Neue@Hochschulzeitung, 2. Jg., 2/2014, S. 48-54.

Schweighofer, Christian (2013): Home Office an (Fach-)Hochschulen (Teil3), in:
Neue@Hochschulzeitung, 3. Jg., 3/2014, S. 86-93.

Online-Literatur

Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit – Umsetzung in Österreich
Leitfaden unter http://www.homeofficeday.at/resources/files/Europaeische_Rahmenvereinbarung_ueber_Telearbeit.pdf Download am 01.04.2017

Kollektivvertrag 2017 für Angestellte von Unternehmen im Bereich Dienstleistungen in der automatischen Datenverarbeitung und Informationstechnik unter <https://www.wko.at/branchen/information consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/it-dienstleistung/IT-KV-Text-2017.pdf> Download am 06.04.2017

Merkblatt „M026 Bildschirmarbeitsplätze“ Bildschirmarbeitsplätze – Sicherheitsinformation der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt unter <https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.544628&version=146131970> Download am 03.04.2017

Merkblatt „M021 Sicherheit Kompakt“ Ergonomie – Sicherheitsinformation der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt unter <https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.544627&version=143316213> Download am 03.04.2017

Stefan Krempl (2017): IBM will von Home Office nichts mehr wissen unter <https://www.heise.de/newsticker/meldung/IBM-will-vom-Home-Office-nichts-mehr-wissen-3664290.html> Download am 04.04.2017

Markus Stelzmann Unternehmensbeschreibung unter <https://www.tele-online.com/team/stelzmann-markus/> Download am 19.07.2017

Vision Tele Haase unter <https://www.tele-online.com/6-thesen-zum-unternehmen-der-zukunft/> Download am 23.08.2017

Wer ist für was verantwortlich unter <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/organisation/#wer-ist-fuer-was-verantwortlich> Download am 23.08.2017

Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Experte:

Datum:

Ort:

Zeit von:

bis:

Einverständniserklärung

Bitte lesen Sie sich diese Erklärung genau durch und klären Sie Fragen im Vorfeld ab.

Das Interview findet im Rahmen meiner Master Thesis an der Fachhochschule Joanneum statt. Diese wird von Herrn Mag. Wolfgang Schabereiter, MA betreut. Das Interview wird im Verlauf der Arbeit transkribiert und ausgewertet.

Alle sensiblen Daten werden von mir vertraulich behandelt. Sollten Sie es wünschen, werden Zitate aus dem Interview nur in anonymisierter Form bei den entsprechenden Themenblöcken verwendet. Bitte geben Sie dies vor dem Interview bekannt.

Die Teilnahme an diesem Interview ist freiwillig. Sie können das Interview zu jedem Zeitpunkt abbrechen oder auch im Anschluss Ihr Einverständnis widerrufen. Mit Ihrer Unterschrift erklären Sie, dass Sie freiwillig an dem Interview teilnehmen und diese Erklärung gelesen und verstanden haben.

Für etwaige Fragen zu Ihren Rechten als Interviewpartner stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Name

Datum

Unterschrift

Teil I – Einstieg und Motivation

Inhalt meiner Arbeit:

Ich untersuche, wie sich Selbstorganisation durch die Mitarbeiter und der Wegfall von klassischen Hierarchien, von Kontrollen, Leistungsaufzeichnungen etc. auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirken.

Motivation für meine Arbeit:

Wer bin ich, was mache ich und wie bin ich zu dem Thema der Selbstführung gekommen.

Teil II – Einstiegsfrage

Frage für Geschäftsführer oder Geschäftsführerin:

Wie hat sich die Organisation Ihres Unternehmens seit Ihrem Einstieg grundsätzlich entwickelt bzw. wie haben Sie diese erlebt?

[Anmerkung: *Entwicklung in Bezug auf Selbstorganisation, Freiräume, Unternehmenskultur, Entscheidungsprozesse/Mitspracherecht*]

Frage für Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin:

Beschreiben Sie die Organisation Ihres Unternehmens in Bezug auf Teamgröße, Unternehmenskultur, Entscheidungsfindung, Innovationen und Innovationsförderung etc.

Teil III – Detailfragen

Selbstorganisation

Fragen:

Welche Rolle spielt Selbstorganisation in Ihrem Unternehmen?

„Wie hoch ist der Grad der Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?

[Anmerkung: *In Bezug auf Zeiteinteilung, Arbeitsplatzorganisation, Budget, Aufteilung von Wissen, Macht und Entscheidungsfreiheit, Grad der Autonomie, ...]*

Gibt es Schulungs- oder Trainingsmaßnahmen in Bezug auf die Selbstorganisation?

Wie werden neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die Selbstverwaltung herangeführt?

Freiräume

Fragen:

Gibt es konkrete Freiräume für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wie sich diese gezielt einbringen können?

[Anmerkung: in Bezug auf Selbstverwirklichung, Innovationen, Prozessverbesserungen, Konflikte]

Wie werden diese organisiert? Gibt es eine fixe Regelung?

[Anmerkung: wird für diese Freiräume ein fixer Rahmen vorgegeben und muss dieser konsumiert werden? Besteht also ein Zwang sich einzubringen – 20 %-Regel]

Wie geht man mit Ideen um, die innerhalb dieser Freiräume entstehen?

[Anmerkung: es soll festgestellt werden, ob auch genügend Prozesse/Ressourcen vorhanden sind, um den Output der Freiräume auch umzusetzen]

Entscheidungsprozesse

Fragen

Gibt es einen demokratischen Entscheidungsprozess innerhalb der Organisation und wenn ja, wie ist dieser konzipiert?

Welche Entscheidungen können noch individuell getroffen werden und ab wann im Gremium?

Kommunikationskultur

Fragen:

Wie wird mit Konflikten umgegangen? Gibt es einen vordefinierten Prozess?

Wird aktiv an einer Fehlerkultur gearbeitet?

[Anmerkung: gibt es so etwas wie einen Verbesserungsprozess bei erkannten Fehlern, wird auf Fehler eingegangen oder dies im Team besprochen und werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet?]

Auszug der Auswertung der Interviews

Auswertung Einstiegsfrage:

Wie hat sich die Organisation Ihres Unternehmens seit Ihrem Einstieg grundlegend entwickelt bzw. wie haben Sie diese erlebt?

[Anmerkung: *Entwicklung auch in Bezug auf Selbstorganisation, Freiräume, Unternehmenskultur, Entscheidungsprozesse/Mitspracherecht*]

Interview 1 – Tele Haase:

2010 hat der Firmeneigentümer, Christoph Haase, Markus Stelzmann kennengelernt und konnte ihn für das Projekt „Organisation der Zukunft“ begeistern. Christoph Haase wollte eine klare Veränderung in der Arbeitswelt, nach mehr Sinn, innovationsfreundlichen Bedingungen und Nachhaltigkeit auf allen Ebenen. Die eigentliche Umstrukturierung begann 2013 und ist bis heute ein lebendiger Prozess. Veränderung braucht Zeit, das hat Tele Haase in dieser Zeit gelernt, gerade wenn Menschen im Spiel sind. Zu Beginn der Umstrukturierung haben rund 30% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Unternehmen, aufgrund der Umstrukturierung hin zur Selbstorganisation, verlassen.

Es galt eine Organisation mit eigenverantwortlichen Zellen, die rege mit einander kommunizieren, zu generieren. Bei Tele Haase wurde daher auch auf eine starre Definition der Unternehmens-Vision verzichtet, um einen laufenden Wandel zu ermöglichen. Integraler Bestandteil der Organisation ist die Vernetzung mit der Umgebung, um einen erhöhten Wissenstand zu generieren. Alle Personen im Unternehmen können sich Freiräume nehmen und Projekte, in Abhängigkeit der vorhandenen Ressourcen, umsetzen. Jedes Team hat daher uneingeschränkten Zugang zu allen Informationen. Die vorgestellte Vision wurde 2011 entwickelt und erntete damals viel Misstrauen. Heute lebt Tele Haase nach der Vision „Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität“.

Interview 2 – Unify

Das Unternehmen wurde seit 2005, wegen wechselnder Eigentümer, mehrmals umstrukturiert. Aktuell arbeitet ein 15-köpfiges Team von Software-Entwicklern hauptsächlich an internen Entwicklungen. Die Hauptentwicklungsarbeit wird aber an externe Firmen abgegeben. Das Team erstellt primär die Anforderungen und arbeitet mit externen Stellen zusammen. Die fertiggestellten Produkte werden von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen abschließend begutachtet und freigegeben. Es gibt zwar immer wieder Meetings mit internen oder externen Stellen, an denen sich die involvierten Personen beteiligen müssen, den Arbeitstag können sie sich grundsätzlich sehr frei einteilen. Die Möglichkeit zu Home-Office besteht ebenfalls für jeden Mitarbeiter und Mitarbeiter und kann individuell genommen werden.

Interview 3 – anonymisiert

Interviewpartner ist seit sieben Jahren in seinem Unternehmen tätig, in dieser Zeit gab es drei große Umstrukturierungen. Erste Umstrukturierung galt einem zentralen Service-Desk. Einzelne Kunden lassen die gesamte IT von Unternehmen A verwalten; Server wurden dabei zentralisiert und kein Kunde hatte mehr eine eigene Infrastruktur. Demand-IT wurde im Zuge dieser Umstrukturierung eingezogen (ITIL), monatlich gibt es ein Meeting, Team von Interviewer A leitet dieses und die Beauftragten der einzelnen Kunden können Input geben, welche Tätigkeiten umgesetzt werden sollen. Diese Struktur wurde aber von der zweiten durchgeführten Strukturierung abgelöst.

Zweite Umstrukturierung – „Plan, Built, Run“ – vor zwei Jahren. Die bestehende Struktur des Unternehmens wurde in drei große Säulen aufgeteilt: Plan, Built und Run. Im Prozess „Plan“ werden Kundenaufträge und auch Planungsentscheidungen für das gesamte Unternehmen konzipiert. In diesem Prozess wurde auch ein Innovationsmanager integriert. Durch diese Strukturierung wurden die Laufzeiten aber um deutlich länger. Der Kunde muss sich beim Kundenbeauftragen melden, dieser liefert die Anforderungen zu Plan und die Abteilung konzipiert eine Lösung und schickt diese an den Prozess „Built“ oder „Run“ – je nach Themengebiet – weiter. Der Prozess wird aber nicht so gelebt. Kunden rufen daher direkt bei Built

oder Run an. Der Prozess wird somit abgekürzt und soll daher umstrukturiert werden. Die neue Umstrukturierung befindet sich allerdings erst in Planungsphase.

Dritte Umstrukturierung (in Planungsphase) befasst sich mit der Umstellung auf Arbeitsgruppen und wird von einem Kernteam – Personen der obersten Leitung – geleitet. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden in Arbeitspakete eingeteilt und sollen sich innovativ einbringen, wie in diesen Arbeitspaketen in Zukunft gearbeitet werden soll. Teilweise fehlen aber wesentliche Informationen, wie Team-Größe, involvierte Personen und Aufgabengebiet. Das Kernteam entscheidet auch über die Leiter der Arbeitspakete. Auf bestehendes Wissen der Abteilungen wird in der Planungsphase nicht zurückgegriffen.

Interview 4 – anonymisiert

Interviewpartner arbeitet in einem Team mit 22 Personen, das von einem Abteilungsleiter geführt wird. 16 Personen befinden sich dabei permanent am Standort Linz. Das Team betreut mehrere Themenbereiche – Apps, Workforce-Management (Management vom Field-Support), Finanzen (das eigene Budget), interne Prozesse, Gremien-Mitglieder, Release-Management für die ganze IT. SCRUM-Team in Wien ist verantwortlich für die App-Entwicklung, die Product-Owner befinden sich ebenfalls in Wien.

Der Abteilungsleiter setzt auf eine starke Selbstorganisation. Gibt zwar manche größeren Projekte vor, die teilweise top-down an ihn selbst delegiert werden. Strategische Entscheidungen werden grundsätzlich vom Abteilungsleiter getroffen, die Meinung der Teammitglieder wird aber miteinbezogen. SCRUM-Team wird vom Team selbst geführt, Road-Maps werden vom Team erstellt und teilweise vom Abteilungsleiter noch minimal angepasst. Die Mitglieder und Mitgliederinnen des Teams unterscheiden sich in Bezug auf den Grad der Selbstorganisation erheblich. Manche Personen benötigen eine genauere Führung. Der Abteilungsleiter ist teilweise mit operativen Tätigkeiten überlastet und kommt daher selten zu Führungstätigkeiten. Die nötige Führung wird dann von Kollegen, mit einem höheren Grad der Selbstorganisation, für jene Personen mit geringerem Grad der Selbstorganisation, teilweise eingefordert.

Interview 5 – anonymisiert

Interviewpartner arbeitet in einem Unternehmen mit insgesamt 18 Personen, davon ein Geschäftsführer und ein Investor. Die Bereiche umfassen den Support und Software-Entwicklung. Die App-Entwicklung ist extern ausgelagert. Im Team gibt es drei Software-Entwickler, davon ist eine Person ein informeller Führer (vom Wissen und von der Eintrittszeit). Jeden Montag gibt es ein Meeting mit dem GF und dem Team der Software-Entwicklung. SCRUM hätte eingebunden werden sollen, hat aber nicht funktioniert. Jeden Mittwoch gibt es ein Haupt-Meeting mit den Abteilungsleitern. Genaue Informationen was dabei besprochen wird, werden nicht an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergegeben.

Generell eine sehr wertschätzende Unternehmenskultur. Gemeinsames Mittagessen, an zwei Tagen ist der Hund des Geschäftsführers im Büro und es wird auch auf private Situationen eingegangen (bzgl. spontaner Urlaub etc.) Bei Fehlern oder längeren Entwicklungszeiten gibt es keine Konsequenzen. Selbstorganisation ist aber nur in seltenen Fällen Teil der Organisation. Viele Entscheidungen werden vom Geschäftsführer bzw. dem informellen Team-Leiter getroffen.

Interview 6 – anonymisiert

Unternehmen hat einen Sitz in Wien und in Graz. Beide Standorte haben sich anfangs selbstständig entwickelt, werden jetzt aber von zwei Geschäftsführern geführt. Anfangs stand noch ein sehr starker Kollektivgedanke im Vordergrund, mit den entsprechenden Eigentümerverhältnissen – es gab insgesamt sechs Eigentümer. Das Unternehmen entstand quasi im „Hinterzimmer“. Die Standorte in Graz und Wien unterscheiden sich auch von der Kultur. Der Reifegrad und die Fähigkeit zur Selbstorganisation ist in Wien deutlich höher. Im Bereich der Selbstverantwortung gibt es gravierende Unterschiede. In Graz arbeiten sehr viele Berufseinsteiger und -einsteigerinnen, dabei ist zu erkennen, dass viele von Ihnen eine stärkere Führung einfordern bzw. weniger Selbstverantwortung und Eigeninitiative zeigen. Hypothese des Geschäftsführers, dass das vorherrschende Schulsystem negativen Einfluss auf die Selbstorganisation von Menschen hat. Kompetenzen zur Selbstführung hängen mit Reife zusammen. Die Möglichkeit der Selbstreflexion und die Feedback-Kultur sind in Wien spürbar höher.