

Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Schulkennzahl 305428

Diplomarbeit

360° Analyse von Organisationsformen

Erstellt im Schuljahr 2018/19 von:

Name der Kandidatin /des Kandidaten Ausbildungsschwerpunkt/Fachrichtung	Jahrgang	Individuelle Themenstellung
Samuel Dobsicek Kommunikationsmanagement und Marketing	5 CK	Analyse der klassischen Organisations- formen sowie die Erstellung einer Ab- bildung der Stimmungslage von Mitar- beiterinnen und Mitarbeitern gegen- über den verschiedenen Organisations- formen
Clemens Schnettgen Kommunikationsmanagement und Marketing	5 AK	Analyse der alternativen Organisations- formen sowie die Erstellung einer Prog- nose über die Entwicklung von Organi- sationsformen aus Sicht von Führungs- personen

Betreuer/Betreuerin:

Prof. Mag. Renate Hilmbauer

eingereicht am:
Eingangsvermerk/Schulstempel:
Unterschrift Betreuer/innen:

Eidesstattliche Erklärung

Die Verfasserinnen und Verfasser erklären an Eides statt, dass sie die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche erkenntlich gemacht habe.

Für folgende Themenbereiche war verantwortlich:

Kandidatin/Kandidat	Themenbereich	Unterschrift
Samuel Dobsicek	Analyse der klassischen Organisationsformen sowie die Erstellung einer Abbildung der Stimmungslage von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber den verschiedenen Organisationsformen	
Clemens Schnettgen	Analyse der alternativen Organisationsformen sowie die Erstellung einer Prognose über die Entwicklung von Organisationsformen aus Sicht von Führungspersonen	

Kurzfassung (360° Analyse von Organisationsformen)

Die vorliegende Diplomarbeit "360° Analyse von Organisationsformen" beleuchtete und analysierte die verschiedensten klassischen und alternativen Organisationsstrukturen.

Die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit wurden auf zwei verschiedenen Perspektiven ausgelegt – zum einen aus der Sicht der Unternehmensleitung, zum anderen aus der Sicht der Mitarbeiter. Hierzu wurden zwei unterschiedliche Forschungsmethoden angewandt, eine Delphi-Studie mit zwei Befragungsrunden (Online-Fragebogen + Gruppendiskussion) für das Management und eine Fokusgruppe für die Mitarbeiter. Die Erhebungen von beiden Betrachtungsperspektiven ergaben, dass in Österreich weiterhin die klassischen Organisationsformen vorherrschend sind und bleiben werden, jedoch einige Merkmal und Vorteile könnten von den alternativen Organisationsformen in die derzeitigen Strukturen adaptiert werden.

Abgerundet wurde die Arbeit durch Interviews mit Ansprechpartnern von mehreren Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen). Diese wurden zur Trendentwicklung in der Organisationsgestaltung befragt sowie zu den Forschungsinteressen der Universitäten bzw. Fachhochschulen. Zusätzlich wurde ein Vortrag über Holacracy für die HAK Amstetten organisiert und umgesetzt. Dadurch konnten auch den Schülern alternative Organisationsansätze nähergebracht werden.

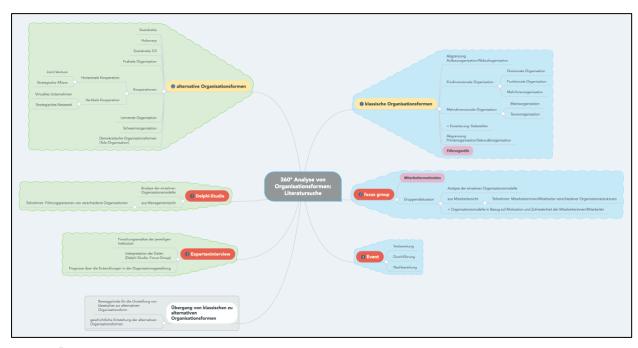


Abb. 1: Überblick/Mind-Map Diplomarbeit – Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)

Abstract (360° analysis of organizational forms)

The present diploma thesis "360° Analysis of Organizational Forms" examined and analysed various classical and alternative organizational structures.

The empirical investigations of this thesis were based on two different perspectives - on the one hand from the management's point of view, on the other hand from the employees' point of view. Two different research methods were applied, a Delphi study with two rounds of surveys (online questionnaire + group discussion) for the management and a focus group for the employees. The surveys from both perspectives showed that in Austria the classical forms of organisation are and will remain predominant, but some features and advantages could be adapted from the alternative forms of organisation into the current structures.

The work was rounded off by interviews with contact persons of several educational institutions (universities, universities of applied sciences). They were interviewed about the trend development in organisational design and about the research interests of universities and universities of applied sciences. In addition, a lecture on Holacracy was organized and implemented for HAK Amstetten. This also made it possible to give the pupils an understanding of alternative organisational approaches.

Extracto (Análisis de 360° de las formas de organización)

La presente tesis de diploma "Análisis de 360° de las formas de organización" examinó y analizó varias estructuras organizativas clásicas y alternativas.

Los estudios empíricos de esta tesis fueron diseñados desde dos perspectivas diferentes: por un lado, desde el punto de vista de la dirección y, por otro, desde el punto de vista de los empleados. Se aplicaron dos métodos de investigación diferentes: un estudio Delphi con dos rondas de encuestas (cuestionario en línea + discusión en grupo) para la dirección y un grupo de enfoque para los empleados. Las encuestas realizadas desde ambas perspectivas mostraron que en Austria predominan y seguirán predominando las formas clásicas de organización, pero que algunas características y ventajas podrían adaptarse de las formas alternativas de organización a las estructuras actuales.

El trabajo se completó con entrevistas con contactos de varias instituciones educativas (universidades, universidades de ciencias aplicadas). Se les preguntó sobre la evolución de las tendencias en el diseño organizativo y sobre los intereses de investigación de las universidades y de las universidades de ciencias aplicadas. Además, se organizó e implementó una conferencia sobre Holacracia para HAK Amstetten. Esto también permitió que los alumnos comprendieran enfoques organizativos alternativos.

Реферат (360° анализ организационных форм)

В данной дипломной работе "360° анализ организационных форм" рассмотрены и проанализированы различные классические и альтернативные организационные структуры.

Эмпирические исследования этой диссертации были разработаны с двух разных точек зрения - с одной стороны, с точки зрения менеджмента, с другой - с точки зрения сотрудников. Применялись два различных метода исследования: исследование в Дельфах с двумя раундами опросов (онлайн-анкета + групповая дискуссия) для руководства и фокус-группа для сотрудников. Опросы с обеих точек зрения показали, что в Австрии преобладают и будут преобладать классические формы организации, но некоторые особенности и преимущества могут быть адаптированы из альтернативных форм организации в существующие структуры.

Завершили работу интервью с представителями ряда учебных заведений (университетов, вузов прикладных наук). Их спросили о тенденциях развития организационного дизайна и об исследовательских интересах университетов и университетов прикладных наук. Кроме того, для ХАК Амстеттен была организована и проведена лекция о Холакрейси. Это также дало возможность учащимся понять альтернативные организационные подходы.

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit ist im Rahmen unseres Schulabschlusses an der Bundeshandelsakademie entstanden.

Seitdem wir das Thema "Management" und im speziellen das Subthema "Aufbauorganisation" behandelt haben, interessieren wir uns für die verschiedenen Arten der Betriebsorganisation. Der Unterricht hat uns im Bereich der klassischen Organisationsformen eine gute Grundlage mitgegeben. Der Einblick in die alternativen Formen der Betriebsorganisation blieb uns jedoch aufgrund der fehlenden Zeit und eines sehr breiten Lehrplanes verwehrt.

Wir möchten diese Diplomarbeit unserer Betreuerin Frau Prof. Mag. Renate Hilmbauer widmen, die in der gesamten Erstellungs- sowie Vorbereitungsphase motivierend und unterstützend an unserer Seite stand.

Amstetten, 29. März 2019	
Samuel Dobsicek	Clemens Schnettgen

Danksagung

Zunächst möchten wir uns an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die uns während der Anfertigung dieser Diplomarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ganz besonders gilt dieser Dank Frau Prof. Mag. Renate Hilmbauer, die unsere Arbeit und somit auch uns betreut hat. Nicht nur gaben Sie uns immer wieder durch kritisches Hinterfragen wertvolle Hinweise – auch Ihre moralische Unterstützung und kontinuierliche Motivation haben einen großen Teil zur Vollendung dieser Arbeit beigetragen. Sie haben uns dazu gebracht, über unsere Grenzen hinaus zu denken. Vielen Dank für die Geduld und Mühen.

Daneben gilt unser Dank unseren Kooperationspartnern, ohne welche der empirische Teil nicht in dieser Form hätte entstehen können.

Auch unsere Schule und Kollegen haben maßgeblich daran mitgewirkt, dass diese Diplomarbeit nun in dieser Form vorliegt. Vielen Dank, dass uns die Möglichkeit gegeben wurde an diesem Thema forschen zu dürfen.

Nicht zuletzt gebührt unseren Eltern Dank, ohne welche dieses ganze Unternehmen schon im Vorhinein niemals zustande gekommen wäre.

Gender-Klausel

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Diplomarbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	. 13
2	Theoretischer Teil – Samuel Dobsicek (5CK): Analyse von klassischen Organisationsformen	
2.1	Abgrenzung Aufbauorganisation – Ablauforganisation	. 14
2.2 2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4	Einlinienorganisation Vor- und Nachteile von Einliniensystemen Divisionale Organisation (Sparten-/Geschäftsbereichsorganisation) Funktionale Organisation (Verrichtungsorganisation) Fayolsche Brücke	. 15 . 16 . 18
2.3 2.3.1 2.3.2 2.3.3 2.3.4	Mehrlinienorganisation	. 20 . 21 . 21
2.4 2.4.1 2.4.2	Stabstellen Vorteile von Stabstellen Nachteile von Stabstellen	. 23
2.5	Abgrenzung Primärorganisation – Sekundärorganisation	. 23
2.6 2.6.1 2.6.2 2.6.3	Führung von Mitarbeitern Eigenschaftsorientierte/Personalistische Ansätze Verhaltensorientierte Ansätze Situative Ansätze	. 25 . 25
3	Praktischer/Empirischer Teil Samuel Dobsicek (5CK): Fokusgruppe & Eventorganisation und Durchführung einer Veranstaltung	
3.1 3.1.1 3.1.2	Motivation von MitarbeiternArten von Motivation	. 32
3.2 3.2.1 3.2.2 3.2.3	Fokusgruppe (Gruppendiskussion)	. 35 . 36
3.3	Fazit – Fokusgruppe	
3.4.1 3.4.2 3.4.3	Eventorganisation und Durchführung einer Veranstaltung	. 41 . 42
3.5	Fazit – Event	. 46
4	Theoretischer Teil – Clemens Schnettgen (5AK): Analyse von alternativen Organisationsformen	. 47
4.1	Überlappende Gruppenstruktur (Likert)	. 48
4.2	Adhocratie ("heterarchische Hierarchie")	. 49
<i>4.3</i> 4.3.1 4.3.2	SoziokratieOrganisationsstruktur eines soziokratischen Unternehmens	. 50

4.3.3 4.3.4 4.3.5	Entlohnungssysteme in der Soziokratie	51
<i>4.4</i> 4.4.1	Lernende Organisation	
4.4.2	Arten des "organizational learning"	54
<i>4.5</i> 4.5.1	Fraktale OrganisationOrganisationsstruktur einer fraktalen Organisation	55 55
4.6 4.6.1 4.6.2 4.6.3	Kooperationen	56 57
4.7 4.7.1 4.7.2 4.7.3	Schwarmorganisation	61 62
4.8 4.8.1 4.8.2 4.8.3 4.8.4	Holacracy Rollen Kreise Lead-Link und Rep-Link (Verbindung von Kreisen) Probleme von Holacracy	63 64 64
<i>4.9</i> 4.9.1 4.9.2	Demokratische Organisationsformen (Tele-Organisation) Prozesse Verantwortung der Mitarbeiter	66
4.10 4.10.1 4.10.2 4.10.3	Soziokratie 3.0 (S3)	69 69
4.11	Fazit – alternative Organisationsformen	71
5	Praktischer/Empirischer Teil – Clemens Schnettgen (5AK): Delphi- Studie und Experteninterview	72
5.1.1 5.1.2 5.1.3 5.1.4 5.1.5 5.1.6	Nextland – Eine Landkarte des Managements	73 74 74 74
5.1.0 5.1.7 5.1.8 5.1.9 5.1.10 5.1.11	Highlands of Agility	75 75 75 75
5.2	S-Matrix	
5.3	Unterschiede zwischen Nextland und S-Matrix	
5.4 5.4.1 5.4.2 5.4.3	Delphi-Studie	77 77
5.5	Fazit - Delphi-Studie	86
5.6	Experteninterview	87

5.6.1 5.6.2	Gründe für die Wahl dieser Methodik Aufbau der Interviews	88
5.6.3	Ergebnisse darlegen und interpretieren	89
5.7	Fazit Experteninterview	92
6	Résumé – 360° Analyse von Organisationsformen	93
7	Zusammenfassung	95
8	Projektmanagement	97
8.1	Projektauftrag	97
8.2	Projektorganigramm	98
8.3	Projektumfeldanalyse	99
8.4	Projektstrukturplan	101
8.5 8.5.1 8.5.2 8.5.3 8.5.4	Arbeitspaketspezifikationen Delphi-Studie Fokusgruppe Event Experteninterview	101 102 103
8.6	Meilensteinplan	104
<i>8.7</i> 8.7.1 8.7.2	Abweichungsanalyse – Meilensteinplan	104
8.8 8.8.1 8.8.2	Vorgangsliste - Gantt-Diagramm	105
8.9 8.9.1 8.9.2	Balkendiagramm/Gantt-Diagramm	107
8.10 8.10.1 8.10.2	Abweichungsanalyse – Vorgangsliste/MeilensteinplanAbweichungen: Fokusgruppe	109
8.11	Projektabschlussbericht	110
8.12 8.12.1 8.12.2 8.12.3	Protokolle	111 112
9	Verzeichnisse	117
10	Anhang	123

1 Einleitung

Betriebsorganisation anders gedacht?! Unsere Diplomarbeit "360° Analyse von Organisationsformen" beschäftigt sich mit den verschiedenen Formen der Betriebsorganisation. Wir möchten mit unserer Diplomarbeit einen Blick über den Tellerrand wagen. Ein klarer Überblick über sowohl klassische als auch alternative Organisationsformen soll als Ergebnis der Diplomarbeit entstehen. Um dieses Ziel zu erreichen, möchten wir uns im theoretischen Teil mit Hilfe von bestehender Literatur zum Thema Aufbauorganisation, etc. auseinandersetzen und mithilfe unseres praktischen/empirischen Teils konkretisieren.

Die Empirie gliedert sich in vier verschiedene Bereiche. Delphi-Studie, Fokusgruppe, Eventorganisation/-durchführung und Experteninterviews werden durchgeführt werden. Die Delphi-Studie soll eine Prognose, durch Vorstände sowie Personalleitungen und Experten im Bereich Organisation, hervorbringen inwieweit sich die Betriebsorganisation verändern wird und zu welcher speziellen Form der Trend gehen wird. Weiters wird diese Zukunftsaussicht auf viele Branchen speziell analysiert. Auf das Branchenspezifische wird nicht nur bei der Delphi-Studie geachtet, sondern auch bei der Fokusgruppe. Die Gruppendiskussion soll neben der Managementsicht auch die Meinungen der Mitarbeiter miteinbeziehen. Hierbei möchten wir an den Tag bringen, wie sich die verschiedenen Organisationsformen auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken sowie in weiterer Folge auf den Erfolg der Unternehmen.

Unter dem Punkt Eventorganisation möchten wir Herrn Dr. Gerald Mitterer (dwarfs & Giants GmbH & Co. KG) an die BHAK/BHAS Amstetten holen, um den Schülern der 3., 4. sowie 5. Jahrgangs einen Einblick in die Organisationsform Holacracy zu gewähren. In einem Experteninterview möchten wir Herrn Dr. Mitterer zu genaueren Infos über Holacracy befragen sowie über die rechtliche Legitimation dieser Betriebsorganisationsform. Darüber hinaus sind Experteninterviews mit weiteren Experten von Universitäten, Fachhochschulen bzw. Vereinen (Soziokratie in Anwendung e. V., etc.), um auch andere Formen miteinzubeziehen.

Mit unserer Diplomarbeit möchten wir allen Interessenten einen strukturierten und überschaubaren Überblick in die teilweise sehr komplizierte Welt der Organisationsformen zur Verfügung stellen. Jedoch wollen wir keine klaren Handlungsempfehlungen bzw. endgültige Wertungen abgeben und uns nicht für eine bestimmte Form der Betriebsorganisation entscheiden und diese als optimale Lösung verkaufen. Die Objektivität möchten wir in unserer Arbeit hochhalten.

2 Theoretischer Teil – Samuel Dobsicek (5CK): Analyse von klassischen Organisationsformen

In diesem Teil der Diplomarbeit werden die verschiedenen Varianten der klassischen Organisationsformen analysiert und die Vor- und Nachteile angeführt. Darüber hinaus werden grundlegende Abgrenzungen des Forschungsobjektes getätigt. In dieser Arbeit werden klassische und alternative Ansätze zur langfristigen Organisationsgestaltung theoretisch und empirisch untersucht. Hierzu werden die Unterschiede zwischen Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Unterschiede zwischen Primär- und Sekundärorganisation definiert. In der Empirie und der Theorie wird der Fokus auf die Aufbauorganisation und im weiteren Sinne auf die Primärorganisation gelegt.

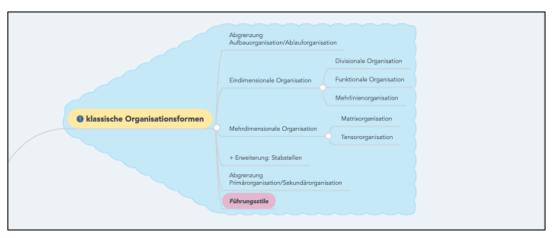


Abb. 2: Auszug - Mind-Map Diplomarbeit - Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)

2.1 Abgrenzung Aufbauorganisation – Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation hat die Strukturierung der Mitarbeiter und der Hierarchien unter einem strategischen Betrachtungszeitraum zum Ziel. Im Unterschied zur Ablauforganisation, die die Gestaltung und Planung von Arbeitsabläufen und Prozessen zum Zweck hat. (vgl. Bergmann und Garrecht, 2016, Seite 99)

In der Aufbauorganisation werden die unterschiedlichen Aufgaben, die für den Unternehmenserfolg relevant sind, auf einzelne Mitarbeiter aufgeteilt und danach je nach Sinnhaftigkeit in Überbereiche untergeordnet (nach Produkten, Ländern, Aufgabenbereiche, etc.). Je nachdem für welche Art man sich als Unternehmen entscheidet, erhält man eine unterschiedliche Organisationsform. (vgl. Thommen, 2012, Seite 28)

Die genauere Planung der einzelnen Aufgaben hinsichtlich Ressourcen- und Personalbedarf obliegt der Ablauforganisation. Somit schafft die Ablauforganisation keine Hierarchien und

ordnet nicht die Mitarbeiter Entscheidungsträgern unter, sondern plant nur die Ausführung des Arbeitsablaufes der Mitarbeiter. (vgl. Thommen, 2012, Seite 30)

Gliedert man die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter nach Produkten auf, so entsteht eine Divisionale Organisation. Zu den unterschiedlichen Gliederungsarten ist in den folgenden Abschnitten mehr zu finden.

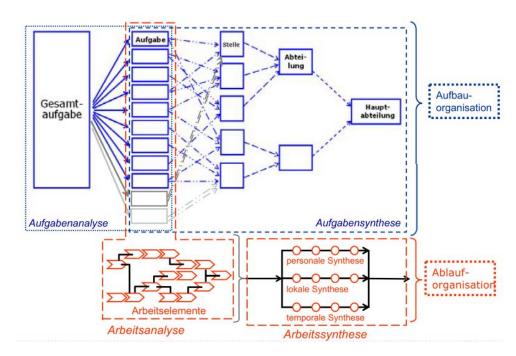


Abb. 3: Darstellung Aufbau- und Ablauforganisation - Quelle: https://de.wikiversity.org

2.2 Einlinienorganisation

Bei der Einlinienorganisation sind die Entscheidungskompetenzen klar definiert und jeder Mitarbeiter ist eindeutig unter eine Führungsperson zuordenbar. Um Entscheidungen umsetzen zu dürfen, ist jeweils die Zustimmung der höheren Instanz notwendig. In diesem Zusammenhang spricht man von dem sog. Instanzenweg (wenn einem Mitarbeiter wichtigere Entscheidungen vorliegen, ist dieser dazu gezwungen, dies von der ranghöheren Instanz absegnen zu lassen). (vgl. Schmidt, 2000, Seite 141)

2.2.1 Vor- und Nachteile von Einliniensystemen

Aufgrund der genauen Stellenbeschreibung und hierarchischen Rangordnung kommt es innerhalb des Unternehmens zwischen Mitarbeitern zu keinen Überschneidungen der Kompetenzbereiche sowie der Verantwortungsübernahme. Die Informationsvermittlung sowie die Kontrollfunktion des Managements ist ebenso aufgrund des hierarchischen Aufbaues leichter und schneller handzuhaben (Top-Down-Kommunikation/-Kontrolle).



Die Entscheidungsfindung erleichtert sich aufgrund zweier Faktoren: Erstens am Prozess des Fällens von Entscheidungen dürfen nicht viele Personen teilnehmen, daher braucht es keine Kompromissbildung. Zweitens können Entscheidungen schneller getroffen werden aufgrund der wenigen Personen, die sich einig werden müssen (Minimum: eine Person – Manager; Maximum: mehrere Personen – Vorstand). (vgl. Schmidt, 2000, Seite 143)

Die rangniedrigeren Mitarbeiter sind jedoch zu meist die einzigen Personen in einem Unternehmen, die Kontakt zu externen Gruppen (Lieferanten, Kunden, etc.) pflegen. Erhalten diese Informationen über unternehmensrelevante Belange (z. B. Produktfehler, Kommunikationsprobleme, Preislage, etc.), so können diese, die gewonnenen Informationen nur an ihren Vorgesetzten (z. B. Filialeiter) weitergeben und diese wiederrum an ihre Vorgesetzten. Dieser Informationsaustausch zieht sich von Hierarchieebene zu Hierarchieebene, bis die Nachricht bei einer Instanz angelangt ist, die die nötigen Entscheidungskompetenzen innehat, um eine dementsprechende Änderung einzuleiten. Dies zeigt von einer Trägheit und Inflexibilität der Organisation. In dieser Form der Betriebsorganisation unterliegen die Mitarbeiter somit auch einer Weisungsgebundenheit, d. h., dass die ranghöheren Instanzen, beginnend beim TOP-Management, Aufgaben an die darunterliegende Hierarchieebene weitergeben. Diese Ebene wiederrum an ihre darunterliegenden Instanzen, bis man in den operativen Bereich gelangt, der für die Umsetzung zuständig ist. (vgl. Schmidt, 2000, Seite 141)

2.2.2 Divisionale Organisation (Sparten-/Geschäftsbereichsorganisation)

Bei der Spartenorganisation wird die 2. Hierarchieebene anhand von bestimmten Merkmalen gegliedert. Dieses Merkmal können Zielgruppen, Produktgruppen oder Absatzmärkte sein. (vgl. Vahs, 2015, Seite 152)

Zusätzlich zu den anhand der oben genannten Merkmale ausgeprägten Abteilungen können Zentralabteilungen geführt wer-

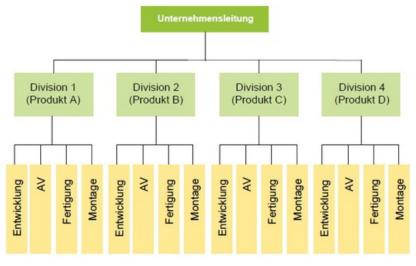


Abb. 4: Divisionale Organisation - 2. Hierarchieebene - Quelle: https://o.quilzlet.com

den. Diese Abteilungen befinden sich ebenso in der 2. Hierarchieebene sind jedoch nicht anhand eines Merkmales ausgerichtet. Diese Abteilungen spielen für das gesamte Unternehmen gleichermaßen eine wichtige Rolle und würden, wenn sie unter eines der

genannten Merkmale untergeordnet werden, nur einen unnötigen Kosten- und Verwaltungsaufwand verursachen. (vgl. Marek, 2017, Seite 125)

Innerhalb der Divisionalen Organisationsgestaltung entstehen dadurch mehrere Teilunternehmen (Sparten) innerhalb eines rechtlichen Rahmens, die mit ihrer Merkmalsausprägung (Produkt, Zielgruppe, Absatzmarkt) eigene Ziele und eigene Vorgaben erfüllen wollen.



Abb. 5: Divisionale Organisation + Zentralabteilungen - Quelle: https://www.bankstudent.de

Zusammengefasst sieht die Divisionale Organisation wie folgt aus: Bei einer Gliederung der Organisation nach Regionen gibt es Verkäufer, die in der Abteilung "Region A" arbeiten, und Verkäufer, die in der Abteilung "Region B" arbeiten. Bei einer Gliederung der Organisation nach Produkten gibt es Verkäufer, die in der Abteilung "Produkt A" arbeiten, und Verkäufer, die in der Abteilung "Produkt B" arbeiten. Darüber hinaus gibt es Aufgaben (z. B. Personalaufgaben, Verwaltungsaufgaben, Rechnungswesen, etc.), die für das gesamte Unternehmen auf einmal erledigt werden, da es keinen Sinn machen würde diese Aufgaben regions- bzw. produktbezogen einzeln zu erledigen. Jene Aufgaben werden in Zentralabteilungen organisiert, diese sind direkt der Unternehmensführung unterstellt.

2.2.2.1 Vorteile der Divisionalen Organisation

Bei einer kundenorientierten Gestaltungsausrichtung in der 2. Hierarchieebene (Gliederung anhand von Zielgruppen bzw. Absatzmärkten) lässt sich die Kundenbetreuung sehr gut und individuell an die Bedürfnisse der Kunden anpassen (Key-Account-Management). Die Effizienz und Effektivität der Produktion können durch die organisationale Ausrichtung anhand der Produkte gesteigert werden. Sind die einzelnen Produktionsabteilungen auf spezifische Produkte bzw. Produktgruppen spezialisiert, so kann durch Erfahrung und Routine ein hoher Ausschuss vermieden werden. (vgl. Marek, 2017, Seite 125)

2.2.2.2 Nachteile der Divisionalen Organisation

Die Aufteilung des Unternehmens in mehrere Teilunternehmen (Sparten) kann dazu führen, dass die jeweiligen Sparten nur mehr an der Verfolgung ihrer Teilziele und Teilvorgaben interessiert sind und so den Bezug und die Unternehmensziele aus den Augen verlieren. Dadurch kann es passieren, dass es innerhalb eines Unternehmens zu einem Konkurrenzkampf zwischen den Sparten kommt.

2.2.3 Funktionale Organisation (Verrichtungsorganisation)

Bei dieser speziellen Form der Einlinienorganisation wird die Betriebsorganisation nach den einzelnen Unternehmensbereichen gegliedert (z. B. Produktion, Verkauf, Beschaffung, etc.). Nach dem Management wird das Unternehmen somit in die verschiedenen Aufgabenbereiche (Funktionen) aufgeteilt. (vgl. Vahs, 2015, Seite 145)

Die Verrichtungsorganisation war die erste Art der Betriebsorganisation im sekundären Sektor, da eine klare fachliche Trennung der Aufgaben möglich ist und die Zuständigkeitsbereiche für alle Mitarbeiter klar definiert sind. Im Grunde wird das Unternehmen zu Beginn zwischen Verwaltung und Produktion getrennt und in weiterer Folge die einzelnen Abteilungen genauer definiert. (vgl. Vahs, 2015, Seite 145)

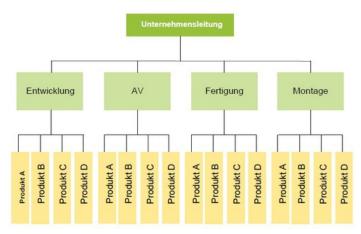


Abb. 6: Funktionale Organisation - 2. Hierarchieebene - Quelle: https://o.quizlet.com

Nach der Aufteilung des Betriebes in die verschiedenen funktionalen Bereiche kann die dritte Hierarchiestufe wiederum nach verschiedenen Kriterien aufgeteilt werden. Die weiteren Kriterien können wiederum Arbeitsbereiche (Funktionen) sein, also wiederum eine funktionale Organisation. Diese weitere Aufgliederung kommt dann zum Einsatz, wenn in der zweiten Hierarchieebene verschiedene zusammenhängende Arbeitsbereiche unter einer Führung zusammengefasst sind (siehe Abbildung). Eine weitere Art der Gestaltung der dritten Hierarchieebene wäre die Aufgliederung in die verschiedenen Produktsparten bzw. einzelnen Produkte. Eine dritte Variante entsteht vor allem im Einkaufs- und Verkaufsbereich. Hier besteht die Möglichkeit nach inländischen und ausländischen Lieferanten/Käufern zu unterscheiden. (vgl. Vahs, 2015, Seite 146)

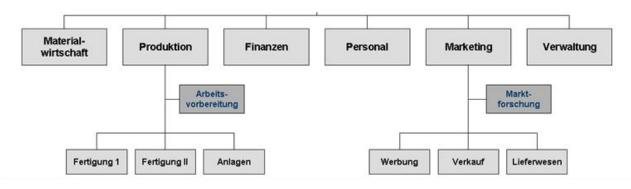


Abb. 7: Funktionale Organisation - 3. Hierarchieebene - Quelle: http://slideplayer.org

2.2.3.1 Vorteile der Funktionalen Organisation

Als wichtigster Vorteil dieser Art der Betriebsorganisation ist die fachliche Kompetenz in den einzelnen klar abgetrennten Abteilungen anzuführen. Durch die klaren Aufgabenzuteilung wächst auch das Wissen der Mitarbeiter durch die Erfahrungswerte in ihrem Funktionsbereich. Schlussendlich können die Anforderungen an fachliches Wissen in der obersten Führungsebene gesenkt werden. (vgl. Vahs, 2015, Seite 147)

2.2.3.2 Nachteile der Funktionalen Organisation

Als größte Schwierigkeit wird die zwingend notwendige Absprache zwischen den einzelnen Abteilungen angesehen, da in einigen Betriebsabläufen nicht nur eine Abteilung, sondern mehrere Funktionen gebraucht werden. Durch den dadurch entstehenden Kommunikations- und Abstimmungsprozess zwischen den Abteilungen kann dies zur Überlastung der Geschäftsleitung führen. Die Absprache darf aufgrund der einzuhaltenden Instanzenwege nicht ohne die Weiterleitung und Koordination der obersten Hierarchieebene erfolgen. Darüber hinaus kann es durch die starke fachliche Trennung und die genaue Abgrenzung der einzelnen Abteilungen zu einem Tunnelblick kommen und somit die Unternehmensziele außer Acht gelassen werden ("Bereichsegoismus"). Die Flexibilität und Agilität des Unternehmens sind sehr schwach, da Veränderungen bei den Kunden oder auf dem Markt nicht von der ganzen Organisation wahrgenommen werden, sondern nur vom Verkauf oder von der Marktforschung. (vgl. Vahs, 2015, Seite 147f)

2.2.4 Fayolsche Brücke

Fayolsche Brücken können eingesetzt werden, um den hierarchischen Instanzenweg zwischen bestimmten Stellen zu umgehen. Solche waagrechten Kommunikationswege bieten Mitarbeitern eine schnellere Handlungsfähigkeit. Voraussetzung für eine Fayolsche Brücke ist jedoch, dass sich die Stellen in der gleichen Hierarchiestufe befinden müssen. (vgl. Schewe, ohne Datum)

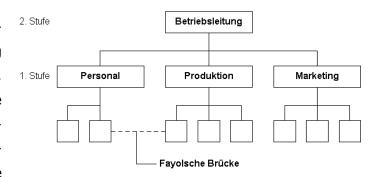


Abb. 8: Fayolsche Brücke – Quelle: http://www.carsten-buschmann.de

2.3 Mehrlinienorganisation

Im Gegensatz zu Einliniensystemen kann es bei der Mehrlinienorganisation zu mehreren Vorgesetzten kommen, d. h., dass ein Mitarbeiter von mehreren Instanzen Aufgaben zugeteilt bekommen kann. (vgl. Schmidt, 2000, Seite 144)

Um ein Beispiel anhand der Grafik anzuführen: Entscheidet die Abteilungsleitung des Marketings eine einheitliche Gestaltung der Schaufenster, dann kann die Abteilungsleitung diese Entscheidung sofort an die Verkaufsmitarbeiter weitergeben und die Umsetzung somit schneller in Gang bringen. (vgl. Schmidt, 2000, Seite 144)

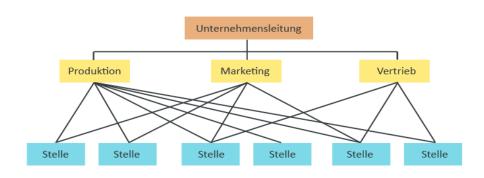


Abb. 9: Mehrlinienorganisation - Quelle: http://www.betriebswirtschaft-lernen.net

2.3.1 Vor- und Nachteile von Mehrliniensystemen

Der wohl größte Vorteil dieser Organisationsform ist, dass das Unternehmen von fachlich einwandfreien Entscheidungen profitiert. Als Beispiel wäre hier die Kostenrechnung anzuführen. Wenn diese mit den Mitarbeitern der anderen Abteilungen verbunden ist, dann kann direkt kommuniziert werden, wo eingespart werden könnte/sollte. (vgl. Schmidt, 2000, Seite 144)

Aufgrund der Vielfalt der Vorgesetzten aus verschiedenen fachlichen Bereichen kann es leichter zu einer chaotischen und unübersichtlichen Unternehmung kommen. Bei den unterschiedlichen Führungskräften kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter unterschiedliche Anweisungen von den verschiedenen hierarchischen oberen Instanzen erhalten. Den unterschiedlichen Führungskräften fehlt aufgrund der fachlichen Separation der Einblick in die Anliegen und Anforderungen der anderen Unternehmensbereiche. Aufgrund der Vielfalt an Führungskräften, die auf der gleichen Hierarchiestufe nebeneinander existieren, kann dies bei den unteren Stufen zur Verwirrung führen. (vgl. Bergmann und Garrecht, 2016, Seite 70)

2.3.2 Anforderungen zur Einführung eines Mehrliniensystems

Unter bestimmten Voraussetzungen ist es für ein Unternehmen sinnvoll eine Mehrlinienorganisation anzustreben. Im Folgenden werden diese Gründe angeführt (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 149):

- Der Gegenstand des Unternehmens (Produkt/Dienstleistung) wird in neuen und dem Unternehmen nicht bekannte Märkte verkauft. (Somit entsteht innerhalb der verschiedenen Entscheidungsbereiche – Produkt, Region, Funktion – ein hoher Bedarf an Absprache und Abstimmung)
- Die Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen/Konsumentenveränderungen spielt eine große Rolle für die Existenz des Unternehmens
- Die Merkmale zur Strukturierung des Unternehmens müssen aufgeteilt werden können

2.3.3 Matrixorganisation

2005, Seite 147)

Die Matrixorganisation ist sozusagen die Erweiterung der Einlinienorganisation um ein weiteres Gliederungsmerkmal. Jeder Mitarbeiter in dieser Organisationsform besitzt zwei Vorgesetzte aus unterschiedlichen Bereichen. In der Praxis ist die Matrixorganisation zumeist eine Mischung aus Funktionaler und Divisionaler Organisation. Sowohl die funktionale als auch die divisionale Ebene sind direkt nach der obersten Hierarchieebene angeführt und sind daher vom Rang und von der Entscheidungsmacht gleichwertig. (vgl. Bea und Haas,

Die zentrale Aufgabe und Rolle der Geschäftsleitung ist die Koordination zwischen der Funktionalen und der Divisionalen Organisation, somit zwischen den zwei Gliederungsmerkmalen der Organisation. (vgl. Marek, 2017, Seite 125f)

Zusammengefasst sieht die Matrixorganisation wie folgt aus: Jeder einzelne Mitarbeiter erledigt seine Aufgabe anhand von zwei

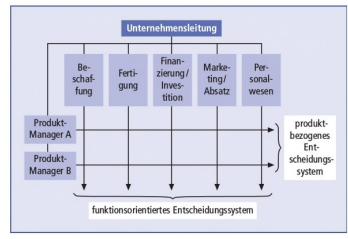


Abb. 10: Matrixorganisation – Quelle: https://images.finanzen.net

Merkmalen (Region und Produkt). Das bedeutet, dass es eine Verkaufsabteilung für genau eine Region gibt und eine Marketingabteilung für genau eine Region. Bei dieser Art von Organisationsstruktur kann sehr stark auf regionsbezogene Bedingungen eingegangen werden, ohne dabei auf fachliche Kompetenz verzichten zu müssen.

2.3.3.1 Vorteile der Matrixorganisation

Bei der Matrixorganisation können funktionale Aspekte mit divisionalen Aspekten kombiniert werden. Dies bedeutet, dass sowohl Kundennähe und Zielgruppenangepasstheit gleichermaßen berücksichtigt werden können als auch die fachliche Expertise von funktionalen Abteilungen/Mitarbeitern. (vgl. Marek, 2017, Seite 126)

2.3.3.2 Nachteile der Matrixorganisation

Durch die zwei verschiedenen Einflusssysteme entsteht für jeden Mitarbeiter ein erhöhter Kommunikationsaufwand und dadurch ein längerer Abstimmungsprozess. Darüber hinaus entsteht durch die zweiseitige Ausrichtung des Unternehmens ein größerer Bedarf an Mitarbeitern und dadurch ein größerer Kostenaufwand. (vgl. Marek, 2017, Seite 126)

2.3.4 Tensororganisation

Hier werden nicht nur zwei Merkmale zur Strukturierung des Unternehmens herangezogen, sondern drei und somit haben auch Mitarbeiter in dieser Organisationsstruktur drei Vorgesetzte und drei Bereiche, in denen sie den Anforderungen gerecht werden müssen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 148f)

Segionen Seg

In der Praxis erfolgt die Strukturierung der Organisation anhand dreier Merkmale (siehe Abbildung): Region, Produkt, Funktion.

Abb. 11: Gliederungsmerkmale Tensororganisation – Quelle: http://www.iwiki.de

2.4 Stabstellen

Stabstellen sind eigene Stellen, die außerhalb der hierarchischen Struktur dem Management unterstützend zur Verfügung gestellt werden. Die Stabstellen stellen für die Führungsperson eine fachliche Entlastung dar, da sie zum einen direkt der obersten Hierar-

chieebene unterstützend beigestellt werden können, zum anderen gibt es aber auch die Möglichkeit Stäbe den unteren Hierarchieebenen zur Seite zu stellen. Kommen beide Formen von Stabstellen zum Einsatz, so kann es zu einer eigenen Strukturbildung ("Stabshierarchie"), neben der bestehenden Hierarchiestruktur kommen. (vgl. Bergmann und Garrecht, 2016, Seite 71f)

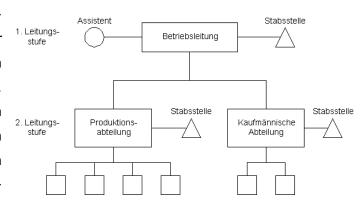


Abb. 12: Stablinienorganisation - Quelle: http://www.carsten-buschmann.de

2.4.1 Vorteile von Stabstellen

Aufgrund der Bildung von Stabstellen werden die Stellen/Mitarbeiter, die mit der Umsetzung von Entscheidungen und Maßnahmen betraut sind, entlastet. Vor allem im Bereich der Informationsbeschaffung übernehmen zunehmend die Stabstellen die Verantwortung. Da dies zumeist ihre Kernaufgabe ist können Entscheidungen von den "Leistungsstellen" anhand besserer Recherche und fundiertem Wissen gefällt werden. (vgl. Bergmann und Garrecht, 2016, Seite 72)

2.4.2 Nachteile von Stabstellen

Übernimmt in einem gewissen Unternehmensbereich eine Stabstelle die komplette Verantwortung für die Informationsbeschaffung und -aufbereitung, so kann dies dazu führen, dass sich die Stabstelle einen hierarchischen Vorteil aufgrund Informationsvorenthaltung herausarbeitet. Dies würde neben den bestehenden Instanzenwegen und hierarchischen Einordnungen ein zweites Machtsystem aufgrund der Notwendigkeit der Informationen kreieren. (vgl. Bergmann und Garrecht, 2016, Seite 72)

2.5 Abgrenzung Primärorganisation – Sekundärorganisation

Die Primärorganisation ist ein Teilbereich der Aufbauorganisation und legt innerhalb eines Unternehmens die dauerhafte hierarchische Struktur eines Betriebes fest. Folglich lässt sich anhand der Primärorganisation erkennen, wer in einem Unternehmen die Führungsrollen einnimmt und welche Mitarbeiter eher die ausführenden Tätigkeiten übernehmen. Dieser hierarchische Aufbau gewährt, dass die Kompetenzaufteilung klar und langfristig vorhanden ist. Darüber hinaus verursacht die Hierarchie aber auch einen gewissen Grad an Starrheit, die bei Veränderungen der unternehmensexternen Bedingungen zum Vorschein treten kann (Marktveränderungen, Änderung des Konsumentenverhaltens). (vgl. Töpfer, 2007, Seite 1236f)

Um sich an solche veränderten Bedingungen besser und effizienter anpassen zu können, kann ein Unternehmen eine Sekundärorganisation einführen. Die Sekundärorganisation bietet somit die Möglichkeit interdisziplinäre Gruppen zu erstellen, die zeitlich befristet mit klar definierten Aufgaben und Entscheidungen vertraut werden. (vgl. Töpfer, 2007, Seite 1236f)

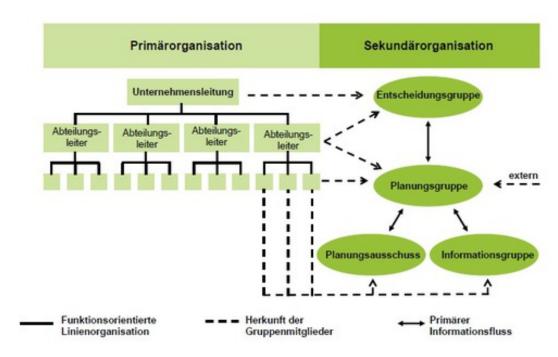


Abb. 13: Darstellung Primärorganisation und Sekundärorganisation – Quelle: https://o.quizlet.com

2.6 Führung von Mitarbeitern

Innerhalb der hierarchischen Strukturen spielt die Wahl des richtigen Führungsverhaltens eine große Rolle. Die Führung ist auch ein essenzieller Bestandteil für den Motivationsgrad der Mitarbeiter. Über das Thema Motivation wird im nächsten Abschnitt dieser Arbeit genauer diskutiert.

Das Führungsverhalten kann in drei Bereiche unterschieden werden, je nachdem von welchem Einflussfaktor die Art der Führung bestimmt wird. Hierbei wird zwischen "eigenschaftsorientierten" Ansätzen, "verhaltensorientierten" Ansätzen und "situativen" Ansätzen unterschieden. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 457)

- Bei der Eigenschaftsorientierung wird die Führung als zu erlernende Eigenschaft dargestellt und davon ausgegangen, dass das Auftreten und die Persönlichkeit der Führungsperson der Weg zur erfolgreichen Führung sind. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 457)
- Bei der Verhaltensorientierung ist die Führungsqualität abhängig von den Verhaltensweisen und Umgangsformen der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern.
 (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 457)

Bei der Situationsorientierung spielen sowohl die Persönlichkeit als auch die Umgangsformen und Verhaltensweisen, in Abhängigkeit von der Situation, eine wichtige Rolle (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 457)

2.6.1 Eigenschaftsorientierte/Personalistische Ansätze

Die Bewertung und Ausrichtung von Führung anhand von Eigenschaften einer Person wird schon Jahrzehnte lang kritisiert und in jüngeren Untersuchungen und Forschungsansätzen wird von eigenschaftsorientierten Ansätzen zu meist gar nicht mehr ausgegangen. (vgl. Berger, 2018, Seite 32)

Der Gedanke des "geborenen Führers" lässt sich anhand keiner Studie beweisen bzw. belegen. Einige persönliche Merkmale wirken jedoch förderlich für den Erfolg der Führungsperson, z. B. "ein hoher Energielevel", "Stresstoleranz", "emotionale Stabilität", "Selbstvertrauen", etc. (vgl. Ayan, 2013, Seite 251)

Diese Persönlichkeitsmerkmale werden jedoch nach heutigem Wissensstand nicht mehr als angeboren bzw. nicht erlernbar angesehen, sondern im Gegenteil. Es wird davon ausgegangen, dass man sich gewisse Eigenschaften, die bei einer Führungsperson vom Vorteil sind, aneignen kann. (vgl. Jung, 2017, Seite 416)

2.6.2 Verhaltensorientierte Ansätze

Aufgrund der Erkenntnis, dass die eigenschaftsorientierten Ansätze in der Praxis nicht der Wahrheit entsprechen, wurde begonnen andere Ursachen für den Erfolg einer Führungskraft zu suchen. Man kam zum Entschluss, dass die Umgangsformen und die Art der Behandlung der Mitarbeiter ausschlaggebend sein könnten. (vgl. Jung, 2017, Seite 417)

2.6.2.1 Ohio-State-Leadership Quadrant

Diese Theorie stellt vier verschiedene Führungsarten anhand des Umgangs mit Mitarbeitern dar. Es werden zwei grundsätzliche Ausrichtungen des Managements definiert: die "Mitarbeiterorientierung" sowie die "Aufgabenorientierung". (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 484)

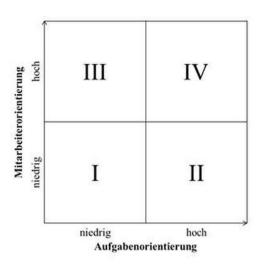


Abb. 14: Ohio-State-Leadership Quadrant - Quelle: https://images.ecosia.org

Die graphische Darstellung dieser Theorie ist in der nebenstehenden Abbildung veranschaulicht. Die näheren Erläuterungen und Benennungen der einzelnen Bereiche werden in der folgenden Aufzählung aufgelistet.

- I. "bürokratischer Führungsstil": In diesem Bereich der Führung wird nicht viel Wert auf die Mitarbeiterorientierung gelegt. Die Aufgabendelegation erfolgt meist über starre unpersönliche Kommunikationskanäle. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 486)
- **II.** "autoritärer Führungsstil": Vom Management wird eine klare Leistungserwartung gegenüber jedem Mitarbeiter geführt und auch die Zielsetzung findet einseitig durch die Führungspersonen statt. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 485)
- **III.** "beziehungsorientierter Führungsstil": In diesem Führungsverhalten wird bei drohender Unternehmenskrise das wahren der Beziehungskultur über die Erfüllung der Ziele gestellt. Somit ist die Mitarbeiterorientierung mitunter in diesem Führungsverhalten am stärksten vertreten. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 485)
- IV. "kooperativer Führungsstil": Das Auspendeln zwischen dem Erfüllen von Zielen und der Beziehungspflege zu Mitarbeitern steht bei diesem Verhalten im Fokus. Die Ziele werden hier in Absprache mit jedem einzelnen Mitarbeiter individuell bestimmt. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 485)

2.6.2.2 Führungsgitter (Blake/Mouton)

Die verschiedenen Verhaltensmuster wurden auf Basis des Ohio-State-Leadership Quadranten aufgestellt. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 490)

Auf der horizontalen Achse wird die Wichtigkeit der Erfüllung der Aufgaben eingetragen. Dies lässt sich vergleichen mit der Aufgabenorientierung im Ohio-State-Leadership Quadranten. Auf der vertikalen Achse wird die Wichtigkeit der Beziehungen zu den Mitarbeitern dargestellt. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 490)

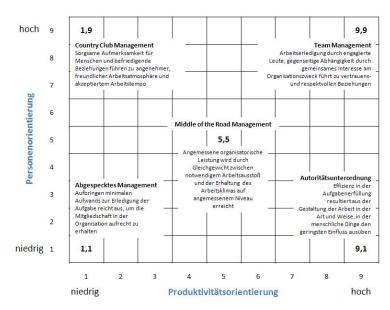


Abb. 15: Führungsgitter (Blake/Mouton) – Quelle: http://professore.de

Anhand dieser Einordnung in die zwei Achsen können fünf Verhaltensweisen der Führungskraft herausgearbeitet werden: (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 490)

- **Punkt (1/1):** Bei dieser Verhaltensweise greift die Führungskraft nur sehr gering in das Betriebsgeschehen ein. Weder die Beziehungen zu den Mitarbeitern noch die Aufgabenerfüllung spielen eine große Rolle für das Management.
- **Punkt (1/9):** Die Führungskraft stellt die Beziehung zu ihren Mitarbeitern bei weitem über die Erfüllung der Aufgaben, welche fast keine Rolle spielt Diese Art des Führungsverhaltens wird auch als "Country-Club-Management" bezeichnet.
- Punkt (5/5): Die Mitarbeiterorientierung und die Aufgabenorientierung sind hier in der Waage, jedoch haben beide nur eine mittlere Wichtigkeit – man kann diese Art der Führung auch als "Middle of the Road Management" bezeichnen.
- **Punkt (9/1):** Dieser Punkt symbolisiert eine typische Leistungskultur, in der die Führungsebene den Fokus auf die Leistungserbringung legt und die Mitarbeiterorientierung sehr gering hält.
- Punkt (9/9): Auch bei dieser Verhaltensweise werden Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung gleichermaßen betont. In diesem Führungsmodell wird das sogenannte "Task Management" als bestes Führungsverhalten angesehen.

2.6.3 Situative Ansätze

Die verhaltensorientierten Ansätze stießen zwar auf bessere Ergebnisse als die eigenschaftsorientierten Ansätze, jedoch haben auch die "Verhaltenstheorien" wichtige Einflüsse auf den Führungserfolg nicht miteinbezogen. Bei den situativen Ansätzen werden die Verhaltensweisen an gewisse statische Merkmale angepasst ("Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern", etc.). Somit ist das Verhalten abhängig von der Situation. (vgl. Jung, 2017, Seite 419)

2.6.3.1 Kontingenztheorie (Fiedler)

In der Theorie nach Fiedler werden drei Komponenten zur Auswahl der Führung herangezogen: Effizienz der Führung, Art der Führung sowie der situative Kontext der Führung. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 493)

Der Unterschied zu den anderen Führungstheorien liegt darin, dass Fiedler der Meinung ist, dass Führungspersonen entweder Wert auf die Beziehung zu den Mitarbeitern ("mitarbeiterorientiert") oder auf die Erfüllung der Aufgaben ("aufgabenorientiert") legen können. (vgl. Jung, 2017, Seite 435)



Art der Führung

Um die Art des Führungsverhaltens herauszufinden, erstellte Fiedler einen Fragebogen. Dieser Fragebogen soll von dem "am wenigsten geschätzten Mitarbeiter" ausgefüllt werden. Der Mitarbeiter muss jeweils anhand zweier Merkmalsausprägungen auf einer Skala von 1-8 entscheiden, wie sich sein Vorgesetzter ihm gegenüber verhält. Bei der Auswertung werden alle Punkte der Befragung zusammengezählt. Ergibt sich ein hoher Wert, so kann davon ausgegangen werden, dass sich die Führungsperson eher mitarbeiterorientiert verhält. Bei einem niedrigeren Wert wird von dem Gegenteil ausgegangen. (vgl. Jung, 2017, Seite 435f)



Abb. 16: Fragebogen zur Ermittlung des LPC-Wertes – Quelle: https://docplayer.org

Fiedler trifft die Einordnung wie folgt (vgl. Fiedler, Chemers und Mahar, 1979, Seite 17):

- Ergebnisse ab 64 Punkte gelten als "beziehungsmotiviert" (mitarbeiterorientiert)
- Ergebnisse bis 57 Punkte gelten als "aufgabenmotiviert" (aufgabenorientiert)

Situativer Kontext der Führung

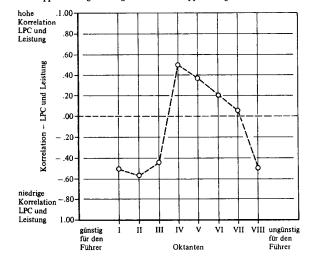
Die Beurteilung der Situation, in der sich die Führungsperson befindet, trifft Fiedler anhand von drei Merkmalen: Zum einen anhand der zwischenmenschlichen Konstellation von Führungsperson und Mitarbeiter sowie anhand der Strenge der Aufgabenverteilung und zum anderen anhand der strukturellen Stellung der Führungsperson. (vgl. Jung, 2017, Seite 436f)

Effizienz der Führung

Der Erfolg des Führungsansatzes kann anhand der Messung von operativen Zielen oder "Outputgrößen" erfolgen. (vgl. Jung, 2017, Seite 436)

Fügt man nun die Komponenten zusammen, so lässt sich Fiedlers Ansatz in einer anschaulichen Grafik darstellen und eine Anleitung für die Führungsperson gewinnen. (vgl. Jung, 2017, Seite 436)

Median-Korrelationen zwischen dem LPC-Wert des Führers und der Gruppenleistung in bezug auf die acht Gruppen-Aufgaben-Situationen



Klassifikationssystem für Führungssituationen

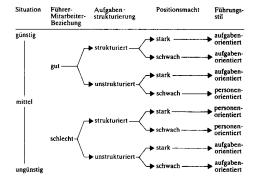


Abb. 17: Kontingenztheorie (Fiedler) – Quelle: http://www.wirtschaftslexikon24.com

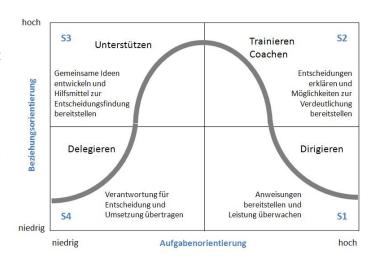
Bei ausbleibendem Erfolg der Anwendung des Ansatzes soll eine Führungsperson laut Fiedler nicht sich selbst und sein Verhalten verändern, sondern die Situation der Führung verändern. (vgl. Jung, 2017, Seite 437)

2.6.3.2 Reifegradmodell (Hersey/Blanchard)

Diese Theorie kombiniert vier unterschiedliche Verhaltensweisen mit den Qualifikationen der Mitarbeiter. Die Qualifikationen werden auf zwei Bereiche aufgeteilt: (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 501ff)

- "psychologische Reife" beinhaltet die Motivation zur Leistungserbringung sowie die Bereitschaft zum Übernehmen von Verantwortung
- "funktionale Reife" spiegelt das fachliche Wissen der Mitarbeiter wider

Diese beiden Bereiche können bei einzelnen Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt sein. Hersey und Blanchard haben eine zweiklassige Einteilung getroffen: "hoch" oder "gering". (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 501ff)



Fähigkeiten/Bereitschaft der Mitarbeiter (Readiness)

R4 R3 R2 R1

fähig und willig oder unwillig oder willig oder willig oder willig oder willig oder willig oder sicher

unsicher

Abb. 18: Reifegradmodell (Hersey/Blanchard) - Quelle: http://professore.de

unsicher

In Abhängigkeit der Ausprägung der beiden Qualifikationen wird jeweils einer der folgenden vier Führungsstile als Handlungsempfehlung abgegeben: (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 501ff)

- 1. "unterweisender Stil (telling)": Die Entscheidungsfindung und die Zielsetzung obliegen alleine der Führungsperson und die Mitarbeiter sind nur für die Umsetzung der Maßnahmen zuständig. Die Beziehung zu den Mitarbeitern spielt hierbei eine geringere Rolle. Vergleichbar ist dieses Verhalten mit dem "autoritären Führungsstil" des Ohio-State-Leadership Quadranten. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 501)
- 2. "verkaufender Stil (selling)": Die Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter soll durch den Fokus auf die Leistungserbringung angetrieben werden. Jedoch ist auch bei diesem Verhalten die Beziehung zu den Mitarbeitern nicht sehr stark ausgeprägt. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 501)



- 3. "partizipierender Stil (participating)": Im Fokus dieser Verhaltensweise steht die Beziehung zu den Mitarbeitern. Die Eigenständigkeit der Mitarbeiter in fachlichen Aufgaben wird ebenso stark betont, dadurch dass Lösungsansätze nicht von der Führungskraft vorgegeben werden und nur mehr zur Umsetzung von den Mitarbeitern gebracht werden müssen. Die Kontrollfunktion des Managements wird meist nicht in Anspruch genommen. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 501)
- **4.** "delegierender Stil (delegating)": Die Zielsetzung übernimmt bei dieser Verhaltensweise der Mitarbeiter zur Gänze selbst. Der einzige Ansatzpunkt für die Führungskraft ist die fallweise Inanspruchnahme der Kontrollfunktion. (vgl. Stock-Homburg, 2013, Seite 501)

Diese Führungsstile werden in Relation zu der Reife der Mitarbeiter gestellt. Anhand dieser Kombination entsteht eine Empfehlung für den richtigen Umgang mit den Mitarbeitern. In der nebenstehenden Grafik kann anhand der grauen Kurve und der Reife der Mitarbeiter der richtige Führungsstil abgelesen werden. (vgl. Jung, 2017, Seite 433)

3 Praktischer/Empirischer Teil Samuel Dobsicek (5CK): Fokusgruppe & Eventorganisation und Durchführung einer Veranstaltung

In diesem empirischen Teil der Arbeit werden die unterschiedlichen Modelle und Theorien zur Mitarbeitermotivation angeführt und erläutert. Kombiniert mit den Führungsstilen bilden die Motivationstheorien die Grundlage für die empirischen Untersuchungen mit den Mitarbeitern. Ziel der Untersuchung ist die Erstellung eines Stimmungsabbildes der Mitarbeiter gegenüber den verschiedenen Organisationsmodellen. Hierzu sollen Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationsformen im Zuge einer Gruppendiskussion zu den Vor- und Nachteilen der einzelnen Modelle befragt werden und ihre Zu- und Abneigungen kundgeben.

Abgerundet wird das Projekt durch die Planung, Organisation und Durchführung einer Veranstaltung für die BHAK/BHAS Amstetten. Im Zuge dieser Veranstaltung soll Dr. Gerald Mitterer einen Vortrag vor den Schülern zum Thema "Holacracy" halten.

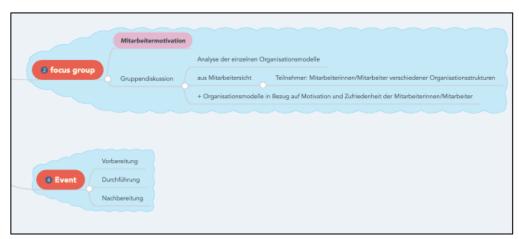


Abb. 19: Auszug - Mind-Map Diplomarbeit - Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Mind-Meister)

3.1 Motivation von Mitarbeitern

Im Zuge dieses empirischen Teiles dieser Diplomarbeit sollen die Zu- und Abneigungen, die Mitarbeiter gegenüber verschiedene Unternehmensstrukturen haben, analysiert werden. Hierzu stellt sich in der Theorie auch die Frage was bei Mitarbeitern grundlegend für Motivation und Zufriedenheit sorgt. Daher folgt im nachstehenden Abschnitt eine nähere Auseinandersetzung mit dem Thema Motivation, der später in der Vorbereitung und Interpretation der empirischen Untersuchungsmethoden wieder eine Rolle spielen wird.

3.1.1 Arten von Motivation

Arbeitsmotivation kann auf zwei Arten hervorgerufen werden: Erstens aufgrund externer Anreize ("extrinsische Motivation") und zweitens aufgrund inneren Verlangens ("intrinsische Motivation"). Bei der extrinsischen Motivation ist der Grund für das Entstehen der Motivation eine bevorstehende Belohnung bei ausgeführter Aufgabe. Dem gegenüber steht die intrinsische Motivation, wobei der Mitarbeiter, von sich selbst aus, die Aufgaben erledigt. (vgl. Sobe, 2012, Seite 21ff)

Folglich ist die intrinsische Motivation erstrebenswerter für einen Betrieb, da bei dieser Motivationsart das Erledigen der Aufgabe im Vordergrund steht, wohingegen bei der extrinsischen Motivation nur die erledigte Aufgabe von Bedeutung ist, da dann die Belohnung folgt. (vgl. Sobe, 2012, Seite 21ff)

3.1.2 Instrumente der Mitarbeitermotivation

Unterschiedliche Forschungen führten zu unterschiedlichen Einordnungen von Arten von Motivation, Auslöser von Motivation, etc. Im folgenden Abschnitt werden daher die wichtigsten Theorien und Ansätze der Motivationsforschung angeführt und näher beschrieben.

3.1.2.1 Maslow'sche Bedürfnispyramide

Die Maslow sche Bedürfnispyramide ist eine grafische Einordnung von Anreizen, die zur Motivation führen können. Hierbei kann man die Pyramide von beiden Richtungen betrachten. Anreize einer Ebene können nur zum Motivationsauslöser werden, wenn genügend Anreize der darunter liegenden Stufen erfüllt sind (Betrachtung der Pyramide von "unten nach oben"). Anreize der unteren Stufen können kein Auslöser mehr sein, wenn die Anreize in den höheren Stufen für die Mitarbeiter von Interesse sind (Betrachtung von "oben nach unten"). (vgl. Berger, 2018, Seite 94)

Neben diesen Betrachtungsweisen kann man die Bedürfnispyramide um die Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg erweitern. Man kann somit die Kategorisierung in Hygienefaktoren und Motivatoren auf die Bedürfnispyramide umlegen. Unter dieser Betrachtung fallen die "Physiologischen Bedürfnisse" und die "Sicherheitsbedürfnisse" in die Kategorie Hygienefaktor sowie die "Individualisierungsbedürfnisse" und die "Selbstverwirklichung" in

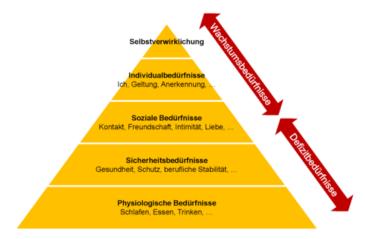


Abb. 20: Maslow`sche Bedürfnispyramide – Quelle: https://www.business-wissen.de

die Kategorie Motivator. Die "sozialen Bedürfnisse" lassen sich nicht sortenrein einordnen, sondern können situationsabhängig Motivator oder Hygienefaktor sein. In der Abbildung ist die Zusammenführung dieser beiden Theorien ebenso enthalten. Hier werden die Motivatoren auch als "Wachstumsbedürfnisse" bezeichnet und die Hygienefaktoren auch als "Defizitbedürfnisse".

3.1.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)

Herzberg entwickelte seine Theorie auf Basis einer von ihm durchgeführten Studie, in der er Mitarbeiter aus verschiedensten Unternehmen befragte. Der Gegenstand der Untersuchung war herauszufinden welche Ereignisse bei Mitarbeitern zu Motivation führen und welche zur Demotivation führen. (vgl. Berger, 2018, Seite 101f)

Anhand der Auswertung dieser Untersuchung erstellte er zwei Kategorien von Ereignissen: (vgl. Berger, 2018, Seite 102)

- "Motivatoren" sind Ereignisse, die zur Motivation führen, wenn sie eintreten, jedoch nicht zur Demotivation führen, wenn sie nicht eintreten
- "Hygienefaktoren" sind Ereignisse, die zur Demotivation führen, wenn sie nicht eintreten, jedoch nicht zu weiterer Motivation führen, wenn sie vorhanden sind.

3.1.2.3 ERG-Theorie (Alderfer)

Auf Basis der Maslow´schen Bedürfnispyramide entwickelt Alderfer drei verschiedene Bereiche zur Einordnung der verschiedenen Anreize zur Mitarbeitermotivation. (vgl. Berger, 2018, Seite 99)

- **1.** "Existance needs (existenzielle Bedürfnisse)" können verglichen werden mit der ersten und zweiten Stufe der Maslow'schen Pyramide
- 2. "Relatedness needs (Beziehungs- und Kontaktbedürfnisse)" diese Bedürfniskategorie lässt sich am besten durch die dritte und vierte Ebene der Bedürfnispyramide beschreiben
- **3.** "**Growth needs** (Entwicklungsbedürfnisse) entspricht der obersten Stufe die Maslow in seiner Theorie definiert hat

Im Gegensatz zu den Behauptungen von Maslow ist es in der Einordnung nach Alderfer auch möglich, dass Bedürfnisse aus der ersten Ebene als Anreiz wirken können, auch wenn bereits eine höhere Stufe "erreicht" wurde. (vgl. Berger, 2018, Seite 99)



Somit gibt es in dieser Theorie nicht nur eine Betrachtungsweise. Bedürfnisse der höheren Stufen können nur dann als Anreize wirksam sein, wenn die Grundbedürfnisse gestillt sind ("von unten nach oben"). Jedoch können Grundbedürfnisse auch noch als Anreiz herangezogen werden, wenn schon Bedürfnisse aus allen drei Stufen gestillt wurden.

Eine weitere Gemeinsamkeit zur Maslow'schen Theorie ist die Annahme, dass die höchste Stufe der Bedürfnisse, die in der Lage dazu ist, Anreize erzeugen zu können unersättlich ist und somit nie zur Genüge gestillt sein kann. (vgl. Berger, 2018, Seite 100)

3.1.2.4 Bedürfniseinteilung nach McClelland

Eine andere Weise der Bedürfniseinteilung hat McClelland getroffen, die wenig Ähnlichkeiten mit den bestehenden Theorien von Maslow und Alderfer besitzt. (vgl. Berger, 2018, Seite 101)

Ebenfalls werden in dieser Theorie die menschlichen Bedürfnisse in drei verschiedene Kategorien eingeteilt: (vgl. Berger, 2018, Seite 101)

- **1.** "Bedürfnis nach Leistung" diese Art der Bedürfnisse ist abhängig von den Errungenschaften durch die erledigten Aufgaben
- 2. "Bedürfnis nach Verbundenheit" diese Kategorie lässt sich mit den sozialen Bedürfnissen von Maslow vergleichen, als Ziel ist hier der Umgang mit den Mitarbeitern zu sehen
- **3.** "Bedürfnis nach Macht" ähnelt den Sicherheitsbedürfnissen bei Maslow, hierbei ist es wichtig, dass der Mitarbeiter "das Steuer in der Hand hat"



3.2 Fokusgruppe (Gruppendiskussion)

3.2.1 Gründe für die Wahl dieser Methode

Im Zuge dieses praktischen Teiles der Arbeit sollen die Einstellungen und Ansichten von Mitarbeitern gegenüber den verschiedenen Organisationsstrukturen beleuchtet und analysiert werden. Aufgrund der starken Fokussierung auf die Faktoren Motivation und Gefühlseinstellung, würden unpersönliche Forschungsmethoden keinen Sinn machen. Daher wurde entschieden, dass man die Befragung mittels Fokusgruppe durchführt. Der entscheidende Faktor in der Frage Einzel- oder Gruppeninterview war, dass im Zuge einer Gruppendiskussion mehrere Ansichten und mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationsstrukturen in Diskussion treten können und so eventuell neue Erkenntnisse entstehen können.

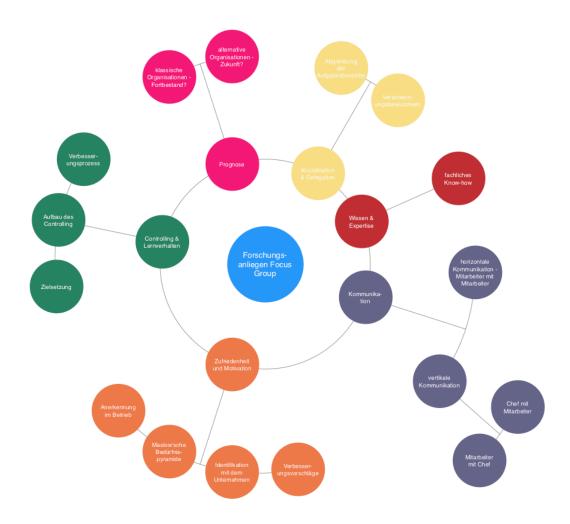


Abb. 21: Mind-Map - Überblick Fokusgruppe - Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Mindly)

3.2.2 Aufbau der Fokusgruppe

Das Panel der Gruppendiskussion umfasst Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen, wobei der Fokus für die Auswahl auf der Organisationsform des betreffenden Unternehmens gelegt wurde. Grund für diese Selektion war die Erhöhung der Repräsentativität und der Objektivität.

Der Ablauf der Diskussionsrunde wurde in einem vorab erstellten Leitfaden in drei verschiedene Bereiche gegliedert. Vor Beginn der Datenerhebung wurden durch die Moderation bzw. durch das Projektteam eventuell bestehende Wissenslücken bei den Teilnehmern, hinsichtlich des Bestehens sowie den Vor- und Nachteilen der einzelnen Organisationsformen, ausgeglichen, in dem anhand von grafischer Darstellung und Erklärungen alle auch in der Diplomarbeit erwähnten Organisationsmodelle erläutert.

Im ersten Abschnitt wurden anhand der oben eingefügten Mind-Map gewisse Themengebiete, die aus der Mitarbeitersicht von Bedeutung sind, diskutiert. Der zweite und dritte Abschnitt sollte den ersten größeren und vorrangig qualitativen Diskussionsteil um einen quantitativen Aspekt ergänzen. Dazu wurden zwei einfache Abfragetechniken herangezogen, um die Stimmung in kurzer Zeit simpel und unkompliziert abzuzeichnen. Den Teilnehmern wurde im Zuge eines Meinungsblitzlichtes einige Aussagen vorgelegt, denen sie entweder zustimmten oder nicht zustimmten. Die zweite Befragungstechnik sollte durch Polarisierung die Stimmungen anhand eines "Semantischen Differenzials" widerspiegeln. Hierzu wurden jeweils gegenseitige Einstellungen und Ansichten auf einer Skala von 1 bis 5 vorgegeben und die Diskutanten mussten sich auf der Skala einordnen.

3.2.3 Ergebnisse darlegen und interpretieren

Im Zuge der Fokusgruppe konnte festgestellt werden, dass es keinen eindeutigen und perfekten Weg zur Organisationsgestaltung gibt. Die zwei wichtigsten Erkenntnisse der Mitarbeiter waren, dass zum einen die Führung auf eine Art des Überzeugens und Motivierens eine essentielle Aufgabe für das Unternehmen darstellt, zum anderen wurde genannt, dass die Unternehmenskultur darüber entscheidet, ob der Mitarbeiter motiviert ist und an der Ausführung der Vorschläge der Führung interessiert ist oder ob eine Ablehnung gegenüber der entscheidenden Ebene (Führungsebene) besteht und somit ein Konflikt mit den Führungspersonen.

In Bezug auf den Begriff Unternehmenskultur wurde auch darüber gesprochen, dass die Kommunikation Dreh- und Angelpunkt in der Zusammenarbeit zwischen entscheidender und ausführender Ebene ist. Alle fachlichen Entscheidungen, die die Führungsebene trifft,



müssen in einer Art weiterkommuniziert werden, dass die Mitarbeiter verstehen warum sie die Umsetzung auf eine gewisse Weise durchzuführen haben.

Durch die Frage, wie ein Unternehmen seine Organisation strukturieren und organisieren sollte, führte die Diskussion in Richtung gesellschaftlicher Einstellungen und der spürbaren Veränderungen zwischen älteren Generationen und jüngeren Generationen. Die These, dass die jüngeren Generationen ein größeres Verlangen nach Mitgestaltung und Führung besitzen, wurde ebenfalls im Gespräch herausgearbeitet.

Meinungsblitzlicht

Im Zuge des Meinungsblitzlichtes wurden grundlegende Einstellungen der Mitarbeiter abgefragt. Dazu wurden folgende Aussagen über den Beamer projiziert:

- "Ich bin mit meiner Entscheidungskompetenz, die ich in meinem Unternehmen besitze, zufrieden"
- "Ich bin interessiert daran, dass das Unternehmen, in dem ich arbeite, seine Unternehmensziele erreicht"
- "Ich finde, dass manche strategischen Entscheidungen des TOP-Managements falsch sind"
- "Der Führungsebene in meinem Unternehmen fehlt es an Bezug zu den Mitarbeitern und den Kunden"
- "Durch diese fehlende Nähe werden falsche Entscheidungen getroffen, die aus Sicht der Mitarbeiter anders getroffen werden würden"
- "Ich kann das Unternehmen nicht mitgestalten und mitverbessern, da meine Vorschläge nicht gehört werden"

Großteils kamen die Teilnehmer ohne Absprache zu einer fast einheitlichen Gruppenmeinung, dass sie mit der Entscheidungskompetenz, die sie in ihrem Unternehmen besitzen zufrieden sind. Das Gefühl, dass man als "einfacher" Mitarbeiter aufgrund eines Vorschlagswesens und möglicher Verbesserungsanreizen im Unternehmen gehört wird und so das Unternehmen mitgestalten kann, reicht aus. Mit der zweiten Frage konnte bestätigt werden, dass Mitarbeiter ebenso an der Zielerreichung des Unternehmens interessiert sind.

Ebenfalls zu einer fast einheitlichen Antwort kam es beim Beurteilen von Entscheidungen des Managements und der Nähe des Managements zu den Mitarbeitern und Kunden. Beide Aussagen wurden von den Mitarbeitern widerlegt.

Mit der letzten Frage konnte auch mit dem Gefühl der Unbedeutsamkeit aufgeräumt werden. Die Teilnehmer merkten hier klar an, dass sobald ein Wille bzw. Wunsch zur Veränderung bestehe, kann dieser geäußert werden. Somit kann auch ohne entsprechende



Entscheidungskompetenz ein Anreiz zum Wandel und zur Veränderung durch die Mitarbeiterschicht eingeleitet werden.

Semantisches Differenzial

Die Teilnehmer musste im Abschnitt des "Semantischen Differenzials" Meinungsaussagen anhand von zwei gegensätzlichen Ausprägungen treffen (auf einer Skala von 1 bis 5):

- "Wo können Sie sich vorstellen, sich am wohlsten zu fühlen: (1) alternative Organisationsformen oder (5) klassische Organisationsformen?"
- "Hätten Sie gerne: (1) mehr Entscheidungskompetenz oder (5) weniger Entscheidungskompetenz?"
- "Was würde Ihre Zufriedenheit im Job mehr steigern: (1) mehr Partizipationsmöglichkeiten oder (5) weniger Partizipationsmöglichkeiten?"

Die Erkenntnisse des Semantisches Differenzials zeigten, dass die Mitarbeiter in der Entscheidung zwischen Bevorzugung von klassischen oder alternativen Strukturen sehr einheitlich und ausgewogen in der Mitte liegen (Mittelwert 3,5). Dies ließ sich auch in der qualitativen Diskussion erkennen, wie oben schon erwähnt.

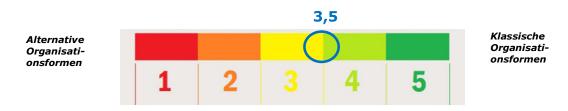


Abb. 22: Semantisches Differenzial (alternative oder klassische Organisationsformen) – Quelle: eigene Darstellung

Bei der Meinung bezüglich mehr oder weniger Entscheidungskompetenz sowie bei der Entscheidung ob mehr oder weniger Partizipationsmöglichkeit fiel die Entscheidung in beiden Fällen klar für "mehr" aus. Anhand dieser zwei Abfragen kann der Grund und die Intention der alternativen Organisationsstrukturen verstanden und begründet werden (aus Mitarbeitersicht).

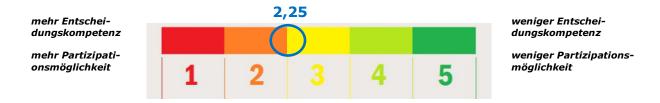


Abb. 23: Semantisches Differenzial (mehr oder weniger Entscheidungskompetenz bzw. Partizipationsmöglichkeiten) - Quelle: eigene Darstellung

Der gesamte Leitfaden sowie die Unterlagen zu den beiden quantitativen Befragungsmethoden können dem Anhang entnommen werden. (Anhang 9.10/9.11/9.12)

3.3 Fazit – Fokusgruppe

Die Beurteilung der Organisationsformen aus Sicht der Mitarbeiter tendiert sehr stark in Richtung Führung. Das Führungsverhalten des Managements spielt eine größere Rolle als die grundlegenden Strukturen und organisatorischen Konstrukte.

Die Wichtigkeit eines Managements wurde von Mitarbeiterperspektive stark hervorgehoben, aufgrund der Verantwortung und der Orientierungshilfe. Als Ergebnis des Gruppeninterviews gilt, dass keine Ablehnung eines Managements aus Mitarbeitersicht besteht, jedoch die Forderung einer intakten und kontinuierlichen Wechselbeziehung zwischen entscheidender und ausführender Ebene vorherrscht. Die funktionierende Kommunikation wird somit als der wichtigste Faktor für einen harmonischen Arbeitsalltag und für die Erreichung der Unternehmensziele angesehen.

Folglich muss ein Unternehmen nicht den Wechsel von klassischen zu alternativen Organisationsformen durchleben, um die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu stärken, sondern die Unternehmenskultur dahingehend verändern, dass eine Kommunikation mit dem Management möglich ist und dass das Management keine Aufgabendelegation, sondern eine Orientierungshilfe darstellt.

Hierzu sollte man sich als Führungskraft vor allem an den Theorien der verhaltensorientierten und situativen Führungsverhalten orientieren und einen individuellen Weg zur Spitze der Mitarbeitermotivation finden. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter schneller die Stufe der Selbstverwirklichung erreichen und sich mit dem Unternehmen und ihrer Tätigkeit identifizieren können und diese aus Überzeugung machen.

Die Veränderung der Struktur und des Organigramms (hin zu flacheren Systemen) würde von Seiten der Mitarbeitenden nur dann eine Rolle spielen, wenn der Unternehmensgegenstand eine starke Dezentralisierung und hohe Individualität der Mitarbeitenden erlaubt. Als Beispiele wurden Kreativbranchen wie der Werbebereich genannt, in dem eine kundenspezifische Betreuung durch ein kleines Team an Mitarbeitern möglich ist. Darüber hinaus sei auch eine Anwendung im technischen Bereich (z. B. Entwicklung von Software, etc.) sehr denkbar, da die Umstellung von klassischen auf alternative Organisationsformen ebenso in diesem Bereich eine gewünschte Effizienzsteigerung hervorrufen könnte. Ebenso würden die Personalzufriedenheit und die Mitarbeitermotivation ansteigen, da durch das



einhergehende Job-Enlargement und das Job-Enrichment die qualifizierten Mitarbeiter mehr Aufgaben und mehr Verantwortung bekommen würden, was von heutigen Arbeitnehmern durchaus gewünscht wird. Anzumerken ist hier, dass im Zuge des Meinungsblitzlicht eine Zufriedenheit mit der derzeitigen Entscheidungskompetenz und Partizipationsmöglichkeit festgestellt wurde, jedoch anschließend im Zuge des Semantischen Differenzials wurde erhoben, dass bei konkretem Nachfragen nach mehr oder weniger Entscheidungskompetenz und Partizipationsmöglichkeit eine klare Antwort in Richtung "mehr" abgegeben wurde. Unternehmen sollten daher laufend die Zufriedenheit und die Situation der Mitarbeiter in Entscheidungen hinsichtlich Unternehmensgestaltung miteinbeziehen (sowohl im Zuge der Unternehmenskultur als auch beim Unternehmensaufbau)

Die Stufe der Selbstverwirklichung auf der Maslow'schen Bedürfnispyramide kann durch diese Arbeitsfeld- und Verantwortungsbereichserweiterung schneller erreicht werden und aus den Mitarbeitern werden Unternehmer, die am Erfolg des Unternehmens und vor allem am Erfolg ihrer Abteilung/ihres Teams/etc. interessiert sind.

Barichterstellung Frage bogen Tainehmer Auf dumon der Riumrichketen Nachbereitung Dekin(drung) Errolgskontrolle Frage bogen Tainehmer Riumrichketen Nachbereitung Event Vorteretung Frager Technik Technik Bestuhtung Absprache Administration

3.4 Eventorganisation und Durchführung einer Veranstaltung

Abb. 24: Mind-Map - Überblick Event - Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Mindly)

3.4.1 Definition Veranstaltung vs. Event

Im Unterschied zur Veranstaltung kann ein Event nicht klar und einheitlich definiert werden, da der Begriff Event von subjektiven Einschätzungen jedes einzelnen Teilnehmers abhängt. Somit ist es davon abhängig, dass eine Veranstaltung zu einem Event wird, ob sie bei den Teilnehmern in Erinnerung bleibt bzw. einen Mehrwert geschaffen hat und einen gewissen Grad an Originalität erreicht hat. Diese Merkmale sind jedoch für jeden Menschen unterschiedlich, daher kann eine bestimmte Veranstaltung für eine bestimmte Gruppe von Menschen ein Event sein, wobei sie für eine andere Gruppe kein Event gewesen ist. (vgl. Holzbauer u. a., 2010, Seite 7f)

"Jedes Event ist eine Veranstaltung, aber nicht jede Veranstaltung ist ein Event" (Holzbauer u. a., 2010, Seite 24)

3.4.2 Aufbau der Veranstaltung

Das Event wird als Horizonterweiterung für die Schüler der BHAK/BHAS Amstetten angesehen. Es werden alle Klassen der Handelsakademie ab dem 3. Jahrgang teilnehmen sowie die Abschlussklasse der Handelsschule. Grund für die Nicht-Teilnahme der restlichen Klassen ist das fehlende Wissen in den Bereichen klassische Organisationsformen und allgemein zum Thema Management.

Der Vortrag wird von Dr. Gerald Mitterer gehalten, der als Mitbegründer von dwarfs&Giants GmbH & Co. KG, mitunter zu den Personen zählt, die Holacracy im deutschsprachigen Raum bekannter machen.

3.4.2.1 Vorbereitung

Unter den Punkt der Vorbereitungen fallen viele organisatorische, zeitliche und technische Erledigungen, die für die zweite Phase der Veranstaltung essenziell sind. Zu Beginn muss der Zeitpunkt sowie der Ort der Veranstaltung mit der Direktion und der Administration abgeklärt werden sowie in den Stundenplan integriert werden. Anschließend an die Bestätigung durch die Schulleitung wird eine Einladung an alle Professoren der Schule ausgeschickt, um so im Lehrkörper Bewusstsein über die Veranstaltung zu schaffen. Zeitgleich sollte für alle betreffenden Jahrgänge der HAK und Klassen der HAS der Vortrag in den Stundenplan eingetragen werden, damit sich alle Zuhörer rechtzeitig zu Veranstaltungsbeginn im ausgewählten Raum befinden. Ebenso muss von der Administration die Raumplanung für den Unterricht angepasst werden, um so den Veranstaltungsraum für zwei Stunden vor Beginn freihalten zu können, damit die Aufbauarbeiten rechtzeitig begonnen und beendet werden können.

3.4.2.2 Durchführung

Am Tag der Veranstaltung (Freitag, 23.11.2018) müssen innerhalb von zwei Stunden vor Beginn der Veranstaltung (12:05 Uhr – 6. Unterrichtseinheit) die Aufbauarbeiten erledigt sein. Genügend Sitzmöglichkeiten für die Zuhörer müssen geschaffen werden sowie die technische Ausstattung muss vorbereitet und getestet werden (Beamer, Mikrophon, Lautsprecher, etc.).

Der Vortragende (Dr. Gerald Mitterer) wird im Zuge einer kurzen Eröffnungsrede begrüßt und ihm wird für seine Anwesenheit und Unterstützung der Arbeit gedankt. Anschließend wird die Bühne an Herrn Dr. Mitterer für die folgenden 50 Minuten übergeben sowie für anschließende Fragen. Während des Vortrages wird die Veranstaltung durch das Diplomarbeitsteam durch fotografieren festgehalten sowie der Inhalt in Stichworten mitgeschrieben, um so eine gute Basis für einen Bericht bzw. Artikel zu haben.

Nach Verabschiedung und erneuten Dankesworten gehören auch die Aufräumarbeiten zu dieser Phase der Veranstaltung und obliegen in der Verantwortung des Diplomarbeitsteams.

3.4.2.3 Nachbereitung

Im Anschluss an den Vortrag selbst müssen einige Abschlusstätigkeiten durchgeführt werden. Die Durchführung der Veranstaltung wird zum einen durch einen Bericht für die Homepage sowie durch einen Artikel für die lokale Presse festgehalten. Ebenso soll der Erfolg der Veranstaltung gemessen werden. Das passiert im Zuge einer kurzen Online-Befragung der Teilnehmer.

3.4.3 Erfolgskontrolle - Holacracy-Vortrag von Dr. Gerald Mitterer

Im Anschluss an die Veranstaltung werden die teilnehmenden Lehrpersonen sowie die teilnehmenden Schüler über einen Online-Fragebogen zu gewissen organisatorischen und inhaltlichen Aspekten des Vortrages befragt. Der gesamte Fragebogen kann dem Anhang entnommen werden. (Anhang 9.7)

Die Erfolgskontrolle wurde mit technischer Unterstützung durchgeführt. Der Fragebogen wurde über Google Formulare erstellt und auch die Auswertung des Fragebogens wurde über diese Webseite gemacht. Die nachstehenden Diagramme wurden automatisch durch die Webseite generiert und in dieser Arbeit übernommen.

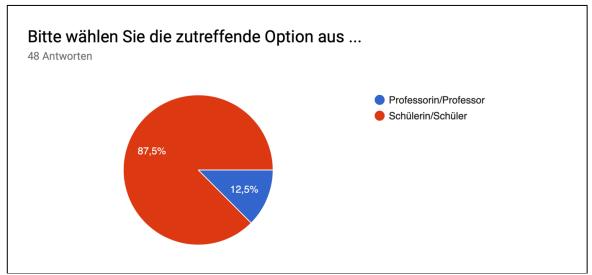


Abb. 25: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – demographische Frage (Professor/Schüler) – Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)

Insgesamt konnten durch die Aussendung des Online-Fragebogens via E-Mail 48 Antworten generiert werden. In der obigen Grafik kann die Verteilung zwischen Professoren sowie Schülern abgelesen werden. Diese Verteilung mag auf den ersten Blick sehr einseitig aussehen, jedoch entspricht dieses Verhältnis bei Vorträgen an Schulen der Wirklichkeit.

Durch die darauffolgende geschlossene Frage konnte festgestellt werden, wie viele Personen von den 48 auch tatsächliche Teilnehmer des Vortrages waren.

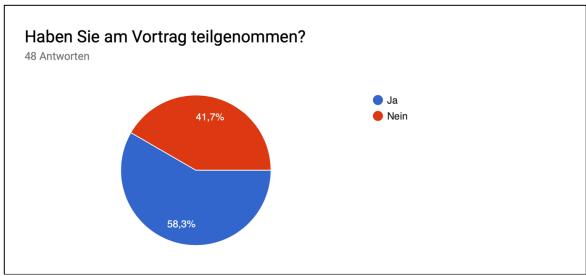


Abb. 26: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – Filterfrage - Teilnahme an der Veranstaltung – Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)

Anhand dieser Filterfrage (Teilnahme am Vortrag – ja/nein) wurden jene Personen, die am Vortrag teilgenommen haben, zur Beantwortung weiterer Fragen bezüglich Organisation und Inhalt des Vortrages gebeten. Der Fragebogen wurde an alle Professoren und Schüler via E-Mail ausgesandt, auch an jene, die prinzipiell nicht an der Veranstaltung teilgenommen haben, daher war diese Filterfrage notwendig, um nur die Antworten herauszufiltern, von Personen, die auch tatsächlich beim Vortrag anwesend waren. Zu Beginn ist allerdings schon zu erwähnen, dass 100 % der Teilnehmer der Veranstaltung den Vortrag als eine Bereicherung bzw. eine Horizonterweiterung bezeichnen würden.

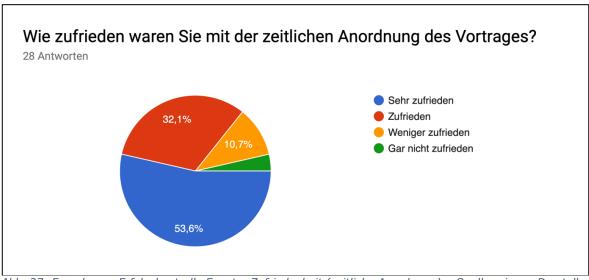


Abb. 27: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – Zufriedenheit (zeitliche Anordnung) – Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)

Ein möglicher Grund der teilweisen Unzufriedenheit mit der zeitlichen Anordnung könnte sein, dass der Vortrag am Freitag in der sechsten Unterrichtseinheit durchgeführt wurde und somit für viele Schüler die letzte Stunde vor dem Wochenende. Zusätzlich zu erwähnen ist, dass durch die vielen gestellten Fragen des Publikums das normale Unterrichtsende um ein paar Minuten verschoben wurde.

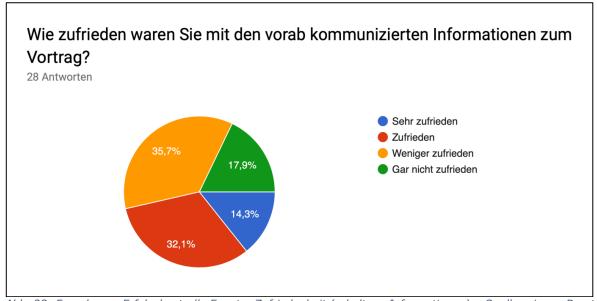


Abb. 28: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – Zufriedenheit (erhaltene Informationen) – Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)

Die knappe mehrheitliche Unzufriedenheit mit dem Umfang der vorab kommunizierten Informationen ist statistisch daher zu begründen, dass mehr Schüler an der Umfrage teilgenommen haben als Professoren. Der gesamte Lehrkörper hatte eine Woche vor der Veranstaltung eine umfassende Aufklärung zum Ablauf und eine kurze Erklärung zum Inhalt. Den Schülern wurde diese Information wissend vorenthalten, da bei anderen Fachvorträgen, die durch die Schule organisiert werden, ebenso keine Beleherungen über Ablauf und Inhalt stattfinden. Jedoch ist anhand dieser Daten festzuhalten, dass das Diplomarbeitsteam auch die Schüler vorab besser informieren hätte sollen.

3.5 Fazit – Event

Rückblickend betrachtet, kann gesagt werden, dass die Erfolgskontrolle im Zuge der Nachbereitung (Fragebogen) größeren Zulauf erfahren hätte, wäre der Zeitraum zwischen dem Vortrag und dem Ausschicken des Fragebogens nicht so groß gewesen.

Zum Kern der Veranstaltung, dem Vortrag, kann angemerkt werden, dass die Erfahrungsberichte und das fundierte Wissen von Dr. Mitterer zu großer Aufmerksamkeit der Teilnehmer führten. Im Anschluss bestand auch die Möglichkeit im Plenum Fragen an den Vortragenden zu stellen. Diese Option wurde mit großem Interesse wahrgenommen. Zum einen kamen Fragen von Seiten der Schüler, aber auch die Professoren zeigten Gefallen an der Materie und versuchten durch Detailfragen das System zu analysieren und auch zu hinterfragen.

Den Erfolg der Veranstaltung kann man auch dadurch aufzeigen, dass viele Schüler auch nach dem Ende der 6. Stunde und somit nach dem Ende des regulären Schultages, länger anwesend waren, um mehr über Holacracy zu erfahren und um noch selbst Fragen zu stellen bzw. der Beantwortung der anderen Fragen beiwohnen zu können.



4 Theoretischer Teil – Clemens Schnettgen (5AK): Analyse von alternativen Organisationsformen

Innerhalb von menschlichen Zusammenschlüssen/Gebilden gibt es seit je her Konfliktpotentiale, so auch innerhalb einer Organisation/eines Unternehmens. Hierarchische Strukturen bilden einen Nährboden für Konflikte zwischen einzelnen Abteilungen und der Führungsebene, sowie für Streitigkeiten bezüglich der Rangstellung. (vgl. Schwarz, 1992, Seite 128f)

Innerhalb einer hierarchischen Organisationsstruktur zeigt sich auch meist das Problem, dass einzelne Fachabteilungen der Meinung sind, sie sollten über ihren Bereich die Entscheidungen alleine treffen, da die Führung mangels Fachwissen Fehlentscheidungen oder zu späte Entscheidungen treffe. Die Führungsebene ist wiederum der Meinung, sie müsse alle Entscheidungen alleine treffen und das Führen von Fachabteilungen hemme den Betriebsalltag. Dadurch entsteht eine Streitfrage zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung des Entscheidungsprozesses. (vgl. Schwarz, 1992, Seite 128)

Modernere Ansätze der Aufbauorganisation wollen für Probleme der konventionellen hierarchischen Strukturen Lösungen bieten. Im folgenden Abschnitt werden einige Beispiele für alternative Organisationsstrukturen angeführt, näher erläutert und im Späteren durch empirische Untersuchungsmethoden analysiert. Die Reihung der verschiedenen Organisationsstrukturen und -ansätze erfolgt anhand der historischen Entwicklungen und der Entstehung. Viele Organisationsformen inspirierten sich gegenseitig und gleichen einander in einigen Punkten, daher kam es bei der Entstehung auch zu zeitlichen Überschneidungen. Abgerundet sollen diese theoretischen Modelle durch praktische Unternehmensbeispiele werde, um zu zeigen, wie die Anwendung in der Praxis aussehen kann.

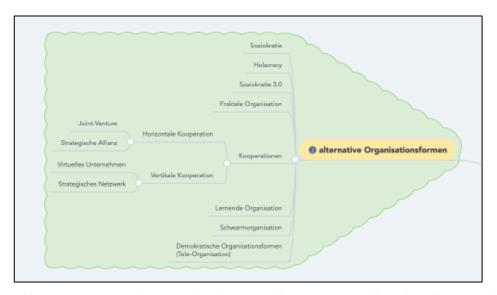


Abb. 29: Auszug - Mind-Map Diplomarbeit - Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)

4.1 Überlappende Gruppenstruktur (Likert)

Im Mittelpunkt der Theorie nach Likert steht die Organisation in einzelne Teams, die durch einzelne Teammitglieder gruppenübergreifend miteinander verbunden sind. Die Leitung der Gruppen übernimmt nach wie vor ein, dem hierarchischen Denkmuster entsprechender, Leiter. Die Ziele, Entscheidungen und die Kontrollfunktion soll jedoch nicht durch diesen "Gruppenkoordinator" übernommen werden, sondern im besten Fall durch das gesamte Team. (vgl. Moser, 2017, Seite 42)

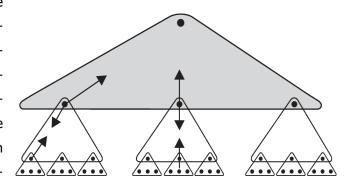


Abb. 30: Überlappende Gruppenstruktur (Likert) – Quelle: https://wirtschaftslexikon.gabler.de

Die hierarchische Struktur wird jedoch bei der Theorie nach Likert nicht zur Gänze aus der Organisation gestrichen. Die einzelnen Gruppen sind von oben nach unten hierarchisch miteinander verbunden durch den Gruppenleiter (= "linking pin"). Dieser Mitarbeiter beeinflusst sowohl die Abstimmungsprozesse der oberen als auch jene der unteren Gruppe. Er nimmt jedoch nur für die hierarchisch untergeordnete Gruppe die repräsentative Funktion an, für die hierarchisch obere Gruppe hat er keine leitenden Funktionen über. Aufgrund der hierarchischen Ordnung über die "linking pins" wird eine zweiseitige Kommunikation sichergestellt. Informationen können von oben nach unten geleitet werden, aber auch von unten nach oben. (vgl. Moser, 2017, Seite 42f)

Die Vernetzung der Gruppen findet jedoch nicht nur hierarchisch von oben nach unten statt, sondern auch jeweils auf derselben Hierarchiestufe durch den "cross linking pin". Darüber hinaus können auch Gruppen verschiedener Hierarchiestufen miteinander verknüpft werden ("cross linking groups"), durch diese Art der Verknüpfung entsteht eine Art Projektorganisation. (vgl. Moser, 2017, Seite 43)

Voraussetzung für den Erfolg dieser Organisationsform ist der "partizipative Führungsstil" der einzelnen Gruppenleiter, so dass die Mitarbeiter in die Organisation eingebunden werden. Aufgrund des hierarchischen Aufbaus besitzt der Leiter jedoch die Möglichkeit Informationen an seine Gruppe anders weiter zu geben, als sie kommuniziert wurden, um so die Entscheidung zu manipulieren und zu seinem Vorteil zu beeinflussen. Dies gilt als der größte Kritikpunkt an das System von Likert. (vgl. Moser, 2017, Seite 43f)

"Als Korrektiv schlägt Likert vor, dass jede Gruppe einen neutralen Beobachter wählt, der in die Gruppe, auf der nächst höheren Hierarchieebene delegiert wird." (Moser, 2017, Seite 44)

4.2 Adhocratie ("heterarchische Hierarchie")

Bei der Adhocratie werden die hierarchischen Systeme mit jenen Gedanken und Ansätzen der "Heterarchie" vermischt. Die Organisation als Ganzes, mitunter ihrer Mitarbeiter, bleibt als Hierarchie bestehen, mit einer der verschiedenen klassischen Organisationsformen und den mit sich bringenden Weisungs- und Kontrollbefugnissen sowie den einzuhaltenden Instanzenwegen. Dies ist jedoch nur die eine Seite der Organisation. Ergänzt wird diese hierarchische Struktur durch ein zweites Ordnungssystem, dass in verschiedene Projekte unterteilt ist. (vgl. Moser, 2017, Seite 45f)

Innerhalb der Projekte besteht keine Hierarchie und die Entscheidungen werden als Gruppe getroffen. Die Mitglieder dieser Gruppen kommen aus unterschiedlichsten Abteilungen und Hierarchiestufen, je nach Bedarf. (vgl. Moser, 2017, Seite 45f)

Diese zweite Dimension des Unternehmens wird dann als "Adhocratie" bezeichnet bzw. als "temporäre Adhocratie", da die Projekt-

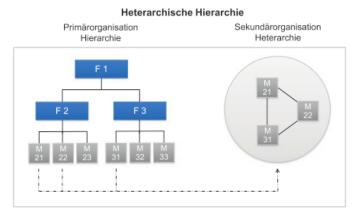


Abb. 31: Organisationsstruktur der Adhocratie – Quelle: Moser, M. (2017) Hierarchielos Führen

gruppen nicht langfristig bestehen, sondern nur bis zur Erfüllung des Schaffenszwecks. (vgl. Moser, 2017, Seite 46)

- "operative Adhocratie" hierbei wird die heterarchische zweite Dimension zur Unterstützung des alltäglichen Geschäftes eingesetzt (z. B. Entwicklung einer neuen Produktlinie anhand von Erfahrungen und Kundenrückmeldungen). (vgl. Moser, 2017, Seite 46)
- "administrative Adhocratie" wird eingesetzt um das Unternehmen im Bereich der Verwaltung flexibler zu unterstützen. (vgl. Moser, 2017, Seite 46)

4.3 Soziokratie

"Soziokratie" ist ein Organisationskonzept, das auf Selbstorganisation beruht und als Grundlage die Partizipation aller Mitarbeiter an der Führung der Organisation hat. (vgl. Spitzer und Moser, 2013)

4.3.1 Organisationsstruktur eines soziokratischen Unternehmens

Anstatt eines hierarchischen Betriebsaufbaus mit Pyramidendarstellung ist das Unternehmen in einer Kreisstruktur aufgebaut, in der alle Mitarbeiter demokratisch gewählt werden.

Von einem "Kreis" (ein Kreis = eine Abteilung) kann jedoch erst gesprochen werden, wenn ein kreiseigenes Ziel definiert wird, um so ein betriebswirtschaftliches Eigenleben zu entwickeln und die Motivation und den Erfolg zu steigern. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 140)

Jeder Mitarbeiter in einem Kreis/in einer Abteilung ist bei der Besetzung von Stellen eingebunden. Sie sollen bewerten ob die vorgeschlagene Person die Aufgabenstellungen am besten meistern und dem Ziel der Abteilung förderlich dienen kann. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 140f)

Zwischen dem "Top-Kreis" (Führungskreis) eines Unternehmens und den verschiedenen Abteilungen gibt es den sogenannten "Be-

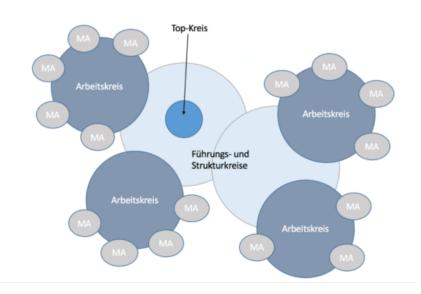


Abb. 32: schematische Darstellung soziokratischer Systemen – Quelle: https://agile-unternehmen.de

triebskreis". Der Betriebskreis wird von jeweils zwei Mitarbeitern pro Abteilung besetzt: einem "Delegierten" und einem "Abteilungsleiter". Der Delegierte wird von den Mitarbeitern der Abteilung gewählt, wobei der Abteilungsleiter vom Führungskreis bestellt wird. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 139)

Der Aufbau des Top-Kreises (oberste Führungsebene) sieht wie folgt aus: Dieser besteht aus zwei unternehmensinternen Mitgliedern (dem Direktor und einem Delegierten des Betriebskreises) sowie aus vier unternehmensexternen Mitgliedern (ein Rechtsexperte, ein Gläubigervertreter, ein Wirtschafts- und Finanzexperte sowie ein Gewerkschaftsvertreter). (vgl. Endenburg, 1992, Seite 139)

Aufgaben des Top-Kreises sind die "Organisationssatzung" (Verfassung) des Unternehmens zu erstellen sowie die "Kreissatzung" (Handlungsleitfaden für die einzelnen Abteilungen). (vgl. Strauch und Reijmer, 2016, Seite 183)

4.3.2 Betriebskreis anstatt Betriebsrat (Praxisbeispiel: Endenburg Elektrotechnik)

Gerard Endenburg hat das Unternehmen "Endenburg Elektrotechnik" seiner Eltern weitergeführt. Während seiner Führung vergrößerte sich das Unternehmen in Dimensionen, bei denen es verpflichtend ist einen Betriebsrat einzuführen. Die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation nahm jedoch nach der Einführung eines Betriebsrates nicht zu. Dies führte weder zur Befriedigung der Mitarbeiter noch zu jener der Führung. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 139)

Infolgedessen begann Endenburg das Elektrounternehmen umzugestalten und Mitarbeiterbeteiligung in Form von Kreisstrukturen zu etablieren. Aufgrund der doppelten Verknüpfung der einzelnen Abteilungen entsteht der "Betriebskreis". Dieser ist zur Hälfte von Arbeitnehmern besetzt und zur Hälfte von Personen, die von der Führung in das Amt gehoben worden sind. Der Betriebskreis und die später genauer erläuterten Vorteile der Soziokratie führten zum gewünschten Erfolg, den der Betriebsrat nicht erfüllen konnte. Schlussfolgend wurde der Betriebsrat nicht weitergeführt, jedoch wurde in den Top-Kreis (oberste Führungsebene) ein Mitglied der Gewerkschaft aufgenommen, um die gesetzlichen Verpflichtungen des Mitarbeiterschutzes nicht zu verletzen. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 142)

"Ein Betriebsrat war durch diese Neugestaltung überflüssig geworden." (Endenburg, 1992, Seite 142)

4.3.3 Entlohnungssysteme in der Soziokratie

Die Entgeltzahlung erfolgt grundlegend aufgrund der kollektivvertraglichen Regelungen. Um die Bindung an das Unternehmen und das unternehmerische Denken neben der Kreiszielsetzung weiter zu erhöhen, erhalten die Mitarbeiter eine Erfolgsbeteiligung, um so ihre Tätigkeit und ihre Leistungen nicht nur als Beruf anzusehen, sondern auch private Vorteile in effektiver Arbeit zu sehen. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 146)

4.3.4 Vorteile der soziokratischen Unternehmensorganisation

Aufgrund der starken Einbindung und Wertschätzung der Mitarbeiter in den gesamten Entscheidungsprozess des Unternehmens, verhindert das soziokratische Organisationsmodell mögliche aufkommende Streitigkeiten zwischen den Mitarbeitern und der Führungsebene. Weiters werden die Mitarbeiter zum unternehmerischen Denken angespornt, indem jeder



Kreis seine eigenen Ziele verfolgt (Profit Center) und so eine Maximierung des unternehmerischen Erfolgs stattfindet. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 141)

Aufgrund der Doppelbesetzung des Betriebskreises ("the linking twin") besitzt der Führungskreis und somit das TOP-Management eine Eingriffsmöglichkeit in den betrieblichen Entscheidungsprozess und die Mitarbeiter besitzen durch die Delegierten ein Mitspracherecht und eine Kontrollfunktion. (vgl. Endenburg, 1992, Seite 140)

4.3.5 Probleme der Soziokratie

Eines der meistgenannten Probleme der Soziokratie ist, dass oft – anstatt der inhaltlichen Diskussionen und Entscheidungsfindungen – zuvor eine Debatte begonnen wird, in welchem Kreis die Entscheidung getroffen werden sollte bzw. welcher Kreis diese treffen darf. Darüber hinaus muss auch die Bewertung der Einwände erfolgen, was wiederum ebenfalls zu Schwierigkeiten führen kann, da die Beurteilung ob der Einwand schwerwiegend oder nebensächlich ist, eine sehr subjektive Einschätzung ist. (vgl. Wolman, 2016)

Die Frage der Verantwortlichkeit wird im Falle einer Falschentscheidung bzw. beim Ausbleiben des erwarteten Erfolges, dennoch teilweise an Einzelpersonen zugewiesen und nicht an den Kreis, der die Entscheidung gemeinsam getroffen hat. (vgl. Wolman, 2016)

4.4 Lernende Organisation

Um dem Wettbewerbsdruck und den immer anspruchsvolleren Marktanforderungen gerecht werden zu können und als erfolgreiches Unternehmen bestehen zu können, kann man sein Unternehmen als "Lernende Organisation" führen. Bei dem Begriff "Lernen" geht es aber nicht um den Lernprozess eines Individuums, sondern um jenen eines ganzen Unternehmens ("organizational learning"). (vgl. Sommerlatte, 1992, Seite 117ff)

Voraussetzungen für das "organizational learning" sind Verfügbarkeit der gesamten Informationen im Unternehmen für einen Mitarbeiter, die Verfolgung von gemeinsamen Abteilungs- und Unternehmenszielen sowie der immerwährende Informationsaustausch (speziell in den einzelnen Abteilungen), um an einem Strang ziehen zu können. Zu beachten ist auch die Einbindung eines jeden einzelnen Mitarbeiters in den Entscheidungsprozess, um so die Identifikation mit dem Unternehmen und den gemeinsamen Zielen maximieren zu können. Je größer die Kooperation und der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Mitarbeitern innerhalb einer Abteilung sowie zwischen den verschiedenen Abteilungen ist, desto besser die Durchsetzungskraft auf den Markt und die Überlebensfähigkeit auf diesem. (vgl. Sommerlatte, 1992, Seite 118f)



"Lernende Organisationen, sind wie wir gesehen haben, in einem Umfeld schnellen Wandels und zunehmenden Innovationswettbewerbs diejenigen, die die größten Überlebenschancen aufweisen." (Sommerlatte, 1992, Seite 120)

Drei Faktoren spielen somit eine erhebliche Rolle für die Entwicklung einer Lernenden Organisation (vgl. Sommerlatte, 1992, Seite 121):

- 1. gemeinsame Zielsetzung
- 2. Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse
- 3. "organziational learning"

Erweitert man diese drei Faktoren um zwei Voraussetzungen (informierender Führungsstil + Verfügbarkeit der gesamten Informationen im Unternehmen für alle Mitarbeiter) so ist die Realisierbarkeit dieser Organisationsform gewährleistet. (vgl. Sommerlatte, 1992, Seite 121)

4.4.1 Aufbauorganisatorische Maßnahmen zur Verbesserung des "organizational learnings"

Flachere Hierarchien (Dezentralisierung) und damit wegfallende Instanzenwege lassen Informationen schneller zu den Entscheidungsträgern gelangen. Das Lernen kann schneller stattfinden, da Probleme früher erkannt werden können (z. B. Verkäufer erkennt Konsumentenveränderung, dieser kann aufgrund der kurzen Instanzenwege diese Information schnell weiterleiten und eine Änderung einleiten). So kann schneller vermittelt werden. (vgl. Schmidt, 2000, Seite 328)

Um darüber hinaus vor allem den Informationsfluss und das schnellere Übergehen von individuellem Lernen zu organisationalem Lernen zu beschleunigen, ist es von Vorteil in den dezentralisierten Stellen des Unternehmens die Arbeiten mittels Team- bzw. Gruppenorganisation zu bewältigen. Dadurch profitiert eine gesamte Stelle von der Summe des Wissens jedes einzelnen Mitarbeiters. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 425)

Um fachliche Defizite in gewissen Bereichen zu vermeiden, ist es für "Lernende Organisationen" von Vorteil, Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen. Hierbei wird die Informationsgenerierung über die Mitarbeiterschicht hinaus über externe Partner erweitert. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 425)

Hierzu werden in dieser Arbeit verschiedenste Formen der Kooperation zwischen mehreren Unternehmen näher erörtert. (siehe "Kooperationen")



Wenn die Ablauforganisation über die Aufbauorganisation gestellt wird, wie dies bei der Prozessorganisation stattfindet, fördert dies ebenso den Lernprozess. Dadurch, dass nicht in einzelnen fachlichen Abteilungen gehandelt wird, sondern immer der gesamte Unternehmensprozess im Auge behalten wird (von der Zulieferung bis zum Verkauf an den Kunden), hat jeder Mitarbeiter die Informationen von möglichst allen funktionalen Unternehmensbereichen. (vgl. Schmidt, 2000, Seite 328)

4.4.2 Arten des "organizational learning"

Als Ziel des organisationsübergreifenden Lernens kann die Veränderung aller Denkweisen, Handlungsweisen und sonstigen Bedingungen des Unternehmens gesehen werden, wenn dies aufgrund veränderter Marktbedingungen stattfindet. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 423)

Somit kann das "organizational learning" als eine Weise angesehen werden, um das Unternehmen und die Organisation wendiger und agiler zu machen.

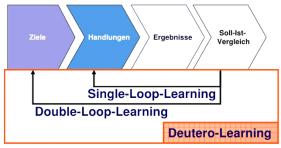


Abb. 33: Arten des "organizational learning" – Quelle: https://image.slidesharecdn.com

"Single-Loop-Learning" (operatives Lernen):

In diesem Bereich des Lernens werden nur Handlungsweisen aufgrund der Erfahrung und der Ergebnisse der bisher gesetzten Handlungen adaptiert. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 423)

"Double-Loop-Learning" ("strategisches Lernen"):

Hierbei geht man eine Ebene, über die Verhaltensweisen hinaus. Es wird die Ausrichtung des Unternehmens hinterfragt (Ziele, Wertvorstellungen, etc.) und bei Bedarf an die neu vorherrschende Marktsituation angepasst. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 423)

"Deutero Learning (Metalernen)":

Jedoch geht es in der Struktur eines Lernenden Unternehmens nicht nur darum, dass man veränderte und neue Bedingungen schneller erkennt und aufnehmen kann und sich danach neu orientiert. Denn die Voraussetzung für eine solche Struktur ist das Lernen an sich. Diese Ebene nennt sich "Deutero-Learning". Hierbei werden die Schlüssel und Erkenntnisse, die man beim "Single-Loop-Learning" und "Double-Loop-Learning" gezogen hat, überprüft und hinterfragt, ob diese ihre Richtig- und Gültigkeit haben. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 424)

4.5 Fraktale Organisation

Anstelle von klassischer Organisation kann ein Produktionsbetrieb auch die Strukturen einer "Fraktalen Organisation" übernehmen. Bei dieser Organisationsform werden vor allem der Marktbezug, die Marktanpassung (Preisgestaltung, Produktgestaltung, etc.) sowie die Plan- und Steuerungsaufgaben der Mitarbeiter betont. (Schmidt, 2000, Seite 320)

Die Theorie der "Fraktalen Organisation" lässt sich jedoch nicht nur von Produktionsbetrieben adaptieren, sondern ist eine Form der agilen Organisationsstrukturierung für alle Organisationen. (vgl. Moser, 2017, Seite 48)

4.5.1 Organisationsstruktur einer fraktalen Organisation

Anstatt einer funktionalen Organisation mit vielen Abteilungen und hierarchischen Abstufungen oder einer Spartenorganisation mit Profit Centers ("Subunternehmen") werden bei einer fraktalen Organisation kleinere Einheiten gebildet (= "Fraktale"). (vgl. Moser, 2017, Seite 48)

"Als Fraktal wird eine selbstständige handelnde Organisationseinheit bezeichnet, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschrieben werden können. Fraktale verfolgen Ziele, die mit anderen Fraktalen abgestimmt sind. Sie erbringen Leistungen für ihre Kunden. Sie organisieren sich im Rahmen der Zielvorgaben selbst." (Schmidt, 2000, Seite 321)

Jedes Fraktal hat einen direkten Marktbezug und muss sich den Anforderungen des Marktes behaupten. Dementsprechend entscheidet der Markt, ob ein Fraktal erfolgreich ist oder nicht. Die einzelnen Ziele der Fraktale werden durch kein zentrales Steuerungsinstrument angepasst oder dem Unternehmensziel angeglichen. Die Anpassung der einzelnen Ziele erfolgt demokratisch über Abstimmung zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten (Fraktale). Sollte dieses Entscheidungsgremium einen Widerspruch mit dem Globalziel erkennen, so können auch Änderungsmaßnahmen eingeleitet werden. (vgl. Moser, 2017, Seite 48)

Eine internationale Streuung der verschiedenen Unternanmenseinheiten ist sehr leicht möglich, da die einzelnen Fraktale online über die modernsten Kommunikationskanäle miteinander vernetzt werden können. Dadurch kann eine Zentralisation von oft unternehmensweit wichtigen Informationen verhindert werden und Marktveränderungen und ähnliche Veränderungen können schneller von der ganzen Organisation wahrgenommen werden. (vgl. Moser, 2017, Seite 48)

Die gänzliche Abschaffung des hierarchischen Denkmusters wird jedoch auch in der fraktalen Organisation nicht vollzogen. Innerhalb der einzelnen Unternehmenseinheiten (Fraktale) herrschen hierarchische Strukturen, "um jedem Mitarbeiter eine "Heimat" im sozialen Umfeld zu geben". (vgl. Moser, 2017, Seite 48)

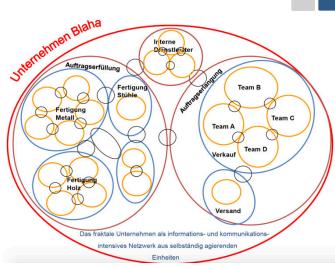


Abb. 34: Fraktale Organisation – Quelle: https://www.xing.com

4.6 Kooperationen

Diese Form der Unternehmensorganisation greift über die Grenzen einer einzelnen rechtlichen unternehmerischen Organisation hinaus. Finden solche Kooperationen zwischen mehreren Unternehmen statt und wird die Organisationsstruktur so aufgebaut, dass man die vielen einzelnen Unternehmen als ein Unternehmen ansieht, so können Unternehmensgrenzen nur mehr hinsichtlich der rechtlichen Lage gezogen werden. Je länger die Zusammenarbeit stattfindet, desto enger wird die gegenseitige Abhängigkeit. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 427)

Die Schnelllebigkeit von Trends und Kundenwünschen, der für die breite Masse zugängliche internationale Markt und das Zusammenwachsen von Branchen hat die Vorteile von Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen vermehrt. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 429)

4.6.1 Unterschiede zwischen Zusammenschluss und Kooperation

Der Vorteil der Kooperation ist die Schnelligkeit und Einfachheit der Zusammenarbeit. Bei einem Zusammenschluss würden gesetzliche Verpflichtungen und Vorschriften aufkommen und dies könnte in gewissen Bereichen die Funktionalität und Sinnhaftigkeit der Unternehmung hemmen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 430)

Darüber hinaus kann bei einer Kooperation nur ein gewisser Unternehmensteil gemeinsam genutzt werden, da es in diesem Teil von Vorteil ist, zu kooperieren. Bei den restlichen Bereichen können die Unternehmen weiterhin als eigenständiges Unternehmen alleine handeln. Dies steht im Gegensatz zum Zusammenschluss. Denn da ist diese teilweise Zusammenarbeit nicht möglich, da die Unternehmen dann unter einen rechtlichen Rahmen eingebettet werden und somit in allen Bereichen ein Unternehmen sind. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 430)

Durch eine teilweise stattfindende Zusammenarbeit können auch im Kommunikationsbereich weiterhin zwei Unternehmen beworben werden bzw. zwei/mehrere Marken als eigenständige vermarktet werden. Es kommt somit zu keiner Marktverkleinerung bzw. sind Veränderungen in der Kommunikationspolitik nicht zwingend erforderlich. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 430)

Bei einem Unternehmenszusammenschluss kann es auch unternehmensintern bei den Mitarbeitern zu Komplikationen kommen. Veränderungen des Führungsstils oder Einschränkung der Verantwortung und der Entscheidungsmacht einzelner Mitarbeiter kann sich negativ auf die Motivation und die Effektivität der Arbeit auswirken. Ebenso die möglicherweise unterschiedlichen Unternehmenskulturen können ebenso zu Problemen bei einem Zusammenschluss führen. Diese Probleme sind bei einer Kooperation nicht vorhanden, da die Verflechtung der beiden Unternehmen nicht so stark ist, wie bei der Verschmelzung zu einem Unternehmen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 430f)

Aufgrund der fehlenden rechtlichen Vereinheitlichung der zweier/mehrerer Unternehmen, können aufgrund von potentiellen Marktvorteilen bei der Zusammenarbeit wichtige Informationen nicht preisgegeben werden. So kann die Kooperation nicht den gewünschten Erfolg bringen. Bei einem Zusammenschluss würde dies nicht der Fall sein, da es nur ein Unternehmen geben würde und die Gewinne somit nicht aufgeteilt werden würden und sich so niemand einen Vorteil herausschlagen könnte. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 431)

4.6.2 "Horizontale" Kooperation

Von einer "horizontalen" Kooperation spricht man, wenn sich zwei bzw. mehrere Unternehmen mit dem gleichen Unternehmensgegenstand auf eine Zusammenarbeit in Form einer Kooperation einigen. Das Gegenteil dieser Form der Kooperation wäre die "vertikale" Kooperation, bei der Unternehmen, die innerhalb der gleichen Wertschöpfungskette liegen, sich jedoch auf verschiedenen Stufen (z. B. Rohstoffproduzent, Fertigungsproduzent, Handelsunternehmen) befinden, zusammenschließen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 431ff)

Die Voraussetzung für eine gute und erfolgreiche Kooperation ist, einen Mittelweg zu finden zwischen gänzlichem Informationsaustausch und vollkommenem Vertrauen und dem Zurückhalten von essentiellen Informationen für die gesamte Kooperation sowie absolutes Misstrauen gegenüber den Partnern. Dieses Problem ruht daher, dass eine horizontale Kooperation ein Paradoxon ist. Denn die Unternehmen einer horizontalen Kooperation sind zum einen Partner, jedoch zum anderen auch am gleichen Markt bestehende Konkurrenten. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 434)



4.6.2.1 Joint-Venture

Bei dieser Kooperationsform wird ein eigenes Unternehmen für die Erfüllung der gewünschten Zusammenarbeit gegründet, bei dem die Eigentümer des Unternehmens die Kooperationen sind. Die Eigentumsverhältnisse sind in der Regel gleich verteilt (jeder Kooperationspartner hält gleich viele Anteile am gemeinsamen neugegründeten Unternehmen). In der Praxis kann es jedoch auch zu einer ungleichen Verteilung zwischen den Partnern kommen. Zum Beispiel sind Mehrheitseigentümer notwendig, wenn der Zweck des Joint-Ventures der Markteintritt in ein Schwellen- bzw. Entwicklungsland ist, denn in diesen Ländern gibt es zumeist rechtliche Vorschriften, die Unternehmensgründungen nur mit Mehrheitsbeteiligung von inländischen Unternehmen zulassen. Ein weiteres Beispiel für die ungleiche Beteiligungsverteilung stellt die Notwendigkeit an schnellen Entscheidungen dar. Wenn alle Kooperationspartner gleich viele Anteile am Joint-Venture halten, kann es zu einer Blockade kommen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 432)

Da für die Kooperation in Form eines Joint-Ventures die Gründung eins Unternehmens und die dazugehörige Kapitalaufbringung von Nöten ist, wird diese Form nicht für zeitlich begrenzte Vorhaben umgesetzt, sondern bei stabilen und andauernden Kooperationsvorhaben. Ein Vorteil des Joint-Ventures stellt auch die Risikostreuung zwischen den Eigentümern des Joint-Ventures dar. So können Unternehmer schneller Risiken eingehen und im schlimmsten Fall gemeinsam abwickeln. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 432)

4.6.2.2 Strategische Allianz

Die Bezeichnung "Strategische Allianz" ist keine in der Literatur oder Praxis fundierte Bezeichnung, da diese Art der Kooperation jegliche interbetriebliche horizontale Zusammenarbeit vereint. Dies wiederum bedeutet, dass innerhalb des Begriffes der "strategischen Allianz" kann es zu einer sehr engen und ganzheitlichen Zusammenarbeit kommen oder eben zu einer sehr geringen und partiellen Kooperation. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 433)

Eine Einordnung innerhalb der "strategischen Allianz" kann jedoch hinsichtlich der Absicht der Zusammenarbeit getroffen werden. Hierbei können zwei Arten herausgearbeitet werden: Zum einen das Teilen und Nutzen von Ressourcen und zum anderen die Aufteilung der verschiedenen Funktionsbereiche auf die verschiedenen Kooperationspartner. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 433f)

Die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen bringt mehrere positive Auswirkungen auf die einzelnen Kooperationspartner mit sich. Die Planung der benötigten Ressourcen kann gemeinsam besser geplant werden und führt zu erheblichen Kostenersparnissen für jeden Kooperationspartner. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 433)



Eine intensivere Art der Zusammenarbeit birgt die Spezialisierung der einzelnen Kooperationspartner auf die verschiedenen Kooperationspartner. Hierbei können das fachliche Wissen und die Stärke in verschiedenen Geschäftsbereichen der einzelnen Unternehmen genutzt werden. Jedoch entsteht zu einem gewissen Teil auch eine partielle Abhängigkeit von der Kooperation, da sich die Partner auf die Stärken in gewissen Bereichen zur Gänze auf die anderen Unternehmen verlassen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 434)

4.6.3 "Vertikale" Kooperation

Im Gegensatz zur horizontalen Kooperation arbeiten bei einer "vertikalen Kooperation" Unternehmen zusammen, die auf unterschiedlichen Märkten tätig sind, jedoch in der Wertschöpfungskette hintereinander liegen. Eine Gemeinsamkeit wiederum mit der horizontalen Kooperation ist das gewisse Maß an Vertrauen, dass gegenüber dem Kooperationspartner von Nöten ist. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 436)

Vertikale Kooperationen spielen in der Beschaffungsplanung die Voraussetzung für eine Just-In-Time-Beschaffung, bei der die Rohstoffe bzw. die produktionsnotwendigen Elemente jeden Tag kontinuierlich angeliefert werden. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 436)

Ebenso wie bei den horizontalen Kooperationsformen können auch bei der vertikalen Zusammenarbeit zwei verschiedene Arten unterschieden werden.

4.6.3.1 Strategisches Netzwerk

Von einem "Strategischen Netzwerk" wird gesprochen, wenn es sich um eine langfristige Zusammenarbeit zwischen realen Unternehmen handelt, die in der Wertschöpfung aufeinander folgen. Bei dieser Kooperationsform übernimmt in der Praxis ein Unternehmen die Verwaltungs- und Koordinierungsaufgaben innerhalb der Zusammenarbeit. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 437)

Diese Form der Kooperation bringt jedoch auch einen großen Nachteil für die Kontaktgruppen der Kooperation und aller beteiligten Unternehmen mit sich. Aufgrund der entstehenden Abhängigkeit und der rechtlichen Verflechtung zwischen dem Koordinationsunternehmen und den anderen "Wertschöpfungspartnern" kommt es zur Wettbewerbsverzerrung und eventuell zur Benachteiligung von Arbeitnehmern. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 437)



"Franchising"

Beim Franchising gibt es ein Führungsunternehmen, das auch als "Franchisegeber" bezeichnet wird. Der Franchisegeber schließt einen Vertrag mit den "Franchisenehmern" ab. Dies sind rechtlich eigenständige Unternehmen, die eine Kooperation mit dem Führungsunternehmen eingehen wollen. Beide Partner haben in dieser Form der Kooperation gewisse Anforderungen zu erfüllen. Die einzelnen Unternehmen profitieren vom vorgegebenen "einheitlichem Marketing-Konzept" sowie von dem bereits bestehenden und zur Übernahme bereitem Leitungsprogramm. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 437)

"Keiretsu"

Ist eine aus Japan kommende Art der Zusammenarbeit zwischen rechtlich eigenständigen Unternehmen. Diese Unternehmen werden durch das Teilen von Ressourcen miteinander verbunden (z. B. Kapital, Personal, etc.). Mit der Verwaltung, Koordination und Leitung dieser Kooperation ist ein "Mutterunternehmen" betraut, um so strategische Entscheidungen optimal treffen zu können. Durch die Ressourcenverflechtung der einzelnen Unternehmen kann es sein, dass es zu einem Überhang an Ressourcen kommt. Dieser bietet der Kooperation jedoch einen Schutz gegenüber schwankenden Marktbedingungen und sonstigen nicht beeinflussbaren Umweltveränderungen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 438)

4.6.3.2 Virtuelles Unternehmen

Der Unterschied zum Strategischen Netzwerk ist die zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit. Das "Virtuelle Unternehmen" besteht nur für einen befristeten Zeitraum. Innerhalb dieser Form der Zusammenarbeit entstehen keine Macht- oder Entscheidungszentren. Die Absprache zwischen den einzelnen Partnern funktioniert über moderne digitale Kommunikationswege. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 438)

Alle Partner beteiligen sich auf unterschiedliche Weise und in anderen Bereichen an der Kooperation. Die Zweckerfüllung findet nicht anhand klar definierter Vorgänge statt oder in einer gewissen Reihenfolge, sondern ist wie ein Projekt aufgebaut. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 438)

Die durch die Projektorganisation geringe institutionelle Intensität und Bindung der einzelnen Partner aneinander, bieten einen hohen Grad an Agilität und Flexibilität. Der Erfolg dieser Kooperationsart wird mitunter auch davon getragen, dass die einzelnen Unternehmen sich ausschließlich mit ihren "Kernkompetenzen" beteiligen. Ebenso ist die Zusammenarbeit unabhängig von geografischen Distanzen und Zeitzonen die eventuell zwischen den Partnern bestehen. (vgl. Bea und Haas, 2005, Seite 438)



4.7 Schwarmorganisation

Die organisationale Gestaltung des Unternehmens wird bei der Schwarmorganisation anhand von Vorbildern aus der Natur ausgerichtet (Fischschwärme, etc.). Ziel ist es, die Organisation genauso agil zu gestalten, um sich äußeren Veränderungen anzupassen, wie wenn sich einem Verband von Fischen eine Bedrohung nähert. Hierbei spielt jedoch nicht nur der zeitliche Faktor eine Rolle, sondern auch das Erkennen der Veränderung/Bedrohung spielt eine bedeutende Rolle. (vgl. Otto, Nolting und Bässler, 2007, Seite 153)

4.7.1 Schwarmintelligenz

Die Schwarmintelligenz ist das Grundgerüst für das Bestehen und Funktionieren einer Schwarmorganisation in einem Unternehmen. Das Prinzip der Schwarmintelligenz besagt, dass sich innerhalb von Gruppierungen von Menschen, jedes einzelne Mitglied eigenständig organisieren kann und zwischen den einzelnen Mitgliedern ein ständiger Informationsaustausch besteht. Aufgrund dieser kontinuierlichen Kommunikation innerhalb der Gruppe entsteht ein kollektives Wissen, von dem die Gesamtheit profitiert. (vgl. Krenn, 2018, Seite 7f)

4.7.1.1 Arten von Schwarmintelligenz

Innerhalb von sozialen Gebilden von Menschen entsteht Wissen auf drei verschiedene Arten bzw. werden Entscheidungen auf drei verschiedene Arten gefällt. (Meyer, 2018)

"Kollektive Schwarmintelligenz"

Steht ein Unternehmen vor einer Entscheidung kann es sein, dass eine Einzelperson eine falsche Entscheidung trifft, da sie über den eigenen Bildungsgrad, über den eigenen Horizont und über die eigene Perspektive nicht hinausblicken kann. Aus diesem Grund ist oft die Wahrscheinlichkeit, dass Gruppen Entscheidungen korrekt fällen, im Gegensatz zu einzelnen Personen, größer. (Meyer, 2018)

"Intelligenz des Einzelnen im Schwarm"

In verschiedensten Entscheidungsprozessen, vor denen Unternehmen tagtäglich stehen, werden unterschiedliche Themengebiete und fachliche Hintergründe benötigt. Hierbei kann es dazu kommen, dass jene Personen, die befugt sind, die Entscheidung zu treffen, jedoch nicht die benötigte Fachexpertise besitzen. In diesem Fall würde ein Unternehmen von der Schwarmintelligenz profitieren, da vermutlich unter den Mitarbeitern, die keine Entscheidungskompetenz besitzen, das benötigte Wissen vorhanden sein wird. (Meyer, 2018)



"Kreative Schwarmintelligenz"

Bei den meisten Kreativitätstechniken lautet einer der Ansätze "interdisziplinär". Das bedeutet, dass bei der Ideenfindung alle Abteilungen vertreten sein sollen, um so alle Unternehmensperspektiven abzudecken. Ebenso lässt sich hier ein Vorteil der Schwarmintelligenz hervorstreichen, da wieder vom Wissen und von den Erfahrungen aller Mitarbeiter profitiert werden kann. (Meyer, 2018)

4.7.2 Prinzipien der Schwarmorganisation

Innerhalb einer Schwarmorganisation werden die Vorteile der Schwarmintelligenz gebündelt und zum Nutzen der Unternehmung ausgerichtet. (vgl. Otto, Nolting und Bässler, 2007, Seite 154)

- "Flexibilität": Anhand der breiten Masse an zur Verfügung stehender Informationen, kann sich das Unternehmen schnell an interne sowie externe Veränderungen effektiv adaptieren. (vgl. Otto, Nolting und Bässler, 2007, Seite 154)
- "Robustheit": Innerhalb des Unternehmens wird im Zuge der Schwarmorganisation das kollektive "Wir" über das individuelle "Ich" gestellt. Daher können Verluste von einzelnen Personen sowie eine größere Fluktuation besser überstanden werden. (vgl. Otto, Nolting und Bässler, 2007, Seite 154)
- "Selbstorganisation": Die Schwarmorganisation ersetzt die unternehmensweite Führungseinheit, da die einzelnen kleineren Teamzusammenschlüsse durch Kommunikation untereinander die Ausrichtung und Organisation der Gesamtheit übernehmen. (vgl. Otto, Nolting und Bässler, 2007, Seite 154)
- "Selbstregulation": Anhand der ständigen Erweiterung des Wissenstandes und der Ausrichtung des Unternehmens, können zuvor unveränderliche Statuten oder Regelungen leichter und schneller verändert werden. (vgl. Otto, Nolting und Bässler, 2007, Seite 154)

4.7.3 Probleme der Schwarmorganisation

Neben den zahlreichen Neuerungen dieser Organisationsstruktur und den gewissen Vorteilen, die dadurch entstehen, lassen sich auch einige Probleme und Schwierigkeiten dieses Organisationsansatzes aufzeigen.

Zuallererst ist zu erwähnen, dass die oben angeführten Vorteile und Veränderungen nur die gewünschte Effektivität bringen, wenn das Unternehmen sich auf einem sehr spezialisierten und kundenorientierten Markt befindet. Handelt es sich um einen Produktionsbetrieb, der Massenproduktion betreibt und keine Ansätze in Richtung individuelles Account Management zeigt, so wäre es wenig förderlich eine Schwarmorganisation anzunehmen. (Meyer, 2018b)

Jedoch gibt es auch in der Anwendung der Schwarmorganisation in einem kundenorientierten Markt den Nachteil, dass unternehmensweite Erfolgskontrolle und Datenerhebung eine gewisse Schwierigkeit in der selbstorganisierten, dezentral gesteuerten Unternehmung darstellen. (Meyer, 2018b)

4.8 Holacracy

"Das Anliegen der Holakratie besteht darin, die Arbeit zu organisieren und nicht die Menschen." (Robertson, 2016, Seite 37)

"Holakratie" leitet sich aus zwei Wörtern ab, zum einen aus dem Wort "-kratie", das so viel bedeutet wie Herrschaft und Führung und zum anderen aus dem Wort Holarchie

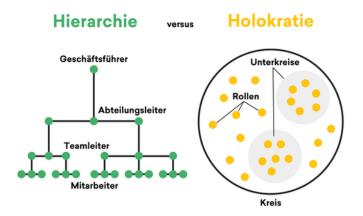


Abb. 35: Hierarchie vs. Holakratie – Quelle: https://neustarter.com

("hola-"), das von Arthur Koestler in seinem Buch "Das Gespenst in der Maschine" geprägt wurde. In diesem Buch wurden einzelne "Holons" als "ein Ganzes, das Teil eines größeren Ganzen ist" bezeichnet und die "Holarchie" als "die Verbindung zwischen Holons". (vgl. Robertson, 2016, Seite 36)

4.8.1 Rollen

Im System der "Holakratie" ist der Ausgangspunkt der Betriebsorganisation das Definieren von "Rollen und Verantwortlichkeiten". Alle unternehmensrelevanten Aufgaben werden auf "Rollen" aufgeteilt und die Mitarbeiter übernehmen dann eine dieser "Rollen". (vgl. Robertson, 2016, Seite 36f)

Der Ansatzpunkt, dass eine "Rolle" ebenso wie ein "Holon" ein eigenständiger Teil der Organisation ist, gewährt den Mitarbeitern des Unternehmens einen gewissen Freiraum zur Selbstorganisation. Diese Trennung zwischen "Rollen" und Menschen ermöglicht den Mitarbeitern, sich in mehreren Bereichen des Unternehmens zu entfalten und mitzuarbeiten. (vgl. Robertson, 2016, Seite 37)



Um Unklarheiten in der Zuständigkeit und Misstrauen gegenüber den Kollegen, dass sie ihre Arbeit nicht erledigt hätten, zu vermeiden, werden die "Rollen" und die dazugehörenden "Verantwortlichkeiten" ständig überarbeitet und an die Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter im sogenannten "Governance-Prozess" angepasst. (vgl. Robertson, 2016, Seite 39)

Eine "Rolle" besteht aus mehreren Bestandteilen, die in der "Holacracy-Verfassung" definiert sind: (vgl. Robertson, 2016, Seite 41)

- "Aufgabe": gibt den T\u00e4tigkeitsbereich der "Rolle" vor und zeigt welche Dinge erledigt werden m\u00fcssen
- "Bereiche": gibt den Kontrollbereich der "Rolle" vor
- "Verantwortlichkeiten": gibt den Ergebnisbereich der "Rolle" vor und definiert damit die Zielerreichung

4.8.2 Kreise

Die unterschiedlichen "Rollen" werden nun thematisch zusammengefasst und in Kreisen miteinander verbunden. Jeder Kreis besitzt somit eine Summe an "Aufgaben", "Bereichen" und "Verantwortlichkeiten", die jeder Kreis eigenständig für sich organisieren kann. Diese Selbstorganisation findet in den "Governance-Meetings" des jeweiligen Kreises statt. (vgl. Robertson, 2016, Seite 44f)

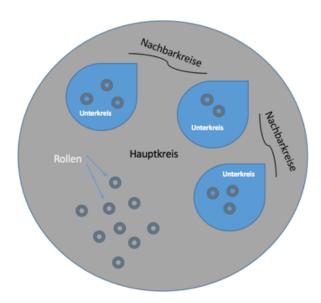


Abb. 36: schematische Darstellung holakratischer Systeme – Quelle: https://agile-unternehmen.de

Die Funktion eines Kreises kann verschie-

den ausgelegt werden, z. B. kann es einen Kreis geben, der für ein temporäres Projekt zuständig ist oder einen Kreis, der im hierarchischen System eine Abteilung widerspiegeln würde. (vgl. Robertson, 2016, Seite 45)

4.8.3 Lead-Link und Rep-Link (Verbindung von Kreisen)

Dieser organisatorische Baustein kann sehr stark mit der Überlappenden Gruppenstruktur nach Likert verglichen bzw. mit der Doppelverknüpfung in der Soziokratie.

Wenn sich innerhalb eines Kreises mehrere Unterkreise ("Sub-Kreise") befinden, so werden diese miteinander durch zwei eigens geschaffene "Rollen" miteinander verbunden. Der Hauptkreis ("Super-Kreis") entsendet in die Meetings des Unterkreises den sogenannten

"Lead-Link" ("Führungsverbindung"), der die Ziele und Vorstellungen des gesamten Hauptkreises vertreten soll. Der Unterkreis entsendet in die Meetings des Hauptkreises den sogenannten "Rep-Link" ("Repräsentationsverbindung"), der die Ansichten und Vorschläge des eigenen Unterkreises in die Diskussion einbringen soll. (vgl. Robertson, 2016, Seite 46f)

4.8.4 Probleme von Holacracy

Die wichtigsten Kritikpunkte, auf die man stößt, sind die hohe Komplexität und Starrheit des Organisationsmodelles. Bei der Einführung von Holacracy müssen sich die Mitarbeiter zuallererst in das System einlernen und die Begriffe "Rollen", "Verantwortlichkeiten" und ähnliche lernen, um sich dann in der neu gestalteten Organisation positionieren zu können. Viele Arbeitnehmer machen diesen Prozess jedoch gar nicht mit und kündigen (hohe Fluktuationsrate). Ein Beispiel für hohe Kündigungszahlen aufgrund der unternehmensweiten Einführung von Holacracy zeichnete sich bei Zappos, einem amerikanischen Schuhhersteller, ab. Hier lag die Kündigungsquote bei 29 Prozent. (Zeuch, 2016)

Eine weitere Diskrepanz entsteht durch die Verfassung von Holacracy, die von der Geschäftsführung unterschrieben werden muss, um Holacracy einzuführen. Diese Verfassung schafft die Grundregeln nach der sich die Organisation in Zukunft strukturiert. Dieses Regelwerk entzieht zugleich der Geschäftsführung jegliche Kompetenz, die einer normalen Geschäftsführung obliegt. Die ist jedoch de jure in unserem Rechtssystem nicht möglich, da It. der österreichischen Gesetzeslage nach wie vor eine Geschäftsführung bestehen muss, welche die Letztentscheidungen trifft (siehe Firmenbuch). (Zeuch, 2016)

Die Trennung von Menschen und Rollen wird von Kritikern ebenso in Frage gestellt, da emotionale Wesen (= Menschen) nicht in der Lage seien sich von Gefühlen abtrennen zu können und sozusagen eine sachliche Ebene (Rolle) nicht kreieren können. Dies bedeutet, dass die Aufspaltung in Menschen und Rollen nicht die Beziehungsprobleme, die zwischenmenschlich entstehen könnten, beseitigt. (Zeuch, 2016)

4.9 Demokratische Organisationsformen (Tele-Organisation)

Die Demokratisierung eines Unternehmens und die Einbindung der Mitarbeiter steht in der Organisationsstruktur von Tele-Haase an oberster Stelle. Das Unternehmen Tele-Haase wird daher in den folgenden Absätzen als Beispiel für den Ansatz einer demokratischen Organisationsform herangezogen. Dieser Terminus findet sich in keiner bestehenden Fachliteratur und wurde im Zuge dieser Arbeit anhand der inhaltlichen Ausrichtung dieses Ansatzes so benannt.



4.9.1 Prozesse

Das Unternehmen hat seine Kernaufgaben in drei "Hauptprozesse" sowie mehrere "Unterstützungsprozesse" unterteilt. (Stelzmann, 2018)

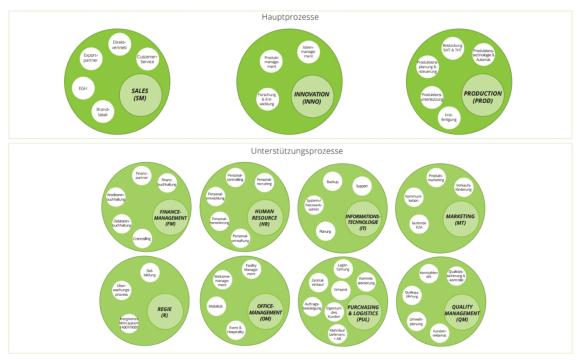


Abb. 37: Organigramm Tele-Haase – Quelle: Teie Haase Steuergeräte Ges.m.b.H

Diese unterschiedlichen "Prozesse" treffen in gemeinsamer Diskussion und Absprache die wichtigsten Entscheidungen des Unternehmens. Innerhalb der unterschiedlichen "Prozesse" gibt es enger gegliederte Aufgabenbereiche. Das sind sogenannte "Teilprozesse". Jeder einzelne Mitarbeiter kann zumindest genau einem Teilprozess zugeteilt werden. In der klassischen Organisation würden die einzelnen "Prozesse" den Abteilungen entsprechen, da beide mit den operativen Tätigkeiten und mit den operativen Entscheidungen beauftragt sind. (Stelzmann, 2018)

Die interdisziplinären Gremien hingegen beschäftigen sich mit der strategischen Planung und Ausrichtung des Unternehmens. In unterschiedlichen Gremien kommen unterschiedliche Personen aus den verschiedensten Bereichen zusammen und entscheiden anhand von Mehrheitsabstimmungen. (Stelzmann, 2018)

Der Prozess "Regie" symbolisiert die Geschäftsführung im klassischen Organigramm. Jedoch verfügt dieser Prozess nur über ein Vetorecht gegenüber Entscheidungen der Gremien. De facto besteht dieser Bereich nur aufgrund der österreichischen Rechtslage, dass es im Firmenbuch einen rechtlichen Vertreter (Geschäftsführer) geben muss. (Stelzmann, 2018)



4.9.2 Verantwortung der Mitarbeiter

Durch die Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungskompetenzen und in die Gestaltung des Unternehmens lässt sich dies mit dem Job Enrichment des klassischen Organisierens vergleichen. Das bedeutet, dass einem Mitarbeiter mehr Verantwortung verliehen wird. In der Tele-Organisation ist es jedoch jedem Mitarbeiter freigestellt, ob er mehr Verantwortung übernehmen möchte und sich mehr am Unternehmen beteiligen. Entscheidet sich ein Mitarbeiter dazu, mehr Verantwortung für einen Teilprozesse/einen Prozess/ein Gremium/etc. zu übernehmen, so muss er sich einer demokratischen Wahl unterziehen, um so die Zustimmung der zu vertretenden Personen zu haben. (Stelzmann, 2018)

Innerhalb der Tele-Organisation steht es somit jedem Mitarbeiter frei seine Position selbst zu wählen. In der Praxis bedeutet dies, dass sich eine Mitarbeiterin aus dem Prozess "Sales" zur Wahl stellen kann, um als Vertreterin für den Hauptprozess "Sales" im "Innovationsgremium" die Interessen der Verkaufsabteilung vertreten zu können. Somit ist der Mitarbeiter an strategischen Entscheidungen beteiligt.

Personalverantwortung

Die klassischen Personalangelegenheiten wie Mitarbeitergespräche, etc. werden bei Tele Haase von der fachlichen Leitung getrennt. Dies soll den Mitarbeitern eine geringere Hemmschwelle bieten, sich über Probleme oder Konflikte zu äußern, ohne in der eigenen Fachabteilung (im eigenen Prozess) durch diese offene Ansprache von Problemen weitere Konflikte zu erzeugen. In der Praxis bedeutet dies, dass Mitarbeiter des Prozesses "Production" als Personalverantwortlichen nicht den Prozessverantwortlichen ihres Prozesses haben, sondern z. B. einen Mitarbeiter aus einem anderen Prozess, der sich freiwillig dazu bereit erklärt hat.

Somit gibt es in dieser Organisationsstruktur eine klare Trennung zwischen fachlicher Hierarchie (Aufgabendelegation) und der Personalhierarchie (Betreuung der Mitarbeiter).

Die nachstehende Grafik zeigt einen Überblick von den unterschiedlichen Verantwortungsstufen, die einem Mitarbeiter freistehen zu übernehmen.

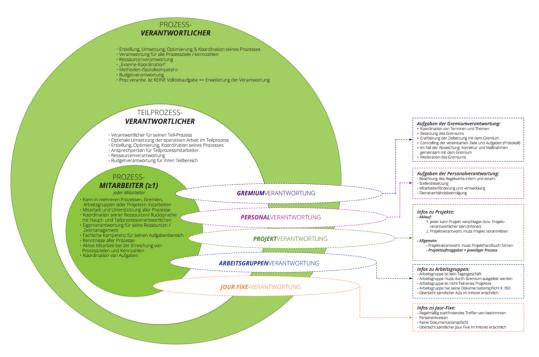


Abb. 38: Verantwortungsstufen Tele-Organisation - Quelle: Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H

4.10 Soziokratie 3.0 (S3)

Die Soziokratie 3.0 ist keine Organisationsform wie alle zuvor beschriebenen. Das Modell wurde nicht dazu entwickelt, um es entweder zur Gänze oder gar nicht in ein Unternehmen zu integrieren, sondern sollte leicht und unbürokratisch Verbesserungen in Organisationen ermöglichen. Dazu wurden einige verschiedene Ansatzbereiche definiert, in denen ein Unternehmen etwas verändern kann, um schlussendlich agiler und flexibler zu werden. Diese Ansatzbereiche werden im System der Soziokratie 3.0 auch "Patterns" genannt. (Zeddies, 2018a)

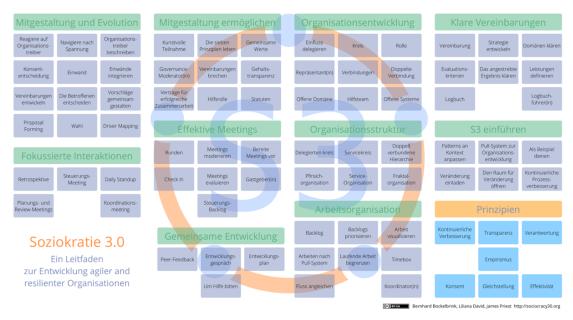


Abb. 39: Überblick "Patterns" - S3 - Quelle: https://illustrations.sociocracy30.org

Folglich kann keine Organisation als "Soziokratie 3.0-Organisation" bezeichnet werden, da es in fast keinem Unternehmen vorkommt und vorkommen wird, dass alle Bausteine ("patterns") genutzt werden und umgesetzt werden. Für jede Organisation werden individuell andere Bereiche mehr Erfolg bringen und wiederum andere würden durch die Umsetzung nur Aufwand, jedoch keinen Output bringen. (Zeddies, 2018a)

4.10.1 Die Sieben Prinzipien der Soziokratie 3.0

Neben den Bereichen, in denen eine Organisation etwas verändern kann, gibt es sieben grundlegende Ansichten und Werte, die als Fundament einer agilen Organisation angesehen werden.

Betrachtet man diese Prinzipien genauer, so kann man feststellen, dass einige der Ansätze deckungsgleich zu anderen bereits erwähnten Organisationsformen sind. Betrachtet man die Punkte "Empirismus" und "kontinuierliche Verbesserung", so erkennt man, dass hier Ähnlichkeiten zur Lernenden Organisation



Abb. 40: Die Sieben Prinzipien der S3 – Quelle: https://patterns-de.socio-cracy30.org

bestehen. Im System der S3 spielt der Lernprozess und das effektive Verarbeiten von Informationen und veränderten Bedingungen eine wesentliche Rolle. Auch Einflüsse der klassischen Soziokratie können anhand der Prinzipien abgeleitet werden, denn die Konsententscheidung ist eines der zentralen Elemente in der soziokratischen Organisation.

4.10.2 Treiber und Domäne

Als "Treiber" wird in der Soziokratie 3.0 der Zweck eines Unternehmens angesehen. Dieser "Treiber" kann mit dem "purpose" der Holokratie verglichen werden, aber auch mit einem Unternehmensleitbild in den klassischen Organisationsformen. Als Gesamtheit der Organisation gibt es einen "Subtreiber" (Unternehmensziel). Diese können wiederum in mehrere einzelne Ziele aufgespalten werden ("Subtreiber"). (Zeddies, 2018b)

Einzelne Subtreiber werden dann im Rahmen der Organisationsgestaltung zu verschiedenen Bereichen zusammengefasst, diese Bereiche werden "Domänen" genannt. Eine Domäne erhält dann verschiedene Einfluss- und Arbeitsbereiche. (Zeddies, 2018b)

4.10.3 Organisationsstruktur

Die strukturelle Gestaltung obliegt im System der Soziokratie 3.0 ganz individuell jedem Unternehmen selbst. Der Aufbau in Kreisen bildet das Grundgerüst. Wie diese Kreise untereinander verbunden werden, repräsentiert den freien Gestaltungsraum. (Zeddies, 2018b)

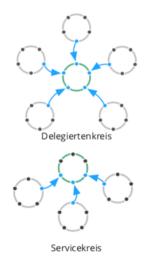


Abb. 41: Vorschläge Organisationsgestaltung (S3) – Quelle: Bockelbrink, B. Sociocracy 3.0 Primer

Als Vorschläge oder Möglichkeiten für die Verknüpfung der einzelnen Mitarbeiter gibt es z. B. einen Delegierten- bzw. Steuerungskreis, der einem Vorstand in der klassischen Organisation ähnelt oder einen Servicekreis, das mit Outsourcing verglichen werden kann, jedoch die Dienstleistung nicht an ein externes Unternehmen, sondern an eine eigene interne Abteilung weitergibt. (Zeddies, 2018c)

Weitere Gestaltungsmerkmale betreffen die Verbindungen zwischen den einzelnen Abteilungen (Kreisen), diese können entweder durch eine Person (einfache Verknüpfung) repräsentiert werden oder durch zwei Personen (doppelte Verknüpfung). Der Vorteil der

Doppelten Verknüpfung besteht darin, dass jede Abteilung in der anderen Abteilung durch eine Person vertreten ist und diese in keinen Zielkonflikt kommt, da sie nicht für beide Abteilungen sprechen muss, sondern eine klare Zugehörigkeit zu einer Abteilung hat. (Zeddies, 2018c)

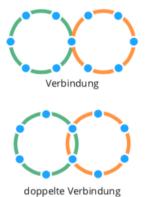


Abb. 42: Arten von Abteilungsverknüpfungen (S3) - Quelle: Bockelbrink, B. Sociocracy 3.0 Primer

4.11 Fazit – alternative Organisationsformen

Die in diesem Abschnitt der Arbeit angeführten Organisationsformen bzw. Organisationsansätze haben verschiedene Ausgangspunkte bzw. Sichtweisen. Einige Ansätze wie z. B. Soziokratie, Holacracy und die demokratischen Organisationsformen stellen die Mitarbeiterpartizipation in den Vordergrund und wollen dadurch die Organisation flexibler und agiler gestalten. Hingegen liegt bei der Schwarmorganisation die Ausrichtung am Beispiel der Natur im Fokus (organisationaler Aufbau wie ein Fischschwarm bzw. Bienenschwarm, etc.). Das System der Lernenden Organisation stellt die externen Einflüsse und Informationen in den Vordergrund und versucht eine Organisation zu erschaffen, die im Stande ist, schnell und effektiv auf externe Veränderungen zu reagieren und daraus zu lernen.

Im praktischen/empirischen Teil wird nun versucht die verschiedensten alternativen bzw. klassischen Organisationsformen einzuteilen und mit Hilfe von Führungspersonen und Experten (Unternehmensberatungen, Fachhochschulen und Universitäten) eine Analyse bzw. Bewertung bezüglich Effektivität und Fortbestandgarantie zu erstellen.

5 Praktischer/Empirischer Teil – Clemens Schnettgen (5AK): Delphi-Studie und Experteninterview

Die Gestaltung der Organisationstruktur eines Unternehmens beschäftigt nicht nur Mitarbeiter, sondern auch die Führungsebene des jeweiligen Unternehmens. Im folgenden Abschnitt werden im Zuge der Delphi-Studie die Ansichten und Meinungen der Managementperspektive in die Arbeit eingearbeitet. Abgerundet sollen die beiden unternehmensinternen Perspektiven (Mitarbeiter- und Managementperspektive) durch die fachliche Einschätzung der Entwicklung der Organisationsstruktur von Experten von Fachhochschulen bzw. Universitäten werden. Im Zuge des Experteninterviews werden den Teilnehmern auch die Daten der Fokusgruppe und der Delphi-Studie zur Einschätzung und Interpretation vorgelegt.

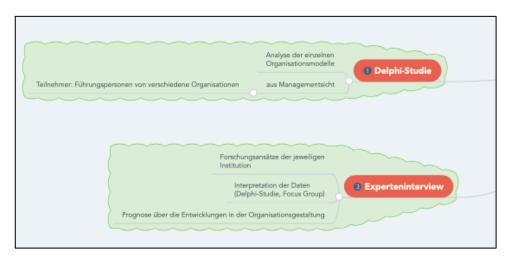


Abb. 43: Auszug - Mind-Map Diplomarbeit - Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)

5.1 Nextland – Eine Landkarte des Managements

Um die verschiedenen Organisationsformen im praktischen/empirischen Teil sortiert und geordnet untersuchen zu können und eine Abgrenzung der untersuchungsrelevanten Betriebsorganisationen zu finden, wird die "Nextland"-Karte sowie die S-Matrix im Folgenden erörtert und dann als Orientierungsobjekt für die Empirie herangezogen. Die Karte wurde von Alexander Bernardis, Gerhard Hochreiter, Matthias Lang und Gerald Mitterer erstellt und im Harvard Business Manager veröffentlicht. Die S-Matrix wurde von Dr. Silvester Schmidt erstellt.

In dieser Karte werden nicht nur unterschiedliche Prinzipien und Strömungen der Organisationsgestaltung dargestellt, sondern diese werden um Wissenschaftler und Vertreter dieser Strömungen erweitert, um so eine klare Einordnung und Abgrenzung zu schaffen. Darüber hinaus können auch Beispiele aus dem unternehmerischen Alltag herausgefiltert werden, da einige Unternehmen den verschiedenen Strömungen zugeordnet sind und so auf bestimmten Plätzen der Karte platziert sind).



Abb. 44: Nextland - Eine Landkarte des Managements - Quelle: https://cdn.thinglink.me

5.1.1 Nowland

Die klassischen Organisationsformen werden auf dieser Karte der Unternehmensführung im Bereich des "Nowland" eingeordnet. Dieser Abschnitt wird als Ursprung und ehemaliges Erfolgskonzept der Organisationsweise für Betriebe angesehen. Die Ansätze in diesem Bereich der Managementkarte setzen auf die Aufgliederung des Unternehmens in zwei Bereiche. Zum einen sollte es die planenden und verwaltenden Abteilungen im Unternehmen geben und zum anderen die umsetzenden Abteilungen. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016i)



5.1.2 Leuchtturm der Vordenker

Der "Leuchtturm der Vordenker" räumt Theoretikern, die im 20. Jahrhundert und vor dem Erfolg der modernen Technologien einen Wandel der Unternehmensorganisation hin zu flacheren Strukturen empfahlen, einen fiktiven geografischen Platz auf der Karte ein. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016b)

5.1.3 Lean Thinking Peninsula

Auch die aus Japan stammende Weise der Betriebsorganisation hat in der Abbildung einen Platz gefunden, diese wurde als "Lean Thinking Peninsula" benannt. Innerhalb dieses Systems gab es einen sehr großen Prozessbezug, man verlieh den Mitarbeitern mehr Kompetenzen und das Recht, Entscheidungen über ihren Arbeitsprozess selbst zu fällen. Man vertrat in diesen Theorien auch die Meinung, dass es etliche Vorteile mit sich bringt, wenn viele Mitarbeiter im Unternehmen über betriebsrelevante Informationen Bescheid wissen. Als führendes Unternehmen und Vorreiter gilt in diesem Bereich das japanische Unternehmen Toyota, das erfolgreich ein starkes Supply-Chain-Management einführte und somit eine engere Bindung mit den Lieferanten einging. (vgl. Bernardis u. a., 2016g)

5.1.4 Gefährliche Strömungen und Mare Digitalis

Diese beiden fiktiven Landschaftsbilder symbolisieren die Probleme und Herausforderungen, mit denen die alten Managementformen konfrontiert sind und zumeist dadurch ihren großen Erfolg verlieren. Die unternehmerischen Umwelten gewinnen zunehmend an Einfluss auf den Erfolg und die wirtschaftliche Stabilität von Betrieben. Technische Neuerungen und die Digitalisierung verändern die Anforderungen, die Märkte und somit die Konsumenten an die Produkte und Unternehmen stellen. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016d)

5.1.5 Ebene der Selbstorganisation

Die Selbstorganisation war der erste Versuch, die klassischen Hierarchien aus den Unternehmen zu vertreiben, daher ist die "Ebene der Selbstorganisation" als erstes Gebiet des "Nextland" eingezeichnet. Der erfolgreiche Einsatz dieses Systems, das den Mitarbeitern Eigenständigkeit und Flexibilität gewährt, schlägt sich auch in Zahlen und Fakten einiger Vorzeigefirmen wieder. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016c)

5.1.6 Highlands of Agility

Der Ansatz in dieser fiktiven Region der Landkarte ist das Projektmanagement und die agilere und flexiblere Gestaltung der Organisation. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016e)

5.1.7 Purpose River

Das Erkennen bzw. das Schaffen eines unternehmensweiten Sinnes stehen im Vordergrund dieser Strömung. Wenn man das Unternehmen mit einem bestimmten Zweck behaftet, dann fällt es der gesamten Unternehmung auch leichter, selbstständige Teams komplementär zum Unternehmenszweck auszurichten. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016j)

5.1.8 Holacra-City

Dieser Bereich der Landkarte repräsentiert die Organisationsform Holacracy, die von Brain Robertson und Tom Thomison entwickelt wurde. Diese fiktive Stadt wurde bewusst zwischen der "Ebene der Selbstorganisation" und den "Highlands of Agility" platziert und oberhalb von diesen. Der Grund für diese geografische Einordnung ist, dass Holacracy die Eigenständigkeit der Mitarbeiter mit einer flexiblen Organisation vereint. (vgl. Bernardis u. a., 2016f)

5.1.9 Creative Economy Valley / Design Thinking Valley

Dieser Bereich fokussiert sich auf die Optimierung von Prozessen innerhalb einer Organisation. Die Erstellung und Verbesserung von Prozessen, Strategien und Geschäftsmodellen soll effizient und schnell erledigt werden können. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016a)

5.1.10 Start-up Jungle

Dieser äußerste und abgeschiedene Bereich schafft den Gründern von jungen und innovativen Unternehmen einen Platz. Das erfolgreiche Bestehen und Niederlassen an einem anderen Ort auf der Landkarte, schaffen jedoch nur einige wenige dieser Unternehmen. Die Prämisse lautet, je schneller man es ermöglicht, seine innovative Idee marktfähig und konkurrenzfähig zu machen, desto bessere Chance bestehen für einen langfristigen Erfolg. (vgl. Bernardis *u. a.*, 2016k)

5.1.11 Terra Incognita

Die in der Landkarte festgehaltenen Organisationstrends sind jedoch nicht in Stein gemeißelt und für die Zukunft der einzige bestehende Weg. Aus diesem Grund wurde im obersten Abschnitt der Karte noch Platz gelassen für Unternehmen und Ideen (z. B. "Beyond Budgeting", etc.), die einen Weg beschreiten, der so mit keinem anderem vorhandenen System auf der Landkarte vergleichbar ist. (vgl. Bernardis u. a., 2016h)

5.2 S-Matrix

Eine weitere Darstellung bzw. Einordnung der verschiedenen Management- und Organisationsformen ist die "S-Matrix", die von Dr. Silvester Schmidt erstellt wurde.

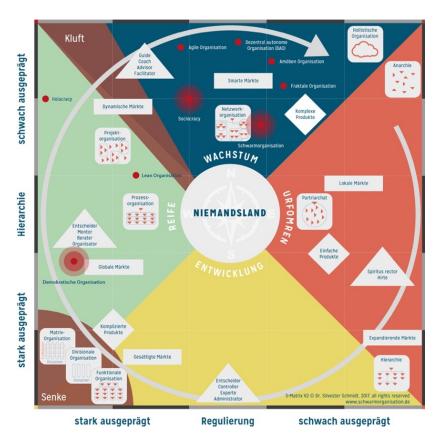


Abb. 45: S-Matrix - Quelle: https://www.schwarmorganisation.de

5.3 Unterschiede zwischen Nextland und S-Matrix

Der größte Unterschied zwischen den unterschiedlichen Einordnungsmodellen von Organisationsmodellen und -ansätzen liegt darin, dass bei der S-Matrix anhand zweier Merkmale angeordnet und positioniert werden (Grad der Hierarchie und Grad der Regulierung).

Im Zuge der Nextland-Karte werden die einzelnen Strukturmodelle anhand von gemeinsamen Merkmalen gruppiert und grafisch dargestellt. Ebenso sind exemplarisch Unternehmen und Pionierdenker auf der fiktiven Landkarte eingetragen.

Übergeordnet werden neben den Organisationsmodellen in der S-Matrix zusätzlich die unterschiedlichen Arten von Märkten, anhand der Anforderungen von Hierarchie und Regulierung, eingeteilt.

5.4 Delphi-Studie

5.4.1 Gründe für die Wahl dieser Methodik

Bei der Auswahl des Untersuchungsinstrumentes lag die Validität der Ergebnisse im Fokus. An die Ergebnisse der Untersuchung wurde vorausgesetzt, dass sie in einem gewissen Rahmen anwendbar und korrekt sind.

Unter Betrachtung jener Anforderungen kam die Delphi-Studie in Frage, da aufgrund der wiederholenden Erhebungen von Expertenmeinungen und der darauffolgenden In-Kenntnis-Setzung über die Sichtweisen der anderen Experten, kommt es im Laufe der Studie zu einer in Konsensbildung unter den Experten. (vgl. Ammon, 2009, Seite 459)

Als weiterer Vorteil der Delphi-Befragung wurde die Flexibilität dieser empirischen Untersuchungsmethode gesehen. Die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Befragungsrunden bot die Möglichkeit, sowohl Einzelmeinungen als auch Gruppenmeinungen und neben konventionellen auch unkonventionelle Befragungsmethoden in die Studie einzuarbeiten. (vgl. Ammon, 2009, Seite 460)

Aufgrund der hohen Fluktuation der Teilnehmer von Befragungsrunde zu Befragungsrunde wurde ein großer Stellenwert darauf gelegt, dass in der ersten Runde viele Personen teilnehmen, so dass am Ende bei der Gesamtauswertung noch genügend valide Daten zur Auswertung und Interpretation vorliegen. Ebenso wichtig für die Objektivität ist die Anzahl der Befragten. (vgl. Ammon, 2009, Seite 465)

5.4.2 Aufbau der Untersuchung

Für die Prognose über die strategischen Entwicklungen im Bereich der Betriebsorganisation wurden zwei Befragungsrunden angesetzt. Im ersten Durchgang werden die Einzelmeinungen von Experten im Bereich der Betriebsorganisation (sowohl klassisch als auch alternativ) und durch das Management von Unternehmen mit verschiedenen Organisationsformen und aus verschiedenen Branchen erhoben. Im Anschluss an diese, mittels Fragebogen durchgeführte Erhebung, wurde ein Zwischenbericht erstellt und an die Teilnehmer ausgesandt.

Auf Basis des Zwischenberichtes und der generellen Untersuchungsanliegen wurde ein Moderationsleitfaden für die Gruppendiskussion erstellt, um so die gewünschten Ergebnisse erreichen zu können.

5.4.2.1 Erste Befragungsrunde (Online-Fragebogen)

Die erste Befragungsrunde wurde mittels einer schriftlichen Befragung durchgeführt (Online-Fragebogen). In dieser Runde war es sehr wichtig, eine hohe Rücklaufquote zu haben, da für Auswertung und Interpretation der Ergebnisse die Erkenntnisse und Antworten aus dieser Runde eine bedeutende Rolle spielten. Die Wichtigkeit dieser Daten beruht darauf, dass die zweite Befragungsrunde mittels Gruppendiskussion stattfindet, bei der maximal zehn Personen teilnehmen können. Aufgrund der geringen Anzahl im zweiten Befragungsdurchgang ist es sehr wahrscheinlich, dass nicht mehr sehr viele verschiedene Branchen vertreten sein werden, daher wird beim Aspekt der Branchendiversität auf die Daten der ersten Befragungsrunde zurückgegriffen.

Sample der 1. Runde der Delphi-Studie

Bei der Stichprobenauswahl wurde versucht ein möglichst gutes Abbild von der Unternehmenslandschaft in Österreich hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien zu erstellen.



Tabelle 1: Sample der 1. Runde der Delphi-Studie (Online-Fragebogen)

Die Erfolgskontrolle wurde mit technischer Unterstützung durchgeführt. Der Fragebogen wurde über Google Formulare erstellt und auch die Auswertung des Fragebogens wurde über diese Webseite gemacht. Die nachstehenden Diagramme wurden automatisch durch die Webseite generiert und in dieser Arbeit übernommen.

5.4.2.2 Zweite Befragungsrunde (Gruppendiskussion)

Der Termin für die zweite Befragungsrunde wurde mit der Durchführung des Events (Vortrag von Dr. Mitterer) gekoppelt, um so die Teilnehmer der Gruppendiskussion ebenso zum Vortrag einladen zu können und eine Einführung in die Thematik des alternativen Organisierens (im Speziellen in Holacracy) schaffen zu können.

Teilnehmerselektion Gruppendiskussion

Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde die Auswertung der 1. Runde (Online-Fragebogen) herangezogen. Die Teilnehmer der 1. Runde wurden gebeten, die verschiedenen Branchen auf einer Skala von 1 bis 5 einzuschätzen, wie stark sich die Organisationsform in dieser Branche verändern wird (1 = keine Veränderung; 5 = starke Veränderungen). Diese Einschätzung wurde von beiden Befragungsgruppen (Führungspersonen sowie Unternehmensberatungen/Experten) vorgenommen. Jene Branchen, denen man die größten Veränderungen vorhergesagt hatte, wurden als Teilnehmer für die 2. Runde herangezogen. (siehe Diagramme – Abb. 44 und 45)

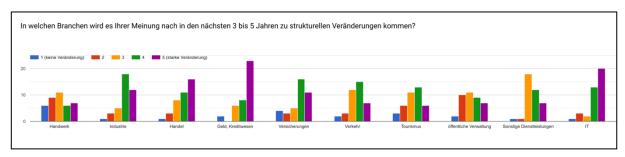


Abb. 46: Brancheneinschätzung: Veränderungen Organisationsform (Führungspersonen) – Quelle: eigene Darstellung

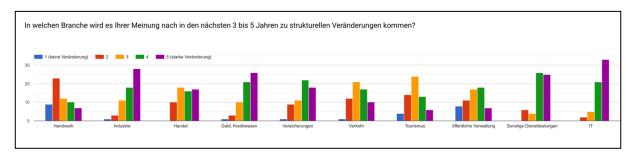


Abb. 47: Brancheneinschätzung: Veränderungen Organisationsform (Unternehmensberatungen/Experten) – Quelle: eigene Darstellung

Moderation der Gruppendiskussion

Bei der Moderationsführung der Gruppendiskussion wurde sehr darauf geachtet, dass die Teilnehmer thematisch nicht zu sehr in eine Richtung gedrängt werden. Es wurde versucht, die Teilnehmer nur durch gewisse Stichworte und Anreize auf neue Ideen zu bringen, jedoch den Fluss der Diskussion nicht zu unterbrechen. (vgl. Liebig und Nentwig-Gesemann, 2009, Seite 106)

Diese Moderationsführung und der Entwurf des Untersuchungsdesigns wurden im Vorfeld durch die Erstellung eines Leitfadens definiert. So konnte garantiert werden, dass die gewünschten Ergebnisse und Ansatzpunkte in die Diskussionsrunde einfließen, jedoch die Teilnehmer nicht an der Beteiligung am Gespräch hindern.



Der gesamte Leitfaden für die Gruppendiskussion (2. Runde Delphi-Studie) kann dem Anhang (Anhang 9.4) entnommen werden.

5.4.3 Ergebnisse darlegen und interpretieren

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten und für den weiteren Befragungsverlauf relevanten Ergebnisse der ersten und zweiten Befragungsrunde angeführt und interpretiert.

Insgesamt wurde der Online-Fragebogen von 130 Personen ausgefüllt. Die Verteilung auf Führungspersonen, Experten und Unternehmensberatungen sieht wie folgt aus:

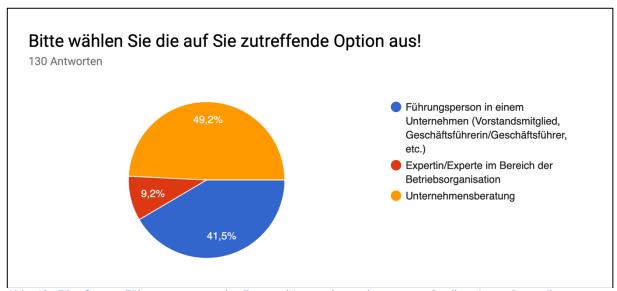


Abb. 48: Filterfrage - Führungsperson oder Experte/Unternehmensberatung - Quelle: eigene Darstellung

Gleichzeitig diente diese Frage als Filter für den gesamten Fragebogen. Anhand dieser Frage wurden die Unternehmen zu umfassenderen demografischen Angaben und Interpretationen bezüglich ihres Unternehmens gebeten, wohingegen die Experten bzw. Unternehmensberatungen direkt zur Prognose über die Entwicklung der Organisationsformen weitergeleitet.

Neben den demografischen Abfragen wurden die Führungspersonen auch zur aktuellen Situation in Ihrem Unternehmen befragt. Hierbei wurden folgende Untersuchungsbereiche bzw. Befragungsabschnitte definiert:

Entscheidungskompetenz, Entscheidungsfindung

In diesem Bereich wurden die Führungskräfte darüber befragt wer in ihrem Unternehmen Entscheidungskompetenzen besitzt und in weiterer Folge wie lange es dauert strategische Entscheidungen zu treffen und die darauffolgenden Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen.

• Mitarbeitermotivation & Mitarbeiterführung

Grundlegend wurde eine Filterfrage als Einstieg gewählt, um jene Unternehmen herausfiltern zu können, in denen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden. Jene Unternehmen, die Erhebungen bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter durchführen, wurden anschließend gebeten ein Abbild zu geben wie zufrieden die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen sind. Es wurde in diesem Punkt in der Formulierung der Fragen darauf geachtet, dass die Teilnehmer Angaben auf Basis der Mitarbeiterbefragungen zu machen, um so Beschönigungen vorzubeugen.

• Unternehmensexterne Einflussfaktoren

Für die gesamte Untersuchung spielt jedoch nicht das Unternehmen eine Rolle, sondern auch der Markt, auf dem sich das Unternehmen befindet, daher wurde in diesem Abschnitt des Fragebogens versucht den betreffenden Markt hinsichtlich Unberechenbarkeit und Wandelbarkeit zu analysieren. Weiters sollten auch die Faktoren herausgefunden werden, die eine Branche zu einer sehr wandelbaren und unberechenbaren Branche machen. Abrunden wurden die Teilnehmer auch dazu aufgefordert die Informationsquellen, die ihr Unternehmen zur Marktanalyse heranziehen, anzugeben.

Strategische Ziele

Im Zuge dieses Abschnitts des Fragebogens wurden die Teilnehmer zu den strategischen Zielen des Unternehmens befragt und zur Angabe von Faktoren, die sich positiv auf die Erreichung dieser Ziele auswirken würden. Ergänzend wurden die Führungspersonen zur Beurteilung der gegenseitigen Beeinflussung von Organisationsform und Zielerreichung aufgefordert.

Status quo – Organisationsstruktur

Der letzte individuelle und spezifisch für die Führungspersonen konzipierte Teil des Fragebogens, deckte die allgemeine Beurteilung der bestehenden Organisationsstruktur im Unternehmen ab. Bei vorherrschender Unzufriedenheit wurden mögliche Maßnahmen und Veränderungen zur Verbesserung der Situation abgefragt, sowie die Ursache für die Unzufriedenheit mit der Organisationsform.

Zusammengeführt wurde die Befragung zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen in der Prognose bezüglich der Entwicklungen von Organisationsformen. In diesem Abschnitt wurden mögliche Zusammenhänge zwischen Fachwissen und/oder Anzahl der Mitarbeiter und der Organisationsform zur Beurteilung gestellt. Ebenfalls waren auch in diesem Bereich nicht die Unternehmen als einzelne Einheit alleiniges Untersuchungsobjekt, sondern auch die Märkte und die zukünftigen zu erwartenden Entwicklungen innerhalb der einzelnen Branchen.

Ein Zwischenbericht der Delphi-Studie nach der ersten Befragungsrunde (Auswertung des Online-Fragebogens) wurde an die Teilnehmer der 2. Runde der Delphi-Studie (Gruppendiskussion) ausgeschickt, um somit eine Grundlage für die weiterführende Diskussion zu schaffen. Der gesamte Zwischenbericht mit grafischer Aufbereitung kann dem Anhang (Anhang 9.3) entnommen werden.

Die zweite Runde der Delphi-Studie war geprägt von einer bewusst diskursiven Auseinandersetzung der Teilnehmer untereinander. Zur Beantwortung der ersten beiden umgekehrt formulierten Fragen (Kopfstandtechnik) wurden die Teilnehmer gebeten, stichwortartig ihre Antworten auf Post-its zu schreiben. Die Antworten wurden im Anschluss durch das Diplomarbeitsteam zu größeren gemeinsamen Themengebieten zusammengefasst. Die beiden folgenden Grafiken (erstellt mittels einer Handy-Applikation "Post-it[©] Plus") zeigen die Ergebnisse.

Erste Einstiegsfrage (Kopfstandtechnik): "Wie sieht eine schlechte organisationale Verbindung zwischen Führungsebene und Mitarbeiterebene aus?"



Abb. 49: Post-it-Sammlung (schlechte Verbindung zwischen Führungs- und Mitarbeiterebene) – Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Post-it[©] Plus)

Anhand dieser Übersicht von Klebenotizen lassen sich erste Grundzüge im Meinungsbild der Teilnehmer erkennen. Grundlegend zeigte sich schon zu Beginn, dass eine klare Trennung und Definition der Aufgaben und Verantwortungsbereichen den Grundstein der Struktur bilden (siehe Probleme mit Struktur und Aufbau). Ebenso zeigen die Kurzantworten auf die Einstiegsfrage, dass ein kooperativer Führungsstil der beste Weg hin zur Schaffung einer gemeinsamen Einheit innerhalb des Unternehmens und zur Vermeidung von Demotivation und Subkulturen sei (siehe Führungsverhalten & Führungsperson).

Zweite Einstiegsfrage (Kopfstandtechnik): "Wie muss das Unternehmen aufgebaut sein, um externe Einflussfaktoren zu übersehen?"



Abb. 50: Post-it-Sammlung (Unternehmensaufbau, um externe Einflussfaktoren zu übersehen) – Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Post-it $^{\circ}$ Plus)

Die ersten Aussagen zum Thema Anpassung an die Unternehmensumwelten zeigen, dass es laut Führungspersonen einen großen Bedarf an unternehmensübergreifenden Kooperationen gibt. Stichworte bezüglich Wichtigkeit von Planungs- und Lernprozessen zeichneten sich ebenso schon bei den Einstiegsfragen ab.

Im Zuge der folgenden offenen und qualitativen Datenerhebung durch die Diskussion wurden folgende angeführte Ergebnisse erzielt und nachträglich anhand von Stichwörtern (fettgedruckte Überschriften) kategorisiert und gruppiert.

Wertschöpfungsorientierter Unternehmensplanungsprozess

Unternehmensinterne Planungsprozesse müssen anhand der Entwicklungen und Ansprüche des Marktes entwickelt werden. Wünsche von Kundenseite bestimmen den heutigen Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen, da heute nahezu alle Märkte Käufermärkte sind. Daher sollte es im Interesse der Unternehmen, sein den Unternehmensgegenstand (Produkt bzw. Dienstleistung) so nahe am Markt wie möglich zu entwickeln, um sich so gegenüber der Konkurrenz durchsetzen zu können. Ein Ansatz zur Erhöhung der Marktnähe ist eine Änderung der Organisationsgestaltung, z. B. eine Dezentralisation des Unternehmens.

Veränderte Umweltbedingungen

Die Geschwindigkeit und Schnelllebigkeit der Märkte hat über die letzten Jahrzehnte stark zugenommen und stellt daher neue Anforderungen an die Unternehmen. Höheres Reaktionsvermögen der Unternehmen sowie gebündeltes Wissen seien daher Grundvoraussetzungen für das Bestehen in solch "unsicheren" Märkten.

Effizienzsteigerung bei Veränderung der Organisationsstruktur

Durch die Gruppendiskussion konnten die Ergebnisse des Fragebogens bestätigt und näher interpretiert bzw. analysiert werden. Als offensichtlichste Erkenntnis konnte man sich darauf einigen, dass in Österreich nach wie vor eine Vorherrschaft der klassischen Organisationsformen besteht.

Aus Managementsicht ist unter folgenden Bedingungen eine Effizienzsteigerung beim Wechsel von klassischen auf alternative Organisationsformen zu erwarten:

- **1.** Dezentralisation des Unternehmens möglich (anhand von Regionen bzw. Kundengruppen)
- 2. Produkterstellung bzw. Dienstleistungserbringung auf Teilbereiche und Teilaufgaben aufteilbar

Erste Bedingung konnten sich die Teilnehmer im Bereich des Handels vorstellen. Als Beispiel wurde angeführt, dass dann eine bessere regionale Differenzierung des Produktangebotes möglich sei und man besser auf die Anforderungen der Kunden eingehen kann. Die zweite Bedingung trifft beispielsweise auf "Spotify" zu. Die organisatorische Gestaltung von "Spotify" in Teams ermöglicht die Software "Spotify" selbst, denn einzelnen Teams können einzelne technische Bestandteile zugewiesen werden und dafür verantwortlich gemacht werden.



Die Annahme, dass nur bei komplexen und hohen Anforderungen von externen Umfeldern an das Unternehmen eine Sinnhaftigkeit von alternativen Organisationsformen besteht, wurde durch die qualitative Diskussion ebenso bestätigt.

5.5 Fazit - Delphi-Studie

Die Aufspaltung der Delphi-Studie in zwei Runden sorgte für eine gute und übersichtliche Untersuchung und eine Trennung von quantitativen Daten und qualitativen Daten.

Aufbauend auf die quantitative Datenerhebung (mittels Online-Fragebogen) wurde die qualitative Gruppendiskussion in zweiter Runde angefügt. Dies schuf die Möglichkeit auf die einzelnen Antworten bzw. auf die vermeintlichen Trends, die sich in der ersten Runde herauskristallisierten, näher einzugehen und zu hinterfragen.

Rückblickend sorgte die Ablaufgestaltung des Vortrages und der Diskussion für Probleme bei der Diskussion, da die Teilnehmer thematisch vorbelastet und praktisch schon vor Beginn der Diskussionsrunde in einer inhaltlichen Diskussion waren. Abgezeichnet hat sich dies auch in den Antworten der ersten beiden Einstiegsfragen. Anhand des Leitfadens und der Planung vor der Gruppendiskussion sollten die Antworten negativ formuliert sein, da die Frage ebenso negativ formuliert wurde (Kopfstandtechnik). In den Ergebnissen kann nun beobachtet werden, dass manche Antworten positiv und manche negativ formuliert wurden. Dieser Fehler wurde nachträglich durch die Ergebnisinterpretation ausgeglichen.

Außerdem hätten die Diskussionsteilnehmer durch eine straffere Moderationsführung enger am Kern des Themas gehalten werden können. So wäre eine effektiveres Zeitmanagement möglich gewesen.



5.6 Experteninterview

"Experten interessieren nicht als Person, sondern als Träger von Wissen" (vgl. Liebold und Trinczek, 2009, Seite 37)

Im Zuge der Experteninterviews sollen die bereits gewonnenen Daten im Zuge der Delphi-Studie und der Fokusgruppe von projektexternen und fachlich gut bewanderten Experten interpretiert und analysiert werden. So kann ein durch die Expertise qualifizierter Kommentar zu den Ergebnissen eingearbeitet werden. Darüber hinaus sollen die Experten beurteilen, wie der weitere Verlauf der Entwicklungen in der Organisationsgestaltung aussehen könnte. Zusätzlich wird erhoben, mit welchen Organisationsmodellen sich Universitäten und Fachhochschulen in der Forschung sowie in der Lehre auseinandersetzen. Daher kann man sagen, dass die Interviews sich in drei unterschiedliche thematische Abschnitte gliedern lassen; diese können der folgenden Mind-Map erneut anschaulich entnommen werden.

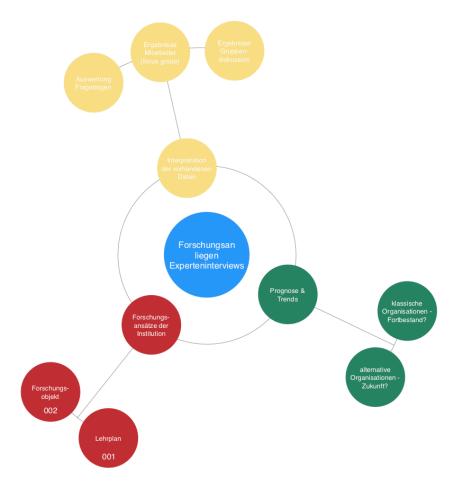


Abb. 51: Mind-Map - Überblick Experteninterviews - Quelle: eigene Darstellung (erstellt mit Mindly)

5.6.1 Gründe für die Wahl dieser Methodik

Beim Experteninterview kann der Interviewer vorab Informationen aufgrund von bereits gelesener Literatur (Erstellung des theoretischen Teils) besitzen. Die Aufgabe des befragten Experten/der befragten Experten ist es, die bestehenden Informationen zu vertiefen (detaillierte Informationen) und um die Praxiserfahrungen zu erweitern. (vgl. Liebold und Trinczek, 2009, Seite 53)

So werden bei den Experteninterviews zum einen die bestehenden Informationen über die unterschiedlichen Organisationsformen unter die Lupe genommen und auf ihre Richtigkeit geprüft und zum anderen können auch bisher außer Acht gelassene Aspekte aufgezeigt werden. (vgl. Liebold und Trinczek, 2009, Seite 36)

Um den Befragten zum Erwähnen von Aspekten zu bringen, die bisher noch nicht im Interview vorgekommen sind, sollte man Fragen stellen, die den Experten dazu anregen ausführlicher über den Inhalt zu sprechen und eine "Geschichte" zu erzählen. Wichtig dabei ist aber auch noch, dass man im Prozess des Erzählens den Befragten nicht unterbricht, da man sonst den Informationsfluss hemmt. (vgl. Liebold und Trinczek, 2009, Seite 36)

5.6.2 Aufbau der Interviews

Ziel der Untersuchung ist es, als Ergänzung zu der projekteigenen Forschung, herauszufinden, in welchen Organisationsformen Forschungseinrichtungen von Universitäten und Fachhochschulen einen zukunftsweisenden Trend sehen und in welchen Bereichen der Organisationsforschung sie ihre Forschungsinteressen gelegt haben.

Darüber hinaus sollen die Erkenntnisse, die im Zuge der Delphi-Studie und der Fokusgruppe gewonnen wurden, den Experten der Universitäten und Fachhochschulen vorgelegt werden. Die Interviewteilnehmer sollen zu den bestehenden Daten einen Kommentar abgeben und Stellung dazu nehmen, ob sie daraus Forschungsansätze oder markante Ergebnisse ableiten können.

Zur besseren Planung der Interviews wurde vorab ein Leitfaden für die Gespräche erstellt. Im Zuge der Erstellung dieses Leitfadens wurden die Interviews in drei Abschnitte gegliedert. Im ersten Teil wird mit Experten näher über die Forschungsansätze und -interessen der jeweiligen Institution gesprochen, um so einen Einblick in den Fokus der Gesprächspartner zu bekommen. Anschließend wird im zweiten Abschnitt und somit im Hauptteil näher auf die bereits gewonnenen Daten der Delphi-Studie und der Fokusgruppe eingegangen und eine Interpretation der vorliegenden Daten durch die Experten verlangt.



Im dritten Teil soll anhand von einzelnen Schlüsselfragen Trends und Entwicklungen von den Experten beschrieben werden. Dieser Aufbau der Interviews kann auch der oben eingefügten Mind-Map entnommen werden, die die Forschungsinteressen der Expertengespräche grafisch wiederspiegeln soll.

Der Leitfaden sowie die Unterstützungsunterlagen (Zwischenbericht der 1. Runde der Delphi-Studie + Auswertung der Fokusgruppe), die den Experten vorab zum Einlesen zugesandt wurden, können dem Anhang entnommen werden. (Anhang 9.17, 9.4 und 9.18)

5.6.3 Ergebnisse darlegen und interpretieren

Generell kann für Österreich das Fazit gezogen werden, dass die Mehrheit der Unternehmen nach wie vor anhand klassischer Strukturen organisiert ist. Dies steht jedoch im Zusammenhang mit dem langen Bestehen der meisten Unternehmen. Zu begründen ist dies dadurch, dass bestehende Unternehmen keinen fundamentalen Wechsel in einem kurzen Zeitraum vornehmen sollten, sondern kontinuierliche Veränderungen und Anpassungen in gewissen zeitlichen Abständen (Anpassungsphasen) zulassen sollten.

Unternehmenskultur vs. Aufbauorganisation

Im Zuge der Experteninterviews wurde bestätigt, dass für Mitarbeiter die Unternehmenskultur und die Art der Führung eine größere Rolle spiele als die grundlegende Struktur.

Darüber hinaus wurde argumentiert, dass dies ein Indikator dafür sei, dass die Struktur
und die Organisationsform für grundlegende Zufriedenheit sorgt und daher die Aufbauorganisation nicht durch die Mitarbeitenden hinterfragt werden müsse. Viele Unternehmen
schaffen formal einen Grundstein für alternative Organisation, leben diese dann aber nicht
im betrieblichen Leben und blieben daher bei der klassischen/hierarchischen Kultur. Um
einen effektiven Wandel herbeizuführen, müssen daher sowohl die grundlegende Struktur
als auch die Kultur verändert werden.

Die in der Fokusgruppe aufgekommene Vermutung, dass die jüngeren Generationen der heutigen Zeit ein stärkeres Verlangen nach post-hierarchischen Systemen haben, wurde von den Interviewpartnern mit dem Argument widerlegt, dass auch schon in vergangenen Jahrzehnten immer wieder Trends in der Organisationsgestaltung hin zu flacheren Hierarchien aufkamen. Hierarchiefreie Ansätze der Organisationsgestaltung und der Führung seien in bisherigen Versuchen der Umsetzung immer gescheitert. Als Anforderung für alternative und modernere Organisationsansätze wurde vermerkt, dass es dazu einen hohen Grad an fachlicher Kompetenz und guten Qualifikationen bei den Mitarbeitern benötigt.

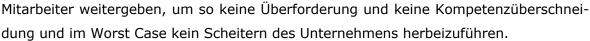


Managementperspektive

Eine Effizienzsteigerung und ein Erfolg von alternativen Organisationsformen sei nur unter gewissen Bedingungen zu erwarten, für gewisse Branchen und gewisse Leistungsbereiche (Produkte/Dienstleistungen) würde es keinen Sinn machen flacher, in Teams oder in Projekten zu organisieren. In dynamischeren und schnelllebigen Umwelten seien alternativere Ansätze (flachere Hierarchien und eine höhere Autonomie der Mitarbeiter) sinnvoller als klassische Strukturen. Hingegen in konstanten Umwelten, in denen die Arbeitsteilung/Wiederholung der gleichbleibenden Aufgaben über der Anpassung an Veränderungen steht, besteht kein Grund zum Wandel von klassischen auf alternative Organisationsformen. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Komplexität und die Dynamik der Branche einen sehr starken Einfluss auf die Anforderungen der Struktur einer Organisation haben. Für jene Unternehmen, deren Leistungserstellung keine großen Veränderungen oder Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen bedarf, sollte anhand der Aufgabenzuteilung hierarchisch organisiert werden. Als Ausnahme sollte jedoch nur der Forschungsbereich (als Teilbereich) gelten, bei dem alternativere Ansätze mehr Vorteile bringen würden als klassische Ansätze.

In Branchen bzw. Umwelten, die einen hohen Bedarf an Informationen und eine hohe Anpassungsfähigkeit erfordern, können Unternehmen mit alternativeren Ansätzen möglicherweise effizienter und erfolgreicher sein. Im Einzelfall sollte sich jedes Unternehmen wiederum die Frage stellen, ob es hierbei besser ist, nur den Informationsfluss und die Kommunikation zwischen Mitarbeiter- und Führungsebene zu verstärken und Mitarbeitern die Chance zu geben Informationen und Ideen einzubringen oder ob man fundamental zusätzlich auch die Verantwortung und die Entscheidungskompetenz dezentralisiert. Ein Input von den operativen Stellen wird benötigt, um die gesamte Lage und die gesamte Umwelt, indem sich das Unternehmen befindet, beurteilen und analysieren zu können. Einzelne Führungspersonen können nicht alle fachlichen Bereiche abdecken, um dennoch qualitative Entscheidungen treffen zu können, ist es unter gewissen Bedingungen von Vorteil, Experten aus dem operativen Bereich als Informationsquelle heranzuziehen.

Ein grundlegender Wandel von klassischen auf alternative Organisationsansätze wurde von der Fachexpertise als eine sehr risikoreiche Unternehmung angesehen, da erfahrungsgemäß die meisten Unternehmen eine solche Umstellung nur mit starken Verlusten und Einbußen überleben oder zur Gänze daran scheitern. Die Prämisse der Organisationsgestaltung für einzelne Unternehmen sollte daher sein, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verfolgen und keine fundamentalen Veränderungen von der einen Periode zur anderen durchzuführen. Ebenso für die Mitarbeiter bedarf es an einer Anpassungsphase, denn die Veränderungen müssen vor allem durch die Mitarbeiterschicht mitgetragen werden. Man sollte daher sukzessive mehr Kompetenzen und Verantwortungen an die



Mitarbeiterperspektive

Sollte ein Unternehmen die Entscheidung treffen, den Wandel vom klassischen zum alternativ organisierten Unternehmen zu wagen, so wird es mit unterschiedlichen Reaktionen und Aktionen der Mitarbeiter konfrontiert sein. In der Einführungsphase der alternativen Struktur wird sich die Personalschicht sukzessive an die neuen Strukturen und Rahmenbedingungen anpassen müssen. Manche Mitarbeiter werden mit großer Zuneigung mehr Kompetenzen und mehr Verantwortungen übernehmen wollen. Andere wiederum werden mit der veränderten Situation überfordert und nicht zufrieden sein. An diesem Punkt kann es durch den Strukturwandel vermehrt zu Mitarbeiterfluktuation kommen.

Das einhergehende Job Enrichment (Verantwortungsbereich der Mitarbeiter erweitern) und das Job Enlargement (Aufgabenbereich der Mitarbeiter erweitern) würde jedoch bei jenen Mitarbeitern, die aufgrund der persönlichen Einstellung gerne mehr Führungs- und Entscheidungskompetenzen haben möchten, eine schnellere Erreichung der Stufe der "Selbstverwirklichung" auf Maslows Bedürfnispyramide ermöglichen.

Anzumerken ist hierbei noch, dass eine generelle Gleichstellung aller Mitarbeiter in der Entscheidungskompetenz, würde, wie ein radikaler Wechsel zu alternativen Organisationsformen, dem Unternehmen mehr schaden als nutzen würde. Innerhalb des Unternehmens und der Mitarbeiterschicht muss es schlussendlich immer noch Platz für jene Menschen geben, die lediglich ihre Leistung und ihre Fähigkeiten einbringen wollen, jedoch keine Entscheidungen treffen wollen und keine Verantwortung übernehmen wollen.

Kooperationsnetzwerke

Von Seiten der Forschung sei in der heutigen Organisationsforschung und Organisationsgestaltung für Unternehmen nicht mehr die inneren Strukturen und nicht nur das Unternehmen selbst zu beachten und von Wichtigkeit, sondern die Verbindungen zu anderen Unternehmen. Diese Verbindungen in Unternehmensnetzwerken/-kooperationen gewinnen immer mehr an Bedeutung und bestimmen zu meist auch den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Als Beispiel wurde genannt, dass zwei Unternehmen mit derselben Organisationstruktur unterschiedliche Erfolgsquoten haben, da sich das eine Unternehmen in einem guten Kooperationsnetzwerk befindet, wohingegen das andere Unternehmen kein starkes bzw. gutes Netzwerk besitzt. Die Prämisse der Unternehmen sollte daher sein, die Verbindungen und Strukturen hin zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten ebenso mit in die Organisationsgestaltung einzubinden und diese Verbindungen langfristig zu festigen und zu pflegen.



Ausblick Organisationsformen

Unter anderem aufgrund des technologischen Fortschrittes werden in Zukunft Unternehmen alternativer und kooperativer aufgebaut sein. Starre Strukturen und Bürokratie werden in Zukunft weniger Bedeutung haben. Die Unternehmenskulturen haben sich bzw. werden sich immer mehr an alternativere Ansätze anpassen, in einem geringeren Ausmaß lt. Experten auch die Struktur per se. Vor allem in Bezug auf die Informationsgewinnung und Informationsübermittlung wird die Entfernung zwischen Management- und Mitarbeiterebene kürzer werden.

5.7 Fazit Experteninterview

Die nachträglich vorgenommene Veränderung des Untersuchungsdesigns ermöglichte eine gute Reflexion und Conclusio der beiden zuvor durchgeführten empirischen Untersuchungen. Die aufgekommenen Annahmen und Aussagen, die durch die Delphi-Studie und die Fokusgruppe hervorgekommen sind, konnten den Experten vorgelegt werden und von der Fachexpertise somit bestätigt oder widerlegt werden.

Die Drittelung des Gespräches schaffte einen strukturierten Verlauf und einen guten Überblick sowohl für die Gesprächspartner als auch für den Interviewer. Somit konnte im zweiten Abschnitt der Diskussion näher über die Ansichten und Meinungen von Mitarbeitersicht sowie über die Perspektive des Managements gesprochen werden. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit und dem Zukunftserfolg von einzelnen Organisationsstrukturen konnte relativ gut vom zweiten Abschnitt getrennt werden und wurde im letzten Teil der Gespräche näher erörtert.

Zusammengefasst war es im Verlauf des Projektes/der Arbeit eine gute Entscheidung, die Gespräche und den Aufbau der Interviews zu verändern und somit an das terminliche Ende der Arbeit zu stellen. Die Projektplanung konnte sehr einfach adaptiert werden, da Großteils genügend Pufferzeiten eingeplant wurden und im Großen und Ganzen kam es so zu keinen gravierenden Verschiebungen der gesamten zeitlichen Projektplanung.



6 Résumé – 360° Analyse von Organisationsformen

Aufgrund der Drittelung der Untersuchung (Delphi-Studie, Fokusgruppe und Experteninterviews) werden im Zuge des Resümees die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse unabhängig von welchem Untersuchungsabschnitt die Ergebnisse stammen. Der Anspruch an das Resümees ist es inhaltliche einen abschließenden roten Faden zu schaffen anhand der zwei Perspektiven, die sich durch alle drei empirischen Methoden gezogen haben, zu bieten. Beginnend wird die Managementperspektive zusammengefasst und anschließend durch die Mitarbeiterperspektive ergänzt.

Managementperspektive

Die Ziele und Interessen des Managements eines Unternehmens anhand der Organisationsgestaltung können auf drei Bereiche komprimiert werden. Erstens sollte ein Unternehmen versuchen das gesamte Unternehmen und im speziellen die Kernprozesse (Leistungsgestaltung und Leistungserstellung) so nahe wie möglich an den Interessen der Unternehmensumwelt anzusiedeln. Je näher ein Unternehmen am Markt agiert desto besser können Kunden und Lieferanten eine Bindung zum Unternehmen herstellen und das Unternehmen selbst schafft einen reibungslosen Übergang von Anlieferung der Rohstoffe bzw. Produkte bis hin zum Verkauf. Marktanpassung stellt somit kein Problem für ein Unternehmen dar. Als bestes Beispiel gilt hier die Entwicklung von Produkten, je näher ein Unternehmen die Kunden in die Entwicklung einbindet desto höher sind die Chancen einen guten Launch am Markt zu starten und Zufriedenheit bei den Kunden zu erreichen.

Zweitens soll die Organisationsform eines Unternehmens eine gewisse Anpassungsfähigkeit an eventuell auftretende Umweltveränderungen (Marktveränderungen, technische Veränderungen, etc.) ermöglichen. Dieser Punkt ist sehr stark zusammenhängend mit dem ersten Punkt. Die grundsätzliche Anpassung und Ausrichtung am Markt ist die eine Seite, die andere jedoch erfordert eine ständige Beobachtung der Entwicklung der Umwelten, da man sonst Trends bzw. Veränderungen übersehen könnte.

Drittens muss die Gestaltung der Struktur eines Unternehmens von der innerbetrieblichen Betrachtung auf die gesamten Unternehmensumwelten erweitert werden. Aufgrund der Konkurrenzsituation in den meisten Märkten ist nicht mehr die innere Struktur eines Unternehmens ausschlaggebend, sondern die Verankerung im gesamten Netzwerk des Marktes bzw. der Umwelten.

Mitarbeiterperspektive

Grundlegend stellt für die Mitarbeiter eines Unternehmens die gelebte Unternehmenskultur einen größeren Faktor für die Zufriedenheit dar als die prinzipielle Struktur. Erklärt werden kann dies dadurch, dass es zu keinen Konflikten (jedoch auch zu keiner Motivation) kommt, wenn die grundlegende Struktur hinsichtlich Aufgabenaufteilung und Verantwortungszuteilung für das Unternehmensgeschehen passt.

Aufbauend auf diese Erkenntnis muss beachtet werden, dass daher die Art der Führung eine bedeutende Rolle für die Mitarbeiterschicht spielt. Die Führung selbst sollte innerhalb der Unternehmen als eine Orientierungshilfe bzw. als letztliche Verantwortungsstelle angesehen werden, nicht als alleiniges Machtzentrum und Aufgabendelegation. Das Management eines Unternehmens sollte sich daher anhand der verhaltensorientierten und situativen Ansätze der Führung orientieren. Laufende Mitarbeitergespräche und Erhebungen hinsichtlich Zufriedenheit und Motivation sollten als Instrument zur Erhebung des Status quo herangezogen werden.

Vor allem der Aspekt der Kommunikation innerhalb der Unternehmenskultur sollte besonders beachtet werden. Es sollte eine intakte und kontinuierliche Wechselbeziehung zwischen Managementebene und Mitarbeiterebene bestehen, um so Konflikte zu vermeiden und einen Informationsfluss gewähren zu können.

Bei der Umgestaltung der Unternehmensstruktur – entweder bei einem generellem Wechsel von klassischen Organisationsformen auf alternative oder bei einer Umverteilung von Aufgaben und Verantwortungen (Job-Enlargement bzw. Job-Enrichment) – kann eine gesteigerte Zufriedenheit und Motivation bei gewissen Mitarbeitern auftretend, da durch diese Maßnahmen die Partizipationsmöglichkeiten erweitert werden und so die Stufe der Selbstverwirklichung (Spitze der Motivationspyramide nach Maslow) schneller erreicht werden können.

In Conclusio ist anzumerken, dass bei Umgestaltungsmaßnahmen von Organisationsformen allgemein oder innerhalb von bestehenden Organisationsformen immer ein Risiko an hoher Mitarbeiterfluktuation besteht bzw. einem Scheitern des gesamten Unternehmens. Als grundlegendes Prinzip sollten daher keine fundamentalen Maßnahmen innerhalb kurzer Zeit gesetzt werden, sondern kontinuierliche Veränderungen mit geeigneten Anpassungsphasen zugelassen werden.

7 Zusammenfassung

Das globale Ziel der Arbeit war es die verschiedenen Organisationsstrukturen, mit denen ein Unternehmen aufgebaut sein kann, zu analysieren und anhand der Praxis und der Wissenschaft zu bewerten.

Hierzu wurden drei verschiedene Untersuchungsstufen gestaltet. Als erstes wurde eine Delphi-Studie mit zwei Befragungsrunde durchgeführt. Die erste Runde dieser Delphi-Studie war ein Online-Fragebogen, um möglichst viele Antworten zu bekommen. Die zweite Runde war eine Gruppendiskussion, um qualitativ und detaillierter auf die Ergebnisse eingehen zu können, die in der ersten Runde gewonnen wurden. Die Zielgruppe dieser Untersuchung waren Führungspersonen, Unternehmensberatungen und Experten von Fachhochschulen und Universitäten, um so die Managementperspektive in der Organisationsgestaltung zu beleuchten.

Die Mitarbeiterperspektive wurde im Zuge der Fokusgruppe näher analysiert. Hier wurde stark darauf abgezielt die persönlichen Zu- bzw. Abneigungen gegen einzelne Organisationsformen/-ansätze bzw. Unternehmenskulturen bzw. Führungsverhalten aufzulisten.

Die Management- und die Mitarbeiterperspektive wurden durch die Experteninterviews wieder zusammengeführt und anhand der Erfahrungen und Fakten, der Experten, bewertet und analysiert. Durch diese Zusammenführung und durch diese inhaltliche Ausrichtung der Experteninterviews konnten die Daten der anderen beiden empirischen Teile überprüft und auf ihre Validität untersucht werden.

Abrundend und mit dem Zweck einen Mehrwert für die Schüler zu stiften wurde als vierter praktischer Teil dieser Arbeit eine Veranstaltung (Vortrag) für die dritten bis fünften Jahrgänge der Handelsakademie Amstetten organisiert. Als Vortragender wurde Dr. Gerald Mitterer von der "dwarfs & Giants GmbH & Co. KG" an die Schule geholt. Ziel war es die Schüler mit alternativen Organisationsformen, im Speziellen mit Holacracy, vertraut zu machen.

Zusammenfassend konnte durch die Arbeit festgestellt werden, dass die Wahl der Organisationsform nicht verallgemeinert werden kann, sondern dass fallbezogen für jedes Unternehmen getrennt entschieden werden muss, welche Struktur mehr Erfolg verspricht. Für alle Branchen und alle Unternehmen kann jedoch gesagt werden, dass die Kommunikation und Einbindung der Ansprechgruppen des Unternehmens für den Erfolg eines Unternehmens immer wichtiger wird (Lieferanten, Kunden, etc.).

Demnach sollte bei der Gestaltung der Aufbauorganisation darauf geachtet werden, dass die Struktur ein Erkennen von Veränderung des Marktes bzw. der Umwelt erlaubt und das dies möglichst schnell möglich ist.

Darüber hinaus sollten Unternehmen so strukturiert und positioniert im Markt sein, dass eine effiziente und langfristige Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisation in dieser Branche/Region/etc. möglich ist. Kooperationsnetzwerke spielen eine essenzielle Rolle in der Frage, ob ein Unternehmen Erfolg am Markt hat. Die Position in verschiedenen Netzwerken ist zumeist ausschlaggebender als die eigene innere Struktur. Für gewisse Branchen bzw. Unternehmen wird es auch in Zukunft keinen Sinn machen von der klassischen arbeitsteiligen Struktur auf offenere und hierarchiefreie Systeme umzusteigen. Vor allem für jene Unternehmen, die sich in Märkten befinden, die nicht zu sehr von Schwankungen und Veränderungen geprägt sind.

Am Ende der Arbeit und des Projektes bleibt die Frage offen, ob die Entwicklungen, wie in der Diplomarbeit analysiert, in der Realität auch so eintreffen werden. Da der Grundkern dieser Wissenschaftlichen Arbeit eine Zukunftsprognose ist, kann keine feste und garantierte zukünftige Entwicklung vorhergesehen werden. Daher bleibt abzuwarten wie die Strukturen und Kulturen in Unternehmen und Organisation in den nächsten Jahren und Jahrzehnten aussehen.



8.1 Projektauftrag

Schule	HAK/HAS Amstetten		
Klasse/Jahrgang/Schuljahr	5 ACK / 5. Jahrgang /	Schuljahr 2018/19	
Titel/Untertitel	360° Analyse von Org	anisationsformen	
Projektstarttermin	8. Juni 2018	Projektendtermin	26. April 2019
Projektstartereignis	Projektauftrag erteilt	Projektendereignis (formal)	Projektabnahme er- folgt

Hauptziele

Selbstständige in sich geschlossene vorwissenschaftliche Diplomarbeit zum Thema " 360° Analyse von Organisationsformen" It. Vorgaben erstellt

Arbeitsteilige Teamarbeit nachweislich erbracht

Präsentation und Diskussion der Diplomarbeit absolviert

Kontinuierliche Betreuung durch Betreuer/in erfolgt

- Ziel 1 Bei der ersten Befragung der Delphi-Studie (Online-Fragebogen) sollen mindestens 100 Personen teilnehmen und davon sollen mindestens ein Drittel Führungspersonen sein
- Ziel 2 Bei der Gruppendiskussion sollen die klassischen sowie die alternativen Organisationsformen durch mind. einen Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin eines Unternehmens vertreten sein

Nicht-Ziele

Reine Literaturarbeit erstellt

Reine Literaturarbeit ersteilt	
Projektphasen	Projektkosten
Projektmanagement	Vom Projektteam zu bezahlenden Kosten
Literaturrecherche, Informationssammlung	
Erstellung der Literaturarbeit	 Verpflegung (2. Runde Delphi-Stu- die, Gruppendiskussion, Vortrag)
Erstellung der Empiriearbeit/ praktischen Arbeit	ale, erappendiation, terding,
Fertigstellung der Diplomarbeit	Vom externen Projektauftraggeber zu bezahlenden Kosten
Durchführung Präsentation und Diskussion	keine anfallenden Kosten
Interne/r Projektauftraggeber/in (Betreuer/in)	Mag. Renate Hilmbauer
Externe/r Projektauftraggeber/in (Kooperations-partner/in)	Mag. Brigitte Bartmann Direktorin BHAK/BHAS Amstetten Mag. Gerald Mitterer dwarfs & Giants GmbH & Co KG Soziokratie Zentrum Österreich e. V. Roman Halbreiner Angelika Gruber

97

Projektmanager/in		Clemens Schnettgen (5 AK)
Projektteammitglieder		
Diplomarbeits- und Präsentationsersteller/in	Samuel Dobsic Clemens Schne	• •
Schriftführer/in	Clemens Schne	ettgen (5 AK)
Beziehungen zu anderen Projekten	Wesentliche S	Stakeholder
keine Beziehungen zu anderen Diplomarbeiten	Intern: Samue Hilmbauer	l Dobsicek, Clemens Schnettgen, Mag. Renate
	Schulintern: Di ab dem 3. Jahr	rektorin, BW-Lehrer, Schülerinnen und Schüler gang
	Extern: Koope der Gruppendis	rationspartner, Interviewpartner, Teilnehmer skussion

Unterschrift Betreuer/in, ev. externe/r Kooperationspartner/in

Unterschriften Schüler/in/DA-Team

Projektauftraggeber/in

Projektmanager/in

8.2 Projektorganigramm

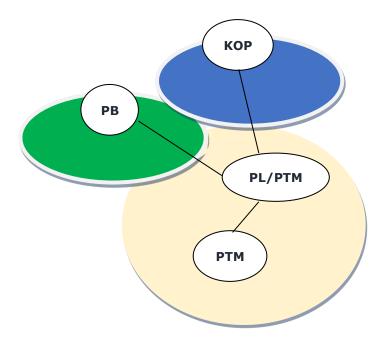


Abb. 52: Projektorganigramm - Quelle: eigene Darstellung

	Projektorganisat	ion
Projektrolle	Aufgabe	Name
Kooperationspartner (= KOP)	Unterstützung des Diplomar- beitsteams mittels zur Verfü- gung Stellung von Literatur und Teilnahme an geplanten Events	BHAK/BHAS Amstetten Mag. Brigitte Bartmann dwarfs & Giants GmbH & Co. KG Mag. Gerald Mitterer Soziokratie Zentrum Österreich e. V. Roman Halbreiner
Projektbetreuerin (= PB)	Betreuung des Projektes; Beratung und Kontrolle der projektmanagementtechnischen Bestandteile	Mag. Renate Hilmbauer
Projektleiter (= PL)	Vertretung des Projektes nach außen	Clemens Schnettgen (5 AK)
Projektteammitglieder (= PTM)	Planen und durchführen des Projektes	Samuel Dobsicek (5 CK) Clemens Schnettgen (5 AK)

Tabelle 2: Projektorganisation

8.3 Projektumfeldanalyse

	Projektu	mfeld-Beziehungen		
Umfeld	Beziehung	Maßnahmen	Zuständig- keit	Termin
Führungspersonen der Unternehmen	Die Beantwortung des Fragebogens könnte aufgrund fehlenden Fachwissens eine Schwierigkeit werden Die erwünschten demographischen Daten über die Unternehmen könnten aus Datenschutzgründen nicht bekannt gegeben werden wollen	Die Formulierung der Fragen wird so einfach wie möglich gestaltet und komplexere Inhalte werden bei der 2. Runde (Gruppendiskus- sion) besprochen Bei der Aussendung des Fragebo- gens wird eine unterschriebene Datenschutzerklärung beigefügt	Clemens Schnettgen	28.09.2018 01.10.2018
Experten im Be- reich der Betriebs- organisation	Das Fachwissen der Exper- ten könnte nur in gewissen Teilbereichen vorhanden sein	Im Fragebogen müssen die Ex- perten angeben, mit welchen Or- ganisationsformen sie gut ver- traut sind	Clemens Schnettgen	28.09.2018

Direktion/Admi- nistration	Die Schüler ab dem 3. Jahrgang müssen für eine Stunde freigestellt werden Räumlichkeiten für die Schüler müssen organisiert und aufgebaut/hergerichtet werden	Rechtzeitige Bekanntgabe des Datums des Vortrages, damit die Direktion und die Administration die Stunde im WebUntis austragen kann und die Schüler somit freigestellt sind. Das Projektteam übernimmt die Aufbauarbeiten und setzt sich früh genug mit der Administration/dem Schulwart in Verbindung, um einen geeigneten Raum zu finden.	Samuel Dobsicek & Clemens Schnettgen	23.10.2018
BW-Lehrer	Der Themenbereich "Organisation" könnte von den BW-Lehrern (im speziellen jene des 3. Jahrganges) noch nicht unterrichtet worden sein/bzw. bei den Schülern in Vergessenheit geraten sein	Die BW-Lehrer müssen über den Termin und Inhalt des Vortrages über "Holacracy" informiert wer- den um eventuell (obliegt der je- weiligen Lehrkraft) die Schüler in- haltlich auf das Thema vorzube- reiten	Samuel Dobsicek	19.10.2018
Schüler ab dem 3. Jahrgang	Der Vortrag über Hola- cracy könnte Verwirrung bei den Schülern schaffen	BW-Lehrer werden über den Vortrag in Kenntnis gesetzt, um so bei der Aufbauorganisation auf die alternativen Organisationsformen zu mindestens hinzuweisen	Samuel Dobsicek	19.10.2018
Interviewpartner	Die Interviewpartner könnten aufgrund voller Terminkalender keine Zeit für ein Gespräch finden	Rechtzeitige Fixierung eines Ter- mins, so dass die Gespräche durchgeführt werden können	Clemens Schnettgen	31.10.2018

Tabelle 3: Projektumfeldanalyse

8.4 Projektstrukturplan

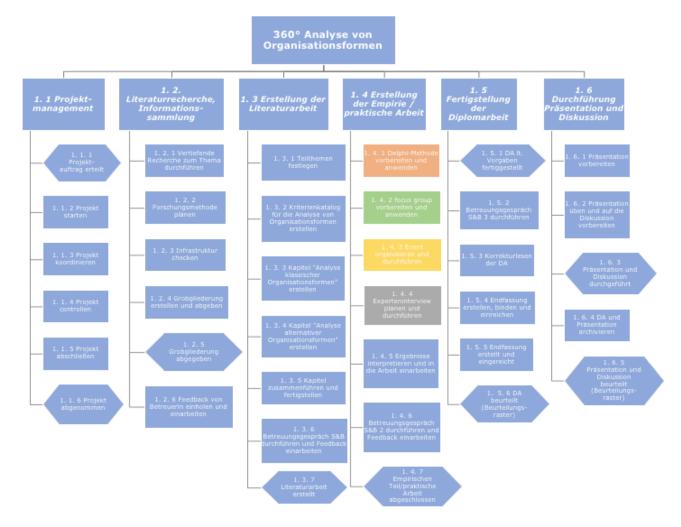


Abb. 53: Projektstrukturplan (PSP) – Quelle: eigene Darstellung

8.5 Arbeitspaketspezifikationen

8.5.1 Delphi-Studie

PSP-Code	AP-Bezeichnung	Verantwortung	Arbeitsauf- wand / Kosten	Start - Ende
1.4.1	Delphi-Methode vorbereiten und anwenden	Clemens Schnettgen	102 Tage	Start: 10.09.2018 Ende: 21.12.2018
AP-Inhalte	e (Was soll getan werden?)		'	
Auswahl un	nd Einladung der Teilnehmer (1. Runde)			
Erstellung o	der Fragen die im Zuge der Delphi-Stud	ie gestellt werden		

Besprechung und Bewertung der Fragen mit den Experten

- dwarfs and Giants
- Soziokratie in Anwendung e. V.
- Universitäten
- Fachhochschulen

Durchführung eines Pre-Tests der 1. Runde der Delphi-Studie

Durchführung der ersten Befragungsrunde (Einzelinterview – Tiefeninterview)

Auswertung der 1. Runde und Aussendung der Ergebnisse an die Teilnehmer

Aussendung der Auswertungen an die Teilnehmer

Auswahl und Einladung der Teilnehmer (2. Runde)

Besorgung der Materialien die für die Gruppendiskussion benötigt werden

Leitfaden für die Moderationsführung der Gruppendiskussion schreiben

Vorbereitung der Räumlichkeiten der HAK/HAS Amstetten für die Gruppendiskussion

- Prüfung der technischen Gegebenheiten
- Bereitstellung der Getränke und Snacks
- Namenskärtchen aufstellen
- College-Blöcke und Kugelschreiber verteilen

Durchführung der zweiten Befragungsrunde (Gruppendiskussion – Fokusgruppe)

Protokollierung während der Diskussion vornehmen

Auswertung der 2. Runde (Gesamtauswertung)

AP-Nicht-Inhalte (Wann kann ausgeschlossen/abgegrenzt werden?)

Interpretation der Ergebnisse (→ Arbeitspaket 1.4.5)

AP-Ergebnisse (Was liegt nach Beendigung des Arbeitspakets vor?)

Gesamtauswertung der Ansichten der Experten/der Vorstände und Personalleitungen

Tabelle 4: AP-Spezifikation - Delphi-Studie

8.5.2 Fokusgruppe

PSP-Code	AP-Bezeichnung	Verantwortung	Arbeitsauf- wand / Kosten	Start - Ende
1.4.2	Fokusgruppe vorbereiten und an- wenden	Samuel Dobsicek	102 Tage	Start: 10.09.2018 Ende: 11.01.2019

AP-Inhalte (Was soll getan werden?)

Auswahl und Einladung der Teilnehmer

Entwurf des Untersuchungsdesgins (Fragenentwurf)

Benötigte Materialien für die Fokusgruppe besorgen

Vorbereitung der Räumlichkeiten der HAK/HAS Amstetten für die Fokusgruppe

- Prüfung der technischen Gegebenheiten
- Bereitstellung der Getränke und Snacks
- Namenskärtchen aufstellen
- College-Blöcke und Kugelschreiber verteilen

Leitfaden für die Moderationsführung der Gruppendiskussion schreiben

Durchführung der Fokusgruppe

Protokollierung während der Gruppendiskussion vornehmen

Auswertung der Ergebnisse

AP-Nicht-Inhalte (Wann kann ausgeschlossen/abgegrenzt werden?)

Interpretation der Ergebnisse (→ Arbeitspaket 1.4.5)

AP-Ergebnisse (Was liegt nach Beendigung des Arbeitspakets vor?)

Gesamtauswertung der Ansichten der Mitarbeiter

Tabelle 5: AP-Spezifikation - Fokusgruppe

8.5.3 **Event**

PSP-Code	AP-Bezeichnung	Verantwortung	Arbeitsaufwand / Kosten	Start - Ende
1.4.3	Event organisieren und durchführen	Samuel Dobsicek	182 Tage	Start: 22.06.2018 Ende: 21.12.2018

AP-Inhalte (Was soll getan werden?)

Abklärung mit der Direktion und der Administration (Freistellung der 3., 4. 5. Jahrgänge für eine Stunde)

Absprache mit Dr. Gerald Mitterer über den Inhalt und Länge des Vortrages

Vorbereitung der Räumlichkeiten

- Prüfung der technischen Gegebenheiten
- Bereitstellung von Erfrischungsgetränken für den Vortragenden

Durchführung der Veranstaltung (Vortrag)

Festhaltung des Vortrages durch fotografieren und schreiben eines Artikels für die Homepage

Erstellung und Aussendung einer Pressesendung (Tips, Bezirksblätter, NÖN)

Veröffentlichung des Artikels + Fotos auf der HAK Homepage

AP-Nicht-Inhalte (Wann kann ausgeschlossen/abgegrenzt werden?)

Vorbereitung und Nachbereitung des Inhaltes des Vortrages für die Schüler

AP-Ergebnisse (Was liegt nach Beendigung des Arbeitspakets vor?)

Bericht und Fotos über den Vortrag auf der Homepage

Tabelle 6: AP-Spezifikation - Event

8.5.4 Experteninterview

PSP-Code	AP-Bezeichnung	Verantwortung	Arbeitsaufwand / Kosten	Start - Ende
1.4.4	Experteninterview planen und durchführen	Clemens Schnettgen	182 Tage	Start: 22.06.2018 Ende: 11.01.2019
AP-Inhalte	e (Was soll getan werden?)			
Entwurf ein	es Leitfadens für das Interview			
Durchführu	ng eines Pre-Tests			
Durchführu	ng der Interviews mit den Exper	ten (verschiedene Durch	nführungskanäle)	
Aufzeichnu	ng der Fragen sowie der Antwort	en während des Intervi	ews mit elektronisch	en Hilfsmitteln
AP-Nicht-	Inhalte (Wann kann ausgeschlosser	n/abgegrenzt werden?)		
Interpretati	ion der Ergebnisse (→ Arbeitspak	ket 1.4.5)		
AD Funchu	nisse (Was liegt nach Beendigung de	- 1.6 - 1 1 1		

Tabelle 7: AP-Spezifikation - Experteninterview

Experteninterviews (Audiodateien)



PSP-Code	Meilenstein	Plantermin	Ist-Termin
1.1.1	Projektauftrag erteilt	08.06.2018	08.06.2018
1.2.5	Grobgliederung abgegeben	22.06.2018	22.06.2018
1.3.7	Literaturarbeit erstellt	08.09.2018	29.09.2018
1.4.7	Empirischen Teil/praktische Arbeit abgeschlossen	25.01.2019	25.02.2019
1.5.1	DA lt. Vorgaben fertiggestellt	22.03.2019	22.03.2019
1.5.6	DA beurteilt (Beurteilungsraster)	05.04.2019	05.04.2019
1.6.3.	Präsentation und Diskussion durchge- führt	26.04.2019	26.04.2019
1.6.5	Präsentation und Diskussion beurteilt (Beurteilungsraster)	26.04.2019	26.04.2019
1.1.6	Projekt abgenommen	26.04.2019	26.04.2019

Tabelle 8: Meilensteinliste

8.7 Abweichungsanalyse – Meilensteinplan

8.7.1 Meilenstein "Literaturarbeit erstellt"

Der gesamte angeforderte vorwissenschaftliche Schriftteil wurde drei Wochen nach der am Beginn gesetzten Frist abgegeben. Diese Verschiebung ist dadurch zu begründen, dass die theoretische Ausarbeitung des praktischen Teils zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitet wurde, um so die praktische Anwendung anhand der Theorie zu erstellen.

8.7.2 Meilenstein "Empirischen Teil/praktische Arbeit abgeschlossen"

Die Verschiebung bei der Fertigstellung der empirischen Arbeit dieser Diplomarbeit beträgt insgesamt ein Monat. Grund hierfür ist eine Änderung des Forschungsanliegens bei den Experteninterviews. Zu Beginn der Projektplanung wurde angedacht im Zuge der Experteninterviews ebenfalls Führungspersonen zu interviewen, dies wurde jedoch verworfen und anstatt dessen wurden Experten von Universitäten und Fachhochschulen befragt. Näheres kann dem Kapitel Experteninterviews entnommen werden.

8.8 Vorgangsliste – Gantt-Diagramm

8.8.1 1. Version - Stand: 30.06.2018

Тур	Bezeichnung	Beginn	Ende	Dauer	Meilenstein	
	1.1.1 Projektauftrag erteilt	08.06.18	08.06.18	45	1	
Vorgang	1.2.1 vertiefende Recherche zum Thema durchführen		22.06.18	15		l
Vorgang	1.2.2 Forschungsmethode planen			15		
	1.2.5 Grobgliederung abgegeben		22.06.18		1	
Vorgang	1.3.2 Kapitel "Analyse klassischer Organisationsformen" erstellen		01.09.18	72		l
Vorgang	1.3.3 Kapitel "Analyse alternativer Organisationsformen" erstellen		01.09.18	72		l
Vorgang	1.3.5 Kapitel zusammenführen und fertigstellen		08.09.18	8		
	1.3.7 Literaturarbeit erstellt		08.09.18		1	
Vorgang	1.4.1 Auswahl und Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (1. Runde)		17.09.18	8		
Vorgang	1.4.1 Erstellung der Fragen		21.09.18	12		
Vorgang	1.4.1 Besprechung und Bewertung der Fragen (Experten)		28.09.18	5		
Vorgang	1.4.1 Durchführung eines Pre-Tests der 1. Runde der Delphi-Studie	28.09.18	30.09.18	3		
Vorgang	1.4.1 Durchführung erste Befragungsrunde (Einzelbefragung)	01.10.18	12.10.18	12		8
Vorgang	1.4.1 Auswertung der ersten Befragungsrunde	12.10.18	19.10.18	8		die
Vorgang	1.4.1 Aussendung der Auswertung	19.10.18	19.10.18	1		-Stu
Vorgang	1.4.1 Besorgung der Materialien für die Gruppendiskussion	19.10.18	22.10.18	4		Delphi-Studie
Vorgang	1.4.1 Auswahl und Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (2. Runde)	19.10.18	22.10.18	4		De
Vorgang	1.4.1 Leitfaden für die Moderationsführung der Gruppendiskussion schreiben	19.10.18	22.11.18	35		
Vorgang	1.4.1 Vorbereitung der Räumlichkeiten für die Gruppendiskussion	23.11.18	23.11.18	1		
Vorgang	1.4.1 Durchführung zweite Befragungsrunde (Gruppendiskussion)	23.11.18	23.11.18	1		
Vorgang	1.4.1 Protokollierung während der Diskussion vornehmen	23.11.18	23.11.18	1		
Vorgang	1.4.1 Auswertung der zweiten Runde (Gesamtauswertung)	23.11.18	21.12.18	29		
Vorgang	1.4.2 Auswahl und Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	10.09.18	17.09.18	8		
Vorgang	1.4.2 Entwurf des Untersuchungsdesigns (Fragenentwurf)	10.09.18	21.09.18	12		
Vorgang	1.4.2. Besorgung der benötigten Unterlagen für die focus group	21.09.18	24.09.18	4		100
Vorgang	1.4.2 Leitfaden für die Moderationsführung der focus group schreiben	24.09.18	06.12.18	74		focus group
Vorgang	1.4.2 Vorbereitung der Räumlichkeiten für die focus group	07.12.18	07.12.18	1		Sus
Vorgang	1.4.2 Durchführung der focus group	07.12.18	07.12.18	1		focus group
Vorgang	1.4.2 Protokollierung während der focus group vornehmen	07.12.18	07.12.18	1		ľ
Vorgang	1.4.2 Auswertung der Ergebnisse (Gesamtauswertung)	07.12.18	21.12.18	15		
Vorgang	1.4.3 Abklärung mit Direktion/Administation (Freistellung)	22.06.18	29.06.18	8		
Vorgang	1.4.3 Absprache mit Dr. Mitterer über Inhalt und Länge des Vortrages	29.06.18	06.07.18	8		
Vorgang	1.4.3 Vorbereitung der Räumlichkeiten		23.11.18	1		cirol
Vorgang	1.4.3 Durchführung des Events (Vortrag)		23.11.18	1	ł	Event Samilel Dobsirek
Vorgang	1.4.3 Festhaltung des Vortrages (Bericht + Fotos)		23.11.18	1	4	EV
Vorgang	1.4.3 Erstellung und Aussendung einer Presseaussendung (Tips, Bezirksblätter)			7		5
Vorgang	1.4.3 Veröffentlichung des Artikels + Fotos auf der HAK Homepage		21.12.18	28		
Vorgang	1.4.4 Entwurf eines Leitfadens für das Interiew		22.07.18	31		3 0
Vorgang	1.4.4 Durchführung eines Pre-Tests		22.07.18	1		Experteninterview
Vorgang	1.4.4 Durchführung der Interviews mit den Expertinnen/Experten		15.11.18	116		inte
	1.4.4 Aufzeichnung der Fragen sowie der Antworten während des Interviews mit		15.11.18	116	2	Experteni
Vorgang	elektronischen Hilfsmitteln			37		xpe
Vorgang	1.4.4 Transkription der Interviews		21.12.18			
Vorgang	1.4.5 Ergebnisse interpretieren und in die Arbeit einarbeiten		25.01.19	36		
	1.4.7 Em pirischen Teil/praktische Arbeit abgeschlossen		25.01.19		1	
	1.5.1 DA It. Vorgaben fertiggestellt		22.03.19		1	
Vorgang	1.5.3 Korrekturlesen der Diplomarbeit		29.03.19	8	11.50	
Meilenstein	1.5.6 DA beurteilt (Beurteilungsraster)		05.04.19		1	
Vorgang	1.6.1 Präsentation vorbereiten	05.04.19	26.04.19	22		
Meilenstein	1.6.3 Präsentation und Diskussion durchgeführt	26.04.19	26.04.19		1	I
Prenenstem						

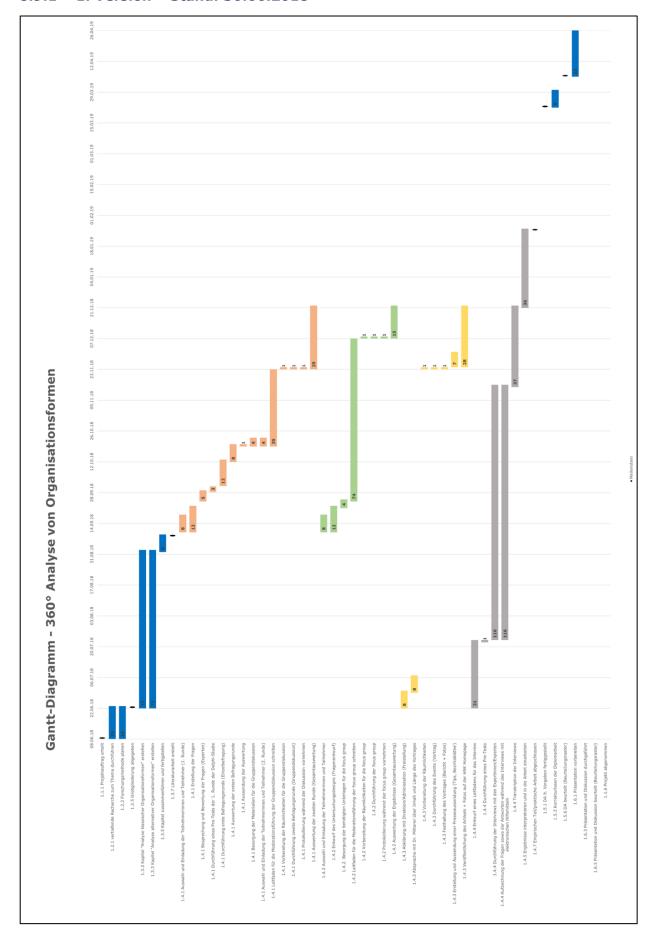
8.8.2 2. Version - Stand: 05.12.2018

Тур	Gantt-Diagramm - 360° Analyse von Orga	Beginn	Ende	Dauer	Meilenstein	1		
	1.1.1 Projektauftrag erteilt		08.06.18		1			
Vorgang	1.2.1 vertiefende Recherche zum Thema durchführen		22.06.18	15		l		
Vorgang	1.2.2 Forschungsmethode planen		22.06.18	15				
	1.2.5 Grobgliederung abgegeben		22.06.18	200000	1	l		
Vorgang	1.3.2 Kapitel "Analyse klassischer Organisationsformen" erstellen		01.09.18	72		l		
Vorgang	1.3.3 Kapitel "Analyse alternativer Organisationsformen" erstellen		01.09.18	72		l		
Vorgang	1.3.5 Kapitel zusammenführen und fertigstellen		08.09.18	8		l		
	1.3.7 Literaturarbeit erstellt		08.09.18		1		_	
Vorgang	1.4.1 Auswahl und Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (1. Runde)		17.09.18	8				
Vorgang	1.4.1 Erstellung der Fragen		21.09.18	12				
Vorgang	1.4.1 Besprechung und Bewertung der Fragen (Experten)		28.09.18	5				
Vorgang	1.4.1 Durchführung eines Pre-Tests der 1. Runde der Delphi-Studie		30.09.18	3				
Vorgang	1.4.1 Durchführung erste Befragungsrunde (Einzelbefragung)		12.10.18	12			ren	
Vorgang	1.4.1 Auswertung der ersten Befragungsrunde		19.10.18	8		ndie	nettg	
Vorgang	1.4.1 Aussendung der Auswertung		19.10.18	1		i-Str	Schr	
Vorgang	1.4.1 Besorgung der Materialien für die Gruppendiskussion		22.10.18	4		Delphi-Studie	ens	
Vorgang	1.4.1 Auswahl und Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (2. Runde)		22.10.18	4		á	Clemens Schnettgen	
Vorgang	1.4.1 Leitfaden für die Moderationsführung der Gruppendiskussion schreiben	19.10.18	22.11.18	35			Ĭ	
Vorgang	1.4.1 Vorbereitung der Räumlichkeiten für die Gruppendiskussion	23.11.18	23.11.18	1				
Vorgang	1.4.1 Durchführung zweite Befragungsrunde (Gruppendiskussion)	23.11.18	23.11.18	1				
Vorgang	1.4.1 Protokollierung während der Diskussion vornehmen	23.11.18	23.11.18	1				
Vorgang	1.4.1 Auswertung der zweiten Runde (Gesamtauswertung)	23.11.18	21.12.18	29			Ц	
Vorgang	1.4.2 Auswahl und Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	10.09.18	17.09.18	8				
Vorgang	1.4.2 Entwurf des Untersuchungsdesigns (Fragenentwurf)	10.09.18	21.09.18	12			Samuel Dobsicek	
Vorgang	1.4.2. Besorgung der benötigten Unterlagen für die focus group	21.09.18	24.09.18	4		d d		
Vorgang	1.4.2 Leitfaden für die Moderationsführung der focus group schreiben	24.09.18	06.12.18	74		focus group	Dob	
Vorgang	1.4.2 Vorbereitung der Räumlichkeiten für die focus group	11.01.19	11.01.19	1	_	STOC	Jane	
Vorgang	1.4.2 Durchführung der focus group	11.01.19	11.01.19	1		1	San	
Vorgang	1.4.2 Protokollierung während der focus group vornehmen	11.01.19	11.01.19	1			П	
Vorgang	1.4.2 Auswertung der Ergebnisse (Gesamtauswertung)	11.01.19	11.01.19	1			Ц	
Vorgang	1.4.3 Abklärung mit Direktion/Administation (Freistellung)	22.06.18	29.06.18	8			ek K	
/organg	1.4.3 Absprache mit Dr. Mitterer über Inhalt und Länge des Vortrages	29.06.18	06.07.18	8		10		
Vorgang	1.4.3 Vorbereitung der Räumlichkeiten	23.11.18	23.11.18	1		*	bsic	
Vorgang	1.4.3 Durchführung des Events (Vortrag)	23.11.18	23.11.18	1		Event	Samuel Dobsicek	
Vorgang	1.4.3 Festhaltung des Vortrages (Bericht + Fotos)	23.11.18	23.11.18	1	*		amn	
/organg	$1.4.3 \; \text{Erstellung und Aussendung einer Presseaussendung (Tips, \text{Bezirksbl\"{a}tter})}$	24.11.18	30.11.18	7			8	
Vorgang	1.4.3 Veröffentlichung des Artikels + Fotos auf der HAK Homepage	24.11.18	21.12.18	28			ᅵ	
Vorgang	1.4.4 Entwurf eines Leitfadens für das Interiew	22.06.18	21.12.18	183		iew	Schnettgen	
/organg	1.4.4 Durchführung eines Pre-Tests	21.12.18	01.01.19	12		ter	hnei	
Vorgang	1.4.4 Durchführung der Interviews mit den Expertinnen/Experten	01.01.19	11.01.19	11	5	enin	S Sc	
/organg	1.4.4 Aufzeichnung des Interviews mit elektronischen Hilfsmitteln	01.01.19	11.01.19	11		Expertenintervi	Clemens	
Vorgang	1.4.4 Auswertung der Interviews	11.01.19	11.01.19	1		ŭ	ŏ	
Vorgang	1.4.5 Ergebnisse interpretieren und in die Arbeit einarbeiten	21.12.18	25.01.19	36		l		
Meilenstein	1.4.7 Empirischen Teil/praktische Arbeit abgeschlossen	25.01.19	25.01.19		1	l		
Meilenstein	1.5.1 DA lt. Vorgaben fertiggestellt	22.03.19	22.03.19		1	l		
Vorgang	1.5.3 Korrekturlesen der Diplomarbeit	22.03.19	29.03.19	8		l		
Meilenstein	1.5.6 DA beurteilt (Beurteilungsraster)	05.04.19	05.04.19		1	l		
Vorgang	1.6.1 Präsentation vorbereiten	05.04.19	26.04.19	22		l		
Meilenstein	1.6.3 Präsentation und Diskussion durchgeführt	26.04.19	26.04.19		1	l		
Meilenstein	1.6.5 Präsentation und Diskussion beurteilt (Beurteilungsraster)	26.04.19	26.04.19		1	l		
Meilenstein	1.1.6 Projekt abgenommen	26.04.19	26.04.19		1	l		

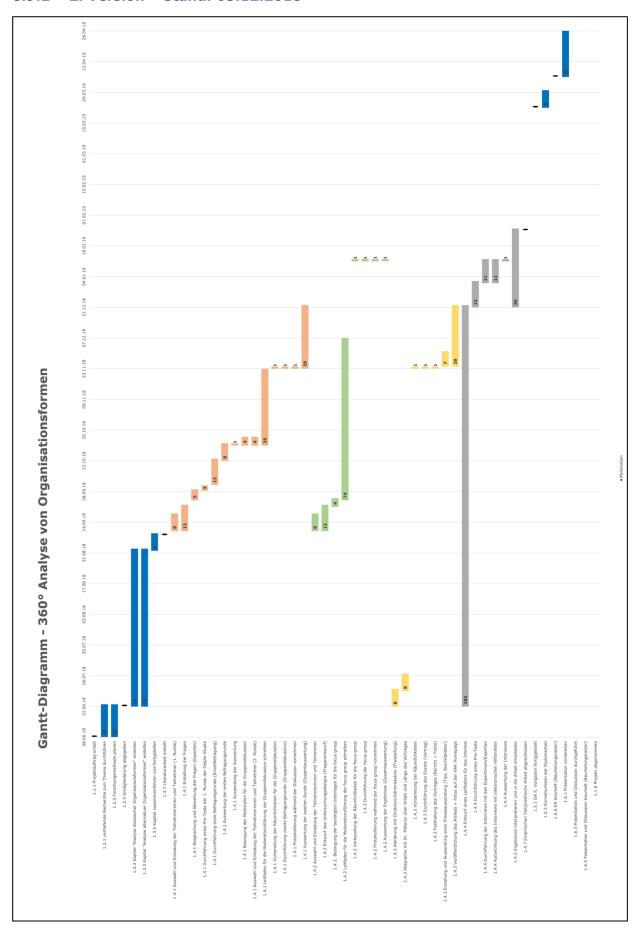
106

8.9 Balkendiagramm/Gantt-Diagramm

8.9.1 1. Version - Stand: 30.06.2018



8.9.2 2. Version - Stand: 05.12.2018



8.10 Abweichungsanalyse – Vorgangsliste/Meilensteinplan

8.10.1 Abweichungen: Fokusgruppe

Aufgrund der aufgetauchten Problematik bei der Gewinnung von Mitarbeiter, diese als Teilnehmer zu gewinnen, musste der Termin für die Diskussionsrunde (Fokusgruppe) in das Jahr 2019 verschoben werden. Aufgrund der Erstplanung (Stand: 30.06.2018) wurde genügend Pufferzeit eingeplant, um für solche Änderungen und Anpassungen vorbereitet zu sein, daher führt es zu keinen Verschiebungen der Meilensteine und daher zu keinen größeren Auswirkungen.

8.10.2 Abweichungen: Experteninterviews

Durch eine Änderung im empirischen Forschungszweck während der Planung der gesamten literarischen sowie praktischen Arbeit kam es zu terminlichen Engpässen die Interviews noch im Jahr 2018 durchführen zu können.

8.11 Projektabschlussbericht

Reflexion Projektziele	Die Erfüllung der Projektziele stellte keine Probleme dar. Die theoretische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Organisationsmodellen war von keinen projektexternen Faktoren abhängig und stellte so auch keine weiteren Probleme dar. Auch im empirischen Teil der Arbeit konnten die Zielsetzungen erreicht werden, da sowohl eine Prognose aus Sicht der Führungspersonen als auch von Seiten der Mitarbeiter erstellt werden konnte, sowie ein Stimmungsabbild gegenüber den verschiedenen Organisationsstrukturen von den Mitarbeiter.
Reflexion Projekttermine	Die terminliche Planung konnte im Rahmen der Meilenstein- planung mit nur sehr geringen Abweichungen eingehalten werden, da zu Beginn sehr präzise geplant wurde. Die Einpla- nung von Pufferzeiten bei den Meilensteinen gewährte beim konkreten Ablauf im Zuge des Gantt-Diagramms eine gewisse Flexibilität und ermöglichte einige Adaptionen. (siehe Abweichungsanalysen)
Reflexion Projektorganisa- tion (Teamarbeit)	Die Teamarbeit hat sehr gut funktioniert. Dies spiegelt sich auch in der durchgeführten Punktemethode wieder. In einigen Punkte findet sich nicht die Bestnote, dies liegt jedoch daran, dass zumeist bei allen Projekten Luft nach oben bleibt und Verbesserungspotential vorhanden wäre. (siehe Punktemethode)
Zusammenfassende Erfahrungen	Im Zuge der Diplomarbeit mussten die Projektmitglieder einiges an Selbständigkeit und Verantwortungsbewusstsein an den Tag legen. Dies führte zu einer Verbesserung des eigenständigen und logischen Arbeitens sowie zu einer Stärkung des Selbstbewusstseins des Teams. Im Zuge der empirischen Forschung durfte festgestellt werden, dass der Erfolg bzw. die Durchführbarkeit einer Diskussionsrunde daran gemessen wird wie früh man Kontakt zu potentiellen Teilnehmern aufnimmt. Die Wichtigkeit der verschiedenen Projektumfelder durfte im Zuge der Durchführung der praktischen Teile ebenso erfahren werden.

Interne/r ProjektauftraggeberIn

ProjektmanagerIn/Projektteam



Einschätzungen Teamarbeit

Kriterien	Samuel Dobsicek	Clemens Schnettgen	Mittelwert
gemeinsame Vision	1	1	1
gute Organisation	1	1	1
gemeinsame Verantwortung	1	2	1,5
klare Rollenverteilung	2	1	1,5
angenehme, respektvolle Arbeitsatmosphäre	1	1	1
transparente, ehrliche Kommunikation	2	2	2
Hierarchie als Nebensache	2	2	2
konstruktiver Umgang mit Konflikten	1	2	1,5
Blick über den Tellerrand	2	1	1,5
gegenseitiges Feedback	2	1	1,5
gemeinsame Erfolge	1	1	1

Gesamtnote (Mittelwert)

1,4091

8.12 Protokolle

8.12.1 Betreuungsprotokoll

Datum	PSP- Code	Tätigkeit beschreiben, Bespre- chungen listen	Dauer	Beteiligte Personen	Anmerkungen, vereinbarte To- Dos
23.02.2018	1.2.2	1. Betreuungsgespräch: Aufbau der Arbeit, Forschungsfragen der Arbeit, etc.	1 Stunde	Mag. Renate Hilm- bauer, Samuel Dob- sicek, Clemens Schnettgen	
20.08.2018	1.2.2	2. Betreuungsgespräch: Delphi- Studie, theoretischer Teil	2 Stunden	Mag. Renate Hilm- bauer, Clemens Schnettgen	Durchführung ei- nes Pre-Tests
22.08.2018	1.2.2	Datenschutzerklärung unterschrie- ben, Besprechung Projektmanage- ment	½ Stunde	Mag. Renate Hilm- bauer, Clemens Schnettgen	Keine Bespre- chungsprotokolle notwendig
11.09.2018	1.2.2	3. Betreuungsgespräch: Event, Fokusgruppe, theoretischer Teil	1 Stunde	Mag. Renate Hilm- bauer, Samuel Dob- sicek	
22.10.2018	1.2.2	4. Betreuungsgespräch: Delphi- Studie, Experteninterview, Fokus- gruppe, Event	1 ½ Stunden	Mag. Renate Hilm- bauer, Samuel Dob- sicek, Clemens Schnettgen	Leitfaden für die Fokusgruppe und die Grup- pendiskussion (2. Runde Del- phi-Studie)
25.01.2019	1.4.6	5. Betreuungsgespräch: Reflexion über gesamtes Projekt, Besprechung anhand des umfassenden Dokumentes	2 Stunden	Mag. Renate Hilm- bauer, Samuel Dob- sicek, Clemens Schnettgen	

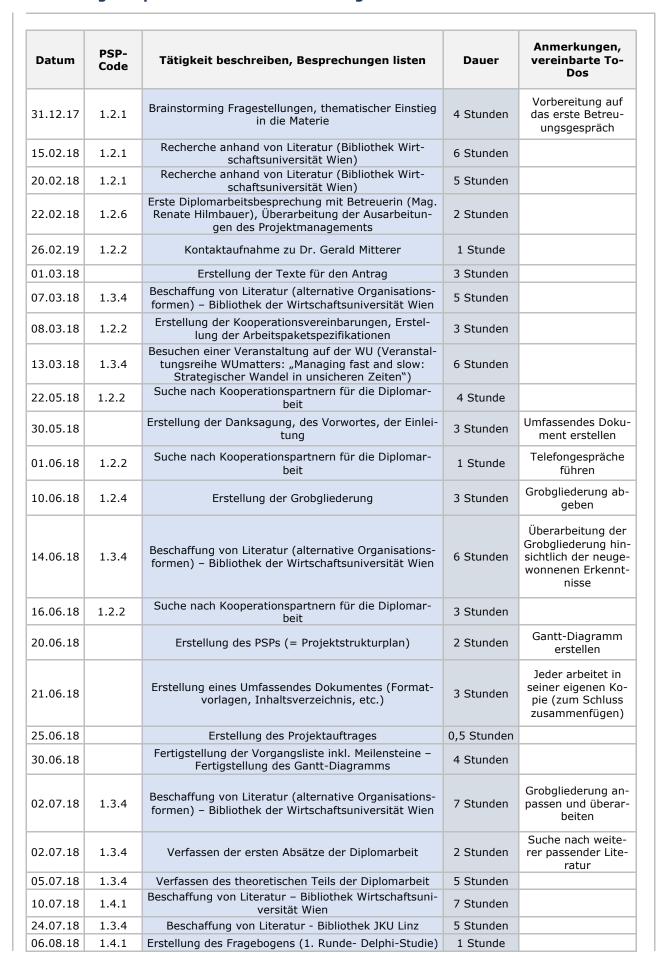
6. Betreuungsgespräch: Abschlussbesprechung (letzte inhaliche und layouttechnische Überbeitungen	lt- ar-	Mag. Renate Hilm- bauer, Samuel Dob- sicek, Clemens Schnettgen	
--	------------	---	--

8.12.2 Tätigkeitsprotokoll – Samuel Dobsicek

Datum	PSP- Code	Tätigkeit beschreiben, Besprechungen listen	Dauer	Anmerkungen, vereinbarte To- Dos
31.12.17	1.2.1	Brainstorming Fragestellungen, thematischer Einstieg in die Materie	4 Stunden	Vorbereitung auf das erste Betreu- ungsgespräch
22.02.18	1.2.6	Erste Diplomarbeitsbesprechung mit Betreuerin (Mag. Renate Hilmbauer), Überarbeitung der Ausar- beitungen des Projektmanagements	2 Stunden	
02.03.18	1.3.1	Erstellung der Texte für den Antrag	4 Stunden	
07.03.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur (klassische Organisationsformen) – Bibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien	6 Stunden	
08.03.18	1.2.2	Erstellung der Kooperationsvereinbarungen, Erstellung der Arbeitspaketspezifikationen	3 Stunden	
30.05.18		Erstellung der Danksagung, des Vorwortes, der Ein- leitung	3 Stunden	
10.06.18	1.2.4	Erstellung der Grobgliederung	3 Stunden	
14.06.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur – Bibliothek der Wirt- schaftsuniversität Wien	6 Stunden	
20.06.18		Erstellung des PSPs (= Projektstrukturplan)	2 Stunden	
21.06.18		Erstellung eines Umfassenden Dokumentes (Formatvorlagen, Inhaltsverzeichnis, etc.)	3 Stunden	jeder arbeitet in seiner eigenen Ko pie (zum Schluss zusammenfügen
30.06.18		Fertigstellung der Vorgangsliste inkl. Meilensteine – Fertigstellung des Gantt-Diagramms	4 Stunden	
24.07.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur - Bibliothek JKU Linz	5 Stunden	
08.08.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur (Führungsstile) – Biblio- thek der Wirtschaftsuniversität Wien	5 Stunden	
10.08.18	1.3.3	Schreiben des theoretischen Teils der Diplomarbeit	4 Stunden	
30.08.18		Erstellung des Projektorganigramms, der Projekt- umfeldanalyse	2 Stunden	
11.09.18	1.2.2	Betreuungsgespräch (Mag. Renate Hilmbauer)	1 Stunde	
11.09.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur (Motivation) – Bibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien	5 Stunden	
13.09.18	1.3.3	Schreiben des theoretischen Teils der Diplomarbeit	6 Stunden	
15.09.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur - Bibliothek der Wirt- schaftsuniversität Wien	6 Stunden	
20.09.18	1.3.3	Schreiben des theoretischen Teils der Diplomarbeit	4 Stunden	
03.10.18	1.2.2	Besprechung mit der Direktion (Veranstaltungen in der Schule – Event, Gruppendiskussion Delphi-Stu- die, Fokusgruppe)	0,5 Stunden	Absprache mit Administration und Schulwart
22.10.18	1.2.2	Betreuungsgespräch (Mag. Renate Hilmbauer)	1,5 Stunden	Teilnehmer für Fo kusgruppe suche + Leitfaden erste len
25.10.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur - Bibliothek der Wirt- schaftsuniversität Wien	6 Stunden	
30.10.18	1.3.3	Schreiben des theoretischen Teils der Diplomarbeit	6 Stunden	

01.11.18	1.3.3	Beschaffung von Literatur (Fokusgruppe) – Biblio- thek der Wirtschaftsuniversität Wien	6 Stunden
02.11.18	1.4.2	Erstellung des Leitfadens für die Fokusgruppe	3 Stunden
02.11.18	1.3.3	Schreiben des theoretischen Teils der Diplomarbeit	5 Stunden
10.11.18	1.2.2	Erstellung der Einladung für die Professoren/exter- nen Personen zum Vortrag von Dr. Gerald Mitterer	2 Stunden
23.11.18	1.4.3	Vorbereitungen für das Event	1 Stunde
23.11.18	1.4.3	Durchführung des Events (Vortrag Dr. Gerald Mitterer)	1 Stunde
23.11.18	1.4.3	Abbauarbeiten Event	1,5 Stunden
24.11.18	1.4.3	Verfassen der Berichte über das Event (Artikel für die Homepage, Presseaussendung)	3 Stunden
01.12.18	1.4.3	Erstellung des Fragebogens für die Erfolgskontrolle des Events	2 Stunden
10.12.18	1.4.2	Einladung von Teilnehmern für die Gruppendiskus- sion	3 Stunden
18.12.18	1.4.3	Auswertung der Erfolgskontrolle des Events	2,5 Stunden
20.12.18		Überarbeitung der Projektplanung (Erstellung der 2. Version der Vorgangsliste und des Gantt-Diagram- mes)	4 Stunden
20.12.18		Erstellung der Abweichungsanalysen (Projektma- nagement)	3 Stunden
28.12.18	1.4.3	Einarbeitung des Events in den praktischen Teil der Arbeit	2 Stunden
02.01.19	1.4.2	Erstellen der Präsentationen für die Focus Group (Semantisches Differenzial, Meinungsblitzlicht)	1 Stunde
05.01.19	1.4.2	Einladung von Teilnehmern für die Gruppendiskus- sion	1 Stunde
10.01.19	1.4.2	Einkaufen für die Gruppendiskussion (Getränke und Essen)	1 Stunde
11.01.19	1.4.2	Vorbereitungen der Räumlichkeiten für die Gruppen- diskussion	1 Stunde
11.01.19	1.4.2	Durchführung der Gruppendiskussion	2 Stunden
11.01.19	1.4.2	Abbauarbeiten Gruppendiskussion	2 Stunden
11.01.19	1.4.5	Interpretation der Gruppendiskussion (Integration der Daten in die Arbeit – Verfassen des Praxisteils)	2 Stunden
12.01.19	1.4.5	Interpretation der Gruppendiskussion (Integration der Daten in die Arbeit – Verfassen des Praxisteils)	3 Stunden
05.02.19	1.4.5	Erstellung des Fazits über das Event und über die Gruppendiskussion	2 Stunde
08.02.19		Rückgabe der Literatur (Wirtschaftsuniversität Wien)	5 Stunden
10.02.19		Gemeinsame Erstellung des Abstracts auf Deutsch + Englisch	3 Stunden
10.02.19		Erstellung des Abstracts auf Russisch	2 Stunde
15.02.19	1.5.3	Überarbeitung der Arbeit (Inhalt und Struktur)	3 Stunden
17.02.19		Erstellung des Quellenverzeichnis	2 Stunden
18.02.19	1.5.3	Redigieren der gesamten Arbeit	4 Stunden
19.02.19	1.5.3	Redigieren der gesamten Arbeit	3 Stunden
20.02.19		Abbildungsverzeichnis überarbeiten und korrigieren	3 Stunden
25.02.19		Erstellung der Zusammenfassung für die gesamte Diplomarbeit	2 Stunden
27.02.19		Zusammenführen der beiden Teile	6 Stunden
21.03.19		Schreiben des Resümees der Diplomarbeit	3 Stunden





10.08.18	1.4.1	Erstellung des Fragebogens (1. Runde – Delphi-Stu- die)	2 Stunden	
12.08.18	1.4.1	Erstellung des Fragebogens (1. Runde – Delphi-Stu- die)	2 Stunden	
17.08.18	1.3.4	Beschaffung von Literatur – Bibliothek Wirtschaftsuniversität Wien	6 Stunden	
18.08.18	1.3.4	Verfassen des theoretischen Teils der Diplomarbeit	6 Stunden	
20.08.18	1.2.2	Betreuungsgespräch (Mag. Renate Hilmbauer)	2 Stunden	Datenschutzerklä- rung erstellen und von Frau Mag. Hilmbauer unter- schreiben lassen
21.08.18	1.4.1	Aussendung des Online-Fragebogens (ca. 600 ausgesendete Fragebogen)	3 Stunden	
22.08.18	1.2.2	Betreuungsgespräch (Mag. Renate Hilmbauer)	0,5 Stunden	
30.08.18		Erstellung des Projektorganigramms, der Projektum- feldanalyse	2 Stunden	
30.09.18	1.4.1	Auswertung der 1. Runde der Delphi-Studie (Frage- bogen) mittels Excel	2 Stunden	
30.09.18	1.4.1	erneute Aussendung des Online-Fragebogens (ca. 100 ausgesendete Fragebogen)	1 Stunde	
01.10.18	1.4.1	Auswertung der 1. Runde der Delphi-Studie (Frage- bogen) mittels Excel	1 Stunde	
03.10.18	1.2.2	Besprechung mit der Direktion (Veranstaltungen in der Schule – Event, Gruppendiskussion, focus group)	0,5 Stunden	Absprache mit Ad- ministration und Schulwart
05.10.18	1.5.3	Redigieren des theoretischen Teils	2 Stunden	
10.10.18	1.4.1	Auswertung der 1. Runde der Delphi-Studie (Frage- bogen) mittels Excel	2,5 Stunden	
22.10.18	1.2.2	Betreuungsgespräch (Mag. Renate Hilmbauer)	1,5 Stunden	Gruppendiskussion anhand eines Leit- fadens strukturie- ren
02.11.18	1.4.1	2. Runde Delphi-Studie: Erstellung eines Leitfadens für die Diskussion	3 Stunden	
11.11.18	1.4.1	Erstellung des Zwischenberichtes der Delphi-Studie (Auswertung des Online-Fragebogens)	1 Stunde	Aussendung des Berichtes am 16.11 (eine Woche vor Gruppendiskussion)
22.11.18	1.4.1	Besorgung von Getränken und Essen für die Grup- pendiskussion	1 Stunde	
23.11.18	1.4.1	Durchführung der Gruppendiskussion (2. Runde der Delphi-Studie)	2 Stunden	
23.11.18	1.4.1	Abbauarbeiten nach der Gruppendiskussion	1,5 Stunden	
30.11.18	1.4.1	Auswertung der Gruppendiskussion	2 Stunden	
20.12.18		Überarbeitung der Projektplanung (Erstellung des 2. Version der Vorgangsliste und des Gantt-Diagramms)	4 Stunden	
21.12.18		Schreiben der Abweichungsanalysen für das Projekt- management	3 Stunden	
21.12.18	1.4.1	Auswertung der Gruppendiskussion + Niederschrei- ben der Ergebnisse in der Arbeit	3 Stunden	
10.01.19	1.4.4	Erstellung des Interviewleitfadens für die Experteninterviews	1 Stunde	
11.01.19	1.5.3	Redigieren der gesamten Arbeit	3 Stunden	
12.01.19		Vorbereitung der Teilnehmerunterlagen für die Experteninterviews (Auswertung der Focus Group)	1 Stunde	
06.02.19		Durchführung eines Experteninterviews + Literatur- recherche (auf Hinweis der/des Interviewten)	4 Stunden	
08.02.19		Interpretation des Interviews und Einarbeitung in die Arbeit	2 Stunden	
10.02.19		Gemeinsame Erstellung des Abstracts auf Deutsch + Englisch	3 Stunden	
10.02.19		Erstellung des Abstracts auf Spanisch	1 Stunde	

17.02.19	inhaltliche Überarbeitung der Arbeit	4 Stunden	
17.02.19	Erstellung des Quellenverzeichnis	2 Stunden	
20.02.19	Durchführung eines Experteninterviews	1 Stunde	
20.02.19	Interpretation des Interviews und Einarbeitung in die Arbeit	2 Stunden	
20.02.19	Abbildungsverzeichnis überarbeiten und korrigieren	3 Stunden	
25.02.19	Schreiben der Zusammenfassung der Diplomarbeit	2 Stunden	
27.02.19	Zusammenführung der beiden Teile	6 Stunden	
20.03.19	Redigieren der gesamten Arbeit	3 Stunden	
21.03.19	Schreiben des Resümees der Diplomarbeit	3 Stunden	
22.03.19	Redigieren der gesamten Arbeit	2 Stunden	

9 Verzeichnisse

Literaturverzeichnis

- Ammon, U. (2009) "Delphi-Befragung", in Kühl, S., Strodtholz, P., und Taffertshofer, A. (Hrsg.) Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ayan, T. (2013) Psychologie der Wirtschaft. Herausgegeben von M. Landes und E. Steiner. Wiesbaden: Springer VS.
- Bea, F. X. und Haas, J. (2005) *Strategisches Management*. 4. Auflage. Herausgegeben von F. X. Bea, B. Friedl, und M. Schweitzer. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart.
- Berger, P. (2018) *Praxiswissen Führung: Grundlagen Reflexion Haltung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Bergmann, R. und Garrecht, M. (2016) *Organisation und Projektmanagement*. 2. aktuali. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-7908-2018-8.
- Bernardis, A. u. a. (2016a) Creative Economy Valley, Eine Landkarte des Managements. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074243.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016b) Der Leuchtturm der Vordenker, Eine Landkarte des Managements.
 Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074226.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. *u. a.* (2016c) *Die Ebene der Selbstorganisation, Eine Landkarte des Managements*. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074237.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. *u. a.* (2016d) *Gefährliche Strömungen, Eine Landkarte des Managements*. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074215.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016e) *Highlands of Agility, Eine Landkarte des Managements*. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074238.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016f) Holacra-City, Eine Landkarte des Managements. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074240.htm (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016g) Lean thinking Peninsula, Eine Landkarte des Managements. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074232.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016h) Neue Pfade ins Unbekannte, Eine Landkarte des Managements. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074249.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016i) Nowland, Eine Landkarte des Managements. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074180.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016j) Purpose River, Eine Landkarte des Managements. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074239.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Bernardis, A. u. a. (2016k) Start-Up Jungle, Eine Landkarte des Managements. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074248.html (Zugegriffen: 25. August 2018).
- Endenburg, G. (1992) "Soziokratie Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie", in Fuchs, J. (Hrsg.) *Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M. und Mahar, L. (1979) *Der Weg zum Führungserfolg: Ein Selbsthilfprogramm für Führungskräfte*. Stuttgart: Poeschel Verlag GmbH.
- Holzbauer, U. u. a. (2010) Eventmanagement: Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. 4.
 Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Jung, H. (2017) Personalwirtschaft. 10. Auflag. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenburg.

- Krenn, C. (2018) Die Schwarm-Organisation: Zukunftsmodell der Arbeit von Morgen. Karl-Franzens-Universität Graz.
- Liebig, B. und Nentwig-Gesemann, I. (2009) "Gruppendiskussion", in Strodtholz, P., Kühl, S., und Taffertshofer, A. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Liebold, R. und Trinczek, R. (2009) "Experteninterview", in Kühl, S., Strodtholz, P., und Taffertshofer, A. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marek, D. (2017) Organisationsdesign: Ein Vorgehensmodell für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meyer, J.-U. (2018) Was ist Schwarmintelligenz? Verfügbar unter: https://www.innolytics.de/schwarmintelligenz/.
- Moser, M. (2017) Hierarchielos führen: Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Köln: Springer Gabler.
- Otto, K.-S., Nolting, U. und Bässler, C. (2007) *Evolutionsmanagement: Von der Natur lernen: Unternehmen entwickeln und langfristig steuern*. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Robertson, B. J. (2016) *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.* München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Schewe, G. (ohne Datum) *Fayol-Brücke*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fayol-bruecke-33041 (Zugegriffen: 15. September 2018).
- Schmidt, G. (2000) Grundlagen der Aufbauorganisation. 4. Auflage. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Schwarz, G. (1992) "Hierarchie Sackgasse der Evolution?", in Fuchs, J. (Hrsg.) Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmhH
- Sobe, N. (2012) Wege zur Mitarbeitermotivation: Extrinsische versus intrinsische Motivationsinstrumente. Edition Wi. Herausgegeben von A. Wien. Marburg: Tectum Verlag.
- Sommerlatte, T. (1992) "Lernende Organisationen", in Fuchs, J. (Hrsg.) *Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Spitzer, M. und Moser, M. (2013) "Soziokratie. Ein Organisationsmodell für Commoners", in Die Armutskonferenz (Hrsg.) *Was allen gehört. Commons Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung.* Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes. Verfügbar unter: http://www.armutskonferenz.at/files/moser_spitzer_soziokratie-2013.pdf.
- Stelzmann, M. (2018) *Tele-Haase*. Wien. Verfügbar unter: www.tele-online.com (Zugegriffen: 20. November 2018).
- Stock-Homburg, R. (2013) *Personalmanagement: Theorien Konzepte Instrumente*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Strauch, B. und Reijmer, A. (2016) *Soziokratie: Das Ende der Streitgesellschaft*. Wien: Soziokratie Zentrum Österreich.
- Thommen, J.-P. (2012) Organisation und organisatorischer Wandel. Zürich: Versus Verlag AG.
- Töpfer, A. (2007) Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. 2.
 Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Vahs, D. (2015) Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft/Steuern/Recht GmbH.
- Zeddies, L. (2018a) *Grundkurs Soziokratie 3.0 Kapitel 1/6: Geschichte, Grundlagen & Prinzipien*. Verfügbar unter: https://youtu.be/qLSD-6-Eddg (Zugegriffen: 8. Dezember 2018).
- Zeddies, L. (2018b) Grundkurs Soziokratie 3.0 Kapitel 2/6: Klarheit durch "Treiber" und "Domänen".
- Zeddies, L. (2018c) *Grundkurs Soziokratie 3.0 Kapitel 3/6: Struktur durch Rollen und Kreise*. Verfügbar unter: https://youtu.be/mgycIllOnlE (Zugegriffen: 8. Dezember 2018).

 Zeuch, A. (2016) Holacracy. Vom Scheitern eines Betriebssystems. Verfügbar unter: https://www.unternehmensdemokraten.de/holacracy-vom-scheitern-eines-betriebssystems/ (Zugegriffen: 25. November 2018).

Quellenverzeichnis

- Abb. 1: eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)
- Abb. 2: eigene Darstellung (erstellt mit MinMeister)
 - Abb. 3: https://de.wikiversity.org/wiki/Kurs:Organisationslehre/Ablauf-Organisation#/media/File:Ablauforg_%C3%BCberscht.JPG
- Abb. 4: https://o.quizlet.com/-Yy5Nmdj2ujmf4IbqHIO9 w.ipq
- Abb. 5: https://www.bankstudent.de/downloads4/bwl-o2.htm
- Abb. 6: https://o.quizlet.com/9dB6VNXX6ik7y g5e8d2vzA.jpg
- Abb. 7: http://slideplayer.org/slide/904260/ 3/images/33/Organisationsformen+Divisionale+Organisation.jpg
- Abb. 8: http://www.carstenbuschmann.de/skripte/bwl1/Ei nlinienorganisation.gif
- Abb. 9: http://www.betriebswirtschaft-lernen.net/wpcontent/themes/supportdesk/images/mehrliniensystem.gif
- Abb. 10: https://images.finanzen.net/mediacenter/unsortiert/matrixorganisation.jpg
- Abb. 11: http://www.iwiki.de/wiki/index.php?title=Tensororganisation&redirect=no

- Abb. 12: http://www.carstenbuschmann.de/skripte/bwl1/St ablinienorganisation.gif
- Abb. 13: https://o.quizlet.com/r3.bkWrWPRN-FUbTuK3EydA.jpg

Abb. 14:

- https://images.eco-sia.org/mFsvr0MSi-Ox-rmeRrkK-X_FTYTs=/0x390/smart/http%3A%2F%2Fcdn.grin.com%2Fimages%2Fpreview-file%3Fdocument_id%3D200375%26hash%3D007507b5c9dca756558b4d7671a4b6d9%26file%3
- Abb. 15: http://professore.de/wpcontent/uploads/2015/09/Fuehrungsgitter.jpg

age003.jpg

DOPS%2FImages%2Fim

- Abb. 16: https://docplayer.org/13 372550-Fiedlers-kontingenzmodell.html
- Abb. 17: http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/kontingenzmodell/kontingenzmodell.htm
- Abb. 18: http://professore.de/wpcontent/uploads/2015/09/Hersey.jpg
- Abb. 19: eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)
- Abb. 20: https://www.businesswissen.de/extres/shop/preview/preview_9912602_1.png
- Abb. 21: eigene Darstellung (erstellt mit Mindly)
- Abb. 22: eigene Darstellung

- Abb. 23: eigene Darstellung
- Abb. 24: eigene Darstellung (erstellt mit Mindly)
- Abb. 25:
 eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)
- Abb. 26: eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)
- Abb. 27: eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)
- Abb. 28:
 eigene Darstellung (erstellt mit Google Formulare)
- Abb. 29: eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)
 - Abb. 30: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/sites/default/files/styles/keyword/public/imag es/wilex/74890.png?itok =h8K7qYro
- Abb. 31:
 Moser, M. (2017) Hierarchielos führen: Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Köln: Springer Gabler.
- Abb. 32: https://agile-unternehmen.de/soziokratie-holacracy/
 - Abb. 33: https://image.slidesharecdn.com/9-fh-heidelbergorganisationslernen-090721063108phpapp01/95/9-fh-heidelbergorganisationslernen-12-728.jpg?cb=1248157887

Abb. 34:

https://www.xing.com/n ews/insiders/articles/desksharing-ist-outmy-desk-is-my-castleheisst-die-devise-1160232

Abb. 35:

https://neustarter.com/uploads/store/66d046e208d 39191be7ce99419c32b9 8

Abb. 36:

https://agile-unternehmen.de/soziokratie-holacracy/

Abb. 37:

Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H., "Präsentation-TELE_20180220.pptx", o. J.

Abb. 38:

Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H., "Präsentation-TELE_20180220.pptx", o. J.

Abb. 39:

https://illustrations.socioocracy30.org/img/de/fra mework/patternmap.png

Abb. 40:

https://patterns-de.sociocracy30.org/adopt-theseven-principles.html

Abb. 41:

Bockelbrink, B.
Sociocracy 3.0 Primer.
(2018). Verfügbar unter:
https://sociocracy30.org
/_res/s3-primer-de.pdf.
(Zugegriffen: 9.
Dezember 2018)

Abb. 42:

Bockelbrink, B.
Sociocracy 3.0 Primer.
(2018). Verfügbar unter:
https://sociocracy30.org
/_res/s3-primer-de.pdf.
(Zugegriffen: 9.
Dezember 2018)

• Abb. 43:

eigene Darstellung (erstellt mit MindMeister)

Abb. 44:

https://cdn.thinglink.me /api/image/7485252678147112 98/1240/10/scaletowidth

• Abb. 45:

https://www.schwarmorganisation.de/s-matrix/

• Abb. 46:

eigene Darstellung

• Abb. 47:

eigene Darstellung

Abb. 48:

eigene Darstellung

• Abb. 49:

eigene Darstellung (erstellt mit Post-it© Plus)

• Abb. 50:

eigene Darstellung (erstellt mit Post-it[©] Plus)

Abb. 51:

eigene Darstellung (erstellt mit Mindly)

• Abb. 52:

eigene Darstellung

• Abb. 53:

eigene Darstellung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Uberblick/Mind-Map Diplomarbeit	3
Abb. 2: Auszug – Mind-Map Diplomarbeit	. 14
Abb. 3: Darstellung Aufbau- und Ablauforganisation	
Abb. 4: Divisionale Organisation – 2. Hierarchieebene	. 16
Abb. 5: Divisionale Organisation + Zentralabteilungen	
Abb. 6: Funktionale Organisation – 2. Hierarchieebene	. 18
Abb. 7: Funktionale Organisation – 3. Hierarchieebene	. 18
Abb. 8: Fayolsche Brücke	
Abb. 9: Mehrlinienorganisation	
Abb. 10: Matrixorganisation	
Abb. 11: Gliederungsmerkmale Tensororganisation	
Abb. 12: Stablinienorganisation	
Abb. 13: Darstellung Primärorganisation und Sekundärorganisation	
Abb. 14: Ohio-State-Leadership Quadrant	. 25
Abb. 15: Führungsgitter (Blake/Mouton)	
Abb. 16: Fragebogen zur Ermittlung des LPC-Werts	
Abb. 17: Kontingenztheorie (Fiedler)	. 28
Abb. 18: Reifegradmodell (Hersey/Blanchard)	
Abb. 19: Auszug – Mind-Map Diplomarbeit	
Abb. 20: Maslow'sche Bedürfnispyramide	. 32
Abb. 21: Mind-Map – Überblick Fokusgruppe	
Abb. 22: Semantisches Differenzial (alternative oder klassische Organisationsformen)	. 38
Abb. 23: Semantisches Differenzial (mehr oder weniger Entscheidungskompetenzen	
bzw. Partizipationsmöglichkeiten	
Abb. 24: Mind-Map – Überblick Event	
Abb. 25: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – demografische Frage (Professor/Schüler)	
Abb. 26: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – Filterfrage – Teilnahme an der Veranstaltung	
Abb. 27: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – Zufriedenheit (zeitliche Anordnung)	
Abb. 28: Fragebogen Erfolgskontrolle Event – Zufriedenheit (erhaltene Informationen)	
Abb. 29: Auszug – Mind-Map Diplomarbeit	
Abb. 30: Überlappende Gruppenstruktur (Likert)	. 48

Abb. 31: Organisationsstruktur der Adhocratie	
Abb. 32: schematische Darstellung soziokratischer Syste Abb. 33: Arten des "organizational learning"	
Abb. 34: Fraktale Organisation	
Abb. 35: Hierarchie vs. Holokratie	
Abb. 36: schematische Dartsellung holokratischer Systen Abb. 37: Organigramm Tele-Haase	
Abb. 38: Verantwortungsstufen Tele-Haase	
Abb. 39: Überblick "Patterns" – S3	
Abb. 40: Die Sieben Prinzipien der S3	
Abb. 42: Arten von Abteilungsverknüpfungen (S3)	70
Abb. 43: Auszug – Mind-Map Diplomarbeit	
Abb. 44: Nextland	
Abb. 46: Brancheneinschätzung: Veränderungen Organis	ationsformen (Führungspersonen)79
Abb. 47: Brancheneinschätzung: Veränderungen Organis Abb. 48: Filterfrage – Führungspersonen oder Experten/U	
Abb. 49: Post-it-Sammlung (schlechte Verbindung zwisch	
Abb. 50.: Post-it-Sammlung (Aufbauorganisation, um ex	terne Einflussfaktoren zu übersehen)84
Abb. 51: Mind-Map – Überblick Experteninterview Abb. 52: Projektorganigramm	
Abb. 53: Projektstrukturplan (PSP)	
, , ,	
Tabellenverzeichnis	
Tabelle 1: Sample der 1. Runde der Delphi-Studie (Online	o Erngohogon)
Tabelle 2: Projektorganisation	e-Fragebogeri)99
Tabelle 3: Projektumfeldanalyse	
Tabelle 4: AP-Spezifikation - Delphi-Studie	
Tabelle 6: AP-Spezifikation - Event	
•	
Tabelle 7: AP-Spezifikation - Experteninterview	103
Tabelle 7: AP-Spezifikation - Experteninterview	103
Tabelle 7: AP-Spezifikation - Experteninterview	103
Tabelle 7: AP-Spezifikation - Experteninterview	103
Tabelle 7: AP-Spezifikation - Experteninterview	103
Tabelle 8: Meilensteinliste	103
Tabelle 8: Meilensteinliste	
Indexverzeichnis	
Tabelle 8: Meilensteinliste	
Indexverzeichnis A Ablauforganisation	
Indexverzeichnis A Ablauforganisation	
Indexverzeichnis A Ablauforganisation	
Tabelle 8: Meilensteinliste	
Tabelle 8: Meilensteinliste	Franchising
Tabelle 8: Meilensteinliste	
Tabelle 8: Meilensteinliste	Franchising
Tabelle 8: Meilensteinliste	Franchising
Tabelle 8: Meilensteinliste	Franchising
Indexverzeichnis	Franchising
A	Franchising
A	Franchising
Tabelle 8: Meilensteinliste	Franchising
Tabelle 8: Meilensteinliste	Franchising
Tabelle 8: Meilensteinliste	Franchising

Kooperationen 53, 56, 58, 59	S
L Lead-Link	Schwarmintelligenz 61 Schwarmorganisation 61, 62, 71 Sekundärorganisation 23 Selbstverwirklichung 32 Sicherheitsbedürfnisse 32 Single-Loop-Learning 54 sozialen Bedürfnisse 33 Soziokratie 13, 50, 51, 64, 68, 71, 99, 101
Matrixorganisation	Spartenorganisation16, 55Stabstellen22, 23Strategische Allianz58strategisches Lernen54Strategisches Netzwerk59
Nextland	T Tensororganisation22
operatives Lernen	U Überlappende Gruppenstruktur48, 64
Physiologischen Bedürfnisse32 Primärorganisation23	V Verrichtungsorganisation
R Rep-Link	W Wachstumsbedürfnisse33
	Wachstallisseaurillisse minimininininininisse



Diplomarbeit "360° Analyse von Organisationsformen" von Samuel Dobsicek & Clemens Schnettgen steht unter einer Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

10 Anhang

9.1 Diplomarbeitsantrag (eingereichte Themenstellung)

Detailansicht 20.06.18, 19:33

360° Analyse von Organisationsformen

Verlauf

23.05.2018 um 22:33 Die Themenstellung "360° Analyse von Organisationsformen" (Clemens SCHNETTGEN, Samuel DOBSICEK) wurde eingereicht.

24.05.2018 um 09:07 Die Themenstellung "360° Analyse von Organisationsformen" (Clemens SCHNETTGEN) wurde vom Betreuer / von der Betreuerin akzeptiert.

29.05.2018 um 12:45 Die Themenstellung "360° Analyse von Organisationsformen" (Clemens SCHNETTGEN) wurde vom Direktor / von der Direktorin akzeptiert.

17.06.2018 um 21:24 Die Themenstellung "360° Analyse von Organisationsformen" (Clemens SCHNETTGEN) wurde vom Landesschulinspektor / von der Landesschulinspektorin genehmigt.

Schule

BHAK/BHAS Amstetten

Abschließende Prüfung

2019

Betreuer/innen

Hauptverantwortlich: Renate Hilmbauer

Ausgangslage

Da im Bereich der Betriebsorganisation im Lehrplan nur die klassischen Organisationsformen angeführt sind, soll im Zuge der Diplomarbeit auch der Bereich der alternativen Organisationsformen näher beleuchtet werden.

Projektteam (Arbeitsaufwand)

Name	Individuelle Themenstellung	Klasse	Arbeitsaufwand
	Analyse der alternativen Organisationsformen sowie eine Prognose über strategische Entwicklung der Betriebsorganisation	5AK	180 Stunden
Samuel DOBSICEK	Überblick über die klassischen Organisationsformen sowie die Bewertung der Vor- und Nachteile der	5CK	180 Stunden

about:blank Seite 1 von 3



Projektpartner

dwarfs and Giants GmbH & Co KG (E-Mail: office@dwarfsandgiants.org, http://www.dwarfsandgiants.org)

Bräunerstraße 11/3, 1010 Wien, Dr. Gerald Mitterer, +43 660 263 93 03

Soziokratie in Anwendung e.V. (E-Mail: <u>info@soziokratie.at</u>, <u>www.soziokratie.at</u>) Endresstraße 59C/1C9, 1230 Wien, Roman Halbreiner, +43 720 34 65 85

Angelika Gruber (E-Mail: angelika.gruber@fhwn.ac.at, <a href="mailto:-]

-, -, -

Hannes Hofstadler (E-Mail: hannes.hofstadler@fh-steyr.at, -)

-, -,

Untersuchungsanliegen der individuellen Themenstellungen

Die theoretische Analyse der Organisationsformen unterteilen sich in die Analyse der klassischen Organisationsformen (Samuel Dobsicek) und in die Analyse der alternativen Organisationsformen (Clemens Schnettgen). Im praktischen Teil wird unterschieden zwischen der Erstellung einer Prognose über die strategischen Entwicklungen der Betriebsorganisation (mittels einer Delphi-Studie - Clemens Schnettgen) und der Abbildung der Stimmungen (Zu- und Abneigungen) der Mitarbeiter gegenüber verschiedenen Organisationsstrukturen (mittels Gruppendiskussionen - Samuel Dobsicek). Ergänzt wird die Arbeit durch die Durchführung eines leitfadengestützten Experteninterview (Clemens Schnettgen) und die Organisation eines Vortrages über Holacracy für die HAK Amstetten (Samuel Dobsicek).

Zielsetzung

Die Diplomarbeit allgemein hat zum Ziel, die verschiedenen Arten der Betriebsorganisation genauer zu analysieren. Weiterführend wird im empirischen/praktischen Teil eine Prognose über die Organisationsformen aus Sicht des Managements (Vorstände, Geschäftsführer) erstellt, zum anderen wird ein Stimmungsbild der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gegenüber verschiedenen Organisationsformen erhoben.

Geplantes Ergebnis der Prüfungskandidatin/des Prüfungskandidaten

Erstens eine Prognose über die strategischen Entwicklungen der Organisationsform unter Betrachtung von Expertenmeinung und Meinungen des Managements verschiedenster Unternehmen. Zweitens ein Stimmungsbild aus Mitarbeitersicht. In beiden Bereichen werden die Ergebnisse branchenspezifisch differenziert. Beim Stimmungsbild soll sich jede Organisationsform durch mind. eine Person wiederfinden.

about:blank Seite 2 von 3

Detailansicht 20.06.18, 19:33

Meilensteine

08.06.2018 Projektauftrag erteilt

22.06.2018 Grobgliederung abgegeben

08.09.2018 Literaturarbeit erstellt

25.01.2019 Empirischen Teil/praktische Arbeit abgeschlossen

22.03.2019 DA lt. Vorgaben fertiggestellt

05.04.2019 DA beurteilt (Beurteilungsraster)

26.04.2019 Präsentation und Diskussion beurteilt (Beurteilungsraster)

26.04.2019 Präsentation und Diskussion durchgeführt

26.04.2019 Projekt abgenommen

Rechtliche Regelung (mit dem/den Projektpartner/n erfolgt durch)

Die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern "dwarfs and Giants GmbH & Co KG" sowie mit dem Verein "Soziokratie in Anwendung e. V." wurde durch Kooperationsverträge abgeklärt und sichergestellt. Die Zusammenarbeit mit Angelika Gruber und Hannes Hofstadler (Experten im Bereich Betriebsorganisation von verschiedenen Fachhochschulen) wurde per Schriftverkehr (E-Mails) sichergestellt.

Dokumente

<u>rechtliche Erklärung Diplomarbeit unterschrieben.pdf</u> unterschriebene rechtliche Abklärung

<u>Kooperationsvereinbarung</u> <u>dwarfs and Giants</u> <u>unterschrieben.pdf</u>
Kooperationsvertrag zwischen dem Diplomarbeitsteam und "dwarfs and Giants GmbH & Co KG"

Koop.ver. Soziokratie in Anwendung e.V..pdf

Kooperationsvertrag zwischen dem Diplomarbeitsteam und dem Verein "Soziokratie in Anwendung e. V."

Schriftverkehr Angelika Gruber.pdf

Abklärung der Kooperation mit Angelika Gruber (E-Mail Schriftverkehr)

Schriftverkehr Hannes Hofstadler.pdf

Abklärung der Unterstützung der Diplomarbeit durch Hannes Hofstadler (E-Mail Schriftverkehr)

about:blank Seite 3 von 3

9.2 Fragebogen (1. Runde Delphi-Studie)

Betriebsorganisation anders gedacht?!

22.10.18, 15:10

Betriebsorganisation anders gedacht?!

Dieser Fragebogen ist Teil der praktischen Untersuchung der Diplomarbeit "360° Analyse von Organisationsformen" von Samuel Dobsicek und Clemens Schnettgen, Schüler des 5. Jahrganges der Bundeshandelsakademie Amstetten. Mit der Beantwortung der folgenden Fragen unterstützen Sie somit eine Abschlussarbeit zweier Schüler.

Datenschutz-Hinweis: Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erfasst und absolut vertraulich behandelt. Einzeldaten werden nur in statistisch zusammengefasster Form dargestellt. Die Befragung ist anonym! Alle Ergebnisse der Befragung werden ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt. Das bedeutet: Niemand kann aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.

Wir bitten Sie, sich für den Fragebogen zwischen 15 und 30 Minuten Zeit zu nehmen und die Fragen gewissenhaft zu beantworten.

Wir möchten uns schon an dieser Stelle bei Ihnen für Ihre Zeit und Ihr Bemühen bedanken, dass Sie unsere Diplomarbeit und somit unseren erfolgreichen Schulabschlusses unterstützt haben.

* Erforderlich

Hierarchie versus Heterarchie



Um die für Sie zugeschnittenen Fragen zu erhalten, bitten wir Sie, die auf Sie zutreffende Option auszuwählen. Anhand Ihrer Antwort werden Sie zum richtigen Abschnitt des Fragebogens weitergeleitet.

https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printformation for the control of the control o

Betriebsorganisation anders gedacht?!

22.10.18, 15:10

1. Bitte wählen Sie die auf Sie zutreffende Option aus! *

Markieren Sie nur ein Oval.

Führungsperson in einem Unternehmen (Vorstandsmitglied, Geschäftsführerin/Geschäftsführer, etc.)

Weiter mit Frage 2

Expertin/Experte im Bereich der Betriebsorganisation Weiter mit Frage 37

Unternehmensberatung Weiter mit Frage 37



Demographische Daten (Unternehmen)

Um die Daten, die wir durch die Beantwortung dieses Fragebogens gewinnen, auswerten und interpretieren zu können, benötigen wir einige Angaben über Ihr Unternehmen, um Gemeinsamkeiten mit anderen ausgefüllten Fragebogen zu finden.

Datenschutz-Hinweis: Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erfasst und absolut vertraulich behandelt. Einzeldaten werden nur in statistisch zusammengefasster Form dargestellt. Die Befragung ist anonym! Alle Ergebnisse der Befragung werden ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt. Das bedeutet: Niemand kann aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.



https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printformation for the control of the control o

Seite 2 von 18

Betriebsorganisat	on anders gedacht?!	22.10.18, 15:10
2.	Welche Organisationsform hat Ihr Unternehmen? * Markieren Sie nur ein Oval.	
	Funktionale Organisation	
	Divisionale Organisation (Spartenorganisation)	
	Matrixorganisation	
	Tensororganisation	
	Soziokratie	
	Soziokratie 3.0	
	Holacracy	
	Sonstiges:	
3.	Welche betriebliche Leistung erbringt Ihr Unternehmen? *	
	Markieren Sie nur ein Oval.	
	Erzeugung von Produkten	
	Gewinnung von Rohstoffen	
	Dienstleistungen	
4.	Wie groß ist der Tätigkeitsbereich Ihres Unternehmens?*	
	Markieren Sie nur ein Oval.	
	regional	
	national	
	international	
5.	Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?*	
	Markieren Sie nur ein Oval.	
	1 - 10 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	
	11 - 49 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	
	50 - 300 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	
	301 und mehr Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	
6.	Welche Rechtsform besitzt Ihr Unternehmen? *	
	Markieren Sie nur ein Oval.	
	Einzelunternehmen	
	Offene Gesellschaft (OG)	
	Kommanditgesellschaft (KG)	
	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	
	Aktiengesellschaft (AG)	
	Sonstiges:	
https://docs.goog	e.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printform	Seite 3 von 18

22.10.18, 15:10

rs gedacht?!
cher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?* eren Sie nur ein Oval.
Handwerk
Industrie
Handel
Geld, Kreditwesen
Versicherungen
Verkehr
Tourismus
öffentliche Verwaltung
Sonstige Dienstleistungen
IT
Sonstiges:

Entscheidungskompetenz, Entscheidungsfindung

Um die Daten, die wir durch die Beantwortungen dieses Fragebogens gewinnen, auswerten und interpretieren zu können, benötigen wir einige Angaben über Ihr Unternehmen, um Gemeinsamkeiten mit anderen ausgefüllten Fragebogen zu finden.

Datenschutz-Hinweis: Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erfasst und absolut vertraulich behandelt. Einzeldaten werden nur in statistisch zusammengefasster Form dargestellt. Die Befragung ist anonym! Alle Ergebnisse der Befragung werden ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt. Das bedeutet: Niemand kann aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.



https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printformation for the control of the control o

Seite 4 von 18

8.	Wer ist in	Ihrem (Unterne	hmen d	lazu bere	chtigt strategische Entscheidungen zu treffen?
	(z. B. nur	oberste	Führunç	gsebene	, mittleres	Management, etc.)
9.	Wie lange Auswirku werden?	ıngen au	es, bis uf Ihr U	strateg nterneh	ische En men über	scheidungen (d. h. die Entscheidung hat die nächsten drei Jahre hinweg) getroffen
		einem ha ein Jahr;	5 = übe	er einem		Jahr; 3 = zwischen einem halben Jahr und einem
	1	2	3	4	5	
10.	Wie lange umgesetz			die Ma	Bnahmen	aufgrund der strategischen Entscheidung,
	1 = unter Jahr; 4 = 6 <i>Markierer</i>	ein Jahr;	5 = übe	er einem		Jahr; 3 = zwischen einem halben Jahr und einem
	1	2	3	4	5	
						beiterführung dieses Fragebogens gewinnen, auswerten und
inte	rpretieren	zu könne	en, benö	itigen wi	r einige A	ngaben über Ihr Unternehmen, um gebogen zu finden.

https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4I/printform

Seite 5 von 18

Betriebsorganisation anders gedacht?!

22.10.18, 15:10



11.		bungen bezüglich der Zufriedenheit/Motivation der Mitarbeiter in Ihrem durchgeführt? * e nur ein Oval.
	Ja	Weiter mit Frage 12
	Nein	Weiter mit Frage 16
л:		and the stine of the standing

Mitarbeitermotivation & Mitarbeiterführung

12.	Werden diese Erhebungen laufend vorgenommen? * Markieren Sie nur ein Oval.
	Ja
	Nein
13.	Denken Sie, basierend auf den Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit, dass Ihre Mitarbeiter ausreichend motiviert sind? * Markieren Sie nur ein Oval. Ja Nein

https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printform

Seite 6 von 18

Betriebsorganisa	ion anders gedacht?!	22.10.18, 15:10
14.	Wie sehr können sich Ihrer Meinung nach die Mitarbeiter Ihres Unternehmens mit dem Betrieb identifizieren? * Markieren Sie nur ein Oval. Sehr gut Eher ja Eher nein Gar nicht	
15.	Worauf führen Sie dies zurück? (Ursachen für die hohe/niedrige Motivation der Mitarbeiter) *	
Ur	nternehmensexterne Einflussfaktoren	
inte	die Daten, die wir durch die Beantwortungen dieses Fragebogens gewinnen, auswerten und rpretieren zu können, benötigen wir einige Angaben über Ihr Unternehmen, um neinsamkeiten mit anderen ausgefüllten Fragebogen zu finden.	
Dat stat Bef	enschutz-Hinweis: Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen enschutzbestimmungen erfasst und absolut vertraulich behandelt. Einzeldaten werden nur in istisch zusammengefasster Form dargestellt. Die Befragung ist anonym! Alle Ergebnisse der ragung werden ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt. Das bedeutet: Niemand kann den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.	
https://docs.goog	gle.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printform	Seite 7 von 18

SUDALLANT SCHER

Betriebsorganisation anders gedacht?! 22.10.18, 15:10

16. Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, Veränderungen auf dem Markt (Konsumverhalten, veränderte Rechtslage, technologischer Fortschritt, politische Veränderung, Änderungen bei Preis/Nachfrage, etc.) schnell zu erkennen?*

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	
unbedeutend							sehr wichtig

17. Würden Sie Ihre Branche als eine eher unberechenbare und sehr schnell wandelbare Branche ansehen? *

Markieren Sie nur ein Oval.

) Ja	Weiter mit Frage 18
Nein	Weiter mit Frage 2

Unternehmensexterne Einflussfaktoren

https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4I/printform

Seite 8 von 18

Betriebsorganisat	ion anders gedacht?!	22.10.18, 15:10
18.	Welche Faktoren machen Ihre Branche zu einer eher unberechenbaren und sehr schnell wandelbaren? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.	
	Konsumenten (Änderung des Konsumverhaltens)	
	technische Neuerungen	
	gesetzliche Änderungen	
	Markt (stetig neue Konkurrenzunternehmen, etc.)	
	Änderungen bei Preis/Nachfrage	
	Sonstiges:	
19.	Woher bekommen Sie die Informationen über die Veränderung der unternehmensexternen Einflussfaktoren? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.	
	TOP Management	
	Abteilungsleiter	
	Mitarbeiter	
	Lieferanten	
	externe Berater	
	Medien	
	Sonstiges:	
Um inte Ger Date Date stati Befi	rategische Ziele die Daten, die wir durch die Beantwortungen dieses Fragebogens gewinnen, auswerten und rpretieren zu können, benötigen wir einige Angaben über Ihr Unternehmen, um neinsamkeiten mit anderen ausgefüllten Fragebogen zu finden. enschutz-Hinweis: Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen enschutzbestimmungen erfasst und absolut vertraulich behandelt. Einzeldaten werden nur in istisch zusammengefasster Form dargestellt. Die Befragung ist anonym! Alle Ergebnisse der ragung werden ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt. Das bedeutet: Niemand kann den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.	
https://docs.goog	le.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4I/printform	Seite 9 von 18

Betriebsorganisation anders gedacht?!

22.10.18, 15:10



20.	Welche strategischen Ziele hat sich Ihr Unternehmen für die nächsten drei Jahre (und darüber hinaus) gesetzt? *
21.	Denken Sie, dass diese Ziele/Erwartungen mit der jetzigen Art der Betriebsorganisation erreicht werden können? *
	Markieren Sie nur ein Oval.

https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printform

Seite 10 von 18

20	Welche Enkloven kännten librer Meinung noch verstiven Einfluge auf die 7-1-1-1-1-1	
22.	Welche Faktoren könnten Ihrer Meinung nach negativen Einfluss auf die Zielerreichung nehmen? *	
۸.		
	atus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) diesem Teil der Befragung bitten wir Sie, Ihre aktuelle strukturelle Organisation Ihres	
	ternehmens zu bewerten und für Sie selbst zu reflektieren.	
23.	Wie sehr sind Sie mit der aktuellen Struktur Ihres Unternehmens/Organisation zufrieden? *	
	Markieren Sie nur ein Oval.	
	Sehr zufrieden Weiter mit Frage 26	
	Zufrieden Weiter mit Frage 24	
	Wenig zufrieden Weiter mit Frage 25	
	Gar nicht zufrieden Weiter mit Frage 25	
	ratus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? *	
	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in	
	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in	
	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in	
	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in	
	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in	
24.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? *	
24.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? *	
24.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? *	
We.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? * witer mit Frage 26 atus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) Warum sind Sie mit der derzeitigen Situation der Betriebsorganisation in Ihrem	
We.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? * biter mit Frage 26 catus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen)	
We.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? * witer mit Frage 26 atus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) Warum sind Sie mit der derzeitigen Situation der Betriebsorganisation in Ihrem	
We.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? * witer mit Frage 26 atus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) Warum sind Sie mit der derzeitigen Situation der Betriebsorganisation in Ihrem	
We.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? * witer mit Frage 26 atus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) Warum sind Sie mit der derzeitigen Situation der Betriebsorganisation in Ihrem	
We.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? * witer mit Frage 26 atus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) Warum sind Sie mit der derzeitigen Situation der Betriebsorganisation in Ihrem	
We.	Welche Veränderungen könnten zur vollen Zufriedenheit Ihrer strukturellen Situation in Ihrem Unternehmen führen? * witer mit Frage 26 atus quo - Organisationsstruktur (Unternehmen) Warum sind Sie mit der derzeitigen Situation der Betriebsorganisation in Ihrem	

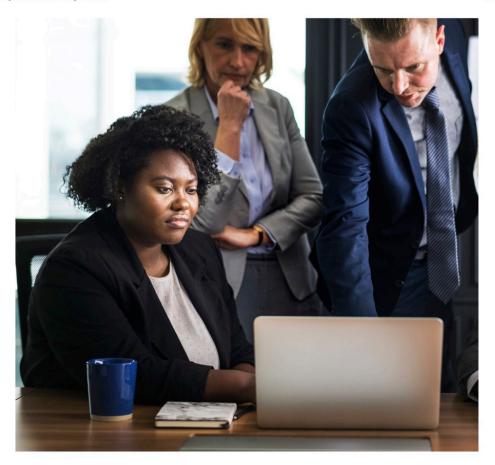
Betriebsorgani	sation anders gedacht?!	22.10.18, 15:10
P	rognose - Organisationsstruktur (Unternehmen)	
21	6. Wovon ist die Wahl der optimalen Organisationsstruktur aus Ihrer Sicht abhängig? * Markieren Sie nur ein Oval. Anzahl der Mitarbeiter Fachwissen der Mitarbeiter Von beiden Faktoren abhängig Weder noch	
2	7. Denken Sie, dass sich die Organisationsform Ihres Unternehmens in den nächsten 10 Jahren verändern wird? * Markieren Sie nur ein Oval. Ja Weiter mit Frage 28 Nein Weiter mit Frage 29	
	Prognose - Organisationsstruktur (Unternehmen) 3. Warum denken Sie, dass Ihr Betrieb in den nächsten 10 Jahren eine andere Organisationsform besitzen wird? *	
P	Prognose - Organisationsstruktur (Unternehmen)	
F	rognose - Organisationsstruktur (Unternehmen)	
https://docs.go	ogle.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printform	Seite 12 von 18

30						
00.	Denken Sie, dass sich im A der Betriebsorganisation er			terreich bei der Art		
	Markieren Sie nur ein Oval.					
	Ja Nein Ausfüllen dieses Formulars beenden					
Di	roanoco Oracnico	tionoctruktu	r (Unternehme	nn)		
FI	rognose - Organisa	แบบเรรแนหเน	ir (Onternenini	#II <i>)</i>		
31.	In welchen Branchen wird es Ihrer Meinung nach in den nächsten 3 bis 5 Jahren zu strukturellen Veränderungen kommen? * (1 = keine Veränderungen, 5 = starke Veränderungen)					
	Markieren Sie nur ein Oval p	ro Zeile.				
		1 (keine Veränderung)	2 3 4	5 (starke Veränderung)		
	Handwerk					
	Industrie					
	Handel				-	
	Geld, Kreditwesen					
	Versicherungen					
	Verkehr					
	Tourismus				-	
	öffentliche Verwaltung					
	Sonstige					
	Dienstleistungen				_	
		()		()		
	IT				-	
32.		Irsachen für die Ver	ränderung der Organis	sationsstruktur? *	_	
32.	Was denken Sie, sind die U	Irsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *		
32.		rsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *		
32.		rsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *		
32.		Irsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *		
32.		Irsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *	_	
32.		rsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *		
32.		Irsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *		
32.		Irsachen für die Ver	änderung der Organis	sationsstruktur? *		
	Was denken Sie, sind die U					
		ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			
	Was denken Sie, sind die U	ch die Organisation	sstrukturen wandeln?			

34.	Welche Anforderungen werden in der Zukunft Ihrer Meinung nach an die Organisation/Organisationsstruktur gestellt werden? *	22.10.18, 15
35.	Wie werden Unternehmen in Zukunft in Ihrer Branche organisiert sein? Beurteilen Sie dies anhand der folgenden Merkmale: * Markieren Sie nur ein Oval.	
	1 2 3 4 5 6	
	klare Hierarchie Selbstorganisation ohne Führungskraft	
	Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus. Funktionale Organisation Divisionale Organisation (Spartenorganisation) Matrixorganisation Tensororganisation Soziokratie Soziokratie Soziokratie 3.0 Holacracy Sonstiges:	
Au	sfüllen dieses Formulars beenden	
	ognose - Organisationsstruktur xperten/Unternehmensberatung)	

Betriebsorganisation anders gedacht?!

22.10.18, 15:10



Markieren Sie nur ein Oval.

- Anzahl der Mitarbeiter
- Fachwissen der Mitarbeiter
- Von beiden Faktoren abhängig
- Weder noch

https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qBd7Ta0hK09qzZUY6SrVZvhn4l/printform

Seite 15 von 18

Betriebsorganisation anders gedacht?!					22.10.18, 15:10
38. Mit welchen der folgenden O Wählen Sie alle zutreffenden A		en sind Sie s	ehr gut v	vertraut? *	
wanien Sie alle zutrenenden A	intworten aus.				
Funktionale Organisation					
Divisionale Organisation	(Spartenorganisatio	n)			
Matrixorganisation					
Tensororganisation					
Soziokratie					
Soziokratie 3.0					
Holacracy					
Sonstiges:			_		
39. Denken Sie, dass sich im All der Betriebsorganisation etw Markieren Sie nur ein Oval.	vas verändern wird		jig) in Ös	sterreich bei der Art	
Ja Weiter mit Frag	e 40				
Nein Ausfüllen die	ses Formulars beer	nden			
Prognose - Organisat (Experten/Unternehm					
40. In welchen Branche wird es I strukturellen Veränderungen (1 = keine Veränderungen, 5 = Markieren Sie nur ein Oval pro	kommen? * starke Veränderun		hsten 3 l	ois 5 Jahren zu	
	1 (keine Veränderung)	2 3	4	5 (starke Veränderung)	
Handwerk)		_
Industrie					-
Handel					
Geld, Kreditwesen					
Versicherungen					_
Verkehr					_
Tourismus					
öffentliche Verwaltung					_
Sonstige					
DienstleistungenIT					-
					-
https://docs.google.com/forms/d/1nbFiVZ-8WB9A4uCR-qE	3d7Ta0hK09qzZUY6SrVZ\	/hn4I/printform			Seite 16 von 18

41.	Was denken Sie, ist die Ursache für die Veränderung der Organisationsstruktur?*
42.	In welcher Form werden sich die Organisationsstrukturen wandeln? Wie werden die Unternehmen nach den Veränderungen aufgebaut sein? *
43.	Welche Anforderungen werden in der Zukunft Ihrer Meinung nach an die Organisation/Organisationsstruktur gestellt werden? *
44.	Welche der folgenden Organisationsformen werden in der Zukunft erfolgreich bestehen und zum Einsatz kommen? * Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.
	Funktionale Organisation Divisionale Organisation (Spartenorganisation) Matrixorganisation Tensororganisation Soziokratie Soziokratie 3.0
	Holacracy Sonstiges:

9.3 Datenschutzerklärung Fragebogen (Delphi-Studie)





Erklärung zur Datensicherheit und zum Anonymitätsschutz

Sehr geehrte Damen und Herren!

Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung beteiligen Sie sich aktiv an der weiteren Entwicklung unser Diplomarbeit und tragen so zum Erfolg unseres Schulabschlusses bei.

Die Aussagekraft und die Bedeutung für Sie und das gesamte Unternehmen dieser Befragung entstehen nur durch Ihre Offenheit und Ihre Teilnahme. Uns ist bewusst, dass dies nur dann möglich ist, wenn Sie sich der Sicherheit Ihrer Daten und damit der Anonymität Ihrer Antworten gewiss sein können.

Mit der Unterzeichnung dieses Dokuments versichern wir Ihnen noch einmal ausdrücklich, dass der umfassende Schutz Ihrer Daten gewährleistet ist.

Für die verschiedenen Auswertungseinheiten wird nur dann ein Bericht erstellt, wenn mindestens 5 Personen eine Bewertung abgegeben haben.

[Falls zutreffend: Die demografischen Angaben und Kontaktdaten (bspw. bei Gewinnspiel) werden ausschließlich in getrennten Ergebnisdateien gespeichert und können Ihren Antworten nicht zugeordnet werden.]

Ein Rückschluss auf die Antworten einer einzelnen Person ist nicht möglich. Ihre Anonymität ist auf jeden Fall gewahrt. Die Unterzeichner werden auf die Einhaltung dieser Vereinbarung achten.

Amstetten, 22. August 2018

Clemens Schnettgen

Rengte Himbaüer Betrevong Samuel Dobsicek

9.4 Zwischenbericht Delphi-Studie – Auswertung Fragebogen

ZWISCHENBERICHT – DELPHI-STUDIE

Erste Runde (Online-Fragebogen)

Zielgruppen der Befragung

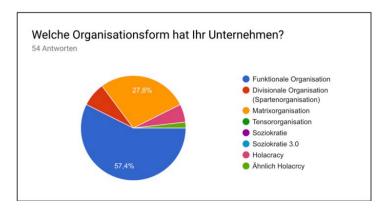
Im ersten Teil der Delphi-Studie wurde ein Online-Fragebogen zur quantitativen Erhebung von Daten herangezogen. Die Befragung wurde an drei verschiedene Gruppen ausgesandt: Führungspersonen von Unternehmen, Unternehmensberatungen und Expertinnen und Experten im Bereich der Betriebsorganisation aus dem Forschungsbereich (Universitäten, Fachhochschulen, etc.).

Die Verteilung der Antworten gliedert sich auf die folgenden Gruppen wie folgt:

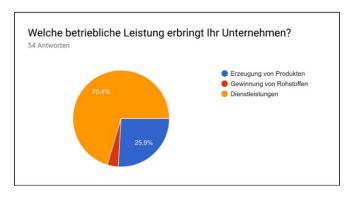


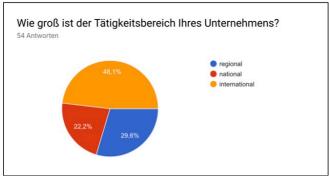
Österreich – Land der Berge, Land der Pyramiden?

Aufgrund der ersten Befragungsrunde (Online-Fragebogen) im Zuge der Delphi-Studie lässt sich feststellen, dass in österreichischen Unternehmen nach wie vor der Fokus auf einer klaren hierarchischen Macht- und Kompetenzverteilung liegt. Über 75 % der befragten Unternehmen haben Ihre Aufbauorganisation klassisch strukturiert in Form einer Funktionalen, Divisionale Organisation oder in Form einer Matrixorganisation.

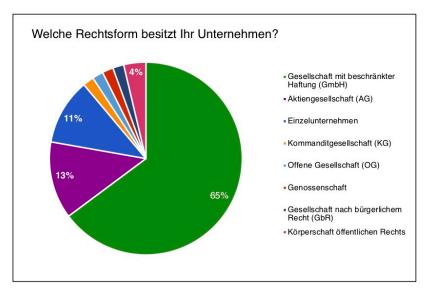


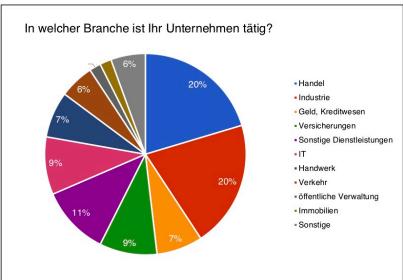
Um die ausgewerteten Daten objektiver und repräsentativer zu gestalten, wird anhand der folgenden Grafiken gezeigt, dass die Verteilung bezüglich Anzahl der Mitarbeiter, betriebliche Leistung, Tätigkeitsbereich sowie bezüglich der Rechtsform und der Branche der befragten Unternehmen sehr gut gelungen ist. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse nicht anhand einschlägiger demografischer Merkmale begründet werden können, sondern ein ungefähres Abbild der österreichischen Unternehmerlandschaft bieten.









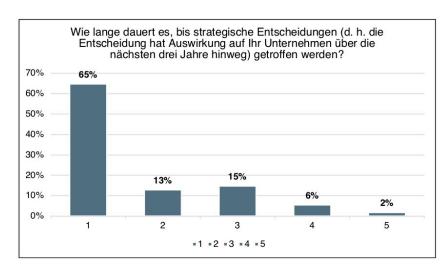


Der Fragebogen, der an die Unternehmensseite gerichtet war, gliedert sich in mehrerer Untersuchungsbereiche, die im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur eines Unternehmens stehen. Die Untersuchungsbereich wurden folgendermaßen eingeteilt:

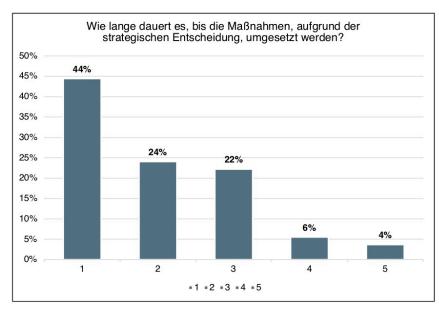
- Entscheidungskompetenz, Entscheidungsfindung
- Mitarbeitermotivation & Mitarbeiterführung
- Unternehmensexterne Einflussfaktoren
- Strategische Ziele

Zu diesen Untersuchungsbereich können im Folgenden die wichtigsten Erkenntnisse und Auswertungen entnommen werden.

A) Entscheidungskompetenz, Entscheidungsfindung

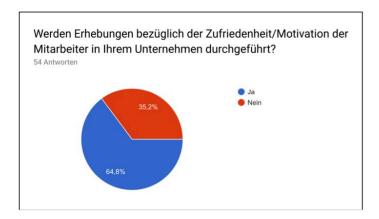


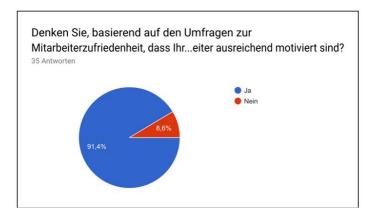
1 = unter einem halben Jahr; 2 = ein halbes Jahr; 3 = zwischen einem halben Jahr und einem Jahr; 4 = ein Jahr; 5 = über einem Jahr



1 = unter einem halben Jahr; 2 = ein halbes Jahr; 3 = zwischen einem halben Jahr und einem Jahr; 4 = ein Jahr; 5 = über einem Jahr

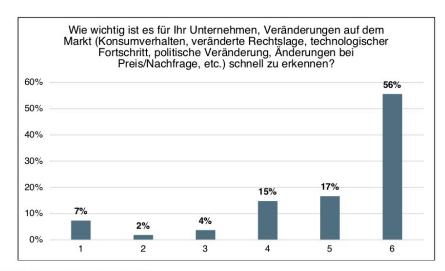
B) Mitarbeitermotivation & Mitarbeiterführung



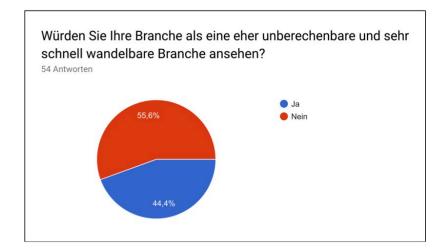




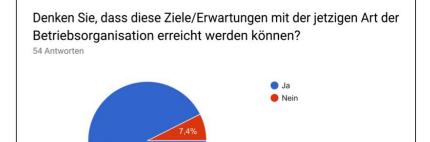
C) Unternehmensexterne Einflussfaktoren



1 = unbedeutend; 6 = sehr wichtig



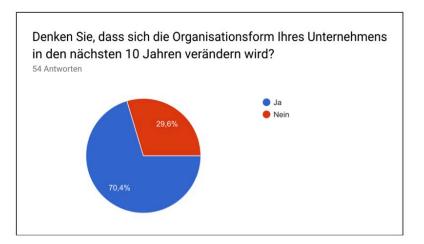
D) Strategische Ziele



Nach diesen verschiedenen Angaben und Einschätzungen, welche die Führungspersonen zu treffen hatten wurden sie noch aufgefordert eine Einschätzung über die aktuelle Situation der Organisationsstruktur ihres Unternehmens abzugeben.

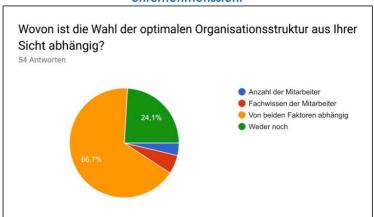
Status quo – Organisationsstruktur





Der Abschluss des Online-Fragebogens war für alle Zielgruppen der Befragung gleich, da es in diesem Bereich um die Einschätzung der Veränderung in der Organisationsstruktur im Allgemeinen in Österreich geht.

Unternehmenssicht



Expertensicht + Unternehmensberatungen

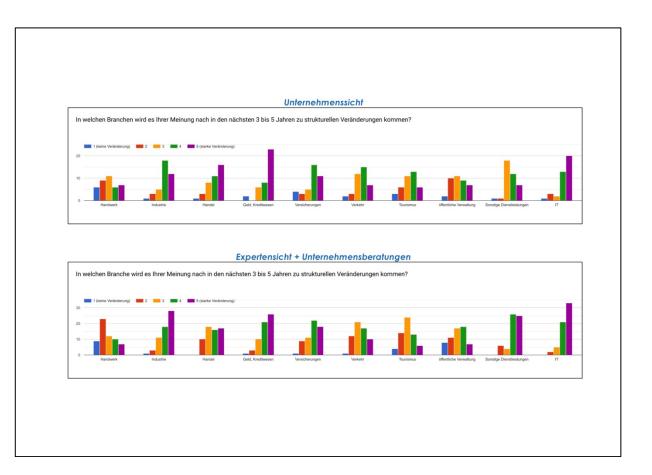


Unternehmenssicht



Expertensicht + Unternehmensberatungen





9.5 Leitfaden – Gruppendiskussion (2. Runde Delphi-Studie)



Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



LEITFADEN – GRUPPENDISKUSSION

2. Runde Delphi-Studie

Teilnehmer

Ablauf

Im Vorfeld findet der Vortrag von Dr. Gerald Mitterer statt (11:45 bis 12:55 Uhr)

Datum: 23.11.2018

Beginn: 13:00 Uhr - Raum: 5CK

Kaffee bzw. Erfrischungsgetränke + Snacks

Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Beginn an über den zeitlichen Ablauf und die voraussichtliche Planung der Zeit aufklären – damit jeder seine private Zeitplanung abschließen kann und sich auf die Diskussion einlassen kann

Einstieg - 13:00 bis 13:30 Uhr

Kopfstandtechnik

- "Wie sieht eine schlechte organisationale Verbindung zwischen Führungsebene und Mitarbeiterebene aus?"
- "Wie muss das Unternehmen aufgebaut sein, um externe Einflussfaktoren zu übersehen?"

Hauptteil - 13:30 bis 14:30 Uhr

Walt-Disney-Methode

ca. 30 Minuten

"Wie ist ein perfektes Unternehmen organisational aufgebaut?" "Wie sieht die perfekte Aufbauorganisation eines Unternehmens aus?"

- Träumer
- Realist
- Kritiker

Nachbesprechung der Auswertung des Fragebogens ca. 30 Minuten

Erfolgspotential Mitarbeiter

(Stichwort: Soziokratie, Holacracy, Demokratische Organisationsformen, etc.)

360° Analyse von Organisationsformen



Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



- "Können Sie sich vorstellen, dass in gewissen Branchen bzw. Berufsgruppen ein Zusammenhang zwischen der Organisationsform und der Mitarbeiterzufriedenheit besteht?"
- "Wie wichtig ist es, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können bzw. am Unternehmensziel interessiert sind?"
 - o auch Mitarbeiter der untersten Hierarchieebenen (Produktion, etc.)
 - → "Könnte zur Erreichung dieser Einstellung bei den Mitarbeitern helfen, dass die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess eingebunden werden

unternehmensexterne Einflussfaktoren

(Stichwort: Lemende Organisation, Fraktale Organisation, Schwarmorganisation, etc.)

- "Glauben Sie, dass in alternativen Organisationsstrukturen eine Anpassung an unternehmensexterne Veränderungen leichter und schneller von statten geht, als in klassischen Strukturen?"
 - → Denken Sie besteht hier ein Unterschied in der Branche?

Abschluss - 14:30 bis 15:00 Uhr

Gretchenfrage ca.30 Minuten

 "Denken Sie, dass es in den kommenden 5 bis 10 Jahren zu einer Veränderung der Betriebsorganisation im Allgemeinen kommt?"

kurzes Feedback einholen

Unterstützungsmaterialien

Diskussion

- Bilder/Kärtchen mit Abbildungen der einzelnen Organisationsformen
- Präsentationskoffer (Stifte, Metaplankärtchen, etc.)
- Flipchart
- Laptop + iPad
- Aufnahmegerät
- ev. Fotoapparat

eilnehmer

- Zwischenbericht/Auswertung des Fragebogens für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Fragebogen (Ausdruck zum mitschauen)

Pausen

- Snacks
- Kaffeemaschine

360° Analyse von Organisationsformen

9.6 Einwilligungserklärung Gruppendiskussion (Delphi-Studie) – Vorlage





Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt: Diplomarbeit - 360° Analyse von Organisationsformen

Durchfuhrende Institution: BHAK/BHAS Amstetten
Projektleitung: Clemens Schnettgen
Interviewerin/Interviewer: Clemens Schnettgen

Interviewdatum: 23.11.2018

Die Gruppendiskussion wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit für themenverwandte Forschungsprojekte ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.

Die Teilnahme an der Gruppendiskussion ist freiwillig.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an der Gruppendiskussion am 23.11.2018 in der Bundeshandelsakademie Amstetten (Mozartstraße 3, 3300 Amstetten) teilzunehmen.

□Ja	□ Nein	
Vorna	rme; Nachname in Druckschrift	
Ort D	atum / Unterschrift	



hak has amstetten
Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten
Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten
Tel. +43 (07472) 626 28
Fax +43 (07472) 659 28 hak.amstetten@noeschule.at
www.hakamstetten.ac.at

Teilnehmerunterlagen

Gruppendiskussion (2. Runde Delphi-Studie)

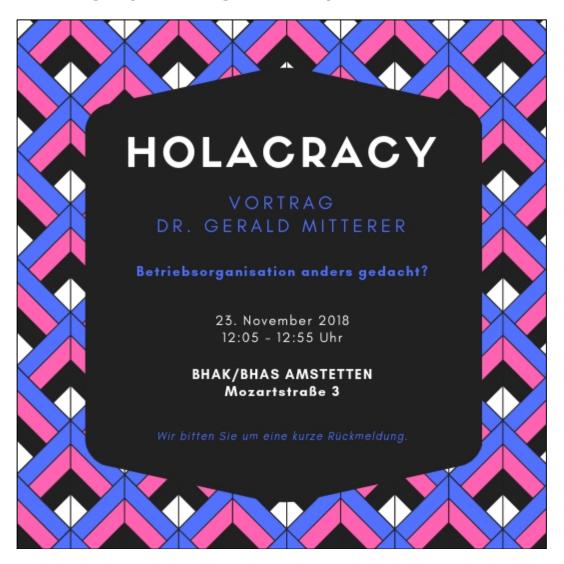
360° Analyse von Organisationsformen

Samuel Dobsicek & Clemens Schnettgen

Datum: 23. November 2018

Ort: BHAK/BHAS Amstetten (Mozartstraße 3, 3300 Amstetten)

9.8 Einladung/Flyer Vortrag "Holacracy" von Dr. Gerald Mitterer



9.9 Artikel für die Homepage der BHAK/BHAS Amstetten (Vortrag Holacracy)





Artikel – HAK-Homepage

Geht's auch ohne Hierarchie?! - Vortrag über Holacracy

Nach der Aufklärung durch den Vortragenden, dass es sich bei ihm nicht um Professor mag. Matthias Mitterer handle, sondern um seinen zum verwechselnd ähnlich aussehenden Bruder Dr. Gerald Mitterer, startete am Freitag in der 6. Stunde der Vortrag über Holacracy.

Die Frage, ob es eine Alternative zur klassischen Unternehmenshierarchie gibt, wurde den Schülerinnen und Schülern der HAK Amstetten am Freitag, den 23. November, von Dr. Gerald Mitterer beantwortet. Zu Beginn des Vortrages wurde thematisiert, ob es unter den Bedingungen der modernisierten und digitalisierten Welt noch effizient genug ist, die Führung eines Unternehmens in den Händen einiger weniger Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer zu belassen.

Gerald Mitterer ist Mitbegründer des Unternehmens dwarfs & Giants GmbH & Co. KG, die sich im Bereich der Unternehmensberatung auf Holacracy spezialisiert haben. In einem einstündigen Vortrag erläuterte er der Schülerschaft was es heißt Holacracy in einem Unternehmen einzuführen und wie das Unternehmen nach der Einführung aufgebaut ist.

Bildhaft wurde erklärt, dass sich im Laufe der Zeit so ziemlich alle wissenschaftlichen und technologischen Errungenschaften weiterentwickelt haben, jedoch die Art des Organisierens immer noch die gleiche ist (hierarchische Abstufungen in der Unternehmensführung – siehe Unternehmensorganigramme).

Mitarbeiterpartizipation und das Übernehmen von Verantwortung durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen steht bei Holacracy (Holokratie) im Vordergrund. Der Ansatz in diesem modernen und neuartigen Managementsystem ist es, als Unternehmensgesamtheit agiler zu werden. Das bedeutet, auf die komplexer gewordenen Anforderungen des 21. Jahrhunderts schneller reagieren zu können. Anpassung an Konsumenten und an veränderte Marktbedingungen sind von höchster Wichtigkeit, um in der heutigen Unternehmerwelt erfolgreich zu bestehen.

Das symbolische, jedoch sehr einprägsame Beispiel, dass bei Audi mehr als 80 000 Mitarbeiter beschäftigt sind, jedoch lediglich ca. 40 Personen mit der strategischen Gestaltung und Führung des Unternehmens beauftragt sind, ist uns allen in Erinnerungen geblieben.

Abschließend möchte ich mich erneut bei Dr. Mitterer bedanken und darüber hinaus, bei jenen Schülerinnen und Schüler, die mich beim Aufbau und der Durchführung der Veranstaltung unterstützt haben.

Autor: Samuel Dobsicek (5 CK)

9.10 Presseaussendung der BHAK/BHAS Amstetten (Vortrag Holacracy)

hak has amstetten Bundeshandelsakdemie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten@noeschule.at www.hakamstetten.ac.at



Presseaussendung der HAK/HAS Amstetten

Geht's auch ohne Hierarchie?! – Vortrag über Holacracy / HAK Amstetten

Die Frage, ob es eine Alternative zur klassischen Unternehmenshierarchie wurde den Schülerinnen und Schülern der HAK Amstetten am Freitag, den 23. November, von Dr. Gerald Mitterer beantwortet. Zu Beginn des Vortrages wurde in Frage gestellt, ob es unter den Bedingungen der modernisierten und digitalisierten Welt noch effizient genug ist die Führung eines Unternehmens in den Händen einiger weniger Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer zu lassen.

Er ist Mitbegründer des Unternehmens dwarfs & Giants GmbH & Co. KG, die sich im Bereich der Unternehmensberatung auf Holacracy spezialisiert haben. In einem einstündigen Vortrag erläuterte er der Schülerschaft was es heißt Holacracy in einem Unternehmen einzuführen und wie das Unternehmen nach der Einführung aufgebaut ist.

Mitarbeiterpartizipation und das Übernehmen von Verantwortung durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen steht bei Holacracy (Holokratie) im Vordergrund. Der Ansatz in diesem modernen und neuartigen Managementsystem ist es als Unternehmensgesamtheit agiler zu werden. Das bedeutet auf die komplexer gewordenen Anforderungen des 21. Jahrhunderts schneller reagieren zu können. Anpassung an Konsumenten und veränderte Marktbedingungen ist die oberster Prämisse um in der heutigen Unternehmerwelt erfolgreich zu bestehen.

Rückfragen:

- Samuel Dobsicek, s.dobsicek55@gmail.com, Tel. 0650 220 30 99
- Clemens Schnettgen, clemens.schnettgen@gmail.com, Tel. 0650 828 39 34

Presseaussendung vom 23.11.2018, 15 Uhr

9.11 Fragebogen - Erfolgskontrolle Vortrag

Erfolgskontrolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" 05.01.19, 20:20 **Erfolgskontrolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer** "Holacracy" Der Vortrag über das alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit von Samuel Dobsicek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation des Vortrages gehört auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung bitten. * Required 1. Bitte wählen Sie die zutreffende Option aus ... * Mark only one oval. Professorin/Professor Schülerin/Schüler 2. Haben Sie am Vortrag teilgenommen? * Mark only one oval. Ja Nein Stop filling out this form. Erfolgskontrolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" Der Vortrag über das alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit von Samuel Dobsicek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation des Vortrages gehört auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung bitten. 3. Würden Sie den Vortrag als Bereicherung bzw. Horizonterweiterung bezeichnen? * Mark only one oval. Ja Nein 4. Bewerten Sie den Inhalt des Vortrages mittels drei von Ihnen ausgewählten Eigenschaftsworten! * https://docs.google.com/forms/d/1f6pUN1gsaXbu6UPP2E-CcDNngQpoAvL2UUEIIpc2gAY/printform Seite 1 von 3

waren Sie mit der zeitlichen Anordnung des Vortrages? * oval. ufrieden ein er zufrieden ht zufrieden waren Sie mit den vorab kommunizierten Informationen zum Vortrag? * oval. ufrieden Skip to question 8. ein Skip to question 8. ein zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit bek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation und auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung mationen hätten Sie sich vorab gewünscht? *	
en er zufrieden waren Sie mit den vorab kommunizierten Informationen zum Vortrag? * oval. ufrieden Skip to question 8. en Skip to question 8. er zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit ek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
waren Sie mit den vorab kommunizierten Informationen zum Vortrag? * oval. ufrieden Skip to question 8. en Skip to question 8. en Skip to question 8. er zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit bek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
waren Sie mit den vorab kommunizierten Informationen zum Vortrag? * oval. ufrieden Skip to question 8. en Skip to question 8. en Skip to question 8. er zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit bek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
waren Sie mit den vorab kommunizierten Informationen zum Vortrag? * oval. ufrieden Skip to question 8. en Skip to question 8. er zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit bek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
waren Sie mit den vorab kommunizierten Informationen zum Vortrag? * oval. ufrieden Skip to question 8. en Skip to question 8. er zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit ek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
oval. Infrieden Skip to question 8. In Skip to question 8. In rufrieden In rufried	
ifrieden Skip to question 8. en Skip to question 8. er zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit ek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
en Skip to question 8. er zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit bek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
r zufrieden ht zufrieden rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit bek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation art auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit bek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ort auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy" as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit ek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation art auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit sek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ort auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit sek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ort auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
rolle - Vortrag Dr. Gerald Mitterer "Holacracy"	
as alternative Managementsystem "Holacracy" wurde im Zuge der Diplomarbeit ek und Clemens Schnettgen organisiert und durchgeführt. Zur Organisation ert auch die Erfolgskontrolle, in diesem Schritt möchten wir Sie um Ihre Meinung	
Sie einen Anreiz geschafft, diesen Vortrag auf freiwilliger Basis am ubesuchen? *	

9.12 Einladung Fokusgruppe (Teilnehmerinformation)

hak has amstetten Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



360° Analyse von Organisationsformen

Focus Group: Erarbeitung eines Stimmungsabbildes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Unternehmen gegenüber verschiedenen Organisationsstrukturen



Untersuchungsanliegen der Diplomarbeit allgemein:

Die theoretische Analyse der Organisationsformen unterteilt sich in die Analyse der klassischen Organisationsformen (Samuel Dobsicek) und in die Analyse der alternativen Organisationsformen (Clemens Schnettgen). Im praktischen Teil wird unterschieden zwischen der Erstellung einer Prognose über die strategischen Entwicklungen der Betriebsorganisation (mittels einer Delphi-Studie – Clemens Schnettgen) und der Abbildung der Stimmungen (Zuund Abneigungen) der Mitarbeiter gegenüber verschiedenen Organisationsstrukturen (mittels Gruppendiskussionen – Samuel Dobsicek). Ergänzt wird die Arbeit durch die Durchführung eines leitfadengestützten Experteninterview (Clemens Schnettgen) und die Organisation eines Vortrages über Holacracy für die HAK Amstetten (Samuel Dobsicek).



Tel. +43 (07472) 626 28 Fax +43 (07472) 659 28 hak.amstetten@noeschule.at www.hakamstetten.ac.at



Untersuchungsanliegen der Focus Group:

Im Zuge der Gruppendiskussion sollen die Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen (Spartenorganisation, Matrixorganisation, Holacracy, Soziokratie, etc.) aus Mitarbeitersicht und somit anhand von Erfahrungsberichten herausgearbeitet werden. Ziel der Teilnehmerselektion ist es, jede Organisationsform durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter eines Unternehmens vertreten zu haben, um so einen durchgehenden Diskussionsfluss zu haben und einen Erfahrungs- und Meinungsaustausch zwischen den verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erzeugen.

Der Aufbau der Diskussionsrunde beinhaltet zum einen einige verschiedene Methoden zur Ideengenerierung und zum Herausfinden und Strukturieren von Meinungen und Erfahrungen, sowie zum anderen eine eher offene Diskussionsrunde, in der in offener und ungezwungener Atmosphäre gemeinsam diskutiert wird.

Aufgrund staatlicher Bestimmungen bezüglich des Erstellens einer Diplomarbeit müssen wir die Diskussionsrunde mit technischen Hilfsmitteln (Aufnahmegeräten) aufzeichnen und ebenfalls eine Unterschrift von Ihnen einfordern, mit der Sie der Aufnahme der Diskussion zustimmen. (Hierzu erhalten Sie ein von uns vorgefertigtes Formular, in dem wir Ihnen die Sicherung und Geheimhaltung Ihrer Daten garantieren)

Hardfacts zur Focus Group:

Wann? 11. Jänner 2019, um 15:00 Uhr

Wo? BHAK/BHAS Amstetten (3300 Amstetten, Mozartstraße 3)

Erfrischungsgetränke sowie Kaffee und Brötchen werden für Sie vorbereitet

Sollten Sie Interesse an der Teilnahme an der focus group haben und somit unsere Diplomarbeit unterstützen möchten, bitten schreiben Sie eine kurze Mail an ...

samuel.dobsicek@hakamstetten.ac.at

oder kontaktieren Sie uns telefonisch unter ...

+43 650 220 30 99

9.13 Leitfaden Fokusgruppe

hak | has amstetten

Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at www.hakamstetten.ac.at



LEITFADEN - FOCUS GROUP

Teilnehmer

Ablauf

Datum: 11.01.2019

Beginn: 15:00 Uhr - Raum: 5CK

Kaffee bzw. Erfrischungsgetränke + Snacks

Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Beginn an über den zeitlichen Ablauf und die voraussichtliche Planung der Zeit aufklären – damit jeder seine private Zeitplanung abschließen kann und sich auf die Diskussion einlassen kann

Einstieg – 15:10 bis 15:20 Uhr

Theoretische Einführung: Organisationsformen (durch das Diplomarbeitsteam) ca. 10 Minuten

Betonung der Ansätze der alternativen Organisationsstrukturen → Zuständigkeit: Clemens Schnettgen

Hauptteil – 15:20 bis 16:30 Uhr

Theoretische Einführung: Organisationsformen (durch das Diplomarbeitsteam) ca. 40 Minuten



360° Analyse von Organisationsformen

Samuel Dobsicek



Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



Meinungsblitzlicht (quantitative Abfrage) ca. 5 Minuten

Die Fragen sollten über einen Beamer auf die Wand projiziert werden – um so Verständigungsprobleme bzw. die Komplexität der Fragen zu minimieren

Stimmen Sie ab, ob Sie den folgenden Aussagen zustimmen (Daumen nach oben) bzw. der Aussage nicht zustimmen (Daumen nach unten) ...

- "Ich bin mit der Entscheidungskompetenz, die ich in meinem Unternehmen besitze, zufrieden!"
- "Ich bin interessiert daran, dass das Unternehmen, in dem ich arbeite, seine Unternehmensziele erreicht!"
- "Ich finde manche strategischen Entscheidungen des TOP-Managements falsch!"
- "Der Führungsebene fehlt es an Bezug zu den Mitarbeitern und den Kunden!"
- "Durch diese fehlende Nähe werden falsche Entscheidungen getroffen, die aus Sicht der Mitarbeiter anders getroffen werden würden!"
- "Ich kann mich im Gestalten des Unternehmens nicht einbringen, da meine Vorschläge nicht gehört werden!"

Reflexion + Nachbesprechung des Meinungsblitzlichtes ca. 15 Minuten

Abschluss – 16:30 bis 17:00 Uhr semantische Differenzial ca. 30 Minuten

Einordnung auf einer Skala von 1 bis 5

- Wo könnten Sie sich vorstellen, sich am Wohlsten zu fühlen: alternative Organisationsform od. klassische Organisationsform
- Hätten Sie gerne: Mehr Entscheidungskompetenz od. weniger Entscheidungskompetenz
- Was würde Ihre Zufriedenheit im Job mehr steigern: mehr Partizipationsmöglichkeiten od. weniger Partizipationsmöglichkeiten

kurzes Feedback einholen

Unterstützungsmaterialien

Diskussion

- Präsentationskoffer (Stifte, Metaplankärtchen, etc.)
- Flipchart
- Laptop
- Aufnahmegerät

Pausen

- Snacks
- Kaffeemaschine

360° Analyse von Organisationsformen

Samuel Dobsicek

9.14 Meinungsblitzlicht – Fokusgruppe

12.01.19

"Ich bin mit der Entscheidungskompetenz, die ich in meinem Unternehmen besitze, zufrieden" "Ich bin interessiert daran, dass das Unternehmen, in dem ich arbeite, seine Unternehmensziele erreicht"

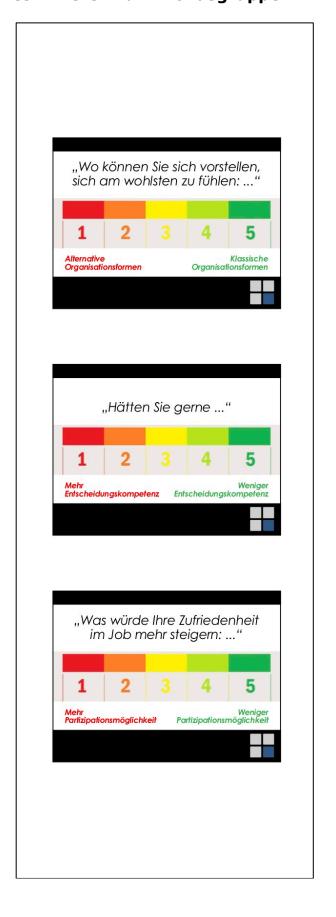
"Ich finde, dass manche strategischen Entscheidungen des TOP-Managements falsch sind"

"Der Führungsebene in meinem Unternehmen fehlt es an Bezug zu den Mitarbeitern und den Kunden"

"Durch diese fehlende Nähe werden falsche Entscheidungen getroffen, die aus Sicht der Mitarbeiter anders getroffen werden würden"

"Ich kann das Unternehmen nicht mitgestalten und mitverbessern, da meine Vorschläge nicht gehört werden"

9.15 Semantisches Differenzial – Fokusgruppe



9.16 Einwilligungserklärung Fokusgruppe – Vorlage





Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt: Diplomarbeit - 360° Analyse von Organisationsformen

Durchfuhrende Institution: BHAK/BHAS Amstetten
Projektleitung: Samuel Dobsicek
Interviewerin/Interviewer: Samuel Dobsicek
Interviewdatum: 11.01.2019

Die Gruppendiskussion wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit für themenverwandte Forschungsprojekte ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.

Die Teilnahme an der Gruppendiskussion ist freiwillig.

lch bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an der Gruppendiskussion am 11.01.2019 in der Bundeshandelsakademie Amstetten (Mozartstraße 3, 3300 Amstetten) teilzunehmen.

□Ja	□ Nein	
Vorna	rme; Nachname in Druckschrift	
Ort, D	atum / Unterschrift	

9.17 Leitfaden Experteninterview

hak | has amstetten

Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at www.hakamstetten.ac.at



LEITFADEN EXPERTENINTERVIEW

Teilnehmer

Ablauf

Die Expertinnen und Experten erhalten einige Tage vor der Durchführung der Interviews Unterlagen bezüglich der bereits erhobenen Daten (im Zuge der anderen empirischen Untersuchungen)



Einstieg

Erster Abschnitt: Forschungsansätze der Institution ca.10 Minuten

- Welche alternativen Organisationsformen sind als Forschungsobjekt in Ihrer Institution auf unterschiedliche Art eingebettet?
- In welchen Forschungsprojekten beschäftigt sich Ihre Institution mit alternativen Organisationsformen?
- Welche Organisationsformen sind in den Lehrplänen für die Studentinnen und Studenten integriert – welche Organisationsformen werden gelehrt?

Hauptteil

Zweiter Abschnitt: Interpretation der vorhandenen Daten ca. 30 Minuten

Delphi-Studie - Managementperspektive

 Entsprechen die demographischen Daten bezüglich Organisationsform dem österreichweitem Schnitt? (Sind klassische Organisationsformen nach wie vor mehrheitlich vorherrschend?)

360° Analyse von Organisationsformen

hak | has amstetten

Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



- Denken Sie, dass ein blinder Fleck bei Unternehmen besteht und veränderte externe Rahmenbedingungen zu spät erkannt werden können? Wenn ja, kann dieser blinde Fleck durch alternative Organisationsformen ausgeschaltet werden?
- Worin sehen Sie die erfolgreiche Anwendung alternativer Organisationsformen in manchen Unternehmen? Wo können eine Effizienzsteigerung bzw. ein Erfolg von alternativen Organisationsformen erwartet werden?
- Wurden in Ihrer Institution ebenfalls schon ähnliche Daten zu diesem Thema erhoben?

Focus Group - Mitarbeiterperspektive

- War es zu erwarten, dass für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unternehmenskultur ausschlaggebender ist als die Organisationsstruktur?
- Denken Sie ebenso, dass eine veränderte Einstellung bei jüngeren Generationen sichtbar ist, nämlich ein bestehender Wunsch an hoher Entscheidungskompetenz und Partizipationsmöglichkeit?
- Denken Sie gibt es diese Veränderung in der Einstellung bei Mitarbeiter mit einem höheren Reifegrad?
- Wurden in Ihrer Institution ebenfalls schon ähnliche Daten zu diesem Thema erhoben?

Allgemeine Fragen

 Welche Kriterien sollen herangezogen werden, um als Unternehmen feststellen zu können, ob alternative Organisationsformen sinnvoll wären? (siehe Auswertung Focus Group)

Schluss

Dritter Abschnitt: Prognose und Trends – Organisationsgestaltung ca. 20 Minuten

- Denken Sie, dass in den nächsten 10 Jahren ein erkennbarer Wandel hin zu alternativen Organisationsformen stattgefunden haben wird?
- Haben die derzeitigen klassischen Organisationsformen noch Zukunftspotential?
- Bzw. unter welchen veränderten Bedingungen hätten die klassischen Organisationsformen Zukunftspotential?

Unterstützungsmaterialien

technische Hilfsmittel

- Laptop
- Aufnahmegerät

360° Analyse von Organisationsformen

hak has amstetten
Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten
Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten
Tel. +43 (07472) 626 28
Fax +43 (07472) 659 28
hak.amstetten@noeschule.at
www.hakamstetten.ac.at



Unterlagen für Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer • Zwischenbericht (1. Runde Delphi-Studie) • Auswertung Focus Group

360° Analyse von Organisationsformen

9.18 Auswertung Fokusgruppe (als Unterstützungsunterlage für die Experteninterviews)





AUSWERTUNG FOCUS GROUP

Zielsetzung der Focus Group

Focus Group: Erarbeitung eines Stimmungsabbildes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Unternehmen gegenüber verschiedenen Organisationsstrukturen

Projektiem: Samuel Dobsicek und Clemens Schnetigen
Projektitiet: 360° Analyse von Organisationformen
Bildungseinischlung: BHAK Arnstetten (3300 Arnstetten, Mazartstraße 3)
Betreuungsprofessorin: Mag. Renate Hilmbauer

Ergebnisse Focus Group

Im Zuge der Focus Group konnte festgestellt werden, dass es keinen eindeutigen und perfekten Weg zur Organisationsgestaltung gibt. Die zwei wichtigsten Erkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren, dass zum einen die Führung auf eine Art des Überzeugens und Motivierens eine essentielle Aufgabe für das Unternehmen darstellt, zum anderen wurde genannt, dass die Unternehmenskultur darüber entscheidet, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter motiviert ist und an der Ausführung der Vorschläge der Führung interessiert ist oder ob eine Ablehnung gegenüber der entscheidenden Ebene (Führungsebene) besteht und somit ein Konflikt mit den Führungspersonen.

In Bezug auf den Begriff Unternehmenskultur wurde auch darüber gesprochen, dass die Kommunikation Dreh- und Angelpunkt in der Zusammenarbeit zwischen entscheidender und ausführender Ebene ist. Alle fachlichen Entscheidungen, die die Führungsebene trifft, müssen auf eine Art weiterkommuniziert werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen warum Sie die Umsetzung auf eine gewisse Weise durchzuführen haben.

Innerhalb der Frage wie ein Unternehmen seine Organisation strukturieren und organisieren sollte führte die Diskussion in die Richtung gesellschaftliche Einstellungen und die spürbaren

hak|has amstetten

Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



Veränderungen zwischen älteren Generationen und jüngeren Generationen. Die These, dass die jüngeren Generationen ein größeres Verlangen nach Mitgestaltung und Führung besitzen, wurde ebenfalls im Gespräch herausgearbeitet.

Meinungsblitzlicht

Im Zuge des Meinungsblitzlichtes wurden grundlegende Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgefragt, z. B. Zufriedenheit mit den bestehenden Entscheidungs- und Mitbestimmungskompetenzen, Einstellung gegenüber dem Management und dessen Entscheidungen, etc.

Großteils kamen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ohne Absprache zu einer fast einheitlichen Gruppenmeinung, dass sie mit der Entscheidungskompetenz, die sie in ihrem Unternehmen besitzen zufrieden sind. Das Gefühl, dass man als "einfache" Mitarbeiterin/als "einfacher" Mitarbeiter aufgrund eines Vorschlagswesens und möglichen Verbesserungsanreizen im Unternehmen gehört wird und so das Unternehmen mitgestalten kann.

Die PowerPoint-Präsentation, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern während der Diskussion zur Durchführung des Meinungsblitzlichtes gezeigt wurde, kann dem Anhang entnommen werden. (Anhang 9.11)





Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten
Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten
Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at
Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



Semantisches Differenzial

Die Erkenntnisse des Semantisches Differenzials zeigten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Entscheidung zwischen Bevorzugung von klassischen oder alternativen Strukturen sehr einheitlich und ausgewogen in der Mitte liegen, dies ließ sich auch in der qualitativen Diskussion erkennen, wie oben schon erwähnt.

Bei der Meinung bezüglich mehr oder weniger Entscheidungskompetenz, sowie bei der Entscheidung ob mehr oder weniger Partizipationsmöglichkeit fiel die Entscheidung in beiden Fällen klar für "mehr" aus. Anhand dieser zwei Abfragen kann der Grund und die Intention der alternativen Organisationsstrukturen verstanden und begründet werden (aus Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitersicht).

Den genauen Wortlaut der Abfragen sowie die grafische Darstellung der Fragen können dem Anhang entnommen werden. (Anhang 9.12)







Fazit Focus Group

Die Beurteilung der Organisationsformen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tendiert sehr stark in Richtung Führung. Das Führungsverhalten des Managements spielt eine größere Rolle als die grundlegenden Strukturen und organisatorischen Konstrukte.

Die Wichtigkeit eines Managements wurde von Mitarbeiterperspektive stark hervorgehoben, aufgrund der Verantwortung und der Orientierungshilfe. Als Ergebnis des Gruppeninterviews gilt, dass keine Ablehnung eines Managements aus Mitarbeitersicht besteht, jedoch die Forderung einer intakten und kontinuierlichen Wechselbeziehung zwischen entscheidender und ausführender Ebene vorherrscht. Die funktionierende Kommunikation wird somit als das wichtigste für einen harmonischen Arbeitsalltag und für die Erreichung der Unternehmensziele angesehen.

Folglich muss ein Unternehmen nicht den Wechsel von klassischen zu alternativen Organisationsformen durchleben, um die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken, sondern die <mark>Unternehmenskultur</mark> dahingehend

hak|has amstetten

Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at Fax +43 (07472) 659 28 www.hakamstetten.ac.at



verändem, dass eine Kommunikation mit dem Management möglich ist und dass das Management keine Aufgabendelegation, sondern eine Orientierungshilfe darstellt.

Hierzu sollte man sich als Führungskraft vor allem an den Theorien der verhaltensorientierten und situativen Führungsverhalten orientieren und einen individuellen Weg zur Spitze der Mitarbeitermotivation finden.

Die Veränderung der Struktur und des Organigramms würde von Seiten der Mitarbeitenden nur dann eine Rolle spielen, wenn der Unternehmensgegenstand eine starke Dezentralisierung und hohe Individualität der Mitarbeitenden erlaubt. Als Beispiele wurden Kreativbranchen wie der Werbebereich genannt, in dem eine kundenspezifische Betreuung durch ein kleines Team an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich ist. Darüber hinaus sei auch eine Anwendung im technischen Bereich (z. B. Entwicklung von Software, etc.) sehr denkbar, dass die Umstellung von klassischen auf alternative Organisationsformen eine gewünschte Effizienzsteigerung hervorrufen könnten. Ebenso würden die Personalzufriedenheit und die Mitarbeitermotivation ansteigen, da durch das einhergehende Job-Enlargement und das Job-Enrichment die qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Aufgaben und mehr Verantwortung bekommen würden, was von heutigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durchaus gewünscht wird.



Die Stufe der Selbstverwirklichung auf der Maslow'schen Bedürfnispyramide kann durch diese Arbeitsfeld- und Verantwortungsbereichserweiterung schneller erreicht werden und aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Unternehmerinnen und Unternehmer, die am Erfolg des Unternehmens und vor allem am Erfolg ihrer Abteilung/ihres Teams/etc. interessiert sind.



Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Amstetten Stefan-Fadinger-Straße 36, 3300 Amstetten Tel. +43 (07472) 626 28 hak.amstetten@noeschule.at www.hakamstetten.ac.at



Bedürfnispyramide nach Maslow



9.19 Einwilligungserklärung Experteninterview – Vorlage





Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

personenbezogener Interviewdaten				
Forschungsprojekt: Durchführende Institution: Projektleitung: Interviewerin/Interviewer: Interviewdatum:	Diplomarbeit - 360° Analyse von Organisationsformen BHAK/BHAS Amstetten Clemens Schnettgen Clemens Schnettgen			
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitere wissenschaftliche Aldentifizierung der Person für wissenschaftlichen Veröffen gegenüber Dritten sicherzus	m Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den beitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die uswertung des Interviewtextes werden alle Angaben, die zu einer hren könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In atlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um stellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von entifizierung der Person führen kann.			
unzugänglich gespeichert. Kontaktdaten automatisch zur Kontaktmöglichkeit für th	tdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung nemenverwandte Forschungsprojekte ausdrücklich zu. ie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.			
Die Teilnahme am Interview	rist freiwillig.			
Ich bin damit einverstander Experteninterview am 08.02	n, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts am .2019 teilzunehmen.			
□ Ja □ Nein				
Vomame; Nachname in Dr	 uckschrift			
Ort, Datum / Unterschrift				