

Masterarbeit

Demokratie als Leitmotiv einer innovativen Unternehmenskultur

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Armin Konjevod

01430051

betreut und begutachtet von

Mag. Klaus Fetka

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, September 2023



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Armin Konjevod', written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters, positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

DANKSAGUNG

Zuallererst möchte ich meiner Partnerin Laura meinen tiefsten Dank aussprechen. Ihre unermüdliche Unterstützung, Geduld und Liebe waren während dieser Reise unersetzlich. Ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Meinen Eltern danke ich von Herzen für ihre ständige Ermutigung, ihr Verständnis und ihre bedingungslose Liebe. Sie haben mir stets den Rücken gestärkt und mir den Weg geebnet.

Ein besonderer Dank geht an meine StudienkollegInnen, mit denen ich viele Stunden des Lernens, der Diskussion und der Zusammenarbeit verbracht habe. Eure Freundschaft und Unterstützung haben diese Erfahrung bereichert.

Ich möchte auch meinem Betreuer Mag. Klaus Fetka und dem gesamten Team vom Studiengang Innovationsmanagement danken.

VIELEN DANK EUCH ALLEN!

KURZFASSUNG

Die vorliegende Masterarbeit beleuchtet den Einfluss von Demokratie und Partizipation als Leitmotiv der Unternehmenskultur auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen in einer sich wandelnden Welt. Angesichts eines Generationenwechsels und der steigenden Nachfrage nach neuen Arbeits-, Organisations- und Führungsformen gewinnen demokratische Prinzipien und partizipative Ansätze zunehmend an Bedeutung.

Im Zentrum der Untersuchung stehen die Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit, wobei der Unternehmenskultur eine Schlüsselrolle zukommt. Obwohl diese schwer zu entschlüsseln ist, lässt sie sich dennoch beeinflussen. Die Arbeit beleuchtet alternative Organisationsmodelle wie Holokratie und Heterarchie sowie Führungsmodelle wie New Work und Fair Process Leadership, die Grundlagen für die Umsetzung demokratischer Prinzipien bieten.

Der Begriff der Unternehmensdemokratie ist weit gefasst und vielschichtig. In dieser Arbeit wird er auf kollektive und partizipative Entscheidungsprinzipien eingegrenzt, die als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden werden müssen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Informationstransparenz und der Kommunikation zu, die aktiv in die Unternehmenskultur integriert werden müssen.

Die Forschungsfrage wurde empirisch durch qualitative Interviews überprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass die Innovationsfähigkeit positiv von kollektiven und partizipativen Entscheidungsmethoden beeinflusst wird. Unternehmenskultur und Partizipation müssen als Prozess begriffen werden, und es zeigt sich, dass viele Unternehmen sich bereits im Wandel befinden und die Grundlagen für die Implementierung einer demokratischen Unternehmenskultur geschaffen haben.

Demokratie und Partizipation in der Unternehmenskultur werden in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Innovation wird als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet, wobei Transparenz und Partizipation als wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Insgesamt bietet die Arbeit einen Beitrag zur Diskussion um zukunftsorientierte und innovative Unternehmenskulturen und bietet praxisnahe Einblicke und Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die sich den Herausforderungen der Zukunft stellen möchten.

ABSTRACT

This Master's thesis explores how democracy and participation, as central themes of corporate culture, impact the innovative ability of companies in a changing world. With a generational shift and a growing need for new working, organisational, and leadership styles, democratic principles and participatory approaches are becoming increasingly important.

The study focuses on the key factors for innovation, highlighting the crucial role of corporate culture. While it can be complex to understand, it can still be influenced. The paper examines alternative organisational models like Holacracy and Heterarchy, and leadership styles such as New Work and Fair Process Leadership, which lay the groundwork for applying democratic principles.

The concept of corporate democracy is broad and layered. In this work, it's narrowed down to collective and participative decision-making principles, essential elements of corporate culture. Special emphasis is placed on the importance of information transparency and communication, which need to be actively incorporated into the corporate culture.

The research question was empirically tested through qualitative interviews. The results show that innovative capacity is positively affected by collective and participative decision-making methods. Corporate culture and participation are seen as a process, and it's clear that many companies are already adapting and establishing the basics for a democratic corporate culture.

Looking ahead, democracy and participation are set to play an even bigger role in corporate culture. Innovation is seen as a key factor for business success, with transparency and participation emerging as vital success factors. Overall, the thesis adds to the conversation about forward-thinking and innovative corporate cultures, providing practical insights and recommendations for companies ready to meet future challenges.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung	2
1.2	Ziele der Arbeit.....	3
2	Innovation und Erfolgsfaktoren	4
2.1	Was ist Innovation?	4
2.1.1	Innovationsfähigkeit	5
2.1.2	Wirkung demokratischer Prinzipien auf den Innovationsprozess	6
2.2	Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen	10
2.2.1	Unternehmenskultur	10
2.2.2	Innovationsstrategie.....	11
2.2.3	Kunden- und Marktorientierung	12
2.2.4	Klare Organisations- und Rollenverteilung	13
2.2.5	Ziel- und Erfolgsorientierung.....	14
2.2.6	Ressourcen- und Portfoliomanagement	15
2.2.7	Risikobereitschaft	15
2.3	Schlussfolgerung	16
3	Unternehmenskultur	18
3.1	Was ist Unternehmenskultur?.....	18
3.1.1	Ouchi als Grundlage partizipativer Unternehmenskultur	19
3.1.2	Kulturebenenmodell nach Schein	21
3.1.3	Dynamische Betrachtung nach Hatch	24
3.2	Schaffung einer innovativen Unternehmenskultur.....	25
4	Demokratie im Unternehmenskontext.....	27
4.1	Demokratie.....	27
4.2	Unternehmensdemokratie und Innovation.....	28
4.2.1	Ziele von demokratischen Aspekten in Unternehmen in Bezug auf Innovation	29
4.2.2	Prinzipien eines demokratischen geführten Unternehmens	30
4.2.3	Ebenen von Demokratie im Umfeld von Unternehmen	31
4.2.4	Reichweite von organisationaler Demokratie	32
4.2.5	Hierarchien und ihre Wirkung auf demokratische Prinzipien und Innovation	34
4.3	Alternative Organisations- und Führungsmodelle als Weg zu mehr Demokratie.....	36
4.3.1	Holokratie.....	36
4.3.2	Heterarchie	39
4.3.3	Hierarchische Heterarchie	44
4.3.4	Agilität und New Work	45
4.3.5	Fair Process Leadership.....	47
4.4	Partizipative Entscheidungsprozesse	50
4.4.1	Partizipationsgrade	50
4.4.2	Grundlagen zur Einführung von Entscheidungsprozessen	51

4.4.3	Kollektive Entscheidungen.....	54
4.4.3.1	Grundsätze und Konsenskultur	55
4.4.3.2	Abstimmungsmechanismen	56
4.4.3.3	Indirekte Partizipationsmodelle	56
4.4.4	Aspekte partizipativer Entscheidungsmodelle in Bezug auf Innovationsfähigkeit.....	57
4.5	Schaffung einer innovativen und demokratischen Unternehmenskultur	59
4.6	Schlussfolgerung	60
5	Demokratie als Leitmotiv einer innovativen Unternehmenskultur.....	62
5.1	Wechselwirkungen Innovationsfähigkeit, Unternehmenskultur und Demokratie	62
5.2	Handlungsempfehlungen zur Schaffung einer demokratischen und innovativen Unternehmenskultur.....	64
5.2.1	Transparenz.....	64
5.2.2	Aktives Rollenverständnis als Teil der Kultur	66
5.2.3	Partizipation als Grundelement einer innovativen und offenen Unternehmenskultur	67
6	Empirischer Teil – Methodisches Vorgehen	71
7	Ergebnisse	75
7.1	Unternehmensdemografie	75
7.1.1	Position der Interviewpartner	75
7.1.2	Branche der Unternehmen	76
7.1.3	Größe der Unternehmen.....	76
7.1.4	Organisationsform der Unternehmen	76
7.2	Unternehmenskultur in Unternehmen.....	77
7.2.1	Unternehmenskultur und Kernwerte	77
7.2.2	Symbole und Rituale.....	78
7.3	Demokratische Prinzipien in Unternehmen	80
7.3.1	Was ist Demokratie für Unternehmen	80
7.3.2	Mitwirkung in Unternehmen	81
7.3.3	Partizipations- und Entscheidungsmechanismen in Unternehmen	82
7.3.4	Unternehmensbewertung Demokratie.....	83
7.4	Innovation – Erfolgsfaktoren	84
7.4.1	Was ist Innovationsfähigkeit?	85
7.4.2	Maßnahmen und Faktoren für Innovationsfähigkeit	86
7.4.3	Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit	88
7.5	Praxisbezug der Handlungsempfehlungen.....	89
7.5.1	Faktoren und Aspekte zur Umsetzung demokratischer Prinzipien.....	89
7.5.2	Mitwirkungsmethoden	90
7.5.3	Konsent und direkte Partizipation	91
7.5.4	Indirekte Partizipation	92
7.5.5	Vollversammlungen	93
7.5.6	Transparenzleitfaden	94
7.5.7	Rolle des Transparenzbeauftragten	95
7.5.8	Rolle des Partizipationsmoderatoren.....	96

8	Adaptierte Handlungsempfehlungen.....	97
8.1	Forschungsfrage und Hypothese.....	98
8.2	Transparenz.....	99
8.2.1	Adaption der Handlungsempfehlungen betreffend Transparenz.....	100
8.2.1.1	Transparenzleitfaden.....	100
8.2.1.2	Regelmäßiger informeller Austausch.....	103
8.2.1.3	Informationskanäle.....	103
8.2.1.4	Aktives Rollenverständnis.....	104
8.3	Entscheidungsprinzipien.....	105
8.3.1	Adaption der Handlungsempfehlungen betreffend Entscheidungsprinzipien.....	106
8.3.1.1	Mitwirkungsprinzipien.....	106
8.3.1.2	Partizipationsprinzipien.....	107
8.3.1.3	Begleitung von demokratischen Prinzipien.....	110
9	Fazit und Ausblick.....	111
	Literaturverzeichnis.....	112
	Abbildungsverzeichnis.....	116
	Anhang 1 Interviewleitfaden.....	117
	Anhang 2: Interviewtranskripte.....	119
	Anhang 3: Kodierleitfaden.....	188
	Anhang 4: inhaltsanalyse.....	198

1 EINLEITUNG

Diese Masterarbeit trägt den Titel „Demokratie als Leitmotiv einer innovativen Unternehmenskultur“. Es wird untersucht, wie demokratische Prinzipien sich in Unternehmen umsetzen lassen. Die Bedeutung von Innovation und Unternehmenskultur ist in der heutigen Wirtschaftswelt unbestritten. Unternehmen stehen ständig vor der Herausforderung, sich an den schnellen Wandel der Welt anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Bedarf an Innovation und Anpassungsfähigkeit ist höher denn je, um auf die sich ändernden Anforderungen von Kunden und Märkten zu reagieren. In diesem Kontext gewinnt eine demokratische Unternehmenskultur, die auf Partizipation, Inklusion und Zusammenarbeit basiert, zunehmend an Bedeutung.

Die vorliegende Masterarbeit „Demokratie als Leitmotiv einer innovativen Unternehmenskultur“ beschäftigt sich mit der Fragestellung, welchen Effekt Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit in Unternehmen hat. Hierbei werden drei Themenblöcke behandelt: Demokratie im Unternehmenskontext, Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit und Unternehmenskultur.

Der erste Themenblock beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Hierbei wird untersucht, welche Faktoren für eine erfolgreiche Innovationsstrategie notwendig sind und welche Rolle eine demokratische Unternehmenskultur dabei spielt.

Im zweiten Themenblock wird die Bedeutung von Unternehmenskultur im Zusammenhang mit einer demokratischen Organisation untersucht. Dabei geht es um die Frage, wie eine Unternehmenskultur gestaltet werden kann, die auf den Werten von Demokratie, Inklusion und Zusammenarbeit basiert.

Im dritten Themenblock wird untersucht, welche Rolle Demokratie im Unternehmenskontext spielt. Dabei geht es um die Frage, wie demokratische Prinzipien und Verfahren in Unternehmen umgesetzt werden können und welche Auswirkungen dies auf die Unternehmensleistung und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hat.

In der Arbeit wird außerdem auf verschiedene Problemstellungen eingegangen, die Unternehmen derzeit bewältigen müssen. Der Generationenwechsel in der Arbeitswelt stellt beispielsweise eine besondere Herausforderung dar, da unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsstile aufeinandertreffen. Die New Work-Bewegung fordert eine neue Arbeitskultur, die auf Flexibilität und Selbstbestimmung basiert. Der schnelle Wandel in der Welt erfordert von Unternehmen, dass sie sich an neue Anforderungen anpassen können. In diesem Kontext ist es notwendig, dass Unternehmen über eine hohe Innovationsfähigkeit verfügen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, idealtheoretische Handlungsempfehlungen für eine demokratische Unternehmenskultur zu entwickeln, welche Unternehmen als Orientierungshilfe dienen können. Hierbei sollen die Ergebnisse aus den drei Themenblöcken zusammengeführt werden, um zu zeigen, welche Rolle eine demokratische Unternehmenskultur für den Erfolg von Unternehmen spielt. Insgesamt soll die Arbeit dazu beitragen, die Diskussion um eine zukunftsorientierte und innovative Unternehmenskultur zu vertiefen und Unternehmen dabei zu unterstützen, sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

1.1 Problemstellung

In der heutigen dynamischen Wirtschaftswelt sind Unternehmen mehr denn je mit einem rasanten Wandel und einer Flut von damit einhergehenden Herausforderungen konfrontiert. Die Globalisierung, der technologische Fortschritt und die sich ständig ändernden Marktbedingungen erfordern von Unternehmen eine hohe Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In diesem Kontext gewinnt die Idee einer demokratischen Unternehmenskultur, die auf Partizipation, Transparenz und Zusammenarbeit basiert, zunehmend an Bedeutung.¹

Die Bedeutung von Partizipation und Innovationsfähigkeit kann nicht hoch genug geschätzt werden. Partizipation fördert nicht nur das Engagement und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, sondern trägt auch dazu bei, dass vielfältige Perspektiven und Ideen in Entscheidungsprozesse einfließen, was die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens steigern kann.² In einer Zeit, in welcher der Wissens- und Technologietransfer immer schneller voranschreitet, ist die Fähigkeit zur Innovation ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg.³

Jedoch ist der Begriff der „Unternehmensdemokratie“ per se nicht klar definiert und kann eine Vielzahl von Praktiken und Strukturen umfassen. Dies reicht von flachen Hierarchien und selbstorganisierten Teams bis hin zu kollektiven Entscheidungsprozessen und partizipativen Führungsstilen. Um den Umfang dieser Arbeit in Grenzen zu halten, wird der Fokus insbesondere auf kollektive und partizipative Entscheidungsmethoden gelegt. Diese Grenzen der Unternehmensdemokratie sind essentiell, um eine klare und präzise Analyse der Auswirkungen demokratischer Prinzipien auf die Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit zu ermöglichen.

Die Implementierung von demokratischen Prinzipien in Unternehmen ist jedoch mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Einerseits kann der Widerstand gegen Veränderungen, insbesondere in traditionellen und hierarchischen Unternehmensstrukturen, die Umsetzung demokratischer Prinzipien erschweren.⁴ Andererseits erfordert die Integration verschiedener Meinungen und Arbeitsstile eine offene und inklusive Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Zusammenarbeit basiert.⁵

Darüber hinaus stellt der Generationenwechsel in der Arbeitswelt eine besondere Herausforderung dar. Die aufkommende Generation Y und Generation Z bringen neue Arbeits- und Kommunikationsstile mit, die sich stark von denen der vorherigen Generationen unterscheiden. Diese Diversität kann zu Konflikten führen, bietet aber auch Chancen für Innovation und kreativen Austausch, wenn sie erfolgreich integriert wird.⁶

¹ Vgl. Drucker (1994) S. 2 - 13

² Vgl. Amabile/Pratt S. 157 - 183

³ Vgl. Schumpeter (1942) S. 119

⁴ Vgl. Kotter (1995) S. 59 – S. 67

⁵ Vgl. Schein (1995) S. 32 - 40

⁶ Vgl. Twenge/Campbell (2008) S. 862 - 877

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, diese Herausforderungen zu adressieren und zu untersuchen, wie demokratische Prinzipien in der Unternehmenskultur verankert werden können, um die Innovationsfähigkeit zu fördern.

1.2 Ziele der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt das übergeordnete Ziel, die Rolle und den Einfluss demokratischer Prinzipien in der Unternehmenskultur auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu untersuchen. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf kollektiven und partizipativen Entscheidungsmethoden, um eine praxisnahe und umsetzbare Perspektive auf Unternehmensdemokratie zu gewährleisten. Die Eingrenzung auf diese Aspekte der Demokratie ermöglicht es, konkrete und realisierbare Handlungsempfehlungen zu entwickeln, ohne die gesamten Strukturen von Unternehmen umgestalten zu müssen.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden zunächst die Konzepte von Unternehmenskultur, Innovationsfähigkeit und Demokratie im Unternehmenskontext eingehend analysiert. Dabei wird auch ein Blick auf alternative Führungs- und Organisationsformen geworfen, um ein umfassendes Verständnis der verschiedenen Möglichkeiten und Herausforderungen in der Implementierung demokratischer Prinzipien zu erlangen.

Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen werden idealtheoretische Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese Empfehlungen sollen Unternehmen dabei unterstützen eine demokratische Kultur zu fördern, die Partizipation und Transparenz in den Vordergrund stellt und somit die Innovationsfähigkeit stärkt.

Um die Praxisrelevanz und Anwendbarkeit der entwickelten Handlungsempfehlungen sicherzustellen, werden diese empirisch überprüft. Hierzu werden qualitative, semistrukturierte Interviews mit für diese Arbeit relevanten Stakeholdern durchgeführt. Die Auswertung der Interviews erfolgt nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, um tiefgehende Einblicke in die praktischen Erfahrungen und Perspektiven der Befragten zu gewinnen.

Die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse fließen direkt in die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen ein. Dadurch wird gewährleistet, dass die Empfehlungen nicht nur auf theoretischen Überlegungen basieren, sondern auch die realen Bedürfnisse, Herausforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen berücksichtigen. Dieser integrative Ansatz ermöglicht die Erstellung von Handlungsempfehlungen, die sowohl theoretisch fundiert als auch praxisnah sind.

Zusammenfassend besteht das Hauptziel dieser Arbeit darin, durch die Verbindung von theoretischer Analyse und empirischer Forschung praxisnahe Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die Unternehmen dabei unterstützen demokratische Prinzipien erfolgreich zu implementieren und dadurch ihre Innovationsfähigkeit zu fördern. Dabei wird stets der Fokus auf die Machbarkeit und Realisierbarkeit der Empfehlungen gelegt, um Unternehmen konkrete und umsetzbare Strategien an die Hand zu geben.

2 INNOVATION UND ERFOLGSFAKTOREN

Innovation ist ein wesentlicher Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einer sich ständig verändernden Welt. Unternehmen müssen ständig neue Wege finden, um ihre Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, um auf dem Markt erfolgreich zu sein. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, die Erfolgsfaktoren für Innovation zu verstehen und zu identifizieren, um sicherzustellen, dass Unternehmen in der Lage sind, auf die Bedürfnisse ihrer KundInnen und die Anforderungen des Marktes zu reagieren. Die Erfolgsfaktoren für Innovation sind vielfältig und komplex, jedoch können diese in einzelne Einflussfaktoren unterteilt werden, wobei zu beachten ist, dass sich diese wechselseitig beeinflussen.

Der Drang nach Verbesserung in einer demokratischen Gesellschaft ist eng mit dem Konzept der Innovation verbunden. Innovation ist der Prozess der Einführung neuer Ideen, Produkte oder Methoden, um bestehende Probleme zu lösen oder die Lebensqualität zu verbessern. Sie ist ein wesentlicher Faktor für das Wachstum und die Entwicklung von Gesellschaften und Unternehmen. In einer demokratischen Gesellschaft wird Innovation gefördert, da die Bürger die Freiheit und das Recht haben, ihre Ideen zu äußern und zur Lösung von Problemen beizutragen. Der Drang nach Verbesserung und Innovation hat die Menschheit dorthin gebracht, wo sie heute steht. Nichts scheint unmöglich. Dabei ist zu betonen, dass Innovationen selten oder gar nicht isoliert entstehen. Sie sind das Ergebnis von Teams, die zusammenarbeiten, um Probleme zu lösen und neue Lösungen zu entwickeln.⁷

Innovation und Demokratie sind auf mehreren Ebenen miteinander verbunden. Erstens fördert die demokratische Kultur die Innovation, indem sie eine offene und inklusive Umgebung schafft, in der Ideen frei ausgetauscht und diskutiert werden können. In einer solchen Umgebung können neue und kreative Lösungen entstehen, die zur Verbesserung der Gesellschaft beitragen. Dabei soll untersucht werden, wie eine demokratische Struktur innerhalb eines Unternehmens den Innovationsprozess beeinflussen kann, indem sie beispielsweise eine höhere Beteiligung und mehr Diversität bei der Entscheidungsfindung ermöglicht. In diesem Kapitel werden die Erfolgsfaktoren für Innovation und darauf aufbauend deren Wechselwirkungen untersucht, um letztendlich Empfehlungen für Unternehmen bezüglich der Verbesserung ihrer Innovationsprozesse.⁸

2.1 Was ist Innovation?

Vor jeder Innovation steht eine Invention beziehungsweise eine Erfindung, welche sich auf den Prozess der Ideengenerierung und erstmaligen Umsetzung einer neuen Idee beschränkt. Eine Idee ist ein strukturiert gefasster Gedanke, der sowohl spontan als auch durch kreatives Denken entstehen kann und nicht formalisiert sein muss. Eine Invention kann geplant sein, wenn sie bestimmte Ziele erfüllt, oder auch ungeplant und zufällig entstehen. Eine Idee entwickelt sich kontinuierlich weiter, während sie in ihrem Bestehen fortbesteht. In dieser Hinsicht ist eine Invention ein notwendiger Schritt auf dem Weg zur Innovation.⁹

⁷ Vgl. Hausschild (2004) S. 3 - 12

⁸ Vgl. Cotton (1996) S. 54 - 62

⁹ Vgl. Vahs/Brehm (2016) S. 40

„... ist unter einer Innovation grundsätzlich die erstmalige wirtschaftliche Umsetzung einer neuen Idee (Exploitation) zu verstehen, das heißt hier geht es um die ökonomische Optimierung der Wissensverwertung und damit um den wirtschaftlichen Erfolg. Sie hat die (Markt-)Einführung (Innovation im engeren Sinn) und die (Markt-)Bewährung (Diffusion; Innovation im weiteren Sinn) der Invention in Form eines neuen Produktes oder Verfahrens zum Ziel.“¹⁰

Wichtig bei der Eingrenzung des Begriffes Innovation ist, dass Innovation nicht nur die Idee, sondern auch die Umsetzung für etwas Neues ist. Innovation muss jedoch nicht immer etwas ganz neu Geschaffenes sein, sondern kann auch die Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen bedeuten. Ein anderer wichtiger Aspekt ist, dass eine Innovation auch von einer oder mehreren Personen eingesetzt werden muss.¹¹

Innovative Ansätze sind essenziell für das Wachstum und die Evolution von Geschäftseinheiten und makroökonomischen Systemen. Sie können charakterisiert werden als "Konzeption, Realisierung und Integration avantgardistischer Ideen, Techniken oder Erzeugnisse, die Mehrwerte für Individuen, Kollektive oder gesamte Institutionen generieren". Eine Erhebung, durchgeführt mit 820 Top-Managern aus diversen Sektoren und Regionen, offenbarte, dass 86% der Innovation eine zentrale Relevanz für ihre operative Tätigkeit beimessen und 92% prognostizieren, dass ihre Signifikanz in den folgenden Dekaden zunehmen wird. In der wissenschaftlichen Forschung zu Innovationsmechanismen wird postuliert, dass ein innovatives Verhalten positiv ist und daher intensiviert werden sollte, da es durch Originalität und Neuartigkeit zu Prozessoptimierungen in Institutionen und bei Erzeugnissen beiträgt. Ein pro-innovativer Fokus in Geschäftseinheiten wird oft als Imperativ für die nachhaltige Geschäftskontinuität und das Erreichen einer prädominanten Marktstellung interpretiert. Empirische Analysen legen nahe, dass die Unverwechselbarkeit von Erzeugnissen und Promotionstrategien einen substantiellen Einfluss auf deren ökonomische Performance hat. Dennoch basieren die meisten Innovationsprozesse weniger auf spontanen Inspirationen, sondern auf einer methodischen und zielgerichteten Exploration nach Optimierungschancen.¹²

2.1.1 Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit ist ein zentrales Thema in der Innovationsforschung und bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation erfolgreich und kontinuierlich neue Ideen, Produkte oder Prozesse zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Es gibt unterschiedliche Definitionen von Innovationsfähigkeit, die sich je nach Autor und Kontext unterscheiden können. Eine mögliche Definition ist, dass die Innovationsfähigkeit als Maß dafür genutzt wird, wie innovativ ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen ist. Dabei werden Faktoren untersucht, die Einfluss auf die Innovationsfähigkeit

¹⁰ Vahs/Brehm (2016) S. 40

¹¹ Vgl. Hausschild (2004) S. 53

¹² Vgl. Raabe (2011) S. 8

eines Unternehmens haben, wie zum Beispiel Technologie, MitarbeiterInnenqualifikation, Unternehmenskultur, Ressourcen und Finanzierung.¹³

Eine andere Definition betrachtet Innovationsfähigkeit als eigenes Konstrukt, eine Sammlung an Fähigkeiten, die zu Innovation führen. Dabei geht es darum, welche Kompetenzen und Fertigkeiten ein Unternehmen besitzt, um innovative Ideen zu generieren, zu bewerten, auszuwählen und erfolgreich umzusetzen. Dies kann beispielsweise die Fähigkeit sein, Kundenbedürfnisse zu erkennen und auf diese einzugehen, eine flexible Organisationsstruktur zu haben oder ein hohes Maß an Kreativität und Risikobereitschaft zu besitzen.¹⁴

Die Messung von Innovationsfähigkeit kann qualitativ oder quantitativ erfolgen. Qualitative Messmethoden beziehen sich auf die subjektive Wahrnehmung von ExpertInnen oder MitarbeiterInnen. Diese können beispielsweise in Interviews, Gruppendiskussionen oder Workshops ermittelt werden. Dabei werden offene Fragen gestellt, um Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen zu sammeln. Quantitative Messmethoden hingegen basieren auf statistischen Daten und messen beispielsweise die Anzahl der Patente, Forschungs- und Entwicklungsausgaben oder den Anteil der neuen Produkte am Gesamtumsatz. Beide Messmethoden haben Vor- und Nachteile und können je nach Forschungsfrage und Kontext eingesetzt werden. Qualitative Methoden ermöglichen eine tiefere und detailliertere Analyse der Innovationsfähigkeit, erfordern aber einen höheren Aufwand und sind möglicherweise nicht repräsentativ für das gesamte Unternehmen. Quantitative Methoden hingegen ermöglichen eine breitere Analyse und sind in der Regel objektiver, können hingegen weniger über die internen Prozesse und Fähigkeiten aussagen. In der Praxis werden oft beide Methoden kombiniert, um ein umfassenderes Bild von der Innovationsfähigkeit zu erhalten.¹⁵

Generell ist zu beachten, dass bei der Messung von Innovationsfähigkeit und darauf aufbauend bei der Messung des Unternehmenserfolgs sich die Frage stellt, ob diese auf einzelne Variablen zurückgeführt werden können. Hier stellt sich auch die Frage, was Innovationsfähigkeit wirklich ist. Auch Verbesserungen im Unternehmen können in der eigenen subjektiven Bewertung als „innovativ“ gelten und zu stetigem Unternehmenserfolg führen.¹⁶ Dadurch lassen sich die kausalen Zusammenhänge der Erfolgsfaktoren schwer messen. Einfacher ist es dabei die Faktoren zu definieren, welche Einflüsse auf die Innovationsfähigkeit haben können.

2.1.2 Wirkung demokratischer Prinzipien auf den Innovationsprozess

Um mögliche Erfolgsfaktoren zu definieren und zu verstehen, ist es wichtig mögliche Innovationsanstöße zu diskutieren. Dabei ist eine Idee nur der erste Schritt zur Innovation. Wie bereits beschrieben, handelt es sich erst um eine Innovation, wenn diese umgesetzt und eingesetzt wird.

In Anbetracht der mit Innovationen verbundenen finanziellen und zeitlichen Belastungen ist es für Unternehmen unerlässlich ihre Innovationsprozesse zu definieren, zu überdenken oder zu optimieren. Der

¹³ Vgl. Wahren (2004) S. 13 - 17

¹⁴ Vgl. Sammerl (2006) S. 42

¹⁵ Vgl. Raabe (2011) S. 12

¹⁶ Vgl. Haenecke (2002) S. 263 - 281

Innovationsprozess hat die entscheidende Funktion eine Idee mit den verfügbaren Ressourcen in ein marktfähiges Produkt umzusetzen und dabei alle erforderlichen Schritte von der Initiierung der Idee bis zur Markteinführung zu gewährleisten. Um angesichts der hochgradigen Ungewissheit insbesondere über die zukünftigen Verhältnisse des Marktes und des Wettbewerbs flexibel und angemessen auf plötzlich auftretende Veränderungen reagieren zu können, erfordert der Innovationsprozess einen strukturierten Ablauf, eine klare Regelung der Prozessaufgaben, Prozessverantwortlichkeiten und Prozesskompetenzen. Die Notwendigkeit Innovationsprozesse zu definieren, zu überdenken oder zu optimieren, kann von vielen Faktoren abhängen, darunter die Natur der Branche, die Größe des Unternehmens und seine Ziele. Unternehmen sollten auch ihre Innovationsprozesse regelmäßig überprüfen, um sicherzustellen, dass sie den sich ändernden Anforderungen der Marktbedingungen entsprechen und auch auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren können. Ein effektiver Innovationsprozess muss alle notwendigen Schritte von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung sicherstellen und dabei gewährleisten, dass die Ressourcen effektiv eingesetzt werden. Darüber hinaus muss der Prozess auch flexibel genug sein, um auf plötzliche Veränderungen im Markt und in der Technologie zu reagieren. Eine solche Flexibilität kann durch die Integration von Feedbackschleifen und die kontinuierliche Bewertung und Anpassung des Innovationsprozesses erreicht werden. Zusätzlich zur Definition des Innovationsprozesses müssen Unternehmen auch klare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die Durchführung des Prozesses festlegen. Dies umfasst die Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen beteiligten Personen und Abteilungen sowie die Gewährleistung, dass diese Personen über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben effektiv auszuführen. Letztendlich ist die Optimierung des Innovationsprozesses ein fortlaufender Prozess, der eine kontinuierliche Überprüfung, Bewertung und Anpassung erfordert. Unternehmen, die in der Lage sind, einen effektiven und flexiblen Innovationsprozess zu etablieren und kontinuierlich zu optimieren, sind in der Lage, Innovationen erfolgreich umzusetzen und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Wachstum zu steigern.¹⁷

Bei Betrachtung eines idealisierten Innovationsprozesses nach Vahs/Brehm wird schnell klar, dass, wie bereits erwähnt, eine Innovation nicht durch isoliertes Handeln einer Person entstehen kann. In allen Phasen eines Innovationsprozesses wird ersichtlich, dass Innovation aus dem Handeln von mehreren Personen beziehungsweise Teams entsteht und durch den freien Entscheidungswillen von Menschen entweder angenommen oder abgelehnt wird. Der freie Markt kann insofern als Demokratie betrachtet werden, da jeder Mensch oder jedes Unternehmen frei über Kauf oder Verkauf von Produkten entscheiden kann. Das gleiche gilt für Innovationen. Erfolgreich ist eine Innovation erst, wenn sie von einer bestimmten Menge an Personen oder Unternehmen angenommen wird, was auch als demokratischer Konsens verstanden werden kann. Um am freien Markt bestehen zu können, ist es daher wichtig zu wissen, was der Markt will. Aus einem Bedürfnis oder einem Problem entsteht ein Innovationsanstoß, dabei ist in erster Instanz wichtig zu erkennen, dass solche Anstöße von unterschiedlichen Stakeholdern kommen können:

- Kunden sind ein wichtiger Impulsgeber für Innovationen. Indem sie Feedback zu bestehenden Produkten und Dienstleistungen geben, können Unternehmen Verbesserungspotenziale erkennen und neue Ideen für innovative Produkte und Dienstleistungen generieren. Kundenfeedback kann

¹⁷ Vgl. Vahs/Brem (2016) S. 240 - 250

auf verschiedene Arten eingeholt werden, zum Beispiel durch Umfragen, Kundenbewertungen oder durch den Einsatz von sozialen Medien. Durch die Analyse und Auswertung dieser Daten können Unternehmen Trends und Kundenbedürfnisse identifizieren und ihre Produkte und Dienstleistungen entsprechend anpassen oder neu entwickeln. Einige Studien haben bereits gezeigt, dass durch gezieltes Einbinden von KundInnen in Innovationsprozesse die Treffsicherheit von Innovationen gesteigert werden kann. Beispielsweise können KundInnen direkt in den Innovationsprozess eingebunden werden durch Befragungen, Workshops oder Wettbewerbe oder es besteht eine laufende Kundenbeziehung, wodurch KundInnen laufend Feedback geben.¹⁸

- Lieferanten können ebenfalls als Impulsgeber für Innovationen dienen. Sie haben oft einen tiefen Einblick in die Branche und können Trends und neue Technologien frühzeitig erkennen. Durch eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten können Unternehmen von deren Wissen und Expertise profitieren und neue Ideen für innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Außerdem können Lieferanten oft schnell auf spezifische Anforderungen reagieren und so zu einer schnellen Umsetzung von Innovationen beitragen.
- Wettbewerber sind ebenfalls wichtig als Impulsgeber für Innovationen. Indem Unternehmen die Strategien und Produkte ihrer Wettbewerber analysieren, können sie Verbesserungspotenziale erkennen und neue Ideen für innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Es ist wichtig, nicht nur die direkten Wettbewerber, sondern auch Unternehmen aus anderen Branchen im Blick zu haben, um neue Trends und Technologien zu identifizieren.
- MitarbeiterInnen sind die wichtigsten Impulsgeber für Innovationen. Sie kennen das Unternehmen und seine Produkte am besten und können oft wertvolle Ideen und Vorschläge einbringen. Es ist wichtig eine Kultur der Offenheit und Kreativität zu fördern, damit MitarbeiterInnen ihre Ideen und Vorschläge frei äußern und einbringen können. Unternehmen können verschiedene Instrumente einsetzen, um die Kreativität der MitarbeiterInnen zu fördern, wie beispielsweise Ideenwettbewerbe, interdisziplinäre Projektgruppen oder regelmäßige Workshops und Schulungen.¹⁹

Dabei ist jedoch zu beachten das MitarbeiterInnen den größten Einfluss auf Innovationen haben, da sie die Informationen systematisch erfassen und nutzen müssen. Einige Studien haben bereits gezeigt, dass eine offene und transparente Unternehmenskultur die Vielfältigkeit von Ideen steigern kann. Dabei ist wichtig, dass alle Ideen systematisch erfasst und gleichwertig und transparent behandelt werden.²⁰

Eine solche Umgebung kann durch demokratische Prinzipien gefördert werden, worauf im nächsten Kapitel eingegangen wird. Es kann generell gesagt werden, dass demokratische Prinzipien eine offene und inklusive Umgebung fördern, welche durch eine viel größere Anzahl an Perspektiven und Erfahrungen zu einer breiteren Palette an Innovationsmöglichkeiten führt.²¹

¹⁸ Vgl. Karaenke/Schiffer/Waldherr (2021) S. 2 - 4

¹⁹ Vgl. Vahs/Brem (2016) S. 232

²⁰ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995) S. 46 - 70

²¹ Vgl. Björkman/Lervik (2007) S. 1231-1251

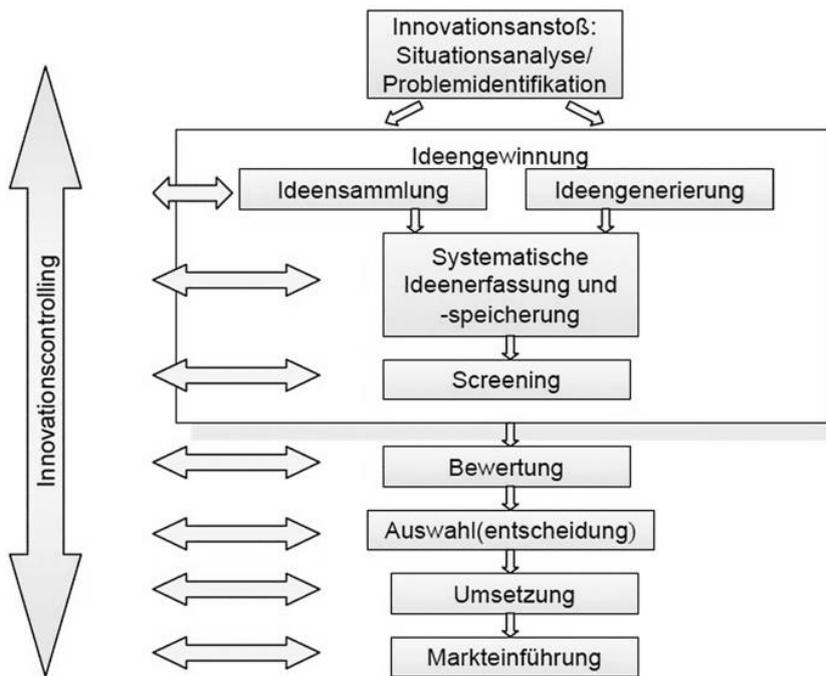


Abbildung 1 idealisierter Innovationsprozess²²

Auch die weiteren Schritte in diesem Prozess erfordern die aktive Beteiligung und das Engagement einer Vielzahl von AkteurlInnen, darunter MitarbeiterInnen, Führungskräfte, KundInnen und andere Stakeholder. Demokratische Prinzipien spielen in diesem Prozess eine entscheidende Rolle, da sie die Beteiligung und das Engagement aller AkteurlInnen fördern und so zu besseren und relevanteren Innovationen führen können. Nach dem Innovationsanstoß, der in der Regel in der Phase der Ideensammlung und Generierung stattfindet, folgen weitere wichtige Phasen des Innovationsprozesses. In der Phase der systematischen Erfassung werden die generierten Ideen gesammelt und dokumentiert. Demokratische Prinzipien können in dieser Phase dazu beisteuern, dass alle Ideen fair und objektiv erfasst und berücksichtigt werden. In der ersten Phase sorgt die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen dafür, dass keine wertvollen Ideen übersehen oder ignoriert werden. Jeder fühlt sich wertgeschätzt und anerkannt. Während des Screenings werden die Ideen bewertet und priorisiert. Demokratische Prinzipien sorgen hier für eine Bewertung und Priorisierung auf einer breiten Meinungsbasis. Dadurch genießen die ausgewählten Ideen breite Akzeptanz und Unterstützung und berücksichtigen die Bedürfnisse aller Stakeholder. In der Entscheidungsphase über die weiterzufolgenden Ideen gewährleisten demokratische Prinzipien eine transparente, faire und inklusive Entscheidungsfindung. Die getroffenen Entscheidungen werden dadurch breit akzeptiert und dienen dem besten Interesse aller Beteiligten. Bei der Umsetzung der ausgewählten Ideen in Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse sorgen demokratische Prinzipien dafür, dass alle Beteiligten eingebunden sind und ihre Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können. Das Ergebnis sind Innovationen von hoher Qualität, die die Bedürfnisse aller Stakeholder erfüllen.²³

In der Markteinführungsphase tragen demokratische Prinzipien dazu bei, dass die Innovationen breite Unterstützung und Akzeptanz finden, was zu einem größeren Erfolg führen kann. Insgesamt sorgen

²² Vahs/Brem (2016) S. 230

²³ Vgl. Cotton (1996) S. 49 - 73

demokratische Prinzipien für einen inklusiven, fairen und transparenten Innovationsprozess, der hochwertige und relevante Ergebnisse liefert. Es ist wichtig zu betonen, dass eine einzelne Person nicht den gesamten Innovationsprozess bestimmt.

Insgesamt können demokratische Prinzipien dazu beitragen, dass der gesamte Innovationsprozess inklusiv, fair und transparent ist und dass er zu Innovationen führt, die von hoher Qualität und Relevanz sind und die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder erfüllen. Außerdem ist es wichtig zu erkennen, dass eine Person allein keinen Innovationsprozess ausmacht.²⁴

2.2 Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen

In einer großangelegten Studie von Max Rababe im Jahr 2011 wurden über 69 Unternehmen in über 80 Geschäftsbereichen quantitativ nach den Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit befragt. Dabei waren über 700 Führungspersonen Teil der Studie. Ein wichtiger und entscheidender Aspekt der Studie ist, dass die untersuchten Erfolgsfaktoren auf 7 Themenbereiche gelegt wurden und somit das größtmögliche Suchfeld abgedeckt haben. Folgende Bereiche in unterschiedlichem Ausmaß wurden als Erfolgsfaktoren identifiziert:

2.2.1 Unternehmenskultur

Ein Faktor wird als besonders erfolgsrelevant identifiziert: die Unternehmenskultur. Diese umfasst verschiedene Aspekte, die zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und einem entsprechenden Verhalten der Führungskräfte beitragen.²⁵ Die individuellen Fähigkeiten und die Persönlichkeit der MitarbeiterInnen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Die Innovationsforschung hat gezeigt, dass das Teamklima und die Art der Zusammenarbeit in Gruppen einen Einfluss auf die Innovativität haben. Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur erlaubt es den MitarbeiterInnen, entschlossen und zielstrebig zu arbeiten und ihre Ideen ohne Repressalien auszudrücken. Hierfür müssen die MitarbeiterInnen motiviert werden, sowohl durch intrinsische als auch extrinsische Anreize. Die gesteigerte Motivation trägt folglich zum Erfolg bei. Das Teamklima kann spezifisch gefördert werden indem die Gruppenmitglieder das Gefühl haben, dass ihre Ideen erwünscht sind und in einem geschützten Rahmen geäußert werden können. Eine inspirierende und leidenschaftliche Innovationskultur kann dabei helfen, dass Unternehmen auch in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld erfolgreich sind.²⁶

Eine Innovationskultur und ein entsprechendes Verhalten von Führungskräften sind erfolgsrelevant Innovationen sind. Dabei ist zu beachten, dass die Persönlichkeit und individuellen Fähigkeiten von MitarbeiterInnen von Unternehmen schwerlich direkt beeinflusst werden können. Es hat sich außerdem gezeigt, dass das Teamklima und die Art der Zusammenarbeit in Gruppen einen Einfluss auf die Innovativität haben. Anregungen von MitarbeiterInnen, KollegInnen und Kunden sind wichtige Quellen für Innovationen, jedoch werden diese häufig als Bedrohung oder Kritik verstanden und nicht als Chance. Eine

²⁴ Vgl. Dahlander/Gann (2010) S. 699 - 709

²⁵ Vgl. Raabe (2011) S. 114

²⁶ Vgl. Wahren (2004) S. 100 – 120.

Innovationskultur, die eine offene Kommunikation und die Artikulierung von Ideen in einem geschützten Rahmen erlaubt, kann hier helfen.²⁷

Des Weiteren wird dargelegt, dass eine höhere Motivation der MitarbeiterInnen zum Innovationserfolg beiträgt und dass diese vom Unternehmen beeinflusst werden kann. Extrinsische Anreize, wie beispielsweise Vergütungen, können direkt gesetzt werden, während intrinsische Anreize nur indirekt über das Rollenverhalten von Führungskräften beeinflusst werden können. Die Förderung einer Innovationskultur, die das Gefühl vermittelt die Ideen der MitarbeiterInnen seien erwünscht und in einem geschützten Rahmen artikulierbar, kann dazu beitragen das Teamklima zu optimieren.

Es wurde in mehreren Studien bereits dargelegt, dass die Unternehmenskultur der wichtigste Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit ist. Die Unternehmenskultur beeinflusst MitarbeiterInnen, Führungskräfte und ihr ganzes Verhalten in Organisationen. Das Verhalten, insbesondere die Motivation und Partizipation der MitarbeiterInnen, ist eng mit der Unternehmenskultur verknüpft. Da die Unternehmenskultur solch einen tiefgreifenden Einfluss auf die Arbeitsweise und Partizipationsmodelle innerhalb einer Organisation hat, wird die Unternehmenskultur in einem eigenen Kapitel untersucht.

2.2.2 Innovationsstrategie

Der zweite Erfolgsfaktor ist die Innovationsstrategie. In der Studie wurde die Innovationsstrategie nicht als direkter Erfolgsfaktor anerkannt, jedoch als indirekter, welcher alle weiteren Faktoren nachhaltig beeinflusst.²⁸

Eine Innovationsstrategie definiert, wie und in welchem Ausmaß ein Unternehmen Innovationen nutzt, um seine Geschäftsstrategie zu verfolgen. Es gibt verschiedene Ansätze zur Definition einer Innovationsstrategie, wie beispielsweise die Unterscheidung verschiedener Strategien basierend auf Innovationsentscheidungen. Eine umfassendere Definition beschreibt die Innovationsstrategie als die Summe der strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen in Bezug auf seine Innovationsaktivitäten trifft. Dabei müssen im Rahmen der Innovationsstrategie Entscheidungen zu den Innovationszielen, dem Innovationsgrad/-risiko und dem Zeitpunkt des Markteintritts getroffen werden. Eine zentrale Frage bei der Innovationsstrategie ist, ob das Unternehmen auf Innovation ausgerichtet ist.²⁹

Um im Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen unerlässlich, durch Neuerungen ihre Geschäftsprozesse zu optimieren und fortzuführen. Hierbei ist es zentral, ein deutliches Ziel für Innovationen oder eine übergreifende Ausrichtung zu setzen, um alle Bemühungen kohärent auszurichten und unvorhergesehene Herausforderungen zu identifizieren. Ein Unternehmen, das sich durch Innovation auszeichnet, legt bestimmte Schwerpunkte fest, die sowohl in der Gesamtstrategie als auch in der Innovationsagenda Priorität genießen. Nur mit einem präzise definierten Innovationsziel kann man Ressourcen effektiv nutzen. Untersuchungen haben ergeben, dass erfolgreiche Innovationsvorhaben von

²⁷ Vgl. Baer/Frese (2003) S. 24

²⁸ Vgl. Raabe (2011) S. 116

²⁹ Vgl. Hausschildt (2004) S. 34

dedizierten Budgets für Innovationen profitieren, wohingegen gescheiterte Initiativen oft an unzureichenden Ressourcen scheitern.³⁰

Um erfolgreich zu sein, benötigen Unternehmen ein klares Innovationsziel oder eine gemeinsame Vision, die den Fokus auf die gleiche Richtung lenkt. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision oder eines klaren Ziels ist auch wichtig, um unbekannte Probleme zu erkennen und sie schnell lösen zu können.³¹

Es wurde zudem bewiesen, dass es eine Korrelation zwischen der Höhe des Forschungs- und Entwicklungsbudgets sowie der Effektivität der Innovationsstrategie erkennen lässt. Dies legt nahe, dass Unternehmen mit einer klaren Innovationsstrategie das Bewusstsein darüber besitzen, dass die Einrichtung spezieller Budgets und Instrumente zur Förderung von Innovationen, wie zum Beispiel einem betrieblichen Vorschlagswesen, dazu beitragen kann die Innovationsfähigkeit zu verbessern.³²

Selbst die beste Innovationsstrategie ist nutzlos, wenn sie nicht zu allen MitarbeiterInnen im Unternehmen durchdringt. Es ist jedoch nicht nur wichtig, dass die Strategie bekannt ist, sondern auch die Akzeptanz von Seiten der MitarbeiterInnen ist nötig, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Eine offene Unternehmenskultur stellt in diesem Zusammenhang die Grundbasis dar. Zudem führt Transparenz in der Organisation bei MitarbeiterInnen zu einer höheren Zufriedenheit und trägt aktiv dazu bei, dass sich MitarbeiterInnen effektiver nach der Unternehmensstrategie ausrichten.³³

2.2.3 Kunden- und Marktorientierung

Der dritte Faktor bezieht sich auf die Markt- und Kundenorientierung von Unternehmen in verschiedenen Phasen der Innovationsentwicklung. Unternehmen mit einer starken Kundenorientierung berücksichtigen immer den Kundennutzen bei der Entwicklung von Innovationen. Es wurde nachgewiesen, dass eine hohe Kundenorientierung einen positiven Einfluss auf Innovation hat und ein wichtiger Erfolgsfaktor für Innovation ist. Während des gesamten Entwicklungsprozesses werden Ideen kontinuierlich überprüft und verbessert. In der Ideengenerierungsphase ist ein enger Kundenkontakt und Nähe zum Marktgeschehen hilfreich, um neue Ideen zu verstehen und zu antizipieren.³⁴

Kundennähe ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Entwicklungs- und Innovationsprozessen in Unternehmen. Der Kontakt zu den Hauptkunden sollte über den gesamten Entwicklungsprozess aufrechterhalten werden, um das Feedback der Kunden zu nutzen und Produkte oder Services optimal an deren Bedürfnisse anzupassen. Es spielt keine Rolle, ob es sich um interne oder externe Kunden handelt. Bereits vor der Markteinführung kann die Akzeptanz getestet werden, ohne ein hohes Risiko oder Kosten einzugehen.³⁵

³⁰ Vgl. Delbecq/Mills (1985) S. 11 - 21

³¹ Vgl. Delbecq/Mills (1985) S. 14

³² Vgl. Raabe (2011) S. 117

³³ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995) S. 78 - 83

³⁴ Vgl. Raabe (2011) S. 119

³⁵ Vgl. Karaenke/Schiffer/Waldherr (2021) S. 2 - 8

Neben dem Nutzen für die Kunden ist auch die Vermarktung von Produkten oder Services von großer Bedeutung für den Innovationserfolg. Selbst das beste Produkt kann scheitern, wenn es keinen klar kommunizierten Nutzen für den Kunden hat oder aufgrund der Verpackung, Verkaufskanäle oder Handhabung nicht breit vermarktet werden kann. Dabei ist besonders wichtig, dass MitarbeiterInnen der Nutzen der Kommunikation mit KundInnen erkennen. Die Einbindung von KundInnen kann auch als demokratischer Prozess verstanden werden, wie bereits erwähnt. Unternehmen mit einem hohen Einbindungsgrad der verschiedenen Stakeholder, haben in der Regel mehr Erfolg mit ihren Innovationen.³⁶

Oftmals scheitern potenzielle Innovationen, da das Ziel einer Innovation nicht die reine Neuerung sein sollte, sondern darin besteht, einen kommunizierbaren Nutzen für eine bestimmte Zielgruppe zu schaffen. Folglich ist Kundennähe ein besonders wichtiger Faktor im Kontext des Innovationsprozesses. Unternehmen mit einer hohen Markt- und Kundenorientierung legen beispielsweise großen Wert auf Forschung, die jenseits des Kerngeschäfts liegt, um neue Ideen und aktuelle Entwicklungen besser verstehen und antizipieren zu können. Insgesamt tragen eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden und eine hohe Kundenorientierung maßgeblich dazu bei, dass Unternehmen erfolgreich innovative Produkte und Services entwickeln können.³⁷

2.2.4 Klare Organisations- und Rollenverteilung

Eine klare Organisations- und Rollenverteilung stellen direkte Erfolgsfaktoren für Innovation dar. Diese Faktoren umfassen verschiedene Aspekte der Organisation, wie beispielsweise die Definition von Arbeitsaufgaben, die Lenkung des Informationsflusses, die Einrichtung von übergeordneten Prozessen und die Strukturierung von Rollen innerhalb des Unternehmens.³⁸

Eine hohe Innovationsfähigkeit erfordert klare Verantwortlichkeiten für Innovation und Zusammenarbeit zwischen Abteilungen. Ein effizienter Innovationsprozess erfordert klare Verantwortlichkeiten im Management, um politische Einflussnahme und Entscheidungen zu minimieren. Diese klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten fördern insbesondere die Kooperation zwischen Schlüsselabteilungen. Besonders wichtig ist die Kooperation zwischen Forschung, Entwicklung und Marketing, da diese Abteilungen wichtige Informationen für potenzielle Innovationen liefern. Die Kooperation zwischen den Abteilungen hat einen positiven Einfluss auf den Produkterfolg.³⁹

Für Innovationen, die nahe am Kerngeschäft liegen, ist ein klar definierter Prozess mit klaren Zwischenzielen erforderlich. Diese Zwischenziele müssen von einem Gremium aus Verantwortlichen aus verschiedenen Bereichen überprüft werden, um eine integrative Sichtweise und Struktur zu gewährleisten. Partizipative Entscheidungsprozesse können dabei unterstützen eine ganzheitliche Sichtweise zu etablieren. Eine klare Rollenverteilung und Spezifikation der Arbeitsaufgaben sind ebenfalls wichtig für eine

³⁶ Vgl. Gupta/Han (2021) S. 1 - 5

³⁷ Vgl. Sammerl (2006) S. 84

³⁸ Vgl. Raabe (2011) S. 119

³⁹ Vgl. Raabe (2011) S. 120

effektive Innovationsfähigkeit. Dabei ist es wichtig in Organisationen mit Innovationskultur genau festzulegen ob und inwieweit es eine Innovationsabteilung gibt.⁴⁰

Insgesamt ist eine klare Verantwortlichkeitsstruktur und Zusammenarbeit zwischen Abteilungen sowie ein klar definierter Innovationsprozess mit klaren Zwischenzielen entscheidend für eine hohe Innovationsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen.

2.2.5 Ziel- und Erfolgsorientierung

Eine hohe Ziel- und Erfolgsorientierung, gepaart mit einem hohen Erwartungsdruck, stellen eine wichtige Basis für Innovation dar. Es wurde gezeigt, dass das Setzen von Kreativitätszielen die kreative Leistung steigert, solange eine hohe Toleranz für Fehler besteht und Feedback gegeben wird. Die Kreativität wird in einem Umfeld gefördert, in dem die Erreichung dieser Ziele mit Anerkennung verbunden ist. Außerdem hat sich herausgestellt, dass Ziel- und Erfolgsorientierung direkte Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit sind.

⁴¹

Im weiteren Verlauf des Innovationsprozesses ist eine hohe Leistungsorientierung wichtig, um produktivitätsförderliche Produkte oder Prozesse zu entwickeln und Widerstände in der Organisation zu überwinden. MitarbeiterInnen müssen unter Druck gesetzt werden, um Innovationsziele zu erreichen, aber in einem Umfeld, in dem die Erfolge durch Anerkennung gewürdigt werden, wirkt sich dies positiv auf die Innovationsleistung aus. Eine klare Zielorientierung im Top-Management, schnelle und effiziente Entscheidungsprozesse und eine angemessene Anerkennung der Erfolge sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Innovationskultur. Unternehmen mit einer einem deutlichen Fokus auf Ziele sind robuster und wirken sicher und zielstrebig. Eine gewisse Arroganz fördert das Selbstbewusstsein und erhöht die Bereitschaft Risiken einzugehen und Erfolge zu erzielen. Die Verfolgung von Innovationszielen ist nachgewiesenermaßen förderlich für den Innovationserfolg. Dabei ist vor allem Informationstransparenz ein wichtiger indirekter Erfolgsfaktor. Dieser hilft bei der Befriedigung des eignen Informationsbedarfs und stellt die Basis für Zielstrebigkeit von Innovationszielen da. Die zur Verfügungstellung wichtiger Informationen für alle betroffenen Stakeholder, kann die Effizienz der Verfolgung von Innovationszielen steigern.⁴²

Während eine klare Zielorientierung und Anerkennung im Top-Management entscheidend sind, spielt auch die Einstellung und Offenheit des gesamten Teams eine zentrale Rolle im Innovationsprozess. Die Kultur und Dynamik innerhalb eines Unternehmens können den Innovationsprozess entweder fördern oder behindern. Es ist daher unerlässlich, dass alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und Neuem gegenüber aufgeschlossen sind.

Eine starke Förderung von Innovation gewährleistet, dass Teammitglieder Neuem gegenüber offen sind und dessen Umsetzung nicht durch interne Gruppenbildung oder Machtdynamiken blockieren. Eine

⁴⁰ Vgl. Wahren (2004) S. 104

⁴¹ Vgl. Raabe (2011) S. 121

⁴² Vgl. Hoffmann (2007) S. 2 - 6

ausgeprägte Ziel- und Ergebnisorientierung bildet das motivierende Fundament, um effizienzsteigernde Produkte oder Abläufe in die Praxis umzusetzen.⁴³

Es lässt sich sagen, dass eine ziel- und erfolgsorientierte Kultur eine fordernde Kultur ist, die MitarbeiterInnen fördert und befähigt Innovationsziele umzusetzen und Innovationen auch gegen Widerstände voranzutreiben.

2.2.6 Ressourcen- und Portfoliomanagement

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das erfolgreiche Management von Innovationen bezieht sich auf das Portfolio- und Ressourcenmanagement innerhalb der Grenzen der Innovationsstrategie. Das Ressourcenmanagement umfasst sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen und es ist wichtig sicherzustellen, dass die Priorisierung und Rahmenbedingungen der Strategie in der Projektauswahl und -unterstützung reflektiert werden. In der Studie wurde jedoch erkannt, dass Ressourcen- und Portfoliomanagement, wie auch die Innovationsstrategie, nur einen indirekten Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit darstellt, gleichzeitig aber andere Erfolgsfaktoren beeinflusst.⁴⁴

Eine vollständige Transparenz über den aktuellen Status der Projekte sowie das Nachverfolgen von Fortschritt und Risiken sind notwendig. Eine ausreichende Versorgung mit finanziellen und materiellen Ressourcen ist entscheidend für den Erfolg von Innovationsprojekten, ebenso wie immaterielle Ressourcen, wie beispielsweise Wissen und ein ungehinderter Informationsfluss innerhalb der Organisation. Das Management von Wissen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit, da es eine notwendige Voraussetzung für Kreativität und Innovationserfolg darstellt.⁴⁵

2.2.7 Risikobereitschaft

Risikobereitschaft wird als ein direkter Erfolgsfaktor für Innovationen beschrieben. Jedes Unternehmen muss individuell entscheiden, wie viel Risiko es eingehen möchte, dies ist stark von seinem jeweiligen Umfeld abhängig. Es wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen sich im Laufe der Zeit verändern und dass das Risikomanagement demnach kontinuierlich angepasst werden muss. Generell kristallisiert sich heraus, dass Unternehmen, die bereit sind Risiken einzugehen, erfolgreicher sind als andere und dass eine Kultur, die Risiken belohnt und Innovation fördert, geschaffen werden muss.⁴⁶

Darüber hinaus ist es wichtig zu erkennen, dass Risikobereitschaft nicht nur auf der Ebene des gesamten Unternehmens, sondern auch auf der individuellen Ebene wichtig ist. MitarbeiterInnen, die ermutigt werden Risiken einzugehen und neue Ideen vorzuschlagen, tragen wesentlich zur Innovationskultur eines Unternehmens bei. Eine Kultur, die das Eingehen von Risiken belohnt und fördert, unterstützt MitarbeiterInnen dabei, sich engagierter und motivierter zu fühlen und ihre Kreativität einzusetzen. Die Risikobereitschaft eines Unternehmens stärkt zudem seine Position auf dem Markt. Unternehmen, die als

⁴³ Vgl. Maier et al. (2007) S. 100 - 110

⁴⁴ Vgl. Raabe (2011) S. 123

⁴⁵ Vgl. Maier et al (2007) S. 130 - 132

⁴⁶ Vgl. Raabe (2011) S. 123

risikobereit wahrgenommen werden, werden oft als attraktive PartnerInnen für andere Unternehmen gesehen, die nach innovativen Lösungen suchen.⁴⁷

Schließlich ist es wichtig zu betonen, dass Risikobereitschaft nicht statisch ist. Sie kann und sollte sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln, um den sich ändernden Bedingungen und Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Unternehmen, die in der Lage sind ihre Risikobereitschaft anzupassen und zu verfeinern, sind oft diejenigen, die am erfolgreichsten sind, wenn es darum geht Innovationen voranzutreiben und zu fördern.

2.3 Schlussfolgerung

Gestützt auf die eben vorgestellte Studie von Max Raabe, konnten folgende Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit festgestellt werden:

- Unternehmenskultur
- Innovationsstrategie
- Kunden- und Marktorientierung
- Klare Organisations- und Rollenverteilung
- Leistungs- und Erfolgsbereitschaft
- Erfolgreiches Ressourcen- und Portfoliomanagement
- Risikobereitschaft

Dabei ist anzumerken, dass vor allem die Unternehmenskultur die Innovationskultur stark beeinflusst und folglich auch alle weiteren Erfolgsfaktoren. Ohne eine innovationsorientierte Unternehmenskultur kann jede noch so gute Innovationsstrategie keine Wirkung entfalten. Mit einer Offenheit für neue Ideen und der Bereitschaft zu kalkulierten Risiken wird eine Umgebung geschaffen, in der Innovationen gedeihen können. Wenn MitarbeiterInnen ermutigt werden unkonventionelle Lösungen zu finden und Fehler als Teil des Lernprozesses zu betrachten, können neue Ideen schneller umgesetzt und Innovationen vorangetrieben werden.

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur erfordert jedoch auch eine klare Führung und ein Engagement der Führungskräfte für Innovationen. Es muss deutlich gemacht werden, dass Innovationen einen hohen Stellenwert haben und dass Risiken und Fehler bei der Umsetzung akzeptiert werden. Dies bedeutet auch, dass die Führungskräfte bereit sein müssen Risiken einzugehen und Veränderungen voranzutreiben, was auch als Erfolgsfaktor erkannt wurde. Bei den einzelnen Erfolgsfaktoren ist zu erkennen, dass neben einer auf Innovation ausgerichteten Unternehmenskultur auch Informationstransparenz von großer Bedeutung ist. Es zeigt sich, dass die Kommunikation und Information über Ziele und Strategien weiche Faktoren, wie beispielsweise MitarbeiterInnenzufriedenheit, Motivation und auch Risikobereitschaft fördern, wodurch wiederum auch die Unternehmenskultur beeinflusst wird.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Maier et al (2007) S. 120 - 135

⁴⁸ Vgl. Maier et al, (2007) S. 130 - 132

Insgesamt kann eine innovationsfördernde Unternehmenskultur nicht nur dazu beitragen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu festigen, sondern auch die MitarbeiterInnenmotivation und -bindung zu erhöhen. Wenn MitarbeiterInnen das Gefühl haben, dass ihre Ideen gehört und geschätzt werden und sie dadurch einen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens leisten können, steigert dies ihr Engagement und ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

3 UNTERNEHMENSKULTUR

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Verständnis von Unternehmen und ihrer Rolle in der Gesellschaft verändert. Es geht nicht mehr nur um Gewinnmaximierung, sondern um eine Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen, Kunden, der Umwelt und der Gesellschaft im Allgemeinen. Ein zentraler Faktor, der den Umgang mit diesen Herausforderungen beeinflusst, ist die Unternehmenskultur. Unternehmenskultur umfasst die Werte, Normen und Verhaltensweisen eines Unternehmens und beeinflusst damit, wie Entscheidungen getroffen und Prozesse gestaltet werden. Besonders relevant wird die Unternehmenskultur, wenn es darum geht partizipative und demokratische Elemente im Unternehmen zu etablieren. Denn diese erfordern eine offene und transparente Kommunikation, eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Akzeptanz von Meinungsverschiedenheiten. Eine starke Unternehmenskultur kann eine wichtige Rolle spielen, indem sie als Rahmenbedingung für partizipative Entscheidungsprozesse dient und damit zur Schaffung einer demokratischen Arbeitsumgebung beiträgt. In diesem Kapitel soll daher untersucht werden, welche Ansätze für Unternehmenskultur es gibt und wie eine inklusive und partizipative Unternehmenskultur aufgebaut werden kann. In diesem Zusammenhang werden die Grundlagen für die idealthoretische Handlungsempfehlungen geschaffen werden.⁴⁹

3.1 Was ist Unternehmenskultur?

Die Kultur eines Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten der MitarbeiterInnen untereinander sowie im Verhältnis zu externen Parteien wie Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft im Allgemeinen. Die Unternehmenskultur unterstützt die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, koordiniert das Handeln des Einzelnen und prägt das Erscheinungsbild des Unternehmens. Dies trägt zum Erfolg des Unternehmens bei und beeinflusst auch den Gewinn. Allerdings ist die Unternehmenskultur schwer zu fassen und kann nicht mit harten Fakten und Zahlen beschrieben werden. Sie erfordert eine dynamische und systematische Betrachtung, die als dynamisches Phänomen zwischen der Unternehmensgeschichte und Zukunftsvisionen sowie politischen, wirtschaftlichen und sozialen Einflüssen betrachtet werden kann. Darüber hinaus ist die Unternehmenskultur ein unfassbares, imaginäres Konstrukt, das in Form von Interaktion und Kommunikation der MitarbeiterInnen entsteht und von ihnen immer wieder neu geschaffen wird.⁵⁰

Wenn man Unternehmenskultur definieren will, muss zuerst der allgemeine Begriff der Kultur betrachtet werden. Kultur ist demnach eine „kollektive Programmierung des Geistes“, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. Menschen erlernen bestimmte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die ihr Verhalten, ihre Wahrnehmung, ihre Gefühle und Einstellungen prägen. Die Kultur eines Unternehmens wird somit erlernt und ist nicht angeboren.⁵¹

Jede Gruppe, sei es eine Familie, eine Arbeitsgruppe oder ein Unternehmen, hat ihre eigene Kultur. Diese Kultur entsteht aus gemeinsamen Verhaltensnormen, die die Beziehungen zwischen den Mitgliedern

⁴⁹ Vgl. Homma/Bauschke (2010), S. 11 - 16

⁵⁰ Vgl. Franken (2010) S. 203

⁵¹ Vgl. Hofstede (2017) S. 4

regulieren. Neue Mitglieder werden in diese Normen eingeführt und Verstöße gegen sie werden sanktioniert. Unternehmenskultur ist ein Muster von Grundprämissen, die eine Gruppe lernt, um externe Anpassungs- und interne Integrationsprobleme zu bewältigen und die als bindend gelten. Neue Mitglieder werden in diesem rationalen und emotionalen Ansatz geschult, um diese Probleme zu lösen.⁵²

Eine weitere verbreitete Definition ist, dass Unternehmenskultur als „Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das typische und einmalige eines Unternehmens ausmachen“ zu betrachten ist. In dieser Definition wird vor allem auf die Einzigartigkeit der jeweiligen Unternehmenskulturen Wert gelegt.⁵³

Kultur ist ein soziales Phänomen, das nur innerhalb von Gemeinschaften erzeugt, gelebt und weitergegeben werden kann. Kultur kann nicht von der Managementebene vertikal ins Unternehmen implementiert werden, sondern erfordert die engagierte Beteiligung aller MitarbeiterInnen. Die Unternehmenskultur ist immer präsent, wenn Menschen miteinander interagieren, aber existiert nicht auf Papier oder in formaler Unternehmensdokumentation. Es handelt sich dabei um ein implizites Phänomen, das historisch gewachsen und den meisten MitarbeiterInnen nicht bewusst ist, aber dennoch eine starke Auswirkung auf das Verhalten hat. In der Regel wird Kultur als "unsere Art zu arbeiten", "Rituale und Praktiken im Unternehmen" oder als "Grundwerte" beschrieben, wenn sie an neue MitarbeiterInnen weitergegeben wird. Gemeinsame Werte, Normen und Regeln haben eine interne und externe Funktion, indem sie das Verhalten der Menschen untereinander regulieren und gleichzeitig das Unternehmen von anderen Gruppen abgrenzen und eine Identität schaffen.⁵⁴

Zusammenfassend lässt sich Unternehmenskultur wie folgt zu definieren: **Die Unternehmenskultur umfasst alle Werte, Normen und Symbole, die das Verhalten der MitarbeiterInnen in einem Unternehmen beeinflussen. Diese werden durch gemeinsame Interaktion geschaffen, geteilt und weiterentwickelt und bilden die Grundlage für die Identität des Unternehmens.**⁵⁵

Darauf aufbauend sollen im nächsten Unterkapitel die wichtigsten Modelle zur Unternehmenskultur betrachtet werden, um abschließend mögliche Bestandteile von innovativen Unternehmenskulturen zu untersuchen.

3.1.1 Ouchi als Grundlage partizipativer Unternehmenskultur

Die Monographie von Ouchi aus dem Jahr 1982 befasst sich hauptsächlich mit einem interkulturellen Vergleich zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmen. Dieses Modell gilt als Pionierarbeit zur Unternehmenskultur. Ouchi wollte herausfinden, warum japanische Unternehmen in den 1980er Jahren im Vergleich zu amerikanischen Unternehmen, trotz ähnlicher technisch-operativer Strukturen, besser abschnitten. Dafür untersuchte er Verhaltensweisen und Einstellungen, die aufgrund des kulturellen

⁵² Vgl. Schein (1995) S. 25

⁵³ Vgl. Neuberger/Kompa (1987) S. 17

⁵⁴ Vgl. Schein (1995) S. 31

⁵⁵ Vgl. Schein (1995) S. 20 - 55

Kontextes zu existieren schienen. In dieser „Makroperspektive“ bezieht sich „Kultur“ auf das nationale und kulturbezogene Umfeld des jeweiligen Unternehmens.⁵⁶

<p style="text-align: center;">Typ J <i>Japanese Organizations</i></p>	<p style="text-align: center;">Typ A <i>American Organizations</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lifetime Employment; • Slow Evaluation and Promotion; • Non-specialized Career Path; • Implicit Control Mechanism; • Collective Decision Making; • Collective Responsibility; • Wholistic Concern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Short-term Employment; • Rapid Evaluation and Promotion; • Specialized Career Path; • Explicit Control Mechanism; • Individual Decision Making; • Individual Responsibility; • Segmented Concern.

Abbildung 2 Komparatives Modell nach Ouchi⁵⁷

Ouchi beschreibt in seinem kulturvergleichenden Ansatz zwei Typen von Menschen, J und A, die jeweils durch die Kultur ihres Landes geprägt sind. Typ J wird durch Homogenität, Stabilität und Kollektivismus definiert, während Typ A durch Heterogenität, Mobilität und Individualismus charakterisiert wird. Daraufhin leitet Ouchi aus dem Modell J das Modell Z ab, anhand welchem in 13 Stufen die Transformation in eine von Homogenität und Kollektivismus geprägte Organisation veranschaulicht wird.⁵⁸

Durch die Untersuchung der verschiedenen Unternehmenskulturen in den Ländern hat Ouchi die Grundlage für weitere Theorien gesetzt. Dabei wurde das erste Mal gezeigt, dass Kollektivismus und Partizipation zu größerem Unternehmenserfolg führen. In Typ J Organisationen sind Konsens und MitarbeiterInnenzufriedenheit unter den wichtigsten Säulen der innerbetrieblichen Kultur. Es wurde belegt, dass eine Einbindung von MitarbeiterInnen zu einer höheren Zufriedenheit und dadurch zu Unternehmenserfolg geführt haben.⁵⁹

Ouchi's Theorie betont außerdem die Bedeutung der ganzheitlichen Sorge um MitarbeiterInnen, einschließlich ihrer physischen, emotionalen und sozialen Bedürfnisse. Dies fördert eine Kultur der Fürsorge und Unterstützung, in der MitarbeiterInnen sich geschätzt fühlen. Zusammenfassend konnte

⁵⁶ Vgl. Ouchi (1982) S. 3

⁵⁷ Ouchi (1982) S. 58

⁵⁸ Vgl. Ouchi (1982) S. 59

⁵⁹ Vgl. Ouchi (1982) S. 83

Ouchi in seiner Theorie feststellen, dass Fürsorge, Einbindung, Transparenz und Wertschätzung zu größerem Unternehmenserfolg führen.⁶⁰

3.1.2 Kulturebenenmodell nach Schein

Edgar Schein hat ein Modell entwickelt, um die Unternehmenskultur durch drei miteinander verbundene Ebenen zu erklären. Durch diese Unterteilung ist es möglich, Beziehungen und Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten der Unternehmenskultur innerhalb jeder Ebene detailliert darzustellen und zu analysieren. Laut Schein ist es wichtig, den Zusammenhang zwischen bewussten und unbewussten Elementen herzustellen und die vorhandenen Vermittlungsmechanismen und Ausdrucksformen zu identifizieren. Das Modell, auch als „3-Ebenen-Modell“ bekannt, ist dynamisch und beschäftigt sich nicht nur mit der Analyse, sondern auch mit dem Prozess des Erlernens, der Vermittlung und der Veränderung von Unternehmenskultur. Schein bezeichnet den Inhalt der Unternehmenskultur als ein „Muster von Grundannahmen“.⁶¹

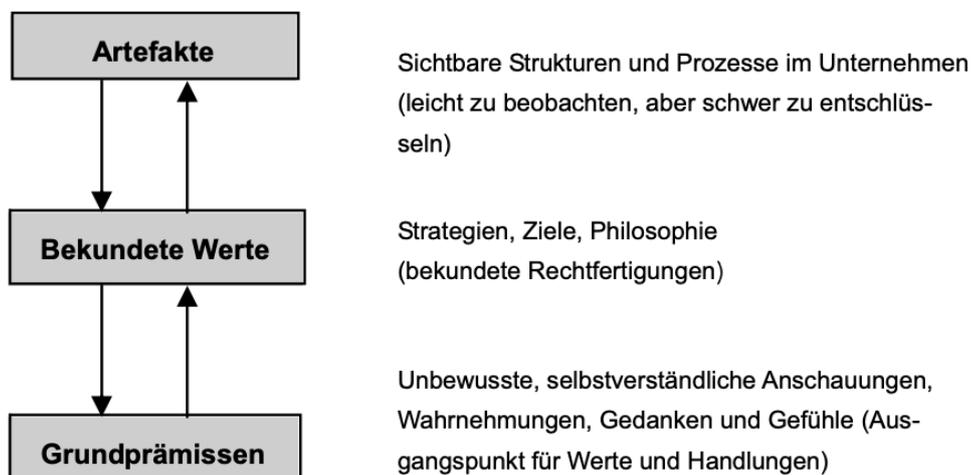


Abbildung 3 Ebenen nach Schein⁶²

Die oberste Ebene der Unternehmenskultur besteht aus den bewusst sichtbaren „Artefakten“. Diese umfassen Elemente, die auf der Oberfläche der Kultur erkennbar sind. Sie können in materielle (spezifische Architektur der Gebäude, Büroeinrichtungen, Produkte, Technologien, Kleidung) und immaterielle Komponenten (firmeneigene Sprache, Rituale, Umgangsformen) unterteilt werden. Obwohl die Ebene der Artefakte beobachtbar ist, ist sie schwer zu entschlüsseln, da sie in wechselseitiger Beziehung zu den weniger offensichtlichen Ebenen steht. Um die Bedeutung der Artefakte zu verstehen, ist es wichtig auch die tieferliegenden Ebenen der Unternehmenskultur zu kennen, da die Artefakte als „Symbole auf etwas

⁶⁰ Vgl. Ouchi (1982) S. 98 - 109

⁶¹ Vgl. Schein (1995) S. 29

⁶² Schein (1995) S.30

verweisen, das mehr ist als sie selbst“.⁶³ Bei Artefakten ist es besonders wichtig dass diese gepflegt und auch bewusst von Unternehmen beeinflusst werden.

Die zweite Ebene der Unternehmenskultur wird von Werten und Normen gebildet, die aus ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien, Verboten und Prinzipien bestehen, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden. Diese Werte und Normen sind jedoch nur teilweise bewusst und sichtbar, was es schwierig macht, diesen Komplex von Wertvorstellungen, Unternehmensphilosophien und Interpretationsmustern gezielt zu entwickeln und weiterzuentwickeln. Schein bezeichnet den Transformationsprozess, bei dem zunächst aus einer als allgemein erfolgreich angesehenen Lösung ein wahrgenommener Wert entsteht und schließlich eine gemeinsame Grundannahme auf der tiefsten Stufe des 3-Ebenen-Modells hervorgeht, als „kognitive Umwandlung“. Dieser Prozess ist ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur und trägt dazu bei, dass Werte und Normen in der Organisation effektiv kommuniziert und verstanden werden. Es ist jedoch auch wichtig zu erkennen, dass dieser Prozess Zeit und kontinuierliche Anstrengungen erfordert, um langfristig positive Veränderungen in der Unternehmenskultur zu bewirken. Nur so kann eine erfolgreiche und nachhaltige Entwicklung der Unternehmenskultur gewährleistet werden.⁶⁴

Die Grundprämissen bilden die tiefste Ebene der Unternehmenskultur und sind die Basis für die sichtbaren Artefakte, Normen und Werte. Es handelt sich dabei um gemeinsam geteilte und unbewusste Grundannahmen darüber, wie in einem Unternehmen zu handeln ist. Diese Annahmen sind so selbstverständlich, dass sie oft nicht ausgesprochen werden. Sie können als ungeschriebene Gesetze einer Gruppe, Abteilung oder Firma betrachtet werden. Die Grundprämissen üben durch ihre Selbstverständlichkeit einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur aus und werden oft auf die Ideen und Überzeugungen der Unternehmensgründer zurückgeführt. Schein sieht die Grundprämissen als den Kern der Kultur und unterscheidet verschiedene Dimensionen davon. Diese beinhalten die menschliche Natur, die Beziehung zur Umwelt, die Zeit- und Raumorientierung, sowie die Beziehungen zwischen den Menschen innerhalb des Unternehmens. Es ist wichtig, diese Grundprämissen zu verstehen, um die Kultur eines Unternehmens zu analysieren und zu beeinflussen. Unternehmen müssen die Grundprämissen erkennen und gezielt verändern, um eine tiefgreifende Veränderung in der Unternehmenskultur zu erreichen. Diese Dimensionen haben Auswirkungen darauf, wie die Gruppe die Welt wahrnimmt, was sie als wichtig erachtet und welche Regeln sie im Umgang mit sich selbst und anderen aufstellt. Die Prämissen über Wirklichkeit und Wahrheit definieren, wie die Gruppe Informationen verarbeitet und welche Fakten als wahr anerkannt werden. Die Prämissen über Zeit bestimmen, wie die Gruppe die Zeit wahrnimmt und wie sie diese in Bezug auf ihre Arbeit bewertet. Die Prämissen über den Raum beeinflussen, wie die Gruppe den Raum organisiert und welche Bedeutung sie ihm zuschreibt.⁶⁵ Die Prämisse über die Natur des Menschen legt fest, welche Vorstellungen die Gruppe über menschliche Eigenschaften und Verhaltensweisen hat. Die Prämisse über das menschliche Handeln bestimmt, ob die Gruppe aktiv oder passiv handelt und wie sie mit der Umwelt interagiert. Die Prämisse über die menschlichen Beziehungen beeinflusst, wie die Gruppe Beziehungen und Emotionen wahrnimmt und welche Bedeutung sie

⁶³ Vgl. Schein (1995) S. 32

⁶⁴ Vgl. Schein (1995) S. 32

⁶⁵ Vgl. Schein (1995) S. 91 - 93

Teamarbeit und Autorität beimisst. Es ist wichtig zu beachten, dass diese Prämissen unausgesprochen und unbewusst sein können, aber dennoch einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellungen der MitarbeiterInnen haben. Daher sollten Unternehmenskulturen bewusst gestaltet und gepflegt werden, um sicherzustellen, dass sie positiv und förderlich für alle Beteiligten sind.⁶⁶

Das Modell von Schein betont die Dynamik zwischen den drei Ebenen der Unternehmenskultur. Diese Ebenen sind nicht starr, sondern ändern sich je nach gesellschaftlichem Wandel oder der Einführung neuer Leitlinien durch Führungskräfte. Diese Beeinflussung kann sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben stattfinden. Zum Beispiel können neue Symbole und Rituale auf der zweiten Ebene (Werte und Normen) zur Überprüfung und Veränderung der Grundannahmen führen.

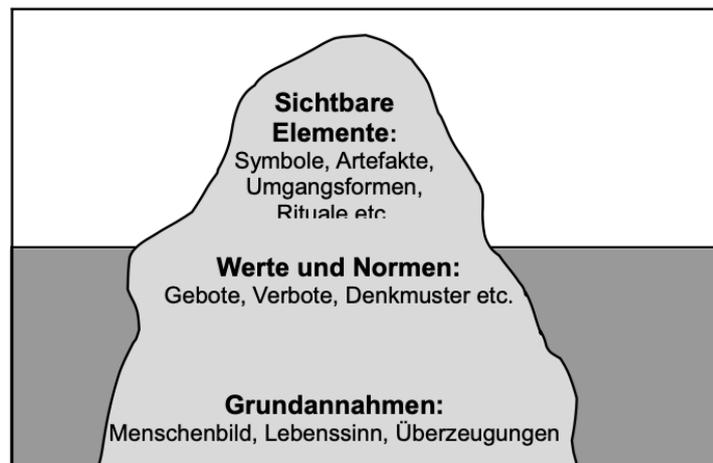


Abbildung 4 Unternehmenskultur als Eisberg⁶⁷

Das Eisbergmodell soll visuell veranschaulichen, dass die Unternehmenskultur größtenteils unsichtbar und unbewusst ist. Symbole und Artefakte bilden nur die Spitze des Eisbergs und vermitteln nur begrenzt Einblick in die Werte und Normen der Organisation. Werte und Normen werden nur gelegentlich sichtbar, wenn sie definiert, überprüft oder in Frage gestellt werden. Die grundlegenden Annahmen bleiben immer unter der Wasseroberfläche verborgen und sind für eine bewusste Überprüfung nur schwer zugänglich. Trotzdem bilden Werte, Normen und Grundannahmen die Basis der Unternehmenskultur und haben einen starken Einfluss auf das Verhalten der MitarbeiterInnen. Es ist wichtig, dass Führungskräfte die tief verwurzelten Grundannahmen erkennen und verstehen, um die Unternehmenskultur zu beeinflussen und erfolgreich zu verändern. Eine bewusste Überprüfung der Grundannahmen kann helfen die Organisationskultur zu verbessern und das Verhalten der MitarbeiterInnen in Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Schein (1995) S. 92 - 93

⁶⁷ Vgl. Schein (1995) S. 85

⁶⁸ Vgl. Schein (1995) S. 87 - 92

3.1.3 Dynamische Betrachtung nach Hatch

Hatch erweiterte das Modell von Schein durch die Einführung von Symbolen und eine neue Gewichtung von Beziehungen. Hatch stellt in ihrem „Cultural Dynamics Model“ die Dynamik der Unternehmenskultur in den Vordergrund und untersuchte, wie Kultur anhand Manifestations-, Realisations-, Symbolisations- und Interpretationsprozessen gebildet wird und was innerhalb dieser Prozesse geschieht. Die Elemente werden als Kreis dargestellt und durch die Prozesse miteinander verbunden. Das Modell ermöglicht eine proaktive oder retroaktive Betrachtung an jeder beliebigen Stelle. Hatch's Ansatz erweitert das Modell von Schein um die Betrachtung von Symbolen als wichtige Elemente in der Unternehmenskultur und betont die Bedeutung von dynamischen Prozessen, die zur Entstehung und Veränderung der Unternehmenskultur beitragen.⁶⁹

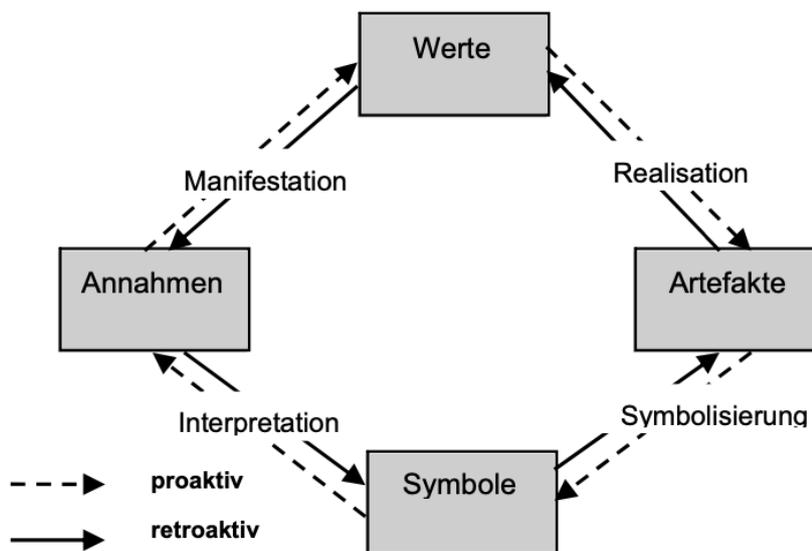


Abbildung 5 Prozessmodell Unternehmenskultur⁷⁰

Im Cultural Dynamics Model wird der Manifestationsprozess in zwei Richtungen, proaktiv und retroaktiv, betrachtet. Der proaktive Manifestationsprozess beschreibt den Vorgang, in dem Grundannahmen zu Werten transformiert werden. Die Organisationsmitglieder bilden ihre Werte auf der Grundlage dessen, was sie als „wahr“ ansehen. Die Grundannahmen aktivieren bestimmte Erwartungen, die wiederum die Wahrnehmung, Gedanken und Gefühle über die Umwelt und das Unternehmen beeinflussen. Diese „eingegrenzte Sichtweise“ kann beispielsweise bei der Verarbeitung der wahrgenommenen Welt oder des wahrgenommenen Unternehmens zu Werten führen. Der retroaktive Manifestationsprozess betrachtet hingegen die Veränderung der Grundannahmen durch die Einführung neuer Werte, wenn diese nicht mit den bestehenden Grundannahmen übereinstimmen. Wenn die Werte den Grundannahmen entsprechen, ist kein weiterer Prozess erforderlich. Die Wechselwirkung zwischen Grundannahmen und Werten ist also nicht nur einseitig, sondern es kann auch eine rückläufige Beeinflussung stattfinden.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Hatch (1993) S. 660 - 670

⁷⁰ Hatch (1993) S. 660

⁷¹ Vgl. Hatch (1993) S. 658 - 664

Es ist wichtig zu beachten, dass die Interaktion zwischen Grundannahmen und Werten dynamisch ist und durch Interpretations- und Symbolisationsprozesse gebildet wird. Die Beziehung zwischen den Elementen kann in beide Richtungen betrachtet werden, und es ist sowohl eine proaktive als auch eine retroaktive Perspektive möglich. Diese Erkenntnisse zeigen, dass die Dynamik der Unternehmenskultur eine komplexe Angelegenheit ist, die fortlaufende Aufmerksamkeit und Reflexion erfordert. Der proaktive Realisationsprozess im Cultural Dynamics Model ist dafür verantwortlich Werte in Handlungen und damit in greifbare Artefakte wie Rituale und Geschichten umzusetzen. Der retroaktive Realisationsprozess kann Artefakte in Werte umformen indem er in Frage stellt, ob sie mit den Grundannahmen übereinstimmen oder nicht. Die Symbole werden als Artefakte mit zusätzlicher Bedeutung definiert, im Gegensatz zu Scheins Definition von Artefakten als sichtbare Erscheinungen jeglicher Art. Der proaktive Symbolisationsprozess verbindet Artefakte mit zusätzlicher Bedeutung, während der retroaktive Prozess den eigentlichen Gegenstand wieder in den Fokus rückt. Der Interpretationsprozess ist nicht in proaktiv und retroaktiv unterteilt, da Symbole und Grundannahmen sich gegenseitig beeinflussen. Das Modell von Hatch bietet eine dynamische Perspektive und beschreibt proaktive und retroaktive Prozesse, die gleichzeitig passieren können. Es ermöglicht ein Verständnis für den lebendigen Charakter einer Unternehmenskultur und ihre inneren Mechanismen.⁷²

3.2 Schaffung einer innovativen Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur, die Innovationen fördert, zeichnet sich durch die Fähigkeit zur Überwindung von Hierarchien und Abteilungen durch offene Kommunikation aus. Die Arbeit in Teams trägt dazu bei Hierarchien abzuflachen und gemeinsame Ziele und Visionen aufzubauen, dies hat wiederum auch zur Folge, dass Ideen und Ziele für Innovationen ausgewählt und bewertet werden können. Für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist es entscheidend, dass es in der Lage ist, etablierte Prozesse der Wertschöpfung kontinuierlich und konstruktiv in Frage zu stellen. Dies erfordert, dass sich das organisationale Lernen und der Umgang mit Fehlern auf die eigenen Wertschöpfungsprozesse angewendet werden. Dies bedeutet, dass Prozesse transparent gemacht, offen und ehrlich hinterfragt werden und eine kritische Auseinandersetzung mit den Prozessen die Grundlage für deren Optimierung bilden. Um erfolgreich Innovationen zu fördern, muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die die Bedeutung von Innovationen betont und den Raum für offene und konstruktive Kommunikation schafft, die die Zusammenarbeit zwischen allen Abteilungen und Hierarchieebenen fördert. Außerdem sollte eine Kultur des ständigen Lernens und des konstruktiven Zweifels etabliert werden, um sicherzustellen, dass Prozesse und Strategien kontinuierlich verbessert werden können.⁷³

Im Kontext des Drei-Ebenen-Modells von Schein kann eine Innovationskultur auf verschiedenen Ebenen zum Ausdruck kommen:

Artefakte: Dies sind sichtbare und greifbare Aspekte der Unternehmenskultur. In einer Innovationskultur könnten dies beispielsweise regelmäßige Brainstorming-Sitzungen, Ideenwettbewerbe oder Innovationslabore sein. Diese Artefakte schaffen Raum für MitarbeiterInnen ihre kreativen Ideen frei äußern

⁷² Vgl. Hatch (1993) S. 658 - 664

⁷³ Vgl. Hermann/Kleiback/Ritterskamp (2009) S. 93

und diskutieren zu können. Weitere Artefakte könnten eine offene Bürogestaltung sein, die die Zusammenarbeit fördert, oder ein Ideenmanagement-System, das es den MitarbeiterInnen ermöglicht ihre Ideen zu dokumentieren und zu teilen. Wichtig ist, dass Artefakte von Unternehmen bewusst gestaltet und auch agil den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen angepasst werden. Ziel einer Etablierung der Artefakte ist die dynamische Förderung der 3 Ebenen, um vor allem die grundlegenden Annahmen zu beeinflussen. Nur so kann sich eine nachhaltige Innovationskultur im Unternehmen durchsetzen.⁷⁴

Werte: Dies sind die ausdrücklich formulierten Überzeugungen und Werte eines Unternehmens. In einer Innovationskultur könnten dies beispielsweise Aussagen in der Unternehmensmission oder -vision sein, die die Bedeutung von Innovation und Kreativität betonen. Diese Werte könnten auch in den Unternehmensrichtlinien und -verfahren zum Ausdruck kommen, die die MitarbeiterInnen ermutigen neue Ideen zu entwickeln und Risiken einzugehen. Die Innovationskultur wird als Basis für eine hohe Innovationsfähigkeit von Unternehmen gesehen. Unternehmen sollten sich bezogen auf Strategie und Ziele klar ausrichten und dies auch kommunizieren. Klare Ziele und eine eindeutige Strategie sind als Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit zu sehen.⁷⁵ Diese Werte eines Unternehmens müssen in erster Linie klar kommuniziert werden, jedoch ist es auch wichtig zu betonen, dass MitarbeiterInnen in diese relevanten Themen einbezogen werden wollen. Dadurch kann eine hohe Identifikation von MitarbeiterInnen mit den Werten geschaffen werden.⁷⁶

Grundlegende Annahmen: Dies sind die tief verwurzelten Überzeugungen und Annahmen, die das Verhalten der MitarbeiterInnen prägen. In einer Innovationskultur könnte dies beispielsweise die Überzeugung sein, dass Fehler als Lernmöglichkeiten und nicht als Misserfolge gesehen werden, oder die Annahme, dass jeder MitarbeiterInnen wertvolle Ideen beitragen kann, unabhängig von seiner Position oder Rolle im Unternehmen.⁷⁷

Um eine Innovationskultur zu unterstützen, ist es wichtig, dass das Unternehmen eine Umgebung schafft, die das Lernen fördert und Weiterentwicklung zulässt. Dies könnte durch die Bereitstellung von Ressourcen für die berufliche Weiterbildung, die Förderung von Mentoring-Programmen oder die Schaffung von Möglichkeiten für die MitarbeiterInnen, an neuen und herausfordernden Projekten zu arbeiten, erreicht werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass das Unternehmen eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit fördert. Die Förderung von transparenter Kommunikation, Anerkennung und Belohnung von kreativen Ideen und die Schaffung eines sicheren Raums, in dem die MitarbeiterInnen ihre Meinungen und Bedenken äußern können, kann dazu beitragen. Generell lässt sich sagen, dass eine Innovationskultur eine Unternehmenskultur ist, die Kreativität, Experimentierfreudigkeit und das Streben nach neuen Ideen befürwortet. Sie erfordert eine offene Kommunikation, die Überwindung von Hierarchien und Abteilungen, die Unterstützung von Teamarbeit und die kontinuierliche Infragestellung etablierter Wertschöpfungsprozesse.⁷⁸

⁷⁴ Vgl. Hermann/Kleibbeck/Ritterskamp (2009) S. 4 - 16

⁷⁵ Siehe 2.2.5

⁷⁶ Vgl. Gorton/Grennan/Zentefis (2022) S. 4 - 41

⁷⁷ Vgl. Schein (1995) S. 30 - 90

⁷⁸ Vgl. Wahren (2004) S. 54

4 DEMOKRATIE IM UNTERNEHMENSKONTEXT

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema „Demokratie in Unternehmen“. Demokratie als Regierungsform und politischer Teilhabe ist eines der grundlegenden Prinzipien moderner Gesellschaften. Im Kontext von Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten das Interesse an dem Thema Demokratie und partizipative Entscheidungsprozesse gesteigert.⁷⁹ Die Forderung nach Mitbestimmung und Transparenz in Unternehmen steht im Einklang mit den Werten einer demokratischen Gesellschaft.

In diesem Kapitel wird zunächst eine Definition von Demokratie und ihren Grundprinzipien vorgestellt. Nach der Definition von Demokratie als politisches System, in dem Entscheidungen durch die Mehrheit der Bevölkerung getroffen werden, wird auf die Bedeutung von Demokratie im Kontext von Unternehmen eingegangen. Hierbei ist es wichtig hervorzuheben, dass Demokratie in Unternehmen nicht nur als politisches Konzept, sondern auch als Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden werden muss. Eine innovationsorientierte Unternehmenskultur, die von Offenheit, Transparenz und Partizipation geprägt ist, trägt dazu bei, dass alle MitarbeiterInnen sich in die Entscheidungsprozesse einbringen können und somit das Unternehmen erfolgreicher agieren kann.⁸⁰

Eine demokratische Unternehmenskultur setzt voraus, dass MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen beteiligt und ihre Meinungen und Vorschläge ernst genommen werden. Eine solche Kultur kann zu mehr Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen führen und darüber hinaus auch zu einer besseren Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen. In der Arbeit wird definiert, welche Ebenen von möglicher Partizipation in Unternehmen betrachtet werden, um ihre Rolle als Erfolgsfaktor zu diskutieren. Verschiedene Modelle und Ansätze zur Umsetzung von Demokratie in Unternehmen bilden die Grundlage für die anschließende Analyse in dieser Masterarbeit.

4.1 Demokratie

Die Demokratie gilt als eine der größten Errungenschaften der Menschheit, da sie auf dem Grundsatz gleicher Rechte für alle Menschen basiert. Der Erfolg der Demokratie ist jedoch nicht nur auf die politische Befreiung der Menschen zurückzuführen, sondern auch auf die Verbesserung ihrer sozialen Situation.⁸¹

Demokratie ermöglicht es Menschen, an politischen Entscheidungen teilzunehmen und ihre Stimme zu erheben, wodurch ihre Würde und Freiheit geschützt werden. Außerdem führt das demokratische Verfahren, bei dem unterschiedliche Interessen berücksichtigt werden, zu einem Kompromiss und trägt zur Stabilität einer Gesellschaft bei. Daher ist die Demokratie als politisches System von grundlegender Bedeutung für die Menschheit und ihre Entwicklung.

Was ist nun eine Demokratie?

Demokratie als Regierungsform ermöglicht es allen Mitgliedern einer Gesellschaft an Entscheidungen und politischen Prozessen gleichberechtigt teilzunehmen. Dies geschieht durch das Prinzip des gleichen

⁷⁹ Vgl. Haufe Online Redaktion (2015)

⁸⁰ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 48 - 62

⁸¹ Vgl. Pechlaner/Habicher/Innerhofer (2021) S.15.

Stimmrechts für alle. Eine Verfassung im politischen Kontext legt hierbei die grundlegenden Werte und Verfahrensregeln fest, welche für alle Mitglieder der Gesellschaft verbindlich sind. Auf Nationalstaatlicher Ebene bildet diese gemeinsame Übereinstimmung die Grundlage für eine stabile demokratische Republik, deren Ziel es ist, die öffentlichen Angelegenheiten aller Bürger zu regeln.⁸² Diese Definition dient als Grundlage für den nächsten Abschnitt, um zu verstehen wie solche Merkmale in Unternehmen auf verschiedenen Ebenen verankert werden können.

4.2 Unternehmensdemokratie und Innovation

In der Organisationssoziologie wird die Ansicht vertreten, dass eine demokratische Gesellschaft demokratisch strukturierte Unternehmen benötigt. Es ist unmöglich von einer demokratischen Gesellschaft zu sprechen, wenn die Kerneinheiten wie Betriebe, öffentliche Verwaltung, Verbände und Parteien undemokratisch geführt werden. Demokratieverständnis und demokratische Mitbestimmung sind jedoch nicht automatisch Teil einer Gesellschaft, sondern müssen von ihren Mitgliedern gelernt und gelebt werden. Wenn der Großteil der Menschen in starren Hierarchien arbeitet, wird es ihnen erschwert die Fähigkeit zu erwerben an einer demokratischen Teilhabe mitzuwirken. Demokratische Unternehmensstrukturen wirken sich oft positiv auf die allgemeine Einstellung der Beschäftigten gegenüber dem Konzept der Demokratie aus. In jüngster Zeit hat der Diskurs über Unternehmensdemokratie an Bedeutung gewonnen, insbesondere im Zusammenhang mit ethischen Aspekten unternehmerischen Handelns und den Grenzen des Wachstums. Auch das Konzept der „Workplace Democracy“ hat wieder mehr Aufmerksamkeit erlangt. Diese partizipative Demokratietheorie geht davon aus, dass der Mensch möglichst autonom und selbstbestimmt leben und arbeiten soll. Dies ist die Grundlage für sowohl politische Demokratie als auch eine demokratische Struktur innerhalb von Unternehmen. Demokratische Unternehmen zielen auf die Abkehr von starren Hierarchien ab, hin zu offenen, integrativen und anpassungsfähigen Strukturen, die die MitarbeiterInnen motivieren verantwortungsvoll und selbstbestimmt zu arbeiten. Demokratische Einbindung soll MitarbeiterInnen nicht nur über finanzielle Anreize, sondern durch die Identifikation mit dem Unternehmen motivieren.⁸³

Die demokratischen Grundwerte, wie beispielsweise Freiheit, Gleichheit und Partizipation, spielen dabei eine zentrale Rolle. Freiheit schafft die Voraussetzungen für freies Denken und kreatives Schaffen. Gleichheit sorgt dafür, dass alle Mitglieder einer Gesellschaft oder eines Unternehmens die Möglichkeit haben ihre Ideen einzubringen und sich am Innovationsprozess zu beteiligen. Partizipation fördert die aktive Beteiligung der Menschen an Entscheidungsprozessen und ermöglicht es, gemeinsam an der Verwirklichung von Innovationen zu arbeiten.

In demokratisch organisierten Unternehmen und Gesellschaften profitieren Innovationen zudem von der Vielfalt der beteiligten AkteurInnen. Durch die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven können innovative Lösungen entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse und Anforderungen verschiedener Stakeholder

⁸² Vgl. Pechlaner/Habicher/Innerhofer (2021) S. 15.

⁸³ Vgl. Pechlaner/Habicher/Innerhofer (2021) S. 214 - 215

eingehen. Diese Ansätze können dazu beitragen, dass sich Innovationen besser an neue Herausforderungen angepasst werden und sich langfristig als erfolgreich erweisen.⁸⁴

Darüber hinaus ermöglichen demokratische Prozesse eine transparente und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung. In einer demokratischen Umgebung werden Entscheidungen auf der Grundlage von Konsens und rationaler Argumentation getroffen. Dies kann die Qualität der Entscheidungen und damit auch die Innovationsfähigkeit steigern. Schließlich fördert Demokratie auch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum Lernen. In einer demokratischen Kultur ist es üblich gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten und voneinander zu lernen. Dies kann das Entstehen von Synergien begünstigen und die Innovationskraft von Unternehmen erhöhen.⁸⁵

4.2.1 Ziele von demokratischen Aspekten in Unternehmen in Bezug auf Innovation

Die Ziele von Unternehmensdemokratie sind vielfältig und hängen von den jeweiligen Konzepten und Anwendungsbereichen ab. Im Allgemeinen geht es jedoch darum, die MitarbeiterInnen aktiv in die Unternehmensgestaltung und -entscheidungen einzubinden und ihnen damit ein höheres Maß an Einfluss und Verantwortung zu geben. Hierdurch sollen nicht nur die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten gesteigert, sondern auch die Innovationsfähigkeit und die soziale Verantwortung des Unternehmens erhöht werden. Zusätzlich zielt Unternehmensdemokratie darauf ab, den hierarchischen Charakter der Organisation zu verändern und ihre Strukturen und Prozesse transparent, offen und inklusiv zu gestalten. Es soll eine kollektive Entscheidungsfindung, eine angemessene Berücksichtigung von Diversität und eine effektive Kommunikation innerhalb des Unternehmens ermöglicht werden.⁸⁶

Ein weiteres wichtiges Ziel von Unternehmensdemokratie ist die Stärkung einer demokratischen Kultur im Unternehmen, die nicht nur auf politischer Ebene, sondern auch innerhalb des Arbeitslebens gelebt und geübt wird. Hierdurch soll ein Beitrag zur Förderung einer demokratischen Gesellschaft geleistet werden. Grundlegend muss jedes Unternehmen am freien Markt bestehen. Jede Kultur beziehungsweise jede Organisationsänderung hat in Unternehmen einen gewissen Zweck. Demokratische Prinzipien sollen einen gewissen Wert für Unternehmen schaffen. Es soll sie fairer machen und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöhen. Durch die Zentrierung von demokratischen Unternehmen auf die MitarbeiterInnen soll als Nebeneffekt eine bessere wirtschaftliche Situation von Unternehmen geschaffen werden. Viele demokratische Unternehmen beziehungsweise Unternehmen, die demokratischen Prinzipien implementiert haben, können von sich behaupten, dass sie im Gegensatz zu konventionell geführten Unternehmen eine höhere Innovationsfähigkeit besitzen.⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Hermann/Kleiback/Ritterskamp (2009) S. 65 - 72

⁸⁵ Vgl. Battilina/Yen/Ferreras/Ramarajan (2022) S. 230 - 240

⁸⁶ Vgl. Weber (1994) S. 270

⁸⁷ Vgl. Cotton (1996) S. 219 - 242

4.2.2 Prinzipien eines demokratischen geführten Unternehmens

Es gibt keine allgemein gültige Definition von demokratisch geführten Unternehmen. Es können nur generalisierte demokratische Werte abgeleitet und in den Unternehmenskontext gezogen werden. Ein informativer Zusammenschluss aus Unternehmen, welche von sich behaupten demokratische Prinzipien implementiert zu haben, haben 10 Prinzipien definiert, welche ein demokratisches Unternehmen ausmachen:⁸⁸

1. Teilhabe: Alle MitarbeiterInnen haben das Recht an Entscheidungen, die ihre Arbeit und ihr Leben beeinflussen, beteiligt zu sein.
2. Mitbestimmung: MitarbeiterInnen sollen die Möglichkeit haben, Entscheidungen mitzugestalten und mitzubestimmen.
3. Transparenz: Die Entscheidungsprozesse sollen für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar sein.
4. Verantwortung: Alle EntscheidungsträgerInnen tragen Verantwortung für ihre Entscheidungen und ihre Auswirkungen.
5. Vielfalt: Unternehmen sollen die Vielfalt ihrer MitarbeiterInnen nutzen und fördern, um zu einer demokratischen Kultur beizutragen.
6. Inklusion: Alle MitarbeiterInnen sollen die gleichen Chancen und Rechte haben, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder sonstigen Merkmalen.
7. Kommunikation: Es soll ein offener und respektvoller Austausch zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften stattfinden.
8. Lernen und Weiterentwicklung: Unternehmen sollen ihre MitarbeiterInnen fördern und unterstützen, damit diese ihre Fähigkeiten und Kompetenzen ständig verbessern können.
9. Nachhaltigkeit: Unternehmen sollen langfristig denken und handeln, um eine nachhaltige Entwicklung für alle Beteiligten zu gewährleisten.
10. Solidarität: Unternehmen sollen ihre Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt wahrnehmen und Solidarität mit ihren MitarbeiterInnen und anderen Stakeholdern zeigen.

Diese Prinzipien sollen ein Unternehmen dabei unterstützen, eine demokratische Kultur zu etablieren und zu pflegen, die für alle Beteiligten gerecht und zukunftsfähig ist. Es ist wichtig zu beachten, dass die Umsetzung von Unternehmensdemokratie ein kontinuierlicher Prozess ist, der ständig an die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner MitarbeiterInnen angepasst werden muss. Eine erfolgreiche Implementierung erfordert daher eine konsequente und ganzheitliche Anwendung der 10 Prinzipien und eine kontinuierliche Kommunikation und Interaktion innerhalb des Unternehmens. Die zehn Prinzipien der Unternehmensdemokratie sind ein wichtiger Rahmen, um eine demokratische Unternehmenskultur zu etablieren. Die Umsetzung dieser Prinzipien kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen, von der direkten Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsplatz bis hin zur Mitbestimmung des Betriebsrats.

⁸⁸ Vgl. World Blu (2018)

4.2.3 Ebenen von Demokratie im Umfeld von Unternehmen

Um Unternehmensdemokratie als möglichen Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit zu untersuchen, ist es wichtig die verschiedenen Ebenen von Mitbestimmung in und um Unternehmen zu verstehen.

Die möglichen vier Mitbestimmungsebenen Unternehmen umfassen die direkte Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsplatz, die Mitbestimmung des Betriebsrats im Betrieb, den Aufsichtsrat im Unternehmen und die Wirtschafts- und Arbeitervertretungen in der Gesamtwirtschaft.⁸⁹

- Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsplatz: Auf dieser Ebene haben die Beschäftigten die Möglichkeit direkt an Entscheidungen und Prozessen im Unternehmen beteiligt zu sein. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Meetings oder Feedback-Mechanismen realisiert werden.
- Mitbestimmung des Betriebsrats: Der Betriebsrat ist das zentrale Instrument der Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene. Er repräsentiert die Interessen der Beschäftigten und hat ein Mitbestimmungsrecht bei wichtigen Entscheidungen, wie zum Beispiel bei Änderungen im Arbeitsvertrag oder Investitionsentscheidungen.
- Aufsichtsrat: Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe die Geschäftsführung und das Management des Unternehmens zu überwachen. Er hat das Recht an wichtigen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt zu sein und darf von einem Veto-Recht Gebrauch machen.
- Wirtschafts- und Arbeitervertretungen: Auf nationaler oder europäischer Ebene gibt es verschiedene Wirtschafts- und Arbeitervertretungen, die die Interessen der ArbeitnehmerInnen und Unternehmen auf politischer Ebene vertreten. Diese Vertretungen können an Gesetzgebungsprozessen beteiligt sein und sich für die Rechte der ArbeitnehmerInnen und Unternehmen einsetzen.

Jede dieser Mitbestimmungsebenen hat ihre eigene Bedeutung und Funktion. Gemeinsam tragen sie dazu bei, eine demokratische Kultur im Unternehmen zu fördern und sicherzustellen, dass die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden. In der organisationalen Demokratie spielen die ersten beiden Mitbestimmungsebenen, die Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsplatz und die Mitbestimmung des Betriebsrats im Betrieb, eine wichtige Rolle. Es gibt einige Gründe, warum diese beiden Ebenen besonders relevant sind. Zunächst sind die Beschäftigten und der Betriebsrat direkt mit dem täglichen Geschäft des Unternehmens vertraut. Sie haben direkten Zugang zu Informationen über die Arbeitsbedingungen, die Produktionsprozesse und die Bedürfnisse der KundenInnen. Daher können sie einen besseren Überblick über die Anforderungen und Herausforderungen haben, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Darüber hinaus haben die Beschäftigten und der Betriebsrat ein starkes Interesse an einem erfolgreichen und nachhaltigen Betrieb. Da sie direkt mit dem Unternehmen verbunden sind, haben sie eine größere Motivation sich für eine effektive und effiziente Organisation einzusetzen. Dies kann dazu beitragen, eine positive Arbeitskultur zu fördern und eine hohe MitarbeiterInnenzufriedenheit zu erreichen.⁹⁰

⁸⁹ Vgl. Singe/Tietel (2019) S. 256

⁹⁰ Vgl. Schubert/Zink (1990) S. 82 – 88

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass die direkte Partizipation der Beschäftigten und die Mitbestimmung des Betriebsrats es ermöglichen, die Interessen aller Beteiligten zu vertreten. Durch die aktive Einbindung von Beschäftigten und Betriebsrat kann sichergestellt werden, dass Entscheidungen durch eine breite Basis unterstützt werden und nicht nur von einer kleinen Gruppe getroffen werden. In dieser Arbeit gilt es zu prüfen, ob Demokratie als Leitmotiv der Unternehmenskultur die Innovationsfähigkeit positiv beeinflusst. Dabei geht es vor allem um Entscheidungs-, Transparenz- und Kommunikationsprinzipien, welche Innovation im Unternehmen beeinflussen können. In dieser Arbeit wird demnach der Fokus auf die beiden oben genannten Ebenen gelegt, jedoch bezieht sich Analyse nicht auf spezifische Formen wie Betriebsräte, sondern zielt darauf ab, die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Entscheidungen zu untersuchen. Partizipation kann als die Gesamtheit der Entscheidungsformen verstanden werden, in denen Individuen, Gruppen oder Kollektive ihre Interessen sichern, indem sie mittels selbstbestimmter Handlungen direkt oder indirekt an Entscheidungen beteiligt werden. Hierbei kann es sich um geringfügige bis umfassende Beteiligungen handeln.⁹¹

4.2.4 Reichweite von organisationaler Demokratie

In Bezug auf die Anwendungsbereiche der organisationalen Demokratie gibt es drei Ebenen, auf denen MitarbeiterInnenbeteiligung möglich ist:⁹²

Operative Ebene: Diese Ebene befasst sich mit den täglichen Aktivitäten und Prozessen eines Unternehmens. Entscheidungen auf dieser Ebene sind in der Regel kurzfristig und betreffen den laufenden Betrieb des Unternehmens. Beispiele für operative Entscheidungen sind die Planung von Arbeitsplänen, die Zuweisung von Aufgaben an MitarbeiterInnen oder die Bestellung von Materialien. Die operative Ebene ist in der Regel die Verantwortung von AbteilungsleiterInnen, TeamleiterInnen oder anderen ManagerInnen, die direkt mit den MitarbeiterInnen arbeiten.

Taktische Ebene: Diese Ebene befasst sich mit Entscheidungen, die dazu dienen die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Taktische Entscheidungen sind in der Regel mittelfristig und können mehrere Abteilungen oder Teams betreffen. Beispiele für taktische Entscheidungen sind die Einführung neuer Prozesse, die Planung von Projekten oder die Festlegung von Budgets. Die taktische Ebene ist in der Regel die Verantwortung vom mittlerem Management oder von AbteilungsleiterInnen.

Strategische Ebene: Diese Ebene befasst sich mit Entscheidungen, die die langfristige Ausrichtung und Ziele des Unternehmens betreffen. Strategische Entscheidungen können das gesamte Unternehmen betreffen und haben oft langfristige Auswirkungen. Beispiele für strategische Entscheidungen sind die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Expansion in neue Märkte oder die Entwicklung von Partnerschaften mit anderen Unternehmen. Die strategische Ebene ist in der Regel die Verantwortung von Top-ManagerInnen oder Führungskräften, wie dem CEO oder dem Vorstand.

Die Reichweite der organisationalen Demokratie deckt ein breites Spektrum ab, das von taktischen Entscheidungen bis hin zu strategischen und unternehmenspolitischen Planungen reicht. Diese vier

⁹¹ Vgl. Weber (1994) S. 270 – 271.

⁹² Vgl. Weber (1994) S. 273

Ebenen bieten ein erhebliches Potential für die MitarbeiterInnenbeteiligung und die Förderung von Engagement und Motivation. Insbesondere bei taktischen Entscheidungen und in operationalen Bereichen kann eine direkte Partizipation der MitarbeiterInnen zu mehr Effizienz und Problemlösung beitragen. Auch bei strategischen Entscheidungen kann die Einbindung der MitarbeiterInnen wertvolle Perspektiven und Erfahrungen in die Entscheidungsfindung einbringen.⁹³

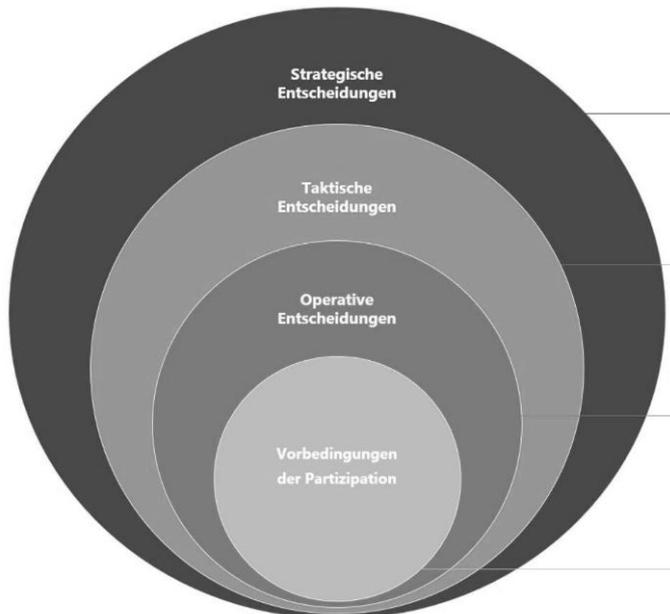


Abbildung 6 Entscheidungsebenen in demokratischen Organisationen⁹⁴

Die jeweilige Ebene kann visualisieren, wie weitreichend eine Entscheidung für ein Unternehmen sein kann, jedoch sollen in einem demokratischen Unternehmen alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen mitzuwirken oder mitzuentcheiden. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur muss dabei so ausgerichtet sein, dass die Mitwirkung nicht von der jeweiligen Hierarchieebene abhängt. In Anbetracht dessen, wo Innovation im Unternehmen entstehen oder nicht entstehen kann, darf in kollektiven und demokratischen Entscheidungen nicht die Ebene eine Rolle spielen.⁹⁵

Es ist wichtig zu beachten, dass die MitarbeiterInnen unterschiedliche Beteiligungsbedürfnisse haben. Diese Bedürfnisse können aufgrund der persönlichen Präferenzen, der Lebenssituation und dem Selbstbewusstsein variieren. Eine einheitliche Herangehensweise, die auf alle MitarbeiterInnen angewendet wird, kann daher nicht erfolgreich sein. Um eine gerechte und inklusive Beteiligung aller MitarbeiterInnen zu erreichen, ist es wichtig, ein breites Angebot an verschiedenen Mitwirkungsmöglichkeiten anzubieten, aus denen die MitarbeiterInnen nach ihren jeweiligen Bedürfnissen auswählen können.

Die Art der Tätigkeit hat einen großen Einfluss auf die Beteiligungsbedürfnisse der MitarbeiterInnen. Für routinemäßige Arbeiten ist es oft notwendig hierarchische Strukturen einzuhalten, um eine effektive und effiziente Durchführung zu gewährleisten. In diesem Fall kann eine eingeschränkte Beteiligung ausreichend

⁹³ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 59 - 62

⁹⁴ NewWorkInstitut (2020)

⁹⁵ Siehe 3.2

sein. Andererseits sind für nicht-routinemäßige Arbeiten, bei denen kreatives Denken und problemlösende Fähigkeiten gefordert werden, alternative Formen der Beteiligung notwendig. Hier kann eine größere Beteiligung an strategischen, unternehmenspolitischen und strukturierenden Planungen und Entscheidungen eine wichtige Rolle spielen.⁹⁶

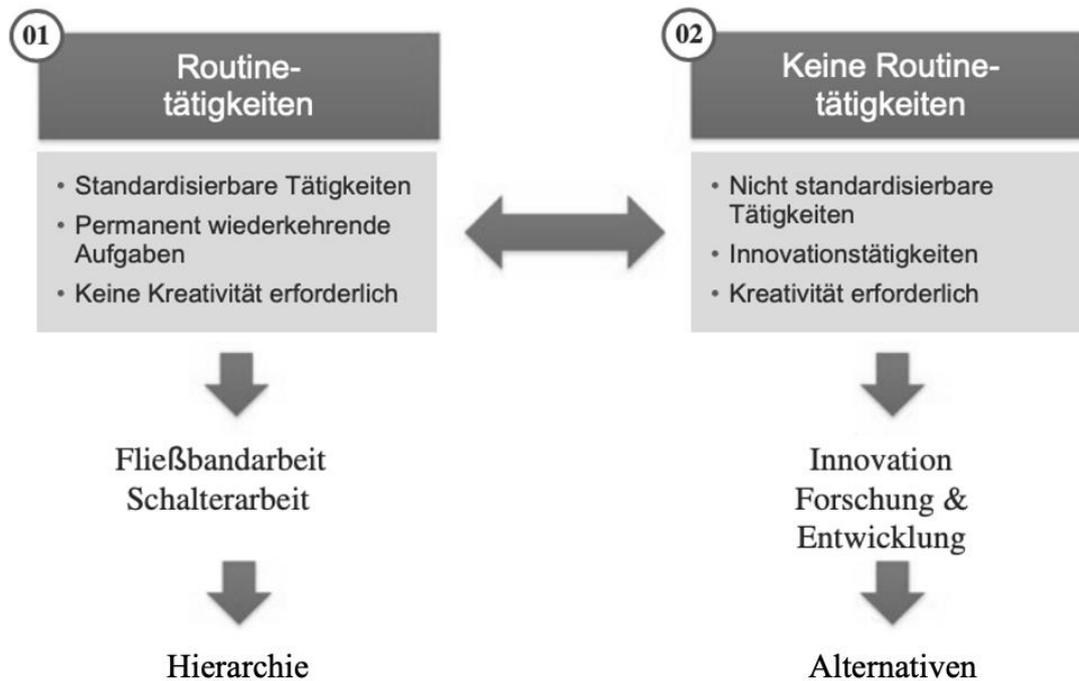


Abbildung 7 Hierarchie und Alternativen⁹⁷

4.2.5 Hierarchien und ihre Wirkung auf demokratische Prinzipien und Innovation

Hierarchien fordern das Demokratieprinzip heraus, da sie ein klassisches Machtgefälle zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen schaffen. Hierarchien sind nicht per se schlecht, da sie für die Strukturierung von Unternehmen und die Umsetzung von Projekten notwendig sind. Allerdings haben Hierarchien eine einschränkende Wirkung auf die demokratische Partizipation der MitarbeiterInnen, da Führungskräfte in der Regel die Macht haben Entscheidungen zu treffen, ohne dass die Meinung und das Feedback der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden müssen. Eine Organisation, die eine starke Hierarchie aufweist, kann dazu führen, dass MitarbeiterInnen sich nicht frei äußern und ihre Meinung und Ideen nicht teilen, was eine Verringerung der innovativen Potenziale bedeuten kann.⁹⁸

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Organisationen alternative Ansätze zur Hierarchie finden, die es den MitarbeiterInnen ermöglichen sich aktiv an Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Dies kann durch die Einführung von demokratischen Prozessen und partizipativen Arbeitsformen erreicht werden. Hierbei ist es wichtig, dass die Organisationen den verschiedenen Beteiligungsbedürfnissen der MitarbeiterInnen Rechnung tragen, indem ein breites Angebot an Mitwirkungsmöglichkeiten bereitgestellt wird. Generell

⁹⁶ Vgl. Büssing (1993) S. 154 – 163.

⁹⁷ Moser (2017) S. 76

⁹⁸ Vgl. Moser (2018) S. 31 - 33

kann man sagen, dass Hierarchien ein Hindernis für die demokratische Partizipation von MitarbeiterInnen darstellen. Um eine demokratische Organisation zu fördern, ist es notwendig alternative Führungs- und Organisationsansätze zu untersuchen, die den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geben aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen.⁹⁹

In hierarchischen Organisationen steht das Prinzip der Arbeitsteilung und der Über- und Unterordnung im Vordergrund. Die Verantwortung, die Pflichten und Befehlsgewalten sind in einer Hierarchie geregelt, wodurch Macht und Verantwortung meist weit oben in der Pyramide konzentriert sind. Das obere Management ist in diesem Modell der Kopf des Unternehmens und Regeln dienen dazu die Vorstellungen der Unternehmensleitung, über korrektes Verhalten, nach unten zu tragen. Hierarchien beruhen auf Fremdbestimmtheit, da MitarbeiterInnen aufgefordert werden sich auf ihre jeweils zugeordneten Aufgaben zu konzentrieren und keine direkte Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen explizit vorgesehen ist. Diese Struktur führt oft dazu, dass die Kommunikation innerhalb des Unternehmen vertikal verläuft und horizontale Interaktion begrenzt ist. Eine direkte Kommunikation mit Kunden ist dadurch ebenfalls eingeschränkt, da MitarbeiterInnen eher vertikalen, übergeordneten Instanzen verpflichtet sind als horizontalen, benachbarten Abteilungen.¹⁰⁰

Die Monopolisierung von Informationen in der obersten Geschäftsebene einer hierarchischen Organisation stellt eine schlechte Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens dar. Eine offene und direkte Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Ebenen ist wichtig für den Austausch von Ideen und die Förderung kreativer Lösungen. Eine Hierarchie, die durch eine starke Monopolisierung von Informationen geprägt ist, behindert die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und trägt somit zu einer eingeschränkten Wettbewerbsfähigkeit bei.¹⁰¹

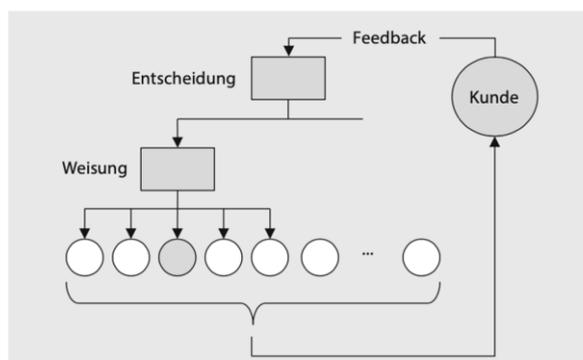


Abbildung 8 Entscheidungszyklus in hierarchisch geführten Unternehmen¹⁰²

In den heutigen Zeiten erfordert die Erhöhung von Innovations- und Kundenanforderungen eine Anpassung der Organisationsstruktur vieler Unternehmen. Monozentrische Organisationen mit stark arbeitsteilig organisierten Prozessen können aufgrund ihrer Hierarchien und langen Entscheidungswege Effizienzprobleme aufweisen. Diese Probleme können nur durch eine grundlegende Veränderung des

⁹⁹ Vgl. Moser (2017) S. 33

¹⁰⁰ Vgl. Trost (2018) S. 15

¹⁰¹ Vgl. Trost (2018) S. 15 - 16

¹⁰² Trost (2018) S. 15

Gestaltungsmodells gelöst werden. Um auf sich ändernde Kundenwünsche flexibel reagieren zu können, müssen Entscheidungen dort getroffen werden, wo der Kundenkontakt besteht. Dies bedeutet eine Verlagerung der Entscheidungskompetenz von oben nach unten und eine verstärkte Koordination durch Selbstabstimmung. Hierbei sollte das Augenmerk nicht mehr nach oben zur Führungsebene gerichtet sein, sondern nach außen zum Kunden. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass der Innovationserfolg eines Unternehmens von der Qualität und dem Grad der Kooperation zwischen den Abteilungen abhängt. Deshalb sollte eine innovative, teambasierte Organisation geschaffen werden, statt separate Innovationsabteilungen aufzubauen. Innovatives Verhalten muss aus dem Interesse an der Problemlösung heraus entstehen und kann nicht von oben angeordnet werden. Generell lässt sich sagen, dass eine grundlegende Veränderung der Organisationsstruktur notwendig ist, um den wachsenden Innovations- und Kundenanforderungen gerecht zu werden. Dies erfordert eine Verlagerung der Entscheidungskompetenz, eine verstärkte Koordination durch Selbstabstimmung und eine teambasierte, innovative Organisation.¹⁰³

In hierarchisch geführten Unternehmen gestaltet sich die Einführung solcher hohen Partizipationsgrade jedoch schwierig, da die Organisationen auf Arbeitsteilung und Überordnung ausgerichtet sind. Die Untersuchung von alternativen Organisationsformen und Führungsmodellen kann Ansätze für die Etablierung einer partizipativen Kultur liefern. Das Ziel der Arbeit ist nicht strukturierte Unternehmen in Ihrem Kern zu ändern, sondern Wege zu finden die Unternehmenskultur so auszurichten, dass Partizipation und Innovation hierarchieübergreifend möglich sind.

4.3 Alternative Organisations- und Führungsmodelle als Weg zu mehr Demokratie

Nachdem im letzten Abschnitt die Eckpunkte und Ebenen von Demokratie in Unternehmen untersucht wurden, werden in diesem Abschnitt alternative Organisationsmodelle vorgestellt. Ziel dieses Abschnittes ist es aufzuzeigen, welche Alternativen zu Hierarchien es gibt, um letztendlich die Grundlage für die Einführung kollektiver und demokratischer Entscheidungsmechanismen für Unternehmen zu schaffen.

4.3.1 Holokratie

In den letzten Jahren hat die Holokratie als Organisationsmodell in Unternehmen an Popularität gewonnen. Dieser Ansatz zielt darauf ab, Hierarchien abzubauen und durch ein selbstorganisiertes System zu ersetzen, in dem alle MitarbeiterInnen gleichermaßen Verantwortung und Entscheidungsmacht haben. Die Holokratie basiert auf dem Konzept der Kreisstruktur und dem agilen Management. Die Praxis der Holokratie kann für viele Unternehmen eine große Herausforderung darstellen, da sie eine umfassende Veränderung der traditionellen Unternehmenskultur und -prozesse erfordert. Dieser Abschnitt untersucht die Grundprinzipien und die Auswirkungen der Holokratie auf Unternehmen. Es geht um die Frage, ob die Holokratie ein geeignetes Führungsmodell für moderne Unternehmen ist und wie sie dabei hilft, das volle Innovationspotential auszuschöpfen.¹⁰⁴

¹⁰³ Vgl. Moser (2017) S. 30

¹⁰⁴ Vgl. Goyk/Grote (2018) S. 81 - 88

Holokratie beruht auf Selbstbestimmung, Dezentralisierung und Transparenz. Das Ziel ist es, die MitarbeiterInnen zu befähigen eigenständig und verantwortungsbewusst Entscheidungen zu treffen und somit das Unternehmen effektiver zu gestalten. Ein Kernprinzip der Holokratie ist die Verteilung von Macht und Entscheidungsfindung auf verschiedene Rollen und Teams innerhalb des Unternehmens. Jede Rolle hat klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die in einem vordefinierten Rahmen ausgeübt werden können. Durch die Delegation von Macht wird es den MitarbeiterInnen ermöglicht Entscheidungen rascher zu treffen und sich schneller an Veränderungen anzupassen. Ein weiterer wichtiger Grundsatz der Holokratie ist die Transparenz. Alle Informationen, Entscheidungen und Vorgänge innerhalb des Unternehmens werden für alle MitarbeiterInnen zugänglich gemacht. Dies fördert eine offene Kommunikation und ermöglicht den MitarbeiterInnen, ihre Arbeit besser zu verstehen und somit effektiver zu arbeiten.¹⁰⁵

Anders als in traditionellen Hierarchiestrukturen wird eine Organisation in diesem Kontext als Sammlung von kooperierenden, jedoch eigenständigen Rollen dargestellt. Jede Rolle zeichnet sich durch einen bestimmten Zweck, Verantwortungsbereich und zugeordnete Tätigkeiten aus. Beteiligte einer Organisation, zum Beispiel Mitarbeiter eines Betriebs können eine oder mehrere dieser Rollen einnehmen.¹⁰⁶

Im Zusammenwirken der Rollen entstehen in Folge dessen „Spannungen“, ausgelöst durch sich verändernde Umwelteinflüsse, ungeklärte Zuständigkeiten oder Fehler. Diese Spannungen sind die Grundlage für die kontinuierlich-evolutionäre Weiterentwicklung der Organisation, da sie in Governance-Meetings aufgelöst werden. Operative Meetings dienen hingegen der Synchronisation der Zusammenarbeit und der Auflösung von temporären Spannungen. Gegenstand der Governance-Meetings sind Spannungen, die aus Zuständigkeitsüberschneidungen, neuen Aufgaben oder unbefriedigender Leistungserbringung resultieren und einer langfristigen Lösung bedürfen. In einem sehr strukturierten integrativen Entscheidungsprozess werden dafür Lösungen entwickelt, die zur Veränderung oder Gründung neuer Rollen führen können. Sollte eine Lösung auf operativer Ebene sinnvoll sein, werden die Themen an die operativen Meetings übergeben. Im Entscheidungsprozess wird hinterfragt; wer von Entscheidungen betroffen ist, um diesen Personenkreis mitentscheiden zu lassen. Entscheidungen werden im Konsent Mechanismus getroffen, das bedeutet; es wird nur entschieden, wenn es keine schweren Einwände gibt. Falls es welche gibt, wird versucht diese Einwände zu diskutieren und zu beseitigen.¹⁰⁷

Während einer Organisationserweiterung können Rollen segmentiert werden, was zur Entstehung von sogenannten Kreisen führt. Ein Kreis wird aus der Perspektive anderer Rollen wie eine einzelne Rolle wahrgenommen und ist durch einen bestimmten Zweck, Verantwortungsbereich und zugehörige Tätigkeiten charakterisiert. Der übergeordnete Kreis, oft als Anchor-Kreis bezeichnet, repräsentiert die gesamte Organisation, und sein Zweck spiegelt gleichzeitig den Hauptzweck des Unternehmens oder der Einrichtung wider. Ein Kreis repräsentiert nicht eine Ansammlung von Individuen, sondern eine Sammlung von Rollen. Die Holokratie legt großen Wert darauf, das Individuum von der jeweiligen Rolle, die es in

¹⁰⁵ Vgl. Robertson (2015) S. 36

¹⁰⁶ Vgl. Robertson (2015) S. 34 - 37

¹⁰⁷ Vgl. Goyk/Grote (2018) S. 81 - 87

verschiedenen Kreisen einnimmt, zu differenzieren. Abhängig von der Position und Verantwortung kann eine Person mehrere Rollen übernehmen. Dieser Ansatz zielt darauf ab, persönliche Empfindungen und geschäftliche Problembehandlung voneinander zu separieren.¹⁰⁸

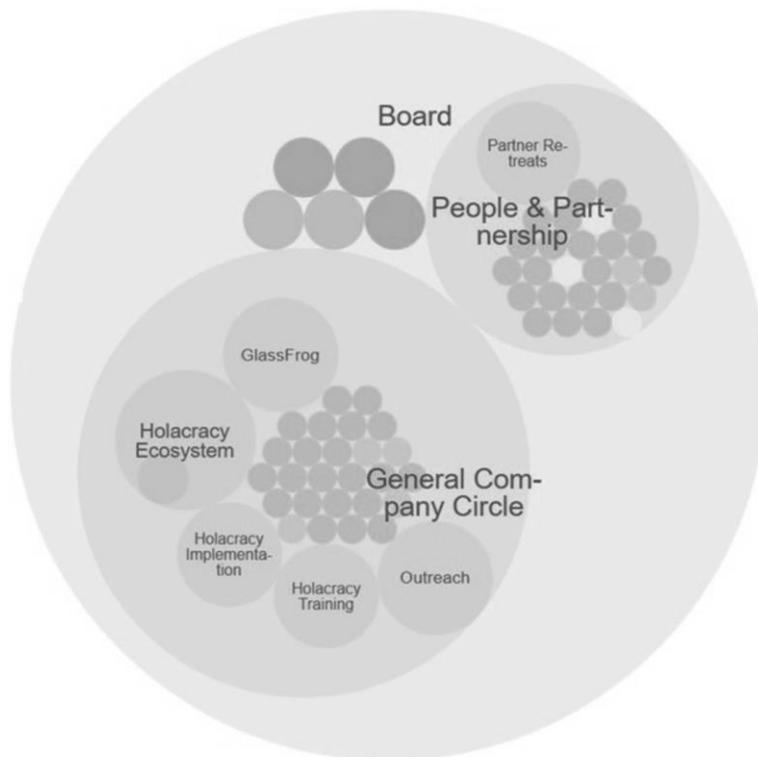


Abbildung 9 Aufbau Holokratie¹⁰⁹

Um die Regeln in den Meetings einzuhalten und einen effizienten Ablauf zu garantieren, gibt es standardisierte Rollen, wie den Facilitator, der die Meetings moderiert, und den Secretary, der die Protokolle führt. Es ist wichtig, dass alle TeilnehmerInnen die Regeln kennen und einhalten, um ein produktives Meeting abhalten zu können.¹¹⁰

Das Konzept der Holokratie verbindet hierarchische und hierarchiefreie Ansätze miteinander, indem es einen integralen Ansatz wählt. Es verzichtet nicht vollständig auf die Hierarchie, sondern ergänzt sie. Allgemein lässt sich sagen, dass Holokratie ihren Schwerpunkt auf die Effektivität und Geschwindigkeit unternehmerischer Prozesse legt.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Robertson (2015) S. 45

¹⁰⁹ Vgl. Jeromin/Jourdan/Nell (2018) S. 7

¹¹⁰ Vgl. Goyk/Grote (2018) S. 81 – 88.

¹¹¹ Vgl. Moser (2017) S. 45.

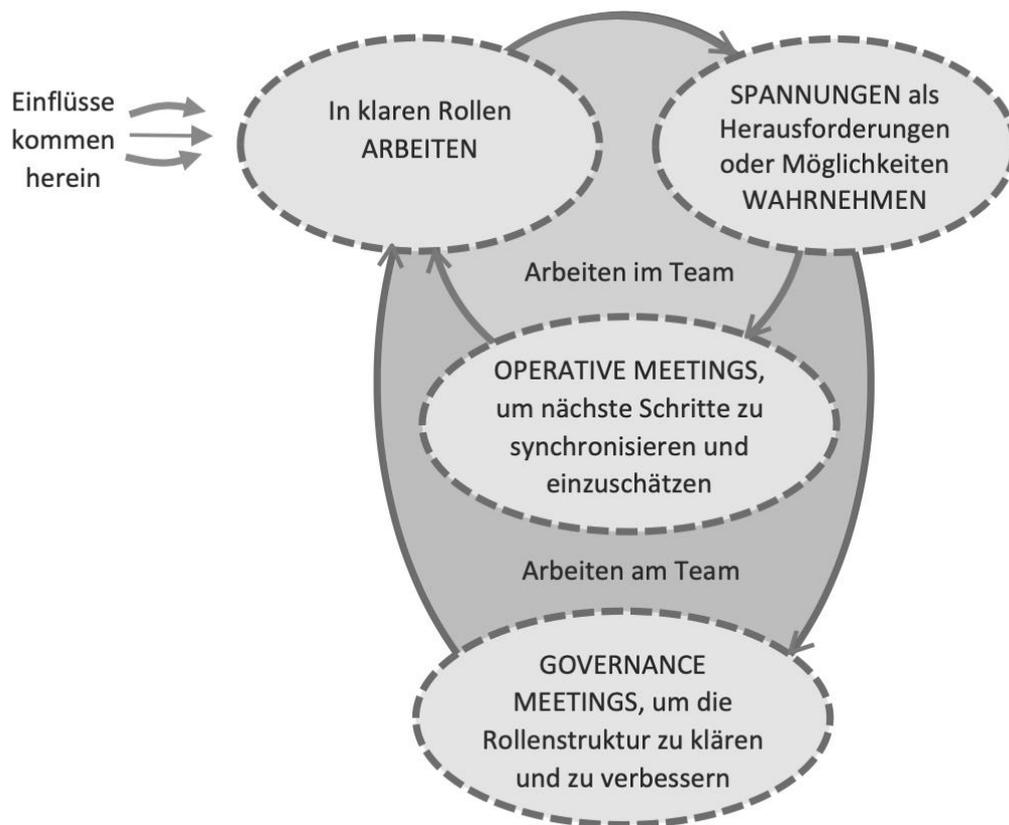


Abbildung 10 Zusammenspiel der Gremien in der Holokratie¹¹²

Dadurch das Holokratie auf Rollen und darauf aufbauend auf Dezentralisierung, Transparenz und Konsens basiert, befähigt es MitarbeiterInnen Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. MitarbeiterInnen sind nicht Führungskräften, sondern den Rollen und zentral dem Kunden verschrieben. Generell zeigt sich, dass Unternehmen mit holokratischen Ansätzen eine höhere MitarbeiterInnenzufriedenheit und Innovationsfähigkeit aufweisen. Vor allem aber beeinflusst die Holokratie die ganze Unternehmenskultur durch diverse Symbole und Rituale, welche dem Unternehmen trotz eines teilweise hierarchiefreien Ansatzes Struktur geben. Holokratie weist Merkmale auf, welche als Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit gelten. Durch den strukturierten Ansatz der klaren Rollen- und Aufgabenverteilung, bietet das Organisationsmodell eine der Grundlagen für eine hohe Innovationsfähigkeit. Außerdem ist Transparenz als eines der Leitmotive des Modells zu sehen, was ebenfalls ein Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit ist.¹¹³

4.3.2 Heterarchie

In der Heterarchie bestimmt die Gesamtheit der OrganisationsteilnehmerInnen die Aufgaben und deren Verteilung. Die Verteilung der Arbeit und die Gründung von Kooperationseinheiten erfolgt anhand des individuellen Potenzials und der Neigungen der MitarbeiterInnen. Diese Vorgehensweise beruht auf der Überlegung, dass jeder und jede Einzelne über einzigartige Ressourcen verfügt, die für die gemeinsame

¹¹² Goyk/Grote (2018) S. 82

¹¹³ Vgl. Weihrauch/Galliker/Elfering (2023) S. 2 - 32

Problemlösung unersetzbar sind. Die MitarbeiterInnen engagieren sich eigenständig und verantwortungsbewusst nur bei Aufgaben, die für sie interessant, förderlich für ihre persönliche Entwicklung und für die sie über die notwendigen Fähigkeiten verfügen. Dabei tragen sie ihre unterschiedlichen Perspektiven zur Lösung bei und auch die Verteilung von Arbeits- und Sachmitteln wird von den betroffenen OrganisationsteilnehmerInnen entschieden.

Diese Form der Selbststrukturierung führt langfristig zu einer Optimierung der Aufgabenverteilung innerhalb des Teams, da das Team selbst am besten über die Fähigkeiten und Defizite, die Eignungen und Auslastungen seiner Mitglieder informiert ist. Dies resultiert in einer sich selbst entwickelnden Übereinstimmung zwischen den Aufgabenanforderungen und den Eignungen und Neigungen der Teammitglieder. Die AkteurInnen selbst sind am besten in der Lage, Probleme innerhalb ihrer Organisation zu erkennen, zu benennen und geeignete Lösungen zu finden. Die Entscheidungen über Verantwortlichkeiten werden durch die Verteilung der Aufgaben bestimmt. Generell ist die Heterarchie von der Selbstbestimmung und der Selbstorganisation ihrer Mitglieder geprägt.¹¹⁴

In einer Organisation gilt eine Handlung als selbstbestimmt, wenn sie von einer Person als freie Wahl erlebt wird. Das bedeutet, dass die Person die Kontrolle über ihre Entscheidungen und Aktionen hat und nicht von außen beeinflusst wird. Diese Freiheit wird als Handlungs- und Entscheidungssouveränität bezeichnet und ist ein wesentlicher Aspekt der Selbstbestimmtheit. In einer Heterarchie kann jedes Mitglied einer Organisation selbst entscheiden, welche Arbeit es ausführen möchte und welche nicht. Jeder Teilnehmer und jede TeilnehmerIn am System ist dazu aufgefordert, aktiv bei der Gestaltung des Systems mitzuwirken, indem er oder sie selbst die Initiative ergreift, Projekte startet und ein starkes Netzwerk aufbaut. Selbstbestimmtes Handeln ist eine natürliche Eigenschaft des Menschen und kann sich in einer Flexibilisierung der Arbeitszeit oder dem Arbeitsort zeigen. Dies steht im Gegensatz zu fremdbestimmtem Verhalten, das von äußeren Zwängen beeinflusst wird. Diese Forderung nach Selbstbestimmtheit in der Arbeitswelt hat sich in der Vergangenheit bereits unter dem Begriff „Empowerment“ in betriebswirtschaftlichen Konzepten niedergeschlagen und ist Teil der Forderung nach einer Humanisierung der Arbeitswelt.¹¹⁵

Im Gegensatz zu Hierarchien agieren heterarchische System problemorientiert. Aufgrund der Natur des Menschen entstehen natürliche Hierarchien. Dies bedeutet das bei Problemen steuerungsbedingt die jeweils „richtige Person“ selbstbestimmt gewählt wird, um diese effizient zu lösen. In hierarchischen Systemen streben deren Mitglieder nach Anerkennung von Führungskräften und orientieren sich auch danach. In einer Heterarchie wird jedoch die Pyramide umgeworfen zum Kunden hin.

¹¹⁴ Vgl Moser (2017) S. 48 - 55

¹¹⁵ Vgl. Moser (2015) S. 54 - 58

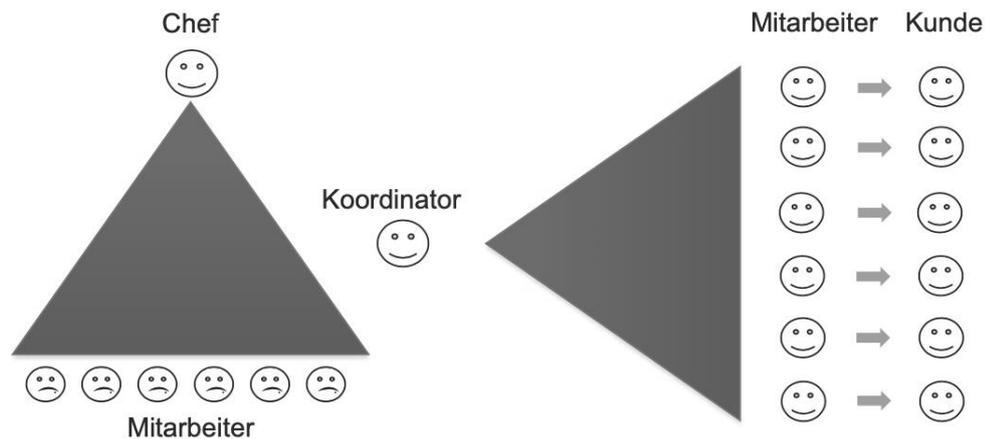


Abbildung 11 Gekippte Pyramide¹¹⁶

In der gekippten Pyramide wird der Kunde oder die Kundin in den Mittelpunkt gestellt und die Organisation sowie die Prozesse nach den Problemen des Kunden koordiniert. Wenn die vertikale „Entscheidungs pyramid“ um 90 Grad gekippt wird, veranschaulicht dies die Horizontalisierung der Interaktionen. Dieses Modell spiegelt nur die Ausrichtung heterarchischer Systeme zum Kunden hin, kann aber nicht den netzwerkartigen Charakter hervorheben.¹¹⁷

Besser lässt sich die fluide Organisationsstruktur in Kreisen veranschaulichen. Die Kreise repräsentieren selbstorganisierte Teams, die sich aus gleichberechtigten Mitgliedern zusammensetzen und gemeinschaftlich für den Erfolg ihrer Einheit verantwortlich sind. Jeder Kreis hat eine zusammenhängende Identität und kann sich selbstbestimmt in weitere Teilgruppen untergliedern. Die durchlässigkeit der Kreise sorgt dafür, dass Informationen zwischen den Organisationsmitgliedern geteilt werden. Die horizontale Struktur dieser Organisationsform impliziert eine Horizontalisierung im Denken und Handeln der Organisationsmitglieder. Erfolgreiche Unternehmen in einer rasch verändernden Umgebung zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus ihre Organisationsidentität schnell und umfassend anpassen zu können. Die komplexe Netzwerkstruktur von heterarchischen Unternehmen zeichnet sich durch die nach innen und außen gerichtete Offenheit des Systems als Summe interagierender Elemente aus. Die Unternehmensgrenzen verschwimmen und Kunden werden in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte integriert. Erfolgreiche heterarchische Unternehmen sind in der Lage außerhalb des Unternehmens liegende Bedürfnisse und Interessen in ihre Managementüberlegungen miteinzubeziehen. Die Begriffe „oben“ und „unten“ sind in dieser Organisationsform redundant, da die horizontale Struktur eine Hierarchie auf den Kopf stellt. Der Vorstand oder der/die GeschäftsführerIn des Unternehmens kann zwar aus den Kreisen heraussehen, aber sie können nicht auf die anderen Kreise herabsehen.¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Moser (2017) S. 71

¹¹⁷ Vgl. Fuchs (2008) S. 86

¹¹⁸ Vgl. Moser (2017) S. 78

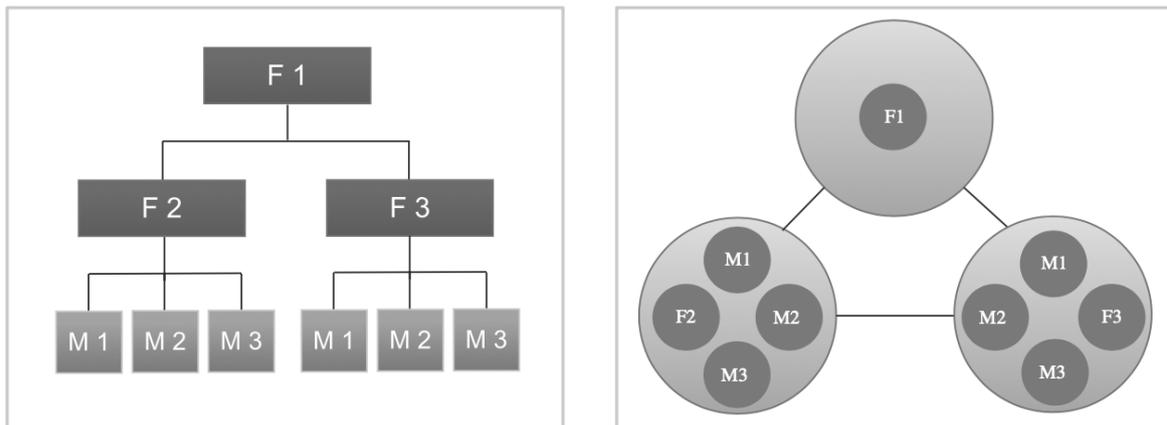


Abbildung 12 Hierarchie versus Heterarchie ¹¹⁹

Durch die Selbstbestimmung wird in Heterarchien der effizienteste Weg gefunden um Probleme zu lösen. Teams werden agil auf Probleme beziehungsweise Aufgaben ausgerichtet. Das wichtigste Merkmal ist die Partizipation der Kreise in der Gesamtorganisation beziehungsweise die Partizipation der MitarbeiterInnen. Dabei kann in einer Heterarchie von selbstbestimmten Entscheidungen gesprochen werden. Wenn beteiligte Individuen proaktiv und eigenständig miteinander kommunizieren, können maßgeschneiderte Lösungsansätze erarbeitet werden. Die Verantwortung für die Ausgestaltung und Steuerung von Abläufen und Entscheidungen obliegt jenen, die direkt von einem Koordinationsbedarf betroffen sind. Die Vernetzung mit anderen Organisationsakteuren ist jedem Mitglied selbst überlassen. Durch Selbstkoordination haben Mitglieder die Freiheit zu entscheiden, wann und wie sie handeln, was eine anpassungsfähige und situationsbezogene Vorgehensweise ermöglicht. Dieses Prinzip funktioniert optimal, wenn Mitglieder ihre Unabhängigkeit proaktiv nutzen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und umfassend über die Organisationsstrukturen, Aktivitäten und die wechselseitigen Abhängigkeiten ihrer Aufgaben informiert sind. Die Selbstkoordination wird effizienter, wenn klare Vereinbarungen darüber getroffen werden, bei welchen Aktivitäten und Herausforderungen eine Abstimmung unerlässlich ist. Es können Strukturen wie Komitees, Arbeitsgruppen oder Konferenzen etabliert werden, um die Abstimmung von voneinander abhängigen Aufgaben zu unterstützen. In einer Heterarchie sollten Regeln aus der Gemeinschaft heraus entwickelt und nicht von einer übergeordneten Instanz vorgeschrieben werden. ¹²⁰

Generell zeichnen sich heterarchische Unternehmenssysteme durch ein hohes Maß an Partizipation aus, bei dem die Beteiligten ein Recht auf Mit- und Selbstbestimmung haben. Neben dem Recht auf Informationen umfasst Partizipation auch das Recht auf Mitsprache, Mitentscheidung und Mitbeteiligung sowie ein Maximum an Entscheidungsautonomie. Partizipation kann sowohl individuelle als auch gruppenbezogene oder unternehmensweite Aspekte betreffen. In heterarchischen Unternehmenssystemen werden Einzelentscheidungen durch horizontale Gruppenentscheidungen ersetzt, wenn ein bestimmter Personenkreis oder die Gesamtbelegschaft von einem Problem betroffen ist und eine gemeinsame Lösungsalternative gefunden werden muss. Dieses System erfordert ein hohes Maß an Koordination und Kommunikation, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Eine

¹¹⁹ Moser (2017) S. 71

¹²⁰ Vgl. Moser (2017) S. 82

heterarchische Partizipation erfordert auch eine stärkere Vernetzung der beteiligten Akteure, um ein gemeinsames Verständnis des Problems für die Entscheidungsfindung und die Durchsetzung von Entscheidungen zu entwickeln.¹²¹

Um die Effektivität bei bevorstehenden Entscheidungen so hoch wie möglich zu halten, bedarf es Abstimmungssystemen. Ein Beispiel dafür ist die indirekte Partizipation. Es werden Delegierte beziehungsweise Entsandte der jeweiligen Kreise gewählt und mit einem bestimmten Maß an Handlungsspielraum ausgestattet, um so mit größeren Kreisen eine Konsententscheidung zu treffen.

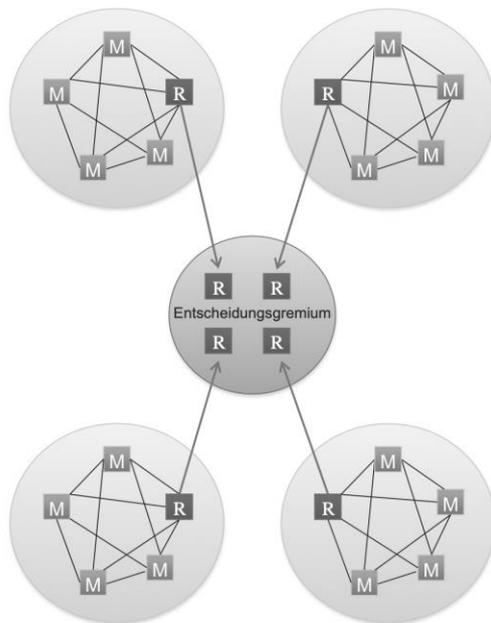


Abbildung 13 Indirekte Partizipation mit Entscheidungsgremien¹²²

Situationsabhängig ist es in der komplexen Welt notwendig Entscheidungen effizient und schnell zu treffen. In solchen Situationen kann es erforderlich sein, dass ein bestimmter Personenkreis oder eine bestimmte Person aufgrund von Erfahrung, Expertise oder Kompetenz Entscheidungen trifft, die von anderen Beteiligten akzeptiert werden ohne mitzuzusprechen. Hierarchien entstehen somit situativ und können auch wieder aufgelöst werden, sobald die Situation geklärt ist. Dabei ist es wichtig, dass der Rahmen dieser temporären hierarchischen Ordnung definiert wird.¹²³

Ein weiterer Grund für das Entstehen von Hierarchien in heterarchischen Unternehmenssystemen kann die Notwendigkeit von Spezialisierung und Arbeitsteilung sein. In großen Organisationen mit vielen Beteiligten kann es sinnvoll sein, bestimmte Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten zu definieren, um klare Strukturen und Entscheidungswege zu schaffen. Hierarchien können somit auch zur Steuerung und Koordination von komplexen Prozessen beitragen. Generell entstehen künstliche und natürliche Hierarchien durch Fachkompetenz, Dienstalter oder auch durch situationsabhängige Expertise.¹²⁴

¹²¹ Vgl. Moser (2017) S. 83

¹²² Moser (2017) S. 87

¹²³ Vgl. Moser (2017) S. 76

¹²⁴ Vgl. Obring (1992) S.222

4.3.3 Hierarchische Heterarchie

Eine Möglichkeit Stabilität von Hierarchien sowie die Flexibilität von Heterarchien zu kombinieren ist es Mischformen einzuführen. Heterarchien sollten nicht mit Anarchie oder fehlender Organisation gleichgesetzt werden, da hierarchische Strukturen situativ und zeitlich begrenzt sind und sich ständig ändern, um sich an vorhandenes Problemlösungswissen anzupassen. In heterarchischen Hierarchien werden Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Beteiligungen situationsabhängig zwischen Organisationsmitgliedern immer wieder neu ausgehandelt. Hierarchien können sich als fluktuierend oder funktional erweisen und sind das Ergebnis von Verhandlungsprozessen. Fluktuierende Hierarchien können eine sinnvolle Ergänzung für die Heterarchie darstellen. Heterarchien müssen sich mit gegensätzlichen Organisations- und Führungsprozessen und paradoxen Anforderungen auseinandersetzen und sich zwischen Stabilität und Flexibilität, Kooperation und Konkurrenz bewegen.¹²⁵

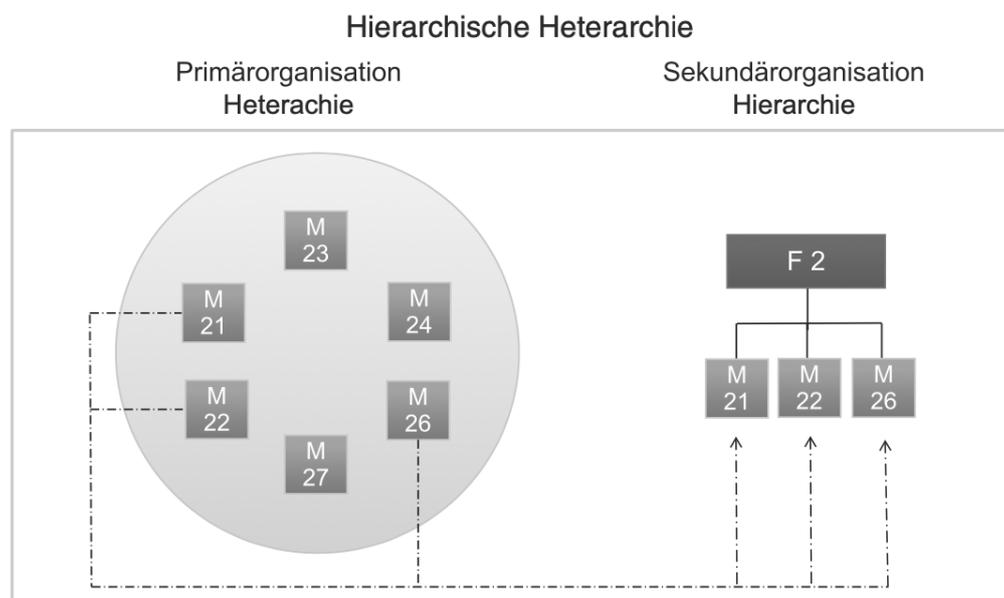


Abbildung 14 Hierarchische Heterarchie¹²⁶

Um eine Heterarchie erfolgreich aufzubauen, muss die Hierarchie aus der Heterarchie entstehen, anstatt die Hierarchie um eine heterarchische Komplementärorganisation zu erweitern. Der Grundsatz demokratischer Prozesse bleibt bestehen, auch wenn zeitweise eine hierarchische Parallelorganisation eingerichtet wird. Die Rahmenbedingungen für die hierarchiebasierte Zusammenarbeit werden von den MitarbeiterInnen festgelegt. Mitglieder der Hierarchie können ihr Partizipationsrecht nicht aufgeben. Die Organisationsform muss ständig auf dem Prüfstand zwischen Effizienz und Flexibilität bleiben.¹²⁷

Die Heterarchie bietet eine Basis für partizipative Entscheidungsmodelle. Dabei liefert die Organisationsform einen guten Ansatz, wie Transparenz und Partizipation systematisch in Unternehmen verankert werden können. Demokratie wird als Prozess gesehen, welcher im Rahmen von

¹²⁵ Vgl. Moser (2017) S. 77

¹²⁶ Vgl. Moser (2017) S. 78

¹²⁷ Vgl. Göbel (1998) S. 104

Selbstorganisation alle Stakeholder einbindet. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Heterarchie als Teil der Unternehmenskultur gesehen werden muss. Bei der Implementierung von Unternehmensdemokratie in traditionell hierarchischen Systemen reicht es nicht aus, lediglich Ansätze von alternativen Modellen zu übernehmen. Es bedarf einer tiefgreifenden Transformation, die alle Ebenen des Unternehmens berührt. Vor allem die Rolle der „Führungskräfte“ ist hierbei entscheidend. Sie sind nicht nur für die Umsetzung und Einhaltung dieser Modelle verantwortlich, sondern müssen auch als Vorbilder agieren und die Werte und Prinzipien der alternativen Ansätze vorleben. Nur wenn Führungskräfte die neuen Modelle und Ansätze, wie Fairprocess Leadership und New Work, vollständig verstehen und unterstützen, kann eine erfolgreiche Integration in die Unternehmenskultur gewährleistet werden.

4.3.4 Agilität und New Work

In der Organisationsentwicklung des 21. Jahrhunderts sind „Agilität“ und „New Work“ wichtige Begriffe, da sie Demokratisierungsansätze und -möglichkeiten in Unternehmen fördern. „New Work“ beinhaltet Konzepte, die Hierarchien reduzieren, Entscheidungsbefugnisse dezentralisieren und Statusprivilegien abbauen. „Agilität“ unterstützt diese Konzepte, indem sie die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von Organisationen erhöht. Die Demokratisierung der Arbeitswelt wird sowohl von ehemaligen Top-ManagerInnen als auch von Gewerkschaften und Arbeitsvertretungen vorangetrieben, die versuchen die Arbeitsinteressen der Menschen zu berücksichtigen und das ExpertInnenwissen der Beschäftigten durch partizipative Prozesse zu erschließen.¹²⁸

„New Work“ per se ist keine Organisationsform, verknüpft und verbindet jedoch moderne Ansätze und bedient sich auch dabei der Holokratie oder Heterarchie. Im Gegensatz zu klassischen Hierarchien will New Work den Menschen in den Mittelpunkt stellen und mittels agiler Arbeitsweisen dabei unterstützen so effizient wie möglich zu sein.

In Anbetracht der wachsenden Komplexität und Unbeständigkeit von Unternehmensumgebungen (z.B. Technologie, Märkte, Politik) stoßen konventionelle, hierarchische Führungsmodelle an ihre Grenzen, wenn es darum geht, Unternehmen effizient anzupassen. Feste Hierarchien und funktionale Aufteilungen können betriebswirtschaftlich hinderlich sein, da sie schnelle Anpassungen an Kundenanforderungen behindern. Daher ist es ratsam, projektbasierte Strukturen zu implementieren, die die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten dynamisch zusammenführen. Führung sollte sich von einer zentralisierten Umsetzungsfunktion hin zu einer Rolle entwickeln, die die Eigeninitiative der Mitarbeiter unterstützt und Rahmenbedingungen schafft, in denen diese ihre fachlichen und interpersonellen Fähigkeiten einsetzen können. Diese Neuausrichtung impliziert eine Veränderung der Führungsrollen, eine zeitliche Beschränkung von Führungsaufgaben und die Einführung von Projektleiterpositionen. Führungskräfte stehen somit ständig unter Leistungsdruck und ihre Legitimation basiert stets nur temporär auf Erfolg, wobei sie sich immer weniger auf langjährige Erfahrung, formelle Bildung oder Tradition stützen können. Dieser Wandel erfordert einen Wechsel der Führungsrollen und eine zeitliche Begrenzung dieser sowie die Wahl von Projektleitern. Führung wird somit auch unter kurzzyklischen Bewährungszwang gestellt, sie legitimiert sich immer nur vorläufig über den Erfolg und kann sich zusehends weniger auf Erfahrung, formale

¹²⁸ Vgl. Singe/Tietel, 2019 S. 251.

Qualifikation und Tradition berufen. Agile und New Work Ansätze können als Antwort auf diese Herausforderungen gesehen werden. Unternehmen müssen eine Kultur der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens aufbauen, um selbstorganisiertes Arbeiten zu ermöglichen. Dazu gehören flache Hierarchien, Entscheidungsfreiheit, flexible Arbeitsbedingungen und ein Fokus auf individuelle Stärken und Potenziale. Insgesamt kann die Ausweitung von Selbststeuerung und -organisation in den Unternehmen als erweiterte Teilhabe, als Teilhabe an der Macht, begriffen werden.¹²⁹

	„Klassische Führung“ (1. ca. 50er–70er)	„Moderne Führung“ (2. ca. 80er–2000er)	„Agile Führung“ (3. seit ca. 2010)
Umfeld	Stabilität	Komplexität	Disruption
Organisation	Arbeit in Abteilungen	Denken in Prozessen	Interdisziplinäre Teams
Führungsrolle	Vorgesetzter	Führungskraft	Mentor & Coach
Führungshaltung	Kommando & Kontrolle	Einbindung & Partizipation	Vertrauen & Freiraum
Information	Partiell & lokal	Mehr Transparenz	Umfassende Transparenz
Kooperation	Loyalität als Wert	Möglichkeit des Widerspruchs	Gezielte Kontroverse
Menschenbild	X	X+Y	Y
Führungsfokus	Defizite der Mitarbeiter	Stärken	Entwicklung
Arbeitsgestaltung	Tayloristisch	Ganzheitlich	Situativ-Fließend („T“)
Rolle von Fehlern	Vermeidung	Möglichkeit in Ausnahmefällen	Innovations-Erfordernis

Abbildung 15 Führungsmodelle¹³⁰

Aus der Tabelle oberhalb lassen sich die Eckpunkte von agiler Führung erkennen. Das progressive Modell geht nicht mehr von klassischen Führungspersonen aus, sondern richtet sich nach den MitarbeiterInnen und deren Bedürfnissen. Vor allem werden Fehler als zentrale Rolle von möglichen Verbesserungen gesehen.

Im Rahmen von Agilität bedient sich die Bewegung „New Work“ verschiedenster moderner Führungsansätze und antizipiert diese situationsbedingt. Durch die Dezentralisierung von Führung und von ganzen Organisationen werden Unternehmen unabhängiger von „Führungspersönlichkeiten“. Einen konkreten Ansatz bietet dabei das „Fair Process Leadership“.

¹²⁹ Vgl. Singe/Tietel, 2019 S. 254.

¹³⁰ Goyk/Grote (2018) S. 22

4.3.5 Fair Process Leadership

Fair Process Leadership (FPL) ist ein Führungsansatz, der auf dem Konzept des „gerechten Verfahrens“ basiert. Hierbei wird die Bedeutung eines transparenten und partizipativen Entscheidungsprozesses betont, um das Engagement und die Motivation der MitarbeiterInnen zu fördern. Die Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle bei der Implementierung von FPL, da sie die Werte, Normen und Verhaltensweisen eines Unternehmens definiert.¹³¹

FPL ergänzt die Unternehmenskultur, indem es einen strukturierten Entscheidungsprozess einführt, der auf drei Prinzipien basiert: Transparenz, Partizipation und Fairness. Transparenz bedeutet, dass Entscheidungen und die zugrundeliegenden Informationen offen und klar kommuniziert werden. Partizipation bezieht die betroffenen MitarbeiterInnen aktiv in den Entscheidungsprozess ein, indem ihre Meinungen und Ideen gehört und berücksichtigt werden. Fairness stellt sicher, dass die Entscheidungen auf objektiven Kriterien basieren und keine willkürliche oder voreingenommene Behandlung stattfindet.

Die Verbindung zwischen FPL und Unternehmenskultur besteht darin, dass FPL als Teil der Unternehmenskultur implementiert und gelebt werden muss, um effektiv zu sein. Wenn die Unternehmenskultur bereits Werte wie Offenheit, Respekt und Zusammenarbeit fördert, ist es wahrscheinlicher, dass FPL erfolgreich eingeführt werden kann. Andererseits kann eine Unternehmenskultur, die autoritär, hierarchisch und undurchsichtig ist, die Implementierung von FPL erschweren. Eine positive Unternehmenskultur unterstützt FPL, indem sie eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit schafft. MitarbeiterInnen fühlen sich ermutigt ihre Meinungen zu äußern und Ideen einzubringen, da sie wissen, dass ihre Beiträge wertgeschätzt werden. Dies fördert die MitarbeiterInnenbeteiligung und ermöglicht eine breitere Perspektive bei der Entscheidungsfindung. Durch Transparenz und Partizipation schafft FPL eine Verbindung zwischen den MitarbeiterInnen und der Führungsebene, indem ihnen das Gefühl gegeben wird, dass sie an den Entscheidungen beteiligt sind und ihre Stimme gehört wird. Eine Unternehmenskultur, die FPL unterstützt, fördert auch die Fairness bei Entscheidungen. Die MitarbeiterInnen vertrauen darauf, dass ihre Leistungen und Beiträge fair bewertet werden und dass Aufstiegschancen und Belohnungen auf objektiven Kriterien basieren. Dies trägt zur MitarbeiterInnenzufriedenheit, -motivation und -bindung bei. FPL kann auch dazu beitragen, Konflikte und Widerstand zu reduzieren, da MitarbeiterInnen Entscheidungen besser nachvollziehen können und sich als Teil des Prozesses anerkannt fühlen.¹³²

Dabei werden Parallelen zur Innovationskultur und demokratischen Prinzipien ersichtlich.¹³³ Demokratie beinhaltet nicht nur alle beteiligten oder auch nicht beteiligten Personen mitbestimmen zu lassen, sondern Demokratie als Ganzes liefert die Grundlage der Entscheidungsbildung. Dabei sind die Grundwerte wie Gleichheit, Fairness/Gleichberechtigung, Transparenz die Basis einer Demokratie. Genau diese Werte definieren im Kern auch Fair Process Leadership. Der Führungsansatz kann somit das Rüstzeug für eine demokratische Unternehmenskultur bieten.

¹³¹ Vgl. Woodward et al (2016) S. 2 - 10

¹³² Vgl. Woodward et al (2016) S. 6 - 45

¹³³ Siehe 3.2;4.1

FPL besteht aus fünf Phasen: Engaging, Exploring, Explaining, Executing und Evaluating. Jede dieser Phasen hat ihre eigene Bedeutung und Rolle im Entscheidungsprozess:¹³⁴

1. **Engaging:** Die erste Phase, das Engaging, beinhaltet die aktive Einbeziehung aller relevanten Stakeholder in den Entscheidungsprozess. Dies bedeutet nicht nur, dass die Meinungen und Perspektiven der Menschen eingeholt werden, sondern auch, dass sie das Gefühl haben ihre Beiträge werden wertgeschätzt und berücksichtigt. Dies kann durch verschiedene Methoden erreicht werden, wie z.B. Meetings, Umfragen oder informelle Gespräche. Das Ziel ist es, ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Respekts zu schaffen und das Vertrauen in den Prozess und die Entscheidung zu fördern. Es ist wichtig zu beachten, dass das Engaging nicht nur eine einmalige Aktivität ist, sondern während des gesamten Prozesses fortgesetzt werden sollte.
2. **Exploring:** Die zweite Phase, das Exploring, beinhaltet die Untersuchung verschiedener Möglichkeiten und Alternativen. Dies bedeutet, dass Informationen gesammelt, Optionen abgewogen und Alternativen erkundet werden. Es ist wichtig, dass dieser Prozess offen und transparent ist, um das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen. Dies kann durch Brainstorming-Sitzungen, die Erstellung von Pro- und Contra-Listen oder die Durchführung von Szenarioanalysen erreicht werden. Das Ziel ist es, eine fundierte Entscheidung zu treffen, die auf einer gründlichen Untersuchung aller verfügbaren Optionen basiert.
3. **Explaining:** Die dritte Phase, das Explaining, beinhaltet die klare und transparente Kommunikation der Entscheidungsprozesse und -kriterien. Dies bedeutet, dass die Gründe für die Entscheidung und die Kriterien, die bei der Auswahl der endgültigen Option verwendet wurden, klar kommuniziert werden. Dies kann durch Meetings, E-Mails oder schriftliche Berichte erreicht werden. Das Ziel ist es, Vertrauen und Verständnis zu schaffen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten den Prozess und die Gründe für die endgültige Entscheidung verstehen.
4. **Executing:** Die vierte Phase, das Executing, beinhaltet die Umsetzung der Entscheidungen in einer gerechten und konsistenten Weise. Dies bedeutet, dass die Entscheidungen umgesetzt werden, wie sie vorab kommuniziert wurden, und dass die Erwartungen klar gesetzt und die Leistung belohnt wird. Dies kann durch die Entwicklung von Aktionsplänen, die Festlegung von Zielen und die Bereitstellung von Feedback erreicht werden. Das Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Entscheidungen effektiv umgesetzt werden und dass die Menschen das Gefühl haben, dass sie fair behandelt werden.
5. **Evaluating:** Die letzte Phase, das Evaluating, beinhaltet die Überprüfung und Anpassung der Entscheidungen. Dies bedeutet, dass die Auswirkungen der Entscheidungen überwacht und bewertet werden und dass Anpassungen vorgenommen werden, wenn dies notwendig ist. Dies kann durch regelmäßige Überprüfungen, Feedback-Sitzungen oder die Analyse von Leistungsdaten erreicht werden. Das Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Entscheidungen die gewünschten Ergebnisse liefern und dass Lernprozesse stattfinden, um zukünftige Entscheidungen zu verbessern.

¹³⁴ Vgl. Woodward et al (2016) S. 6 - 14

Das Involve-Prinzip ist ein grundlegender Aspekt des Fair Process Leadership. Es besteht aus drei Hauptelementen: Active Listening, Agreed Communication Protocols und Accessible Connection:¹³⁵

1. **Active Listening:** Active Listening beinhaltet mehr als nur das Hören der Worte, die jemand sagt. Es erfordert eine bewusste Anstrengung, um die vollständige Botschaft zu verstehen, die die Person zu vermitteln versucht. Dies kann durch Techniken, wie das Wiederholen oder Paraphrasieren dessen was gesagt wurde, um sicherzustellen, dass das Verständnis korrekt ist, oder durch das Stellen von Fragen zur Klärung erreicht werden. Active Listening erfordert auch eine offene Haltung und die Bereitschaft die Perspektive des Sprechers zu verstehen und zu respektieren.
2. **Agreed Communication Protocols:** Agreed Communication Protocols beziehen sich auf die etablierten Regeln oder Richtlinien, die bestimmen, wie Kommunikation innerhalb eines Teams oder einer Organisation stattfinden soll. Dies kann Dinge wie die Verwendung bestimmter Kommunikationskanäle, die Erwartungen an die Reaktionszeiten oder die Art und Weise, wie Feedback gegeben und empfangen wird, umfassen. Diese Protokolle helfen dabei Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle Mitglieder des Teams oder der Organisation auf die gleiche Weise kommunizieren.
3. **Accessible Connection:** Accessible Connection bedeutet, dass alle Mitglieder eines Teams oder einer Organisation die Möglichkeit haben ihre Meinungen und Ideen auszudrücken und sich an Diskussionen und Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Dies kann durch die Schaffung einer offenen und inklusiven Kultur, die Förderung der Vielfalt und die Gewährleistung, dass alle Mitglieder Zugang zu den notwendigen Kommunikationskanälen und -ressourcen haben, erreicht werden.

Das Involve-Prinzip ist wichtig, da es dazu beiträgt ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Respekts unter den Teammitgliedern zu schaffen. Wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie gehört werden und dass ihre Meinungen und Ideen geschätzt werden, sind sie eher bereit sich zu engagieren und einen Beitrag zum Team oder zur Organisation zu leisten. Darüber hinaus kann das Involve-Prinzip dazu beitragen das Vertrauen und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu erhöhen und die Zusammenarbeit und Produktivität zu verbessern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Fair Process Leadership ein Ansatz ist, der darauf abzielt Entscheidungsprozesse in einer Weise zu gestalten, die als fair und gerecht wahrgenommen werden. Es basiert auf der Idee, dass Menschen eher bereit sind Entscheidungen zu akzeptieren und sich an ihnen zu beteiligen, wenn sie das Gefühl haben, dass der Prozess, durch den diese Entscheidungen getroffen wurden, fair war. Fair Process Leadership geht davon aus, dass Menschen ein tiefes Bedürfnis nach Gerechtigkeit haben und dass sie negative Reaktionen auf Situationen haben, die sie als unfair empfinden. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte Entscheidungsprozesse auf eine Weise gestalten, die als fair und gerecht wahrgenommen wird. Es erkennt an, dass Menschen ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Anerkennung haben und dass sie positiv auf Situationen reagieren, in denen sie das Gefühl haben, dass

¹³⁵ Vgl. Woodward et al (2016) S. 38 - 53

ihre Beiträge wertgeschätzt und anerkannt werden. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung schaffen und sicherstellen, dass die Menschen das Gefühl haben, dass ihre Beiträge einen Unterschied machen. Fair Process Leadership erkennt auch an, dass Menschen ein Bedürfnis nach Autonomie und Kontrolle haben. Sie reagieren negativ auf Situationen, in denen sie das Gefühl haben, dass sie keine Kontrolle haben oder dass ihre Fähigkeit, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen, eingeschränkt ist. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte Möglichkeiten für die Menschen schaffen, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen und einen Beitrag zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeit und ihrer Arbeitsumgebung zu leisten.¹³⁶

4.4 Partizipative Entscheidungsprozesse

Die beschriebenen Organisationsmodelle bieten die Grundlage für die Einführung agiler und partizipativer Entscheidungsprozesse. Wie bereits in der Heterarchie angeschnitten gibt es die Unterscheidung zwischen direkter und indirekter Partizipation. In diesem Kapitel sollen verschiedene Möglichkeiten zur kollektiven Entscheidungsfindung untersucht werden.

4.4.1 Partizipationsgrade

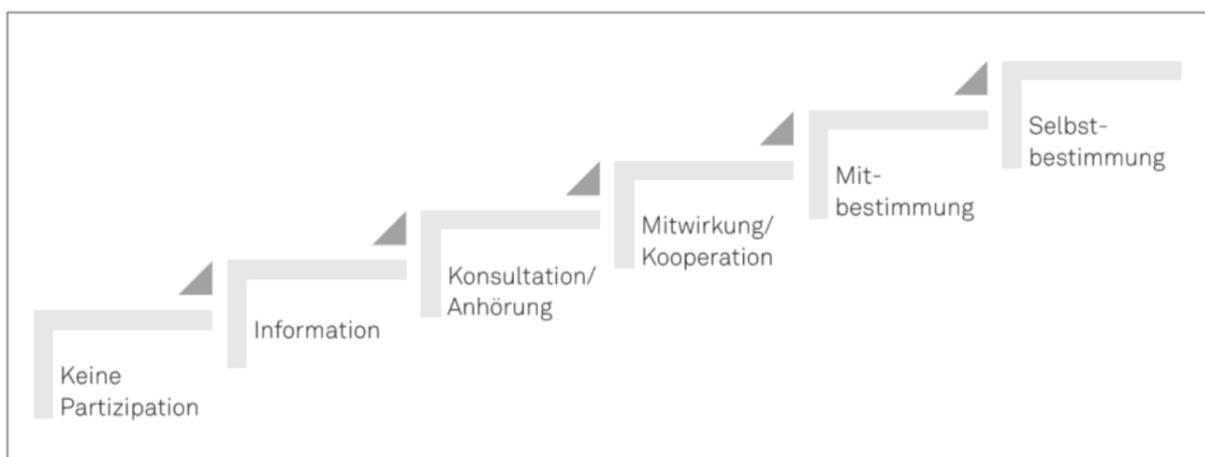


Abbildung 16 Stufen des Mitbestimmungsgrades (eigene Darstellung angelehnt an Weber 1994)

Die 6 Partizipationsgrade, wie auf der Abbildung ersichtlich, sind verschiedene Ebenen, die eine Person oder eine Gruppe in Bezug auf ihre Beteiligung an Entscheidungen und Prozessen in einer Organisation hat:¹³⁷

- Keine Partizipation: Hier haben Individuen oder Gruppen keinerlei Einfluss auf Entscheidungen oder Prozesse.
- Information: Hier werden Individuen oder Gruppen über Entscheidungen oder Prozesse informiert, haben jedoch keine Möglichkeit Einfluss darauf zu nehmen.

¹³⁶ Vgl. Woodward et al (2016) S. 38 - 53

¹³⁷ Vgl. Weber (1994) S. 273.

- **Konsultation:** Hier werden Individuen oder Gruppen bei Entscheidungen oder Prozesse einbezogen und können ihre Meinung oder ihre Ansichten äußern, haben jedoch keine endgültige Entscheidungsmacht.
- **Mitwirkung:** Hier haben Individuen oder Gruppen eine aktive Rolle bei Entscheidungen oder Prozessen und können ihre Meinung und ihre Ansichten einbringen, aber die endgültige Entscheidungsmacht liegt bei einer anderen Partei.
- **Mitbestimmung:** Hier haben Individuen oder Gruppen eine gleichberechtigte Rolle bei Entscheidungen und Prozessen und haben eine gleichberechtigte Entscheidungsmacht.
- **Selbstbestimmung:** Hier haben Individuen oder Gruppen die volle Kontrolle und Entscheidungsmacht über Entscheidungen und Prozesse.

Es kann jedoch erst ab der vierten Stufe, der Mitwirkung, von einer organisationalen Demokratie gesprochen werden. Die ersten drei Stufen, beziehen sich auf die bloße Beteiligung der Individuen an Entscheidungsprozessen. Hierbei werden die Interessen zwar berücksichtigt, aber es fehlt die eigentliche Mitentscheidungsgewalt. Erst ab der Mitwirkungsstufe haben die Individuen eine aktivere Rolle bei Entscheidungen. Sie können eigene Vorschläge einbringen und Einfluss auf die Entscheidungen nehmen. Diese Stufe ist daher ein wichtiger Schritt hin zur organisationalen Demokratie, da hier die Beteiligung an Entscheidungen gestärkt wird. Die höchste Stufe, die Selbstbestimmung, bezieht sich auf die vollständige Übertragung der Entscheidungsbefugnis an die jeweiligen Individuen.¹³⁸

4.4.2 Grundlagen zur Einführung von Entscheidungsprozessen

Partizipative Entscheidungsprozesse sind ein wesentlicher Bestandteil einer effektiven und gerechten Führung. Sie ermöglichen es den Mitgliedern einer Organisation, aktiv an der Gestaltung von Entscheidungen, die sie betreffen, teilzunehmen. Allerdings ist die bloße Einführung von partizipativen Entscheidungsmechanismen nicht ausreichend, um diese Vorteile zu erzielen. Es ist wichtig, dass diese Mechanismen in einem Kontext eingeführt werden, der Transparenz, Fairness und offene Kommunikation fördert.

Das Fair Process Leadership Modell bietet einen wertvollen Rahmen für die Einführung und Umsetzung partizipativer Entscheidungsprozesse. Es betont die Bedeutung von Engagement, Exploration, Erklärung, Ausführung und Bewertung in Entscheidungsprozessen und fördert eine Kultur der Fairness und des Respekts. Allerdings ist es wichtig zu beachten, dass die Einführung des FPL-Modells allein nicht ausreicht, um eine effektive partizipative Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Es muss auch eine entsprechende Infrastruktur und Kultur vorhanden sein, um die Umsetzung des Modells zu unterstützen.

Transparenz ist ein wesentlicher Aspekt dieser Infrastruktur. Die Mitglieder einer Organisation müssen Zugang zu den Informationen haben, die sie benötigen, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Dies kann durch die Schaffung von Plattformen erreicht werden, die relevante Informationen bereitstellen und den Austausch von Ideen und Informationen fördern. Diese Plattformen sollten leicht zugänglich sein und in

¹³⁸ Vgl. Weber (1994) S. 273.

einer Weise gestaltet sein, die eine offene und konstruktive Kommunikation fördert. Transparenz ist als ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit zu sehen.¹³⁹

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Einführung partizipativer Entscheidungsprozesse von einer Kultur der Offenheit und des Respekts begleitet wird. Die Mitglieder einer Organisation müssen das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Beiträge wertgeschätzt werden und dass sie in Entscheidungsprozessen gehört werden. Dies erfordert eine Kultur, die Vielfalt und Inklusion fördert und in die Konflikte auf eine konstruktive und respektvolle Weise behandelt werden.¹⁴⁰

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, um Transparenz und Teilhabe für ihre MitarbeiterInnen und Mitarbeiter zu fördern:

MitarbeiterInnenbefragungen: MitarbeiterInnenbefragungen sind ein effektives Instrument, um Feedback zu sammeln und die Meinungen und Bedenken der MitarbeiterInnen zu verstehen. Durch sie fühlen sich MitarbeiterInnen einbezogen und engagiert, da sie ihre Meinungen und Ideen ausdrücken können. Zudem bieten sie wertvolle Einblicke in Bereiche, die Optimierungsbedarf aufweisen, und unterstützen Führungskräfte dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen.¹⁴¹

Informationsplattformen: Informationsplattformen, wie Intranets oder Wissensmanagement-Systeme, schaffen Transparenz, indem sie gewährleisten, dass alle MitarbeiterInnen die notwendigen Informationen für ihre Arbeit erhalten. Zudem unterstützen sie eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit, da sie den Austausch von Ideen und Informationen erleichtern.¹⁴²

Aktives Ideenmanagement: Aktives Ideenmanagement unterstützt die Entstehung einer Kultur der Innovation und Kreativität. Mit Systemen, die MitarbeiterInnen das Einreichen und Teilen ihrer Ideen ermöglichen, nutzen Unternehmen die kollektive Intelligenz ihrer Belegschaft und stärken zugleich das Gefühl der Einbeziehung und des Engagements.¹⁴³

Workshops: Workshops unterstützen die Bildung einer Kultur der Zusammenarbeit und des Lernens. Sie ermöglichen den MitarbeiterInnen, neue Fähigkeiten zu erwerben, Ideen zu teilen und kollektiv Probleme zu adressieren. Zudem stärken sie das Gefühl der Gemeinschaft und des Zusammenhalts.

Offene Kommunikationskanäle: Die Einrichtung offener Kommunikationskanäle, wie regelmäßige Town-Hall-Meetings oder offene Bürozeiten mit Führungskräften, kann dazu beitragen Transparenz zu fördern und ein Gefühl der Offenheit und des Vertrauens zu schaffen. Sie bieten den MitarbeiterInnen die Möglichkeit Fragen zu stellen, Bedenken zu äußern und direkt mit den Führungskräften zu interagieren.¹⁴⁴

¹³⁹ Siehe 2.2.1

¹⁴⁰ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 68 - 70

¹⁴¹ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 201 - 206

¹⁴² Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 176 - 182

¹⁴³ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 21 - 24

¹⁴⁴ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 153 - 155

Mentorship-Programme: Mentorship-Programme unterstützen die Entstehung einer Kultur des Lernens und der Weiterentwicklung. Sie ermöglichen den MitarbeiterInnen, von erfahrenen KollegInnen zu lernen und ihre Fähigkeiten sowie Kenntnisse auszubauen.

Feedback-Systeme: Feedback-Systeme können dazu beitragen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Sie ermöglichen es den MitarbeiterInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeit zu erhalten und ihre Leistung zu verbessern.¹⁴⁵

In zahlreichen Studien wurde gezeigt, dass Unternehmen mit solchen Tools eine gesteigerte MitarbeiterInnenzufriedenheit sowie eine höhere Einbindung der MitarbeiterInnen erreicht haben.

Allerdings erfordert die effektive Umsetzung dieser Prinzipien Zeit und Engagement von Seiten der MitarbeiterInnen. Es ist daher wichtig, dass Unternehmen ihren MitarbeiterInnen gezielt Zeit zur Verfügung stellen, um sich mit diesen Themen zu beschäftigen.¹⁴⁶

Es gibt mehrere Gründe, warum dies zu effektiveren Unternehmen führen kann:

Verbesserte Entscheidungsfindung: Wenn MitarbeiterInnen Zeit haben sich gründlich mit den Informationen und Fragen zu beschäftigen, die für eine Entscheidung relevant sind, können sie fundierte und durchdachtere Entscheidungen treffen. Dies kann die Qualität der Entscheidungen verbessern und dazu beitragen Fehler und Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Erhöhtes Engagement und Zufriedenheit: Wenn MitarbeiterInnen das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Beiträge wertgeschätzt werden und dass sie einen Einfluss auf die Entscheidungen haben, die sie betreffen, kann dies ihr Engagement und ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöhen. Dies kann wiederum zu höherer Produktivität und geringerer MitarbeiterInnenfluktuation führen.

Förderung von Innovation und Kreativität: Die Bereitstellung von Zeit und Raum für MitarbeiterInnen, um neue Ideen zu erforschen und zu entwickeln, kann Innovation und Kreativität fördern. Dies kann dazu beitragen, dass das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt und sich an Veränderungen und Herausforderungen anpasst.

Aufbau einer Kultur der Offenheit und des Vertrauens: Wenn MitarbeiterInnen sehen, dass das Unternehmen bereit ist ihnen Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um sich mit wichtigen Themen zu beschäftigen, kann dies dazu beitragen eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens aufzubauen. Dies kann wiederum die Zusammenarbeit und die Effektivität der Teamarbeit verbessern.

Generell lässt sich sagen, dass die Bereitstellung von Zeit für MitarbeiterInnen, um sich mit Themen der Transparenz und Teilhabe zu beschäftigen, ein wichtiger Aspekt der Förderung einer demokratischen Unternehmenskultur ist. Es ist eine Investition, die sich in Form von verbesserten Entscheidungen, erhöhtem Engagement und Zufriedenheit, gesteigerter Innovation und einer stärkeren Kultur der Offenheit und des Vertrauens auszahlen kann.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 24 - 26

¹⁴⁶ Vgl. Hermann/Kleibeck/Ritterskamp (2009) S. 23 - 26

¹⁴⁷ Vgl. Groß/Müller-Wiegand/Pinnow (2019) S. 21 - 32

4.4.3 Kollektive Entscheidungen

Das kollektive Bewältigen von Entscheidungsaufgaben bedeutet, bewusst oder intuitiv eine Handlungsoption aus mehreren Möglichkeiten auszuwählen, wobei alle gegebenen Umstände und Vorlieben der beteiligten Akteure berücksichtigt werden. Hierbei sind die Termini "Entscheidungsakteur" und "Gruppenangehöriger" gleichbedeutend. Der Entscheidungsvorgang startet mit der Analyse und Bewertung der vorliegenden Handlungsoptionen hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen. Bei dieser Einschätzung fließen die Unternehmensziele, Interessen, ethischen Grundsätze, Denkansätze und Verhaltensnormen der Organisationsmitglieder ein. Gruppenentscheidungen sehen sich oft mit der Aufgabe konfrontiert, unterschiedliche Wertesysteme der Beteiligten in eine gemeinsame Wertebasis zu integrieren. Um Standpunkte im Entscheidungsverlauf zu berücksichtigen, müssen sie durch stichhaltige Argumente gestützt werden. Dies führt dazu, dass Entscheidungen kontinuierlich neu diskutiert und begründet werden. Solch ein interaktiver Prozess sollte nicht als Entscheidungsschwäche interpretiert werden, sondern stellt einen zentralen Aspekt für die Legitimation solcher Organisationsstrukturen dar.¹⁴⁸



Abbildung 17 Kollektiver Entscheidungsprozess¹⁴⁹

Kollektiventscheidungen können aufgrund des Informationsaustauschs in der Gruppe zu einer stärkeren sachlichen Fundierung führen und die kollektive Intelligenz nutzen, wo die individuelle Intelligenz an ihre Grenzen stößt. Insbesondere in Problemzeiten oder bei der Lösung komplexer Aufgaben oder Projekte ist die Intelligenz des Systems höher zu bewerten als die Intelligenz des Einzelnen. In der Gruppe können mehr entscheidungsrelevante Informationen beschafft und verarbeitet werden als alleine. Der Entscheidungsprozess endet mit der Auswahl einer Handlungsalternative durch die Gruppe. Es gibt verschiedene Mechanismen zur Einigung auf eine gemeinsame Handlungsalternative.¹⁵⁰

Die Forschung zur optimalen Gruppengröße für Entscheidungsfindung und Konsensbildung zeigt eine Reihe von interessanten Erkenntnissen. Eine Studie von Kao und Couzi legt nahe, dass die Effektivität von Entscheidungen in komplexen Umgebungen oft durch kleine Gruppengrößen maximiert wird.¹⁵¹ In einer Arbeit von Blenko, Mankins und Rogers wird vorgeschlagen, dass effektive Entscheidungsfindung oft durch eine „Golden Rule of Seven“ erreicht wird. Das bedeutet, dass Gruppen von sieben oder weniger Personen

¹⁴⁸ Vgl. Lindstädt (1997) S. 115

¹⁴⁹ Lindstädt (1997) S. 9

¹⁵⁰ Vgl. Pfäging (2009) S. 32

¹⁵¹ Vgl. Kao/Couzin (2019) S. 3 - 10

oft am effektivsten in der Entscheidungsfindung sind.¹⁵² Generell lässt sich sagen, dass die optimale Gruppengröße für Entscheidungsfindung und Konsensbildung klein ist. Eine genaue „maximale“ Gruppengröße ist jedoch schwierig zu bestimmen, da dies von vielen Faktoren abhängt, einschließlich der Komplexität der Aufgabe und der Dynamik innerhalb der Gruppe. Die Forschung deutet jedoch darauf hin, dass eine Gruppengröße von etwa sieben Personen - plus oder minus ein oder zwei - ein guter Ausgangspunkt ist. Diese „Golden Rule of Seven“ bietet einen praktischen Leitfaden für die Gestaltung effektiver Gruppen für Entscheidungsfindung und Konsensbildung.

4.4.3.1 Grundsätze und Konsenskultur

Mehrere Personen können Entscheidungen auf zwei verschiedene Arten treffen. Die erste Art ist eine kooperative Gruppenentscheidung, bei der die beteiligten Personen das Problem gemeinsam analysieren und eine Entscheidung treffen, indem sie alle Alternativen gemeinsam bewerten. Hierbei werden Meinungen, Ressourcen und Ansichten offen und transparent ausgetauscht. Diese Art der Entscheidungsfindung erfordert, dass die Ziele der EntscheidungsträgerInnen offenbart werden. Die zweite Art der Entscheidungsfindung ist nicht-kooperativ und kann durch Verhandlung oder Abstimmung herbeigeführt werden. Hierbei trifft zunächst jeder Akteur oder jede Akteurin eine Einzelentscheidung, die dann zu einer Gruppenentscheidung zusammengeführt wird. Das Ziel dieser Gruppenentscheidung ist in der Regel eine Kompromisslösung. Allerdings gilt, je mehr Zugeständnisse gemacht werden, desto mehr Restriktionen gibt es und desto geringer ist die Chance, dass eine optimale Lösung gefunden wird.¹⁵³

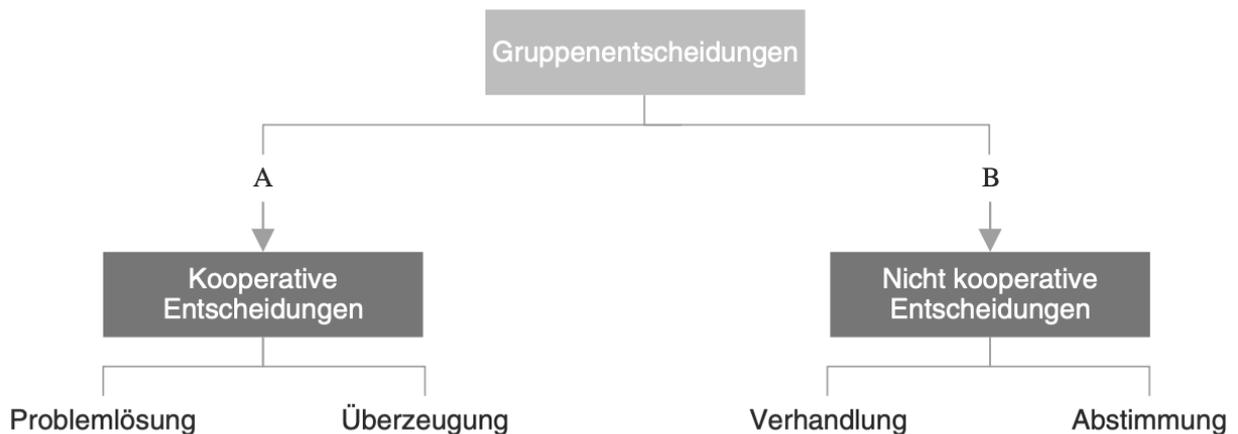


Abbildung 18 Mechanismen von Entscheidungen¹⁵⁴

In Gruppenentscheidungen wird eine Alternative gewählt, die für alle Beteiligten die beste Lösung darstellt. Der Fokus liegt dabei auf der Generierung neuer Alternativen. Erst nach dem Austausch aller Argumente wird eine Entscheidung getroffen, unter der Bedingung, dass kein Teilnehmer und keine Teilnehmerin mehr Einwände hat. Dies nennt man das Konsensprinzip oder das Kein-Einwand-Prinzip. Eine optimale

¹⁵² Vgl. Blenko/Mankins/Rogers (2019) S. 2 - 6

¹⁵³ Vgl. March/Simons (1993) S. 149

¹⁵⁴ Moser (2017) S. 94

Entscheidung wird erzielt, wenn die Gruppe im Konsens entscheidet und alle Eigeninteressen der einzelnen Mitglieder berücksichtigt.¹⁵⁵

4.4.3.2 Abstimmungsmechanismen

Es ist nicht immer davon auszugehen, dass Entscheidungen im Konsens getroffen werden können. Daher bedarf es auch Abstimmungsregeln oder Mechanismen.

Man kann das Prinzip der Mehrheitsentscheidung als eine Art Kompromisslösung ansehen und es für ein gerechtes und empfehlenswertes Modell für kollektive Entscheidungsfindung halten. Sofern es vor der Abstimmung einen umfassenden Prozess der Meinungsbildung und Willensbildung gibt, kann es demokratisch eingesetzt werden, um die Alternative mit der größten Übereinstimmung der individuellen Interessen zu wählen. Wenn die Mehrheitsentscheidung jedoch durch Koalitionsbildungen beeinflusst wird, um Minderheitsmeinungen zu unterdrücken, dann geht es weniger um die Qualität der Entscheidung als vielmehr um die Frage der Macht. In solchen Fällen arbeiten Minderheiten oft im Hintergrund weiter, um der Mehrheit zu beweisen, dass ihre Entscheidung unpraktisch oder unsinnig war. Dies kann dazu führen, dass das Ziel einer bestmöglichen Qualität nicht erreicht wird.¹⁵⁶

Dabei kann entweder das Modell der einfachen oder absoluten Mehrheit gewählt werden. Eine andere Möglichkeit ist auch, wenn keine absolute Mehrheit zustande kam, dass nach einer gewissen Anzahl an Wahlversuchen eine einfache Mehrheit ausreichend ist. Jedoch sollen solche Entscheidungen nicht die Regel sein.

Wie bereits erwähnt ist außerdem zu beachten, dass ab einer bestimmten Gruppengröße keine versuchte Konsenskultur möglich ist. Eben angeführte Abstimmungsmechanismen sollten dennoch unter Einbeziehung aller Meinungen stattfinden. Bei größeren Entscheidungen ist daher, wie bereits in dem vorherigen Unterkapitel erwähnt, das Modell der indirekten Partizipation zu wählen.

4.4.3.3 Indirekte Partizipationsmodelle

Wie bereits in dem vorherigen Unterkapitel erwähnt, gibt es die Möglichkeit indirekte Partizipationsmodelle anzuwenden. Dies ist vor allem der Fall, wenn die beteiligten Personen eine gewisse Anzahl übersteigen. Die einfachste Form ist die jene von Delegierten oder Entsandten, welche schon beschrieben wurde.¹⁵⁷

In diesen Partizipationsmodellen werden Mitglieder eines Teams mit gewissen Entscheidungsspielräumen ausgestattet und entsandt. Abhängig von der Tragweite der Entscheidung wird entschieden, welche Organisationseinheiten eingebunden werden und danach wird in den jeweiligen Teams über mögliche Entscheidungen beraten.

Wenn ein Problem die gesamte Belegschaft eines Unternehmens betrifft, wird die gesamte Organisation oft als Entscheidungsarena betrachtet. In diesem Fall ist die Vollversammlung, eine Versammlung aller Mitglieder des Unternehmens, das Grundgerüst des Entscheidungssystems. Dieses Gremium trifft Entscheidungen mit politischer und strategischer Reichweite, wie z.B. Personal-, Investitions-, Finanz-,

¹⁵⁵ Vgl. Bossert/Stehling (1990) S. 11

¹⁵⁶ Vgl. Bossert/Stehling (1990) S. 113

¹⁵⁷ Siehe 4.3.2

Innovations-, Produktions-, Absatz- und Beschaffungsentscheidungen sowie Entscheidungen zur Standort- und Rechtsformwahl. Darüber hinaus können auch Maßnahmen beschlossen werden, die für das Unternehmen von besonderer, möglicherweise sogar existenzieller, Bedeutung sind. Die Vollversammlung dient auch als Kontrollforum, in dem die Unternehmensleitung Rechenschaft ablegen muss. Es ist wichtig zu betonen, dass die Entscheidungen, die in der Vollversammlung getroffen werden, nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen selbst haben, sondern auch auf die MitarbeiterInnen und die Gesellschaft als Ganzes. Daher ist es von Bedeutung, dass die Vollversammlung transparent und demokratisch durchgeführt werde, damit die Entscheidungen im besten Interesse aller Beteiligten getroffen werden.¹⁵⁸

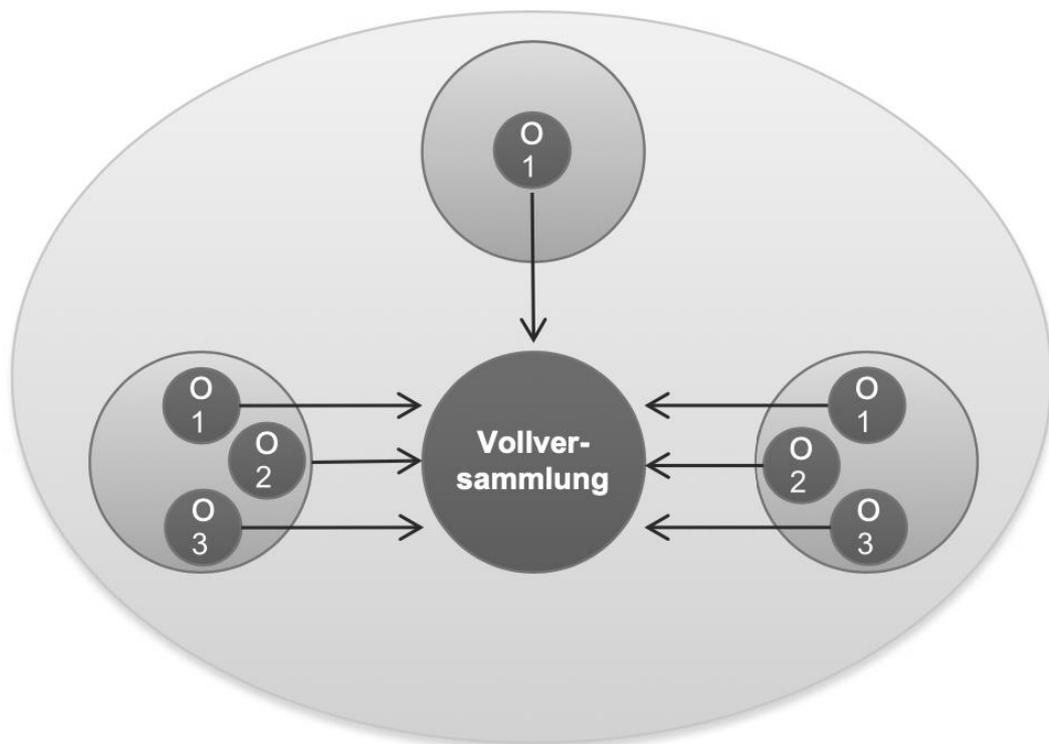


Abbildung 19 Vollversammlungen¹⁵⁹

4.4.4 Aspekte partizipativer Entscheidungsmodelle in Bezug auf Innovationsfähigkeit

Förderung von Kreativität und Innovation: Eine demokratische Unternehmenskultur ermutigt MitarbeiterInnen ihre Ideen und Vorschläge einzubringen. Dies kann zu mehr Innovation und Kreativität führen, da MitarbeiterInnen sich nicht nur auf ihre spezifischen Aufgaben beschränken, sondern auch an der Lösung von Unternehmensproblemen und der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen beteiligt sind. Dabei ist es von Bedeutung, dass MitarbeiterInnen einen klaren Raum und Ressourcen zur Einbringung ihrer Ideen bekommen. Außerdem ist es besonders wichtig, dass die eingebrachten Ideen

¹⁵⁸ Vgl. Moser (2017) S. 88

¹⁵⁹ Moser (2017) S. 89

transparent und nachvollziehbar bewertet werden und die jeweiligen MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen an der Weiterentwicklung von Ideen zu arbeiten. Eine Möglichkeit hierfür wäre ein unabhängiges Bewertungskomitee zu berufen, welches transparent und demokratisch Ideen bewertet. Ein weiterer Aspekt ist, dass das Eingehen von Risiken belohnt wird und eine positive Fehlerkultur herrscht.¹⁶⁰

Erhöhte MitarbeiterInnenzufriedenheit und -bindung: MitarbeiterInnen, die das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Ideen geschätzt werden, sind in der Regel zufriedener mit ihrer Arbeit und bleiben länger im Unternehmen. Der wichtigste Aspekt dabei ist, dass sich MitarbeiterInnen bei aktiver oder auch passiver Partizipation besser mit den Zielen und Entscheidungen in Unternehmen identifizieren können. Vor allem bei aktiver Partizipation bei der Definition der Unternehmensstrategie und der Ziele wird die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gesteigert.¹⁶¹

Verbesserte Entscheidungsfindung: In einer demokratischen Unternehmenskultur werden Entscheidungen kollektiv getroffen. Dies kann zu besseren Entscheidungen führen, da mehr Perspektiven berücksichtigt werden. Eine Studie von Cloverpop hat gezeigt, dass eine inklusive Entscheidungsfindung zu 30% besseren Ergebnissen führt.¹⁶²

Förderung von Verantwortung und Eigenverantwortung: In einer demokratischen Unternehmenskultur haben MitarbeiterInnen oft mehr Verantwortung und Autonomie. Dies kann dazu führen, dass sie sich stärker für ihre Arbeit engagieren und mehr Eigenverantwortung übernehmen.¹⁶³

Zeitaufwändige Entscheidungsfindung: Während die Einbeziehung verschiedener Perspektiven in den Entscheidungsprozess zu besseren Ergebnissen führen kann, kann sie auch zeitaufwändiger sein. Laut Harvard Business Review kann die Entscheidungsfindung in demokratischen Unternehmen bis zu 20% der Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Dabei ist wichtig, dass Entscheidungsprozesse klar definiert und strukturiert sind. In der Holokratie beziehungsweise Soziokratie werden solche Rahmenbedingungen durch eigene Rollen geboten. Dabei überwachen unabhängige Personen die jeweiligen Entscheidungsprozesse und dokumentieren diese.¹⁶⁴ Es ist jedoch zu beachten, dass demokratische Entscheidungen zu 30% besseren Entscheidungen führen können.¹⁶⁵

Risiko von Konflikten: In einer demokratischen Unternehmenskultur können unterschiedliche Meinungen und Ideen zu Konflikten führen. Eine Studie von CPP Global hat gezeigt, dass MitarbeiterInnen in den USA durchschnittlich 2,8 Stunden pro Woche mit Konflikten verbringen. Wichtig ist jedoch, dass eine positive Kultur bezogen auf solche Konflikte herrscht. Konflikte können genutzt werden, um zusätzliche Perspektiven zu schaffen.¹⁶⁶

¹⁶⁰ Vgl. Plummer (2013)

¹⁶¹ Vgl. Harter (2022)

¹⁶² Vgl. Cloverpop Inc. (2017)

¹⁶³ Vgl. Adelekan (2016) S. 2 - 6

¹⁶⁴ Siehe 4.3.1

¹⁶⁵ Vgl. Drucker (1967)

¹⁶⁶ Vgl. CPP Global (2008)

Mangel an Klarheit und Führung: In einer demokratischen Unternehmenskultur kann es an klaren Hierarchien und Führung fehlen, was zu Verwirrung und mangelnder Ausrichtung führen kann. Laut einer Studie von McKinsey sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten ein Schlüsselfaktor, vor allem für die Innovationsfähigkeit für Unternehmen. Rollen müssen in ihren Aufgaben klar definiert sein, zum Beispiel liefert die Holokratie Rahmenbedingungen, in welchen vor allem rollenbezogen gearbeitet wird. Aus Hierarchien können außerdem „Führungskräfte“ in ihren Kreisen und Abteilungen genutzt werden, um in einem bestimmten Ausmaß zu vermitteln und Entscheidungsprozesse zu begleiten. Dabei ist jedoch vor allem von Bedeutung, dass auf gemeinsame Ziele hingearbeitet wird.¹⁶⁷

4.5 Schaffung einer innovativen und demokratischen Unternehmenskultur

Die Etablierung einer demokratischen Unternehmenskultur erfordert eine sorgfältige Planung und Umsetzung:

Definition einer klaren Vision und Mission: Es ist wichtig eine klare Vorstellung davon zu haben, was Demokratie im Kontext des Unternehmens bedeutet und wie sie zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann. Diese Vision und die Mission sollte mit allen MitarbeiterInnen klar kommuniziert werden. Durch partizipative Entscheidungsprozesse ergibt sich die Möglichkeit, dass alle MitarbeiterInnen an der Erstellung einer Mission und Vision teilhaben. Es ist wesentlich, dass klar kommuniziert wird, wieso überhaupt eine Vision für den Erfolg der Unternehmung notwendig ist. Klare Ziele und Strategien werden als direkter Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit gesehen.¹⁶⁸

Einführung demokratischer Entscheidungsprozesse: Demokratie im Unternehmen bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen an wichtigen Entscheidungen beteiligt sind. Dies kann durch verschiedene Mechanismen erreicht werden, wie z.B. Abstimmungen, Konsensfindung oder kollektive Entscheidungsfindung. Diese Prozesse müssen transparent und fair sein und alle MitarbeiterInnen sollten diese nachvollziehen können. Um eine gewisse Effizienz zu bewahren, müssen alle Mechanismen klar strukturiert und definiert sein. Dabei ist es wichtig, dass unabhängige Rollen geschaffen werden, welche Entscheidungsprozesse begleiten und definieren. In hierarchischen Strukturen könnten das die Führungskräfte in ihren jeweiligen Abteilungen sein. Bei der Überführung in die nächsten Ebenen können nur Führungskräfte aus jenen Ebenen solche Prozesse begleiten.¹⁶⁹

Förderung offener Kommunikation: Eine offene und transparente Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil einer demokratischen Unternehmenskultur. Dies bedeutet, dass Informationen frei fließen und dass alle MitarbeiterInnen Zugang zu den Informationen haben, die sie benötigen, um ihre Arbeit zu erledigen und an Entscheidungen teilzunehmen. Es ist nicht relevant, welche Systeme verwendet werden, um die jeweiligen Informationen bereitzustellen, sondern, dass Unternehmen klare Richtlinien vorgeben,

¹⁶⁷ Vgl. Pisano (2019)

¹⁶⁸ Siehe 2.2

¹⁶⁹ Siehe 4.3

wo, wann, welche Informationen verfügbar sein müssen. Im Rahmen der klaren Rollenverteilung können Führungskräfte jene sein, die solche Richtlinien unterstützen und auf ihren jeweiligen Ebenen umsetzen.¹⁷⁰

Implementierung von Feedback-Mechanismen: Feedback ist ein essentieller Bestandteil einer demokratischen Unternehmenskultur. Es sollte Mechanismen geben, die es den MitarbeiterInnen ermöglichen Feedback zu geben und zu erhalten. Dies kann durch regelmäßige MitarbeiterInnenumfragen, Leistungsbeurteilungen oder ein anonymes Feedback-System erreicht werden.¹⁷¹

Schaffung von Gleichberechtigung und Gerechtigkeit: In einer demokratischen Unternehmenskultur ist es wesentlich, dass alle MitarbeiterInnen fair behandelt werden und gleiche Möglichkeiten haben. Faire Vergütungspraktiken, Chancengleichheit und Anti-Diskriminierungsrichtlinien können dazu beitragen

Förderung von MitarbeiterInnenentwicklung und -bildung: MitarbeiterInnen sollten die Möglichkeit haben ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu erweitern. Dies kann durch Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung und Bildung erreicht werden.

Nutzung von Technologie zur Unterstützung der Demokratie: Technologie kann eine Rolle bei der Unterstützung einer demokratischen Unternehmenskultur spielen. Dies lässt sich durch die Implementierung von Technologien erreichen, die die Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung unterstützen.

Messung und Überwachung des Fortschritts: Um den Fortschritt bei der Etablierung einer demokratischen Unternehmenskultur effektiv zu messen und zu überwachen, empfiehlt sich die Verwendung von Metriken und Indikatoren. Diese helfen, Bereiche zu identifizieren, die Optimierungsbedarf aufweisen.

4.6 Schlussfolgerung

Das Ziel dieser Arbeit ist es Zusammenhänge zwischen demokratischen Prinzipien und möglichen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit zu erforschen. Dabei ist zu beachten, dass als Nicht-Ziel festgelegt wurde, dass die Demokratisierung nicht die Veränderung von Kapitalstrukturen zur Folge ziehen soll. Damit wurden als Anwendung von möglicher Demokratie, partizipative Entscheidungsprozesse festgelegt, in welcher MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben auf verschiedenen Ebenen mitzuwirken. Es muss verstanden werden, dass es verschiedene Ebenen von Partizipation gibt. Von Demokratie kann man erst sprechen, wenn MitarbeiterInnen wirklich an Entscheidungen mitwirken.

Im Rahmen dieses Kapitels wurden vor allem Hierarchien als Hindernis demokratischer Prinzipien gesehen. In klassischen Hierarchien haben MitarbeiterInnen hauptsächlich Verantwortung gegenüber ihren Vorgesetzten, was auch viele Prozesse ineffizient erscheinen lässt. Demokratie und Partizipation basieren auf Gleichheit und Selbstbestimmtheit, was jedoch innerhalb hierarchischer organisierter Unternehmen nicht möglich ist.

¹⁷⁰ Siehe 4.3.5

¹⁷¹ Siehe 4.3

Um Handlungsempfehlungen zu konzipieren, muss die Hierarchie an sich in Frage gestellt werden. In der aktuellen Literatur sind verschiedene hierarchielose Organisationsformen mit demokratischen Prinzipien angeführt.

Holokratie, welche auf der Soziokratie beruht, konzentriert sich als Organisationsform vor allem auf Prozesse und besteht aus klaren Handlungen und Regelungen. Als MitarbeiterInnen hat man eine oder mehrere Rollen inne, welche die Basis für die Organisation darstellen. Aufgrund der Rollen ist man keiner bestimmten Führungsperson untergeordnet, sondern agiert innerhalb der zugewiesenen Rolle, welche zudem stark Kunden orientiert ist. Holokratie wählt als Ansatz eine fast hierarchielose Organisationsform, baut aber durch klare Regelungen und Handlungen auf Prozesseffizienz.

Die Heterarchie basiert teilweise auch auf der Soziokratie, hat aber als zentralen Punkt die Selbstorganisation. In dieser Selbstorganisation bilden sich selbstständig Teams beruhend auf Aufgaben und Problemen. Um Prozesse dennoch Effizient zu gestalten, ist nicht in allen Bereichen die direkte Partizipation der MitarbeiterInnen möglich. Daher gibt es für gewisse Entscheidungen auch indirekte Partizipationsmodelle, in welchen MitarbeiterInnen als Delegierte in weitere Entscheidungskreise entsandt werden.

Auf natürliche Weise können in Heterarchien dennoch Hierarchien entstehen, zum Beispiel durch besondere Expertise in gewissen Bereichen. Darauf aufbauend gibt es die Möglichkeit Hierarchien und Heterarchien zu verbinden. Es ist essentiell, dass für die jeweiligen Bereiche klare Grenzen gesetzt werden. Auf diese Weise werden die agilen Elemente von Heterarchien und stabilen und effizienten Elemente von Hierarchien verbunden.

In den jeweiligen Organisationsformen sind Führungskräfte als tragende Säule zu betrachten. Die Bewegung „New Work“ hier einer der Haupttreiber. Führungskräfte bekommen immer neue Aufgaben, welche sich vor allem in der effizienten Unterstützung von Prozessen widerspiegelt. Führungskräfte sind auch als Mentoren und Coaches zu sehen, welche in Entscheidungsprozessen dafür sorgen sollen, dass gemeinsam und partizipativ die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Der „Fair Process Leadership“-Ansatz liefert klare Empfehlungen, wie moderne Führungskräfte kommunizieren und handeln sollen. Dabei ist vor allem relevant das transparent und systematisch kommuniziert wird. MitarbeiterInnen sollen in diesem Modell auch aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Die Alternativen Organisationsformen und Führungsansätze liefern wertvolle Grundlagen für die Erstellung der idealtheorietischen Handlungsempfehlungen. Diese sollen auf diesen Ansätzen basieren, um Unternehmen einen systematischen Ansatz für die Implementierung und Etablierung von innovationsfördernden Entscheidungsmethoden zu liefern.

5 DEMOKRATIE ALS LEITMOTIV EINER INNOVATIVEN UNTERNEHMENSKULTUR

Innovation und eine positive Unternehmenskultur sind wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen in der heutigen Zeit. Doch wie können diese Faktoren effektiv umgesetzt werden? Eine Möglichkeit dies zu erreichen ist die Einführung von Demokratie in Unternehmen. Bei Demokratie in Unternehmen geht es nicht nur um die Möglichkeit für MitarbeiterInnen sich an Entscheidungen zu beteiligen, sondern auch um die Schaffung eines gemeinsamen Wertesystems und einer offenen Kommunikation.

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Demokratie in Unternehmen entwickelt. Dabei werden Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit und Unternehmenskultur integriert, um ein ganzheitliches Konzept zu schaffen. Das Modell bietet Unternehmen eine strukturierte Vorgehensweise, um Demokratie als Grundlage für Innovation und eine positive Unternehmenskultur zu etablieren. In diesem Kapitel werden die einzelnen Schritte der Handlungsempfehlungen detailliert beschrieben. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen eine demokratische Unternehmenskultur zu schaffen, die Innovation und Wachstum fördert und gleichzeitig ein positives Arbeitsumfeld für MitarbeiterInnen schafft.

5.1 Wechselwirkungen Innovationsfähigkeit, Unternehmenskultur und Demokratie

Als Grundlage für die Handlungsempfehlungen dienen die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil der Arbeit. Als Hypothese dieser Arbeit gilt „Demokratie als Leitmotiv der Unternehmenskultur steigert die Innovationsfähigkeit von Unternehmen“. Daher ist in Bezug auf die Handlungsempfehlungen wichtig zu verstehen, welche Faktoren die Innovationsfähigkeit beeinflussen:¹⁷²

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur wird generell als universeller Erfolgsfaktor für Unternehmen gesehen. Ouchi hat als einer der ersten erkannt, dass eine auf Gemeinschaft und Partizipation ruhende Unternehmenskultur den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.¹⁷³ Unternehmenskultur ist kein statisches Konzept, welches von Unternehmen einfach festgesetzt wird. Unternehmenskultur ist ein dynamischer Prozess, welcher laufend hinterfragt werden muss. Es ist von Bedeutung, dass Unternehmen bewusste Handlungen, Symbole oder Rituale pflegen müssen, welche sich dann dynamisch in Grundprämissen verwandeln können.¹⁷⁴ Um eine innovationsfähige Unternehmenskultur aufzubauen, muss diese auch Innovationen, Ideen und Kreativität fördern. Im Rahmen partizipativer und demokratischer Prinzipien müssen MitarbeiterInnen jederzeit die Möglichkeit bekommen Ideen und Feedback einzubringen, möglichst in einem wertfreien Raum. Demokratie ist folglich nicht nur die Mitbestimmung aller MitarbeiterInnen, sondern bedarf einer Kultur, welche auf Transparenz und Offenheit basiert. Es ist vor allem wichtig, dass

¹⁷² Siehe 2.3

¹⁷³ Siehe 3.1.1

¹⁷⁴ Siehe 3.1.3

MitarbeiterInnen jederzeit auf alle wichtigen Informationen zugreifen müssen. Transparenz schafft in Unternehmen Vertrauen und ist als Basis einer jeden positiven Unternehmenskultur zu verstehen. Vor allem Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass Informationen zentral und für alle aufrufbar verfügbar sind.¹⁷⁵

Innovationsfähigkeit

MitarbeiterInnen sind generell engagierter und zufriedener, wenn sie sich mit den Werten und Zielen eines Unternehmens identifizieren können. Bei der Erstellung einer Innovationsstrategie wird festgelegt inwieweit Unternehmen Innovationen nutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Unternehmen sollen Offenheit gegenüber allen MitarbeiterInnen zeigen, eigene Ideen und Vorschläge einzubringen. Durch aktives Ideenmanagement sowie Feedback Mechanismen können eine breite Palette an Ideen und Perspektiven genutzt werden, um Innovationsstrategien effizient anzupassen. Wie bereits erwähnt, ist jedoch der wichtigste Aspekt, dass eine gemeinsame Vision und Mission besteht, welche durch Partizipationsmechanismen zustande kommt, da dadurch MitarbeiterInnenzufriedenheit, Engagement und die Risikobereitschaft steigen.¹⁷⁶ Wenn MitarbeiterInnen an solchen Entscheidungen mitwirken, steigt die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sowie die Kreativität und das Engagement.¹⁷⁷

Die Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess kann ebenfalls als eine Form der demokratischen Partizipation betrachtet werden. Kunden können wertvolle Einblicke und Feedback geben, was dazu beitragen kann die Qualität und Relevanz der Innovationen zu verbessern.¹⁷⁸ Bei Betrachtung eines idealisierten Innovationsprozesse wird ersichtlich, dass Kunden einen wertvollen Beitrag leisten können, um die Qualität von Innovationen zu steigern. Kunden und Kundinnen sind als wichtiger Bestandteil des Innovationsprozesses zu sehen, da diese entscheiden, ob Innovationen erfolgreich sind.¹⁷⁹ Demokratische Kulturen sehen keine Grenzen von demokratischen Prozessen. Alle Beteiligten werden als mögliche Beteiligte gesehen. In alternativen Hierarchie-Modellen wird der Kunde als Teil von demokratischen Prozessen gesehen. Solche Unternehmen zeichnen sich durch eine höhere Innovationsfähigkeit aus, im Gegensatz zu Unternehmen mit klassischen Strukturen.¹⁸⁰

¹⁷⁵ Siehe 4.4.2

¹⁷⁶ Siehe 4.4.4

¹⁷⁷ Siehe 4.4.4

¹⁷⁸ Siehe 2.2.3

¹⁷⁹ Siehe 2.1.2

¹⁸⁰ Siehe 4.3

5.2 Handlungsempfehlungen zur Schaffung einer demokratischen und innovativen Unternehmenskultur

Partizipation in Unternehmen darf nicht als Regelwerk oder Richtlinie betrachtet werden, sondern als Prozess. In jedem Prozesse gibt es eine Aneinanderreihung von Schritten, um einen solchen Prozess abzuschließen. Um eine demokratische aber auch innovative Unternehmenskultur zu etablieren, das bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen an Entscheidungen mitzuwirken, bedarf es gewisse Handlungen.

TRANSPARENZ			AKTIVES ROLLENVERSTÄNDNIS	
WIE WIRD KOMMUNIZIERT?			TRANSPARENZBEAUFTRAGE	PARTIZIPATIONSMODERATOREN
WARUM WIRD DIE ENTSCHEIDUNG GETROFFEN	WER IST VON DIESER ENTSCHEIDUNG BEROFFEN	WIE WIRD DIE ENTSCHEIDUNG GETROFFEN		
WELCHE INFORMATIONEN SIND RELEVANT	WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT DIE ENTSCHEIDUNG	WELCHE ALTERNATIVEN GIBT ES		
DEMOKRATIE DURCH PARTIZIPATION				
MITWIRKUNG	DIREKTE PARTIZIPATION	INDIREKTE PARTIZIPATION	VOLLVERSAMMLUNGEN	
IDEEN MANAGEMENT	KONSENT - PRINZIP	KONSENT - PRINZIP	MITWIRKUNG	
FEEDBACK MANAGEMENT	MEHRHEITS - PRINZIP	MEHRHEITS - PRINZIP	KONSENT - PRINZIP	
			MEHRHEITS - PRINZIP	

Abbildung 20 Übersicht Handlungsempfehlungen - eigene Darstellung

5.2.1 Transparenz

Um Entscheidungen zu treffen, bedarf es Informationsfreiheit für alle MitarbeiterInnen. Das bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen jederzeit auf alle notwendigen Informationen zugreifen können. Ein weiterer Aspekt der Transparenz ist, dass MitarbeiterInnen auch nachverfolgen müssen, wie und warum Entscheidungen getroffen wurden.

Demokratische Prozesse können nur effizient gestaltet werden, wenn die MitarbeiterInnen, welche an Entscheidungen partizipieren, die jeweiligen Informationen zur Verfügung haben. Es hat sich in demokratischen Unternehmen gezeigt, dass Partizipation nur basierend auf Transparenz effizient und innovationsfördernd umgesetzt werden kann.¹⁸¹

Ein weiterer Aspekt von Transparenz in partizipativen Entscheidungsprozessen ist, dass diese für alle Beteiligten aber auch nicht beteiligten MitarbeiterInnen nachvollziehbar sein müssen. Dadurch können

¹⁸¹ Siehe 4.4.4

Vorurteile ausgeräumt werden und die Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert werden aktiv an Entscheidungen mitzuwirken.

Dabei sind folgende Fragestellungen und Handlungsansätze zu beachten:

Warum wird diese Entscheidung getroffen?

Es muss definiert werden, wieso eine jeweilige Entscheidung ansteht und was der Auslöser für diese Entscheidung ist. Dies können Daten aus Verkäufen sein oder der Anstoß von MitarbeiterInnen. Es ist wichtig den Kontext und die Bedeutung der Entscheidung zu erklären, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Dies fördert die Akzeptanz und das Engagement der Beteiligten und ermöglicht es ihnen einen wertvollen Beitrag zum Entscheidungsprozess zu leisten.

Wer ist von dieser Entscheidung betroffen?

Es ist wichtig zu definieren, welcher Personenkreis von der jeweiligen Entscheidung betroffen ist. Das bietet die Grundlage zur Definition des jeweiligen Partizipationsmechanismus. Dies kann ein sehr kleiner Kreis sein oder auch unterschiedliche Ebenen und Abteilungen umfassen. Die Identifizierung der Betroffenen stellt sicher, dass alle relevanten Perspektiven berücksichtigt werden und dass die Entscheidung fair und inklusiv ist.

Es ist auch zu klären, in welche Zuständigkeitsbereiche die jeweilige Entscheidung fällt. Diese haben dafür zu sorgen, dass die geforderten Informationen bereitgestellt werden und für alle Beteiligten abrufbar sind. Jede Entscheidung umfasst „Entscheidungsträger“, bei diesen Positionen und Rollen sind die jeweiligen Entscheidungen Teil der Aufgabenbeschreibung. Diese Rollen haben die Aufgabe, die Betroffenen zu kontaktieren und mit ihnen zu kommunizieren um sie in Entscheidungsprozesse einzubinden. Dabei sollen im Rahmen der Transparenz alle hier aufgelisteten Informationen geteilt werden.

Wie wird die Entscheidung getroffen?

Anhand der Entscheidungsreichweite wird der jeweilige Partizipationsmechanismus gewählt. Es ist wichtig, den Entscheidungsprozess klar zu definieren und zu kommunizieren, um Transparenz zu gewährleisten und Vertrauen zu schaffen. Das beinhaltet die Festlegung von Verfahren und Kriterien für die Entscheidungsfindung.

Welche Informationen sind relevant?

Um eine unabhängige Entscheidungsgrundlage für alle Mitglieder des Partizipationsprozesses sicherzustellen, muss allen MitarbeiterInnen eine unabhängige Informationsbasis zur Verfügung gestellt werden. Bei simplen Entscheidungen reichen die abgelegten Informationen, bei komplexen Entscheidungen ist dafür zu sorgen, dass alle positiven und negativen Aspekte zur Entscheidung gesammelt und geteilt werden. Dies fördert eine informierte Entscheidungsfindung und stellt sicher, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind.

Welche Alternativen gibt es?

Alle Alternativen und Optionen sollen in Betracht gezogen und transparent gemacht werden. Das ermöglicht es den Beteiligten eine fundierte Entscheidung zu treffen und fördert die Akzeptanz der

endgültigen Entscheidung. Die Präsentation von Alternativen fördert auch kritisches Denken und die Problemlösungskompetenz der Beteiligten.

Welche Auswirkungen hat die Entscheidung?

Die potenziellen Auswirkungen und Konsequenzen der Entscheidung sollten klar kommuniziert werden. Dies beinhaltet sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen, die die Entscheidung auf die Beteiligten und das Unternehmen insgesamt haben könnte. Eine offene Diskussion über die Auswirkungen der Entscheidung kann dazu beitragen Widerstände zu überwinden und die Unterstützung für die Entscheidung zu stärken. Eine Möglichkeit sind Versammlungen im Kreis der Entscheidungsträger.

Wie wird die Entscheidung kommuniziert und überwacht?

Die Art und Weise, wie die Entscheidung kommuniziert wird, ist entscheidend für ihre Akzeptanz. Es ist essentiell, dass die Kommunikation klar, transparent und zeitnah erfolgt. Dies könnte durch regelmäßige Updates, Feedback-Sitzungen oder ähnliche Mechanismen erreicht werden. Eine effektive Kommunikation trägt dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden, das Engagement zu fördern und ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Vertrauens zu schaffen.

Ziel einer jeden demokratischen Unternehmenskultur ist, dass Transparenz zur Grundprämisse wird, jedoch müssen am Anfang ganz klare Handlungen gesetzt werden, wie oben beschrieben. Transparenz kann als Symbol interpretiert werden, welches bewusst von gewissen MitarbeiterInnen getragen wird, welche Anfangs diese Eckpunkte kontrollieren. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass bestimmte Rollen geschaffen werden, welche die Transparenz in Unternehmen sicherstellen.

5.2.2 Aktives Rollenverständnis als Teil der Kultur

Wie bereits erwähnt, muss Transparenz aktiv gelebt werden. Um Transparenz zu einer Grundprämisse eines Unternehmens zu machen, muss Transparenz als Symbol etabliert werden. Das ist als aktive Aufgabe zu verstehen. Hierarchiealternativen, wie die Holokratie, haben in ihrem System solche klaren Aufgaben und Rollen.¹⁸² Führungsansätze, wie „New Work“, sehen Führungskräfte nicht mehr als EntscheidungsträgerInnen, sondern mehr als MentorInnen und ProzessbegleiterInnen.¹⁸³ Damit Entscheidungsprozesse so effizient wie möglich gehalten werden, ist es besonders relevant, dass solche Aufgaben MitarbeiterInnen zugewiesen werden. Eine Möglichkeit in der Hierarchie ist es, dass Führungskräfte diese Rolle aktiv annehmen. Im Rahmen von demokratischer Partizipation ist es auch von Bedeutung, dass solche Prozesse von Rollen begleitet werden, um eine gewisse Unabhängigkeit zu bewahren.

Folgende Rollen und Aufgaben müssen in einer demokratischen Unternehmenskultur definiert werden:

Transparenzbeauftragte

Die Transparenzbeauftragten spielen eine entscheidende Rolle in der Schaffung und Aufrechterhaltung einer offenen und transparenten Unternehmenskultur. Sie sind dafür verantwortlich, dass alle relevanten

¹⁸² Siehe 4.3.1

¹⁸³ Siehe 4.3.4

Informationen für Entscheidungsprozesse jederzeit und für alle zugänglich sind. Dies beinhaltet die Einrichtung und Pflege von Informationsplattformen, Datenbanken oder ähnlichen Systemen. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, dass die Informationen den Richtlinien entsprechend verfügbar gemacht werden. In den jeweiligen Abteilungen oder Ebenen sind Rollen zu vergeben, um Transparenz zu garantieren. Eine naheliegende Möglichkeit ist, dass „Führungskräfte“ diese Rolle übernehmen. Die Rollen sind auch dafür verantwortlich, dass die Transparenzrichtlinien des Unternehmens eingehalten, regelmäßig überprüft und aktualisiert werden.

PartizipationsmoderatorInnen

An die Facilitators der Holokratie angelehnt, sind Partizipationsmoderatoren dafür verantwortlich, die Partizipationsmechanismen zu moderieren und den Prozess zu begleiten und zu dokumentieren. Sie stellen sicher, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben ihre Meinungen und Ideen auszudrücken und dass der Prozess fair und transparent ist. Dies können unabhängige Personen sein oder „Führungskräfte“. Bei „Führungskräften“ ist zu beachten, dass diese maximal in der eigenen Ebene Entscheidungen begleiten können, da ansonsten die Unabhängigkeit nicht gewahrt werden kann. Sie sind auch dafür verantwortlich, dass die Entscheidungsprozesse klar dokumentiert werden und dass alle Beteiligten über den Prozess und die Ergebnisse informiert werden. Sie arbeiten eng mit den Transparenzbeauftragten zusammen, um sicherzustellen, dass der Entscheidungsprozess transparent ist.

Die Etablierung der Rollen dient als Symbol einer demokratischen Unternehmenskultur und soll die Effizienz von Transparenz und Demokratie wahren. Vor allem wird dadurch die Unternehmenskultur an gewissen Rollen und Prozessen sichtbar, wodurch die Schaffung von Grundprämissen erreicht werden soll.

5.2.3 Partizipation als Grundelement einer innovativen und offenen Unternehmenskultur

Transparenz und ein aktives Rollenverständnis sind als Basis einer partizipativen Unternehmenskultur zu sehen. Nur wenn Unternehmen aktiv, durch die Schaffung von Transparenz und den jeweiligen Rollen, Partizipation als Grundelement etablieren wollen, kann dies auch nachhaltig gelingen. Transparenz sorgt dafür, dass MitarbeiterInnen ein höheres Engagement für neue Ideen aufweisen und Vorurteile aus der Welt geschafft werden. Außerdem trägt Transparenz dazu bei, dass unterschiedliche Perspektiven auf Grundlage gleicher Informationen effizient zur Entscheidungsfindung gelenkt werden. Jedoch trägt erst die Schaffung der Rollen dazu bei, dass die Kultur der Offenheit und Transparenz etabliert wird. Diese zwei Schritte tragen dazu bei, dass MitarbeiterInnen informiert sind und Entscheidungen und Prozesse nachvollziehen können. Die Rollen sorgen vor allem für Effizienz und Umsetzung. Um Demokratie und Partizipation umzusetzen, werden folgende Handlungen zu empfohlen:

Mitwirkung durch Ideenmanagement und Feedback

Bevor Entscheidungen getroffen werden ist es besonders wichtig, dass die MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen ihre Ideen und ihr Feedback aktiv einzubringen. Im Rahmen von Transparenz sollen MitarbeiterInnen jederzeit diese Möglichkeit wahrnehmen können. Es ist wichtig, dass die Bewertung von Feedback und Ideen ebenfalls für alle zugänglich gemacht wird. Es gibt folgende Möglichkeiten:

Ideenmanagement

MitarbeiterInnen sollen jederzeit die Möglichkeit haben eigene Ideen zu allen möglichen Themen einzubringen, diese sollen transparent und für alle verfügbar sein. Die Idee ist nach den Transparenz-Empfehlungen zu kategorisieren. Anhand dessen können vor allem die betroffenen MitarbeiterInnen die Idee transparent bewerten. Das Ideenmanagement soll auch vor Entscheidungen genutzt werden, um mögliche Lösungsansätze in die Entscheidungen einbeziehen zu können. Der Prozess ist von den Transparenzbeauftragten und Partizipationsmoderatoren zu begleiten.

Feedbackmanagement

Wie beim Ideenmanagement sollen MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen, auch anonym, Feedback zu geben. Das Feedback muss transparent für alle zugänglich gemacht werden. Das System soll wie das Ideenmanagement von den jeweiligen zwei Rollen betreut werden. Außerdem soll das System aktiv im Unternehmen zur Einholung von Feedback vor Entscheidungen genutzt werden.

Systeme zur aktiven Mitwirkung fördern die Kreativität und das Engagement von MitarbeiterInnen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass Entscheidungen transparent kommuniziert werden. Wenn möglich soll auch das persönliche Gespräch gesucht werden, wenn Ideen und Feedback besonders interessant und relevant sind.

Mitbestimmung durch direkte Partizipation

Als Grundelement einer demokratischen Unternehmenskultur gilt die Mitbestimmung an Entscheidungen. Im Rahmen der Transparenz sind diese Eckpunkte zu beachten:

- Warum wird diese Entscheidung getroffen?
- Wer ist von dieser Entscheidung betroffen?
- Wie wird die Entscheidung getroffen?
- Welche Informationen sind relevant?
- Welche Alternativen gibt es?
- Welche Auswirkungen hat die Entscheidung?
- Wie wird die Entscheidung kommuniziert und überwacht?

Bei der direkten Partizipation wirken alle Beteiligten direkt an der Entscheidung mit. Um Entscheidungen zu treffen, welche möglichst von allen Entscheidungsträgern akzeptiert werden, ist in erster Linie das **Konsent** Prinzip zu wählen. Um im **Konsent** Prinzip Entscheidungen treffen zu können, muss die Gruppengröße überschaubar bleiben. Es soll die „Golden Rule of Seven“ gelten. Laut dieser können effektive Entscheidungen nur bis zu einer Gruppengröße von circa sieben Personen getroffen werden. Der Prozess muss anhand der Richtlinien für Transparenz dokumentiert und von einem Moderator begleitet werden. In erster Linie gilt im Konsent Prinzip die Einstimmigkeit. Falls diese nicht erreicht werden kann, wird versucht schwere Einwände zu beseitigen. Wenn dies nicht gelingt, wird nach dem Mehrheitsprinzip abgestimmt und entschieden. Durch eine breite Zustimmung werden Entscheidungen durch möglichst viele

MitarbeiterInnen getragen, was zu einer gesteigerten Zufriedenheit und zu einem höheren Engagement bei der Umsetzung der Entscheidung führen kann.

Wichtig bei der Entscheidungsfindung ist, dass Feedback und Ideen einfließen und diskutiert werden. Vor Entscheidungen sind Diskussionen mit den jeweiligen Sichtweisen zu führen. Es ist zu beachten, dass EntscheidungsträgerInnen, die im jeweiligen Aufgabengebiet Entscheidungen treffen, aktiv den Dialog mit den Betroffenen suchen sollten.

Mitbestimmung durch indirekte Partizipation

Wie bei der direkten Partizipation gelten die gleichen Prinzipien für Transparenz. Wenn die Anzahl der betroffenen Personen zu groß wird, wird das Prinzip der indirekten Partizipation angewandt. Zuerst wird, wie bei der direkten Partizipation, der Kreis der betroffenen Personen festgelegt. Anhand verschiedener Kriterien, können unterschiedliche Gruppen gebildet werden, abhängig von der Entscheidung:

- Abteilung
- Projektteam
- Hierarchieebene

Jede Gruppe soll, wie bei der direkten Partizipation, nicht die Größe von circa sieben Personen übersteigen. In jeder Gruppe wird über einen Entsandten oder eine Entsandte im Konsent Prinzip entschieden, dieser oder diese vertritt die Gruppe in der nächsten Entscheidungsebene. Nach der „Golden Rule of Seven“ soll die Gruppengröße nicht mehr als 10 Personen übersteigen, daher eignet sich dieser Mitbestimmungsmechanismus für maximal hundert Personen, wenn es nur 2 Ebenen. Wenn im Unternehmen Unternehmen jedoch mehr als 100 Personen von solchen Entscheidungen betroffen sind, sollen weitere Ebenen eingezogen werden. Dies soll, wie bereits bei der ersten Einteilung der Gruppen, nach Hierarchieebene und Abteilung geschehen.

Wie bei der direkten Partizipation, wird zuerst eine Entscheidung in den kleinen Gruppen getroffen, um die Entsandten in die nächste Ebene zu schicken, dabei ist wichtig, dass die Entsandten mit einem gewissen Entscheidungsspielraum ausgestattet werden. Entsandte sollen die Interessen der Beteiligten in der nächsten Ebene vertreten.

In der nächsten Ebene wird in erster Linie nach dem Konsent Prinzip entschieden. Wenn schwere Einwände nicht beseitigt werden können, folgt ein Abstimmungsmechanismus nach dem Mehrheitsprinzip.

Bei diesem Prinzip werden alle MitarbeiterInnen in Entscheidungen eingebunden. Durch diese Einbindung kann auch bei größeren Entscheidungen die Identifikation von MitarbeiterInnen mit Entscheidungen, Zielen und Strategien erzielt werden.

Mitbestimmung durch Vollversammlungen

In einer Vollversammlung kommen alle MitarbeiterInnen zusammen, um über wichtige Themen zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen. Es kann es sich um strategische Entscheidungen, Unternehmensziele oder andere wichtige Themen handeln. Die Vollversammlung ist ein Ort des Austauschs und der Diskussion, an dem jeder die Möglichkeit hat seine Meinung zu äußern und zur Entscheidungsfindung beizutragen. Es ist wichtig, dass alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen

Alternativen einzubringen und zu sprechen. Vor allen Vollversammlungen ist per Mitwirkungsmechanismus Feedback von allen MitarbeiterInnen zu den vorgeschlagenen Lösungen einzuholen.

Wie bei den anderen Formen der Partizipation ist auch hier Transparenz von entscheidender Bedeutung. Alle relevanten Informationen müssen allen MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt werden, damit sie eine informierte Entscheidung treffen können.

Die Entscheidungsfindung in der Vollversammlung kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. In erster Linie wird das Konsent-Prinzip angewendet werden, bei dem versucht wird, eine Entscheidung zu finden, die von allen getragen wird. Wenn dies nicht möglich ist, kann eine Abstimmung durchgeführt werden. Dabei wird das Mehrheitsprinzip angewendet. EntscheidungsträgerInnen haben die Aufgabe, ähnlich wie bei der indirekten Partizipation, mit den unteren Ebenen zu kommunizieren und Transparenz über die Entscheidungen aufzuklären. Auch bei Vollversammlungen gilt die „Golden Rule of Seven“ bei der finalen Entscheidungsfindung. Dabei haben die Entsandten, welche nach den gleichen Gesichtspunkten wie bei der indirekten Partizipation entsandt werden, die Aufgabe in ihren Teams oder Gruppen den Konsent zu finden. Da weitreichende Entscheidungen schwierig sind in kleinen Gruppen zu diskutieren, sollen die Entsandten das Ideenmanagement sowie das Feedbacksystem verwenden. Es haben alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit schwere Einwände zu erheben, welche versucht werden mit den Entsandten und ModeratorInnen aus der Welt zu schaffen. Falls bis zum Schluss schwere Einwände vorhanden sind, wird in den unteren Kreisen mittels Abstimmungsmechanismus entschieden.

6 EMPIRISCHER TEIL – METHODISCHES VORGEHEN

Die empirische Forschung dient als Brücke zwischen der theoretischen Analyse und den praxisorientierten Handlungsempfehlungen dieser Masterarbeit. Insbesondere soll geklärt werden, inwiefern demokratische Prinzipien die Innovationsfähigkeit in Unternehmen beeinflussen. Hierzu wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um eine tiefgehende Einsicht in das komplexe Zusammenspiel von Unternehmenskultur, demokratischen Entscheidungsmechanismen und Innovationsprozessen zu erhalten.

Kontext und Bedeutung des qualitativen Forschungsansatzes

Qualitative Forschung findet insbesondere in den Sozial- und Geisteswissenschaften Anwendung und zielt darauf ab, menschliche Verhaltensmuster, Einstellungen oder Kulturen in ihrer Komplexität zu erfassen.¹⁸⁴ Da Unternehmenskultur und Führungsstile komplexe soziale Phänomene sind, bietet sich die qualitative Forschungsmethode besonders an, um die tieferen Mechanismen und Interaktionen innerhalb eines Unternehmens zu verstehen.

Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Forschung

Es ist essentiell, den qualitativen Forschungsansatz von der quantitativen Methode abzugrenzen. Während die quantitative Forschung auf die Sammlung von metrischen Daten und statistischen Analysen abzielt, konzentriert sich die qualitative Forschung auf nicht-metrische Eigenschaften wie Einstellungen, Erfahrungen und Verhaltensmuster. Keine vorgefertigten Hypothesen oder Operationalisierungen werden verwendet, und die Daten werden durch offene Fragen und einen semistrukturierten Gesprächsleitfaden erhoben.¹⁸⁵

Methodologische Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Ein weiterer Vorteil der qualitativen Forschung ist die methodologische Flexibilität. Sie ermöglicht es dem Forscher, den Forschungsprozess an aktuelle Entwicklungen und neue Erkenntnisse anzupassen. Dies ist von besonderer Bedeutung in dynamischen und sich schnell verändernden Bereichen wie der Unternehmenskultur.¹⁸⁶

Auswahl der Befragten

Aufgrund des qualitativen Ansatzes wurde die Anzahl der Befragten in dieser Studie bewusst gering gehalten. Ziel ist es, einen tiefgehenden Einblick in die jeweiligen Unternehmensstrukturen und -kulturen zu gewinnen. Die Auswahl der Interviewpartner folgte einem sorgfältig durchdachten und strategischen Prozess, um ein umfassendes Verständnis für die Beziehung zwischen demokratischen Prinzipien und Innovationsfähigkeit in verschiedenen Kontexten zu erhalten. Es wurde besonderer Wert auf die Repräsentativität der Befragten gelegt, sowohl in Bezug auf ihre berufliche Rolle als auch den Kontext, in dem sie tätig sind.

¹⁸⁴ Vgl. Smith (2015) S. 2 - 15

¹⁸⁵ Vgl. Bryman (2012) S. 40 - 47

¹⁸⁶ Vgl. Silverman (2016) S 32 - 36

Primär wurden Personen in die Studie einbezogen, die sich intensiv mit dem Thema Organisationsentwicklung beschäftigen. Dies sind in der Regel Führungskräfte oder Human Resource Manager, die in der Gestaltung und Weiterentwicklung von Unternehmensstrukturen und -kulturen eine Schlüsselrolle spielen. Die rationale Annahme dahinter ist, dass diese Personen besonders tiefgreifende Einblicke in die Mechanismen und Dynamiken der Organisationskultur und damit auch in die Implementierung von demokratischen Entscheidungsprozessen haben.

Die Auswahl der Interviewpartner berücksichtigte gezielt eine breite Palette von Branchen und Unternehmensgrößen. Von Start-ups bis zu multinationalen Konzernen und von Tech-Unternehmen bis zu Non-Profit-Organisationen wurde versucht, eine möglichst breite und repräsentative Stichprobe zu erhalten. Durch diese Diversifizierung wird eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse angestrebt und gleichzeitig ein breites Spektrum an Unternehmenskulturen und -strukturen abgedeckt.

Neben der Branchen- und Größenvielfalt wurde auch auf eine möglichst große Diversität in Bezug auf die Organisationsformen geachtet. Hier wurden traditionelle hierarchische Strukturen ebenso berücksichtigt wie moderne, agile oder flache Organisationsmodelle. Dadurch wird nicht nur die Relevanz der Studienergebnisse erhöht, sondern auch die Möglichkeit geschaffen, spezifische Einflüsse der Organisationsform auf die Implementierung von demokratischen Prozessen zu identifizieren und zu analysieren.

Interviewleitfaden und Datenerhebung

Ein sorgfältig konzipierter, semistrukturierter Interviewleitfaden diente als Grundlage für die Durchführung der Interviews. Die Wahl dieses Ansatzes sollte sicherstellen, dass alle wesentlichen Aspekte im Kontext der Forschungsfrage berücksichtigt werden, während den Interviewpartnern dennoch genug Freiraum für eigene Interpretationen und Perspektiven gelassen wird. Die Interviews wurden je nach Verfügbarkeit und Vorlieben der Interviewpartner persönlich, telefonisch oder per Video durchgeführt.

Der Leitfaden war in verschiedene thematische Blöcke unterteilt, um eine systematische Erhebung der Daten zu ermöglichen. Die Hauptbereiche waren:

- **Demografie der Unternehmen:** Fragen zu Unternehmensgröße, Branche und Organisationsstruktur wurden gestellt, um einen Kontext für die weiteren Antworten zu schaffen.
- **Unternehmenskultur und Demokratische Prinzipien:** Dieser Block fokussierte sich auf den aktuellen Stand der Unternehmenskultur und wie demokratische Prinzipien innerhalb der Organisation implementiert sind oder fehlen.
- **Innovation in den Unternehmen:** Abgefragt wurden sowohl die innovativen Praktiken als auch die interpretierten Faktoren welche die Basis für die Innovationsfähigkeit darstellen.
- **Praxisrelevanz der Idealtheoretischen Handlungsempfehlungen:** Hier wurde spezifisch nach der Anwendbarkeit und Relevanz der in der Theorie entwickelten Handlungsempfehlungen in der Praxis gefragt. Außerdem wurde versucht die Forschungsfrage zu beantworten ob demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit gelten können

Die Struktur des Leitfadens zielte darauf ab, ein möglichst praxisnahes Bild der derzeitigen Situation in den befragten Unternehmen zu erhalten. Durch das Abfragen des aktuellen Stands in den Bereichen Demokratie, Unternehmenskultur und Innovation konnten die theoretischen Handlungsempfehlungen direkt mit den Erfahrungen und Einschätzungen der Praxisakteure abgeglichen werden. Dies ermöglichte es, die theoretischen Überlegungen mit empirisch fundierten Erkenntnissen zu untermauern und somit die Praxisrelevanz der Studie zu erhöhen.

Obwohl der Leitfaden eine klare Struktur und Fragestellung vorgab, wurde bewusst Raum für spontane Ergänzungen und Abweichungen gelassen. Dadurch konnten unvorhergesehene, aber relevante Themen und Perspektiven in das Interview einfließen, die der Leitfaden initial vielleicht nicht abgedeckt hätte.

Die Kombination aus sorgfältiger Planung und Flexibilität in der Interviewführung hat dazu beigetragen, dass die erhobenen Daten nicht nur tiefgehend und nuanciert, sondern auch in hohem Maße praxisrelevant sind. Die systematische Analyse dieser Daten bildet die Grundlage für die Handlungsempfehlungen, die das Ziel haben, demokratische Prinzipien in Unternehmen als Leitmotiv einer innovativen Unternehmenskultur zu implementieren.

Datenanalyse und Interpretation

Die Interviews, welche tontechnisch aufgezeichnet wurden, wurden in Textform überführt. Hierbei wurde die spezialisierte Software MAXQDA 2022 eingesetzt, die sich insbesondere für qualitative Forschungsprojekte empfiehlt. Diese Software unterstützte nicht nur die Transkription, sondern war auch ein unverzichtbares Instrument bei der nachfolgenden Datenanalyse.

Für die Auswertung der Interviewdaten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Dieser Ansatz zeichnet sich durch seine systematische und regelgeleitete Vorgehensweise aus. Er ermöglicht eine sowohl breite als auch tiefe Analyse der Daten und stellt eine hohe Validität sicher.

Die nachfolgende Analysephase bestand aus der Codierung der Daten. Mithilfe von MAXQDA 2022 wurden spezifische Codes und Kategorien erstellt, die sich direkt auf die Hauptthemenbereiche der Studie bezogen: Demokratie im Unternehmen, Unternehmenskultur und Innovation. Diese Kategorisierung diente als strukturiertes Raster, um relevante Informationen und Ansichten der Interviewten systematisch zu ordnen.

Jeder Code wurde mit einer Reihe von Aussagen verknüpft, die aus den Interviews extrahiert wurden. Diese Aussagen wurden paraphrasiert, um die Essenz der verschiedenen Perspektiven einheitlich darzustellen. Im nächsten Schritt wurden die paraphrasierten Aussagen zu Generalisierungen zusammengefasst, welche die Kernbotschaften der jeweiligen Kategorie wiedergaben.

Die abschließende Reduktionsphase bestand darin, die Generalisierungen in einen kompakten Überblick von relevanten Aussagen zu konsolidieren. Dies ermöglichte eine klare Darstellung der zentralen Erkenntnisse, die sich aus den Interviews ergaben und die später im Kontext der bestehenden Literatur und der Forschungsfrage der Arbeit interpretiert wurden.

Nach der umfassenden Analyse wurden die resultierenden Erkenntnisse im Kontext der existierenden Literatur und Theorie interpretiert. Dadurch wurde es möglich, die Bedeutung der Ergebnisse sowohl für die akademische Forschung als auch für die praktische Umsetzung in Unternehmen zu diskutieren. Dies

war insbesondere relevant, da die empirischen Daten eine unmittelbare Anwendung der entwickelten Handlungsempfehlungen erlaubten.

Insgesamt hat die Kombination von spezialisierter Software und einer systematischen Analyseverfahren es ermöglicht, fundierte und praxisnahe Erkenntnisse zur Rolle demokratischer Prinzipien in der Unternehmenskultur und deren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit zu erlangen.

7 ERGEBNISSE

7.1 Unternehmensdemografie

Die Analyse der Unternehmensdemografie bietet ein fundiertes Verständnis für die Rahmenbedingungen, unter denen demokratische Prinzipien und Innovationskraft in Unternehmen verankert sind oder verankert werden können. In diesem Kapitel werden vier Schlüsselkategorien erörtert:

- Position der Interviewpartner
- Branche der Unternehmen
- Größe der Unternehmen
- Organisationsform

Jede dieser Kategorien liefert wertvolle Einsichten, die die Ergebnisse der Interviews in einen größeren Kontext stellen. Ein vielfältiges Spektrum an Unternehmen wurde bewusst ausgewählt, um die allgemeine Anwendbarkeit und Validität der Studienergebnisse zu erhöhen. Die befragten Unternehmen variieren in ihrer Organisationsform, Größe und Branche, um so ein breites Verständnis der Thematik zu ermöglichen und Generalisierungen zu erleichtern.

Die bewusste Auswahl eines breiten Spektrums an Unternehmen ermöglichte nicht nur ein differenziertes, sondern auch ein robustes Verständnis der Thematik. Verschiedene Branchen können unterschiedliche Herausforderungen und Möglichkeiten in Bezug auf demokratische Entscheidungsstrukturen und Innovationskraft aufweisen. Ähnlich können die Organisationsform und die Unternehmensgröße die Implementierung und Wirkung demokratischer Prinzipien beeinflussen. Eine solche breite Auswahl ermöglicht es daher, universellere Schlussfolgerungen zu ziehen und bietet einen vielschichtigen Einblick in die realen Bedingungen und Herausforderungen, die Unternehmen in unterschiedlichen Sektoren und Entwicklungsstadien gegenüberstehen.

Diese Vielfalt dient dem Ziel, die Praxisrelevanz der aus der Literaturrecherche abgeleiteten Handlungsempfehlungen zu überprüfen und anzupassen.

7.1.1 Position der Interviewpartner

Kernaussage: Die InterviewpartnerInnen besetzten Schlüsselrollen in HR und Organisationsentwicklung, die entscheidend für die Umsetzung demokratischer Prinzipien und Innovationsförderung sind.

Die Positionen der InterviewpartnerInnen sind in leitenden Funktionen im Bereich Human Resources (HR) und/oder Organisationsentwicklung angesiedelt. Diese Auswahl war strategisch und methodisch relevant, da diese Rollen üblicherweise an Schnittstellen von Organisationsgestaltung, Unternehmenskultur und Personalentwicklung tätig sind. Ihre Einblicke haben somit besondere Gewichtung in den Themen der demokratischen Prinzipien und der Innovationskraft in Unternehmen.

7.1.2 Branche der Unternehmen

Kernaussage: Die Untersuchung umfasste unterschiedliche Wirtschaftssektoren, um die Praxisrelevanz der Handlungsempfehlungen für eine möglichst breite Unternehmenslandschaft zu gewährleisten.

Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erstreckte sich über unterschiedliche Wirtschaftssektoren, von Technologie bis zum Sozialwesen. Diese Diversität in der Branchenauswahl ist ein bedeutender Aspekt der Interviews, um die Praxisrelevanz der Ergebnisse zu maximieren. Verschiedene Branchen haben unterschiedliche Herausforderungen und Möglichkeiten, wenn es um demokratische Entscheidungsfindung und Innovationskraft geht. Durch die Einbeziehung einer Vielfalt an Branchen sind die Interviews in der Lage, ein breites Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen zu erfassen, wodurch die entwickelten Handlungsempfehlungen potenziell für eine größere Bandbreite von Unternehmen anwendbar werden.

7.1.3 Größe der Unternehmen

Kernaussage: Die Studie umfasste Unternehmen mit 70 bis 2000 MitarbeiterInnen, um sicherzustellen, dass die Handlungsempfehlungen für Organisationen unterschiedlicher Größenordnungen relevant und anwendbar sind.

Die befragten Unternehmen variierten in ihrer Größe, mit MitarbeiterInnenzahlen im Bereich von 70 bis 2000. Diese Vielfalt in der Unternehmensgröße ist ein weiterer wichtiger Faktor für die Relevanz und Übertragbarkeit der Interviewergebnisse. Kleinere und größere Unternehmen haben jeweils spezifische Herausforderungen und Bedürfnisse im Kontext der demokratischen Entscheidungsfindung und Innovationskultur. Kleinere Unternehmen können oft schneller und flexibler agieren, während größere Unternehmen in der Regel über mehr Ressourcen verfügen. Die Einbeziehung einer solchen Spannweite ermöglicht es, ein differenzierteres Bild der Anwendbarkeit der demokratischen Prinzipien in Unternehmen unterschiedlicher Größe zu zeichnen.

7.1.4 Organisationsform der Unternehmen

Kernaussage: Die vielfältigen Organisationsformen, von klassischen Hierarchien bis zu agilen Strukturen, ermöglichen die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Einführung von demokratischen Entscheidungsprinzipien, die in unterschiedlichen Unternehmenskontexten Anwendung finden können.

Die Organisationen, die an den Interviews teilgenommen haben, präsentieren eine Vielfalt an Strukturmodellen. Diese Palette reicht von traditionellen hierarchischen Modellen bis zu innovativen, flexiblen und rollenbasierten Ansätzen. Einige Beispiele der identifizierten Organisationsstrukturen sind gemischte hierarchische und selbstorganisierte Strukturen, fachbereichs- und kundensegmentierte Hierarchien, und Holding-Strukturen mit Tochtergesellschaften.

Die Auswahl unterschiedlicher Organisationsformen dient nicht nur der Diversität der Daten, sondern auch der Praxisrelevanz der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Da diese Arbeit den Fokus darauflegt, kollektive Entscheidungsprinzipien auf der MitarbeiterInnenebene zu etablieren und nicht

darauf, die Kapitalstrukturen der Unternehmen zu verändern, war es wichtig, Organisationsformen zu berücksichtigen, die sowohl traditionell hierarchisch als auch flexibel und selbstorganisiert sind.¹⁸⁷

Hier liegt auch die Verknüpfung zur Thematik der Hierarchien als potenzielles Hindernis für die Verankerung demokratischer Prinzipien. Traditionelle hierarchische Strukturen können die Einführung und Etablierung von kollektiven Entscheidungsprozessen erschweren. Daher gewinnt die Arbeit an Praxisrelevanz, indem sie Handlungsempfehlungen entwickelt, die unabhängig von der spezifischen Organisationsform Anwendung finden können.

7.2 Unternehmenskultur in Unternehmen

Das folgende Kapitel wird sich auf die Analyse der Unternehmenskultur in den befragten Unternehmen konzentrieren. Dabei wird der Schwerpunkt auf zwei Hauptaspekten liegen: den Kernwerten der Unternehmenskultur sowie den zugehörigen Symbolen und Ritualen. Dieser Themenkomplex wird speziell untersucht, um zu ergründen, wie die bestehende Kultur die Umsetzung von demokratischen Prinzipien im Unternehmen beeinflusst oder fördert. Die Relevanz dieses Aspekts ist im Kontext der Arbeit hoch, da die Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz oder Ablehnung neuer Organisationsprinzipien ist. Daher ist es von Bedeutung, die kulturellen Aspekte mit den analytischen Daten aus den Interviews zu verknüpfen, um darauf basierend praktisch anwendbare Empfehlungen abzuleiten

7.2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte

Kernaussage: Insgesamt zeigt sich ein Bild von vielfältigen und komplexen Unternehmenskulturen, in denen bestimmte Kernwerte, wie Vertrauen und offene Kommunikation, universell zu sein scheinen. Diese Kernwerte könnten als Grundlage für die Einführung von demokratischen und kollektiven Entscheidungsprinzipien in Organisationen dienen.

Die Analyse der Interviews hat ergeben, dass die Unternehmenskulturen der befragten Organisationen in ihrer Ausprägung stark variieren. Sie reichen von traditionell-hierarchischen bis hin zu modern-flexiblen Ansätzen. Diese Vielfalt ist insofern relevant, als sie den Rahmen für die Einführung und Etablierung demokratischer Entscheidungsprinzipien auf MitarbeiterInnenebene bietet oder beschränkt.

Häufig genannte Kernwerte

Die Kernwerte, die in den Interviews am häufigsten genannt wurden, sind Vertrauen, Feedback, Transparenz und Fairness. Diese Werte sind nicht nur grundlegend für eine positive Unternehmenskultur, sondern bilden auch die Säulen einer demokratischen Kultur. Insbesondere Vertrauen und Transparenz sind zentrale Elemente jeder demokratischen Organisation und stehen im Einklang mit der bestehenden Literatur zur Demokratie und Organisationsentwicklung. Das spricht dafür, dass viele Unternehmen bereits eine kulturelle Basis besitzen, die die Implementierung von demokratischen Strukturen begünstigen kann. Es ist außerdem anzumerken, dass mit den genannten Kernwerten die meisten Unternehmen Merkmale einer innovativen Unternehmenskultur aufweisen.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Siehe 4.2.3

¹⁸⁸ Siehe 3.2

Tendenz zur offenen Kommunikation

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tendenz zur offenen Kommunikation. Die befragten Unternehmen betonten die Bedeutung von Offenheit und direkten Kommunikationswegen. Offene Kommunikation fördert nicht nur das allgemeine Wohlbefinden im Unternehmen, sondern ist auch eine entscheidende Voraussetzung für die funktionierende Demokratie.¹⁸⁹

MitarbeiterInnenbeteiligung

In Bezug auf die MitarbeiterInnenbeteiligung zeigte sich eine Tendenz zur Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse, was ebenfalls als positiver Indikator für die Möglichkeit der Implementierung demokratischer Entscheidungsstrukturen gesehen werden kann. Die Daten legen nahe, dass Unternehmen bereits erkannt haben, dass die Einbeziehung von MitarbeiterInnen nicht nur zur Zufriedenheit, sondern auch zur Effizienz und Produktivität beiträgt.

Kultur im Wandel

Des Weiteren wurde deutlich, dass Transformationsprojekte und sich ändernde Kulturansätze in vielen Unternehmen vorhanden sind. Dies könnte bedeuten, dass Organisationen bereits auf dem Weg sind, demokratische Prinzipien in ihre Kultur zu integrieren, oder zumindest offener für solche Änderungen sind.

Branchenspezifität und Subkulturen

Interessanterweise wurde auch der Einfluss von Branchen- und Berufskulturen auf die Unternehmenskultur sowie die Existenz von Subkulturen in größeren Organisationen betont. Dies zeigt die Komplexität und die Vielfältigkeit der Unternehmenskulturen und bedarf einer differenzierten Herangehensweise bei der Implementierung demokratischer Strukturen.

In der Theorie wurde bereits hervorgehoben, dass hierarchische Strukturen als Hindernisse für demokratische Prozesse gesehen werden. Die Erkenntnisse dieses Kapitels legen jedoch nahe, dass viele Unternehmen bereits eine kulturelle Basis besitzen, die den Weg für mehr Demokratie auf der MitarbeiterInnenebene ebnen könnte.

7.2.2 Symbole und Rituale

Kernaussage: Die befragten Unternehmen nutzen eine breite Palette von Symbolen und Ritualen, um eine kohärente und partizipative Unternehmenskultur zu etablieren, in der Transparenz und Vertrauen zentrale Rollen spielen. Diese bereits existierenden Elemente bieten ein solides Fundament und können als Grundlage für die Einführung von demokratischen und kollektiven Entscheidungsprinzipien dienen.

Die Kategorie "Symbole und Rituale" stellt in der Analyse der Unternehmenskulturen einen bedeutsamen Faktor dar. Die Untersuchung zeigt, dass die befragten Unternehmen eine Vielzahl an organisierten Kommunikationsformaten wie Meetings, Feedbacksystemen und MitarbeiterInnenzeitungen nutzen. Diese Formate sind nicht nur Mittel zur Information, sondern fungieren auch als symbolische Instrumente, die eine Kultur der Offenheit und Transparenz fördern. Sie schaffen ein Fundament für einen Dialog zwischen

¹⁸⁹ Siehe 4.5

Führungsebene und MitarbeiterInnen und bieten Raum für den Austausch von Ideen und Feedback, was als Grundlage für eine demokratische Entscheidungskultur dienen kann.

Ähnlich symbolträchtig sind die vielfältigen Veranstaltungen und Teambildungsaktivitäten, die von den Unternehmen organisiert werden. Diese reichen von Klausuren über wöchentliche Frühstücke bis hin zu speziellen Teambildungsmaßnahmen. Sie fungieren als rituelle Elemente, die den sozialen Zusammenhalt fördern und die Unternehmenskultur aktiv mitgestalten. Sie sind auch Gelegenheiten für interdisziplinäre Begegnungen und fördern damit eine kollaborative Atmosphäre, die essenziell für demokratische Prozesse ist.

Eine weitere wichtige Dimension stellt die Reaktion auf Vertrauensbrüche sowie die hierarchieübergreifende Einbeziehung in den Prozess der Ideenfindung dar. In dieser Hinsicht wird deutlich, dass Transparenz und Vertrauen nicht nur als Werte, sondern auch als praktisch gelebte Prinzipien angesehen werden. Diese Art der Unternehmensführung legt das Fundament für eine inklusive und demokratische Unternehmenskultur, da sie eine gleichberechtigte Teilnahme an Entscheidungsprozessen ermöglicht.

Orientierungs- und Eingliederungsprogramme, wie Einführungstage, Patenprogramme und Rotationsmöglichkeiten, bieten neuen und bestehenden MitarbeiterInnen strukturierte Wege zur Integration in die Unternehmenskultur. Diese Programme dienen nicht nur der Eingliederung, sondern sind ebenso ein Ausdruck der Wertschätzung und Einbeziehung der MitarbeiterInnen. Sie erleichtern die schnelle Anpassung an die Unternehmenswerte und -ziele, was die Implementierung von demokratischen Entscheidungsstrukturen begünstigen kann.

Unternehmensidentität wird zudem durch verschiedene Symbole wie Unternehmensslogans, Auszeichnungen und Kulturprojekte manifestiert. Diese Elemente sind bewusste Ausdrucksformen der jeweiligen Unternehmenskultur und sollen sowohl intern als auch extern ein kohärentes Bild vermitteln. Sie sind nicht nur Dekoration, sondern fungieren als kommunikative Werkzeuge, die das Unternehmensleitbild verkörpern.

Es ist besonders bemerkenswert, dass die befragten Unternehmen bereits Formate zur aktiven Mitwirkung und Einbeziehung der MitarbeiterInnen etabliert haben und diese als wichtige Symbole und Rituale in ihrer Kultur ansehen. Diese bereits bestehenden Strukturen könnten als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung und Implementierung von demokratischen Entscheidungsprozessen dienen.

7.3 Demokratische Prinzipien in Unternehmen

In diese Kategorie steht die zentrale Frage im Fokus, wie Demokratie in Unternehmen interpretiert und praktiziert wird. Angesichts der Tatsache, dass Unternehmen oft als Mikrokosmen der Gesellschaft betrachtet werden, bietet die Analyse ihrer demokratischen Strukturen und Prozesse wertvolle Erkenntnisse. Die Relevanz dieses Untersuchungsbereichs wird durch die vorangegangene Analyse der Unternehmenskulturen unterstrichen, in denen bereits Elemente wie Transparenz, Vertrauen und Partizipation hervorgehoben wurden.

Die Analyse ist in vier Hauptkategorien unterteilt:

- "Was ist Demokratie für Unternehmen?" - Diese Kategorie erforscht die Interpretationen und Anwendungen des Begriffs "Demokratie" im betrieblichen Kontext.
- "Mitwirkung in Unternehmen" - Hier wird die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse auf verschiedenen Unternehmensebenen und in unterschiedlichen Unternehmensbereichen untersucht.
- "Partizipations- und Entscheidungsmechanismen in Unternehmen" - Diese Sektion widmet sich den konkreten Mechanismen und Prozessen, die partizipative Entscheidungsfindung in der betrieblichen Praxis ermöglichen.
- "Unternehmensbewertung Demokratie" - In diesem Abschnitt wird analysiert, wie Unternehmen ihre eigenen demokratischen Qualitäten bewerten und welche Kriterien sie dabei zugrunde legen.

Das Ziel der Analyse ist es, tiefgreifende Einsichten in die verschiedenen Aspekte betrieblicher Demokratie zu gewinnen. Dies soll nicht nur die bisherigen Erkenntnisse zu Unternehmenskultur und ihren symbolischen und rituellen Ausdrucksformen ergänzen, sondern auch praxisrelevante Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung und Implementierung demokratischer Entscheidungsprozesse in Unternehmen liefern.

7.3.1 Was ist Demokratie für Unternehmen

Kernaussage: Die Befragung zeigt ein differenziertes Verständnis von Demokratie in Unternehmen, geprägt durch die Bedeutung von Information und Teilhabe, Mitbestimmung und Feedback, aber auch durch ein Bewusstsein für die Grenzen und Herausforderungen dieses Ansatzes.

Information und Teilhabe

Die Befragten betonten die entscheidende Rolle von Transparenz und Information im Rahmen demokratischer Prozesse in Unternehmen. Für sie stellt die Einbindung in Entscheidungsprozesse und der freie Zugang zu Informationen eine grundlegende Voraussetzung für demokratische Teilhabe dar.

Diese Ergebnisse decken sich mit der Theorie, dass Transparenz eine der tragenden Säulen einer demokratischen Unternehmenskultur ist. Es wird deutlich, dass die Belegschaft sich nicht als passive Akteure, sondern als Teil des Entscheidungsprozesses sieht.¹⁹⁰

Mitbestimmung und Feedback

Ein weiteres häufig genanntes Element war die Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung. Die Befragten erkannten die Mitwirkung durch Einbringung von Ideen oder Feedback eine der wichtigen Grundsäulen von Demokratie sind. Dabei wurde vor allem Augenmerk auf jeweilige Anspruchsgruppen gelegt. Bei Entscheidungen sollen die „relevanten“ Stakeholder, welche von Entscheidungen betroffen sind, mitwirken durch Einholung von Ideen und Feedback.

Dies spiegelt die in der Theorie diskutierten Konzepte der Partizipation wider. Es unterstreicht die Bedeutung von Mitbestimmung als ein Werkzeug, nicht nur zur Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit, sondern auch zur Verbesserung der Entscheidungsfindung im Unternehmen. Es besteht Grundkonsens das Mitwirkung als demokratisches Instrument verstanden wird.

Realitätscheck und Anwendbarkeit

Interessant war die generelle Anerkennung von Grenzen innerhalb des demokratischen Modells in einem Unternehmenskontext. Während ein demokratischer Ansatz allgemein begrüßt wurde, zeigte sich ein Bewusstsein dafür, dass strukturelle und hierarchische Notwendigkeiten eine vollständige Anwendung von Demokratie erschweren können. Außerdem besteht ein breites Verständnis das Unternehmen im Grunde genommen keine demokratischen Institutionen sind. Die Grenzen der Arbeit, das sich die demokratischen Prinzipien auf Entscheidungsprozesse beziehen, werden generell gutgeheißen.

7.3.2 Mitwirkung in Unternehmen

Kernaussage: Unternehmen nutzen ein vielfältiges Spektrum an Werkzeugen, um MitarbeiterInnenmitwirkung zu fördern und institutionalisieren dies in unterschiedlichen Formen und Frequenzen.

Die Kategorie zeigt die Maßnahmen und Werkzeuge, die von Unternehmen eingesetzt werden, um die Mitwirkung der MitarbeiterInnen zu fördern. Es lassen sich vier Hauptbereiche identifizieren:

Feedback-Kanäle

In den befragten Unternehmen gibt es eine breite Palette an Mechanismen zur Sammlung von Feedback. Hierzu zählen sowohl formale Instrumente wie MitarbeiterInnen- und Managementumfragen als auch informelle Optionen wie Feedbackbögen oder einen "Kummerkasten". Dies erinnert an die Schlüsselemente demokratischer Ansätze, die bereits in der vorherigen Kategorie "Was ist Demokratie für Unternehmen?" herausgestellt wurden. Es wird deutlich, dass Transparenz und Offenheit als wesentliche Grundlagen für Mitwirkung angesehen werden.

¹⁹⁰ Siehe 4.2.1

Ideenmanagement

Die Unternehmen setzen auf vielfältige Wege zur Einreichung und Bewertung von Ideen. Die Bandbreite reicht hier von umfangreichen Ideenwettbewerben bis hin zu mehr traditionellen, aber transparenten Verfahren. Das Ideenmanagement stellt somit eine konkrete Umsetzung des Wunsches nach aktiver Mitwirkung dar, der ebenfalls in der vorherigen Kategorie diskutiert wurde.

Partizipationsformate

Es zeigt sich eine große Vielfalt an Möglichkeiten zur Einflussnahme auf organisatorische Veränderungen. Die Formate variieren stark und beinhalten spezielle Gruppen und digitale Tools, die darauf abzielen, den MitarbeiterInnen mehr Kontrolle und Mitsprache zu ermöglichen. Diese Flexibilität in den Partizipationsformaten könnte als Antwort auf die komplexen Herausforderungen gesehen werden, die in der Kategorie "Realitätscheck und Anwendbarkeit" angesprochen wurden.

Regelmäßigkeit und Frequenz

Feedback und Mitwirkung sind in vielen der befragten Unternehmen institutionalisiert und finden in unterschiedlichen Intervallen statt. Ob es nun um zweijährliche MitarbeiterInnenbefragungen oder laufende Rückmeldungen geht, es wird Wert daraufgelegt, dass Mitwirkung kein einmaliges Ereignis ist, sondern ein fortlaufender Prozess.

Die Analyse zeigt, dass Unternehmen ein breites Spektrum an Möglichkeiten für MitarbeiterInnenmitwirkung bieten. Es umfasst formelle und informelle Kanäle und unterschiedliche Ebenen der Einflussnahme. Die Vielfalt der Ansätze weist darauf hin, dass Mitwirkung nicht als monolithischer Block gesehen wird, sondern als ein facettenreiches Konstrukt, das unterschiedliche Formen, Frequenzen und Intensitäten umfasst. Dabei schaffen die Unternehmen eine Balance zwischen dem Wunsch nach mehr Mitwirkung und den strukturellen Notwendigkeiten, die eine vollständige Demokratisierung der Unternehmensprozesse verhindern.

7.3.3 Partizipations- und Entscheidungsmechanismen in Unternehmen

Kernaussage: Unternehmen verfolgen vielfältige Entscheidungsmechanismen, die von demokratischen zu hierarchischen reichen, wobei oft Unternehmensgröße, Branche und Grad der Formalisierung entscheidende Faktoren sind.

Die Partizipations- und Entscheidungsmechanismen in Unternehmen sind komplex und differenzieren sich stark je nach Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und sogar Branche.

Unternehmen verwenden eine Mischung aus demokratischen, konsensuellen und hierarchischen Entscheidungsprinzipien. Neben Mehrheitsentscheidungen, dem Konsentprinzip und dem Vier-Augen-Prinzip findet man auch Abstimmungsprozesse, die technologiegestützt sind. Es gibt Ansätze, die moderne Software für das Erreichen von Konsens verwenden, besonders bei räumlich verteilten Teams.

Die klaren Strukturen und Verantwortungsbereiche sind oft in der Organisationsstruktur verankert. Dabei wird vor allem erwähnt das bei Entscheidungsmechanismen eine klare Rollenbeschreibung essenziell ist. Vor allem in Führungsebenen sind Entscheidungsmechanismen klar definiert.

Die verschiedenen Formen von Gremien spiegeln oft die Unternehmenskultur wider. Einige Organisationen setzen hier stark auf Partizipation und binden MitarbeiterInnen in Entscheidungen ein, die traditionell dem Management vorbehalten waren. Unternehmen, die mit neuen Formen der Entscheidungsfindung experimentieren, versuchen oft, eine Kultur der Innovation und Kreativität zu fördern.

Das Fehlen von klaren Entscheidungsrichtlinien kann Risiken bergen, aber auch Möglichkeiten für Flexibilität und rasche Anpassungen bieten. In Start-ups oder kleineren Organisationen kann dies sogar als Vorteil gesehen werden, da es schnelle Richtungswechsel ermöglicht.

In größeren Unternehmen herrscht oft eine Neigung zu formellen und hierarchischen Entscheidungsmechanismen. Dies kann auch als Reaktion auf gesetzliche Anforderungen oder das Bedürfnis nach Risikominimierung gesehen werden. Kleinere Unternehmen hingegen zeigen oft eine größere Bereitschaft zu experimentellen Ansätzen, beeinflusst durch weniger strikte gesetzliche Rahmenbedingungen und geringere Ressourcen.

Es ist auch zu beachten, dass die Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, die Art der Entscheidungsmechanismen beeinflussen kann. In regulierten Branchen wie der Finanz- und Gesundheitsbranche sind oft strengere Entscheidungsprozesse erforderlich, während kreative Branchen wie Werbung oder Design mehr Freiraum für experimentelle Ansätze bieten können.

Generell besteht das Bewusstsein für klare Entscheidungs- und Partizipationsmechanismen, wobei ein Großteil auf informeller Basis stattfindet. Wie bereits bei der Unternehmenskultur erkennbar, welche sich bei einigen Unternehmen in Transformation befindet, besteht eine Tendenz zu modernen Ansätzen, wobei vor allem in traditionellen Unternehmen mehr Vorsicht vorhanden ist.

7.3.4 Unternehmensbewertung Demokratie

Kernaussage: Die Bewertung von Demokratie in Unternehmen ist ein komplexes Zusammenspiel aus Organisationsstrukturen, rechtlichen Rahmenbedingungen und individueller Wahrnehmung, wobei sich die meisten Unternehmen auf einer Skala von 1 – 10 zwischen 4 – 7 bewertet haben.

Die Bewertung von Demokratie in Unternehmen ist nicht eindimensional, sondern wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Modernen Strukturen, wie flachen Hierarchien oder offenen Kommunikationswegen, kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Diese können die Selbsteinschätzung der Demokratie im Unternehmen positiv beeinflussen, da sie eine höhere Partizipation und Mitsprache der MitarbeiterInnen ermöglichen, die Bewertung der InterviewpartnerInnen bestätigt dies auch.

Allerdings zeigt die Analyse auch, dass rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen die praktische Ausgestaltung der Demokratie beeinflussen können. Das reicht von gesetzlichen Vorgaben bis hin zu unternehmensinternen Richtlinien. Diese Rahmenbedingungen können einer umfassenden Umsetzung demokratischer Prinzipien im Wege stehen, da sie beispielsweise Haftungsfragen oder Arbeitsprozesse regeln, die wenig Spielraum für demokratische Entscheidungsfindung lassen.

Die Wahrnehmung der Demokratie ist stark situationsabhängig und variiert je nach dem Thema, das zur Entscheidung ansteht, sowie der Ebene der MitarbeiterInnenbeteiligung. In manchen Fällen kann die Demokratie als gut empfunden werden, wenn die Beteiligung hoch ist; in anderen Fällen kann eine geringe Einbeziehung zu einer negativen Bewertung führen.

Ein weiterer Aspekt, der aus den Daten hervorgeht, ist die Auswirkung der Unternehmenskultur auf die Wahrnehmung der Demokratie. Eine Kultur, die Offenheit und Transparenz fördert, kann die Bewertung der demokratischen Qualität positiv beeinflussen, während eine Kultur des Misstrauens oder der Geheimhaltung genau das Gegenteil bewirken kann.

Insgesamt bietet die Analyse ein komplexes Bild der Bewertung von Demokratie in Unternehmen. Während moderne Organisationsstrukturen und eine offene Unternehmenskultur generell eine positivere Wahrnehmung fördern, spielen rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen sowie der Kontext der Entscheidungsfindung eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Unternehmen welche sich im Gegensatz zu anderen Unternehmen höher bewertet haben, haben das Bewusstsein von demokratischen und kollektiven Entscheidungsprinzipien betont. Obwohl alle Unternehmen Mitwirkungsmechanismen einsetzen, bewerten sich vor allem größere Unternehmen tendenziell geringer da Entscheidungen und Mechanismen eher formalisiert sind.

7.4 Innovation – Erfolgsfaktoren

Im folgenden Kapitel steht die Analyse des Themenbereichs "Innovation in Unternehmen" im Mittelpunkt. Es werden die Bedeutung der Innovationsfähigkeit für Unternehmen, die Maßnahmen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung dieser Fähigkeit und die Rolle der Unternehmensdemokratie als potenzieller Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit untersucht:

Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen?: Dieser Abschnitt stellt die Sichtweisen der Interviewpartner bezüglich des Verständnisses von Innovationsfähigkeit dar.

Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit: An dieser Stelle werden die praktischen Erfahrungen der befragten Unternehmen in Bezug auf die Implementierung von Strategien und Werkzeugen zur Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit erläutert.

Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit: Die Analyse konzentriert sich hier auf die Forschungsfrage, inwieweit demokratische Strukturen und Prozesse die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen können.

Die anschließende Auswertung dieser Themen basiert auf den gesammelten Daten und bietet einen wichtigen Beitrag zur Beantwortung der übergeordneten Fragestellung: Wie sind Demokratie und Innovation in Unternehmen miteinander verknüpft und welche Faktoren beeinflussen den Erfolg in diesem Kontext?

7.4.1 Was ist Innovationsfähigkeit?

Kernaussage: Die Interviewpartner definieren Innovationsfähigkeit als die Fähigkeit, künftige Marktbedürfnisse zu antizipieren und sich flexibel anzupassen, wobei sowohl harte als auch weiche Faktoren entscheidend sind.

Die Interviews liefern eine vielschichtige Sicht auf das, was Innovationsfähigkeit in einem Unternehmen bedeuten kann. An vorderster Stelle steht die Kapazität eines Unternehmens, zukünftige Bedürfnisse der Kunden und des Marktes zu antizipieren. Diese Antizipationsfähigkeit ist besonders im Kontext der sogenannten VUCA-Welt relevant, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit dominieren. Die Interviewten betonen, dass in solch einem Umfeld die Flexibilität zur Anpassung an rasche Veränderungen nicht nur wünschenswert, sondern unerlässlich ist.

Ein weiteres kritisches Element, das durch die Interviews hervorgehoben wird, ist die Differenzierung zwischen echten Innovationsaktivitäten und bloßen Marketing-Aktionen. Die Befragten sind der Ansicht, dass nicht jede als "Innovation" bezeichnete Initiative auch tatsächlich Neuland betritt. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Innovationsbestrebungen kritisch zu evaluieren, um sicherzustellen, dass sie echten Wert schaffen und nicht nur Marketing-Zwecken dienen.

Die Notwendigkeit eines Raums für "kleine Ideen" wurde ebenfalls betont. Dabei geht es darum, dass nicht jede Innovation revolutionär sein muss. Kleinere, inkrementelle Verbesserungen können ebenfalls eine hohe Bedeutung haben, insbesondere wenn sie sich über die Zeit summieren. Ständige Selbstreflexion ist hierfür ein Schlüsselinstrument, wie die Befragten herausstellen. Unternehmen sollten kontinuierlich ihre Prozesse und Produkte hinterfragen, um ständige Verbesserungen zu ermöglichen.

Zu den konkreten Formen der Innovation, die in den Interviews zur Sprache kamen, gehören Produktverbesserungen, die Expansion in neue Märkte und die Schaffung gänzlich neuer Produkte oder Dienstleistungen. Diese konkreten Ausprägungen zeigen die Bandbreite der Aktivitäten, die unter den Begriff "Innovation" fallen können.

In Bezug auf die persönlichen Qualitäten, die zur Innovationsfähigkeit beitragen, wurden lebenslanges Lernen, Kreativität und Neugier als besonders wichtig identifiziert. Die Befragten sind der Meinung, dass diese Eigenschaften in einem Umfeld gefördert werden sollten, welches sie wertschätzt und belohnt.

In der theoretischen Literatur ist Innovationsfähigkeit ein zentrales Thema und wird als die Fähigkeit eines Unternehmens definiert, erfolgreich und kontinuierlich neue Ideen, Produkte oder Prozesse zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Mehrere Definitionen und Messmethoden sind vorhanden, wobei Technologie, MitarbeiterInnenqualifikation, Unternehmenskultur, Ressourcen und Finanzierung als wichtige Faktoren betrachtet werden.¹⁹¹

Die Ergebnisse der Interviews decken sich weitgehend mit der theoretischen Perspektive, insbesondere im Hinblick auf die Bedeutung der Flexibilität und der Fähigkeit zur Anpassung an veränderliche Umstände. Allerdings zeigen die Interviews einen stärkeren Fokus auf 'weichere' Aspekte wie die Wichtigkeit von Raum

¹⁹¹ Siehe 2.1

für kleine Ideen, die Bereitschaft zur Selbstreflexion und bestimmte Schlüsselqualitäten wie Neugier und lebenslanges Lernen.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist die kritische Haltung der Interviewpartner gegenüber der Vermischung von Marketing-Aktivitäten und tatsächlichen Innovationen. Das hebt die Notwendigkeit hervor, die Qualität der Innovation jenseits der Vermarktung zu bewerten.

Abschließend kann gesagt werden, dass sowohl die Theorie als auch die Praxis die Wichtigkeit der Innovationsfähigkeit für den unternehmerischen Erfolg unterstreichen, wobei die Praxis zusätzliche Aspekte und Nuancen einführt, die in der Theorie weniger betont werden.

7.4.2 Maßnahmen und Faktoren für Innovationsfähigkeit

Kernaussage: Die Innovationsfähigkeit in Unternehmen wird maßgeblich durch Kernwerte, methodische Ansätze, Kommunikation, Teamdynamik und Flexibilität geprägt.

Aus den durchgeführten Interviews ergibt sich ein differenziertes Bild der Faktoren, die die Innovationsfähigkeit in Unternehmen prägen. Die Analyse der Antworten hat mehrere Schlüsselthemen hervorgebracht, die im Folgenden ausführlich dargelegt werden:

Kernwerte und Kultur

Die Interviewpartner betonten mehrheitlich, dass eine Unternehmenskultur, die Exzellenz, Transparenz, Weiterentwicklung und Teamarbeit fördert, das Rückgrat für Innovation bildet. Es wurde deutlich, dass MitarbeiterInnen in solchen Unternehmen sich stärker involviert fühlen und eher bereit sind, Risiken einzugehen. Besonders hervorgehoben wurde das Konzept des "Cultural Fit" und des "Growth Mindset" als nicht nur wünschenswert, sondern essentiell. Ein weiteres interessantes Ergebnis war die Bedeutung einer positiven Fehler- und Feedbackkultur. Die InterviewpartnerInnen sprachen von der "psychologischen Sicherheit" als einem entscheidenden Faktor, um frei denken und kreativ sein zu können.

Methoden und Lernprozesse

In Bezug auf Methoden und Lernprozesse zeigte sich, dass insbesondere Doppelschleifenlernen (Double Loop Learning) und die Anwendung der richtigen Methoden als wichtige Bestandteile der Innovationsprozesse angesehen werden. Mehrere Führungskräfte sprachen von der Rolle des Ideenmanagements und des methodischen Coachings als entscheidenden Treibern für Innovation. Offensichtlich ist, dass ein organisierter und systematischer Ansatz zur Innovationsförderung als wichtiger Faktor gesehen wird.

Kommunikation und Transparenz

Die Befragten waren sich einig, dass die klare Kommunikation von Vision und Zielen nicht nur wünschenswert, sondern notwendig ist. In vielen Gesprächen wurde betont, wie Informations-Transparenz und offene Kommunikation als Erfolgsfaktoren dienen. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass eine offene Kommunikationskultur nicht nur das Vertrauen, sondern auch den kreativen Austausch fördert.

Personal und Teambzusammensetzung

Auffällig war der Konsens darüber, dass die richtige Teambzusammensetzung und die Fähigkeit zur Selbstorganisation als entscheidende Erfolgsfaktoren betrachtet werden. Ehrlichkeit und psychologische Sicherheit wurden dabei als Schlüsselemente für eine funktionierende Teambdynamik identifiziert.

Ressourcen und Infrastruktur

Die Interviews ergaben auch, dass Weiterbildungsmöglichkeiten und die Förderung von Ressourcen als zentral für die Innovationsfähigkeit angesehen werden. Einige Unternehmen haben sogar spezielle Innovationsabteilungen eingerichtet und verwenden spezifische Tools, um die Ideeneinbringung zu fördern.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Es kam deutlich zum Vorschein, dass Freiraum für Kreativität und Flexibilität als unverzichtbare Eigenschaften für ein innovatives Unternehmen betrachtet werden. Insbesondere bei größeren oder komplexeren Organisationen wurde beobachtet, dass interdisziplinärer Austausch und digitale Möglichkeiten besonders hervorgehoben wurden.

Zu guter Letzt wurde festgestellt, dass je nach Art des Unternehmens unterschiedliche Ansätze zur Innovationsförderung bevorzugt werden. Während traditionelle oder stark regulierte Unternehmen eher strukturierte Programme und methodisches Coaching bevorzugen, setzen agile und moderne Unternehmen auf weichere Faktoren wie Flexibilität und ein Growth Mindset.

Insgesamt spiegeln diese Erkenntnisse ein komplexes Gefüge von Faktoren wider, die in ihrer Gesamtheit die Innovationsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen.

Die Interviews legen nahe, dass sowohl weiche als auch harte Faktoren eine Rolle in der Innovationsfähigkeit von Unternehmen spielen, wobei jedoch je nach Unternehmensart unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. In Übereinstimmung mit der Theorie zeigt sich die Bedeutung einer positiven Unternehmenskultur als Rückgrat für Innovationsprozesse. Insbesondere die Themen "Cultural Fit" und "Growth Mindset" wurden hervorgehoben, was darauf hindeutet, dass die Rolle der Unternehmenskultur und der menschlichen Faktoren auch in der Praxis als entscheidend angesehen wird.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Bedeutung der Ressourcenzuteilung, die sowohl in der Theorie als auch in den Interviews als kritischer Faktor für Innovationsfähigkeit identifiziert wurde. In der Praxis scheint die Freigabe von Ressourcen, insbesondere für Weiterbildung und spezielle Innovationsabteilungen, eine zentrale Rolle zu spielen.

Die Diskrepanz zwischen traditionellen und modernen Unternehmen in Bezug auf die Herangehensweise an Innovation ist ebenfalls von Bedeutung. Während traditionelle Unternehmen einen systematischeren und ressourcenorientierten Ansatz verfolgen, legen agile Unternehmen den Fokus auf Flexibilität und weiche Faktoren. Dies könnte als eine Art Bestätigung gesehen werden, dass es keine Einheitslösung für die Innovationsfähigkeit gibt, sondern dass der Kontext und die Art des Unternehmens berücksichtigt werden müssen.

In Summe zeigen die Ergebnisse aus den Interviews eine hohe Übereinstimmung mit den theoretischen Grundlagen und erweitern diese um nuancierte Erkenntnisse, besonders im Hinblick auf die Rolle weicher Faktoren und die variierten Ansätze je nach Unternehmensart.

7.4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit

Kernaussage: Demokratische Elemente in der Unternehmenskultur fördern die Innovationsfähigkeit, wobei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen MitarbeiterInnenbeteiligung und fachlicher Expertise entscheidend ist.

Die Forschungsfrage, ob "Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit" fungiert, wurde durch die Interviews eingehend untersucht. Da es zu dieser spezifischen Frage bisher wenig theoretische Erkenntnisse gibt, stützt sich die Analyse primär auf die praxisnahen Beobachtungen der Befragten.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass demokratische Elemente generell als förderlich für die Innovationskraft in Unternehmen angesehen werden. Insbesondere die MitarbeiterInnenbeteiligung scheint einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit zu haben. Allerdings wurde darauf hingewiesen, dass Fachabteilungen die Entscheidungsgewalt nicht vollständig abgeben sollten. Dies deutet darauf hin, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen demokratischer Beteiligung und fachlicher Expertise entscheidend ist.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Feststellung, dass eine übermäßige Implementierung demokratischer Prozesse das Risiko einer zunehmenden Bürokratie birgt. Das deutet darauf hin, dass Demokratie in Unternehmen zielgerichtet und effizient umgesetzt werden sollte. Zielgerichteter Einsatz von Werkzeugen und Methoden wurde ebenfalls als entscheidend angesehen. Hier gibt es Parallelen zur vorherigen Kategorie, in der die Bedeutung systematischer Methoden und Lernprozesse hervorgehoben wurde.

Darüber hinaus ergab die Analyse, dass durch kollektive Entscheidungsfindung und die Einbeziehung von mehr Wissen die Innovationsqualität erhöht werden kann. Abhängig von der Thematik und dem Kontext wird der Einfluss demokratischer Prinzipien unterschiedlich bewertet.

Zusammenfassend liefern die Ergebnisse wertvolle Hinweise für die Diskussion um den Wert demokratischer Elemente in der Unternehmenskultur, speziell im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit. Es lässt sich eine gewisse Schnittmenge mit den in der vorherigen Kategorie diskutierten Faktoren wie Kommunikation, Transparenz und Teamdynamik erkennen. Diese könnten als Hinweise auf die Relevanz "demokratischer Prinzipien" in der Innovationsfähigkeit interpretiert werden.

Für die Anpassung der Handlungsempfehlungen sind diese Erkenntnisse entscheidend, da sie zeigen wo demokratische Prinzipien in Unternehmen ihre Grenzen haben. Wie in der Theorie spielen vor allem Schlagwörter wie Kommunikation, Transparenz und Teamdynamik eine große Rolle. Das lässt darauf schließen dass Demokratie nicht als Prozess oder Statut gesehen werden darf, sondern als Teil der Unternehmenskultur. Diese wird von den InterviewpartnerInnen als größter Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit gesehen. Für die Handlungsempfehlungen kann aus dieser Kategorie abgeleitet werden dass Demokratie nicht zu hohe bürokratische Aufwände mitziehen darf, und dass der Einsatz Themen- und Kontextbezogen angepasst werden soll. Die Entscheidungsgewalt soll nicht gänzlich demokratisiert werden, da die Sorge vorherrscht dass das „richtige“ Wissen der Fachabteilungen an Gewicht verliert.

7.5 Praxisbezug der Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel steht die Praxistauglichkeit der Handlungsempfehlungen im Fokus, insbesondere im Kontext der Implementierung demokratischer Prinzipien zur Steigerung der Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Zunächst werden Erfolgsfaktoren identifiziert, die die Umsetzung demokratischer Prinzipien beeinflussen. Im weiteren Verlauf erfolgt eine Analyse der verschiedenen Schlüsselkomponenten der Handlungsempfehlungen:

- Mitwirkungsmethoden
- Konsent und direkte Partizipation
- indirekte Partizipation
- Vollversammlungen
- Transparenzbeauftragte
- Partizipationsmoderatoren.

Diese Elemente werden detailliert untersucht, um ihre Eignung und Anwendbarkeit im betrieblichen Kontext zu evaluieren.

Das Ziel der Kategorie ist es, eine fundierte Grundlage für die praxisorientierte Anpassung der Handlungsempfehlungen zu bieten. Es soll eine Brücke zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischen Anforderungen geschlagen werden, um Unternehmen konkrete Anleitungen zur effektiven Förderung der Innovationsfähigkeit durch demokratische Elemente zur Verfügung zu stellen.

7.5.1 Faktoren und Aspekte zur Umsetzung demokratischer Prinzipien

Kernaussage: Die erfolgreiche Implementierung demokratischer Prinzipien hängt von flexiblen Entscheidungsprozessen, Unternehmenskultur und transparenter Kommunikation ab.

Die Analyse der Interviews hat mehrere relevante Faktoren und Aspekte zur Umsetzung demokratischer Prinzipien in Unternehmen hervorgebracht. Diese können in vier Hauptkategorien unterteilt werden: Entscheidungsfindung und Beteiligung, Organisationskultur und Führung, Transparenz, Vertrauen und Kommunikation sowie Risiken, Herausforderungen und Kontext.

Entscheidungsfindung und Beteiligung

Die Ergebnisse zeigen, dass die Art der Entscheidungsfindung kontextabhängig ist und somit eine gewisse Flexibilität erfordert. Kollektive Entscheidungsprozesse sollten zwar leitliniengeführt sein, jedoch nicht starr und universell. Ebenso beeinflussen die Einbindung von Stakeholdern und die Größe der beteiligten Gruppen die Qualität von Entscheidungen. Ein besonderer Aspekt ist die MitarbeiterInnenbeteiligung, die nicht nur die Akzeptanz, sondern auch die erfolgreiche Umsetzung von Themen und Entscheidungen steigert. In bestimmten Fällen kann die Entscheidungsfindung jedoch spezialisiertes Fachwissen oder Expertise erfordern.

Organisationskultur und Führung

Eine förderliche Unternehmenskultur und eine kompatible MitarbeiterInnenbasis sind entscheidende Faktoren für den Erfolg der Implementierung demokratischer Prinzipien. Strikte Hierarchien und übermäßige Bürokratie können demgegenüber die aktive MitarbeiterInnenbeteiligung erschweren. Klare Organisationsstrukturen und Leitlinien erhöhen die Wirksamkeit demokratischer Prozesse. Es wurde zudem deutlich, dass die Führungsriege eine wesentliche Rolle spielt, da die Unterstützung von oben unerlässlich ist. Allerdings wurde betont, dass nicht jede Entscheidung eine demokratische Herangehensweise erfordert.

Transparenz, Vertrauen und Kommunikation

Die Befragten identifizierten Informationstransparenz und offene Kommunikation als unabdingbare Erfolgsfaktoren. Insbesondere Vertrauen stellt die Grundlage für kollektive und demokratische Entscheidungsprozesse dar. Dabei fördern Ehrlichkeit in der Kommunikation und die Transparenz bei der Auswahl von Methoden die Akzeptanz unter den MitarbeiterInnen.

Risiken, Herausforderungen und Kontext

Die Analyse hat auch ergeben, dass persönliche Motive und Sichtweisen die demokratische Entscheidungsfindung komplizieren können. Das frühzeitige Antizipieren von Problemen und Ineffizienzen ist für den Erfolg entscheidend. Dokumentationsaufwände und der Grad an Bürokratie sollten dabei berücksichtigt werden. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Anwendbarkeit demokratischer Prinzipien thema- und situationsabhängig ist.

Insgesamt bieten diese Erkenntnisse eine tiefgreifende Einsicht in die Komplexität der Implementierung demokratischer Prinzipien und liefern somit eine fundierte Grundlage für die Anpassung und Ausrichtung von Handlungsempfehlungen.

7.5.2 Mitwirkungsmethoden

Kernaussage: Führungskräfte und transparentes Informationsmanagement sind Schlüsselfaktoren für effektive Mitwirkungsmethoden, die MitarbeiterInnenmotivation und Organisationskultur positiv beeinflussen.

In der Kategorie "Mitwirkungsmethoden" bieten die Interviews fundierte Erkenntnisse in die komplexen Mechanismen, die die Effektivität von Mitwirkung und MitarbeiterInnenbeteiligung in Organisationen beeinflussen. Besonders auffallend ist die übergeordnete Bedeutung einer strukturierten Organisationsstruktur. Ohne ein klar definiertes organisatorisches Gerüst wäre es herausfordernd, Mitwirkungsmöglichkeiten auf kohärente und effektive Weise umzusetzen. Strukturierte Abläufe und Verfahren schaffen eine stabile Grundlage, die wiederum erlaubt, dass MitarbeiterInnen sich sicher fühlen, wenn sie ihre Meinungen und Ideen einbringen.

Führungskräfte spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Sie sind nicht nur für die Implementierung von Mitwirkungsmethoden zuständig, sondern auch für die Kultur, die diese Methoden begünstigt oder behindert. Führungskräfte können als Vorbilder agieren und damit einen wesentlichen Einfluss auf die Einstellung der MitarbeiterInnen zur Mitwirkung haben. Sie sind auch die Multiplikatoren

von Informationen und können durch ihre Position innerhalb der Organisation die Mitwirkungskultur positiv beeinflussen oder negativ unterminieren.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist das Informationsmanagement, insbesondere die Transparenz der Informationen. Ohne offene und klare Kommunikation könnten Missverständnisse und Misstrauen die Effektivität der Mitwirkungsverfahren erheblich beeinträchtigen. Die Transparenz erleichtert den Dialog und fördert die Diskussion, was sich positiv auf die Entscheidungsfindung auswirkt. Es schafft auch eine Umgebung, in der die MitarbeiterInnen sich wertgeschätzt fühlen, was wiederum ihre Identifikation und Zufriedenheit mit der Organisation steigert.

Die Motivation und Bindung der MitarbeiterInnen ist ebenso kritisch für den Erfolg von Mitwirkungsverfahren. Die Interviews weisen darauf hin, dass die Möglichkeit zur aktiven Teilhabe an Entscheidungsprozessen nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Motivation steigert. Ein motiviertes Team ist in der Regel produktiver und zeigt mehr Eigeninitiative, was zu verbesserten Arbeitsleistungen und letztlich zum Unternehmenserfolg führt.

In Bezug auf die praktischen Methoden und Tools für effektive Mitwirkung zeigen die Interviews, dass kollektive Entscheidungsverfahren oft zu besseren Ergebnissen führen. Dies korrespondiert mit der Theorie, die kollektive Intelligenz und kooperative Entscheidungsfindung als wichtige Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit identifiziert. Spezialisierte Programme und Tools können darüber hinaus als Katalysatoren dienen, die eine Kultur der Mitwirkung fördern und die Organisationskultur als Ganzes positiv beeinflussen.

Der Aspekt der Freiheit in der Anwendung von Mitwirkungsverfahren ist besonders interessant. Es wurde deutlich, dass ein gewisses Maß an Freiheit und Flexibilität nicht nur wünschenswert, sondern für die effektive Umsetzung von Mitwirkungsverfahren notwendig ist. Diese Freiheit muss jedoch in einem ausgewogenen Verhältnis zur organisatorischen Steuerung stehen. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld, das bewusst und sorgfältig gemanagt werden sollte, um die Vorteile sowohl der Freiheit als auch der Steuerung optimal zu nutzen.

Zusammenfassend deuten die Interviewergebnisse darauf hin, dass erfolgreiche Mitwirkungsverfahren eine ausgewogene Kombination aus gut durchdachten Strukturen, transparenter Kommunikation und einer Kultur der Anerkennung und Motivation erfordern. Sie unterstreichen die Bedeutung des bewussten Managements des Spannungsfelds zwischen Freiheit und Steuerung und werfen Licht auf die Schlüsselrollen, die Führungskräfte in diesem Prozess spielen.

7.5.3 Konsent und direkte Partizipation

Kernaussage: Konsent und direkte Partizipation steigern MitarbeiterInnenzufriedenheit und -motivation, erfordern jedoch sorgfältige Anpassung an Gruppengröße, Kontext und Unternehmensstruktur.

Die Kategorie "Konsent und direkte Partizipation" wirft vielschichtige Aspekte auf, die in der betrieblichen Praxis eine Rolle spielen. Eines der Hauptthemen ist die Frage nach der optimalen Gruppengröße für effektive Konsent- und Partizipationsmethoden. Die Interviewergebnisse deuten darauf hin, dass die ideale Gruppengröße variabel ist und von der jeweiligen Methode abhängt. Gängige Vorschläge liegen im Bereich von 4-7 Personen, da kleinere Gruppen eine bessere Kommunikation und Entscheidungsfindung

ermöglichen. Größere Gruppen erfordern spezielle Moderationsmethoden, um effektive Ergebnisse zu erzielen.

In Bezug auf die Effizienz und Anwendbarkeit von Konsent wurde festgestellt, dass dieser Ansatz die Transparenz und Schnelligkeit von Entscheidungsprozessen fördert. Jedoch sollte Konsent nicht universell angewendet werden; vielmehr ist es wichtig, seinen Einsatz sorgfältig abzuwägen, abhängig von der Relevanz und dem Kontext der jeweiligen Entscheidung.

Eine der bemerkenswertesten Auswirkungen von Konsent ist die positive Beeinflussung des MitarbeiterInnenengagements. Durch das Gefühl, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzuhaben, steigt die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen. Dies fördert wiederum ein erhöhtes Maß an Mitverantwortung für die getroffenen Entscheidungen und die Zielerreichung des Unternehmens.

Trotz der Vorteile bringt der Konsent-Ansatz auch spezifische Herausforderungen und Einschränkungen mit sich. Besonders in großen Konzernstrukturen kann die Implementierung von Konsent problematisch sein, da es zu verlängerten Entscheidungszeiten kommen kann. Dies kann die Effizienz des gesamten Prozesses beeinträchtigen und zu einer Verlangsamung der organisatorischen Reaktionsfähigkeit führen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Konsent und direkte Partizipation effektive Instrumente zur Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit und -motivation sein können, jedoch mit Bedacht und in Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren wie Gruppengröße, Kontext und Unternehmensstruktur eingesetzt werden sollten.

7.5.4 Indirekte Partizipation

Kernaussage: Indirekte Partizipation erhöht die Effizienz und MitarbeiterInnenzufriedenheit, erfordert jedoch sorgfältige Implementierung und ethisch verantwortungsbewusste Repräsentanten für nachhaltigen Erfolg.

Die Interviews haben eine tiefe Einsicht in die Praktiken und Überlegungen hinter der indirekten Partizipation in verschiedenen Organisationen geboten. Verschiedene Facetten, die in den Gesprächen hervorgehoben wurden, geben Aufschluss über die Komplexität und Vielseitigkeit dieser Mitwirkungsmethode.

Effektivität und Anwendbarkeit

Die Interviewten betonten die Kontextabhängigkeit indirekter Partizipationsmethoden. Sie erklärten, dass die Wahl der Methode sich nach dem spezifischen Unternehmensumfeld richten sollte. Die Flexibilität der Methode wurde als ein Hauptvorteil hervorgehoben, insbesondere in Organisationen mit einer großen Anzahl von MitarbeiterInnen. Hier wies man darauf hin, dass repräsentative Gremien die Effizienz und Schnelligkeit von Entscheidungsprozessen erheblich steigern können, da sie die Diversität der Meinungen in einer kompakteren Form bündeln.

Verantwortung und Ethik

Die ethischen Aspekte von indirekter Partizipation wurden intensiv diskutiert. Die Interviewpartner betonten die Notwendigkeit einer starken Integrität und Verantwortung der Repräsentanten. Sie sprachen auch von einer Steigerung der Loyalität und der Gruppendynamik, die aus einer gut verwalteten repräsentativen

Beteiligung resultieren kann. Durch dieses Gefühl der Repräsentation kann das allgemeine Wohlfühl der MitarbeiterInnen im Unternehmen gesteigert werden, was wiederum die MitarbeiterInnenbindung fördert.

Implementierung und Anpassung

In Bezug auf die Implementierung kam deutlich zum Ausdruck, dass die Effektivität von indirekten Partizipationsmethoden kontinuierlich bewertet werden sollte. Verschiedene Themengebiete und Aufgabenbereiche können für die Anwendung besser geeignet sein als andere. Dies betont die Notwendigkeit, den Partizipationsprozess regelmäßig zu überprüfen und anzupassen. Mehrstufige Beteiligungssysteme wurden als besonders förderlich für den Vertrauensaufbau unter den MitarbeiterInnen erachtet, da sie die Möglichkeit bieten, die Vertretung und den Einfluss auf mehreren Ebenen der Entscheidungsfindung zu erleben.

Das Feedback der Interviewten legt nahe, dass indirekte Partizipation, wenn sie sorgfältig implementiert und verwaltet wird, nicht nur die Effizienz und die MitarbeiterInnenzufriedenheit steigern kann, sondern auch als Werkzeug für die ethische und verantwortungsbewusste Führung dienen kann. Sie betonten, dass ein bewusster und durchdachter Ansatz zur Implementierung und Anpassung entscheidend für den Erfolg ist.

7.5.5 Vollversammlungen

Kernaussage: Vollversammlungen sind effektiv für die breite Informationsvermittlung, jedoch ist ihre Eignung themenabhängig und erfordert sorgfältige Planung sowohl vom Management als auch in Bezug auf die MitarbeiterInnenbeteiligung.

Die Interviews haben ergeben, dass Vollversammlungen hauptsächlich als Mechanismus für die breite Informationsvermittlung innerhalb eines Unternehmens genutzt werden. Sie dienen oft als wichtige Schnittstellen zwischen dem Management und der gesamten Belegschaft. Obwohl sie für die Informationsübermittlung effektiv sind, raten die Befragten zur sparsamen Anwendung von Vollversammlungen. Zu häufige Vollversammlungen könnten ihren besonderen Charakter und ihre Wirkkraft verlieren und das Personal unnötig belasten.

Themenrelevanz und Anwendbarkeit

Die Befragten betonen, dass die Eignung von Vollversammlungen stark vom behandelten Thema abhängt. Während sie für allgemeinere, unternehmensweite Anliegen als effektiv erachtet werden, sind sie für spezialisierte oder technisch komplexe Themen weniger geeignet. Es wurde angemerkt, dass die thematische Relevanz für alle Abteilungen und Ebenen der Belegschaft gewährleistet sein sollte, um die größtmögliche Effizienz und Beteiligung zu erzielen.

Management und Unternehmenskultur

Die Interviews machen deutlich, dass das Management nicht nur bei der Planung und Durchführung von Vollversammlungen eine entscheidende Rolle spielt, sondern auch bei der Setzung von Kulturstandards. Die Art, wie diese Versammlungen geleitet werden, sendet eine klare Botschaft an die MitarbeiterInnen Innenüber die Offenheit und Inklusivität der Unternehmenskultur. Darüber hinaus wird das Management

dazu aufgefordert, die Auswahl der Themen und Redner sorgfältig zu überdenken, um die Relevanz und Bedeutung der Versammlung sicherzustellen.

MitarbeiterInnenbeteiligung

Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Vollversammlungen stellt eine Herausforderung dar, die in den Interviews mehrfach angesprochen wurde. Die Befragten unterstreichen die Vorteile der inklusiven Natur von Vollversammlungen, weisen jedoch darauf hin, dass die Effektivität der Diskussionen in kleineren, fokussierteren Gruppen oft größer ist. Ein weiterer Punkt ist die Notwendigkeit, Mechanismen für die Follow-up-Diskussion und die nachfolgende Umsetzung von Entscheidungen zu implementieren, um die tatsächliche Wirkung der Vollversammlungen zu maximieren.

In der Gesamtbetrachtung verdeutlichen die Interviewergebnisse, dass Vollversammlungen zwar ein wertvolles Instrument für die Informationsvermittlung und die MitarbeiterInnenbeteiligung sein können, jedoch mit Bedacht eingesetzt und strukturiert werden müssen, um ihre maximale Effizienz und Relevanz zu gewährleisten. Sie sind nur ein Baustein in einem komplexen Mosaik von Kommunikations- und Beteiligungsstrategien, die ein Unternehmen anwenden sollte.

7.5.6 Transparenzleitfaden

Kernaussage: Der Transparenzleitfaden bietet trotz Etablierungshürden und möglicher Verzögerungen in der Entscheidungsfindung wertvolle Vorteile wie erhöhte MitarbeiterInnenbeteiligung und reduzierten Widerstand gegen Veränderungen.

Effizienz und Anwendbarkeit

Die Etablierung eines Transparenzleitfadens wird als schwierig angesehen, insbesondere in organisatorischen Kontexten, die bereits fest etablierte Strukturen und Prozesse haben. Darüber hinaus kann der Leitfaden in bestimmten Situationen, wie beispielsweise in Krisenzeiten, die Entscheidungsfindung verlangsamen. Diese Verzögerung wird jedoch durch die Anwendbarkeit des Leitfadens bei komplexen Entscheidungen kompensiert. Es wurde betont, dass zu starre Regelungen die Effektivität des Leitfadens beeinträchtigen können.

Positiver Einfluss und Nutzen

Trotz der oben genannten Herausforderungen wurde der generelle Einfluss des Transparenzleitfadens als positiv bewertet. Die Interviewten sind der Ansicht, dass der Leitfaden das Bewusstsein für Transparenz schärft, den Entscheidungsprozess strukturiert und somit im Großen und Ganzen sinnvoll ist.

MitarbeiterInnenbeteiligung und Widerstandsreduktion

Eine wichtige Facette, die aus den Interviews hervorgeht, ist die Bedeutung des Transparenzleitfadens für die MitarbeiterInnenbeteiligung. Der Leitfaden wurde als Instrument gesehen, das die Eingliederung von MitarbeiterInnenperspektiven in Entscheidungsprozesse fördert und dementsprechend den Widerstand gegen Veränderungen reduziert.

Insgesamt scheint es eine abwägende Bewertung des Transparenzleitfadens zu geben. Während er einige inhärente Schwächen und Herausforderungen hat, bietet er auch wertvolle Vorteile, insbesondere in Bezug auf die Strukturierung von Entscheidungsprozessen und die Förderung der MitarbeiterInnenbeteiligung.

Daher sollte die Einführung eines solchen Leitfadens sorgfältig geplant und an den jeweiligen organisatorischen Kontext angepasst werden, um seine Effektivität zu maximieren.

7.5.7 Rolle des Transparenzbeauftragten

Kernaussage: Die Rolle des Transparenzbeauftragten ist kontrovers, jedoch betonen die meisten Interviewpartner die Bedeutung einer organisatorischen Verankerung von Transparenz. Die Rolle bietet Chancen und Risiken und sollte als Teil einer umfassenden Transparenzstrategie gesehen werden.

Die Rolle des Transparenzbeauftragten provozierte unterschiedliche Meinungen unter den Interviewpartnern, die sich hinsichtlich der Notwendigkeit einer speziellen Rolle für die Förderung der Transparenz im Unternehmen nicht einigen konnten. Einige argumentierten, dass Transparenz nicht die Verantwortung einer Einzelperson sein sollte, sondern von der gesamten Organisation getragen werden muss. In diesem Sinne wurde die Auffassung vertreten, dass die Geschäftsführung als natürliche Transparenzbeauftragte gelten könnte.

Die Verantwortungsbereiche eines Transparenzbeauftragten wurden hervorgehoben, wobei die Betonung auf einem ganzheitlichen Überblick über alle Geschäftsbereiche und Prozesse lag. Dies ist besonders relevant, um sicherzustellen, dass die Transparenz auf eine Weise gefördert wird, die allen Abteilungen des Unternehmens zugutekommt. Gleichzeitig wurde deutlich gemacht, dass die Rolle des Transparenzbeauftragten als Coach und nicht als Überwachungsorgan betrachtet werden sollte. Dies ist entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und eine offene Unternehmenskultur zu fördern.

Es gibt jedoch auch klare Herausforderungen und Einschränkungen bei der Implementierung dieser Rolle, insbesondere in regulierten Branchen, wo Transparenz und Offenlegung von Informationen auf rechtliche Hürden stoßen könnten. Daher sollte der Transparenzbeauftragte auch mit regulatorischen Fragestellungen vertraut sein.

In Bezug auf die Bedeutung und Implementierung der Rolle wurde darauf hingewiesen, dass Transparenz als Grundwert der Unternehmenskultur angesehen werden sollte. Ein Risiko besteht darin, dass Transparenz isoliert und nur in Verbindung mit einer spezialisierten Rolle betrachtet wird. Diese Isolierung könnte letztlich dazu führen, dass die tiefgreifende Implementierung von Transparenz im gesamten Unternehmen verfehlt wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass, während es keine einheitliche Meinung über die Notwendigkeit einer spezialisierten Rolle des Transparenzbeauftragten gibt, die Mehrheit der Interviewpartner die Bedeutung einer breiten und organisatorischen Verankerung von Transparenz betont. Sie sehen sowohl Chancen als auch Risiken in der Einrichtung einer solchen Rolle und betonen die Wichtigkeit, dass diese Rolle im Kontext einer umfassenden Transparenzstrategie gesehen wird.

7.5.8 Rolle des Partizipationsmoderatoren

Kernaussage: Die Rolle des Partizipationsmoderators wird als entscheidend für die Qualität und Akzeptanz organisatorischer Entscheidungen gesehen und fördert eine inklusive und transparente Unternehmenskultur. Externe Berater werden oft bevorzugt, um Neutralität und Unvoreingenommenheit sicherzustellen.

Die Rolle des Partizipationsmoderators hat in den Interviews durchweg positive Bewertungen erhalten und wird als entscheidend für das Erreichen von qualitativ hochwertigen, transparenten und akzeptierten Entscheidungen innerhalb einer Organisation angesehen. Die Betonung auf Neutralität ist besonders hervorzuheben. Diese Neigung zur Neutralität lässt sich oft durch die Bevorzugung externer Berater realisieren. Externe Berater werden als besonders geeignet betrachtet, da sie keine Voreingenommenheit in Bezug auf interne Dynamiken und politische Spielchen mitbringen, die die Qualität der Diskussion und damit die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen beeinträchtigen könnten.

Die Vielseitigkeit und Komplexität der Anforderungen an den Partizipationsmoderator wurden ebenfalls betont. Der Moderator muss über eine Reihe von Fähigkeiten und Qualitäten verfügen, darunter hervorragende Kommunikationsfähigkeiten, ein tiefes Verständnis für Gruppendynamiken sowie die Fähigkeit, das Vertrauen der Teilnehmer zu gewinnen. Dieses Vertrauen ist nicht nur wichtig für die Qualität der Diskussion, sondern auch für die psychologische Sicherheit der Teammitglieder, die sich frei fühlen müssen, ihre Gedanken und Bedenken offen zu äußern.

Die Rolle des Partizipationsmoderators ist auch als Katalysator für die Akzeptanz von Entscheidungen innerhalb des Unternehmens zu sehen. Durch die Moderation eines transparenten und inklusiven Entscheidungsprozesses fördert diese Position ein stärkeres Gefühl der Eigentümerschaft und Verantwortung unter den Teammitgliedern. Die Akzeptanz einer Entscheidung wird wahrscheinlicher, wenn die MitarbeiterInnen den Entscheidungsprozess als fair und gerecht empfinden.

In einigen Organisationen ist die Rolle des Partizipationsmoderators bereits etabliert, was ihre praktische Bedeutung und ihren Mehrwert für moderne Unternehmensführung und MitarbeiterInnenbeteiligung zusätzlich unterstreicht. In diesen Organisationen wird die Rolle oft als Teil der Organisationskultur gesehen, die nicht nur den Entscheidungsprozess verbessert, sondern auch zur allgemeinen Qualität der Arbeitsumgebung beiträgt.

Zusammenfassend verdeutlichen die Interviewergebnisse, dass der Partizipationsmoderator nicht nur als eine optionale Rolle gesehen werden sollte. Vielmehr stellt er eine Schlüsselposition dar, die eine Reihe von Vorteilen in Bezug auf die Qualität der Entscheidungsfindung, die Akzeptanz der Entscheidungen und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bietet. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine sorgfältige Überlegung und Implementierung dieser Rolle in mehr Organisationen vorteilhaft wären.

8 ADAPTIERTE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse wurden Handlungsempfehlungen formuliert, welche Unternehmen anwenden können um demokratische beziehungsweise kollektive Entscheidungsprinzipien zu implementieren. Dabei lag der Fokus auf folgenden Blöcken:

Transparenz

Die theoretischen Erkenntnisse suggerieren das vor allem Transparenz als ein Eckpfeiler demokratischer Prinzipien gesehen werden muss. Informationstransparenz unterstützt das Unternehmen Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von der Förderung von Vertrauen und Verantwortung bis hin zur Verbesserung der Qualität der Entscheidungsfindung selbst. Es wurde ein Transparenzleitfaden erstellt, welcher die Grundlage von transparenten und kollektiven Entscheidungen sein sollte. Dabei wurden 7 Fragen formuliert welche dabei unterstützen sollen, Menschen und Entscheidungsträger zu sensibilisieren.

Aktives Rollenverständnis

Um Transparenz und kollektive Entscheidungsmethoden in der Unternehmenskultur zu etablieren, wurden aktive Rollen definiert welche bei der Umsetzung unterstützen. „Transparenzbeauftragte“ sollten im Rahmen von Coaching Personen oder ganzen Abteilungen dabei helfen Transparenz als Leitmotiv zu etablieren und somit die Grundlage für kollektive Entscheidungen zu setzen.

Partizipationsmoderatoren sollten die Unabhängigkeit eines Moderators in Entscheidungsprozessen garantieren, und Konstrukte dabei unterstützen qualitativ hochwertige Entscheidungen im Rahmen von Demokratie und Partizipation zu fällen.

Partizipation als Grundelement

Partizipation und damit auch demokratische Entscheidungsprinzipien sind als zentrales Element der Handlungsempfehlungen zu sehen. Dabei wurden mehrere Stufen von Mitwirkungsprinzipien bis Vollversammlungen definiert. Diese Entscheidungsprinzipien basieren auf Konsent und sind abhängig von der Tragweite der Entscheidung beziehungsweise von der Anzahl der dadurch betroffenen MitarbeiterInnen.

Empirische Analyse als Grundlage zur Adaption der Handlungsempfehlungen

Um die Handlungsempfehlungen möglichst praxisnahe zu adaptieren, wurden diese empirisch in qualitativen Interviews überprüft. Der Interviewleitfaden wurde systematisch so strukturiert, um zuerst detaillierte Einblicke in den gegenwärtigen Status der Unternehmen hinsichtlich zentraler Aspekte wie Unternehmenskultur, Partizipation, demokratische Entscheidungsfindung, Transparenz und Innovationsförderung zu gewinnen. Diese methodische Ausrichtung diente dem Ziel die praktischen Gegebenheiten und Bedürfnisse der Unternehmen so zu erfassen das die Handlungsempfehlungen auf diesen basieren können. Im zweiten Block wurden die Handlungsempfehlungen empirisch überprüft. Auf Basis der Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die Ergebnisse analysiert und in Kernaussagen zusammengefasst. In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse in die adaptierten Handlungsempfehlungen fließen, um Unternehmen ein möglich praxisnahes Modell liefern zu können

8.1 Forschungsfrage und Hypothese

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: "Welchen Effekt erzielt Demokratie in der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für unternehmerische Innovationsfähigkeit?" Diese Frage wurde durch eine Kombination aus theoretischer Analyse und empirischer Untersuchung mittels qualitativer Interviews angegangen. Die theoretische Analyse konzentrierte sich auf die Themen Unternehmenskultur, Innovation und Unternehmensdemokratie, während die empirische Phase durch die Anwendung eines konzipierten Interviewleitfadens unterstützt wurde.

Empirische Ergebnisse und ihre Implikationen

Die empirischen Befunde, die aus den Interviews hervorgegangen sind, deuten darauf hin, dass demokratische Elemente in der Unternehmenskultur generell als förderlich für die Innovationsfähigkeit angesehen werden. Besonders hervorzuheben ist die Rolle der MitarbeiterInnenbeteiligung, die als positiver Einflussfaktor identifiziert wurde. Allerdings wurde auch betont, dass Fachabteilungen ihre Entscheidungsgewalt nicht vollständig abgeben sollten, was auf die Notwendigkeit eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen demokratischer Partizipation und fachlicher Expertise hinweist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die potenzielle Gefahr einer Zunahme bürokratischer Prozesse durch übermäßige Implementierung demokratischer Prinzipien. Dies legt nahe, dass eine zielgerichtete und effiziente Umsetzung von Demokratie in Unternehmen erforderlich ist. Die Ergebnisse zeigen auch, dass kollektive Entscheidungsfindung und die Einbeziehung diverser Wissensquellen die Qualität von Innovationen steigern können.

Theoretische Übereinstimmungen und Abweichungen

Die empirischen Ergebnisse korrespondieren in vielerlei Hinsicht mit den in der Theorie diskutierten Faktoren wie Kommunikation, Transparenz und Teamdynamik. Diese Faktoren können als Indikatoren für die Relevanz demokratischer Prinzipien in der Innovationsfähigkeit interpretiert werden.

Anpassung der Handlungsempfehlungen

Die gewonnenen Erkenntnisse sind für die Anpassung der Handlungsempfehlungen von entscheidender Bedeutung. Sie zeigen, dass demokratische Prinzipien in Unternehmen ihre Grenzen haben und dass die Implementierung themen- und kontextspezifisch erfolgen sollte. Darüber hinaus sollte die Entscheidungsgewalt nicht vollständig demokratisiert werden, um das spezialisierte Wissen der Fachabteilungen nicht zu marginalisieren.

Schlussfolgerung

Zusammenfassend bieten die empirischen Ergebnisse wertvolle Einblicke in die Rolle, die demokratische Elemente in der Unternehmenskultur bei der Förderung der Innovationsfähigkeit spielen können. Sie bestätigen die Bedeutung von Schlüsselfaktoren wie Kommunikation, Transparenz und Teamdynamik und weisen darauf hin, dass Demokratie nicht isoliert, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur betrachtet werden sollte. Diese Erkenntnisse sind sowohl für die theoretische Diskussion als auch für die praktische Anwendung von großer Relevanz und bieten eine solide Grundlage für die Weiterentwicklung der Handlungsempfehlungen.

8.2 Transparenz

Die befragten Unternehmen haben Transparenz als eines der Grundelemente von Unternehmensdemokratie gesehen. Jedoch wird Transparenz auch generell als Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg und Innovationsfähigkeit angesehen, und fördert den InterviewpartnerInnen nach die MitarbeiterInnenmotivation, die Beteiligung und auch die Zufriedenheit.¹⁹² Auffallend war außerdem das einige Unternehmen Transparenz als Kernwert sehen.

Die Erstellung und Etablierung eines Transparenzleitfadens in den theoretischen Handlungsempfehlungen hatte den Sinn, Transparenz in den Unternehmenskultur zu symbolisieren sowie zu ritualisieren, mit dem Ziel das Transparenz zur Grundprämisse wird. In Bezug auf die Praxisorientierung des Transparenzleitfadens zeigte sich der generelle Konsent das ein solcher Leitfaden zu so einer Symbolisierung beitragen kann.¹⁹³ Wie bereits beschrieben herrschte Einvernehmen in den positiven Effekten eines solchen Transparenzleitfadens, die Grundfragen des Leitfadens wurden in keiner Weise infrage gestellt.

Es herrschten aber Bedenken bezüglich zu großer Bürokratisierung und Verlangsamung von Entscheidungen, vor allem in dynamischen Zeiten. Außerdem wurden Bedenken geäußert das zu starre Regelungen die Effektivität eines solchen Leitfadens beeinträchtigen können.

Um Transparenz im Unternehmen zu symbolisieren greifen Unternehmen auf andere Methoden zu:

Informelle Veranstaltungen

Unternehmen nutzen bereits regelmäßige Veranstaltungsformate um Transparenz als Symbol im Unternehmen zu etablieren. Dabei wird von den Unternehmen darauf geachtet das diese regelmäßig stattfinden um solche Formate auch zu ritualisieren. Auffallend war das Unternehmen „Partizipationsprinzipien“ als informelle Veranstaltungen bereits anwenden, Vollversammlungen zum Beispiel werden in Unternehmen als informelle Veranstaltungen genutzt um unternehmensweite relevante Informationen zu teilen. Außerdem werden Formate wie regelmäßiges Frühstücken, Team Building und externe Veranstaltungen auch als Symbole in der Unternehmenskultur gesehen in welchen Informationen ausgetauscht werden.

Regelmäßige Updates über Informationskanäle

Unternehmen nutzen vor allem etwaige digitale Möglichkeiten zur Verbreitung von Informationen. Dazu gehören interne Social Media Kanäle, in welchen Informationen regelmäßig von verschiedensten Stellen geteilt werden, aber auch MitarbeiterInnenzeitungen. Unternehmen sind sich der Symbolik der Transparenz als Teil der Unternehmenskultur bewusst, und versuchen dies zu einem gelebten Kernwert des Unternehmens zu etablieren.

In den Interviews wurde vor allem die Rolle des Transparenzbeauftragten kontrovers diskutiert. Dabei wurden vor allem Bedenken dahingehend geäußert, Transparenz in eine Rolle zu legen da Transparenz dann isoliert betrachtet werden könnte. Es gab Konsent dahingehend das Transparenz organisatorisch

¹⁹² Siehe 7.5

¹⁹³ Siehe 7.5.6

verankert werden muss, aber weniger durch eine spezialisierte Rolle. Transparenz ist als Grundwert im Unternehmen zu sehen, einige InterviewpartnerInnen betonen das Transparenz von der Geschäftsführung oder Führungskräften als „Role Model“ vorgelebt werden müsse. Das zeigt parallelen mit den theoretischen Erkenntnissen zur New Work und Fair process Leadership Methodik. Dabei sind Führungskräfte mehr als Vorbilder und Coach als Manager zu sehen.¹⁹⁴

Eine Möglichkeit der zusätzlichen organisatorischen Verankerung neben einem Leitfaden und Formaten ist die Definition von Transparenz als Kernwert, und die Verankerung von Transparenz in Stellen und Rollenbeschreibungen.

Aus den Interviews wurde ersichtlich das durch die strukturelle Trennung von Transparenz durch den Leitfaden und das aktive Rollenverständnis, es zu Unklarheiten und Kontroversen kam. In der Adaption soll Transparenz nun ganzheitlich gesehen werden.

8.2.1 Adaption der Handlungsempfehlungen betreffend Transparenz

TRANSPARENZ				
TRANSPARENZLEITFADEN			INFORMELLER AUSTAUSCH	INFORMATIONSKANÄLE
WIE WIRD KOMMUNIZIERT?			Gremien Regelmäßige Versammlungen	Zeitungen
WARUM WIRD DIE ENTSCHEIDUNG GETROFFEN	WER IST VON DIESER ENTSCHEIDUNG BEROFFEN	WIE WIRD DIE ENTSCHEIDUNG GETROFFEN		Newsletter
WELCHE INFORMATIONEN SIND RELEVANT	WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT DIE ENTSCHEIDUNG	WELCHE ALTERNATIVEN GIBT ES		E-Mail Updates
				Social Media
				Podcasts
DEMOKRATIE DURCH PARTIZIPATION				
KONSENT PRINZIP				
MITWIRKUNG	DIREKTE PARTIZIPATION	INDIREKTE PARTIZIPATION	VOLLVERSAMMLUNGEN	
GREMIEN		MODERATION		

Abbildung 21 Grafischer Überblick Handlungsempfehlungen - eigene Darstellung

In einer innovativen und demokratischen Unternehmenskultur muss Transparenz als Kernwert nicht nur anerkannt, sondern auch symbolisiert und ritualisiert werden. Transparenz ist die Grundlage für eine partizipative Entscheidungsfindung und fördert die Innovationsfähigkeit, indem sie einen offenen Austausch von Ideen und Informationen ermöglicht. Sie schafft ein Klima des Vertrauens und der Verantwortlichkeit, das für die Entfaltung demokratischer Prozesse unerlässlich ist. Um die Bedeutung der Transparenz im Unternehmensalltag zu verankern, sollten spezielle Rituale und Symbole eingeführt werden.

8.2.1.1 Transparenzleitfaden

Um Entscheidungen zu treffen bedarf es Informationsfreiheit für alle MitarbeiterInnen. Das bedeutet, das alle MitarbeiterInnen jederzeit auf alle notwendigen Informationen zugreifen können. Ein weiterer Aspekt der Transparenz ist, dass MitarbeiterInnen auch nachverfolgen können müssen, wie und warum Entscheidungen getroffen wurden.

¹⁹⁴ Siehe 4.3.4

Demokratische Prozesse können nur effizient gestaltet werden, wenn die MitarbeiterInnen welche an Entscheidungen partizipieren die jeweiligen Informationen zur Verfügung haben. Es hat sich in demokratischen Unternehmen gezeigt das Partizipation nur basierend auf Transparenz effizient und innovationsfördernd umgesetzt werden kann.¹⁹⁵

Ein weiterer Aspekt von Transparenz in partizipativen Entscheidungsprozessen ist, dass diese für alle Beteiligten aber auch nicht beteiligten MitarbeiterInnen nachvollziehbar sein müssen, dadurch können Vorurteile ausgeräumt werden und die Motivation von MitarbeiterInnen gesteigert werden aktiv an Entscheidungen mitzuwirken.

Der Leitfaden darf nicht als Regelung oder Richtlinie verstanden werden. Wichtig ist das ein solcher Leitfaden als Teil der Sensibilisierung von Transparenz gesehen wird und Anhaltspunkte zu Entscheidungen liefern soll. Abhängig von der Reichweite von Entscheidungen soll der Leitfaden an die Bedürfnisse des Unternehmens und deren Organisationseinheiten angepasst werden. Vor allem bei komplexen und weitreichenden Entscheidungen bieten ein solcher Leitfaden gute Anhaltspunkte. Um einen solchen Leitfaden möglichst effektiv zu gestalten wird folgendes Empfohlen:

- Klare Abgrenzung wann und in welchem Ausmaß der Leitfaden angewendet werden soll.
- Klare Regelungen bei welchen Entscheidungen, abhängig von Dringlichkeit oder der Organisationsstruktur, der Leitfaden nicht in vollem Umfang angewendet werden muss. Wichtig ist das die Entscheidungen trotzdem bei regelmäßigen Updates dokumentiert werden muss
- Regelmäßige Evaluierung, dabei soll der Leitfaden und die Anwendung hinterfragt und angepasst werden

Bei Anwendung des Leitfadens sind folgende Fragestellungen und Handlungsansätze zu beachten:

Dabei sind folgende Fragestellungen und Handlungsansätze zu beachten:

Warum wird diese Entscheidung getroffen?

Es muss definiert werden, wieso eine jeweilige Entscheidung ansteht und was der Auslöser für diese Entscheidung ist. Dies können Daten aus Verkäufen sein oder der Anstoß von MitarbeiterInnen. Es ist wichtig den Kontext und die Bedeutung der Entscheidung zu erklären, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Dies fördert die Akzeptanz und das Engagement der Beteiligten und ermöglicht es ihnen einen wertvollen Beitrag zum Entscheidungsprozess zu leisten.

Wer ist von dieser Entscheidung betroffen?

Es ist wichtig zu definieren, welcher Personenkreis von der jeweiligen Entscheidung betroffen ist. Das bietet die Grundlage zur Definition des jeweiligen Partizipationsmechanismus. Dies kann ein sehr kleiner Kreis sein oder auch unterschiedliche Ebenen und Abteilungen umfassen. Die Identifizierung der Betroffenen stellt sicher, dass alle relevanten Perspektiven berücksichtigt werden und dass die Entscheidung fair und inklusiv ist.

¹⁹⁵ Siehe 4.4.4

Es ist auch zu klären, in welche Zuständigkeitsbereiche die jeweilige Entscheidung fällt. Diese haben dafür zu sorgen, dass die geforderten Informationen bereitgestellt werden und für alle Beteiligten abrufbar sind. Jede Entscheidung umfasst „Entscheidungsträger“, bei diesen Positionen und Rollen sind die jeweiligen Entscheidungen Teil der Aufgabenbeschreibung. Diese Rollen haben die Aufgabe, die Betroffenen zu kontaktieren und mit ihnen zu kommunizieren um sie in Entscheidungsprozesse einzubinden. Dabei sollen im Rahmen der Transparenz alle hier aufgelisteten Informationen geteilt werden.

Wie wird die Entscheidung getroffen?

Anhand der Entscheidungsreichweite wird der jeweilige Partizipationsmechanismus gewählt. Es ist wichtig, den Entscheidungsprozess klar zu definieren und zu kommunizieren, um Transparenz zu gewährleisten und Vertrauen zu schaffen. Das beinhaltet die Festlegung von Verfahren und Kriterien für die Entscheidungsfindung.

Welche Informationen sind relevant?

Um eine unabhängige Entscheidungsgrundlage für alle Mitglieder des Partizipationsprozesses sicherzustellen, muss allen MitarbeiterInnen eine unabhängige Informationsbasis zur Verfügung gestellt werden. Bei simplen Entscheidungen reichen die abgelegten Informationen, bei komplexen Entscheidungen ist dafür zu sorgen, dass alle positiven und negativen Aspekte zur Entscheidung gesammelt und geteilt werden. Dies fördert eine informierte Entscheidungsfindung und stellt sicher, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind.

Welche Alternativen gibt es?

Alle Alternativen und Optionen sollen in Betracht gezogen und transparent gemacht werden. Das ermöglicht es den Beteiligten eine fundierte Entscheidung zu treffen und fördert die Akzeptanz der endgültigen Entscheidung. Die Präsentation von Alternativen fördert auch kritisches Denken und die Problemlösungskompetenz der Beteiligten.

Welche Auswirkungen hat die Entscheidung?

Die potenziellen Auswirkungen und Konsequenzen der Entscheidung sollten klar kommuniziert werden. Dies beinhaltet sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen, die die Entscheidung auf die Beteiligten und das Unternehmen insgesamt haben könnte. Eine offene Diskussion über die Auswirkungen der Entscheidung kann dazu beitragen Widerstände zu überwinden und die Unterstützung für die Entscheidung zu stärken. Eine Möglichkeit sind Versammlungen im Kreis der Entscheidungsträger.

Wie wird die Entscheidung kommuniziert und überwacht?

Die Art und Weise, wie die Entscheidung kommuniziert wird, ist entscheidend für ihre Akzeptanz. Es ist essentiell, dass die Kommunikation klar, transparent und zeitnah erfolgt. Dies könnte durch regelmäßige Updates, Feedback-Sitzungen oder ähnliche Mechanismen erreicht werden. Eine effektive Kommunikation trägt dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden, das Engagement zu fördern und ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Vertrauens zu schaffen.

Ziel einer jeden demokratischen Unternehmenskultur ist, dass Transparenz zur Grundprämisse wird, jedoch müssen am Anfang ganz klare Handlungen gesetzt werden, wie oben beschrieben. Transparenz kann als Symbol interpretiert werden, welches bewusst von gewissen MitarbeiterInnen getragen wird,

welche Anfangs diese Eckpunkte kontrollieren. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass bestimmte Rollen geschaffen werden, welche die Transparenz in Unternehmen sicherstellen.

8.2.1.2 Regelmäßiger informeller Austausch

Die regelmäßige Ritualisierung dieser verschiedenen Formate für den informellen Austausch ist entscheidend für die Förderung einer Kultur der Offenheit und Transparenz. Die Wahl des geeigneten Formats sollte stets an die spezifischen Bedürfnisse und die Organisationsstruktur des Unternehmens angepasst werden.

Folgende Formate werden empfohlen:

Vollversammlungen

Vollversammlungen dienen als ein zentrales Forum für den gesamten MitarbeiterInnenstamm, um sich über aktuelle Entwicklungen, Erfolge und Herausforderungen im Unternehmen zu informieren. Die regelmäßige Durchführung dieser Versammlungen fördert die Transparenz und schafft ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmensziele. Die lockere Atmosphäre, eventuell begleitet von einem Catering-Service, kann die Teilnahme und das Engagement der MitarbeiterInnen erhöhen.

Gremien

Gremien, die kontextbezogen eingerichtet werden, bieten die Möglichkeit, spezifische Herausforderungen und Chancen in einem fokussierten Rahmen zu adressieren. Die regelmäßige Einberufung dieser Gremien, sei es ein Innovationsgremium oder ein Ethikkomitee, ermöglicht eine tiefere Auseinandersetzung mit speziellen Fragestellungen oder Projekten. Die Atmosphäre kann je nach Kontext und Zielsetzung variieren, von formell bis informell, um die Diskussion und das Engagement zu fördern.

Sonstige Versammlungen

Organisationsspezifische Versammlungen auf Abteilungs- oder Teamebene, wie Frühstücksrunden oder Team-Lunches, bieten eine Plattform für den informellen Austausch unter Kollegen. Die regelmäßige Durchführung dieser Treffen fördert die Teamdynamik und den internen Informationsaustausch. Dabei geht es nicht nur um berufliche Themen, sondern auch um persönliche Interessen und Aktivitäten, was ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl fördert.

8.2.1.3 Informationskanäle

Die Verwendung verschiedener Informationskanäle spielt eine entscheidende Rolle für die Förderung von Transparenz und die Stärkung der Unternehmenskultur. Durch die gezielte und regelmäßige Kommunikation von Informationen über unterschiedliche Kanäle wird nicht nur die Reichweite erhöht, sondern auch das Vertrauen der MitarbeiterInnen in die Organisation gestärkt. Die regelmäßige Bereitstellung von Informationen durch diese Kanäle dient der Ritualisierung der Kommunikation und fördert somit die Transparenz als einen Kernwert des Unternehmens.

Die regelmäßige Nutzung dieser verschiedenen Informationskanäle ist entscheidend für die Aufrechterhaltung einer transparenten und inklusiven Unternehmenskultur. Sie ermöglicht es, die MitarbeiterInnen kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten und fördert ein Umfeld, in dem offene Kommunikation und Partizipation geschätzt werden.

Newsletter

Newsletter können als effektives Mittel zur Verbreitung von Unternehmensnachrichten, Updates und Erfolgen dienen. Sie bieten die Möglichkeit, eine breite Palette von Themen abzudecken und können sowohl informativ als auch unterhaltsam gestaltet werden.

Social Media

Interne Social-Media-Kanäle oder Intranet-Plattformen bieten eine interaktive Umgebung, in der MitarbeiterInnen Fragen stellen, Ideen austauschen und Feedback geben können. Diese Kanäle fördern die partizipative Kultur und ermöglichen eine zeitnahe Kommunikation.

Podcasts

Podcasts können für tiefere Einblicke in spezielle Themen oder Interviews mit Führungskräften und Experten genutzt werden. Sie bieten eine bequeme Möglichkeit für MitarbeiterInnen, sich während der Fahrt zur Arbeit oder in ihrer Freizeit weiterzubilden.

MitarbeiterInnenzeitungen

MitarbeiterInnenzeitungen bieten eine traditionellere, aber dennoch effektive Möglichkeit, um detaillierte Artikel, Interviews und Erfolgsgeschichten zu teilen. Sie können als monatliche oder vierteljährliche Ausgaben erscheinen und bieten oft eine tiefere Analyse von Themen, die für die Organisation relevant sind.

E-Mail Updates

E-Mail-Updates sind ein schnelles und direktes Mittel zur Kommunikation wichtiger Informationen. Sie sind besonders nützlich für zeitkritische Updates und können personalisiert werden, um die Relevanz für verschiedene Abteilungen oder Rollen innerhalb des Unternehmens zu erhöhen.

8.2.1.4 Aktives Rollenverständnis

Transparenz sollte nicht als isolierte Aufgabe oder Rolle innerhalb einer Organisation betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil verschiedener Stellenbeschreibungen. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte in ihrer modernen Interpretation, die eine Vorreiterrolle in der Förderung von Transparenz spielen sollten.

Durch die Verankerung von Transparenz in verschiedenen Rollen und Verantwortungsbereichen wird sie zu einem natürlichen und selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur. Dies fördert nicht nur die Offenheit und das Vertrauen innerhalb der Organisation, sondern trägt auch zur Steigerung der allgemeinen Effektivität und des Engagements bei.

Führungskräfte als Vorbilder

Führungskräfte sollten in ihren Stellenbeschreibungen explizit die Verantwortung für die Förderung von Transparenz übernehmen. Dies beinhaltet die offene Kommunikation von Entscheidungen, die Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse und die Bereitstellung von Informationen. Durch ihr Verhalten setzen sie einen Standard und dienen als Vorbilder für andere MitarbeiterInnen.

ExpertInnen für Transparenz

Während Transparenz eine gemeinsame Verantwortung ist, kann die Einbeziehung von ExpertInnen für Transparenz sinnvoll sein. Diese ExpertInnen könnten für spezielle Coachings oder Workshops zur Verfügung stehen, um Best Practices zu vermitteln und die Umsetzung von Transparenzmaßnahmen zu unterstützen.

Transparenz als natürliche Aufgabe

Die Förderung von Transparenz sollte als natürliche und kontinuierliche Aufgabe aller MitarbeiterInnen betrachtet werden. Dies könnte durch die Integration von Transparenzziele in die jährlichen Leistungsbeurteilungen oder durch die Einbeziehung von Transparenzkriterien in Projektbewertungen erreicht werden.

8.3 Entscheidungsprinzipien

Bei der Befragung der InterviewpartnerInnen hat sich klar gezeigt das demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit gesehen werden. Dabei wurden jedoch klare Grenzen bezogen auf Organisationsform, Kontext und Themen gesetzt.¹⁹⁶ Die Einbeziehung und Konsultation der betroffenen Stakeholder, wie MitarbeiterInnen, Führungskräfte oder auch KundInnen, wird durchgehend als innovations- und erfolgsfördernd gesehen. Jedoch wird die Miteinbeziehung in Entscheidungen teilweise kritisch gesehen. Dabei spielen vor allem 2 Aspekte eine Rolle, gewisse Entscheidungen liegen den InterviewpartnerInnen zufolge in bestimmten Rollen und sollen dort auch verortet werden, und auf der anderen Seite sind nicht alle Themen dazu geeignet alle Stakeholder einzubeziehen da es oft um „ExpertInnenthemata“ geht.

Die theoretischen Handlungsempfehlungen hatten den Sinn, den Unternehmen einen Leitfaden bereitzustellen, wann welche partizipativen Methoden angewendet werden sollen. Diese „Regelungen“ und „Abstufungen“ wurden als zu starr bezeichnet, mit der Gefahr der unnötigen Bürokratisierung von Entscheidungen. Bei Betrachtung der 6 Partizipationsstufen wurde in der Theorie festgestellt das erst ab der 4. Stufe, Mitwirkung, von einem demokratischen Prinzip gesprochen werden kann.¹⁹⁷ Das Ziel der Arbeit war es, nach der empirischen Analyse möglichst praxistaugliche Handlungsempfehlungen formulieren zu können. Auf der einen Seite müssen die Ergebnisse in diese einfließen, welche teilweise im Widerspruch mit demokratischen Prinzipien stehen, auf der anderen Seite müssen diese Handlungsempfehlungen bestimmte Voraussetzungen erfüllen, dass diese als demokratisch erachtet werden können. In der Adaption der Handlungsempfehlung wurde versucht einen Ausgleich zwischen diesen Interessen zu schaffen mit dem Hauptaugenmerk auf Praxistauglichkeit.

¹⁹⁶ Siehe 7.5

¹⁹⁷ Siehe 4.4

8.3.1 Adaption der Handlungsempfehlungen betreffend Entscheidungsprinzipien

Transparenz ist als Basis einer partizipativen Unternehmenskultur zu sehen. Nur wenn Unternehmen aktiv durch die Schaffung von Transparenz und den jeweiligen Rollen Partizipation als Grundelement etablieren wollen, kann dies auch Nachhaltigkeit gelingen. Durch Transparenz wird gesorgt das MitarbeiterInnen ein höheres Engagement für neue Ideen aufweisen, außerdem könnten Vorurteile aus der Welt geschafft werden. Außerdem trägt Transparenz dazu bei das unterschiedliche Perspektiven mit gleicher Informationsbasis effizient zur Entscheidungsfindung beitragen können. Als Basis einer demokratischen Kultur dient das Konsent Prinzip. Konsent bedeutet das keine berechtigten und schweren Widerstände gegenüber Entscheidungen vorhanden sind. Dieses Prinzip fördert vor allem die Effektivität und Qualität von Entscheidungen.¹⁹⁸ Außerdem bekommen dadurch alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit Einwände einzubringen. Diese Möglichkeit soll auf Basis der Transparenzempfehlungen gegeben sein. Durch die transparente Informationsverteilung sollen die MitarbeiterInnen im Rahmen von Mitwirkung und Partizipation die Möglichkeit geboten werden Widerstände einzubringen, auf der anderen Seite wird dadurch auf die Beteiligungsbedürfnisse der MitarbeiterInnen eingegangen.

Um Demokratie und Partizipation umzusetzen sind folgende Handlungen zu setzen:

8.3.1.1 Mitwirkungsprinzipien

Bevor Entscheidungen getroffen werden ist es besonders wichtig, dass die MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen ihre Ideen und ihr Feedback aktiv einzubringen. Im Rahmen von Transparenz sollen MitarbeiterInnen jederzeit diese Möglichkeit wahrnehmen können. Dabei ist wichtig das die Bewertung von Feedback und Ideen für alle zugänglich gemacht wird. Dabei gibt es folgende Möglichkeiten:

Ideenmanagement

MitarbeiterInnen sollen jederzeit die Möglichkeit haben eigene Ideen zu allen möglichen Themen einzubringen, diese sollen transparent und für alle verfügbar sein. Die Idee ist nach den Transparenz-Empfehlungen zu kategorisieren. Anhand dessen können vor allem die betroffenen MitarbeiterInnen die Idee transparent bewerten. Das Ideenmanagement soll auch vor Entscheidungen genutzt werden um mögliche Lösungsansätze in die Entscheidungen einbeziehen zu können.

Feedbackmanagement

Wie beim Ideenmanagement sollen MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen Feedback zu geben. Das Feedback muss transparent für alle zugänglich gemacht werden. Das System soll auch aktiv im Unternehmen zur Einholung von Feedback vor Entscheidungen genutzt werden.

Anonyme Möglichkeiten

Anonyme Mitwirkungsprinzipien bieten eine Plattform, auf der MitarbeiterInnen ihre Meinungen, Bedenken oder Vorschläge ohne die Angst vor negativen Konsequenzen äußern können. Dies kann durch anonyme Umfragen, Vorschlagsboxen oder spezielle Softwarelösungen, die die Identität der Teilnehmer schützen, realisiert werden. Die Möglichkeit zur anonymen Mitwirkung ist

¹⁹⁸ Siehe 4.4.3.1

besonders wichtig in Unternehmenskulturen, die den Übergang zu mehr Transparenz und Offenheit anstreben. Sie ermöglicht es den MitarbeiterInnen, ehrliches und unverfälschtes Feedback zu geben, das für die Unternehmensleitung wertvolle Einblicke in die MitarbeiterInnenzufriedenheit, das Betriebsklima und potenzielle Verbesserungsbereiche bieten kann. Darüber hinaus fördert die Anonymität ein Gefühl der Sicherheit und kann dazu beitragen, eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit zu etablieren.

Systeme zur aktiven Mitwirkung fördern die Kreativität und das Engagement von MitarbeiterInnen. Wichtig dabei ist das Entscheidungen transparent kommuniziert werden. Wenn möglich soll auch das persönliche Gespräch gesucht werden, wenn Ideen und Feedback besonders interessant und relevant sind.

8.3.1.2 Partizipationsprinzipien

Als Grundelement einer demokratischen Unternehmenskultur gilt die Mitbestimmung an Entscheidungen. Dabei sind im Rahmen der Transparenz die Eckpunkte zu beachten:

- Warum wird diese Entscheidung getroffen?
- Wer ist von dieser Entscheidung betroffen?
- Wie wird die Entscheidung getroffen?
- Welche Informationen sind relevant?
- Welche Alternativen gibt es?
- Welche Auswirkungen hat die Entscheidung?
- Wie wird die Entscheidung kommuniziert und überwacht?

In organisationalen Kontexten ist es von essenzieller Bedeutung, Entscheidungsprozesse systematisch und strukturell zu verankern. Fachabteilungen, Rollen oder Teams, denen die Entscheidungsgewalt zugeschrieben ist, tragen die Verantwortung für die Implementierung und Anwendung partizipativer Entscheidungsprinzipien. Diese organisationalen Einheiten müssen über die erforderliche Expertise verfügen, um adäquate Informationen bereitzustellen und den geeigneten partizipativen Mechanismus für die jeweilige Entscheidungssituation auszuwählen. Wenn weitere MitarbeiterInnen von Entscheidungen betroffen sind, wird empfohlen partizipative Entscheidungsprinzipien anzuwenden. Wenn dies aus Gründen oder Effektivität nicht möglich oder notwendig ist, wird durch die transparente Informationsverteilung trotzdem die Möglichkeit geboten Einwände und Mitwirkung durch Ideen oder Feedback einzubringen.

Organisationen sind angehalten, im Vorfeld klare Leitlinien für Entscheidungsprozesse zu etablieren. Diese Leitlinien müssen transparent sein und den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten, im Rahmen der Mitwirkung Einwände einzubringen. Das Konsentprinzip sollte vorherrschen, das heißt, Entscheidungen sollten nur in Abwesenheit schwerwiegender oder berechtigter Einwände getroffen werden. Insbesondere Fachabteilungen und Experten müssen in relevanten Entscheidungsprozessen eingebunden sein, um die Qualität und Effektivität der Entscheidungen zu gewährleisten.

Der zuvor erläuterte Transparenzleitfaden dient als grundlegende Orientierung für den Entscheidungsprozess. Dabei ist es unerlässlich, dass Organisationen die Wahl der partizipativen Methoden an den jeweiligen Kontext und die spezifischen Anforderungen der Entscheidungssituation

anpassen. Diese systematische Herangehensweise fördert nicht nur die Effektivität der Entscheidungsprozesse, sondern auch die Transparenz und das Vertrauen innerhalb der Organisation.

Um demokratische Entscheidungsprinzipien zu implementieren gibt es folgende Möglichkeiten:

Direkte Partizipation

Direkte Partizipation bedeutet, dass die relevanten Stakeholder direkt an der Entscheidung mitwirken. Für die Implementierung direkter Partizipation in Entscheidungsprozessen wird empfohlen, das Konsent-Prinzip als Mechanismus zu wählen. Dieses Prinzip fördert die Einstimmigkeit und ermöglicht eine breite Akzeptanz der Entscheidung, was wiederum zu erhöhtem Engagement bei der Umsetzung führt. Entscheidungen können nur ohne schwere Einwände getroffen werden. Es ist von besonderer Bedeutung, dass ExpertInnen und Fachabteilungen aktiv in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, um die Qualität und Relevanz der Entscheidung zu gewährleisten.

Die Gruppengröße für effektive Entscheidungsfindung sollte themen- und kontextspezifisch gewählt werden, wobei die "Golden Rule of Seven" als allgemeine Richtlinie dient. Diese besagt, dass effektive Entscheidungen in der Regel in Gruppen von bis zu etwa sieben Personen getroffen werden können. Der Entscheidungsprozess muss transparent dokumentiert und idealerweise von einem Moderator oder einer Moderatorin begleitet werden, um die Einhaltung der Transparenzrichtlinien sicherzustellen.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass EntscheidungsträgerInnen, die in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich Entscheidungen treffen, proaktiv den Dialog mit den Betroffenen suchen. Vor der Entscheidungsfindung sollten umfassende Diskussionen stattfinden, in denen Feedback und verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden. Dies fördert nicht nur die Qualität der Entscheidung, sondern auch die Zufriedenheit und das Engagement der MitarbeiterInnen bei der Umsetzung der getroffenen Entscheidungen.

Indirekte Partizipation

Als Handlungsempfehlung für Organisationen mit einer größeren Anzahl von Betroffenen wird die Anwendung des Prinzips der indirekten Partizipation nahegelegt. Dabei sollten die gleichen Transparenzrichtlinien wie bei der direkten Partizipation befolgt werden. Zunächst ist es wichtig, den Kreis der betroffenen Personen zu identifizieren und in überschaubare Gruppen zu unterteilen. Diese Gruppierung kann auf der Grundlage verschiedener Kriterien wie Abteilung, Projektteam oder Hierarchieebene erfolgen.

In jeder Gruppe sollte die Anzahl der Personen etwa sieben nicht überschreiten, um effektive Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Zuerst wird in der jeweiligen Gruppe beraten und eine mögliche Entscheidung getroffen. Danach wird ein Vertreter oder eine Vertreterin aus jeder Gruppe ausgewählt, der oder die im Konsent-Prinzip die Interessen der Gruppe in der nächsten Entscheidungsebene vertritt. Es ist ratsam, diesen Vertretern einen gewissen Entscheidungsspielraum zu gewähren, damit sie flexibel auf die Diskussionen und Verhandlungen in der nächsten Ebene reagieren können.

In der folgenden Entscheidungsebene wird auch primär nach dem Konsent-Prinzip entschieden. Sollten jedoch schwere Einwände nicht ausgeräumt werden können, kann ein Abstimmungsmechanismus nach dem Mehrheitsprinzip angewendet werden.

Diese Form der indirekten Partizipation ermöglicht es, auch in größeren Organisationen eine hohe Mitarbeiteridentifikation mit Entscheidungen, Zielen und Strategien zu erreichen.

Vollversammlungen

Vollversammlungen sollten in Organisationen primär als Foren für Diskussion und informellen Austausch dienen. Sie bieten eine Plattform, auf der alle MitarbeiterInnen die Gelegenheit haben, sich zu bestimmten wichtigen Themen wie strategischen Entscheidungen und Unternehmenszielen zu äußern. Der Fokus liegt hierbei auf der Schaffung eines offenen Dialogs und der Förderung von Transparenz. Vor jeder Vollversammlung ist es ratsam, Feedbackmechanismen zu aktivieren, um die Perspektiven und Bedenken aller MitarbeiterInnen im Vorfeld zu sammeln.

Während die Vollversammlung selbst vorwiegend diskursiv und informell gestaltet sein sollte, erfolgt die eigentliche Entscheidungsfindung in einem nachgelagerten Prozess. Hier kann das Konsent-Prinzip durch indirekte Partizipationsmechanismen oder spezielle Widerstandsabfragen angewendet werden. Diese nachgelagerten Prozesse ermöglichen eine tiefere Auseinandersetzung mit den in der Vollversammlung diskutierten Themen und bieten Raum für spezialisierte Expertise.

Indirekte Partizipation ermöglicht es, Vertreter aus verschiedenen Teams oder Abteilungen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, während Widerstandsabfragen dazu dienen, spezifische Bedenken oder Einwände systematisch zu identifizieren und zu adressieren. Beide Mechanismen tragen dazu bei, dass die Entscheidungen breit getragen und akzeptiert werden, und sie fügen eine zusätzliche Ebene der Sorgfalt und Überprüfung in den Entscheidungsprozess ein.

Gremien

Gremien stellen einen weiteren wichtigen Mechanismus für Entscheidungsprozesse und Partizipation dar. Sie sollten themen- oder kontextspezifisch aufgestellt werden und als Schnittstelle zwischen Management, Fachexperten und der Belegschaft fungieren. Die Besetzung dieser Gremien sollte einerseits aus Experten bestehen, die aufgrund ihrer Fachkenntnisse ausgewählt werden. Andererseits sollte ein Teil der Mitglieder durch einen demokratischen Wahlprozess aus der Belegschaft bestimmt werden, um eine breite Repräsentation und Akzeptanz sicherzustellen.

Die Hauptaufgabe der Gremien besteht darin, Entscheidungen und Transparenz hinsichtlich ihrer Effektivität, Umsetzbarkeit und Verbesserungspotenziale zu prüfen. Sie sollten regelmäßig und systematisch Feedback und Ideen erfassen, um diese in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen. Dies könnte durch regelmäßige Umfragen, Interviews oder auch offene Diskussionsforen geschehen. Diese Gremien können auch im Rahmen des Transparenzleitfadens Entscheidungsprozesse hinterfragen und neugestalten.

Darüber hinaus können Teile der Gremien auch als MentorInnen oder Coaches fungieren, um die Implementierung von Entscheidungen zu begleiten und den Teams oder Abteilungen beratend zur Seite zu stehen. Sie sollten auch spezielle Workshops oder Schulungen anbieten, um das Verständnis und die Anwendung von Transparenz und demokratischen Prinzipien im Unternehmen zu fördern.

Es ist empfehlenswert, dass die Gremien in regelmäßigen Abständen Berichte veröffentlichen, die ihre Erkenntnisse und Empfehlungen darlegen. Diese Berichte sollten allen MitarbeiterInnen zugänglich

gemacht werden, um den Transparenzgedanken weiter zu stärken und die Organisation als Ganzes in den Entscheidungsprozess einzubeziehen.

Insgesamt können Gremien eine wertvolle Ergänzung zu den bestehenden Partizipationsmechanismen darstellen und dazu beitragen, die Qualität der Entscheidungsfindung und die Kultur der Transparenz im Unternehmen zu stärken.

8.3.1.3 Begleitung von demokratischen Prinzipien

Ein weiterer Eckpfeiler für partizipative Entscheidungsprozesse ist die "Begleitung von demokratischen Prinzipien" durch unabhängige ModeratorInnen. Diese ModeratorInnen haben die Aufgabe, den Entscheidungsprozess zu strukturieren, zu lenken und sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden. Sie fungieren als neutrale Instanz, die darauf achtet, dass demokratische Prinzipien wie Transparenz, Fairness und Inklusivität während des gesamten Prozesses gewahrt bleiben.

Die Auswahl der ModeratorInnen sollte aus einem Pool von qualifizierten Personen erfolgen, die entweder intern oder extern sein können. Intern könnten Mitglieder des zuvor beschriebenen Gremiums diese Rolle übernehmen, sofern sie die nötige Neutralität und Fachkenntnis mitbringen. Externe Berater bieten den Vorteil der vollständigen Unabhängigkeit und können frische Perspektiven in den Prozess einbringen.

Unabhängige ModeratorInnen könnten auch in der Ausbildung und Schulung der Belegschaft in Bezug auf demokratische Prinzipien und Entscheidungsfindung eine Rolle spielen. Sie könnten Workshops, Seminare oder Schulungen leiten, um das Verständnis und die Anwendung von demokratischen Prinzipien im Unternehmen zu fördern.

Die Begleitung durch unabhängige ModeratorInnen stellt sicher, dass der Entscheidungsprozess nicht nur demokratisch, sondern auch effizient und zielgerichtet ist. Sie können dazu beitragen, Konflikte zu minimieren, den Prozess zu beschleunigen und sicherzustellen, dass die getroffenen Entscheidungen breit akzeptiert und umgesetzt werden. Insgesamt erhöht dies die Qualität der Entscheidungsfindung und stärkt die demokratische Kultur im Unternehmen.

9 FAZIT UND AUSBLICK

Die Masterarbeit hat sich intensiv mit der Rolle demokratischer Prinzipien in der Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen auseinandergesetzt. Durch eine umfassende theoretische und empirische Analyse konnte die Forschungsfrage bestätigt werden: Demokratie als Leitmotiv fördert tatsächlich die Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Dieses Ergebnis ist besonders relevant in einer Zeit, in der Unternehmen sich ständig anpassen und innovieren müssen, um in einem volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dabei wurden nicht nur die Begriffe Innovationsfähigkeit, Unternehmenskultur und Demokratie in Unternehmen untersucht, sondern auch Handlungsempfehlungen entwickelt, die sowohl idealtheoretisch als auch empirisch überprüft wurden. Diese Handlungsempfehlungen bieten einen praktischen Leitfaden für Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit durch die Implementierung demokratischer Prinzipien steigern möchten. Sie adressieren sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte und bieten somit einen ganzheitlichen Ansatz zur Verbesserung der Unternehmensleistung.

Es wurde auch die wachsende Bedeutung partizipativer Prinzipien in der Unternehmenswelt hervorgehoben. Die Beteiligung von MitarbeiterInnen wird zunehmend als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg erkannt. Dies ist besonders wichtig, da die neue Generation von Arbeitnehmern verstärkt eine offene, transparente und partizipative Unternehmenskultur fordert. Durch den Generationenwechsel werden alternative Organisationsformen in Zukunft immer öfter zu sehen sein.

Darüber hinaus hat die Arbeit die Rolle von "weichen" Faktoren wie Offenheit, Vertrauen, Kommunikation, Ehrlichkeit und Fairness in der Schaffung einer positiven Unternehmenskultur betont. Diese Faktoren sind nicht nur für die MitarbeiterInnenzufriedenheit wichtig, sondern tragen auch zur Steigerung der Innovationsfähigkeit bei. Sie schaffen ein Umfeld, in dem kreative Ideen gedeihen und in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, Risiken einzugehen und neue Wege zu beschreiten.

Die Arbeit hat auch die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit in einer sich ständig verändernden Welt hervorgehoben. In einer VUCA-Welt ist es entscheidend, dass Unternehmen nicht nur reaktiv, sondern proaktiv handeln. Sie müssen in der Lage sein, sich ständig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, um auf dem neuesten Stand der Technik und der besten Praktiken zu bleiben.

Die Masterarbeit liefert somit einen wertvollen Beitrag zur aktuellen Forschung und bietet praktische Anleitungen für Unternehmen, die sich in einer Transformationsphase befinden oder planen, demokratische Prinzipien und eine innovative Kultur zu implementieren. Sie dient als solide Grundlage für weitere Forschungen in diesem Bereich und bietet einen umfassenden Überblick über die Mechanismen, die demokratische Unternehmen erfolgreich machen können.

Insgesamt zeigt die Arbeit, dass die Implementierung demokratischer Prinzipien und einer offenen Unternehmenskultur nicht nur die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigert, sondern auch die Innovationsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einer immer komplexeren und volatileren Welt erhöht. Sie legt den Grundstein für eine tiefere Auseinandersetzung mit den Mechanismen, die demokratische Unternehmen erfolgreich machen und bietet eine praxisorientierte Anleitung für die Implementierung dieser Prinzipien.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Amabile/Pratt (2016): *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*, in: *Research in Organizational Behavior*, S. 157 - 183
- Arnold (1984): *Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in Management Enzyklopädie (Band 6)*, Zürich Moderne Industrie
- Baer/Frese (2003): *Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Heft 24/2003, S. 45 - 68
- Battilana/Yen/Ferreras/Ramarajan (2022): *Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future*, *Organization Theory*, Sage Journals
- Björkman/Lervik (2007): *Theorizing the complexities of multinational corporations: An agenda for future research*, *International Journal of Human Resource Management*
- Blenko/Mankins/Rogers (2019): *Decide & Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*, Bain & Company Inc.
- Bossert/Stehling (1990): *Theorie kollektiver Entscheidungen*, Springer Berlin
- Bryman (2012): *Social Research Methods*, Oxford: Oxford University Press
- Büssing (1993): *Sozialverträglichkeit von Arbeitszeitstrukturen*, WSI Mitteilungen
- Cotton (1996): *Employee Involvement*, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley
- Dahlander/Gann (2010): *How open is innovation?*, in: *Research Policy*, Heft 6/2010, S. 699 - 709
- Delbecq/Mills (1985): *Managerial practices that enhance innovation*, In: *Organizational Dynamics*, Heft 14/1985, S. 24 - 34
- Drucker (1994): *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness
- Franken (2010): *Verhaltensorientierte Führung*, Springer Gabler
- Fuchs (2008): *Schluss mit Hierarchie. Wie Unternehmen menschlicher werden*, CO.IN.Medien Verlagsgesellschaft
- Göbel (1998): *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse*, Band 111, Habilitationsschrift,
- Gorton/Grennan/Zentefis (2022): *Corporate Culture*, in: *Annual Review of Financial Economics*, Vol. 14, S. 535 - 561
- Groß/Müller-Wiegand/Pinnow (2019): *Zukunftsfähige Unternehmenskonzepte, Ideen, Konzepte, Praxisbeispiele*, Springer Gabler
- Grote/Goysk (2018): *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley*, Springer Gabler

- Gupta/Han (2021): *Aggregated Customer Engagement Model*, o.O.
- Haenecke (2002): *Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung*, in: Journal of business economics : JBE, Springer Berlin
- Hatch (1993): *The dynamics of organizational culture*, in: Academy of Management Review, 18(2), S. 657 - 687
- Hauschildt, (2004): *Innovationsmanagement 3rd edition*, München: Vahlen.
- Herrmann/Kleinbeck/Ritterskamp (2009): *Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden*, Physica Verlag
- Hoffmann (2007): *Transparenz in Unternehmen*, in: Zeitschrift für Management, Heft 2/2007, S. 6 - 27
- Hofstede (2017): *Lokales Denken, globales Handeln*, DTV
- Homma/Bauschke (2010): *Unternehmenskultur und Führung, Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools*, Gabler
- Jeromin/Jourdan/Nell (2018): *Leadership in Organisationen mit reduzierten Hierarchien*, Springer Gabler
- Kao/Couzin (2019): *Decision accuracy in complex environments is often maximized by small group sizes*, in: Proceedings of the Royal Society
- Karaenke/Schiffer/Waldherr (2021): *The Customer is Always Right: Customer-Centered Pooling for Ride-Hailing Systems*
- Kotter (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, in: Harvard Business Review, 73(2), S. 59-67
- Lindstädt (1997): *Optimierung der Qualität von Gruppenentscheidungen. Ein simulationsbasierter Beitrag zur Principal-Agent-Theorie*. VERLAG
- Maier/Streicher/Jonas/Frey (2004): *Innovation und Kreativität. Enzyklopädie der Psychologie: Wirtschaftspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- March/Simons (1993): *Organizations. 2. Auflage*, Wiley
- Moser (2017): *Hierarchielos führen, Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung*, Springer Gabler
- Neuberger/Kompa (1987): *Wir, die Firma, der Kult um die Unternehmenskultur*, Beltz
- Nonaka/Takeuchi (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press
- Obring (1992): *Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen*, Kirsch
- Ouchi (1982): *Theory Z*, Avon Books
- Pechlaner/Habicher/Innerhofer (2021): *Transformation und Wachstum. Alternative Formen des Zusammenspiels von Wirtschaft und Gesellschaft*, Springer Gabler

- Pfläging (2009): *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist*, Physica Heidelberg
- Raabe (2011): *Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen*, Dissertation
- Robertson (2015): *The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt und co.
- Sammerl (2006). *Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: Messung – Determinanten – Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schein (1995): *Unternehmenskultur, ein Handbuch für Führungskräfte*, Campus Verlag
- Schubert/Zink (1990): *Partizipation – Psychologische Grundlagen eines Leitprinzips von Arbeits- und Organisationsgestaltungsmaßnahmen*, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 44(2) S. 82 - 88
- Schumpeter (1942): *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Brothers
- Silverman (2015): *Interpreting Qualitative Analysis*, Sage, London
- Singe/Tietel (2019): *Demokratie in Unternehmen zwischen New Work und guter Arbeit*, in: Gruppe. Interaktion. Organisation, Heft 50/2019, S. 251 - 259
- Smith (2015): *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*, Sage, Londo
- Trost (2018): *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*, Springer Gabler
- Twenge/Campbell (2008): *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*, in: Journal of Managerial Psychology, 23(8), S. 862-877.
- Vahs/Brem (2016): *Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, Schäffer Poeschel
- Wahren (2004): *Erfolgsfaktor Innovation, Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen*. Berlin: Springer
- Weber (1994): *Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation*, Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich
- Weihrauch/Galliker/Elfering (2023): *Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction*, in: frontiers of psychology
- Woodward/More/Van der Hayden (2016): *“INVOLVE”: The Foundation for Fair Process Leadership Communication*, Insead

Online-Quellen

Cloverpop Inc. (2017): Cloverpop Research Reveals How Inclusive Decision Making Increases Performance of Diverse Global Companies

<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2017/09/19/1310901/0/en/Cloverpop-Research-Reveals-How-Inclusive-Decision-Making-Increases-Performance-of-Diverse-Global-Companies.html> [Stand: 18.04.2023]

CPP Global (2008): Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive

<https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx> [Stand: 15.02.2023]

Drucker (1967): The Effective Decision

<https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision> [Stand: 15.02.2023]

Harter (2022): Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture

<https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx> [Stand: 24.05.2023]

Haufe Online Redaktion (2015): Der aktuelle Forschungsstand zu Mitbestimmung und Partizipation

https://www.haufe.de/personal/hr-management/demokratische-unternehmen-aktueller-forschungsstand_80_321440.html [Stand: 13.12.2022]

New Work Institut (2022): Partizipation verstehen und messen

<https://newworkinstitut.de/partizipation-verstehen-und-messen/> [Stand: 11.12.2022]

Pisano (2019): The Hard Truth About Innovative Cultures

<https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures> [Stand: 11.02.2023]

Plummer (2013): Creating a Culture of Learning and Innovation

<https://www.infoq.com/articles/culture-learning-innovation/> [Stand: 11.04.2023]

World Blu (2018): 10 Principles organizational democracy

<http://www.worldblu.com/10-principles-organizational-democracy> [Stand: 17.12.2022]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 idealisierter Innovationsprozess	9
Abbildung 2 Komparatives Modell nach Ouchi.....	20
Abbildung 3 Ebenen nach Schein	21
Abbildung 4 Unternehmenskultur als Eisberg	23
Abbildung 5 Prozessmodell Unternehmenskultur	24
Abbildung 6 Entscheidungsebenen in demokratischen Organisationen	33
Abbildung 7 Hierarchie und Alternativen	34
Abbildung 8 Entscheidungszyklus in hierarchisch geführten Unternehmen	35
Abbildung 9 Aufbau Holokratie	38
Abbildung 10 Zusammenspiel der Gremien in der Holokratie.....	39
Abbildung 11 Gekippte Pyramide.....	41
Abbildung 12 Hierarchie versus Heterarchie	42
Abbildung 13 Indirekte Partizipation mit Entscheidungsgremien	43
Abbildung 14 Hierarchische Heterarchie	44
Abbildung 15 Führungsmodelle.....	46
Abbildung 16 Stufen des Mitbestimmungsgrades (eigene Darstellung angelehnt an Weber 1994).....	50
Abbildung 17 Kollektiver Entscheidungsprozess	54
Abbildung 18 Mechanismen von Entscheidungen	55
Abbildung 19 Vollversammlungen	57
Abbildung 20 Übersicht Handlungsempfehlungen - eigene Darstellung.....	64
Abbildung 21 Grafischer Überblick Handlungsempfehlungen - eigene Darstellung	100

ANHANG 1 INTERVIEWLEITFADEN

Einführung:

Erzählen Sie bitte etwas über Ihr Unternehmen

Name, Position, Unternehmen, Branche, Struktur, Unternehmensgröße, Organisationsform

Unternehmenskultur:

Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens beschreiben?

Was sind die Kernwerte Ihres Unternehmens?

Gibt es Symbole, Werte und Umgangsformen welche vom Unternehmen bewusst gefördert werden?

Was für Werte sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig um ein innovatives Unternehmen zu sein?

Was bedeutet für Sie Demokratie als Teil der Unternehmenskultur? Wie könnte sich dies zeigen?

Partizipation von MitarbeiterInnen:

Welche Möglichkeiten bietet ihr Unternehmen MitarbeiterInnen um eigene Ideen oder Feedback einzubringen?

Gibt es in Ihrem Unternehmen Mechanismen und Richtlinien um Entscheidungen herbeizuführen welche über den eigenen Handlungsspielraum gehen?

In wie großen Gruppen lassen sich Ihrer Meinung nach gemeinsame Entscheidungen effektiv treffen?

Praxisrelevanz Handlungsempfehlungen:

In meinem Modell soll jede Entscheidung zuerst im Konsent getroffen werden, wenn dies nicht möglich ist im Mehrheitsprinzip. Wie beurteilen sie solche Entscheidungsprinzipien?

Wie beurteilen sie indirekte Partizipation, wo es Gesandte gibt und in mehreren Ebenen diese Prinzipien angewendet werden?

Wie beurteilen sie Vollversammlungen bei welchen alle MitarbeiterInnen teilnehmen und Ihre Einwände kundtuen können?

Was ist ihrer Meinung nach besonders wichtig, wenn demokratische Entscheidungsprinzipien eingeführt werden sollen?

Denken Sie ist ein Transparenzleitfaden hilfreich um demokratische Entscheidungsprinzipien einzuführen?

Wie wird in ihrem Unternehmen bezogen auf Entscheidungen kommuniziert und dokumentiert? Wer sorgt dafür Entscheidungen und Informationen zentral und transparent verfügbar sind?

Wie würden Sie Rollen bewerten welche Transparenz und Entscheidungsprozesse begleiten?

Wie demokratisch würden Sie ihr Unternehmen bezogen auf Entscheidungsprinzipien bezeichnen? Skala 1 - 10, und warum

Innovation:

Welche Faktoren sind Ihrer Meinung wichtig um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen?

Wie fördert Ihr Unternehmen gezielt die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und ihres Unternehmens?

Wie bewerten Sie demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit und warum?

Was heißt Innovationsfähigkeit für Sie?

Wie Innovativ würden sie ihr Unternehmen bewerten und warum? Skala 1 - 10

ANHANG 2: INTERVIEWTRANSKRIPTE

Transkript EET

A:

Erzähle erstmal etwas über dich, was deine Position im Unternehmen ist, in welchem Unternehmen du tätig bist, in welcher Branche dein Unternehmen ist, die Größe und wie ihr organisiert seid?

V-EET:

Ich bin die Victoria. Ich bin bei uns Head of HR, beziehungsweise benennen wir es eigentlich gerade um, den ganzen Bereich in Head of People and Culture. Das heißt, es ist dann vermutlich, wenn du schreibst schon der aktuelle Titel, soll es in den nächsten ein bis zwei Wochen passieren. Genau, das Unternehmen besteht derzeit aus knapp 70 Personen, also aktuell 68, aber mit August sind wir dann 71, glaube ich. Wir sind im Bereich der Balkonkraftwerke, also in der Energiebranche, Energietechnik und wir haben ein Hauptprodukt und das ist ein kleiner Energiespeicher, den man sich auf den Balkon stellen kann und der einen Teil des Energiebedarfs eines Haushalts abdeckt. Also bisher waren wir relativ flach organisiert, haben eigentlich keine Hierarchien gehabt, beziehungsweise nur eine Ebene drüber mit den Chefs, aber mit Juli jetzt hat sich das geändert und wir sind so eigentlich einer Matrix-Organisation geworden und haben jetzt mittlerweile vier Ebenen, haben ganz oben den CEO und dann drunter noch ein paar Chiefs, Head of's und dann kommen schon die Teamleiter mit ihren Teams

A:

Einmal zu deinem Unternehmen. Also wie würdest du die Unternehmenskultur deines Unternehmens beschreiben? Und was sind die Kernwerte deines Unternehmens?

V-EET:

Die Unternehmenskultur an sich ist bei uns auf einer sehr freundschaftlichen Basis. Es ist auf jeden Fall eine Du-Kultur. Es ist eine sehr offene Kultur. Kommunikationswege sind generell sehr kurz, sollen jetzt aber aus mehreren Gründen ein bisschen verlängert werden, um sie mehr über die Teamleiter zu machen, damit auch die Kapazitäten einfach besser verteilt werden können. Alle Chefs und was auch immer sind sehr, sehr kritikfähig. Das heißt, es werden auch aktiv, Verbesserungsvorschläge abgefragt. Die Mitarbeiter sollen sich und es ist sehr gewünscht, dass man sich aktiv einbringt und wenn man irgendwas am Unternehmen kritisiert oder vorschlägt, wird das sehr positiv aufgefasst. Man bekommt nie das Gefühl, irgendeinen Fehler begangen zu haben, indem man irgendwas sagt oder man kann jetzt nichts Falsches sagen oder so. Bei Problemen wird immer das Gespräch gesucht und was vielleicht auch noch wichtig ist, es wird immer geschaut, dass persönlich ein guter Culture - Fit ist von einer Person ins Team. Das heißt, dass die Person einfach zu den Wertvorstellungen passt und auch zur Unternehmensvorstellung und zur Unternehmenskultur, also dass sich jeder wiederfindet und auch gut ins Team dazu passt.

A:

Wenn du jetzt wirklich in ganz wenigen Wörtern sagen musst, was sind wirklich die Kernwerte des Unternehmens?

V-EET:

Dynamik, offene Kommunikation, Humor, freundlicher Umgang im Alltag

A:

Gibt es irgendwelche Symbole, Rituale, Werte, Umgangsformen, die wirklich ganz bewusst vom Unternehmen gefördert werden?

V-EET:

Bisher haben wir immer jeden Mittwoch ein größeres Meeting gemeinsam gehabt, in dem wir immer eigentlich ein Frühstück gemeinsam gehabt haben und was so ein bisschen als Zusammenkommen gedacht war. Was auch immer sehr wichtig ist, dass wir mindestens ein, zwei Tage im Jahr gemeinsam als Firma verbringen, um uns besser kennenzulernen. Und genauso gibt es auch im Unternehmen so etwas wie Rotation, wo alle Leute immer wieder zum Beispiel in der Produktion mithelfen, ein paar Stunden lang, damit man die Leute erstens kennenlernt und dem Produkt nahe bleibt und wirklich versteht, um was es geht.

A:

Und wenn du jetzt wirklich hörst, Demokratie als Teil der Unternehmenskultur, was würdest du dir einmal darunter vorstellen bzw. wie könnte sich dessen der Unternehmenskultur zeigen?

V-EET:

Also vorstellen tu mir darunter eine aktive Partizipation der MitarbeiterInnen an Entscheidungen, jetzt nicht an allen Unternehmensentscheidungen, aber vielleicht an so Entscheidungen, die die Mitarbeiter wirklich betreffen im Alltag. Genauso erwarte ich mir von Demokratie auch, dass sie Ideen aktiv einbringen können. Also dass das vielleicht umsetzbar vielleicht in Form einer Ideenbox, einem Ideenfach, ob das jetzt digital ist oder analog, egal. Und dass es vielleicht bei größeren Entscheidungen, je nach Bereich in dem es entschieden wird, eine Gruppe von Leuten oder ein Team sogar mit einbezogen wird und nach ihrer Meinung gefragt wird.

A:

Du hast jetzt eh schon geredet von Tools, die man verwenden kann, damit Mitarbeiter das ihre Ideen einbringen können. Welche Möglichkeiten bietet dein Unternehmen, um eigene Ideen bzw. um Feedback einzubringen?

V-EET:

Also es gibt einmal im Jahr einen Feedback-Bogen, einen ausführlicheren, bei dem alle möglichen Dinge abgefragt werden Zufriedenheit im Team, allgemeine Zufriedenheit, Aufgabenbereich, wie die Unternehmenskultur wahrgenommen wird, wie das Unternehmen im Allgemeinen wahrgenommen wird, solche Dinge werden da abgefragt, also ein bisschen tiefergehend. Und dann gibt es noch laufend, also wöchentlich einen Newsletter, welcher ausgeschickt wird und da ist drin immer ein Kummerkasten verlinkt, wo die Mitarbeiter anonym Probleme, Ideen, Fragen, Vorschläge einbringen können. Darauf wird auch immer wieder verwiesen.

A:

Und wie beurteilst du solche Möglichkeiten? Also wie wirkt sie deiner Meinung auf das Unternehmen, auf die Unternehmenskultur aus?

V-EET:

Man merkt, dass die Mitarbeiterinnen sich dadurch gehört fühlen, dass sie das Gefühl haben, man hört ihnen zu und ihre Meinungen und Vorschläge sind auch wichtig. Und oft reicht es ihnen allein schon, wenn sie die Möglichkeit haben, das irgendwo kundtun zu können. Und wenn man dann zum Beispiel drüber redet, ob das dann wirklich umgesetzt wird oder nicht, ob es sinnvoll ist oder nicht für das Unternehmen, das sei dahin hingestellt, aber alleine mal das zu hören, ist schon mal wichtig. Also sie nehmen es eigentlich sehr positiv wahr, dass sie da jetzt die Möglichkeit haben.

A:

Gibt es in deinem Unternehmen Mechanismen und Richtlinien, um Entscheidungen herbeizuführen, welche wirklich über den eigenen Handlungsspielerform hinausgehen?

V-EET:

Nein, gibt es in dem Sinn eigentlich nicht. Also es gibt jetzt keine Art von irgendeiner Versammlung oder so, wo die Mitarbeiterinnen eigentlich mit einbezogen werden. Also die Führungskräfte und das Führungskräfte im Jahr, das passiert bei uns einfach im Rahmen von wiederkehrenden Meetings, die zweiwöchentlich stattfinden, wo auch größere Entscheidungen getroffen werden, aber wo alle Mitarbeiterinnen jetzt aktiv einbezogen werden, gibt es bei uns eigentlich nicht.

A:

Aber jetzt zum Beispiel im Management werden Entscheidungen getroffen werden. Könntest du sagen, gibt es da eine Person, die vielleicht sagt, so wird jetzt entschieden oder wird abgestimmt, oder ist es eher eine Konsentkultur, dass man sagt, wenn es keine schweren Widerstände gibt, wird so entschieden?

V-EET:

Genau, also es wird eher geschaut, dass ein Konsent gefunden wird und diskutiert, bis man sich irgendwo in der Mitte trifft oder eine Meinung findet. Und wenn es wirklich irgendwo ganz, also wenn es im Management wirklich quasi aneinanderknallt, dann trifft bei uns der CEO die Entscheidung.

A:

Würdest du dich trauen, eine Gruppengröße zu nennen, wo wirklich noch effektiv gemeinsam Entscheidungen getroffen werden können?

V-EET:

maximal vier bis sechs Personen.

A:

Wie würdest du direkte Partizipation im Konsent beurteilen?

V-EET:

Positiv ist auf jeden Fall, dass sich Mitarbeiterinnen so fühlen, als ob sie, also ich glaube sie fühlen eine tiefere Verbundenheit zum Unternehmen, weil sie sich eben auch so fühlen, als ob die Ideen und Probleme gehört werden und auch behandelt werden und auch ihre Meinungen mit einfließen können. Ich glaube, es stärkt auch die Motivation, wenn sie sehen, sie können auch wirklich was verändern im Unternehmen und es wird auch auf sie gehört. Schwierigkeiten könnten vielleicht sein, dass Entscheidungen so länger dauern können, dass es aufwändiger ist auf jeden Fall, zeitaufwändiger und dass vielleicht die Entscheidungen ein bisschen abweichen können von dem, wo sich das Management vorstellt, dass es hingehet. Was nicht unbedingt heißt, dass es schlechter ist, aber es kann so empfunden werden.

A:

Und wie würdest du diese indirekte Partizipation beurteilen, wo man sagt, man bildet mehrere Entscheidungsebenen, wo man wirklich auch dann Leute entsendet und dann höhere Gremien hat, wo Entscheidungen getroffen werden?

V-EET:

Das klingt auf jeden Fall nach einer effizienten Variante und so schnelle Entscheidungen getroffen werden können. Ob dann wirklich die Meinungen aller mit einbezieht, weiß ich nicht. Wie das dann nach unten hin ausschaut, ob der dann sich abspricht quasi davor mit seinem Team und seiner Gruppe oder so und wie gut das funktioniert, ob der dann wirklich die Gruppenmeinung mitnimmt oder vielleicht seine persönlichen Motive reinbringt, das könnte auch noch eine Schwierigkeit sein. Aber generell glaube ich, dass das eine gute, effiziente Möglichkeit ist.

A:

Wie würdest du generell Vollversammlungen beurteilen, wo es wirklich um Unternehmensentscheidungen geht, wo wirklich das ganze Unternehmen herbeigerufen wird, damit alle ihre Ideen, ihr Feedback einbringen können?

V-EET:

Finde ich eine gute Idee, solange es nicht zu oft stattfindet. Also wenn man sowas zum Beispiel einmal im Jahr oder maximal zweimal im Jahr macht, kann das glaube ich ganz gut sein, um einfach mal, damit man auch gegenseitig das Unternehmen mitbekommt, in welchen Abteilungen gibt es welche Probleme und Schwierigkeiten, mit denen sich die Leute beschäftigen. Und so kriegt man, glaube ich, ein bisschen mehr Empathiegefühl auch für andere Abteilungen. Und ich glaube, das tut den MitarbeiterInnen untereinander gut. Ja, es kann natürlich auch sein, dass da gute Ideen rauskommen, aber ich glaube, da soll dann nicht diskutiert werden in diesem Rahmen. Also da soll es eher das Statement geben, das ist so und so, und dann werden Punkte in kleineren Gruppen tiefer behandelt.

A:

Und was ist deiner Meinung nach besonders wichtig in einem Unternehmen, wenn demokratische Entscheidungsprinzipien eingeführt werden sollen, bzw. die Dinge, die ein Unternehmen dafür machen muss und sicherstellen muss?

V-EET:

Sichergestellt werden muss auf jeden Fall, dass bei Kritik sich jetzt niemand persönlich angegriffen fühlt, also dass man wirklich auch äußern kann, ganz objektiv, in einer objektiven und effizienten Variante, was man denkt, was das Problem ist. Ich glaube, die Runden oder die Gruppen, in denen das passiert, müssen eben, wie du sagst, auch die richtige Größe haben, weil sonst, glaube ich, artet das mehr aus in einer Diskussion anstatt in einem Statement mit lösungsorientiertem Denken danach. Ich glaube aber auch, es muss fix festgelegt werden im Vorhinein, wie das aussieht, weil einfach nur zu sagen, wir implementieren das jetzt, ich glaube, dann wird das nicht gut umgesetzt, also ich glaube, da braucht es auch wirklich einen Plan und fixe Termine und Versammlungsrunden dahinter.

A:

Wie würdest du meinen Transparenzleitfaden generell beurteilen in einem Unternehmen?

V-EET:

Ich glaube, das wäre super optimal, wenn es jedes Unternehmen genauso umsetzt, wie du es gerade gesagt hast. Ich glaube nur, dass es da an den ersten Punkten hapert bei vielen und dass da ganz viel einfach wirklich nicht so aussieht in der Praxis. Also oft werden halt Entscheidungen einfach nur getroffen und die werden dann aber nicht wirklich nach unten kommuniziert zum Beispiel oder schlecht kommuniziert und welche Auswirkungen die haben oder so wird natürlich oft auch nicht mitbedacht. Ich glaube Transparenz ist super wichtig, um die Mitarbeiterinnen wirklich mit ins Boot zu holen und gemeinsam halt den Weg zum Ziel zu gehen. Weil wenn die nicht mehr wissen, um was es geht oder warum sie jetzt irgendwas machen sollen, dann gibt es einfach extrem viel Widerstand, weil warum, was bringt es ihnen, warum sollten sie es machen?

A:

Gibt es in deinem Unternehmen bezogen auf Entscheidungen, Richtlinien, Prozesse, Methoden, wie kommuniziert und dokumentiert wird?

V-EET:

Nein, das wird eigentlich mehr nach Gefühl gemacht. Genau, das ist sicher verbesserungswürdig und es wird geschaut, dass möglichst viel transparent kommuniziert wird an alle Mitarbeiterinnen bei so einem zweiwöchigen Broadcast, den unser CEO an alle Mitarbeiterinnen ausstrahlt. Da werden wichtige Entscheidungen und wichtige Thematiken kommuniziert an alle Mitarbeiter, aber das ist mehr so eine Gefühlsache und läuft nicht strukturiert ab.

A:

Eben abhängig von den Entscheidungsträgern und den Personen?

V-EET:

Genau. Okay.

A:

Wie würdest du die Rollen aus meinem Modell beurteilen?

V-EET:

Als sehr, sehr wichtig. Ich glaube, das ist ein extrem gutes Prinzip, um auch nachverfolgen zu können und auch im Nachhinein sehen zu können, warum wurde diese Entscheidung getroffen. Und gerade, wenn sie Probleme macht oder die Entscheidung angefochten wird, hat man so einfach was in der Hand, um argumentieren zu können, die auch verteidigen zu können und auch vielleicht noch mal überdenken zu können. Also ich glaube, dass es sehr sinnvoll ist, solche Rollen zu haben und die auch wirklich einzusetzen und nicht einfach nur nach Gefühl zu machen und zu schauen, wie es läuft, sondern das zu dokumentieren und das Leute da wirklich durchführen durch solche Entscheidungsprozesse. Super.

A:

Also wie demokratisch würdest du dein Unternehmen bezogen auf Entscheidungsprinzipien bewerten, auf einer Skala von 1 bis 10 und warum gibst du deinem Unternehmen diese Bewertung?

V-EET:

Ich würde sagen 5, weil schon eine kleinere ausgewählte Gruppe an Entscheidungen partizipiert, aber weil nicht alle mit einbezogen werden.

A:

Welche Faktoren sind deiner Meinung nach wichtig, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen?

V-EET:

Ich glaube wichtig ist, dass jemand im Unternehmen aktiv damit beauftragt wird, so etwas voranzutreiben oder so einen Bereich intern im Unternehmen voranzutreiben. Also das muss jetzt keine Vollzeit eigene Person sein, aber jemand, der das im Hinterkopf hat und vielleicht auch gewisse Meetings, Prozesse wie auch immer leitet, im Kopf hat und laufend auch wiederholt. Dann ist es glaube ich wichtig Ideen im Unternehmen zuzuhören, in welcher Form auch immer und die auch aktiv zu behandeln. Also nicht nur einholen, sondern auch wirklich was damit machen und umsetzen. Dann über die Gedanken machen zum Beispiel und einen Lösungsvorschlag daraus entwickeln oder wirklich einen effizienten Weg. Ich glaube, dass die Mitarbeiter, die zum Beispiel dann wirklich am Produkt arbeiten, haben sicher oft richtig gute Ideen, wie man das innovieren kann oder einen bestimmten Prozess zum Beispiel verbessern kann, den jemand, der ganz woanders sitzt, gar nicht haben kann, weil er das einfach nicht in der täglichen Arbeit mitbekommt. Und solche Ideen dann aktiv einzuholen, ist glaube ich super wichtig, weil die denken sich das vielleicht oft, aber kommen damit jetzt nicht zu den richtigen Personen im Unternehmen. Und ich glaube, dass solche Dinge viel einsparen könnten und viel verbessern könnten, wenn man die aktiv sucht und auch umsetzt.

A: Welche Werte sind deiner Meinung nach wichtig das man als Innovationsfähig gilt?

V-EET:

Flexibilität, Dynamik, offene Kommunikation, Kritikfähigkeit.

A:

Wie fördert dein Unternehmen gezielt die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmens?

V-EET:

Ich würde sagen, in dem immer wieder bestimmte Runden zusammenkommen, wo also bewusst aus verschiedenen Abteilungen einzelne Personen zusammenkommen und die dann wirklich über die Probleme und Schwierigkeiten in ihrem täglichen Arbeitsleben sprechen. Und so kommen einfach Themen auf, die vielleicht anderen gar nicht bewusst waren. Und auch wenn es nur Kleinigkeiten sind zum Beispiel, durch die Kommunikation mit anderen Abteilungen, kriegt man vielleicht einen anderen Blickwinkel drauf und eine andere Sichtweise und kann vielleicht gemeinsam dann gute Ideen und Lösungsvorschläge finden. Dann gibt es auch einmal im Jahr so ein Treffen der Führungskräfte aus den verschiedenen Abteilungen. Und in dem werden natürlich auch alle möglichen Ideen, alle Zukunftsideen und Ausrichtungen besprochen und auch innovative Ideen versucht zu generieren. Und da werden dann Kreativitätstechniken eingesetzt. Das wird moderiert und da kommen ganz viele Ideen raus eigentlich. Und natürlich auch laufend durch so ein Ideenbox-Kummerkasten, also digitale Möglichkeiten

A:

Was heißt für dich Innovationsfähigkeit?

V-EET:

Das heißt für mich nicht automatisch, dass sie jetzt wahnsinnig innovatives Produkt oder so haben. Das heißt für mich eigentlich, dass sie laufend Verbesserungen anstreben und Optimierungen. Weil, dass man jetzt zufällig eine Rieseninnovation auf einmal trifft, das passiert nicht wahnsinnig oft. Deswegen heißt für mich eigentlich, dass laufend viele kleine Innovationen passieren und viele kleine Verbesserungen.

A:

Und wie würdest du demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit beurteilen und warum?

V-EET:

Ich glaube, es ist ein sehr großer und sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Und zwar darum, weil Mitarbeiterinnen tagtäglich damit zu tun haben, bin ich mir sicher, auf jeden Fall die besten Ideen, Innovationen und Optimierungsvorschläge haben. Ich glaube einfach, dass in der Arbeit, in der täglichen Arbeit, damit die besten Ideen aufkommen. Und daher ist es glaube ich sehr wichtig, das bewusst und strukturiert ins Unternehmen zu integrieren und umzusetzen.

A:

Also wie innovativ würdest du dein Unternehmen bewerten, wieder auf einer Skala von 1 bis 10? 10 ist sehr innovativ und warum?

V-EET:

7, weil wir echt schon einige Initiativen in die Richtung umgesetzt haben und auch laufend durchführen. Aber ich glaube, es ist trotzdem einiges ein Verbesserungspotenzial, gerade im Bereich, dass man gewisse Entscheidungsprozesse strukturierter umsetzen und noch transparenter kommuniziert.

Transkript Energie Steiermark

A:

Zur Einführung einmal, dass du kurz was über dich erzählst, über deine Rolle im Unternehmen, über das Unternehmen zur Branche, Unternehmensgröße und vielleicht ein paar Worte zur groben Organisationsform.

P-E:

Okay, also Petra Pieber, bin seit 2016 in der Energie Steiermark für die strategische Personalentwicklung verantwortlich und grob gesagt ist es der gesamte Bereich der Employee-Experience, sprich seit 01.06. ist Recruiting ein eigener Fachbereich und wir, also in der strategischen Personalentwicklung, beschäftigen uns mit allem vom Onboarding über das Performance-Talent-Management, Organisationsbegleitung, Mitarbeiterbegleitung bis hin zum Leadership Development, das sind so die groben Verantwortungsbereiche. Dabei ist natürlich Diversität, Unternehmenskultur ein großer, großer Treiber und ich bin in meinem erlernten Studium Betriebswirtin und habe dann berufsbegleitend den Master oder den MBA in Human Resource Management gemacht. Die Energie Steiermark hat zurzeit, glaube ich, rund 2000 Mitarbeiterinnen ist strukturiert als AG mit einer Konzernholding, wo die Konzernfunktionen drinnen sind und da unter dem HR war Recht, Controlling, Innovation und alles, ja, Rechnungswesen und in der Konzernstruktur eben von der Erzeugung bis hin zum Vertrieb in eigenen Gesellschaften. Energiebranche, eine sehr dynamische Branche, das heißt wir beschäftigen uns nicht nur mit Strom, sondern auch mit Fernwärme, mit allen Themen, also auch innovative, das ist jetzt quasi eine der wesentlichen Konzernstrategien.

A:

Also wie würdest du einmal die Unternehmenskultur deines Unternehmens beschreiben und was sind die Kernwerte deines Unternehmens?

P-E:

Also die Unternehmenskultur der Energie Steiermark ist klar definiert, es gibt eine klare Mission, nämlich eben jetzt die grüne Wende voranzutreiben. Es gibt Kernwerte, die sind bekannt, fair, aufmerksam, zuverlässig, regional und kooperativ und diese Kernwerte der Energie Steiermark wurden in einem sehr großen Unternehmenskulturprozess von den Jahren 2014 bis 18, 19 auch wirklich intensiv als Projekt begleitet und auch definiert, beinhaltet, de facto dahinter liegen immer sechs Punkte, wo man sagt, jeder für sich selbst, jede Person für sich selbst hat eine gewisse Wertewelt und es gibt Unternehmenswerte und idealerweise gibt es zumindest ein gewisses Matching zwischen dem, was Mitarbeiter in ihrer persönlichen Wertewelt haben und wo ich sage, das Unternehmen definiert diesen Rahmen. Das ist jetzt einmal das, was nach außen wirkt und was natürlich auch immer wieder auch in unserem Unternehmenskulturprojekt, wo ich ab 2016 federführend in der Projektleitung mit einem langjährigen etablierten Geschäftsführer, also das, was davor definiert wurde, auch dann zu begleiten, um es in einem Regelbetrieb zu machen. Unternehmenskultur ist letztendlich nie ein Projekt, das ist meine tiefste Überzeugung, sondern es ist etwas, wie tun wir tagtäglich miteinander und wie stark strategisch ist auch Unternehmenskultur begleitet. Es ist natürlich immer ein bisschen tone of the top und es werden sich in einzelnen Verantwortungsbereichen natürlich auch immer wieder so gewisse Subkulturen entwickeln, aber das große

Ganze, also quasi die Werte - Welten, die nach außen wirken sollen und idealerweise auch nach innen. Das heißt, wir versprechen das, was wir tun oder umgekehrt. Aber wenn man jetzt auch unseren Vorstand verfolgt, durch LinkedIn oder so, mit dem Yes, we do, das heißt wir reden nicht nur darüber, sondern wir tun es und haben natürlich nicht den Selbstzweck, sondern damit sollen natürlich auch die besten Köpfe ins Unternehmen kommen können und auch gerne bleiben wollen.

A:

Gibt es Symbole, Werte oder Umgangsformen, die wirklich vom Unternehmen bewusst gefördert werden?

P-E

Also wir haben seit 2018, wo diese zweite Phase des Unternehmenskulturprojektes, wo man einfach einen ganzen Strukturprozess mit einem Kulturprojekt begleitet hat, auch unter Kulturbotschafterinnen und Kulturbotschafter in der Organisation verankert, die sind in jeder, also grundsätzlich in jeder Gesellschaft, in jedem Bereich ein bis mehrere Personen, also zurzeit haben wir im Gesamtkonzern 40 Kulturbotschafter und Kulturbotschafterinnen, die sich als Seismografen, Ansprechpersonen im jeweiligen, frage ich mal, in der jeweiligen Organisationseinheit verantwortlich fühlen, in Diskurs zu gehen, weil Kultur ist immer ein Diskursthema, um miteinander in Austausch zu gehen. Es ist nicht die Kulturpolizei, sondern das hast du falsch gemacht und wir haben ein sehr gutes Beispiel in der Energie-Steiermark Service GmbH, wo ein ganzer starker Treiber einerseits die Kulturbotschafterinnen sind, da haben wir vor kürzlich eine große Veranstaltung gehabt, die ES Challenge, aber wo es auch natürlich von der Geschäftsführung gut und gerne unterstützt wird. Konzernal haben wir gerade im Onboarding, den Welcome Day, also das Interagieren und das quasi die Vernetzung im Unternehmen über Verantwortungsgrenzen oder Konzern über Organisationsgrenzen hinweg unterstützt. Wir haben aus dem Unternehmenskulturprojekt einzelne wirklich konkrete Maßnahmen entwickelt, wie zum Beispiel das Patenprogramm, wo jeder neue Mitarbeiter in der Organisation auch einen kollegialen Begleiter bekommt. Wir arbeiten mit Werte-Workshops, wir haben also auch im Onboarding-Prozess, im Welcome Day gibt es auch einen ganzen Programmpunkt, wo es wirklich darum geht, sich mit den Werten der Energy-Steiermark auseinanderzusetzen. Natürlich gibt es auch von Belegschaftsvertretungen immer wieder Veranstaltungen, die das miteinander fördern sollen und auch tun, weil wenn man an Konzernskimeisterschaften oder Sommerfest ist jetzt gerade wieder ausgeschrieben, also es wird auch gerne besucht. Wir in der kollegischen Personalentwicklung sind jetzt nicht die, die die Kultur des Unternehmens machen, sondern mit der Kultur im Unternehmen natürlich auch arbeiten.

A:

Wenn du jetzt hörst, Demokratie als Teile einer Unternehmenskultur, was würdest du dir mal darunter vorstellen bzw. wie könnte sich das für dich in einem Unternehmen zeigen? A

P-E:

Aus meiner Sicht muss man gut differenzieren. Unternehmen und Organisationen sind ja per se dafür geschaffen, dass es gute Strukturen gibt, dass es Abläufe gibt, dass das ganze Konstrukt auch funktioniert. Vielleicht manchmal sogar personenunabhängig, weil die Prozesse eben auch klar definiert sind. Jetzt ist es aber letztendlich so, dass wir jetzt sehr stark merken, auch im Zuge des Generationenwandels. Wir haben in den letzten fünf Jahren rund 400 bis 500 neue Kolleginnen aus externen in die Organisationen

geholt. Wenn wir sagen, wir sind jetzt 2000, ist das schon eine große Dynamik, die sich da jetzt tut. Ich sage immer, es braucht in Organisationen Entscheidungen, die getroffen werden. Es ist eine der zukünftigen Basiskompetenzen in einer sehr volatilen Welt. Andererseits ist es wichtig, nicht nur zu sagen, eine Person trifft die Entscheidung, sondern auch die Resonanz abzuholen, was der einzelne oder einzelne Anspruchsgruppen zu einem Thema sagen. Andererseits bin ich selbst Führungskraft von sechs Mitarbeiterinnen, wo ich sage, natürlich stimmen wir uns ab, aber es ist nicht alles Basisdemokratie. Ich muss irgendwann einmal sagen, okay, jetzt wird eine Entscheidung getroffen, die wird dann auch mitgetragen. Aber mein Zugang ist halt trotzdem, einmal in Resonanz zu gehen und gut hinzuspüren, wo steht die Organisation da und wo hole ich die Menschen ab, wo sie stehen. Und das kann unterschiedlich sein. Es kann in einer Innovationsabteilung ganz anders sein als jetzt vielleicht im Rechnungswesen. Und darauf immer Rücksicht zu nehmen. Das denke ich, ist ein ganz essenzieller Part. Und das Thema Diversität. Das Thema Diversität ist einerseits für mich, also Diversität in allen Dimensionen. Diversität ist nicht nur Mann, Frau, es ist, wo komme ich her, wie lange bin ich in der Organisation, was habe ich für einen Berufserfahrungshintergrund, was habe ich für eine schulische Ausbildung. Bin ich von meiner Lehrzeit weg bis jetzt schon in, weiß ich nicht, knapp vor der Pension in einem Unternehmen, habe ich mehrere Erfahrungen. Bin ich von der Nationalität unterschiedlich. Also da gibt es diese unterschiedlichsten Diversitätsdimensionen. Und ich denke mir, hier ist einer der größten Hebel, eine Innovation zu treiben. Je mehr diverse Gruppen sind oder Teams sind, desto besser kann ich viele Aspekte berücksichtigen. Macht es aber als Herausforderung aus der Führung, weil aus der menschlichen Geschichte ist es mir natürlich lieber, wenn die Menschen um mich her gleich ticken, weil es dann einfacher ist. Aber in dem Moment, wo ich mir dessen bewusst bin, dass genau diese Reibung vielleicht etwas bei mir als Blindenfleck zeigt und hier Führungskräfte gut zu begleiten. Und da geht es glaube ich in Zukunft auch ganz stark um diese Reflexionsgabe. Ich sage mal, Demokratie heißt ja nicht, dass man so quasi in einem Prozess bis zum, also da gibt es ja das systemische Konsensieren und so weiter, sondern möglichst alle Anspruchsgruppen einmal mitdenkt und dann aber aufgrund von Priorisierungen oder eben unternehmerischen Zielsetzungen auch Entscheidungen trifft. Und dann aber auch zu sagen, okay, jetzt erwarte ich mir aber auch, dass diese Entscheidungen mitgetragen werden. Also das denke ich mir, würde ich, die Verantwortungsträger, die ich dafür benannt habe, dass ich das dann auch mittrage.

A:

Also welche Möglichkeiten bietet dein Unternehmen, dass Mitarbeiterinnen eigene Ideen oder Feedback einbringen können? Und wie würdest du solche Möglichkeiten beurteilen?

P-M:

Also ich glaube, dass in der Energiesteiermark ein sehr starker Wandel so quasi vom klassischen Energieversorger in die Richtung moderner Dienstleister gerade vollzogen wird. Also wenn ich jetzt aus der Führungsperspektive hinschaue oder aus der Personalentwicklung, haben wir einmal ein zentrales Instrument, das ist das Mitarbeiterinnen-Gespräch. Auch da gibt es natürlich Meinungen, für was man das braucht. Aber das ist einmal die erste Möglichkeit, dass ich mit meiner direkten Führungskraft als Mitarbeiterin, und das ist ja quasi in der Hierarchie nach oben hin durchzuführen, dann kann ich mich da erstmals einmal einbringen und kann auch Feedback einholen. Das heißt, quantitativ sind wir da sehr gut. Wir haben eine Prozentquote von bis zu fast 100 Prozent der geführten Gespräche. Qualitativ kann ich es

schon beurteilen und da haben wir sicher noch Luft. Also das ist einmal das eine Instrument. Wir haben ein Ideenmanagement, wo ich mich einbringen kann und eine Idee einreichen kann, die ich glaube, mittlerweile auch sehr gut etabliert ist. Wo wir zuerst, wir haben auch zuerst einmal sehr stark quantitativ unterwegs gewesen, möglichst viele Ideen einbringen. Ich glaube, jetzt vollzieht sich auch gerade ein Wandel Richtung, Welche Themen wird da prämiert? Gibt es ein gutes Reporting? Dann haben wir natürlich alles, was Nachhaltigkeit betrifft, mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung, auch Dinge, wo ich mich einbringen kann. Was jetzt in den letzten Jahren stark gekommen ist, ist diese Vernetzung und die Übernahme von informellen Rollen. Da würde ich jetzt einmal sagen, ist zum Beispiel Mentoring etwas, wo wir Führungskräfte begleiten. Es gibt das E-Frauen-Netzwerk, das völlig autark, so quasi auch mit Impulsen agiert. Die Kulturbotschafterinnen sind auch sowas, also sie haben auch diese Rolle. Ich glaube, damit kann ganz viel Partizipation ermöglichen. Was ich jetzt nur gerade erlebe, das ist, die Einzelnen bringen sich ein, wie gut schaffen wir es als Organisation, dass wir, die Idee haben wir schon hundertmal gehabt, also wie gut schaffen wir hier dieses gemeinsame Verständnis, manchmal zu sagen, es ist lieber, es kommt eine Idee, ich motiviere und greife auf, ich schätze Wert und denke mir als der Führung, das habe ich schon hundertmal gehört, ich spreche jetzt sehr als Person, wenn ich habe, und ich denke da ist es auch in der Zukunft wichtig, den Menschen zu sagen, okay, muss ziele vergeben als Führungskraft oder auch, also sage ich mal konzernal, es sollte möglichst eine Strategie sein, die transparent ist. Das war in ein der Energie Steiermark halt nicht immer so, dass der Vorstand sich hinstellt und über die Konzernstrategie spricht, die Konzernstrategie im Intranet quasi veröffentlicht wird und ich denke mir da ist schon ganz viel, wo ich sage, ich kann mich einbringen, wenn ich mich einbringen will. Wichtig ist auch gut hinzuschauen, dass die, die sich einbringen wollen, dann auch wirklich bestärkt werden und auch die Rahmenbedingungen dafür geschaffen sind, also dass ich nicht die Leute dann ein bisschen demotiviere, weil der Response zu langsam ist, weil ich überhaupt keinen Status kriege, ich sage immer, mir ist es lieber, ich gebe einen Status und sage, wir sind noch nicht so weit, weil das und das und also nicht sich zu melden, ist aber nicht, gelingt nicht immer, weil einfach so viele Themen sind. Ich denke, dass es ein ganz wesentlicher Faktor ist, weil es ein Teil der Identitätsstiftung einerseits ist. Und andererseits glaube ich, wenn 2000 Leute sind, dass jede oder jeder auch einen wertvollen Beitrag zum Gesamten leistet. Und hier geht es mir immer darum, Personen von der Sache voneinander zu trennen. Das ist eine große Gefahr, dass man manchmal sachliche Themen, wo man vielleicht unterschiedliche Ansätze hat, sehr stark mit der Person verknüpft und dann nicht die Sache weiterverfolgt, sondern eher die Person dann. Also da bin ich immer sehr stark drauf, diese auch in Diskussionen mitzunehmen. Ich kann auch eine unterschiedliche Ansicht haben, beide sehen aus ihrer Erfahrungswelt auf diese Sache, aber deshalb bist du okay und ich okay. Und das ist so etwas, wo ein großes Thema ist. Und auch ein wichtiges Geschicht lesen, dass man darauf vertraut, dass jemand sich bestmöglich für das Unternehmen einsetzt.

A:

Also gibt es in deinem Unternehmen wirklich Mechanismen, Richtlinien, Tools, Methoden, um Entscheidungen herbeizuführen, die über den eigenen Handlungsspielraum gehen?

P-E:

Ja, gibt es ganz bestimmt, weil einfach auch die Prozesse und Strukturen, ich weiß nicht, ob das jetzt ein großes Projekt für Kraftwerksbau ist oder ob es Projekte sind, die eher im Soft-Fact-Bereich sind. Ich glaube, da sind wir jetzt im Lernen, auch mit den Themen der Agilitätsprinzipien, mit der Digitalisierung. Wie können wir da möglichst gut alle mitnehmen und wer braucht letztendlich auch was? Also ja, ich hätte schon den Eindruck, dass es das gibt. Und wenn ich jetzt sage, ich bin in einer Projektleitungsrolle und ich habe jetzt zum Beispiel eine eigentlich hierarchisch übergeordnete Führungskraft aus dem Projektteam, denke ich, man muss eine gute Rollenklarheit und eine Rollendefinition machen. Ich kann jetzt in meiner Funktion mit einem Geschäftsführer, mit einem Bereichsleiter nicht direktiv arbeiten. Ich muss ihn eigentlich gewinnen für ein Thema oder auch den Vorstand, der ein Thema hat. Es wird nicht jeder zu mir kommen und sagen, wir hätten das jetzt gern. In meiner Rolle bin ich auch dafür verantwortlich und da gibt es sicher ganz viele auch Themen einmal zu setzen, aber dann auch die Überzeugungsarbeit zu leisten, dass das jetzt gute Themen sind. Grundsätzlich in der Führungshierarchie ist es geregelt und in Projekten ist es auch geregelt. Wenn es einen Lenkungsausschuss gibt, den der Lenkungsausschuss definiert, agile Projekte sind ja per se auch nicht so, dass sie Free-Flow sind, da gibt es ja Strukturen dahinter. Und da bin ich auch in Richtung Lernmanagement oder Weiterbildung sehr darauf bedacht, dass man sagt, es hilft nichts ein Agilitätstor herauszugreifen, sondern das müssen jetzt alle machen, sondern es muss auch immer für welches Thema hat welches Tool einen Sinn und wie geht man damit um.

A:

Wenn du jetzt in Entscheidungen denkst, wo man wirklich in Gruppen zusammen entscheidet bzw. versucht eine Entscheidung zu treffen, würdest du dir sagen Trauen, in was für großen Gruppen man effektiv noch Entscheidungen treffen kann? Also wie groß diese Gruppen sein können?

P-E:

Ich weiß es gar nicht, ob es jetzt von Gruppen abhängt. Ich denke, da muss man auch wieder zwei Aspekte einbringen. Einerseits ist es oft gut, recht frühzeitig oder möglichst alle Anspruchsgruppen mitzunehmen, aber dann in der Entscheidungsfindung auch wirklich die, die es braucht. Das ist immer, wer muss beim Meeting dabei sein und was bewirkt es, wenn ich jemanden nicht einlade. Manchmal ist es nur Information. Also manchmal ist Information im Vorfeld wichtig und dann ist es okay, wenn wir das entscheiden und dann vielleicht noch mal final absengen lassen. Also je größer die Gruppe, desto schwieriger. Ich sage mal zwischen 7 und 10. Also wie bei der Führungsspanne über 10 ist schon schwierig. Wo ich sage, okay, beim Budget Rahmen, den muss ich einhalten. Was ich dann, und ich erlebe das auch von meiner Führungskraft so, ich weiß, okay, das ist mein Rahmen. Und wie ich dann in diesem Rahmen priorisiere, was bieten wir an, sei es jetzt unser Lernmanagement oder unser Weiterbildungsangebot, dann bin ich, also erlebe ich das, dass ich da sehr gut frei bin in meiner Entscheidung. Dann gehen natürlich aber dann, weil die Organisation halt so tickt, wie sie tickt, noch einmal in einen Freigabeprozess, der je früher du in die Information gehst, eigentlich dann schon eher ein formales Thema ist. Aber auch sonst haben wir ein sehr gutes Portfeuille, wo ich sage, was darf ich entscheiden, wie gehe ich damit um.

A:

Wie bewertest du dich direkte Partizipation im Konsent Prinzip?

P-E:

Das wird sicher so sein, weil es gibt das Management Team, es gibt die Belegschaftsvertretung, also mit dem Konzernbetriebsrat. Und dadurch entsteht schon eine gewisse Partizipation. Weil wenn jetzt das Unternehmen, es gibt die rechtlichen Grundvoraussetzungen, wann ist Belegschaftsvertretung beizuziehen? Und da wird schon ein starker Interessenausgleich schon einmal betrieben, wenn es jetzt in Richtung, wie du sagst, wenn es viele Mitarbeiter betrifft. Dann gibt es immer, und das ist das, was ich wirklich sehr stark erlebe, und was wir jetzt kürzlich erst in einer großen Organisationsveränderung gehabt haben, wo wirklich möglichst viele Anspruchstruppen mitwirken, um einen Prozess oder um eine Organisationsentwicklung voranzutreiben. Ich glaube, dass da nicht one-fits-all passt. Wenn Krisen sind, sind wir super, wenn Störungen sind, da läuft der Mechanismus ab und da sind wir hoch effektiv und auch hoch effizient. Und ich glaube, da zu differenzieren, es wird aber Bereiche geben, wo ich mir einen längeren Zeitraum geben muss. Und ich spreche jetzt, wir waren jetzt erst auf einer Lernreise in einem Unternehmen, das wirklich basisdemokratisch organisiert ist, mit einer Gruppe aus dem Managementteam und jungen Führungskräften. Und da ist Einsatz uns allen auf der einen Seite, je mehr Zeit du dir gibst am Beginn von welchem Prozess auch immer oder von welchem, desto leichter und besser wird dann auch die Entscheidung sein. Also wenn ich jetzt sage, wir wollen ein neues, was, was sie was einführen, dann ist es wichtig am Anfang mit ganz vielen möglichen Anspruchsgruppen ins Gespräch zu gehen und erst dann zu sagen, und so machen wir es. Und ich denke mir, das ist schon etwas, was wir tun, weil wir viele Abstimmungen, also es geschieht auch, Abstimmungsrunde mehr zu nehmen. Ich glaube schon, dass wir in die Richtung tun, wenn man natürlich den Gesamtkonzern hernimmt und kann jetzt nur wieder von mir sprechen, und ich habe ja auch nur eine Wahrnehmung, mir ist das Thema jetzt extrem wichtig und ich kriege aber nicht mit und weiß nicht, was ist denn jetzt gerade das, was einen Entscheidungsträger beschäftigt. Dann ist es natürlich manchmal vielleicht mein Thema für denjenigen, eine Richtigkeit und auf der anderen Seite sind wir gerade dabei, irgendwelche großen strategischen Themen zu machen. Deshalb glaube ich, ist die Transparenz so wichtig, um auch abzuschätzen können, wann ist ein Thema gut zu positionieren und wichtig. Und je größer die Organisation, desto herausfordernder natürlich.

A:

Genau, eben über diese Arbeitsgruppen haben wir schon gesprochen. Wie würdest du generell, wenn du jetzt das Wort auf Vollversammlungen hörst, wo vor der ganzen Belegschaft gewisse Themen besprochen werden, wie würdest du solche Möglichkeiten beurteilen?

P-E:

Also es kommt wieder darauf an, um welche Themen es geht. Wir erleben, man weiß nicht ob du schon, manche Versammlungen, wir haben das tolle Thema, also das Format des E-Dialogs, das sich auch in der Covid-Zeit super etabliert hat im Onlinebereich, wo der Vorstand wirklich quasi die strategischen Zielrichtungen vorgibt und auch, und das ist wirklich, da muss man sagen, chapeau, quasi für Fragen, die ja nicht, was welche kommen, spontan, Rede und Antwort steht. Und ich glaube aber trotzdem, dass manche Dinge gut sind, wenn man sicher mal die Resonanz von allen abholt. Ich meine, es ist jetzt keine Präsenzvollversammlung, aber wir haben ja zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung.

A:

Du hast jetzt auch gesagt, dass Transparenz einer der wichtigsten Elemente ist, wenn man sagt, man möchte jetzt kollektiv und partizipativ entscheiden. Was ist deiner Meinung nach jetzt mit Transparenz auch besonders wichtig, wenn man solche demokratischen Entscheidungsprinzipien einführen will?

P-E:

Grundsätzlich glaube ich, dass der Mensch einfach sich leichter tut, wenn er darauf vertraut, dass das, was ich höre, die Wahrheit ist. Dann muss ich natürlich auch differenzieren, was ist jetzt wirklich dieses Need to Know Prinzip. Und dann muss ich wieder beim Rollenbewusstsein. Ich kann meine Meinung haben, aber ich bin im Unternehmen, bin ich als Verantwortungsträger fürs Unternehmen und dann muss ich manchmal auch Dinge vertreten, die vielleicht nicht meine persönliche Meinung sind. Und diese Spannungsfelder, ich glaube da tun, wir uns manchmal noch nicht ganz so leicht. Da ist es aber wichtig, wenn ich transparent bin in meiner Führungsverantwortung, dann habe ich natürlich auch den Anspruch, dass das Vertrauen, das ich weitergebe, auch gewährleistet ist, weil sonst ist es natürlich schwierig, weil wenn dann Dinge, die transparent gemacht werden, nach außen gehen oder dort hingehen, wo sie nicht hingehen sollen, dann kannst du es nicht mehr einfangen.

A:

Wie würdest du jetzt einmal grundsätzlich so einen Transparenzleitfaden bewerten?

P-E:

Grundsätzlich gut, wir haben da sind ähnliche Fragen, da gibt es die Leit- und Orientierungsfragen, wo ich mich selber dann frage, habe ich mich genug eingebracht, handle ich objektiv, nehme ich Feedback, bin ich bereit, getroffene Entscheidungen zu akzeptieren. Also das deckt sich ein bisschen, ist jetzt kein Transparenzleitfaden. Ich glaube, da ist es nämlich genau wichtig, warum ist die Entscheidung zustande gekommen, wie? habe ich es allein getroffen oder habe ich die Interessen auch mit berücksichtigt. Also finde ich extrem wichtig. Und wir haben in der Energie Steiermark auch den Verhaltens- und Ethikkodex, der veröffentlicht ist und der auch ein bisschen so eine Handlungsanleitung gibt im Zusammenhang mit Transparenz.

A:

Und wie wird in deinem Unternehmen bezogen auf Entscheidungen kommuniziert und dokumentiert?

P-E:

Sehr zeitnah mittlerweile, es war nicht immer so. Und ich denke da hat es eine starke Entwicklung in die Richtung gegeben. Oder kürzlich, die Kommunikation, es hat ein Management Board Meeting gegeben und es ist sehr zeitnah kommuniziert worden, was waren daraus die Ergebnisse. Oder in der Covid Zeit diese laufende transparente Kommunikation, dass wir uns an Regeln halten müssen. Also das sind so konkrete Themen, wo ich wahrnehme, dass man sehr transparent mittlerweile kommuniziert, auch kommunizieren muss. Weil wenn man sagt die Geschäftsberichte müssen wir veröffentlichen. Also von dem her gibt es ja auch Regulatorien.

A:

Wie würdest du so ein Rollenverständnis bezogen auf Transparenz beurteilen?

P-E

Grundsätzlich sind solche Rollen sicher wertvoll, weil wir haben ja auch die verschiedenen Rollen. Aber es braucht ein klares Rollenverständnis, in welche Rolle ich bin. Transparenzbeauftragter heißt, ich Sorge dafür, dass Entscheidungen transparent gemacht werden. Wenn ich jetzt sage, ich habe in meinem Team eine Mitarbeiterin, die ist meine Transparenzbeauftragte. Ich frage mich nur, wie kann es in der Realität ausschauen bzw. welche sonstigen Rollen hätten wir schon in der Organisation? Das wäre die andere Frage, die diese Rolle übernimmt. Wenn ich jetzt als Führungskraft was präsentiere und ich habe eine Transparenzbeauftragte in meinem Team, ich glaube, dass du Grundkompetenzen in Fragestellungen tätigen musst. Ich tue mir jetzt mit der Rolle ein bisschen schwer, weil es ganz gerne passiert, dass dann der Person auch die Verantwortung umhängt. Ich bin Personalentwicklerin und manchmal hat man das Gefühl, der Person ist dann die Rolle umgehängt, das Personal zu entwickeln, dass es bitte so ist, wie ich es gerne haben möchte. Ich glaube, da ist es wichtig, klar zu definieren, wie die Zusammenhänge zusammen sind. Die Erfahrung bei solchen informellen Rollen ist auch immer ganz wichtig. Auch hier wieder klar zu wissen, was die Verantwortung ist und welche Erwartungen die Rolle hat. Sonst würde das gerne selbst laufen.

A:

Eine zweite Rolle, die ich definiert habe, ist, dass bei Entscheidungen, die über den eigenen Handlungsspielraum gehen, dass man sagt, es gibt Moderatoren oder eine Moderation bei Entscheidungen. Wie würdest du so etwas bewerten?

P-E:

Ich glaube, das ist ganz, ganz, ganz essentiell, dass du gerade bei Zielen oder vielleicht auch schon erwartbar schwierigen Entscheidungen, dass es eine Rolle eines Moderators gibt. Also ein Mediator sehe ich noch nicht, solange es kein Konflikt ist, sondern eine Moderation. Vor allem, wenn hierarchische Unterschiede sind. Das ist das, was wir persönlich hin und wieder erleben. Ich bin jetzt in der Rolle der Moderatorin. Da braucht es das Werkzeug dazu. Und die Akzeptanz. Das ist aber auch als Führungskraft. Wenn ich sage, ich gehe in die Rolle einer Moderation, dann bin ich in der Moderation, aber dann bin ich nicht mehr in der Steuerung. Und ich denke, das ist eine wesentlichere Kompetenz und Funktion, die es braucht für große oder kleinere Prozesse.

A:

Wie demokratisch würdest du dein Unternehmen bezogen auf Entscheidungsprinzipien bezeichnen? Von einer Skala von 1 bis 10. 10 ist sehr demokratisch. Und warum?

P-E:

Ich glaube, dass wir auch von unserem Unternehmen, das Konstrukt mit Aufsichtsrat, Landeseigentum, demokratisch, ich meine, ich mag jetzt die Tendenz zur Mitte nicht, aber ich hätte gesagt zwischen 5 und 6. weil manche Entscheidungen einfach nicht demokratisch getroffen werden können. Aber es gibt einiges, wo es schon große Prozesse gibt, wo ich sage, daneben ist schon ein starkes Beteiligungsdenken klar.

A:

Also was heißt einmal grundsätzlich, wenn du hörst, ein Unternehmen ist innovativ oder ein Unternehmen ist sehr innovationsfähig, was heißt das einmal für dich?

P-E:

Muss ich mal sagen, was ist eine Innovation, ne? Innovation heißt ja nicht per se immer bahnbrechende Erfindungen, sondern auch im eigenen Branchenverantwortungsbereich die Zeichen der Zeit frühzeitig zu erkennen und dann die Themen entweder, also kontinuierlich zu, also die KVPs, in der Automotive-Industrie ist es ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, ich glaube Innovation ist auch quasi eine Wertschätzung, Augenhöhe, wenn etwas kommt vom Fachbereich, wer weiß, es ist am besten, als diejenigen, die täglich mit Themen zu tun haben und Kundenresonanzen abzuholen, ist auch ganz ein wesentlicher Part und die Innovationsfähigkeit ist hier auch hierarchieunabhängig. Weil einfach das aufzugreifen und weiterzuentwickeln und nicht zu sagen, okay das ist jetzt nicht mein Baby, jetzt interessiert es mich nicht, also so über den eigenen Tellerrand denken und Interesse und neugierig zu sein, ich glaube das sind so die wesentlichen Faktoren, ich hoffe das, ja. Also von der Werte, also wenn ich aufmerksam bin im Sinne von achtsam, dann spüre ich wahrscheinlich schon frühzeitig gewisse Indikatoren wahrnehmen und dann zu überlegen und Innovation heißt aber auch, Dinge wieder verwerfen zu können und loslassen zu können. Also das heißt, also dieses Scheitern, manchmal ist es scheitern tödlich in der Energiebranche, es gibt aber auch Bereiche, wo ich genau das zulassen muss und ich glaube diese, ich sage ja Lernkultur ist mir ein lieberes Wort. Diversität, Zeit, also eine zeitliche Freiheit im Denken und ich sage mal Innovation ist gut, Kreativität ist, aber ich sage in der Buchhaltung habe ich weniger gerne Kreativität, weil ich sage da gibt es die rechtlichen Vorschriften, wenn ich jetzt sage in einer anderen Abteilung ist es sogar wichtig innovativ zu sein und eben diese Aus- und Weiterbildung, dieses lebenslange Lernen, neugierig zu sein, Kreativität zuzulassen und also nicht jeden Schritt vorgeben. Und das denke ich mal sind schon die wesentlichen Faktoren, Diversität nämlich im Sinne von wir sind ein Organismus, der ja nicht für sich existiert, sondern wir bilden ja eigentlich eine Grundgesamtheit ab der Gesellschaft insgesamt und wenn wir im Unternehmen die Gesellschaft abbilden, können wir ja nicht verstehen, was die Bedarfe und die Bedürfnisse unserer Kunden und Kundinnen sind. Also von dem Aspekt her arbeite ich dran, dass eigentlich diese 2000 Mitarbeiterinnen die erste Instanz für unsere neuen Produkte sein sollten. Dies wird aber differenziert gesehen. Ganz spannend.

A:

Also wie fördert jetzt dein Unternehmen gezielt die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmens?

P-E:

Ja, im Sinne dessen, dass es ein klar organisiertes Innovations- oder Ideenmanagement gibt, dass das aktiv eingefordert wird, dass die Mitarbeiterinnen, dass man ein Angebot hat, im Sinne andere Fachbereiche kennenzulernen, im Sinne von über den Tellerrandschauen. Es gibt diese Veranstaltungen, wo man immer wieder Impulse setzt, Querdenker, vielleicht manchmal auch ein bisschen provokativ, um in Diskussion zu gehen. Also ich denke, da gibt es schon ganz, ganz gute Möglichkeiten. Ich sage immer,

es gibt dieses Wollen die Mitarbeiterinnen, wollen die Entscheidungsträger, dürfen die Mitarbeiter, das heißt, wird ihnen auch die Möglichkeit geboten, im Sinne von Zeit, Ressourcen, Geld, das zu tun. Und das Können hat ja damit zu tun, habe ich die Kompetenz. Und was kann ich damit dazu beitragen, dass diese Entwicklungen möglich sind? Also das Können wollen, dürfen, das ein bisschen zu differenzieren.

A:

Und eben bezogen auf die Innovationsfähigkeit, wie würdest du demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor sehen und warum?

P-E:

Ja, auf jeden Fall, weil viele Gesichtspunkte einfach mehr abdecken als mein eigener. Ich habe mein Erfahrungshintergrund und da kann es durchaus sein, dass jemand andere genau noch etwas einbringt, was für diese Innovation wichtig ist. Aber ich glaube, dass das schon ganz wichtig ist, nämlich bewusst auch komplementär Bereiche mit einzubinden, um dann gute Entscheidungen zu treffen, wertvolle Entscheidungen treffen zu können.

A:

Und da kommen wir schon zur letzten Frage. Also wie innovativ würdest du dein Unternehmen bewerten? Wieder auf einer Skala von 1 bis 10? 10 ist sehr innovativ und eben warum?

P-E:

Also ich würde uns auf 8 bewerten, also einfach weil in der Branche zwischen 8 und 8, vielleicht 10 will ich nicht sagen, 8 für die Branche, weil wir einfach von down off the top einen sehr, sehr stark treibenden Vorstandsduo haben, das da sehr stark Wert legt. Und ja, ich meine, allein wenn man sich jetzt anschaut, heute war glaube ich auch Medienberichte von Herrn Graf drinnen, wo du sagst, boah, was da alles an Themen da ist und ich bin selbst, ich weiß jetzt nicht fast zu sehr im Detail, aber ich bin selbst immer wieder erstaunt, mit welchen Themenfeldern, sei es jetzt die, ob jetzt Wasserstoff dort oder Homee da, also es tut sich im Unternehmen so viel auf dem Thema Energiesektor und Breitband ist eine neue Gesellschaft. Jetzt ist das schon sehr was Innovatives für einen Stromversorger. Also denk mir, da sehe ich uns schon sehr stark strategisch treibend unterwegs.

Transkript NiceShops

A:

Also mir würde gerne mal interessieren, wer du bist, was deine Position ist, kurze Informationen zum Unternehmen und dann auch, wie groß dein Unternehmen ist und vor allem auch die Organisationsform deines Unternehmens.

CM – NS:

Okay, gut, danke für die Einleitung. Fühl mich gut abgeholt und orientiert und habe es spannend gefunden, wie du Demokratie eingrenzt, weil es natürlich einen Unterschied macht, auch in welche Richtung das Gespräch geht. Thema Transparenz und kollektive Entscheidungsmethoden passt super. Also da können wir spannende Dinge, glaube ich, besprechen. Meine Rolle bei Nice Shops ist, ich bin Circle Lead für Organisationsentwicklung und auch einige sozusagen klassischere HR-Themen wie Employer Branding, Personalentwicklung, Recruiting. Das Employer Branding mache ich gemeinsam in einem Tandem-Setting, also das führen wir zu zweit mit einer Kollegin, die bei uns Circle Lead oder People Lead, besser gesagt, in der IT ist, das ist nur so dabei. Die Nice Shops als Arbeitgeberin, wir sind derzeit bei etwa 500 FTEs, relativ stark gewachsen in den letzten Jahren, besonders in Corona und sind jetzt auch in einer Phase einer Seitwärtsbewegung, weil einfach die wirtschaftliche Lage entsprechend ist. Was auch wieder super spannend ist, was macht das dann mit Unternehmenskultur oder was macht das dann auch mit zum Beispiel mit Einbeziehen von Leuten, das ist später auch spannend.

A:

Was mich noch besonders interessieren würde, ich weiß ja, dass ihr holozentrisch organisiert seid, nur vielleicht ein paar Worte von dir zu eurer Organisationsform wären spannend.

CM – NS:

Wir sind in einer Kreisorganisation organisiert, aber nicht in Holacracy. Wir verwenden Elemente von Holacracy oder auch von Soziokratie, aber setzen da auf einen sehr pragmatischen Ansatz, hauptsächlich um, wie Sie sagen, sehr flexibel bleiben zu können, unsere Organisation so weiter zu bauen, wie es gerade Sinn macht, ohne zu viel in einem Regelwerk gefangen zu sein und zugleich aber die hohe Klarheit einer Kreisstruktur haben zu können. Also klar definierte Rollen und Kreise und Zwecke, die uns einfach dabei helfen, unsere Kooperationsbeziehungen gut zu gestalten. Wir verwenden Holaspirit als Darstellungstool, das ist einfach ein Werkzeug, mit dem eine Kreisorganisation, Glassrock ist das andere, das kann aber, das, was wir brauchen, nicht so gut darstellen, weil man halt wirklich alle Holacracy-Elemente verwenden muss. Wir sind hier in Kreisen und Rollen organisiert, Beispiel jetzt zum Beispiel mein Kreis, der nennt sich Organisationsentwicklung und Employer Branding, ist aber zwischendurch schon gewachsen, also der Name ist nicht mehr ganz aktuell, wir werden das bald wahrscheinlich umbenennen in People and Organisations zum Beispiel. Da gibt's im Kreis dann entsprechende Rollen und die sind ja auch ganz gut definiert.

A: Wie würdest du die Unternehmenskultur deines Unternehmens beschreiben, beziehungsweise was für Werte sind in deinem Unternehmen besonders wichtig?

CM – NS:

Das zentrale Element bei uns hier bei NICE Shops in der Unternehmenskultur ist, wenn man es ganz runter bricht oder ganz an den Kern geht, ist es Vertrauen, Vertrauensvorschuss. Also die Grundannahme, wenn man hier arbeitet, dass man den anderen Kolleginnen, die da herumlaufen, vertraut und davon ausgeht, dass sie schon das Richtige tun. Das ist sozusagen das Fundament und da kommt dann halt dazu, also deswegen das Be Nice, das spiegelt das ein bisschen wieder. Das heißt, wenn jemand, also jemand hat eine Rolle mit bestimmten Verantwortlichkeiten und wenn aus irgendeinem Grund das nicht funktioniert, dann bin ich ja aufgefordert, dass wenn mir sowas auffällt, dort hinzugehen und zu sagen, du schau, du hast dich ja kommitted zu 1, 2, 3 und irgendwie kommt das nicht, was ist da los, wie kann ich dir helfen. Also es ist eine Medaille mit 2 Seiten, Vertrauensvorschuss und zugleich aber auch, wie soll ich sagen, klar, echt und auch mutig sein in den Kommunikationsbeziehungen und Dinge anzusprechen. Genau, vielleicht daneben noch, das ist sozusagen das Fundament. Wir bauen dann sehr stark auf ein paar Grundwerte, das ist Transparenz, das heißt möglichst hohe Informationstransparenz, hast du wahrscheinlich ein bisschen was gehört, alle Finanzzahlen zum Beispiel bei uns sind für alle zugänglich, wir versuchen 90% der Informationen glaube ich zu teilen oder vielleicht sogar noch mehr. Wir haben einen großen Schwerpunkt auf dem Thema Feedback, vor allem kollegiales Feedback und vor allem Feedback, sich aktiv zu holen, also wir versuchen die Informationsfeedbacks und so weiter, dass ich selber verantwortlich bin für meine Weiterentwicklung, damit aktiv Feedback holen, nicht nur warten bis einer kommt. Und das letzte ist eben, dass wir versuchen möglichst eine faire Organisationen zu bauen, ist hochkomplex natürlich, weil Fairness ein sehr subjektiver Begriff auch ist, was für den einen fair ist, ist für den anderen weniger fair oder gerecht auch, aber es heißt ja nicht, dass man es nicht trotzdem stückweise verbessern und erweitern kann, genau. Du weißt wahrscheinlich eh, das wir Greatest at Work, beste Arbeitgeber in Österreich waren in der Vergangenheit und in Europa auch unter den 20, wir haben jetzt entschieden, dass wir nicht jedes Jahr teilnehmen, weil einfach wird es immer so ernst nehmen, dass wir dann einige Monate uns damit beschäftigen, werden aber wahrscheinlich nächstes Jahr wieder teilnehmen, das ist vielleicht noch so ein Anschluss.

A:

Gibt es in deinem Unternehmen gewisse Symbole, die wirklich das Unternehmen als gesamtes Konstrukt wirklich bewusst fördert durch irgendwelche Rituale?

CM – NS:

Du hast natürlich Recht, dass Vertrauen, was persönliches ist, aber Vertrauen braucht ja einen Rahmen, in dem es stattfinden kann. Und ich kann quasi bestimmte strukturelle Dinge so machen, dass es Vertrauen fördert oder nicht fördert. Ein Ritual oder ein Symbol dafür ist, dass wir zum Beispiel, wir haben keine internen KPIs, die Teams gegeneinander laufen lassen zum Beispiel. Wenn wir sagen, wenn Teams gegeneinander arbeiten oder sich so zu matchen um einen ersten Platz, dann kann ich nicht mehr in Kooperationsbeziehungen gehen, weil da will ich meins schützen, weil ich ja einen Vorteil damit erarbeiten kann. Ich habe auch zum Beispiel keine Boni oder variablen Gehälter, weil die ja dazu anreizen. Vor allem, wenn ich sage, ich habe drei ziele, drei individuelle Ziele und daran werde ich gemessen und wenn ich die erreiche, dann kriege ich einen Bonus, dann werde ich nicht mehr so stark in Vertrauens- und Kooperationsbeziehungen gehen, weil ich schau dass mein Ziel wichtiger ist als das Gesamtziel zum

Beispiel. Es gibt bei uns Entscheidungen, die für mein Team vielleicht weniger gut sind, aber fürs Gesamte mehr Mehrwert schaffen, als das vielleicht für mich ein Nachteil sein kann. Und das machen wir auch in der Praxis. Und dann gibt es noch verschiedene andere Dinge, also vor allem das kollegiale Feedback, Peer-Feedback zählt auch zum Thema Vertrauen, wir setzen auf einen sehr wertschätzenden Ansatz auch im Feedback, also immer mit der Frage, was schätze ich an dir, was gelingt dir schon gut, so kann man Vertrauen erneuern. Wir machen natürlich alles, was Unternehmen machen, also alles, was Richtung Events geht, Sommerfeste und so weiter, aber auch kleine Mini-Events, Geburtstags-Sammensitzen und so weiter. Das sind so kleine Gefäße, wo man Vertrauen erneuern kann. Am wichtigsten wahrscheinlich ist dennoch dann das, was am schwersten ist, nämlich wenn es zu Vertrauensverletzungen kommt oder jemanden sich nicht mit entsprechenden Werten verhält, dort sehr, sehr schnell Konsequenzen zu setzen. Also zum Beispiel, wenn es darum geht, wir haben einen Fall gehabt, wo sich jemand gegenüber Frauen nicht angemessen verhalten hat, das geht dann in den Minuten oder Stunden, dass wir hier dann sofort eine Konsequenz setzen. Das hilft dann auch bis in so einer Kündigung zum Beispiel.

A:

Wenn jetzt das Wort Demokratie hörst als Teil der Unternehmenskultur, wie stellst du dir das persönlich vor, beziehungsweise wie könnte sich das in einem Unternehmen zeigen?

CM – NS:

Es gibt ein wichtiges Systemprinzip in der Organisationsentwicklung, Verzicht auf Leugnung, das heißt, die Dinge so zu benennen, wie sie sind. Und zum Thema Demokratie, es ist natürlich so, dass eine Firma eben genau keine Demokratie ist, per se, per Definition. Weil da gibt es Eigentümer, Inhaber, die haben immer ein Vetorecht, also die können immer tun und lassen, was sie wollen letztlich. Das ist einfach wichtig zu wissen, dass man in diesem Kontext dann demokratische Elemente trotzdem anwenden kann, genau wie du es eigentlich eingegrenzt hast, das gefällt mir extrem gut, wie du das gemacht hast. Es gibt natürlich Konstrukte, wo die Eigentümerschaft auf alle übertragen wird und dann bin ich in einer echten demokratischen Unternehmensform. Das haben wir nicht, wir haben eine Eigentümerstruktur, die aber eben sehr viel Raum für Antizipation, Mitbestimmung und Informationstransparenz liefert.

A:

Was für Möglichkeiten bietet dein Unternehmen, um die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen zu bewirken, also um eigene Ideen einzuholen, um Feedback einzuholen oder zu holen? Was für Möglichkeiten hat dein Unternehmen und wie bewertest du generell solche Möglichkeiten?

CM – NS:

Da würde ich zwei oder drei Sachen vielleicht herausstreichen. Das eine ist, warum kann man bei uns eigentlich was tun und wann nicht. In klassischen Organisationen ist es oft so, dass ich eine Idee habe, gibt es einen Genehmigungsprozess, ich muss zum Chef, der Chef geht zum Chef, der Chef geht zum Chef, der geht zum anderen Chef und irgendwann kommt es zu einer Entscheidung oder auch nicht. Bei uns gibt es einen Grundsatz, der heißt, man kann im Prinzip alles tun, solange es, also ich muss selber mitdenken natürlich. Jeder im Unternehmen kennt bei uns die Unternehmensstrategie, die OKRs, das was wir im nächsten halben Jahr vorhaben und alle Zwecke aller Teams. Und in dem Kontext, wenn ich eine Idee habe, kann ich mich dann bewegen und überlegen, gibt es schon ein Team, das an dem Thema

arbeitet, dann würde die Idee dort einspielen. Schaut mal, ich habe eine coole Idee, aber es ist eure Verantwortung, was ihr da macht. Wenn ein Thema daherkommt, das überhaupt noch nicht in der Organisation verortet ist, dann kann ich einfach einmal, oder wenn ich ein Problem sehe und ich habe eine schnelle Lösung, dann kann ich das einfach einmal tun. Und es ist dann nur wichtig, danach zu schauen, wie kann man es dann, zuerst ist es einmal ad hoc gelöst, ich kann einfach einmal ins Tun gehen. Ich brauche da niemanden um Erlaubnisfragen sozusagen, muss aber nachher erklären, was tun wir dann, wenn wir es ritualisieren wollen, was tun wir dann mit dem Thema. Weil vielleicht habe ich ja gar keine Zeit, dass ich mich zukünftig auch darum kümmere, das heißt, ich schaue, wo kann man das, in welcher Rolle oder in welchem Kreis kann man das in Zukunft verorten. Es kann sein, dass eine Rolle dann eine neue Aufgabe gibt, oder dass ein Kreis tatsächlich, dass man einen neuen Kreis braucht oder eine neue Rolle. Es ist sozusagen diese zweifache Verantwortung, das heißt, man kann immer beitragen und auch sofort in die Aktion gehen, gerade wenn es ein Thema ist, das vielleicht mal nicht in der Organisation verortet ist. Und das andere wichtige Thema ist ja, wenn man mitbestimmt oder wenn man mit tun will, dann möchte ich ja irgendwo mitentscheiden können. Es ist einfach zu wenig, im Gegensatz zu sagen, hey, ich habe eine gute Idee und der Chef entscheidet, dann machen wir es oder machen wir es nicht. Und hier setzen wir immer auf kollektive Entscheidungsmethoden und versuchen auch diesen Mythos, wenn viel mit reden, dann geht nichts weiter, dagegen zu wirken, weil es tatsächlich ein Mythos ist, es ist nur ein Lack auf Know-how, wenn man kollektive Entscheidungsprozesse führt. Es gibt dort zwei Beispiele, wir haben ja, wir betreiben ja Online-Shops, ca. 50 Online-Shops und haben auch unsere eigene ERP-Software, das heißt, wir entwickeln unsere eigene Software, auf der unsere Shops laufen. Softwareentwicklung ist immer ein sehr knappes Gut, wir haben ein paar Scrum-Teams, aber es gibt immer mehr zu tun, als wir Kapazität haben. Und jetzt ist die Frage, was macht ein Scrum-Team als nächstes? Wie wird das entschieden, was ein Scrum-Team als nächstes tut? Es gibt 40 Shops, es gibt ganz viele Leute, die irgendwas brauchen, nicht nur die Shops, weil es gibt ja interne Prozesse, Finanzprozesse, Lagerprozesse. Und wir sind da hergegangen und haben 30 Personen, 30 Circle-Leads in einem ersten Schritt in einer kollegialen Rollenwahl wählen lassen, welche fünf Personen überhaupt entscheiden sollten, was sozusagen als nächstes gemacht wird. Und zwar aus dem gesamten Unternehmen haben die auswählen können. Das haben wir mit einem kollegialen Rollenwahlprozess gemacht, da sind dann fünf Personen rausgekommen. Der Prozess beinhaltet auch, dass diese Wahl immer bis auf Widerruf ist. Das heißt, wir fragen jedes Quartal dann ab, wie hoch ist denn der Widerstand, dass diese Gruppe weitermacht oder ob wir neu wählen. Wenn der Widerstand fürs Weitermachen niedriger ist, als wir fürs Neuwählen, dann macht die Gruppe weiter. Und sonst wird einfach neu gewählt. Die, die gewählt haben, werden natürlich noch gefragt, ob sie das machen wollen oder nicht, weil das eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe ist. Es gibt ein klares Profil, was diese Leute tun müssen, Unternehmenshut aufsetzen, das Gesamte schauen und so weiter. Brauchen natürlich auch ein bestimmtes Business-Knowhow und so weiter. Und diese Gruppe entscheidet jetzt. Also hier haben wir quasi die Entscheidungskompetenz in eine Gruppe gelegt, aber bis auf Widerruf. Man kann es auch wieder wegnehmen. Anderes Beispiel, wir arbeiten sehr viel mit Widerstandsabfragen. Wir haben zum Beispiel einen Organisationsentwicklungsprozess bei uns im Haus. . Und da haben wir sozusagen immer Zeitpunkte gesetzt, wo wir die Leute, die da involviert sind oder betroffen sind, auch von den Veränderungen gefragt haben. Passt dir das gut genug, dass wir weitergehen in der Veränderung oder nicht? Und auch mit einer Widerstandsabfrage. Und wenn der Widerstand zu hoch gewesen wäre, wären

wir noch geblieben und hätten geschaut, was es noch braucht, damit wir weitergehen können. Und da waren alle, die involviert waren, haben da mittels einer Widerstandsabfrage ihr Feedback dazu gegeben und haben mitentschieden, sogar über die Prozessschritte sozusagen, also über die Geschwindigkeit der Veränderung. Ein letztes Beispiel, wir verwenden auch im Recruiting hin und wieder kollektive Entscheidungsmethoden, in dem Fall auch zum Beispiel Widerstandsabfrage, wo wir eben dann alle, oder viele, die mit dieser neuen Rolle arbeiten, einfach fragen, da haben wir jetzt zwei Leute, die sind beide gleich gut, wo passen sie von der Chemie her noch ein bisschen besser vielleicht und dann kollektiv entschieden werden, wer dann bei uns standet. Für sehr gewichtige Rolle, machen wir das. Genau. Also es gibt unterschiedliche kollektive Entscheidungsmethoden, die man da einfach kennen muss oder anwenden muss. Wir verwenden auch Konsent, das heißt, wir versuchen Entscheidungen so hinzudrehen, dass sie gut genug sind, um weiterzugehen. Und habe auch immer im Veränderungsprozess auch mit Konsent gearbeitet. Gut genug, weil es kann nicht perfekt sein, aber ist es gut genug, dass wir damit leben können und weitergehen können. Dann funktioniert es gut, es muss gut geführt sein und dann ist das kein Thema, dann ist es sogar effizienter, weil es ist eine Illusion. Ein letzter Satz dazu, wenn wir autoritär entscheiden, das heißt, eine Person trifft die Entscheidung, den letztlich muss wer entscheiden, dann ist es oft so, dass der schnell entscheidet. Und das wirkt sehr durchsetzungsstark, weil die haben zack die Entscheidung getroffen und alle sind erleichtert bei der Entscheidung. Die Brösel sind dann einfach erst hinten in der Umsetzung und da ist der dann oft schon gar nicht mehr dabei. Die kann dann mal fett stinken mit einer durchsetzungsfähigen Entscheidung, weil die anderen dann das, was vorher nicht bearbeitet worden ist, die ganzen Einwände und so weiter, kommen dann nachher in die Umsetzung raus und dann müssen die Umsetzer sich damit sozusagen rumschlagen. Und das wollen wir nicht, weil das ist eigentlich unfair.

A:

Du hast ja gesagt, ich würde das mal als unabhängiges Entscheidungsgremium bezeichnen, wo ihr die Leute reinwählt. Ist das eine geheime Wahl, ist es eine Mehrheitswahl oder wie findet diese Wahl statt?

CM – NS:

In dem Fall haben wir entschieden, dass die, die sozusagen Stakeholder, also alle, die was brauchen von der IT und das sind im Wesentlichen unsere Circle, also die Circle-Leads, die halt irgendwie Features, Feature-Wünsche haben, die sie von der IT umgesetzt haben wollen, dass die, die was brauchen von der IT, entscheiden, das diese 5 Leute die Priorisierung der Feature-Wünsche machen. Wir haben zu Beginn auch die Circle-Leads gefragt, wollt ihr da mitentscheiden bei dieser Rollenwahl oder nicht? Also habt ihr überhaupt genug Stake oder vertraut ihr darauf, dass die anderen das schon gut machen? Da haben dann ein paar Leute gesagt, inklusive mir selber zum Beispiel, in der Organisationsentwicklung, ich habe wenig Stake, weil ich brauche wenig von der IT. Ich habe gesagt, nein, ich brauche da nicht mitwählen. Also das war eigentlich der erste Schritt und die Wahl selber war dann, also es ist so gewesen, dass jeder fünf Namen genannt hat und er hat begründen müssen, warum. Das ist das Wichtigste in dem Entscheidungsprozess ist, dass man kollektiv zuerst einmal Wissen generiert zu den potenziellen Leuten, die da gute Entscheidungen treffen können, was mit der IT machen. Das heißt, in einer ersten Runde haben die Circle-Leads gesagt, ich glaube, dass die fünf geeignet sind, weil 1, 2, 3, 4, 5. Das haben wir transparent gemacht für alle und da haben wir einen Austausch darüber gemacht, weil ich kann ja, ich sehe dann

plötzlich auch, meine Kollegin hat eine super Begründung für den anderen, das habe ich ihr noch gar nicht berücksichtigt. Und dann haben wir eine zweite Runde gemacht und in der zweiten Runde hat jeder seine fünf Personennamen ändern können, weil es ist jetzt mehr Information da als vorher. Und viele haben dann auch noch einmal, wenn jemand rauskommt, jemand anderen reingenommen. Und die Entscheidung war in dem Fall dann, also Anzahlnominierungen. Die Leute, die am häufigsten nominiert worden sind in der zweiten Runde, sind dann in die Rolle gewählt worden und sie sind dann gefragt worden, ob sie die Rolle annehmen oder nicht.

A:

Habt ihr klare Richtlinien und Mechanismen wann welche Entscheidungsprinzipien angewendet werden sollen oder müssen?

CM – NS:

Nein, das haben wir nicht. Also das kann sein, dass das einmal sinnvoll ist, aber das würde, muss ich sagen, eine Regel für alle ist meistens ein Blödsinn, weil es den gesamten Kontext rausnimmt und nicht für alle sinnvoll ist. Wir gehen eher so den Weg, dass wir die Kreise dazu anreizen, Tools und Methoden der Selbstorganisation auszuprobieren, so gut wie es für den Kreis passt und die Tools dann zur Verfügung stellen oder auch selbst dann reingehen und mithelfen, wenn jemand dann mal zum Beispiel Widerstandsabfrage ausprobieren will. Wir geben es aber nicht vor. Theoretisch können wir irgendwie so eine Entscheidungsmatrix machen, da gibt es 50 Entscheidungen und für die 25 müssen wir ein Konsent machen. Klingt cool, aber in der Praxis ist es nicht umsetzbar für uns, oder ich habe noch keinen Weg gefunden, das so zu machen. Und deswegen machen wir das anlassbezogen. Und es gibt Teams, die da schon mehr in der Haltung sind und andere Teams, die halt noch weiter weg sind und es auch okay. Nicht jede Entscheidung braucht auch eine kollektive Entscheidung. Einfache Entscheidungen sind oft schneller entschieden von einer Person. Okay.

A:

Würdest du von dir aus eine gewisse Gruppengröße nennen, bis wann man wirklich effektive Entscheidungen gemeinsam treffen kann?

CM – NS:

Das ist eine gute Frage. Man kann grundsätzlich in sehr großen Gruppen auch kollektive Entscheidungen treffen. Das ist gut möglich. Man muss halt dann drauf schauen, wie gut, also dieses Sichtgewinnen auf das Entscheidungsthema, wie viel Zeit man da investieren mag, dann in den Meinungsbildungsprozess, bevor man in eine kollektive Entscheidung geht. Aber das ist einfach eine Großgruppengeschichte und ist möglich. Also es gibt für die, die nicht einschränken. Die Einschränkung ist eher da, was macht Sinn, was ist überhaupt eine funktionierende Größe für ein Team, dass man es gut managen kann und da geht die Tendenz eher dazu, kleinere Teams zu nehmen. Das Scrum Team zum Beispiel ist 7 plus minus 3, glaube ich, momentan die Regel. Und es gibt auch Untersuchungen, die sagen, ab 150 Leute, das überhaupt schwierig wird, dass man versuchen muss, auch kleine Gefäße oder Gruppen zu bilden, so wie es Spotify zum Beispiel macht. Aber grundsätzlich, kollektive Entscheidungsmethoden würde ich fast unabhängig sein von der Gruppengröße.

A:

Zum Konsent-Prinzip hast du mir schon viele Sachen gesagt. Wie würdest du die indirekte Partizipation nach meinem Modell beurteilen?

CM – NS:

Ja, danke, dass du mir das Modell teilst. Ich freue mich dann auch schon, wenn ich das in der Arbeit lesen kann, weil das könnte uns auch helfen, vor dem nächsten Schritt zu gehen. Grundsätzlich, die indirekte Partizipation mit den Subkreisen ist etwas, das wir auch so machen. Wir haben einen Kreis, das sind die Circle-Leads, der Hauptkreise, in einem wir das. Und wir haben teilweise Kreise, die relativ groß sind, wo 40 Kolleginnen und Trainer sind oder mehr, oder zum Beispiel in der Logistik, im Delivery sind es sogar in Summe 150. Und da gibt es dann sozusagen so Führungsteams, wo wir Führungsarbeit auf mehrere Personen verteilen. Und die schicken dann tatsächlich in unsere, also wir haben so Circle-Lead-Retreats, zwei Mal im Jahr, wo wir eben strategische Themen besprechen und so weiter. Und da schicken die tatsächlich dann, die entscheiden selbst, welche eine oder zwei Personen dann in diesen Circle-Lead-Kreis kommen. Das sind so 30 Leute dann, die sie dann da treffen und die kriegen dann auch pouvoir mit und bringen die Informationen wieder zurück. Es eskaliert halt ganz gut, weil das ist der Vorteil. Es gibt ein schönes Spiel, das Delegierten – Spiel, weil die Delegierten sind ja, wie sie sagen, in einer ein bisschen schwierigeren Rolle dann, weil sie in zwei unterschiedlich sozialen Systemen da sind. Sie sind in einem Home-Team und dann sind sie plötzlich in einer anderen Gruppe und da wirken andere Dynamiken und sie müssen sich dann, also wo ist denn die Loyalität dann mehr letztendlich. Sie kriegen auch ein bisschen an Loyalität, Peer-Pressure-Druck und so weiter. Das ist ein bisschen eine Herausforderung, aber das muss man von da wissen und kann man ganz gut damit umgehen. Aber grundsätzlich hat das für einen guten Weg, das zu machen. Es hat ein bisschen Gefahr der unnötigen Hierarchisierung, weil man ja eben dann wieder Überkreise und oben und unten und so weiter hat. Aber ist auch gut genug, würde ich sagen.

A:

Wie würdest du Vollversammlungen in meinem Modell bewerten?

CM-NS:

So was machen wir nicht, aber nicht aus einem bestimmten Grund. Alle Kolleginnen an einer Entscheidung teilnehmen zu lassen, ist ein komplexer Prozess und die Hauptfrage dich ich meist stelle ist ob sich das eignet, dass zu Themen es Leute gibt, die Experten, Expertinnen zu den Themen sind. Und die Frage ist, warum sollte ich das in einer Vollversammlung machen, weil in irgendein Beispiel also keine Ahnung, einführen eines neuen Finanzsoftware zum Beispiel SAP oder was anderes. Das wäre aus meiner Sicht nicht sinnvoll, in einer Vollversammlung zu machen, weil viele Leute sich ja fragen, da gibt es Leute, die sich damit beschäftigen, die gut zahlt dafür, warum soll ich da jetzt beteiligen, ich habe andere Dinge zu tun. Also da müssen wir gut schauen, welche Themen wirklich alle betreffen und was Sinn macht in so einer Vollversammlungsentscheidungsfindung, wo man 500 Leute zum Beispiel mit rein nimmt. Wir haben ein Thema, das ist alles rund um Gehalt und Fairness, also Gehaltsmengen der Fairen Gehälter. Da haben wir was ähnliches gemacht, da haben wir alle gefragt, da haben wir in acht neuen Gruppen gearbeitet, auch Meinungsbildung und haben quasi die gesamte Organisation gefragt, welche Leute würden wir da gerne sehen, die da mitwirken. Aber das war eher der Rollenwahl und weniger Vollversammlung dann

letztlich, es waren eher Delegierte zu finden, die irgendwie ein Gefühl für das Thema haben. Aber grundsätzlich auch gut organisierbar natürlich sowas und kann man schon machen, die Themen sind wahrscheinlich zu entscheiden.

A:

Was ist deiner Meinung nach wirklich besonders wichtig, wenn man solche demokratischen Entscheidungsprinzipien in einem Unternehmen einführt?

CM-NS:

Ganz leicht, die demokratischen oder kollektive Entscheidungsmethoden ist ja nur ein Tool und das funktioniert so gut wie die Leute miteinander im Vertrauen sind. Und wenn Leute nicht miteinander im Vertrauen sind, dann kannst du alles machen, wird nichts funktionieren, weil es einfach nicht vertrauenswürdig ist. Wenn ich glaube, dass der andere mir nicht wohlwollend gegenüber ist oder mir was will, dann werde ich auch in einer kollektiven Entscheidungsmethode das einfließen lassen und werde passiv widerständig werden oder werde Pseudo-Commitments machen oder werde dann hintenrum doch wieder anders machen und so weiter. Das heißt, das ist einfach das Menschenbild, habe ich grundsätzlich ein positives Menschenbild und vertraue anderen, dass sie das richtige tun, ist aus meiner Sicht die Grundlage. Das ist auch der Grund, warum die meisten Organisationen die meisten Transformationen, Veränderungen nicht substantiell funktionieren, weil die Vertrauensgrundlage einfach nicht da ist und man müsste daran zuerst arbeiten.

A:

Also wie würdest du generell einmal so einen Transparenzleitfaden bewerten, auch vor allem, dass man quasi diesen Transparenzleitfaden durchspielt vor jeder Entscheidung?

CM-NS:

Schnelle Antwort, der Bauchgefühl ist, dass der Leitfaden, der größte Nutzen von so einem Leitfaden, ein Bewusstseinschaffen ist, darauf zu achten, wenn ich Entscheidungen treffe, so als Checkliste habe ich das gut berücksichtigt und auch immer in Relation zur Entscheidung. Bei einfachen Entscheidungen kann man wahrscheinlich nicht manche Punkte überspringen, bei komplexeren Entscheidungen, oder immer mitzudenken, wen betrifft eine Entscheidung, wen muss ich überhaupt informieren oder sogar einbeziehen. Dafür halte ich das für ein gutes, oder ich würde es in dem Sinne wiederum nicht formalisieren, eine Regel aufzustellen, bei jeder Entscheidung muss die genommen werden, das wäre zu starr und würde dann im Kontext nicht immer Sinn machen.

A:

Bezogen auf die Rolle des Transparenzbeauftragten, habt ihr so eine Rolle im Unternehmen?

CM-NS:

Unser 3 GeschäftsführerInnen sind indem Fall Transparenzbeauftragte da sie eine Transparenz beauftragt haben, weil sie Rollmodel dafür sind und sozusagen übers Walk the Talk herziehen, wie Transparenz funktioniert. Ich bin inzwischen nicht mehr so ein großer Freund, solche Themen in einer Rolle zu verorten, weil es dann den Eindruck erweckt, ich brauche mich eh nicht darum kümmern, da gibt es eh die Rolle, die

das macht. Das heißt, Transparenz ist ein Grundwert, der in jeder Rolle als Rule of Sun eigentlich drinnen sein müsste. Wir haben es nicht explizit beschrieben, wäre vielleicht eine gute Idee, aber das ist ein Grundwert. Wenn jemand seine Informationen zurückhalten wird, das wird eine Kulturverletzung sein und da würden die Leute dann kommen und sagen, wie schaut es jetzt aus in deinem Team? Zeig her mal deine Kennzahlen oder warum erzählst du nicht, was du da gerade machst? Also ich würde es nicht in einer Rolle fahren, oder nicht ausschließlich.

A:

Gibt es bei auch so etwas wie Partizipationsmoderatoren?

CM-NS:

Ja, da gibt es mehrere Personen. Ich selbst habe dieses Thema in die Organisation gebracht und auch diese kollektiven Entscheidungsmethoden. Und wir haben mehrere Personen, Kollegen, Kolleginnen, die sich da Know-How aufbauen und die mitgestalten können. Wir haben ja Scrum Master auch, die das können und ein paar, die sich mit Organisationsentwicklungsprojekten beschäftigen. Cool wäre wahrscheinlich, da auch ein Pool, so wie ein Moderationspool, draus zu machen. Sowas haben wir jetzt noch nicht explizit. Also da würde ich tatsächlich eine Rolle sehen, Partizipationsmoderation oder wie immer das man nennt, wo dann Leute, die das können, drinnen sind und die Kreise können da zugreifen und sagen, hey, wir hätten gerade den Entscheidungsmoderatur. Das funktioniert momentan eher informell, weil die Leute wissen, wer sich mit dem Thema gerade beschäftigt.

A:

Wie demokratisch empfindest du dein Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 10, und warum?

CM-NS:

In dem von dir beschriebenen Kontext, wie du jetzt Demokratie verstehst, also nicht Kapitalstrukturen, würde ich uns auf eine 7 geben, ein bisschen strenger bewertet, einfach damit genug Spielraum ist für uns, dass wir Dinge tun können. Und das warum? Es ist sozusagen nicht ein 5 oder ein 6, weil es ein bisschen in der DNA der Firma ist, weil es immer schon so war, dass die Geschäftsführung gesagt hat, wir wollen so wenig wie möglich entscheiden und so viel wie möglich entscheiden lassen. Das erste, wenn wir zu unserer Geschäftsführung gehen mit dem Thema, das erste, was sie fragen, ist, muss ich das entscheiden oder kannst du das nicht selber. Das heißt, es ist schon so tief verankert, deswegen ist die 7 wahrscheinlich, andere würden das als 9 bewerten, aber mein Anspruch ist dann natürlich noch mehr. Also da kann man noch viel mehr rausholen, eben auch gerade mit Entscheidungsmethoden. Und genau, und so eine 8 wird uns vielleicht noch fehlen, dass ich sagen würde, nicht alle Kreise sind auf dem gleichen Reifegrad, was kollektive Entscheidungsprozesse betrifft. Und darum gibt es auch noch Themen, wo es nicht notwendig ist, demokratisch zu entscheiden, wo es gescheiter ist, die Entscheidung in eine Rolle zum Beispiel zu legen und zu sagen, du kriegst das pouvoir, das zu entscheiden, wobei das ja schon wieder einen gewissen demokratischen Aspekt hat.

A:

Welche Faktoren in einem Unternehmen sind deiner Meinung nach besonders wichtig, dass ein Unternehmen als innovationsfähig gilt?

CM-NS:

Das erste, was mir einfällt, ist tatsächlich ein Buzzword Psychological Safety, dass Leute das Gefühl haben, dass sie sich so zeigen können, wie sie sind und auch unfertige Ideen aussprechen können. Das ist die Basis für Innovation. Wenn ich Angst haben muss, ich habe irgendeinen coolen Impuls in der Früh unter der Dusche und wenn ich mir schon vorstelle, wenn ich das in der Firma erzähle, dann lachen mich alle aus, dann ist es schon vorbei mit Innovation. Das heißt, eine gewisse Grundsicherheit, ich kann einfach einmal Unfertiges aussprechen, und ich habe das Gefühl, dass die anderen dann gleich assoziativ weiter Dinge drauf aufbauen. Das halte ich für wichtig. Ich glaube, dass es durchaus auch auf der Methodenebene einen Unterschied macht, ob ich gut genug verstehe, wie Design-Thinking-Prozesse funktionieren, wie ein Brainstorming funktioniert. Dass ich weiß, dass Brainstormings meistens nicht für Innovation das beste Tool sind, zum Beispiel, weil dann eh nur die oberflächlichen Ideen wieder generiert werden. Also auch da glaube ich, dass das ein wichtiger Entscheidungsfaktor ist. Und das dritte ist, die Fähigkeit auch, ich würde fast sagen, die Fähigkeit des Double Loop Learnings, das heißt, aus der Vergangenheit zu lernen. Wir haben tatsächlich bei uns oft so eine Ambivalenz zwischen, wenn wir ein Review zu vergangenen Projekten machen, gibt es einerseits so, dass eine Vergangenheitsbewältigung gemacht wird, sollen wir da noch Zeit investieren oder schauen wir doch lieber nach vor, es ist ein sehr ressourcenorientierter Blick zu sagen, tun wir nicht uns zu lange aufhalten mit dem Analysieren. Aber auf der anderen Seite nur über die Retrospektive kann ich lernen und Innovation entsteht ja oft aus Iterationen. Und ich kann ja nur in der nächsten Iteration etwas anders machen, wenn ich die vorherige Iteration mir angeschaut habe, was ich da gut oder weniger gut gemacht habe. Mit allen Facetten, wie Rückschau, BIAS und so weiter. Also es ist oft so, dass in Nachhinein Dinge klar sind, die ich vorher nie klar sein hätten können und oft dann gar nicht so viel Lernmöglichkeit haben. Aber da würde ich Double Up Learning als wichtigen Innovationsfaktor benennen. Und ja, Fehlerkultur und so weiter. Aber das ist eher auf der Buzzwordebene.

A:

Wie fördert dein Unternehmen wirklich gezielt die Innovationsfähigkeit? Also was macht der Unternehmen, um Mitarbeiter anzutreiben, Innovationen hervorzubringen oder Ideen einzubringen?

CM-NS:

Es ist spannend, weil die erste Idee, da sind wir wieder, wie sinnvoll ist Brainstorming und welche Ideen sind dann wirklich gut. Die erste Idee zur Innovation ist ja immer, hey, machen wir ein betriebliches Vorschlagswesen. So heißt es ja schon seit 100 Jahren. Da kann jeder seine Ideen einbringen und dann funktioniert es. In meiner Erfahrung nach ist das nicht der Weg, wie Innovation funktioniert. Es fängt eigentlich schon damit an, welche Leute das Unternehmen anzieht und wie viel Freiheit sie dann in ihren Rollen haben, Entscheidungen zu ihrer Arbeit zu treffen. Und wenn ich Leute ins Unternehmen hole, die intrinsisch innovativ sind und ihre Arbeit ständig noch in Frage stellen, dann entsteht so fast automatische Innovation. Weil Leute, die ein Growth Mindset haben, die eine gewisse Offenheit haben, eine gute Balance finden zwischen Bestehendes gut ritualisieren, dass es immer besser wird und wo kann man aber wieder mal was komplett verwerfen und was Neues machen. So setzt es an. Das ist auch sehr weich natürlich, weil wie messbar. Ein betriebliches Vorschlagswesen kann ich messen, die Anzahl der Ideen, die eingebracht werden. Aber dort ist es daheim, glaube ich. Dort ist der Knoten. Welche Leute ziehe ich an und wie viel Freiraum gebe ich den Menschen dann. Genau, die zwei Dinge. Und das machen wir.

A:

Und eben dazu passend, was heißt für dich, dass ein Unternehmen innovationsfähig ist?

CM-NS:

Letztlich sagt sie natürlich die Innovationsfähigkeit, wie gut kann ich mich anpassen an eine VUCA-Welt, an ein sehr volatiles Umfeld. Und es zeigt sich dann natürlich auch immer folgt, letztlich in den verschiedenen Kennzahlen, Finanzkennzahlen zum Beispiel. So kann man es letztlich hinten aus, wie geht es sich aus dann. Zeigen tut es sich aus meiner Sicht darin, wie gut es dem Unternehmen gelingt, die Marketing - Innovationen von den echten Innovationen zu unterscheiden und die echten Innovationen dann anzugreifen. Weil ja zwei Drittel der Dinge, die innovativ sind oder als innovativ vermarktet werden, kannst ja alles verwerfen wieder, weil es Blödsinn ist. Und dann gibt es aber ein paar Dinge, wo wirklich die Innovation daheim ist. Und die Innovation liegt meistens im Blindenfleckraum. Also wo man gar nicht weiß, dass man es nicht weiß. Und dorthin zu kommen erfordert eben Verlangsamung des Denkens zum Beispiel, Zeit rausnehmen, Zeit Druck rauszunehmen, überhaupt Druck rauszunehmen. Druck ist super schädlich für Innovation. Also das ist ein Mythos, dass Druck Innovation fördert. Druck fördert nur einfache Dinge immer schneller machen. Aber nicht fundamental anders zu denken oder fundamental was Neues zu machen.

A:

Wie würdest du solche kollektive Entscheidungsprozesse, also Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit sehen und warum?

CM-NS:

Substanzieller Erfolgsfaktor, no involvement, no commitment. Wenn die Leute mitentscheiden können, dann, also Innovation heißt ja immer mitgestalten, mitentscheiden. Das ist ganz klar für mich. Autoritäre Strukturen sind meistens nicht wahnsinnig innovativ.

A:

Wie innovativ würdest du dein Unternehmen bewerten auf einer Skala von 1 bis 10 und warum?

CM-NS:

Puh, das wäre spannend das Kollektiv einmal zu herauszufinden, weil ich da halt super subjektiv natürlich bin und mehr im Zuversichtlichen wahrscheinlich bin. Aufgrund dessen, dass Nice Shops auf dieser weichen Seite, also welche Leute wir bei uns haben und mit welcher Freiheit sie arbeiten können, würde ich und wie wir unser Geschäft betreiben und was wir da für Feedback kriegen, würde ich uns da auch auf ein Sieben geben, um noch genug Spielraum zu lassen. Weil trotz dessen, dass die weichen Faktoren so wichtig sind, kann es schon sein dort und da auch zu formalisieren, also wir haben zum Beispiel einen Kreis für Innovation, also diese Gruppe, die den Kreis zur Verfügung stellt, wenn sie eben zum Beispiel Brainstorming oder Kreativitätstechnik einsetzen wollen und so weiter. Davon könnte es wahrscheinlich noch mehr geben oder das könnte man noch intensiver betreiben oder in einem strategischen Fokus noch einmal stärker einbauen und dann würde es eine 8 geben zum Beispiel. Wenn man das noch hätten.

A:

Gibt es vielleicht noch irgendwas, was du dem hinzufügen möchtest?

CM-NS:

Vielleicht noch, weil du Informationstransparenz zu Beginn auch genannt hast, da sind wir jetzt nicht mehr so viel eingestiegen, das hält dir auch noch für einen extrem wichtigen Faktor, weil nur wenn die Leute, also wenn ich mehr Information in zur Verfügung habe, desto besser kann ich meinen Job erledigen und desto mehr kann ich mir auch zur Organisation comitten. Wenn ich jeden Tag auf dem Bildschirm unsere Umsatzzahlen sehe das macht ganz was anderes her, weil wenn ich weiß, ich kann da auch mit dazu beitragen, die Umsatzteile nach oben oder vorne oder nach unten zu treiben, ein Stück weit zumindest. Das halte ich noch für einen extrem wichtigen Faktor, sowohl für Demokratisierung als auch Innovation. Außerdem würde ich generell sagen das Transparenz die Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Zielen und mit dem Unternehmen fördert

Transkript Nuki

A:

Ich würde mal anfangen einfach mit dir, wenn du mir mal kurz erzählst, in welchem Unternehmen du bist, wie groß euer Unternehmen ist, mit welcher Branche dein Unternehmen ist und was deine Position im Unternehmen ist.

A-Nuki:

Ja, Angela Demonte, ich arbeite bei Nuki Home Solutions, bin verantwortlich für den Bereich People und Org, also was andere Unternehmen als klassischer HR bezeichnen. Unter sind mir die Bereiche Recruiting, On-Off-Boarding, Personaladministration, Gehälter sowie alles, was sich um die Mitarbeiterentwicklung und Organisationsentwicklung sich abspielt. Unser Unternehmen gibt es seit ungefähr neun Jahren, wir haben da sehr starkes Wachstum hinter uns und stehen aktuell bei etwas mehr als 130 MitarbeiterInnen. Wir arbeiten...wir sind ein Technologieunternehmen, sind Marktführer in Europa für smarte Zutrittslösungen und bieten da eine Reihe an Produkten an, die wir alle in-house entwickeln, die den Zugang zum eigenen Heim erleichtern.

A:

Könntest du auch was zu eurer Organisationsform des Unternehmens sagen? Also seid ihr klassisch hierarchisch organisiert oder habt ihr da irgendwelche Besonderheiten im Unternehmen?

A-Nuki:

Wir sind grundsätzlich funktional und hierarchisch organisiert. In den einzelnen Teams besteht aber durchaus Freiraum, inwieweit und wie sich die Teams untereinander organisieren, aber um das große zusammenzuhalten und sehr klamm über alles zu schließen, haben wir eher eine klassisch angesiedelte Organisationsstruktur. Was besonders ist, ist wahrscheinlich, wie stark hierarchisch bzw. wie stark selbst organisiert arbeiten die Teams. Das geht doch relativ breit auseinander. Im Produkt und Technik haben wir eigentlich relativ große Anstrengungen in Richtung Selbstorganisation stärker zu gehen. Da sind wir auch, was die Führung in den Teams betrifft, haben wir auch den Ansatz einer geteilten Führung. Das haben wir an anderen Bereichen nicht. Und in anderen Bereichen ist es dafür sicher viel weniger selbst organisiert und stärker hierarchisch angelegt. Das ist sehr unterschiedlich je Team und Businessbereich. Und was wir natürlich auch haben, ist, wir haben gewisse Projektstrukturen, wo eben für z.B. Produktentwicklung großfunktionale Projektteams gebildet werden, die dann in einer eigenen Projektstruktur unabhängig von der eigentlich funktionalen Zuordnung und Hierarchie, wo die dann arbeiten.

A:

Wie würdest du die Unternehmenskultur von Nuki umschreiben und was sind die Kernwerte deines Unternehmens?

A-Nuki:

Also von der Unternehmenskultur, und wir messen das ja auch und holen da regelmäßig Feedback ein, glaube ich, sind wir sehr offene, moderne Kultur. Also was uns sehr, sehr wichtig ist, ist eigentlich ein hoher Anspruch, was unsere eigene Qualität ist, die wir liefern. Wir sind sehr umsetzungsstark und zielgerichtet.

Wir sind, was sicher stark ausgeprägt ist, ist eben diese laufende Weiterentwicklung, also Innovation in jeglicher Form. Da gehören dann Themen natürlich rein wie entsprechende Feedback und Fehlerkultur. Aber nicht nur das, es ist wirklich auch, wir suchen Leute, wo jeder bereit ist, auch Verantwortung zu übernehmen und sich entsprechend auch einzubringen, egal in welcher Position man bei uns startet. Was ich sonst vielleicht noch erwähnen kann, ist dadurch, dass wir eben durch diese starken Veränderungsprozesse, durch unser Wachstum getrieben, einfach auch gehen, ist es bei uns sicher sehr, sehr stark ausgeprägt, die Flexibilität, die wir an den Tag legen, eigentlich tagtäglich. Das betrifft jetzt wirklich strategische Richtungsentscheidungen. Wenn wir sehen, da hat sich was verändert, da müssen wir umlenken. Aber das geht dann auch wirklich bis zum Mitarbeiter runter, wenn es um Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Beruf und Neben-Tätigkeiten oder Familie, Betreuungspflichten geht. Da sind wir auch auf diesem Level sehr, sehr flexibel und das ist ja das, was wir ganz, ganz oft rückgemeldet mitbekommen.

A:

Du hast am Anfang gesagt, dass ihr auch eure Unternehmensgründung quasi misst. Was habt ihr da für KPIs? Ist das nur Mitarbeiterzufriedenheit oder wie kann man sich das vorstellen?

A-Nuki:

Also wir haben da verschiedenste Formate, die wir nutzen. Wenn man es jetzt wirklich mit einem KPI nennen will oder messen will, dann ist das bei uns der eNPS, den wir dafür nutzen. Aber es gibt eben auch andere Formen wie Retros, die wir einsetzen, Mitarbeiterbefragungen, die dann darüber hinausgehen. Auch Bewertungen, also Bewertungen von Bewerbern oder New Startern, auch das messen wir ja.

A:

Wenn du jetzt Demokratie hörst als Teil einer Unternehmenskultur, was würdest du dir mal so unter dem vorstellen bzw. wie könnte sich Demokratie in der Unternehmenskultur zeigen?

A-Nuki:

Also für mich geht es da vor allem um die zwei Bereiche Entscheidungen und Entscheidungsprozesse und Umgang mit Information bzw. Macht.

A:

Was bietet, also was für Möglichkeiten bietet dein Unternehmen, damit Mitarbeiter ihre eigenen Ideen und ihr Feedback einbringen können?

A-Nuki:

Da gibt es sehr, sehr viele Formate drum, es kommt darauf an, um welches Thema geht es jetzt. Es geht es um Zwischenmenschliches, geht es um die eigene Entwicklung, geht es um fachliche Themen, also für das alles gibt es eigene Räume, eigene Formate, wo man sich entsprechend einbringen kann. Wenn es so, was das Persönliche betrifft, die eigene Weiterentwicklung und die Zusammenarbeit im Team, da ist so ein Kernformat für uns, unsere Quarterly Check-ins, das ist das, was bei anderen Unternehmen die Mitarbeitergespräche sind einmal jährlich. Wir machen das viermal im Jahr und das ist vor allem sehr, sehr stark ausgerichtet auf quasi den Fokus auf Weiterentwicklung und einfach auch Feedback und Learning sehr daraus zu ziehen. Das geht natürlich da jetzt sehr auf die persönliche und Entwicklungsebene von

MitarbeiterInnen, aber natürlich auch auf Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten, die bei uns Mentoren heißen und auch im Team. Dann haben wir, was so unser laufendes Format ist, wo es dann eher in fachliche Themen gibt und wo es die Möglichkeit gibt, natürlich laufend in den Erwartungs- und den Feedback-Austausch zu gehen, sind bei uns die One-on-Ones. Das hat jeder Mitarbeiter entweder wöchentlich oder zweiwöchentlich mit seinem direkten Vorgesetzten. Da bespricht man eher fachliche, laufende Themen, aber das wäre so die Möglichkeit, auch laufendes Feedback einzubringen und das passiert auch von beiden Seiten. Wo man dann ein bisschen den Blick von größeren nicht so stark operativen Zeitraum richtet, sind bei uns die Retros, wo man im normalen Fall nach einem Projekt oder nach einem Quartal, bevor wir das nächste Quartal planen, sich die Zeit nimmt auf die Erfahrungen, auf die Learnings, was hat gefehlt, so muss man auf die Potenziale schauen, mit verschiedenen Retro Formaten, das ist auch eine gute Möglichkeit Feedback zu geben. Das ist bei uns nicht so, dass das jeder oder jedes Team in gleicher Art und Weise macht, sondern jeder wählt auch das Format oder es gibt ja unzählige Retros, das am sinnvollsten erscheint. Ich habe zum Beispiel vor zwei Wochen habe ich bei mir im Team eher auf die Zusammenarbeit und wie wir im Team funktionieren geschaut, da haben wir mehr Fokus auf das gelegt. Im Management vor einem Monat haben wir zum Beispiel sehr stark auf das geschaut, wie gut ist unser Output als Organisation und da eher auf die strategische Ebene geschaut, auch mit Hilfe von einem Retro. Das ist eine Möglichkeit, wo man da auch in Austausch geht. Retros sind bei uns immer blameless, das heißt, da sollten einfach offen alle Themen angesprochen werden und es geht jetzt nicht um Schuldzuweisungen, was jetzt glaube ich ganz wichtig ist. Wir haben natürlich auch immer wieder Initiativen oder zum Beispiel die eNPS-Umfrage angesprochen, wo es möglich ist, jetzt auch Companyweit Feedback einzureichen, in der bei der eNPS-Umfrage ist es auch anonym möglich. Ansonsten haben wir den Vorzug immer, dass es einen persönlichen, direkten Austausch gibt und wollen so gut wie möglich vermeiden, dass Feedback anonym kommt, aus dem Grund, weil meistens der Kontext fehlt und oft in einer Art und Weise erfolgt, die wenig konstruktiv ist oder wo man Handlungen ableiten kann. Es ist dann mehr ein Beschwerden, aber weniger ein Arbeiten an der Lösung und das ist eigentlich etwas, was uns auch sehr wichtig ist, wenn man Feedback einbringt, also gleich einen Schritt weiter denken. Okay, ja, haben wir das Problem, wie kann es weitergehen oder was können wir lernen, was können wir besser machen. Sonstige Möglichkeiten, Ideen einzubringen, ja, ich glaube, ich habe es eh gut umrissen, es passiert eigentlich ständig. Also es ist passiert auch in der strategischen Planung, das ist auch in den Teams, von Team zu Team unterschiedlich. Ja, aber was wir versuchen ist auch, wenn es jetzt wirklich in inhaltliche Themen geht, das jetzt nicht von top-down zu planen. Also natürlich so die Vision oder die großen mittelfristigen Ziele, die werden schon vorgegeben. Aber in diesem Rahmen, dass man den eigenen Teams ermöglicht, auch ihre Roadmaps so gut wie möglich alleine zu gestalten, natürlich in Abstimmung mit Großfunktionalen, mit den anderen Departments und auch hier Möglichkeiten schafft, dass die Themen möglichst breit gesetzt werden, immer in Abgleich damit, den richtigen Fokus zu behalten, damit man auch möglichst gut und effizient als Unternehmen

A:

Wie würdest du solche Möglichkeiten beurteilen? Also wie denkst du, wirken sich diese Möglichkeiten auf das Unternehmen aus?

A-Nuki:

Ja, ich glaube, es ist ganz, ganz wichtig. Es bietet halt Orientierung. Also wir sind wahrscheinlich für das, wenn man uns von außen betrachtet, so als starkes Wachstumsunternehmen Scale Up, vermuten viele bei uns, dass es relativ chaotisch abläuft. Und ich sage, sicher, also es ist auf keinen Fall chaotisch, aber wir sind ständig in Veränderung. Und das führt natürlich dazu, dass die Sachen einfach laufend verändert werden oder adaptiert werden müssen. Und was es uns schon hilft, dass wir ganz klar definierte Formate haben, die sind so ein bisschen wie Ankerpunkte und ist für uns natürlich die Möglichkeit, eigentlich das Unternehmen möglichst gut zu steuern. Also uns geht es da vor allem um Steuerung.

A:

Gibt es in deinem Unternehmen Mechanismen oder Richtlinien, um Entscheidungen herbeizuführen, die über den eigenen Handlungsspielraum hinausgehen?

A-Nuki:

Ja, ich meine natürlich, das passiert ständig. Das sind bei uns eigentlich klassische Eskalationsprozesse. Also jeder hat natürlich seine Rolle, sein Verantwortungsbereich. Manche Themen kann man selbst entscheiden, manche gehen dann darüber hinaus, dann kann man vielleicht noch in Abstimmung mit anderen zur Entscheidung kommen. Und wenn es da Unstimmigkeiten gibt oder quasi das über einen eigenen Handlungsspielraum rausgeht, dann wird die nächste Ebene mit einbezogen, bis zur obersten Ebene, wenn das halt nicht entschieden werden kann. Wir sind aber durchaus am Ausprobieren auch an anderen alternativen Entscheidungsprozessen. Ist für uns glaube ich schon ein ständiges Learning und etwas eigentlich, wo wir mitten drin stehen. Also generell so das Thema Entscheidungen und was und wie definiert man das? Was kann ich jetzt alleine entscheiden? Wo brauche ich zum Beispiel einen konsultativen Entscheidungsprozess dahinter? Wo ist es wirklich ganz klar, wo es eine breite Zustimmung braucht, wo es vielleicht eine andere Entscheidungsform gibt? Also wir sind da am Testen und das ist ein ständiges Lernen für uns und da merken wir auch, das ist ein Thema, das bei uns schon sehr viel Energie hat, auch bei vielen Leuten. Also das ist etwas, was uns beschäftigt.

A:

Würdest du dich trauen, eine Gruppengröße zu nennen, in welcher man wirklich effektiv noch gemeinsam Entscheidungen treffen kann?

A-Nuki:

Also das ist grundsätzlich in jeder Gruppengröße möglich. Es kommt nur auf die Entscheidungsmethode voran. Aber grundsätzlich möglich sehe ich keine Grenze nach oben oder kaum eine. Also für uns möglich ist alles. Es ist nur nicht sinnvoll aus unserer Sicht.

A:

Wie würdest du generell solche Prinzipien bewerten, also das Konsent-Prinzip bzw. auch die indirekte Partizipation, wenn man in unterschiedlichen Kreisen Entscheidungen trifft?

A-Nuki:

Also Konsent-Methode wenden wir an und das Kreisprinzip jetzt nicht so exakt, wie du es beschrieben hast, aber in einer ähnlichen Form wird es auch angewendet bei uns.

A:

Wie effektiv würdest du auch die Consent-Methode beurteilen und was macht sie, wenn ihr zum Beispiel wirklich schwere Einwände habt?

A-Nuki:

Also die Konsent-Methode würde ich als sehr effektiv, also wenn du ein Rating willst von 0 auf 10, bei sicher 8. Ich glaube, das ist grundsätzlich der Prinzip der Methode, dass man über diese Einwände spricht und das auch quasi andiskutiert. Und es hat, mir ist zumindest kein Fall bekannt, wo wir dann nicht zur Entscheidung gekommen sind, weil entweder ist es so, dass durch die Diskussion der Einwände, die Einwände entsprechend entlastet werden können. Oder man einfach da über, also es kein Veto ist in dem Sinn. Und wenn der Einwand doch so schwerwiegend ist und nicht aufgelöst werden kann, sodass die Person sagen kann, okay, ich bin zwar nicht der Meinung, aber ich gehe mit. Dann gibt es eine Überarbeitung der Entscheidungsmöglichkeit des Vorschlags.

A:

Wie würdest du eben jetzt wirklich die indirekte Partizipation bewerten, vor allem dahingehend, dass man wirklich mehrere Ebenen, mehrere Kreise hat in der Entscheidungsfindung?

A-Nuki:

Ja, also wie gesagt, es ist so, wie du es beschrieben hast, wird es bei uns jetzt nicht eingesetzt. Wir haben das ein bisschen, also wir machen schon so, dass wir so gewisse Bottom-up-Möglichkeiten schaffen für einzelne Themen. Aber da ist es jetzt nicht so, dass da schon klare Entscheidungen sind, sondern das sind dann mehr auch Empfehlungen, würde ich sagen. Und die werden dann nochmal verdichtet und weitergegangen oder dann mit der Gruppe nochmal reflektiert. Also ich glaube, das kann ich nicht wirklich bewerten, da wir es so, wie du es beschrieben hast, nicht einsetzen.

A:

Eben in meiner letzten Stufe, also bezogen auf Entscheidungen, die das ganze Unternehmen betreffen, gibt es auch die Möglichkeit der Vollversammlungen, wo wirklich alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit haben, ihre Einwände kundzutun. Habt ihr solche Methoden bzw. wie würdest du solche Vollversammlungen bewerten?

A-Nuki:

Also wir haben durchaus Formate, wir nennen es All-Hands-Meetings, wo wir alle zusammenkommen, aber bei diesen Meetings geht es nicht um Entscheidungen. Also wir haben keine demokratischen Abstimmungsprozesse in irgendeiner Form. Also wenn wir das machen, wo alle die Möglichkeit bekommen, eine Bewertung für ein Thema zu geben, dann sehen wir das als Empfehlung oder als einen Part, der einfließt in einen Entscheidungsprozess, aber was wir nie haben, ist, dass das eins zu eins dann die Entscheidung widerspiegelt.

A:

Bei was für Themen sagt sie generell, da beruft sie jetzt das ganze Unternehmen mit ein? Sind es bestimmte Themen?

A-Nuki:

Das sind dann wirklich Themen, die jetzt jeden betreffen grundsätzlich. Also wir beziehen immer die Leute ein, die auch wirklich von dem Thema betroffen sind in irgendeiner Form, wo wir jetzt wirklich Empfehlungen auf breiter Basis einholen. Zum Beispiel während Corona haben wir abgefragt, wie ist das ideale Homeoffice Setup für Mitarbeiter und haben mit den Ergebnissen dann quasi eine Entscheidung getroffen, wie wir das in Zukunft anbieten werden im Unternehmen. Da hat es dann auch noch einmal nach einem Jahr einen Reviewprozess gegeben, was müssen wir anpassen, passt es. Das war zum Beispiel vor kurzem, aber das war auch kein Entscheidungsprozess dahinter. Wir haben das Dialogformat, Iso Dialog-Meeting genannt, da ist das Thema vier Tage Woche bei uns aufgekommen. Das war auch etwas, was man grundsätzlich jeden betreffen könnte im Unternehmen. Und da haben wir ein Diskussions-Dialogformat entwickelt, wo auch jeder seine Empfehlung, Einwände, Feedback kundtun hat können, was im Großen Plenum diskutiert worden ist, aber auch das ist mitgenommen worden und dann quasi in einem kleinen Kreis die finale Entscheidung dazu auszuarbeiten.

A:

Was ist deiner Meinung nach wirklich besonders wichtig im Unternehmen, wenn man demokratische Entscheidungsprinzipien implementieren will?

A-Nuki:

Also, was für uns, wir finden es generell schwierig, generell breitere demokratischen Entscheidungsprinzipien zu etablieren und bei vielen Entscheidungen auch nicht sinnvoll. Das ist mal so unsere Grundhaltung, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass die Sicht, die eingenommen wird bei gewissen Themen, und wenn man jetzt zum Beispiel vier Tage Woche hat, dann wird bei so Diskussionen, bei Abstimmungen, da wird sehr stark auf die eigene persönliche Sichtweise geschaut. Und die eigene persönliche Sichtweise, und was ist gut für mich als einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeiterin, ist nicht immer dasselbe wie die Organisations Sichtweise, was ist gut für die Organisation. Und das ist so die große Schwierigkeit, weil wir natürlich nur gut als Organisation funktionieren, wenn wir natürlich sicherstellen, dass wir einen hohen Output als Organisation bringen, auf der anderen Seite aber natürlich unser Mitarbeiter gutes Umfeld haben zu arbeiten und sich entsprechend einbringen können. Das ist so ein bisschen der Balanceakt und da, wo wir stehen. Und das, was wir versuchen, eigentlich immer zu machen, auch wenn wir über so Themen sprechen, die dann doch große Auswirkungen eigentlich auch haben, dass wir möglichst gut Orientierung geben und das, was wir erreichen wollen als Unternehmen, wird immer sehr stark von unserer Vision, von unseren langfristigen Zielen abgeleitet. Und wir haben verschiedenste Methoden, das stärkste Tool dahinter ist sicher unser Planungstool, also wir nutzen OKRs, mit denen wir arbeiten, wo das sehr, sehr sichtbar wird. Das sind unsere Unternehmensziele overall, das bedeutet das für unser Team, das bedeutet das für mich als Person, und natürlich geht es auch in die andere Richtung. Also dieser Zusammenhänge, was ist wirklich meine Rolle, wie hängt die mit dem großen Ganzen zusammen, welche Auswirkungen hat auch das, was ich tue aufs große Ganze, das ist uns ganz, ganz wichtig. Ich glaube, das ist ein Knackpunkt, dass man versucht, so gut wie möglich, und das ist durchaus

eine Herausforderung, auch diesen großen ganzen, ganzheitlichen Blick zu schärfen. Wie wir das auch schaffen, abseits von der Planung und natürlich wie die einzelnen Teams planen, ist, dass wir möglichst transparent mit Information umgehen. Also wir sind sehr, sehr offen damit, wie es uns als Unternehmen geht, welche Umsätze wir machen, welche Gewinne wir machen, was für uns leistbar ist oder nicht, wie aggressiv oder weniger aggressiv wir wachsen wollen bei manchen Themen, wie schnell wir sein wollen. Wir sind da wirklich so transparent wie möglich aus meiner Sicht. Wir sind nicht hundertprozentig transparent, also Gehälter zum Beispiel werden zum Beispiel nicht offen gelegt, aber generell bekommt man bei uns einen sehr breiten Überblick über diese Themen, und ich glaube, das hilft auch. Also das Format, das wir haben, zum Beispiel, ist auch nach wie vor, wir haben angefangen, wenn wir noch ganz klein waren, das ist, wir nennen das Monday Stand-Up, und da wird quasi am Montag ein Überblick darüber geben, wie war die letzte Woche, wo stehen wir, was ist uns gelungen, wo sind wir angestanden und was bedeutet das für die konkrete Woche, und das ist immer mit Sicht auf, was bedeutet das für uns als Organisation, um wirklich laufend, stark diese großen Zusammenhänge für alle sichtbar zu machen. Dann ist es auch durchaus leichter, dass verstanden wird, wieso manche Sachen jetzt funktionieren oder andere nicht umsetzbar sind.

A:

Wie würdest du so einen Leitfaden generell, dem man sich vor jeder Entscheidung fragt, bewerten?

A-Nuki:

Also grundsätzlich bei dem Leitfaden, den du jetzt beschrieben hast, der ähnelt sehr stark zum Beispiel dem Pacadi-Framework oder so, wo man sagt, das sind so Empfehlungen, die gut für Decisions einfach hergenommen werden kann und die Orientierung stiften. Ich glaube, das ist auch das, was sich im Kopf abspielt und was schwierig ist, so zu etablieren, dass es jetzt wirklich jeder Mitarbeiter sich bei jeder Entscheidung bewusst hernimmt. Vor allem, wenn man sich denkt, dass viele Entscheidungen innerhalb von Sekunden im Kopf eigentlich ablaufen, glaube ich, ist es durchaus schwierig, sowas zu etablieren. Und wie gesagt, oft ist bei Entscheidungen für den Einzelnen gar nicht so das Wichtigste, das große Ganze zu profitieren, sondern man hat natürlich auch Eigeninteressen, die man vielleicht mitgeht, auch wenn vielleicht Alternative B besser wäre für eine Gruppe von Leuten oder für das Unternehmen. Also wir denken in eine ähnliche Richtung, sind auch schon ein paar Schritte gegangen in die Richtung, aber ich glaube, so was für uns so was noch wichtiger ist oder was wirklich der Knackpunkt ist, ist, wann oder bei welchen Entscheidungen ist es sinnvoll, durch diese Fragen zu gehen oder sich diesen Gedanken zu machen. Und da haben unterschiedlichste Unternehmen ja verschiedene Ansatzpunkte, aber es gibt so zum Beispiel dieses Waterline-Prinzip, wo man sagt, okay, wie stark sind die Auswirkungen an andere oder wie viel ist noch dahinter, wenn ich diese Entscheidung jetzt treffe. Und das Bewusstsein zu schärfen, wann ist es notwendig, sich mehr Gedanken zu machen und vielleicht auch Alternativen zu überlegen, das ist sicher ganz, ganz wichtig, aber sicher nicht für jede Entscheidung. Ich glaube, wenn man das jetzt verlangen würde, natürlich, wir treffen alle von uns hunderte Entscheidungen tagtäglich und wie gesagt, das ist das Framework im Endeffekt, das läuft ja in unseren Köpfen in Sekundentakt ab, wo man einfach nur kurz denkt, ist das meine Entscheidung? Ja, die und die und die, die betrifft sich irgendwie auch, habe ich beste Alternative? Nein, das vielleicht? Nein, eigentlich doch nicht, passt, wir gehen damit. Also man macht das eigentlich ganz, ganz schnell, ohne dass man sich bewusst ist und ich glaube, wenn es da wirklich nach

einer Checklist so durchgehen müsste, wird es sehr langsam werden. Das ist sicher für sehr viele kleine Entscheidungen gar nicht sinnvoll.

A:

Wie werden in deinem Unternehmen grundsätzlich Entscheidungen kommuniziert, wenn sie auch getroffen werden?

A-Nuki:

Das ist sehr unterschiedlich, da kann man die Entscheidung verfahren. Naja, wir haben 130 Mitarbeiter, sehr wenige Entscheidungen sind für 130 Mitarbeiter relevant. Und man muss bei diesen Dingen schon sehr, sehr darauf achten, dass auch wenn es um Transparenz geht, nicht für jeden ist jede Information und jede Entscheidung relevant. Und nicht jeder muss alles wissen, also grundsätzlich kann bei uns jeder alles wissen, aber viel ist halt einfach nicht relevant für den Einzelnen. Und viele der Formate, wo wir über Entscheidungen sprechen oder habe ich dir schon genannt, wenn es unternehmensweit ganz wichtige Themen sind, dann sind es natürlich, ist dieses Monday-Stand-Up zum Beispiel ein Format, wo man richtungsweisende Entscheidungen in aller Kürze weiter teilen kann. Es gibt ein All-Hands-Meeting, Quarterly, wo man einfach mehr Zeit hat, um mehr Kontext zu geben, wo auch wichtige Themen vorgestellt werden oder Entscheidungen. Teilweise ist es natürlich in unserem OKR-Planungsprozess, da werden natürlich ganz, ganz viele Entscheidungen getroffen, viele Abstimmungsschleifen, wenn man sagt, ist das Thema wichtig oder das, was sind unsere obersten Prios? Und das wird natürlich an alle Ebenen dann durchkommuniziert, also das ist was ganz, ganz Relevantes. Es geht laufend in den One-on-ones, wenn es jetzt Entscheidungen sind, die meinen persönlichen Wirkungsbereich betreffen, wo ich mit meinem Mentor abstimmen muss, dann wird das vielleicht in einem Team-Meeting nochmal erwähnt, wenn das jetzt etwas ist, was andere betrifft oder es passiert eine Entscheidung im Management-Meeting zum Beispiel und dann wird das Team-Meeting mitgenommen, weil das halt weiter kommuniziert wird. Also wir verwenden eigentlich unsere bestehenden Formate, die wir verschiedene haben und schauen da, wo es eben notwendig ist, manche Entscheidungen weiter zu treiben, weiter zu bringen. Aber das ist sehr unterschiedlich, es sind ja unterschiedlichste Entscheidungen, die getroffen werden, auch von unterschiedlichem Wirkungsgrad und das muss man sich wirklich immer anschauen. Bei großen Entscheidungen natürlich gibt es auch entsprechende Kommunikationsprozesse dahinter oder Kommunikations-Roadmaps, wo ganz klar für uns definiert wird, der wird dann und dann informiert, dann die, da gibt es noch eine Feedback-Schleife dazu, da muss man einzeln mit den Leuten reden, also sowas haben wir natürlich auch, aber das sind dann sehr große Entscheidungen.

A:

Wie bewertest du die Rolle des Transparenzbeauftragen?

A-Nuki:

Die würde ich als nicht sinnvoll bewerten, mit dem Grund, dass das ist ein Kulturthema, wie mit Transparenz und Information umgegangen wird und das auf den Schultern einer einzelnen Person zu lassen oder auf einzelnen wenigen finde ich absolut nicht sinnvoll. Das ist etwas, was wirklich im ganzen Unternehmen gelebt werden muss, wo man wirklich dahinter sein muss, dass sich das laufend weiterentwickelt und das

ist auch komplett unrealistisch. Da muss man wirklich aufpassen, das ist gelebte Kultur und das ist nichts, was eine Person machen oder übernehmen kann, das funktioniert einfach nicht.

A:

Wie bewertest du die Rolle des Partizipationsmoderatoren?

A-Nuki:

Also wir haben natürlich solche Rollen bei Entscheidungsprozessen, die dann Entscheidungen durch moderieren. Wir sind da eigentlich auch, das ist ein Thema, was uns wichtig ist und was wir auch bearbeiten, weil wir glauben, es ist sinnvoll wirklich einen Pool an Leuten im Unternehmen zu haben, die wirklich diese Facilitator - Rolle einnehmen können und jetzt nicht nur im Konsentverfahren, aber auch eigentlich einen Pool haben, einen Entscheidungsprozess, der vielleicht allen in Unternehmen bekannt ist und man weiß, okay, sagst jetzt entscheiden wir nach Konsentverfahren und alle wissen, was jetzt zu tun ist. Jetzt fragen wir die Widerstände ab und jeder weiß, was ist zu tun. Das finde ich durchaus sinnvoll, ist bei uns noch im Prozess, aber da sind wir jetzt auch schon ausprobieren.

A:

Wie demokratisch würdest du den Unternehmern auf Entscheidungsprinzipien bewerten auf einer Skala von 1 bis 10 und warum?

A-Nuki:

Ich würde uns jetzt bei 6,5 oder so sehen. Warum? Weil ich Unternehmen kenne, die sicher ganz, also auf beiden Enden, die ganz anders funktionieren, ja, also ich bin im Austausch mit Leuten aus Unternehmen, die nach Holacracy zum Beispiel arbeiten, die sind sicher am oberen Ende und das ist auch was, was wir sicher nicht anstreben. Natürlich gibt es auch stark autoritäre, klassische Unternehmen, die ganz, ganz weit weg sind eigentlich von dem Ansatz, den wir haben, also wird mir theoretisch deshalb eher mittig, aber mit Tendenz quasi Richtung mehr Demokratie und Partizipation einordnen zwischen 6 und 7.

A:

Welche Faktoren und welche Werte sind deiner Meinung nach wichtig, damit ein Unternehmen als innovationsfähig und innovativ gilt?

A-Nuki:

Also bei, wir haben natürlich definierte, also Werte würde ich mir jetzt ein bisschen schwer tun. Bei uns, also ich finde, kannst einige unserer Unternehmenswerte da hernehmen. Wir haben Exzellenz, haben wir als Unternehmenswert definiert, da geht es eben darum, um diesen starken Drang, dieses starke Streben nach Weiterentwicklung und einfach, quasi, your best self, ja, und so die extra Meile zu gehen. Ich glaube, grundsätzlich so hohe Ansprüche und die Haltung zu haben, es geht immer besser und man schaut laufend drauf, was können wir besser machen. Das fasst sich bei uns darunter zusammen. Das ist sicher wichtig und spielt gut rein in das Thema Innovation. Was wir, was für uns auf jeden Fall ein Erfolgsfaktor ist, ist auch, sagen wir auch, also einen Wert definiert, one team. Also, ist für uns, beschreibt eigentlich das, was wir als team spirit haben, dass wir grundsätzlich drauf schauen, die wichtigen Leute zu haben und auch, dass die Teams sehr gut zusammenarbeiten und ineinandergreifen, dass die Leute, die bei uns sind, die

positive Haltung haben und mit Veränderung umgehen können. Also, diese Dinge sind wichtig. Wir haben da übrigens auch eine Liste, also, was für uns ein cultural fit ist, haben wir in eigene cultural skills definiert und das sind zum Beispiel solche Themen wie growth mindset, flexibility, wie gehe ich mit Kollegen um, definiert und da fällt relativ viel rein. Und abseits von Werten ist es sicher grundsätzlich die, jetzt fallen viele Kulturbegriffe, aber es ist grundsätzlich Umgang mit Fehler, also Fehlerkultur, wie stark etabliert man Lernen im Unternehmen und Reflexion und Feedback generell. Das ist ganz, ganz wichtig. Und der letzte Punkt, ist auch, und das ist sicher auch was, was dann teilweise ganz schwierig ist auch bei uns, wenn man, weil wir ja schon einfach so viele Möglichkeiten haben und so ein starkes Wachstum, so viele opportunities, die wir verfolgen. Man braucht schon auch Zeit, um nachdenken zu können und auch auf diese Ideen, wenn man mal Gedanken kommt, dem auch nachgehen zu können. Also, auch das zu schaffen und nicht alle Leute komplett am Anschlag zu fahren, dann ist man voll mit dem Kopf und dann sprüht man nicht vor Ideen. Auch das ist wichtig.

A:

Wie würdest du sagen, fördert dein Unternehmen wirklich gezielte Innovationsfähigkeit der MitarbeiterInnen?

A-Nuki:

Ich glaube, das wird sehr stark gefördert. Also ich glaube, über viele Dinge haben wir schon gesprochen, alles was jetzt so Reflexions- und Retroformate und so sind, das zählt natürlich ein. Dann dieser große Part eigentlich, was wir an Learning und Development bieten, das sind natürlich so die Check-ins, über die haben wir schon gesprochen, aber wir bieten zum Beispiel als Unternehmen für alle Zugang zur großen Learning-Plattform an, wo wir sagen, du kannst grundsätzlich einen gewissen Prozentsatz deiner Zeit frei ohne Abstimmung mit irgendjemanden in Weiterentwicklung investieren. Das sind bei uns eine Stunde die Woche, wo du das wirklich konkret machen kannst. Wir bieten sehr viel an individuellen Weiterbildungen an, an Coaching. Wir haben eine eigene Academy, wo wir Themen, Skills, die uns wichtig sind, in Gruppenformaten mit Trainern arbeiten. Wir bieten natürlich auch sehr viel an, was jetzt in Richtung Leadership Development betrifft, also da was generell das Thema Weiterentwicklung, das ist wirklich ein Fokusthema für uns. Ich glaube auch, was ich immer wieder auch rückgemeldet bekomme, was da auch einzahlt, ist, wie wir eigentlich Strategisches mit Operativen verknüpfen. Viele große Unternehmen, die haben dann so große Strategieprozesse, die passieren alle ein, zwei Jahre und das wird dann irgendwie runtergebrochen und ins Operative gebracht und daraus sollen sie dann irgendwie neue Ansätze entwickeln. Bei uns ist das so integriert und eigentlich so stark, dass immer das, was Strategie ist und wie setzen wir es um, das ist immer ein laufender, sehr integrierter Prozess und daraus entsteht total viel und dadurch, dass wir so stark die Vision und die generellen Ziele, die wir haben als Unternehmen, kommunizieren, immer, immer wieder, ist es dann einfach immer so logische Weiterentwicklungen, wenn wir Schritte weitergehen oder neue Innovationen setzen und nichts, was irgendwie isoliert ist, sondern das einfach dazu gehört zum täglichen Tun und das ist, glaube ich, ein Erfolgsfaktor.

A:

Wie würdest du generell so demokratische Prinzipien, über welche wir gesprochen haben, als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit sehen und warum?

A-Nuki:

Demokratische Prinzipien, also ich weiß jetzt nicht, was du da jetzt genau hineinnehmen würdest, also in Bezug auf Entscheidungsprozesse nur bedingt, würde ich sagen. Grundsätzlich Planungen partizipativ anzulegen, da in der Breite Ideen einzuholen und die Leute da mitgestalten zu lassen und zu schauen, kann ich hinter dem stehen, das ist wiederum sehr hoch. Das kommt ein bisschen jetzt darauf an, was man sich da herauspicken will

A:

Könntest du mir vielleicht nochmal kurz in zwei Sätzen zusammenfassen, was es für dich heißt, wenn man sagt, ein Unternehmen ist innovativ?

A-Nuki:

Ich glaube für mich ist ein Unternehmen ist innovativ, wenn es in die Zukunft blicken kann und eigentlich Bedürfnisse erkennt, bevor man sie erkennen muss.

A:

Wie innovativ würdest du dein Unternehmen bewerten auf einer Skala von 1 bis 10 und warum?

A-Nuki

Wir würden es bei 9 bewerten und ich glaube, warum, kannst du unsere Erfolgsstory auf der Website anschauen und da hast du die Antwort.

Transkript Raiffeisen Landesbank

A:

Die erste Frage wäre eben generell um die, dass du kurz erzählst, in was für einem Unternehmen du bist, deine Position, die Branche, vielleicht grob die Unternehmensstruktur und die Organisationsform.

H-R:

Also Helmut Neuböck, in der Raiffeisen Landesbank Steiermark, das ist eine Landesbank aus dem Raiffeisen Sektor, haben ungefähr 1000 Mitarbeitende, Schwerpunktmäßig in Graz, sind eine klassische Retail und Commerzbank, Firmenkunden und Privatkunden, stehen im Eigentum der Genossenschaftsbanken das heißt 45 Banken in der Steiermark, die unsere Eigentümerinnen sind. In Summe sind es 3.500 Mitarbeitende, das ist jetzt Kopfzahl, ist selbst bin im Vorstandsbereich und für vier Vorstandsbereiche Generaldirektor der Markt und Risiko und der vierte Vorstandsbereich ist die Transformation, der nennt sich Unternehmensentwicklung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung, da geht es im Schwerpunkt bei Unternehmensentwicklung um neue Geschäftsmodelle, das hat natürlich immer auch Kulturaspekte, Organisationsaspekte, Führungsauspekte. Klassisch-hierarchisch organisiert und nach Fachkompetenz - Logik. Vertrieb nach Kundensegmenten aufgeteilt, auf der obersten Ebene entsprechende Teams dann auch weiter unterteilt.

A:

Also wie würdest du die Unternehmenskultur deines Unternehmens beschreiben bzw. was würdest du als die Kernwerte deines Unternehmens sehen?

H-R:

Das gleich mal schwierig, da die deskriptive Sprache für Kultur nicht normiert ist. Also von der Kultur, wir sind stark, wir sind erstens traditionsgeprägt, es gibt uns seit 100 Jahren. Die Bank ist sehr stark reguliert und reglementiert, das sind sehr stark ausgeprägte Prozesse, Verantwortlichkeiten, mit einer Revision, die ich sonst nicht kannte, sind von wer macht was und tun die das auch und so weiter, also sehr viel Formalistisches dort. Wir sind stark nach Fachbereichen, ich würde sagen in Silos aber doch mit einem funktionalen fachlichen Strukturen drinnen. Karriere oft aufgrund der Fachkompetenz, allerdings nicht erst den Anfängen in Richtung einer Expertenkarriere. Hierarchie schlägt immer Guru-Status, auch wenn es ein paar Ansätze gibt an der Ecke, recht klare Rollen, relativ wenig ausgeprägte Eigenverantwortungsprinzipien, eigene Erfahrung ist, bei manchen Themen braucht es auf der obersten Ebene, also auf meiner Ebene grundsätzlich, eins unter Vorstand, eine Verantwortung für sein Thema und eine Mitverantwortung für das Gesamte, das ist eher neue Denke sozusagen, das ist meistens mein Teil und in Summe wird das schon passen, das ist mir sehr kritisch, ansonsten ist von der Stimmung, das ist eine eher klimatische Frage, ist es recht offen, nicht allzu viel Politik hintenrum, eher halt harmonisch als konfrontativ, die geringere Durchlässigkeit, den Zugang wird aber besser, jeder kann mit jedem sprechen oder so, es verbindet sich langsam in der Naturkultur, es werden Titel weniger, das ist die Symbole sozusagen, also klassisch Transformation zu einer modernen Unternehmenskultur. Genau, aber was bestimmt die Tätigkeit der Leute größtenteils ist die Aufgabe im Fachbereich, in der Linie, in den tätigen Routinen, die immer schon da waren, hat ganz gut funktioniert, wenn man regulatorische, dringende Projekte hat, dann wird so eine Arbeit aufgeteilt, wo wir noch sehr am Anfang sind, wenn es um

Entrepreneurship, man spielt sich frei für zwei, drei Monate mit Innovationsthema und darf dann auch wieder, kommt dann wieder zurück in die Organisation und wird gefeiert, also da sind wir erst in den früheren Experimenten seit zwei, drei Jahren, Stichwort Hummelflug, so hieß unser internes Innovationsprogramm, wo wir die Ideen, die wir gehabt haben, das hat einiges mit der Kultur gemacht.

A:

Wenn du generell hörst, also Demokratie, als Teil einer Unternehmenskultur, was würdest du dir einmal darunter vorstellen, beziehungsweise wie könnte sich das in einem Unternehmen zeigen?

H-R:

Das ist meine persönliche Erfahrung und Definition. Demokratie ist immer Teilhabe an Entscheidungen sozusagen. Ich denke weniger, aus der Erfahrung, an Basisdemokratisch, die Mehrheit gewinnt. Ich denke eher an Partizipative, möglichst viele Aspekte von Ideen bringen. Also es ist eher so eine Ideen-Meinungs-Stimmung-Sourcing, indem sie eben früh dabei sein, Transparenz haben, wissen worum es geht, nicht zwingend in einer strikten Regelung der Machtverteilung. Ich glaube ganz gerne, oder ich denke ganz gerne an die, ich glaube es auch von der Lu, das Prinzip von zwei Kompetenzen. Ich habe die Macht und Entscheidungskompetenz, auch Kraft gesetzt zum Teil, oft dargestellt in einer hierarchischen Logik oben. Und ich habe dann in der Regel oft auch Kundennähe Kompetenz aus dem Tun, die in der hierarchischen Logik eher unten angesiedelt ist. Und beide braucht es für gute Entscheidungen. Und beide geht es aus zu moderieren. Und Demokratie heißt, ob das Beides sein Gewicht findet. Heißt also nicht, dass die Summe der Experten, die im Detail drinstecken, dann große gesamtstrategische Entscheidungen zwingend treffen müssen, aber teilhaben sollen im Entscheidungsprozess. Ich glaube auch immer daran, dass man zuhören, Meinung bilden, warum er entscheidet. Das ist immer noch, also meine Erfahrung, das darf immer noch im Vorstand in ähnlichen Händen sein. Das ist schon in der Rolle zugeschrieben, auch personenbezogen, auch mit bestimmten Fähigkeiten, Richtung Weit, Richtung in die Zukunft denken, Richtung Zusammenhänge sehen, Richtung Sinn stiften, Richtung Entscheidungen treffen, wo sie nötig sind. Das ist für mich unter den Ausbrüchen der Wahl.

A:

Gibt es bestimmte Symbole, Werte oder Umgangsformen oder Rituale, die dein Unternehmen wirklich gezielt fördert in der Unternehmenskultur?

H-R:

Wir haben einiges in Sachen Transparenz getan jetzt. Wir haben einen Strategieprozess gestartet vor zwei Jahren mit unseren Eigentümern, mit der Bankengruppe. Wir haben das sehr oft, also wir haben eigentlich alle eingeladen zum Mitmachen, Crowdsourcing von Ideen, mit einer langfristigen, anonymen Befragung, wo müssen wir hingehen, wo sind die Risiken, wo sind die Chancen drinnen. Das war schon mal ganz untypisch breit. Wir haben dann Teams gebildet, die ko-kreativ, also alle gemeinsam mit einem Berater begleitet, versucht haben, so Visionen, Ideen, Themen zu entwickeln. Also das war auch stark partizipativ und die waren maximal heterogen zusammengestellt. Richtung Alter, Richtung Zugehörigkeit, was die Dauer betrifft, Background, fachlich, Hierarchie, oben, unten und so weiter. Und das hat schon einiges ausgelöst. Jeder hat eine relevante Meinung und das hängt nicht ab von den Sternen auf der Brust. Das war eine starke Entwicklung eigentlich in die Richtung. Wir kommunizieren dann auch für eine richtige

Strategie, versuchen auch in Dialogformaten mit dem Vorstand, die Führungsebene viel stärker in den Prozess einzubinden. Das gelingt ganz gut, also wir wissen alle, was die Wegegründe sind, wie das aussieht und sehen uns alle in der Rolle, dass wir das auch weitertragen und kontextualisieren sozusagen, erklären, warum das so ist.

A:

Was für Möglichkeiten bietet dein Unternehmen ganz konkret, damit die MitarbeiterInnen eigene Ideen und Feedback einbringen können?

H-R:

Ich habe natürlich im jeweiligen Team mit der Führungskraft oder mit dem Stakeholdern zusammenarbeitet, immer natürlich, dass sie gerne vermeiden, die Möglichkeit, Ideen anzusprechen oder aufzubringen. Von der Formalisierung her haben wir zweimal so einen unternehmensweiten Ideenwettbewerb gemacht. Stichwort war der Hummelflug dort, also Hummel und Sumsi und Biene und Raiffeisen als Buzzword zusammen. Und das war wirklich ein breiter, also die erste Challenge, die definiert war, ist welches Problem von Kunden können wir in fünf Jahren einzigartig lösen, also stark auf dem Kundenmarkt produziert, sehr offen. Und im Stage-Gate-Prozess fand es sozusagen mit offener Diskussionsplattform, wir haben das oft auch, offene Diskussion, Bewertung, Feedback, Auswahlverfahren sozusagen. Über mehrere Schritte wurden quasi ein Team ausgewählt, das darf auch drei Monate dann in 50-50 Teilzeit noch den nächsten Pitch vorbereitet haben, wie es angehen würde, und dann, glaube ich, für ein halbes Jahr freigestellt wurden um das mit Geld und Zeit anzugehen. Also das ist das große Programm sozusagen. Es gibt ein klassisches Vorschlagswesen, was wenig bürokratisch ist. Man hilft mir dann, das zu klassifizieren. Es ist für alle transparent, es gibt viel Mühe dazu. Auch da versuchen wir, nicht vorher zu filtern, in welchem Topf fällt das rein, sondern einfach so à la Google Search, ich habe einen Punkt, wo ich das einwerfe. Und dann gibt es Verantwortlichkeiten, diese, die aufzugreifen, auszuarbeiten, zu hinterfragen.

A:

Gibt es in deinem Unternehmen generell Mechanismen und Richtlinien, die Entscheidungen herbeizuführen sind, die über seinen eigenen Handlungsspielraum gehen?

H-R:

Also ja, sehr ausgeprägt. Es gibt ganz klare Unterschriftregelungen, es gibt ganz klare Budgetierungen, verschiedenste Größen und vier Augenprinzipien, es ist klar, was in den Vorstand muss. Es gibt eine ganze Menge an thematischen Gremien, die tendenziell hierarchischer besetzt sind. Wir haben ein Portfolio oder Projekt- und IT-Steuerungsgremium, das breit besetzt ist. Da gibt es einen Prozess, wie die Dinge da reinkommen, wird es beschlossen. Es gibt Größenordnungsdimensionen bei Projekten, bis wann macht man es einfach, wenn viele Fachbereiche drin sind oder der Umfang größer ist, dann müssen Formate beschlossen werden, auch das Budget. Da sind Banken sehr stark reglementiert und es gibt eine ganz genaue Stellenbeschreibung, wer macht was, wer ist im Team, wer ist zuständig. Wir haben gerade ein paar spannende Diskussionen mit der Inrevison auch dahingehend gehabt. Es ist natürlich ein agiles Team. Im Grunde genommen als Team, jeder für alles mitverantwortlich ist im Team. Es sind viele Themen, es gibt eine fachliche Zuordnung. Aber die entwickeln im Software, im KI-Data-Science-Bereich. Das funktioniert natürlich nicht so, auch ich habe Prinzipien, die sind dann auch teilweise dokumentiert oder

scheiden an der Dokumentation ein bisschen. Es gibt immer eine klare Zuordnung, Klimanachhaltigkeit zum Beispiel, aber du bist nie allein. Das ist das Tandem drauf, ein klarer Lead auf dem Thema. Jeder hat so seine Themen, jeder arbeitet dann mit, weil dann diese selbstständige Verantwortung, wenn du ganz alleine bist, musst du Führungskraft kaufen, so nach dem Motto, oder hoffen, dass jemand Zeit hat, wenn du zu zweit verantwortlich bist, kannst du im Sparring viel viel selbstständiger, schneller weiterarbeiten und bist eigentlich dynamisch und bewegsam.

A:

Würdest du dir sagen, was für Gruppengröße noch effizient ist, um gemeinsam Entscheidungen zu treffen?

H-R:

Ja, 6 bis 7 ist glaube ich ganz gut. Wir hatten ein Nachhaltigkeits-Management Board, da haben wir uns rhythmisch getroffen, um alle Nachhaltigkeits-Themen zu diskutieren, Transparenz zu schaffen, auf jeden Fall Entscheidungen und Empfehlungen auszusprechen. Das waren 25 Leute, das war dann immer ein sehr charmanter Debattierklub, aber kein richtiges Entscheidungsgremium. Deswegen sind wir jetzt immer relativ repräsentativ. Wir sind aktuell in diesem Gremium bei 7 Leuten, das passt ganz gut. Da sind natürlich nicht alle drin, wir haben dann andere Diskussionen, Transparenz, also Kommunikationsformate, offene Zirkel in dieser Richtung, wo jeder partizipieren kann. Aber 6 bis 7 ist glaube ich gut.

A:

Wie würdest du einmal generell Konsent-Prinzipien bewerten als Basis von kollektiven Entscheidungsprinzipien?

H-R:

Konsent ist für mich eine gute Kombination aus ... Es schafft ja gewisse Transparenz. Jeder kann sagen, da kann ich nicht mit. Es hat auch den schönen Charakter, das demokratische Prinzip, das ich in der Schweiz erlebt habe. Ich habe nicht für dich gestimmt bei der Wahl als Führungskraft, aber bis zur nächsten Wahl bin ich voll dahinter. Das ist ein hoher Wert, das steckt im Konsent auch drin. Es ist nicht so schlimm, ich kann mitgehen und trage es aber auch mit in allen Konsequenzen. Also die Identifikation einfach mit den Entscheidungen. Die Stärkung. Und es ist effizienter, weil man auch einem ... Ein einzelner Widerstand wird auch gehört, aber kann nicht mit Macht alles bremsen. Man muss aufpassen, Whistleblower und ähnlich, dass es auch parallel dazu existiert, weil die Person kann auch wirklich recht haben. Und darf dann nicht von der Masse gedrückt werden.

A:

Wie würdest du Prinzipien der indirekten Partizipation bewerten?

H-R:

Kann gut funktionieren, weil die nächsthöhere Ebene wieder wahrscheinlich nicht viel mehr als sechs, sieben Leute haben wird, sonst dreht man sich damit. Hat mit Vertrauen geben und Verantwortlichkeiten, der Person, die vertritt, zu tun, schafft eine stufenweise effiziente Partizipation, was im Basisdemokratisch ist, aber das kann es auch geben. Also Positiv ist bei uns, komischerweise bei Raiffeisen, auch dahin ausgeprägt, dass es eben verschiedene Richtungen von Gremien gibt. Es gibt quasi alle Teamvorstände

Österreichs, das sind dann 8 in den Landesbanken, haben dann ihre Experten-Teams, die inhaltlich aufbereiten, die haben wiederum in den Ländern Teams, also es gibt diese Ansätze schon. Die Frage ist ja auch immer, nach welchen Regeln, der Konzern sozusagen entscheiden wird. Wie wichtig ist es, eine Entscheidung zu fällen oder eine mehrheitlich getragene Entscheidung zu haben, versus man verwässert auf den größten gemeinsamen Nenner, das geringste Minimum eigentlich.

A:

Wie bewertest du das Prinzip der Vollversammlung?

H-R:

Ich habe sehr positive Erfahrungen in der Schweiz damit gemacht bei der Haufe Romantis. Da waren sie eben nicht nur das Symbol der Führungskräftewahl, sondern wir haben vor wichtigen strategischen Entscheidungen, also entweder bottom up erzwungen, kann man fast sagen, es war auch das Initiativrecht für kleinere Gruppen, die sich mehr oder weniger gesucht haben, dass wir finden, wir müssen jetzt darüber abstimmen. Und dann war das Management auch in der Pflicht, also ein bisschen wie Volksbegehren oder so, sich das anzuhören oder auch wirklich gewisse Themen zur Entscheidung freizustellen, wenn das rechtlich möglich ist natürlich. Und wir hatten teilweise bei großen Entscheidungen wirklich diese 200, 250 Leute, das geht dann auch. Aber das ist auch in der großen Runde und Präsenz, also digital und dann in Präsenz, über Grundsatzentscheidungen auch die ganze Company eingebunden, weil da vorher ein guter Diskurs ist. Wir haben einmal einen großen globalen Kunden gewonnen. Da waren gewisse Risiken drin, weil wir bekanntermaßen zur Standardsoftware sozusagen Dinge dazu entwickeln mussten. Und dann haben wir die Diligence aufgemacht mit dem Kunden, und der Kunde hatte schon unterschrieben von seiner Seite, wir haben quasi nochmal die Schleife gedreht, klagen alle im Haus das Netz. Also Vertrieb war nicht schwerer zu überzeugen, dann gab es die Consultants, die das implementieren mussten. Dann gab es die Entwicklungsabteilung rauf, die zum CTO sagen müssten, kriegen wir das hin oder nicht. Und da gibt es dann in diesem Projekt das eine auf und ab. Aber der Konsens ist, wir wollten das alle, wir haben sehenden Auges, wir machen das und sind da auch rein, hatten extreme Mitverantwortung an solchen Leuten und Gefolgschaft, und war dann entsprechend auch erfolgreich. Aber es war wirklich so eine neue Unternehmens, also vom Volumen an allein ist es eine unternehmenskritische Frage, macht man den Deal und überlebt man den? Und das hat eigentlich sehr gut funktioniert.

A:

Was ist deiner Meinung nach wirklich besonders wichtig im Unternehmen, wenn solche demokratischen Entscheidungsprinzipien eingeführt werden sollen?

H-R:

Was braucht jemand, der mitentscheidet? Er braucht Transparenz, er braucht Informationen, muss verstehen, muss die Möglichkeit haben, die eigenen Wissenslücken, das kann sein nicht mein ein Fachgebiet, nicht damit beschäftigt, zu kompliziert, kein Background, die auch bis zu einem gewissen Grad aufzulösen, sodass jeder, der mitentscheidet, eine qualifizierte Entscheidungsprozession ist. Da geht es also um die Entscheidungsqualität, um sich darauf einlassen zu können, was heißt das für mich, und wie kann ich dahinterstehen. Dann werden auch meistens die Werte und sinnstiftende Elemente klar, also passt es zu uns, sind wir das. Und damit ist Transparenz eigentlich der größte Enabler aus meiner Sicht.

Transparenz und Kommunikation sind von Erklären, Fragen zulassen. Nichts ist so verwirrend und Konfliktbehaftet, wie der gleiche Begriff, den man verwendet, mit unterschiedlichem Verständnis. Also auch das Sprachklären in diese Richtung, das ist die richtige Grundlage. Die Mechanismen sind relativ egal, ob man zuhört und man hört uns das an, oder es ist möglich gebündelt zu sagen, es kann ja auch formalisiert werden, es kann ja auch ein Betriebsrat sein bei manchen Sachen. Aber wenn es im Geiste der konstruktiven, gemeinsam bestmöglichen Entscheidung für die Leute, für das Unternehmen, für die Kunden ist, dann funktioniert das aus meiner Sicht.

A:

Wie würdest du so einen Transparenz-Leitfaden aus den Handlungsempfehlungen beurteilen?

H-R:

Ich glaube, das gefällt mir gut. Das ist sehr nah an meinem Führungsstil auch. Kleine eigene Erfahrung, glaube ich. Es ist immer das Risiko, dass das als entscheidende Schwäche ausgelegt wird. Weil man darf ja und hat einfach zu entscheiden als Führungskraft. Auch die Komfortposition von hierarchisch, die nicht in den Entscheidungsgremien drin sind. Also erstens, deren Entscheidung, von mir hat keiner gefragt bis geht mir offenbar nichts an. Die werden es schon wissen. Vielleicht das Vertrauen, die wissen sicher alles für besser als ich. Schafft halt alles keine Teilhabe. Nebenbei ist die Wahrscheinlichkeit relativ groß. Je neuer, unsicherer, innovativer, zukunftsorientierter die Entscheidung ist, desto eher ist sie falsch. Wir haben beispielsweise bei diesem Hummelflug auch vom CEO kommuniziert gehabt, mit hoher Wahrscheinlichkeit, statistisch, haben wir nicht die beste Idee gesehen. Es mag durchaus sein, dass es ein paar geniale Ideen waren, die nicht so kommuniziert waren, die zu weit weg waren, die uns gestört haben, die zu viel verändert haben, was auch immer. Also hohe Wahrscheinlichkeit, dass es nicht die beste Entscheidung ist. Aber es wird eine Entscheidung getroffen, die wird unterstützt. In dem Fall die Idee bekommt ihren Raum und dann wird sie es weisen, ob das richtig war oder nicht. Das war für mich schon sehr reif zu sagen, wir haben nicht das absolute Wissen zu entscheiden. Wir haben maximal eine Entscheidungskompetenz im Sinne von Macht. Wir nehmen das auch wahr und gehen auch in die Verantwortung.

A:

Gibt es in deinem Unternehmen bezogen auf Entscheidungen Richtlinien oder Methoden, wie kommuniziert und dokumentiert wird?

H-R:

Das ist extrem. Das ist eine ausgeprägte Protokoll- und Antragskultur. Wir haben viele Vorstandssitzungen. Alles, was man sich vorstellen muss, wird in einem formalen Prozess in einem Aktenvermerk bestellt. Da wird genau formuliert, was die Entscheidungsgrundlagen sind, was die Empfehlung vielleicht ist an den Vorstand, wie zu entscheiden, wie man entscheiden könnte, oder welche Optionen da sind. Genau, dokumentiert, protokolliert. Das ist sehr ausgeprägt und das zieht sich eigentlich stark durch das Haus durch. Der Prozess oder die Methodik ist... Das Verfahren ist meistens wo sitzt die Hierarchie und wer entscheidet.

A:

Wie würdest du so eine Rolle des Transparenzbeauftragten bewerten?

H-R:

Ob es funktioniert, das kann ich spontan schwer sagen, ob das klappt. Der Vorteil wäre sicher, dass dem Thema eine gewisse Bedeutung beigemessen wird. Das das so analog zu einem Ombudsmann. Das darf ja kein Briefkasten sein. Weil es eine ähnliche Funktion ist wie bei einem Ombudsmann. Wenn das Ziel klar ist, mein Job ist es zu schauen, welchen Grad von Transparenz haben wir und wo haben wir zu viel, zu wenig. Es gibt natürlich auch zu viel. Gerade in einer Bank. Wenn ich dir von einem Kunden erzähle, der nicht selber kommuniziert, dass das unser Kunde ist, dann habe ich einen gesetzlichen Verstoß dadurch. Man muss damit umgehen. Wir haben natürlich auch, wenn man so will, in der Internet Governance, im Compliance-Team sehr starke Definitionen von Vertraulichkeitsbereichen. Ich komme in gewisse Räumlichkeiten physisch gar nicht rein. Weil das Wissen, das sie dort haben, zu schützen ist. Wenn es keine Überwachung, sondern eine Art Coaching-Rolle ist, also im Sinne von Entscheidung, wo man kommuniziert, wird schlicht nicht verstanden oder nicht akzeptiert, braucht es mehr Nachdruck, braucht es eine Erklärung, braucht es eine Erklärung im Sinne von das ist jetzt so, dann hilft das schon, glaube ich, die Kommunikation von Entscheidungen gut zu machen.

A:

Wie würdest du eine Rolle des Moderators beurteilen?

H-R:

Ja, auch sehr sinnvoll, weil es eine Sachlichkeit rein bringt von einer neutralen Person, die das Mandat hat, die Entscheidung zu moderieren, den Prozess gut darzustellen, die, die gehört werden müssen, gehört werden lassen und das wird die Entscheidungsqualität und Nachvollziehbarkeit sicher erhöhen. Und auch gewisse Dinge explizit als Entscheidungen dokumentiert zu kriegen. Und gerade nochmal, wenn größere Unsicherheit ist, ist es z.B. extrem wertvoll, wenn man die Annahmen dokumentiert und sagt, was haben wir uns gedacht, warum oder welche Annahmen haben so und so entschieden. Dann kann es nämlich die Annahme ändern oder die Realität, dass anders war, als was man angenommen hat, was gerade bei Unsicherheitsentscheidungen immer der Fall ist. Damit diese Entscheidungstechnik, Methodik, hilft sicher bei der Versachlichung und kriegt diese Schuldfrage.

A:

Wie demokratisch würdest du dein Unternehmen bezogen auf Entscheidungsbezüge bezeichnen, auf einer Skala von 1 bis 10? 10 ist sehr demokratisch und warum?

H-R:

Ich würde eine 4 geben, mit dem Potenzial nach oben. Das eine ist natürlich starke Formalisierung, auch aus rechtlichen Gründen. Manchmal sind rechtliche Rahmenbedingungen Leitplanken, manchmal sind sie verstanden als strikte Vorgaben. Das darf auch gar nicht raus.

A: Also generell, welche Faktoren und Werte sind deiner Meinung nach wichtig, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen?

H-R:

Innovationsfähigkeit würde ich mal definieren. Das Unternehmen ist in der Lage, aus guten, kleinen, leisen Ideen, die Potenzial haben, den Raum zu gehen. Es heißt auch, sich zu verändern im Tun, alte Dinge liegen zu lassen, zu beenden, neue Dinge anzufangen, offen zu sein bis hin zu sich selbst. Also nicht nur verbessernde, inkrementelle Improvements, sondern richtig neue Dinge. Und da gibt es viele Faktoren, die das zulassen. Die Innovative, die größte Chance des Scheiterns. Es ist die Quelle der Innovation, der Idee, die kann, muss aber nicht mit der hierarchischen Position koordinieren, das kommt von überall, nicht zwingend aus, von oben. Da geht es sicher auch um die Konflikte, die da sind, auch um die Ressourcenkonflikte. Da geht es stark Freiräume schaffen, Dinge zulassen, sehr aktiv kommunizieren, auch fair zu sein, in Rollen beschreiben. Wenn jemand eine Idee hat, darf sie umsetzen, ausprobieren, bis sie zum Scheitern gelangen. Dann müssen zwangsläufig, wenn jemand weiter gearbeitet hat davor, muss jemand die Arbeit übernehmen. Das heißt, das Team, wo die Person herkommt, muss wahrscheinlich, wenn es temporär ist, ein bisschen mehr machen, ein bisschen Schärfe anstrengen oder jedenfalls den Kollegen frei spielen. Das ist ganz schwer zu kommunizieren, gerade wenn da noch Leute mit Hoodies rumlaufen und scheinbar nur herumspielen und nur die spaßigen Sachen machen dürfen, dass beides wichtig ist in der jeweiligen Phase einer Idee. Von der Langeweile, die man braucht, dass Ideen entstehen, bis zu, ich arbeite mit diesem Anschlag, weil ich muss quasi den Profit der Wirtschaft verbrennen dürfen, da die Zusammenhänge zu erklären, das ist schwierig.

A:

Wie fördert dein Unternehmen die Innovationsfähigkeit?

H-R:

Also sehr viel haben wir rein investiert, Energie in diesen Hummelflug, das Projekt, das Programm, wo die Leute auch erlebt haben, wie das System ist wenn man es ausprobiert, erlebt haben, wie ist es, wenn ich einen Business Case verteidigen muss vom Vorstand, wo dieses verschiedenen Leute einbinden, in unterschiedlichen Bereichen, die nicht per Prozess miteinander arbeiten müssen oder dürfen, sondern weil sie Interesse haben, weil sie eine Kompetenz haben, die es braucht. Das hat viel bewirkt ist aber noch. Der Konflikt, der Ressourcenkonflikt auch mit den Tagesgeschäften, mit der Tradition ist sehr stark. Aber das haben wir stark gehabt. Wir haben dann viel auch in methodisches Coaching und Begleitung reingesteckt, wo es auch stark sichtbar ist, dass wir quasi rausgehen aus dem Unternehmen, aus der Struktur, aus der Linie und Bubbles. Wir sagen, wir gehen wirklich raus in die Start-up Community und docken dort an, weil es inhouse einfach, weil eine traditionelle Bank eine andere Trägheit hat sozusagen.

A:

Wie würdest du generell demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit bewerten und warum?

H-R:

Ich glaube, Organisationen und Zusammenarbeit und Führungsprinzipien funktionieren dann immer auch gut, wenn man auf der Business- und People-Seite ein bisschen, wenn beides Hand in Hand geht. Wenn ich einen Selbstzweck habe zu Methoden, wenn ich Holokratie der Überzeugung, dogmatische Ideologie bilden, einführen oder ähnliche Sachen, dann scheitert das, glaube ich, dass wir die einen die soften Dinge machen und die anderen das Business machen, wenn es verschränkt läuft. Was brauche ich jetzt eigentlich

für den Grad der Veränderung an gerade organisatorische Bereitschaft und da hineinsteuere, dann habe ich immer Zielgerechtigkeit, auch in der Daseinszwecke einer Unternehmung, nämlich am Ende des Tages in dem Wirtschaftsleben erfolgreich teilzuhaben und für die Kunden relevant zu sein und zu bleiben. Und wenn das auseinanderkommt, dann hat man Probleme. Das heißt, agile Prinzipien der Agilitätswege wird schon helfen, einzuführen. Es ist immer gut, wenn man es auf konkrete Aufgabenstellungen oder an einem konkreten Problem fest macht und deswegen glaube ich, gibt es in den demokratischen Prinzipien, in welchen Fundus und in verschiedensten Mechanismen, wie entscheide ich das anders, die man auch ausprobieren kann. Und ich meine, diese, ich nenne es jetzt mal, Werkzeuge müssen halt gelernt sein. Man muss Gefallen finden, was, wann, wie sinnvoll angewendet wird. Man kann nicht überall Konsens, passt das überall, gibt es Entscheidungen, die einfach nicht diese Tragweite, Wichtigkeit oder so einiges haben, dass es nicht einfach standardisiert durchentschieden wird, sozusagen. Also ein bisschen so ein schrittweises Reifen an der Sache

A:

Wie innovativ würdest du dein Unternehmen bewerten, wieder auf einer Skala von 1 bis 10 und 10 ist sehr innovativ und warum?

H-R:

Da würde ich 5 geben. Es ist normal geworden, dass bunter Mix von Personen an einem Thema arbeitet. Es war das erste Mal im Leben vieler langjähriger Mitarbeiter, die, dass sie mal mit einer Führungskraft aus einer anderen Ebene an einem Tisch saßen und gesprochen haben, wo die Qualität und Relevanz der Aussage, der Idee des Beitrags wichtiger war, also die inhaltliche, fachliche Kompetenz wichtig war und die hierarchische Kompetenz eigentlich für den Moment ausgeblendet wurde. Das ist ganz anders als vor 5 Jahren. Wir sind immer noch eine sehr traditionelle Bank mit viel Reglementierung, mit jahrzehntelange üblichen Prozessen, Praktiken, Selbstverständnis und dann wirklich ganz sich rauszudenken aus dieser Tradition, die nicht schlecht ist, aber aufzumachen am Kopf, ist eine große Übung und deswegen sind es noch weitere 5 Punkte zum 10er

Sonstiges:

Auch aus der eigenen Erfahrung, ich glaube, bestimmte Prinzipien, Methoden zu kennen, zu können und sie nicht zu benennen, kann sehr hilfreich sein, wenn man einfach tut. Im Sinne von, hinterher sagt man übrigens, das war jetzt gerade eine Konsententscheidung, aber ich habe es nicht vorher genannt, weil dann die Leute sagen, da sagt er so und so, das ist totaler Mist und das ist nur für Start-ups, die im Venture Capital schwimmen, aber in einer echten Firma, die liefern muss, geht das nicht und damit ist das Ding tot, das heißt, auch die Hintertüre ist im eingeschworenen Kreis, auch mit OKRs, ähnlichen Dingen und das ist ja auch die Beitragslogik, was kann ich zum großen Ziel beitragen und das ist meine Rolle, das ist ja partizipativer, das ist dann am Ende auch demokratischer, wenn man so will. Eher tun, benennen, gut die Prinzipien verstehen, übersetzen auf die eigene Organisation, was heißt denn das bei uns, woran wird man erkennen, das setzt man an und dann kann man schon einmal hinterher das Geheimnis lüften und sagen, by the way, vielleicht habt ihr es nicht gemerkt, aber das war jetzt gerade Konsent.

Transkript Anonym

A:

Einmal kurz zu dir, also dass du mal generell was über dich erzählst, deine Position, dein Unternehmen, also Herr Branche, dein Unternehmen kommt, die Struktur des Unternehmens und die Organisationsform.

E-V:

Ich bin HR-Verantwortliche, also die HR-Managerin. Von der Ausbildung her bin ich Jurist und habe der berufsbegleitend auch HR-Management studiert. Wir haben derzeit rund 1000 Mitarbeiter beschäftigt mit Lehrlingen. Wenn wir die Leiharbeiter noch dazuzählen, haben wir rund 1150 Mitarbeiter. Von der Branche her sind wir unterliegend im Kollektivvertrag Bergwerke Stahl. Wir gehören zu einer AG welche in 4 Divisionen unterteilt ist. Und dann gibt es vier Divisionen, wir gehören, wir haben einen AG-Vorstand, und jede Division hat auch eigene Vorstände. Das heißt, von der Organisationsform her sind wir in einer Konzerngesellschaft integriert, sind aber trotzdem auch als Unternehmen selbstständig und erwirtschaften natürlich für uns den Gewinn, was natürlich auch in den Konzerngewinn hineingeht. Von der Organisationsform, von der Hierarchie bei uns vor Ort sind wir relativ flach organisiert. Wir haben zwei Geschäftsführer, einen kaufmännischen, einen technischen Geschäftsführer, dann gibt es für die großen Betriebe Betriebsleiter und darunter dann die ganzen Assistenten und dergleichen.

A:

In erster Linie würde mich interessieren, wie du die Unternehmenskultur deines Unternehmens beschreiben würdest und was eben die Kernwerte deiner Unternehmens sind?

E-V:

Wir haben grundsätzlich 4 Kernwerte von uns definiert. Das ist auf einer Seite die Anpassung an Kundenwünsche, dann zweitens die Innovation, drittens die soziale Verantwortung und auch die Nachhaltigkeit, was wir für uns als Wert definiert haben. Von der Kultur, wie du schon angesprochen hast, also wie gesagt, es ist ein Wert von uns, die soziale Verantwortung, die wir sehen, wir sind auch einer der größten Arbeitgeber bei uns in der Region und möchten dem natürlich auch so gut wie möglich die Mitarbeiter und die Menschen, die in dieser Region wohnen, auch hier mit unterstützen. Kultur ist ein ganz wichtiges Thema. Wir haben auch heuer ein eigenes Kulturprojekt gestartet. Durch die Krise, durch die Krisenjahre und auch durch die Pandemiezeit haben wir einfach gemerkt, es sind wieder sehr viele neue Mitarbeiter gekommen, es sind unterschiedliche Generationen, unterschiedliche Kulturen mittlerweile im Unternehmen, wo wir dann gesagt haben, wir möchten jetzt wirklich ein Projekt starten, dass wir wirklich unsere Unternehmenskultur auch fit für die Zeiten der Zukunft machen.

A:

Gibt es eben in deinem Unternehmen eben Symbole, Rituale oder bestimmte Umgangsformen, die wirklich bewusst gefördert werden, um die Kultur zu fördern?

E-V:

Ja, Symbole, wir sind jetzt wirklich dabei, durch dieses Kulturprojekt, das heißt Better Together, auch wirklich symbolisch darzustellen. Da ist jetzt etwas als ein Logo entwickelt worden, sag ich jetzt mal. Was

wir jetzt schon mal angefangen haben, um die Kultur zu fördern, ist, wir haben also zweimal im Jahr eine Mitarbeiterzeitschrift, wo wirklich die Mitarbeiter auch versucht werden, über die aktuellen Geschehnisse, ist es jetzt die wirtschaftliche Situation oder was unterschiedliche Abteilungen machen, dadurch, dass natürlich jeder Mitarbeiter in seiner Tätigkeit, in seinem Betrieb natürlich nur einen Bereich sieht, versuchen wir zum Beispiel durch diese Mitarbeiterzeitung dann wirklich der Information noch weiterzugeben, um dass man halt auch wirklich das gleiche Wissen hat. Dann gibt es natürlich, also die Kultur an sich, also in den Abteilungen ist meistens halt so, dass so Veranstaltungen bewahrt, also was zum Beispiel dann irgendeinen Ausflug oder so machen, das wird grundsätzlich in den Abteilungen organisiert, wie erwähnt, eingangs sind wir doch über 1000 Mitarbeiter, mit den Leiharbeiter sind wir und wie gesagt, die Leiharbeiter sehen wir sehr wohl auch, also die werden uns gleich behandelt, wie eigene Mitarbeiter, das heißt wir haben rund 1150 Mitarbeiter, da organisieren sich die Abteilungen meistens selbst. Wo wir jetzt schon mal, was wir mal gemacht haben, war heuer im Frühjahr ein Mitarbeiterfest, wirklich von Unternehmensseite, das war eigentlich erstmalig, dass auch die Mitarbeiter wirklich die, was heute Interesse gehabt haben, und sie wirklich da austauschen und kennen, mit Grillerei und Konzerten und so. Da sind wir dabei, dass wir schon schauen möchten, dass wir die Mitarbeiter an uns binden mit der Unternehmenskultur.

A:

Wenn du jetzt hörst, Demokratie als Teil der Unternehmenskultur, was würdest du dir mal assoziativ darunter vorstellen, beziehungsweise wie könnte sich das deiner Meinung nach in einem Unternehmen zeigen?

E-V:

Ich würde so verstehen, dass jeder mitgestalten soll, beziehungsweise, wenn dann eine Entscheidung getroffen wird, dann die Mehrheitsentscheidungen umgesetzt werden. So hätte ich es jetzt verstanden.

A:

Welche Möglichkeiten bietet dein Unternehmen, damit Mitarbeiterinnen eigene Ideen und Feedback einbringen können?

E-V:

Wir haben da unterschiedliche Tools im Einsatz. Es gibt zum Beispiel vom Konzern, also von der AG, alle zwei Jahre eine Mitarbeiterbefragung, die organisiert ist, wo die Mitarbeiter Feedback geben können und es gibt einen IVP, einen Verbesserungsprozess. Es gibt auch regelmäßig BGM, betriebliche Gesundheitsförderung und Management-Surveys, wo man auch die Rückmeldung geben kann. Dann haben wir regelmäßige Informationsveranstaltungen, wo die Geschäftsführung die Mitarbeiter informiert über die aktuelle Situation, wo natürlich auch Fragen gestellt werden können, wo sich die Mitarbeiter einbauen können. Dann haben wir für die Lehrlinge und Meistervorarbeiter, das sind zwei verschiedene Erfahrungsaustausche bei uns implementiert, wo auch regelmäßig, also bei den Lehrlingen zweimal im Jahr und auch bei Meister und Vorarbeiter, mit der Geschäftsführung und Betriebsräten von uns von der HR-Seite auch ein Erfahrungsaustausch stattfindet, wo Rückmeldungen gegeben werden können. Dann gibt es das Mitarbeitergespräch, wo auch es in Vier-Augen-Gespräche, Mitarbeiter und Führungskraft und Feedback sehr wohl auch rückgemeldet werden kann. Und wir haben so Sicherheitsviertelstunden, wo

natürlich die Sicherheit im Vordergrund steht, aber auch hier natürlich die Mitarbeiter, die es in Kleingruppen auch wieder Rückmeldungen geben können.

A:

Wie beurteilst du generell solche Möglichkeiten? Also wie wirken sich deiner Meinung nach solche Möglichkeiten aus?

E-V:

Es ist sehr wichtig und sehr wesentlich für ein Unternehmen, dass die Mitarbeiter Rückmeldungen geben können und auch das Mittragen. Also es kommt natürlich immer auf die Situation an. Aber im Regelfall ist es schon so, zeigt, dass die Erfahrungen mit Mitarbeiter selbst mitgestalten können. Einen Arbeitsplatz beispielsweise, dass das natürlich eher mitgetragen wird, als wenn jetzt der Techniker kommt, der Betriebsleiter kommt und sagt, so wird es jetzt umgesetzt und stößt das oft auf Widerstand. Aber aus meiner Sicht ist es trotzdem immer abhängig von der Situation, wo es Sinn macht, Mitarbeiter einzubinden. Und natürlich bei anderen Fragestellungen müssen Entscheidungen getroffen werden und da kann man nicht immer jeden Fragen. Aber grundsätzlich, speziell was den Arbeitsplatz betrifft, finde ich es ganz wichtig, oder auch die ganzen Sicherheitsbestimmungen, was jetzt die ganze PSA, also die persönliche Schutzausrüstung betrifft. Also da haben wir uns eigentlich immer das Feedback der Mitarbeiter ein, weil die müssen das ja auch tragen und eigentlich schauen, dass sie so gut wie möglich damit leben können, somit haben wir uns dann und dort schon das Feedback. Du hast ja auch schon das Wort Entscheidungen genannt.

A:

Gibt es in deinem Unternehmen Mechanismen, Lichtlinien, Frameworks, um Entscheidungen herbeizuführen, welche über den eigenen Handlungsspielraum gehen?

E-V:

Also es gibt keinen Rahmen. Dadurch, dass wir noch ein Konzern sind, gibt es natürlich dann schon Vorgaben, welche Entscheidungen von welcher Seite getroffen werden. Das wird auch teilweise wirklich top down gespielt vom Vorstand, was zu uns runterkommt. Aber dass da wirklich irgendwas bei uns in unserem Unternehmen verschriftlich ist, wie Entscheidungen getroffen werden. Es gibt natürlich Verfahrensanweisungen für spezielle Abläufe, das schon. Und an die halten wir uns von den ganzen Konzernrichtlinien.

A:

Würdest du dir trauen, eine Gruppengröße zu nennen, in welcher man effektiv gemeinsame Entscheidungen treffen kann? Das habe ich mir auch überlegt. Ich will es auf jeden Fall immer, oder wenn wir es machen, machen wir es eigentlich immer eher auf Workshop-Basis. Da ist eher die Empfehlung, dass man das auch moderiert, selbst, dass man intern oder auch extern moderieren lässt. Wenn man jetzt sagt, man möchte etwas erarbeiten von einer Größe her, sage ich, zwischen 10 und 15 Personen ist sicher optimal. Alles darüber hinaus muss man auch sehr konsequent sein in der Moderation.

A:

Wie würdest du das Konsent Prinzip und die direkte Partizipation bewerten?

E-V:

Schwierig wenn man in einem Konzern tätig ist. Also ich glaube, wenn man da wirklich als eigenständiges Unternehmen, in einem Start – up oder so, ich glaube, das ist wirklich abhängig wie die Organisationsform ist. In einem Konzern ist halt einfach so, dass natürlich das alles zusammenhängt. Wie gesagt, man hat da die AG, das wird dann auf die Divisionen runtergebrochen und das, was von die Divisionen kommt, kommt dann auf die Einzelgesellschaften. Das heißt, auch zum Beispiel die ganze Unternehmensstrategie baut auf diesem Konstrukt auf. Das heißt, da brauchst du schon die Vorgabe und wenn das der Vorstand entschieden hat, natürlich immer in Absprache mit den Geschäftsführern, oder Divisionsvorständen, ist es dann zu umzusetzen. Weil wie gesagt, die komplette Strategie ja gesammelt wird. Also ich glaube, das ist ein Unterschied, wenn man in einem Konzern tätig ist, als wenn man wirklich in einem kleinen oder mittelständigen Unternehmen tätig ist. Das heißt aber nicht, dass das Vorstand und Geschäftsführer selbstständig Entscheidungen treffen. Die können ja nur auf Basis der Informationen der Mitarbeiter diese Strategien schaffen. Das heißt, natürlich wird dann in Kleingruppen, so wie du es erwähnt hast, wenn man jetzt speziell von Unternehmensstrategien spricht, wird in Kleingruppen gesprochen mit den Betroffenen und das wird dann abgespielt bis zum

Vorstand und dann werden dann wieder Entscheidungen getroffen, was dann top-down gespielt wird. Also ja, aus meiner Sicht macht es Sinn, wirklich Entscheidungen durch Konsens zu treffen. Aber in einem Konzern kann es dann durchaus sein, dass Teilbereiche da eher den Widerstand gern üben möchten, das ist aber nicht möglich, aufgrund des Konstruktes.

A:

Wie bewertest du solche Möglichkeiten, dass man sagt, man bildet Arbeitsgruppen und entsendet dann Personen, die wieder in größeren Bereichen sind?

E-V:

Immer abhängig natürlich vom Geber, würde ich grundsätzlich natürlich begrüßen, aber wie wir am Anfang gesprochen haben, ist es immer wichtig, dass man natürlich die Mitarbeiter mit ins Boot holt und je mehr ich natürlich dann mich einbinden kann, desto mehr kann ich das mittragen. Aber natürlich, Mitarbeiter sind auch unterschiedlich. Ich sage, wenn ich wieder zu dem Thema zurückkomme, irgendwann muss dann eine Entscheidung getroffen werden, was dann wirklich für alle Mitarbeiter zu gelten hat und was natürlich auch im Interesse des Unternehmens steht. Also ja, finde ich grundsätzlich gut. Man sagt, man macht das in Kleingruppen. Es gibt immer Personen, die eher aktiver sind und sich zum Beispiel reden trauen und das man die dann zu den Kollegen schickt, die vielleicht Informationen einholen. Das heißt nämlich nicht nur, weil jetzt einer eher ruhig ist, dass der nichts zu sagen hat, aber der ist vielleicht vom Typ her jetzt nicht so. Dass er sich da vielleicht gerne vor eine größere Gruppe stellt und spricht, finde ich gut. Aber immer abhängig natürlich von der Thematik, vom Thema her. Und dann natürlich auch schauen müssen, dass man die Entscheidung dann trotzdem so trifft, dass es für beide passt, aber natürlich auch speziell für das Unternehmen, weil das muss man natürlich mittragen.

A:

Wie würdest du generell Vollversammlungen beurteilen?

E-V:

Ja, wir haben Vollversammlungen gesagt, wir haben Informationsveranstaltungen. Es gibt die Informationsveranstaltungen, wo sie von der Geschäftsführung einberufen werden oder wo eingeladen wird. Es gibt die Betriebsversammlung, wo sie grundsätzlich von Seiten der Belegschaftsvertretung einberufen wird. Da ist eigentlich die Erfahrung, dass da nicht wirklich viel Feedback bekommt. Das ist wirklich aus meiner Sicht Informationsveranstaltungen, wo die Geschäftsführung und die Betriebsräte oder kommt drauf an, wer gerade ein wichtiges Thema hat, sehr viele Mitarbeiter, dieselbe Information den gleichen Ort geben kann. Weil natürlich jeder das eventuell anders interpretiert. Ich finde solche Versammlungen und Veranstaltungen wichtig. Von der Feedbackkultur her ist es aus meiner Sicht für uns die Erfahrung, je größer die Gruppe, desto weniger kommt dann von einzelnen MitarbeiterInnen.

A:

Und wenn du jetzt an solche kollektiven Entscheidungsprinzipien denkst, was ist deiner Meinung nach besonders wichtig in einem Unternehmen, wenn solche Entscheidungsprinzipien eingeführt werden sollen? Also was muss das Unternehmen deine Meinung nach sicherstellen?

E-V:

Dass alle Richtlinien, nämlich wirklich Konzernrichtlinien, divisionale Richtlinien, dass das eingehalten wird. Also wenn eine Entscheidung getroffen wird, dann muss das auch eingehalten werden von beiden Seiten. Also ich finde das ist ganz wichtig, dass man dann auch wirklich, wenn es zu einer Entscheidung gekommen ist, dass das alle mittragen. Das ist ganz wichtig. Aber ich glaube, es ist wirklich abhängig, über was wir reden. Wenn es jetzt Themen sind, also was jetzt wirklich nur einen Betrieb betrifft, kann ich mir das gut vorstellen, also wir hatten das jetzt beispielsweise bei einem Arbeitszeitmodell, da haben wir eine neue Schichtigkeit eingeführt, mit drei unterschiedlichen Möglichkeiten, wo die Mitarbeiter speziell in dem Betrieb, also es hat eine Abstimmung gegeben und die Mitarbeiter haben abstimmen können, welches Schichtmodell, das sie haben wollen. Das würde ich genauso sehen mit dem demokratischen Prinzip. Das ist auch eingeführt worden und dazu, es ist sehr offen kommuniziert worden, es war sehr transparent, um was es geht. Es hat jeder gewusst, wenn das Modell zum Einsatz kommt, was auf die Mitarbeiter zukommt. Das hat auch gut gepasst, das war Betriebsgröße von 100 oder ein bisschen mehr als 100 MitarbeiterInnen, da kann man das machen. Deshalb ist es für mich immer sehr individuell zu sehen. Bei einem Betrieb kann ich natürlich dann die Mitarbeiter fragen, wenn jetzt ein Schichtmodell, was auf unterschiedliche Betriebe jetzt bei uns gesehen wird, in der Produktion, da hast du den Instandhalter, und so weiter. Man kann das nicht immer pauschal sagen, dass man die Mitarbeiter befragt. Deshalb ist es aus meiner Sicht wichtig, Mitarbeiter einzubeziehen, aber auch wirklich trotzdem von Unternehmensseite schon auch das im Auge zu haben, hin und wieder muss wirklich die Entscheidung von oben getroffen werden, weil man natürlich das Ganzheitliche sehen muss. Und jeder Betrieb natürlich, selbstverständlich, weil ich bin in diesem Betrieb tätig, ich kenne nur das, natürlich auch da der Fokus darauf gelegt ist, dass das vielleicht aber in einem anderen Betrieb nicht möglich ist aus diversen Gründen. Deshalb glaube ich schon, dass man schon eine Ebene braucht, die das Ganzheitliche betrachtet. Und das sind natürlich die Geschäftsführung bei uns zum Unternehmen und die Betriebsleiter. Ganz wichtig ist schon, also das war jetzt auch bei dem Kulturprojekt wieder, wenn man mir etwas noch einfällt, wir fangen immer noch, so wie es die Stimmung in der Mannschaft ist, wird das angenommen, sollten wir da irgendwas tun, sollen wir schauen, dass wir es

so gut wie möglich berücksichtigen und mit partizipieren lassen, aber Entscheidung muss getroffen werden. Und bei so einer Unternehmensgröße, wie wir sehen, ist es schon so, man wird es nie allen recht machen können. Und somit braucht man dann natürlich Instanzen, die die Kompetenz haben, dass die Entscheidungen getroffen werden.

A:

Wie würdest du generell so einen Transparenzleitfaden bewerten, wenn man Entscheidungsprinzipien einführen will?

E-V:

Also ich finde persönlich Transparenz einfach total wesentlich im beruflichen Kontext und ich denke so ein Leitfaden speziell, wenn man jetzt sagt, man hat vielleicht ein junges Team, ist so ein Leitfaden mit Checklisten immer von Vorteil, weil wenn man es am Anfang vielleicht noch nicht erfahren hat, nimmt man sich das her und schaut, dass man nichts vergessen kann und hat einfach eine gute Basis. Also ja, würde ich begrüßen, dass man sagt, das kann man sich sehr wohl. Wir haben zum Beispiel jetzt hinsichtlich Transparenz, wir haben ein integriertes Managementsystem, das heißt wir haben Verfahrenseinweisungen, Teamanweisungen, dergleichen, das heißt das sieht auch jeder Mitarbeiter ein und hat somit die Information und weiß, wie es läuft. Transparenz ist ganz wichtig und ich würde so sehen, dass das eine Transparenzleitfaden so Richtung, früher hat man Change Management gesagt, mittlerweile sagt man Transformation, also Transformation oder so. Das ist ja, dass man einfach die Kommunikation ist und Kommunikation und Information ist einfach das Um und Auf und es ist egal, unabhängig, wie klein oder großes das Unternehmen ist und da bin ich bei dir, je mehr ich informiere, desto weniger Widerstand habe ich und brauche ich vielleicht gar nicht, dass ich von jedem die Entscheidung abhole. Also ich glaube, den MitarbeiterInnen ist noch wichtig, dass sie wissen, was eigentlich passiert. Also es gibt bei uns diverse, wie gesagt, Richtung Change Management, Transformation, sehr wohl auch so Richtlinien, wie man etwas kommuniziert, es gibt eigene Kommunikationsrichtlinien bei uns, dass man da schon schaut, wie man die Information an den Mann und die Frau bringt.

A:

Wie würdest so einen Transparenzbeauftragten als Rolle beurteilen?

E-V:

Es muss definitiv eine Person sein, die wirklich den Überblick, also den ganzheitlichen Blick hat. Bei uns würde ich sagen, ist es zum Beispiel wirklich die Marketing- und Kommunikation-Abteilung, die auch diese ganzen Informationen dann auch aufbereitet, intern als auch extern, dass es dann auch professionell wirkt, dass es aus einer Abteilung kommt, weil bei jeder Abteilung irgendwas anderes rausschickt, da kennt sich kein Mitarbeiter mehr aus. Also ja, würde ich sinnvoll erachten, dass man sagt, wenn man professionell auftreten möchte, dass es dann wirklich aus der Information von einer Person oder aus einer Abteilung hinausgeht.

A:

Wie würdest du eine Rolle des Partizipationsmoderatoren beurteilen?

E-V:

Wünschenswert, aber schwer in der Praxis ist es glaube ich eher schwer zu sehen, wenn man wirklich von einer neutralen Person spricht und wenn es ein Mitarbeiter ist, wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, wirst du immer jemanden haben, der sich schwer tut, weil im Endeffekt bist du dann in einer Abteilung oder bist du z.B. Techniker oder du bist Verkäufer oder du bist Jurist oder so. Würde sicher Sinn machen, Moderatoren müssen ja auch grundsätzlich neutral sein. Ich glaube, da würde es eher geschickter finden, wenn man wirklich sagt, man möchte etwas einführen, also wie wir es auch bei uns im Kulturprojekt machen, dass man z.B. extern begleitend ist, weil dann hat man die Neutralität. Und wieder abhängig natürlich von der Größe und vom Umfang. Wenn es jetzt nur eine Abteilung betrifft, glaube ich, kann man sehr wohl sich bei uns, ich würde mich jetzt als HR schon als sehr neutral bezeichnen, wir haben bei uns einen hauptberuflichen Gesundheitsmanager, der auch wirklich sehr gut mit MitarbeiterInnen umgehen kann, er wird auch immer wieder zu gewissen Veranstaltungen eingeladen, wenn es in Diskussionen geht. Aber je größer natürlich und umfassender etwas ist, würde ich sehr sinnvoll betrachten, dass man das extern begleiten lässt, wenn man die Neutralität gewähren möchte.

A:

Wie würdest du grundsätzlich dein Unternehmen bezogen auf Entscheidungsprinzipien bewerten, auf einer Skala von 1 bis 10 und warum?

E-V:

Das ist wie gesagt wieder abhängig um welche Themen es geht, also grundsätzlich würde ich uns schon sehr, ich meine, in meiner Position kann ich jetzt sagen, fühle ich mich sehr gut eingebunden. Ich glaube nicht, dass alle Mitarbeiter so eingebunden werden. Ich in meiner Position bin bei allen Entscheidungsprozessen natürlich von der HR Seite dabei, somit würde ich sagen sehr hoch ansetzen, aber natürlich wieder abhängig wie gesagt von welchen Entscheidungen auch getroffen werden müssen, dadurch dass wir in einem Konzern eingebettet sind, werden halt auch Entscheidungen, speziell was wirklich größere Investitionen betrifft, da gibt es auch Aufsichtsrat, wie gesagt wir sind ja an der Börse als Aktiengesellschaft und muss mit gewissen Richtlinien und auch das man gesetzeskonform bleibt einhalten, das heißt diese Entscheidungen werden halt auch top down gespielt, was ich jetzt persönlich aber nicht als schlimm empfinde, weil wie gesagt wir das ganzheitliche betrachten müssen und wir sind ein Teil einer AG, somit müssen gewisse Entscheidungen halt vielleicht nur durch den Vorstand getroffen werden. (eher 5)

A:

Also für den Anfang einmal. Welche Faktoren und Werte sind am Unternehmen deiner Meinung nach besonders wichtig, um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen?

E-V:

Also wir haben ja auch die Innovation als eine unserer Unternehmensgrundwerte definiert und da ist für uns schon wirklich wichtig, dass man sagt, dass wir uns bei den Produkten und auch im Service einfach differenzieren, dass wir wettbewerbsfähig bleiben können, das heißt wir sind ja nicht die einzigen, die Endlosrohre produzieren und schauen, dass wir da wirklich von einem sehr hohen Kreativitätslevel sprechen können, das steht da mit dem chinesischen Markt beispielsweise im Interesse, weil da halt

einfach sehr günstige Rohre produzieren werden, deshalb haben wir immer den Fokus auf qualitativ hochwertige Produkte gesetzt, also wie gesagt Produkt und Servicedifferenz und auch, dass man wirklich schaut, dass wir auch sehr stolz sind, dass wir wirklich maßgeschneiderte Lösungen haben, Problemlösungen und da wirklich auch, wie wir eingangs erwähnt, diese Serviceorientierung und dass man die Kunden mit einbezieht, das ist uns schon ganz ganz wichtig. Ja, ich würde uns schon, also das ist auch wichtig, dass man auch immer schaut, dass man sich weiterentwickelt. Wie gesagt, wir haben auch unsere Unternehmensstrategie, wir sind jetzt gerade dabei, dass man einfach auch unser Produktportfolio weiterentwickelt, sondern man bleibt nicht stehen, sondern wirklich auch immer sich traut, neue Sachen zumindest anzudenken und schaut, dass man sich da wirklich weiterentwickelt. Wichtig ist natürlich auch die Information und Kommunikation, dass man nämlich sagt, dass man die Mitarbeiter wieder ins Boot holt und ihnen sagt, es werden halt Entscheidungen getroffen, wo immer natürlich leicht, wo ich weiß, ich kenne die Basis der Entscheidung, aber das ist natürlich dann wirklich auf dem Schopfer runter getragen wird, das dauert einfach oder passiert vielleicht hin und wieder nicht. Deshalb glaube ich schon, dass es einfach ganz wichtig ist, dass man so gut wie möglich versucht zu informieren, dass die Mitarbeiter wissen, was passiert und wieso es passiert. Aber wenn ich jetzt auch noch kurz anmerken, wir haben speziell in der Corona-Zeit so viele Informationen rausgegeben, dass das dann schon ein Informationsflut war. Ich glaube, das muss man wirklich schauen, dass man sehr gut timed, welche Informationen hinausgehen und auch in welcher Menge und in welchem Umfang. Wenn da jede Woche, so wie es zu Corona-Zeiten einfach sein hat müssen, weil sich jedes Mal die Grundlage geändert hat, hat das dann auch irgendwie nicht mehr wahrgenommen, die Mitarbeiter, wenn sehr viel Informationen rausgehen.

A:

Wie fördert jetzt dein Unternehmen gezielt die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und generell des Unternehmens?

E-V:

Wir haben wie gesagt dieses I und V, also Ideen und Verbesserungen, bei uns vor Ort. Das heißt, jeder Mitarbeiter kann sehr wohl etwas einbringen. Wir haben eine eigene R&D, also Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Eigentlich heißt es RDI, Research Development and Innovation. Das heißt, dass man da wirklich eigene Abteilung, die wirklich Forschungen betreibt, an unterschiedlichen Produkten oder Produktweiterungen. Und wir haben eine weitere Abteilung, die heißt Business Development and Strategy. Ich sage mal, in dieser Abteilung werden einfach diese ganzen Marktanalysen gemacht.

A:

Was heißt für dich überhaupt Innovationsfähigkeit?

E-V:

Ein Unternehmen, das sich immer weiterentwickelt und so weiterentwickelt, dass es Früchte trägt.

A

Würdest du demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit sehen und warum oder warum nicht?

E-V:

Wie so oft würde ich wieder sagen, abhängig vom Umfang, vom Thema. Also wie gesagt, ganz wichtig, speziell wenn es um Innovation geht und man möchte sich weiterentwickeln. Wenn man jetzt nur plakativ z.B. irgendeine Maschine hier nimmt, da sind natürlich die Personen, die was tagtäglich damit zu tun haben, wenn man sagt, okay, man möchte da vielleicht irgendwelche Tagzeiten verbessern, also keine Ahnung, macht es natürlich Sinn, wenn man da wirklich mit den MitarbeiterInnen fortspricht. Je höher das dann Richtung strategisches Denken geht, braucht man natürlich immer das Wissen der Basis. Aber ich finde es einfach schwieriger, wenn es mit dem ganzen Unternehmen zu treffen ist, dass man einholt schon, aber ich würde wirklich so sehen, dass es dann raufgetragen wird und die Entscheidung dann schon in den Fachabteilungen und im Endeffekt dann bei der Geschäftsführung liegen soll

A:

Wie innovativ würdest du dein Unternehmen bewerten, wieder auf einer Skala von 1 bis 10 und warum?

E-V:

Ich würde es wirklich als 10 bewerten, wenn wir jetzt wirklich ein ganz neues Projekt haben, also wir unser Produktportfolio wirklich erweitern, nämlich in Richtung, nicht nur Runde Rohre produzieren und somit das Produktportfolio erweitern und deshalb würde ich uns schon sehr und wir sehr bemüht sind, uns immer weiter zu entwickeln, allein mit den zwei Abteilungen, mit Business Development und auch RD&I, somit würde ich uns sehr bemüht beschreiben

Vielleicht nur kurz zusammengefasst, also Transparenz total wichtig, Informations- und Kommunikation wichtig und auch die Partizipation der Mitarbeiter, aber das natürlich immer in Relation zu betrachten, um welches Thema es geht.

Transkript Volkshilfe Wien

A:

Dann würde ich dich mal bitten, dich einfach einmal vorzustellen über dein Unternehmen, über die Branche, über die Struktur und ein bisschen was über die Organisationsform.

M-VH:

Also ich beginne mit mir, bin seit 15,5 Jahren bei der Volkshilfe Wien tätig in unterschiedlichen Funktionen, habe begonnen als Sozialpädagoge in einer Wohngemeinschaft, bin dann in die Qualitätsentwicklung, fachliche Leitung im sozialpädagogischen Bereich gegangen und habe dann über mehrere Jahre zwischen 2016 und 2021 das Qualitätsmanagement und Innovationsmanagement in der Volkshilfe Wien aufgebaut, das hat es vorher so nicht gegeben. Und jetzt zwischen 2021 und 2023 war ich Bereichsleiter für soziale Arbeit, ist ein Bereich mit momentan rund 450 Mitarbeiterinnen und MitarbeiterInnen im Feld der Wohnungslosenhilfe, der Flüchtlingshilfe und der Kinder- und Jugendhilfe, das sind so die drei großen sozialwirtschaftlichen Märkte, sozusagen, in denen wir uns bewegen und genau, habe da unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Insgesamt zur Volkshilfe Wien sind rund 1800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Feldern, die ich jetzt gerade auch genannt habe und zusätzlich noch im Bereich Pflege und Betreuung, im Bereich der Arbeit und Beschäftigung, also Beschäftigungsmaßnahmen. Und ansonsten ist die Volkshilfe eine Organisation, die halt sehr stark aus dem Ehrenamt und aus der freiwilligen Arbeit kommt. Wir sind ja nur als Volkshilfe Wien eine Teilorganisation, oder nein, wir sind eine eigenständige Organisation, aber sind in einem großen Verband der neuen Volkshilfen in einzelnen Bundesländern und es gibt zusätzlich zu der gemeinnützigen Betriebs GmbH, die Dienstleistungen beheimatet sozusagen auch noch einen Verein, der Mitgliederbasiert ist, wo es in Wien auch noch 23 Bezirksvereine gibt, die auch wiederum Mitglieder haben, weil die autonom sind und in einer komplizierten Entscheidungsstruktur halt in den Verein Volkshilfe Wien überführt und die Volkshilfe Wien ist eben auch die Eigentümerin der Betriebs GmbH, in der die Dienstleistungen operieren. Genau, das ist so die ungefähre Landschaft der Volkshilfe und eben die Bereiche, es ist strukturiert in Geschäftsbereiche, Soziale Arbeit, Betreuung und Arbeit und Beschäftigung und dann eine Geschäftsführung und den Bereichsleitungen, die diese Geschäftsbereiche leiten, und von denen ich einer bin. Genau.

A:

Wie würdest du in deinem Unternehmen die Unternehmenskultur beschreiben bzw. was würdest du als Kernwerte deines Unternehmens sehen?

M-VH:

Vorausschicken muss man, dass es sehr schwierig ist in so einer großen Organisation jetzt auch, ich sage jetzt einmal so, wenn man auf eine gelebte Kultur abzielt in der Analyse, da ist eine einheitliche Antwort zu geben, weil hier halt immer auch Berufskulturen mit hineinspielen und da ist einfach Pflege und Betreuung was ganz anderes als jetzt Soziale Arbeit zum Beispiel. Aber grundsätzlich zeichnet die Volkshilfe schon aus und das glaube ich kann man durchaus als Querschnitt sehen, dass wir eine nicht kirchliche Organisation in doch sehr von der Kirche geprägten Sozillandschaft sind, die sich halt auf eine politische humanistische Grundlegung ihrer Werte beruft. Also das ist das, was glaube ich schon auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, zur Volkshilfe zu gehen und auch Entscheidungsprozesse, sage

ich jetzt einmal im weitesten Sinn auch, beeinflusst. Jetzt kann man natürlich sagen, ein weltliches Verständnis von Nächstenliebe in der Caritas, das wird sich manchmal nicht so von einem Solidaritätsbegriff im sozialdemokratischen Umfeld auch unterscheiden, aber das würde ich sagen, ist schon etwas das prägt. Und ansonsten ist jetzt was Soziale Arbeit betrifft eine Grundlegung auf den Prinzipien der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Solidarität und der Anerkennung von Verschiedenheiten in Gesellschaften sind so ganz wichtige Prinzipien, die in der Organisation gelebt werden und in Entscheidungen eine große Rolle spielen. Ja und dann gibt es halt

viele Kulturspezifika im Detail, wo es schwierig ist, das auf die Volkshilfe generell zu beziehen. Also da haben wir einfach in der sozialen Arbeit mit der Berufskultur der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen auch sehr gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sehr auch aufgrund ihrer Profession autonome Entscheidungen treffen. Und hier gut drauf zu schauen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch sehr stark in den Fokus zu nehmen und zu schauen, geht es den Mitarbeiterinnen gut, geht es den Klientinnen gut, um es ein bisschen einfach zu formulieren. Das ist eine wichtige, war in meiner Arbeit jetzt auch eine wichtige Grundlage, die Kultur und Diskurse in der Organisation sehr stark geprägt, würde ich sagen. Es ist ein bisschen anders im Pflege- und Betreuungsbereich jetzt zum Beispiel, wo die Berufskultur ein bisschen mehr auf einem Berufsgesetz und klaren Regeln und auch gesetzlich festgeschriebenen Hierarchien folgen muss.

A:

Gibt es bei euch irgendwelche Symbole, Rituale oder Umgangsformen, die wirklich bewusst gefördert werden?

M-VH:

Auf jeden Fall. Auch wieder sehr teamspezifisch, würde ich sagen. Die Besprechungen, verschiedene Meeting-Strukturen, würde ich schon sagen, dass da viele Rituale drinnenstecken. Aber es ist auch schwierig zu sagen, wir als Volkshilfe, als Gesamtbund, das ist sehr stark auch Sache der Führungskräfte vor Ort, der Teamleitungen, diese Dinge zu prägen. Und wenn ich jetzt so meinem Zuständigkeitsbereich oder so das, was ich versuche, mit meinen Führungskräften, die mir direkt unterstellt sind, zu pflegen, gibt es, will man es Rituale nennen, aber auf jeden Fall Routinen, dass es einmal im Jahr eine Klausur gibt, wo auch nicht das Alltagsgeschäft im Vordergrund steht, sondern die Entwicklung als Ganzes und wieder mit seinen Bedürfnissen, das würde ich schon sagen, dass das Ritualcharakter, Routinecharakter hat, das nicht nur für den operativen Zweck, sondern eben auch für die Organisationskulturen Wert hat.

A:

Wenn du jetzt hörst, Demokratie als Teil einer Unternehmenskultur, was würdest du assoziativ dazu sagen bzw. wie könnte sich das in einer Unternehmenskultur zeigen deiner Meinung nach?

M-VH:

Ist ein Thema, das mich wirklich viel beschäftigt hat. Ich glaube, Demokratie als Leitprinzip, jetzt wirklich als als Fundament einer Organisation zu sehen, so wie es auch in soziokratischen Methoden oder so gepredigt wird, halte ich für eine überzogene, Annahme, dass das möglich ist. Aber ich glaube, dass es extrem wichtig ist für Organisationen, gerade in der Sozialwirtschaft, Sozialarbeit, aber wahrscheinlich

grundsätzlich in unserer Zeit, den richtigen Mix aus Beteiligung und hierarchischen Notwendigkeiten zu finden. Was ich einfach schon, wo ich fest davon überzeugt bin, dass es Organisationen auch deshalb gibt, weil Hierarchien und auch klare Zuständigkeitsbereiche, wo jemand wirklich sagen kann, das ist mein Entscheidungsrecht, da gibt es auch keine demokratischen Dinge, die mich da overrulen können, dass das immer wichtig und notwendig sein wird. Also ja, Demokratie, auf die Frage einfach geantwortet, Demokratie als Auseinandersetzung mit demokratischen Prinzipien, das muss jede Organisation tun und schauen, wie Beteiligungsprozesse funktionieren und wie weit man die auch treiben kann. Aber immer in dem Bewusstsein, wir leben einfach auch in einer bürokratischen, hierarchisch organisierten Gesellschaft, in der Organisationen auch diesen Zweck haben und diesen Sinn haben.

A:

Habt ihr Möglichkeiten, in welchen sich Mitarbeiterinnen einbringen können mit Ideen oder Feedback? Also habt ihr da irgendwelche Prozesse definiert, über Tools oder ist es eher auf informativer Basis?

M-VH:

Also es gibt verschiedenste Formen, in denen Beteiligung auch systematisch eingehängt ist. Also das, was ich zum Beispiel eingeführt habe, ist in meiner Qualitätsmanagementzeit damals, das sind Qualitätzirkelartige Arbeitsgruppen, die jetzt nicht nur im Sinne von, ja, machen wir zu dem Thema halt eine Arbeitsgruppe, sondern die wirklich auch einen Zweck und einen Sinn haben, Dinge, die, wie sie bestehen, einfach infrage zu stellen und zu sagen, die Ergebnisse, die da rauskommen, haben wirklich dann einen Einfluss auch auf Strukturen. Also Qualitätszirkel, Arbeitsgruppen in Organisationsentwicklungsprozessen, so würde ich es jetzt einmal zusammenfassen, das sind wichtige Beteiligungselemente. Was jetzt dazugekommen ist, was eigentlich mehr Impact hat, als ich es mir erwartet hätte, wir haben über die Corona-Zeit so eine, uns halt viel mit MS Teams und SharePoint und den ganzen digitalen Möglichkeiten des Microsoft-Universums auseinandergesetzt und da ist eben Microsoft Forms auch dabei, mit den Möglichkeiten relativ schnell auch Umfragen machen zu können. Dadurch, dass wir sehr dezentral organisiert sind, ist das auch eine gute Möglichkeit, eine Beteiligung zu schaffen. Ja, und ansonsten würde ich jetzt gar nicht so spezifische Dinge, sondern, und das glaube ich, ist eigentlich das Wichtigste, dass sich demokratische Prinzipien in den bestehenden Strukturen und egal, als ob das schon Jour-Fixes ist oder Teamsitzungen oder wie auch immer sind, dass da eine Führungskraft, einen guten Weg findet bei Entscheidungen, wo das sinnvoll und notwendig ist, Mitarbeiterinnen, aber unter Umständen auch Klientinnen und Klienten zu beteiligen und das scheint mir das Wichtigste zu sein, dieses eigentlich dann sehr im Detail zu schauen, wo lässt da jemand einfach nur den Boss raushängen und trifft alleine die Entscheidungen und wo sind aber die Momente, wo hin gehört wird und Beteiligung dann tatsächlich stattfindet. Das scheint mir fast wichtiger als diese Dinge, die man zwar dann umsetzt und denen man dann einen Titel gibt und sagt, das ist jetzt Partizipation, Briefkasten oder wie auch immer, Whistle Blower Plattform, solche Dinge haben wir schon auch alle, aber die scheinen mir jetzt nicht das Zentralste zu sein, wenn es um demokratische Kultur geht.

A:

Also du hast jetzt auch gesagt, ihr habt solche Arbeitsgruppen, habt ihr sonst irgendwelche Prozesse, dass man sagt, die müssen angewendet werden bei gewissen Entscheidungen?

M-VH:

Nein, nein, also solche Statuten, so wie es in der sozio-epokratischen Methode zum Beispiel vorgeschlagen wird, das haben wir nicht und haben uns aber eigentlich auch sehr bewusst, also da spreche ich jetzt mal für meinen Bereich, wie es um die Organisationsentwicklung in dem Bereich gegangen ist, sehr bewusst dagegen entschieden. Also wir haben schon versucht, so eine Unterscheidung zu treffen mit agil und stabil, also was sind Themen, Felder, in denen wir wirklich auch den Anspruch haben, möglichst hier archivfrei zusammenarbeiten zu wollen und da hat es dann zu bestimmten Themen Gruppen gegeben, die sich mit dem auseinandergesetzt haben, hat mehr oder weniger gut funktioniert, je nach Thema, aber dass wir da jetzt so ein Regelwerk mit Konsent-Prinzip oder so, das ist uns für unsere Komplexität des Bereichs mit so vielen verschiedenen Angebotsfeldern dann letztlich auch wieder als ein zu großer bürokratischer Aufwand erschienen, das dann alles zu administrieren, letztlich auch diese Entscheidungen genommen zu haben.

A:

Würdest du dich trauen, eine Gruppengröße zu nennen, in der man noch effektiv gemeinsam Entscheidungen treffen kann?

M-VH:

Da halte ich sehr mit Stefan Kühn, solange sie unter meinem Tisch sitzen können, glaube ich, ist es gut möglich, alles was darüber hinaus geht, ist, würde ich sagen, auch trotz MS-Teams und Videokonferenzen schwierig. Ich weiß nicht, so 20 Personen oder so 15, 20 Personen, glaube ich, ist es gut möglich, Konsens herzustellen und alles was darüber hinaus geht, wird schon schwierig. Eines wollte ich nur noch sagen, weil das wird, finde ich, immer vergessen, auch bei den Wünschen, Demokratie oder mehr Demokratie in Organisationen zu bringen, etwas, das, glaube ich, in der Sozialwirtschaft zumindest alle mittleren bis größeren Unternehmen haben, wird da viel zu wenig genutzt. Ich glaube aber, dass man an dem auch viel lernen könnte, nämlich Betriebsräte. Also das ist ja wirklich ein, da gibt es Wahlen, da gibt es auch gesetzlich, da gibt es große Interessensvertretungen mit den Gewerkschaften, die im Hintergrund auch herangezogen werden könnten und da zeigt sich aber, denke ich mir, auch die großen Schwierigkeiten, die es gibt. Also ich weiß nicht, ich glaube, da kann man durchaus so im Querschnitt sagen, dass Betriebsratswahlbeteiligungen nicht besonders hoch sind, dass das Engagement jetzt auch sich mit Betriebsräten wirklich damit auseinanderzusetzen, wie können die Organisationen gestalten und nicht nur bei irgendwelchen Spezialfällen dann zu intervenieren. Das zeigt sich halt, Organisationsentwicklung, es ist halt eine sehr mühsame Aufgabe, wo viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, glaube ich, auch froh sind, dass das Leute machen, die dafür bezahlt sind, ob das jetzt in der Administration oder im Management sind. Diese Beteiligungsprozesse halt oft dann auch sehr viel bedeuten, zusätzliches Engagement zu seiner eigentlichen Tätigkeit als Sozialarbeiterin oder Bürokräftin oder so. Und das finde ich oft eine vernachlässigte Sache, da gibt es eigentlich schon was Demokratisches, das man auch benutzen könnte.

A:

Wie würdest du generell das Konsent-Prinzip beurteilen?

M-VH:

Also konkrete Erfahrungen jetzt wirklich mit einem methodisch unterfütterten Consent-Prinzip, habe ich nicht. Also das ist halt da dieses Einholen von Standpunkten. Also ich glaube es ist sehr wichtig zu entscheiden, welche Aspekte man solchen Prinzipien unterstellt, weil man eben jetzt nicht selbst alles entscheiden kann.

Da muss man sich gut anschauen, wo ist es überhaupt sinnvoll und möglich, das Prinzip anzuwenden und da dann auch, also ich glaube an dem liegt sehr viel, dass man transparent macht, wo ist das möglich und wo ist das nicht möglich und gut darauf zu schauen, was auch das, was ich vorhin Beispiel vom Betriebsrat gesagt habe, wo gibt es Dinge, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich auch gestalten wollen und wo sind sie auch froh, wenn das eine Führungskraft für sie tut und das glaube ich, ist relevant dafür, dass das funktioniert oder nicht funktioniert und es gut einfach auch in die bestehende Betriebskultur anzupassen und anzufügen, diese Mode mit Agilmanagement und Lalu, Bücher und so überall kursiert sind, habe ich mit einem Organisationsberater geredet, der gesagt hat, er hat so viele Aufträge gerade und jetzt vor zwei Jahren, das habe ich ihn wieder getroffen, er hat gesagt, er hat mehr Aufträge, wo er die Wunden, die durch das damals entstanden sind, wieder kippen muss und das glaube ich, ist wichtig zu schauen, solche Diskussionsprozesse im Lauf bringen, hast du halt immer auch, Machtkämpfe wieder, die sich auf einer Ebene abspielen persönlich, macht das was mit Teamstrukturen und da glaube ich, braucht es einfach gute Führungskräfte, Moderatorinnen, wie auch immer, die das einfach verstehen, zu beobachten und sensibel umsetzen. Aber insgesamt glaube ich, also ich gebe nur ein Beispiel, wir haben jetzt in einem großen Team einen Standortwechsel gehabt, von einem Büro, in dem sie jahrelang waren und wo große Ängste entstanden sind, wenn sie da jetzt an einen anderen Standort kommen und da wirklich zu sagen, letztlich gibt es auch Ressourcenentscheidungen, die jetzt nicht durch euch getroffen werden können, aber unter diesen Bedingungen können wir gemeinsam drauf schauen, wie dieser zukünftige Bürostandort auch gestaltet ist. Das hat wirklich dazu geführt, wir haben es jetzt in dem Fall nicht Konsent genannt, aber da hat eine Architektur dieses Projektes gegeben, wo einfach in Steuerungsgruppen und Resonanzgruppen auch wieder Rückmeldungen eingeholt wurden. Für solche Dinge kann das wirklich sein, dass das überlebenswichtig ist, so zu arbeiten, weil Sozialarbeiterinnen sind am Arbeitsmarkt nicht grenzenlos verfügbar oder sehr sehr knapp momentan und da wirklich eine positive Organisationskultur zu haben, in der Entscheidungen getroffen sind, in denen sich dann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohlfühlen, da ist es wirklich unerlässlich, so zu arbeiten.

A:

Was ist deiner Meinung nach wirklich besonders wichtig, wenn solche bewusst demokratischen Entscheidungsprinzipien eingeführt werden sollen?

M-VH:

Ich glaube das Wichtigste ist von Anfang an Transparenz zu schaffen, was jetzt wirklich demokratisch, also wo man wirklich einen Konsens, auf einen Konsens auch wartet und wo es Elemente gibt, wo man einfach sagen muss, ja wenn wir da nicht auf einen grünen Zweig kommen, dann entscheide ich oder es entscheidet die Geschäftsführung oder wie auch immer, dass glaube ich von Anfang an, also diese Schwierigkeiten und Ineffektivitäten, ineffizienten von solchen Prozessen einfach auch zu versuchen, zu antizipieren und von Anfang an auch zum Thema zu machen, das glaube ich ist eigentlich, das würde ich sagen, ist wahrscheinlich das Wichtigste und ich glaube niemanden anzuschummeln und sich selbst auch

nicht anzuschummeln, was Partizipation betrifft, also wo ist es einfach nur etwas, dass man nach außen hin verkaufen kann und möchte und wo ist es einfach wirklich etwas, das hinter dem man steht und es gibt das Bewusstsein da und dass man sich dadurch nichts unbedingt im ersten Schritt mal vereinfacht, sondern dass das auch kompliziert ist, dass es gut ist, alles zu dokumentieren und zu schauen, dass dann wirklich auch die Mitarbeiterinnen, die nicht dabei sind, das ganz genau nachvollziehen können aus einem Protokoll. Also diese Aufwände einfach auch mit zu kalkulieren, um dann nicht irgendwann mal draufzukommen, das ist uns alles zu kompliziert und dann gibt man es auf, dann glaube ich ist das das schlechteste Ergebnis.

A:

Wie beurteilst du die indirekte Partizipation aus meinem Modell?

M-VH:

Ich halte es für extrem wichtig, da eine Entsendung und eben auch Hierarchie durchmischte Gruppen immer wieder auch zu haben, in denen eine Rückmeldung stattfindet. Auch da glaube ich wieder, dass Transparenz wichtig ist. Wo ist gedacht, dass das wirklich auch Entscheidungskompetenzcharakter hat? Wo ist es eine beratende Funktion? Wenn es wirklich eine Entscheidungskompetenz hinterlegt ist mit so einer Entsendung, dann muss ja dahinter auch stehen, okay, die spricht jetzt für ein ganzes Team oder für eine ganze Berufsgruppe vielleicht in der Organisation und das ist dann wiederum glaube ich nicht so, also in vielen Fällen wahrscheinlich nicht so einfach, das dann auch her zu stellen. Aber grundsätzlich glaube ich, ist jede Führungskraft gut beraten, hineinhören oder so ein Feedback ständig zu holen. Nicht nur in den Arbeitsgruppen, sondern eigentlich auch auf Laufend.

A:

Würdest du generell Vollversammlungen beurteilen?

M-VH:

Da haben wir eigentlich nichts, was dem so entspricht. Also es ist auch wieder die Frage, auf welcher Ebene man das sieht. Da gibt es von zum Beispiel so Versammlungen, wo alle Führungskräfte der Organisation zusammenkommen oder alle Führungskräfte aus meinem Bereich, dann gibt es in den einzelnen Einrichtungen auch vom Betriebsrat organisierte oder von innerhalb der Fachbereiche organisierte Zusammenkünfte. Aber ja, die haben jetzt nicht so einen, also Vollversammlung hat für mich so den Charakter einer parlamentarischen Konstitution. Das haben wir so nicht. Was würde ich davon halten, also mal zu versuchen, warum nicht. Das, was ich vielleicht insgesamt kritisch sehe, ist, wenn das nicht etwas ist, das wirklich aus einem Bestreben der Mitarbeiterinnen selbst kommt und das dann erst wieder etwas ist, das durch die oberste Führungsebene geplant, strukturierte Themen gesetzt werden und dann erst wieder eher so zu Informationsveranstaltungen als zu einer wirklichen Partizipation führt. Ja, aber so für bestimmte Themen, also wenn man sagt, so im OE-Prozess haben wir das damals zum Beispiel gemacht, wenn man jetzt wirklich nicht Vollversammlung, aber halt so mit Vertreterinnen aus allen dient, das hat schon eine Kultur, eine Auswirkung auf die Kultur.

A:

Wie würdest du generell den Transparenzleitfaden aus meinen Handlungsempfehlungen beurteilen?

M-VH:

Also ich mag solche Systematisierungsinstrumente sehr, weil es einem hilft, Gedanken zu sortieren und auch zu versuchen, den eigenen Anspruch auf einen Begriff zu bringen. Deswegen finde ich das sehr, also sowohl diese vier Ebenen, also das finde ich einen guten Ansatz. Das, was ich glaube, was in der Anwendung dann einfach wichtig ist, sich auch zu vergegenwärtigen, ist, dass große Entscheidungen auch vor allem in Krisenzeiten oft nicht die Zeit haben. Also Peter Hacker hat das mal in einem Interview gesagt, in der Corona-Zeit, dass das Stadtratbüro in der Pandemiezeit oder in so Krisenzeiten zu einer Kommandobrücke wird. Und das habe ich schon noch oft so erlebt, also wie jetzt die Ukraine-Krise war oder wie die, schmälert sich halt wirklich die Zeit, die man hat, um Entscheidungen wirklich auch vorzubereiten, sich Beratungen einzuholen. Das wird einfach schwierig und da macht es durchaus Sinn, dass es da eben eine klare Hierarchie gibt, wo man sagt, ja würden wir jetzt, aber geht nicht. Und so würde ich sehen, es ist gut, um die eigenen Ansprüche auch auf Begriffe zu bringen, für Zeiten, in denen es möglich ist, das auch möglichst so umzusetzen und solche Transparenzprinzipien zum Beispiel auch sich zu vergegenwärtigen, die auch zu kommunizieren und zu sagen, das ist eigentlich mein Anspruch. Manchmal ist es aber anders nicht möglich, also so, ja.

A:

Habt Sie in der Volkshilfe generell bezogen auf Entscheidungen, irgendwelche Richtlinien oder Systematiken wie kommuniziert und dokumentiert werden muss?

M-VH:

Ja, also jetzt weniger in einer ausformulierten Handbuchenform oder so, aber es findet sich halt in Stellenbeschreibungen zum Beispiel klare, was darf jetzt die jeweilige Führungskraft allein entscheiden, wo gilt es einfach auch nochmal Rücksprache zu halten, so Grundprinzipien, auch das Vier-Augen-Prinzip in denen, ja, geschaut wird das niemand alleine irgendwelche größeren Entscheidungen trifft. Also ja, ich würde sagen, in der Kultur und in vielen Strukturen abgespeicherte Grundsätze, aber jetzt kein Handbuch, Entscheidungsgrundsätze oder so.

A:

Wie würdest du so eine Rolle des Transparenzbeauftragten generell beurteilen?

M-VH:

Also ich finde es auf jeden Fall lohnenswert, sich darüber auch Gedanken zu machen, ob so eine Rolle sinnvoll ist, aber ich habe schon immer die Befürchtung, wenn man solche Dinge, die ich eigentlich von einer Führungskraft als Selbstverständlichkeit oder als wichtige Grundlage, weshalb ich auch eine Führungskraft anstelle, sehe, dass ich dann ein arbeitsteiliges Ding draus mache, und ein paar Dinge würden mir jetzt auch einfallen, die spezifisch jetzt bei uns schwierig werden, dass die Flüchtlingshilfe, Wohnungslosenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, die sind einfach alle sehr unterschiedlich und dass ich da jetzt eine zusätzliche Rolle noch einmal definiert, jemanden, der all das irgendwie im Blick hat und da auch die Nuancen einer Entscheidungsfindung. Aber grundsätzlich darüber im Klaren zu sein, dass das auch in einer Organisation eine Rolle ist, das finde ich gut, ob es eine eigene Stelle sein muss, oder nicht einfach

auch ein Teil der Stellenbeschreibung jeder Führungskraft abzulegen oder Prinzipien zu bedenken, das würde ich mir noch überlegen.

A:

Und eben eine zweite Rolle, die ich definiert habe, ist eben im Partizipationsprinzipien, dass es eine Moderation gibt, dass es eben eine unabhängige Person gibt, die eben Entscheidungen und Entscheidungsprozesse unabhängig begleitet. Wie würdest du sowas beurteilen?

M-VH:

Würde ich sagen, ist ein gelebtes Prinzip auch bei uns, allerdings jetzt nicht mit einer definierten Person, sondern sowas holen wir uns halt immer externe Beraterinnen auch dazu. Ja, also, ich glaube, ich hatte so in dieser Stabstellenfunktion Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung ein bisschen so eine Rolle auch, das ist gar nicht so einfach, wenn man da in einer Organisation so eine halb externe Rolle hat, weil es halt dann doch immer auch Aufträge der Geschäftsführung gibt oder Aufträge von bestimmten Führungskräften in der Organisation. Und dann aber irgendwie auch so eine wirklich die moderierende Funktion auch einzuhalten und auch die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da gleichwertig im Blick zu haben, das ist gar nicht leicht, das auszutarieren. Also da würde ich eigentlich eher sagen, es ist gut, sich als Organisation einen Pool an externen Beraterinnen, die vielleicht eben dann auch thematische Schwerpunkte abdecken können, unterschiedliche zu holen, um das zu gewährleisten, was man da eben eine externe...

A:

Als wie demokratisch würdest dein Unternehmen ist auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten und warum?

M-VH:

Der Zahl fällt mir da echt schwer, weil es ein bisschen auch immer davon abhängt, was man jetzt unter Demokratie jetzt wirklich versteht. Aber ich glaube, dass wir es gut auszutarieren, diesen Anspruch, den ich da auch irgendwie jetzt glaube ich schon öfter gesagt habe, dieses für Entscheidungen, wo es wichtig und notwendig ist, Beteiligung zu leben und Beteiligung so gut wie möglich zu versuchen. Und auf der anderen Seite einfach auch dort, wo es wichtig und notwendig ist, in Krisen zum Beispiel, und auch die Effektivität von Hierarchien einfach auch zu nutzen. Ja, also ich würde sagen, es ist eine gute Mischung, so kann man vielleicht 5 sagen, aber nicht so das 10 jetzt das beste wäre.

A:

Was heißt Innovationsfähigkeit einmal für dich persönlich und wie würdest du sagen, was heißt Innovationsfähigkeit in deiner Branche oder in deinem Umfeld?

M-VH:

Also ich habe es mir angewöhnt, Innovation eher dann als Buzzword zu oder so als ja, eigentlich recht Inhaltsleeren Begriff zu nehmen, unter dem jeder auch ein bisschen was anderes versteht und nach innen in drei Richtungen zu denken. Das eine ist, es ist schon ein bisschen her, da gibt es ja auch die Fachbegriffe dazu, aber halt die inkrementelle glaube ich, also so dieses, wir doktoren an unseren Dienstleistungen ständig herum und schauen, was kann man da noch zusätzlich für Beratungsleistungen anbieten, wo haben

wir vielleicht eine Zielgruppe, die wir noch nicht mit unseren Dingen erreichen, da sind aus meiner Sicht schon auch wichtige Innovationen, die jetzt vielleicht oft gar nicht solche besonders spezifischen Innovationsmanagement-Methoden oder so benötigen. Das zweite ist, würde ich eher als Expansion und weniger als Innovation bezeichnen, wird aber auch oft darunter bezeichnet, wo man halt einfach einen eigentlich schon bestehenden Markt oder etwas, was man eh schon macht, halt einfach auch bespielt. Also wir sind zum Beispiel vor ein paar Jahren in die Hilfe von Menschen mit Behinderungen, das war so eine Förderschiene, die wir noch gar nicht bei uns hatten, da sind wir eingestiegen. Das war für uns auch neu, also in dem Sinne ist es eine Form von Innovation, aber ist jetzt nichts Neues in einer innovativen Dienstleistung oder so. Und das dritte ist eben so, dieses wirklich zu schauen, was kann man komplett Neues auf die Beine stellen, wo es ein gesellschaftliches Problem gibt, auf das es momentan noch keine sozialdienstleisterische Antwort gibt, da was zu weit aus dem Boden zu stampfen. Und das ist eigentlich, würde ich sagen, das, was man sich dann von Innovationsmanagement, wenn man auch so eine Abteilung schafft, eigentlich erwartet, dass da sogar ein iPhone in der Sozialdienstleistung erfunden wird oder so. Und das ist aber sehr selten, glaube ich, dass man da wirklich etwas findet, aber ich glaube trotzdem, dass es wichtig ist, dass sich Organisationen ständig auch damit auseinandersetzen, was vergessen wir denn eigentlich komplett. Also ein Beispiel fällt mir bei uns ein, das ist so etwas, das entstanden ist auch aus einer Einrichtung, die sich in Wien, das nennt sich Gspir fürs Tier, und ist für Tierhalterinnen mit sozialen Problemlagen, die sehr oft sehr einsam sind und die nur ihr Tier haben und wo eigentlich der Zugang zu ihnen sehr oft nur übers Tier möglich ist. Die bieten eben sozialarbeiterische Unterstützung über dieses Tier. Das ist europaweit ein einzigartiges Projekt, aber das so als Beispiel. Also das wäre für mich Innovationsmanagement in diesen drei Kategorien.

A:

Und welche Faktoren sind deiner Meinung nach besonders wichtig, damit man als Unternehmen als innovativ gilt?

M-VH:

Einen Grad von Selbstorganisation muss es gehen. Das merke ich schon auch in Einrichtungen, die sich auch so aus der Geschichte heraus sehr stark abgegrenzt haben. Also ich mache meinen Job und es gibt Prozesse, an die ich mich halte und da komme ich in die Arbeit und gehe nach Hause. Also Beratungsstellen ist das so ein bisschen eine Gefahr, die besteht. Dort ist es am schwierigsten, habe ich den Eindruck, nur irgendeins von diesen dreien bei Innovationspotenzialen aufzuspüren oder dann noch zu bearbeiten. Und in Einrichtungen, in denen klar ist, die müssen sich ständig auf irgendwas neu einstellen und das geht gar nicht, dass das jetzt von der Organisation getragen wird, sondern da müssen sich im Team ständig Dinge neu organisieren und das ist eine gute Bedingung und ein gutes Training für Innovationsfähigkeit, wenn sich so eine Art von Selbstorganisation einstellt. Ich glaube es ist wichtig, dass eine Organisation auch eine Haltung hat, die uns ist klar, dass Innovation auch Ressourcen benötigt und die stellen wir auch zur Verfügung so gut wie möglich. Also dass das nicht so verstanden wird, das macht alles nebenbei. Das glaube ich ist eine wichtige Sache. Und was mir noch einfällt ist diese Entscheidung auch, was macht man nicht. Also dass auch klar gesagt wird, ok ja, das sind jetzt viele Ideen da, aber das schafft man nicht alles, um auch so Frustrationen zu verhindern. Das sagen wir die ganze Zeit und nie wird es umgesetzt. Also da auch manchmal klar zu sagen, das schafft man so nicht. Ja, Ressourcen zur

Verfügung stellen und sich der knappen Ressourcen auch bewusst sein und nicht alles zu wollen. Das glaube ich.

A:

Wie fördert ihr gezielt die innovationsfähigkeit des Unternehmens und der MitarbeiterInnen?

M-VH:

Also jetzt auch nichts, dass ich jetzt so, im Sinne eines Handbuchs oder so, also wo das steht oder so. Aber für mich ist jede, sollte, das glaube ich auch oft, jede Fortbildung, die mir mit der Mitarbeiterinnen oft zu Gute kommen lässt oder die hat auf diesen Aspekt des über den Tellerrand schauen schon, was machen andere Organisationen? Wo gibt es vielleicht noch Potenziale? Also ich würde es eigentlich sehr stark auf der Personalführung angesiedelt sehen, diese Förderung der Innovationsfähigkeit.

A:

Wie würdest du generell demokratische Prinzipien als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit sehen und warum oder warum nicht?

M-VH:

Also wenn es einer Führungskraft gut gelingt, Beteiligung zu leben und sich Mitarbeiterinnen wirklich auch nicht nur dafür verantwortlich fühlen, was sie jetzt in ihrer Arbeit mit den Klientinnen und Klienten machen, sondern auch in der Gestaltung der Dienstleistung. Und da, dann ist die Chance, dass sich jemand auch mal hinsetzt und sagt, da fällt mir jetzt was ein, was man eigentlich noch machen könnte. Und ich bringe das mal zu Papier und schreibe mal ein Konzept und was wir damit machen können, viel höher als eine Beteiligung, in der von nicht da ist oder gelebt wird. Das ist meine Überzeugung. Die Kehrseite, glaube ich, ist dieses, wenn es übertrieben wird und alles, an dem so eine Demokratie, Bürokratie entsteht, wo alles dann zunächst in so einem aufwendigen Diskurs- und Entscheidungsfindungsprozess kommt. Und ich glaube, das nimmt schon auch eine gewisse Spontaneität. Das glaube ich, auf das muss man aufpassen. Darum geht es um Demokratie und Organisationen im Hinblick auf Innovation zusammenzudenken.

A:

Wie innovativ würdest du dein Unternehmen bewerten? Wieder auf einer Skala von 1 bis 10 und warum?

M-VH:

Das Unternehmen als Ganzes ist wieder sehr schwer, das zu beantworten. Ich sage vielleicht das, was es sehr schwierig macht, Innovation auch zu leben. Was ich eher zu einer niedrigeren Bewertung führen wird, ist, dass so eine große Organisation ein Riesen-Tanker auch ist. Der im Vergleich zu kleineren Organisationen, so ein bisschen habe ich auch in der Innovationsabteilungszeit damals mit Social Business Start-up Leuten zu tun gehabt, die ganz einfache Beispiele, die sagen können, sie haben jetzt Mitarbeiterinnen, die arbeiten durch, einen Monat. Das wäre jetzt für eine große Organisation nicht möglich, oder auch sich an den Grenzen des Arbeitsrechts zu bewegen. Da gibt es einfach Personal- und Finanzabteilungen, durch die bestimmte Prozesse einfach durchlaufen müssen, die notwendig sind, sinnvoll sind, und die aber manchmal so schnelle Entscheidungen, das probieren wir jetzt einmal aus, einfach auch schwierig machen. Und auf der anderen Seite, da wo ich es wieder sagen würde, sehr hoch,

das ist dann für Ideen, die sich trotz dieser Schwierigkeiten umsetzen lassen, wie jetzt das Beispiel davor, das ich genannt habe, Spiel fürs Tier, wo man dann wirklich schnell auch Ressourcen aufbringen kann und sagen kann, okay, da haben wir Leute aus der Innovationsabteilung, aus der Kommunikationsabteilung, die sich überlegen können, wie kann man da einen Social-Media-Auftritt machen. Diese Möglichkeiten, die man dann auch durch viel Expertise und Erfahrung in einer Organisation hat, die führen dann schon in einzelnen Projekten zu einer sehr hohen Innovationsfähigkeit. 5

ANHANG 3: KODIERLEITFADEN

Kategorien	Kodierregeln	Ankerbeispiel
K1.1 Position der Interviewpartner	Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Position der InterviewpartnerInnen bezieht	Meine Rolle bei Nice Shops ist, ich bin Circle Lead für Organisationsentwicklung und auch einige sozusagen klassischere HR-Themen wie Employer Branding, Personalentwicklung, Recruiting. (NiceShops_Interview, Pos. 4)
K1.2 Branche der Unternehmen	Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Branche der Unternehmen bezieht	wir sind ein Technologieunternehmen, sind Marktführer in Europa für smarte Zutrittslösungen und bieten da eine Reihe an Produkten an, die wir alle in-house entwickeln, die den Zugang zum eigenen Heim erleichtern (Nuki_Interview, Pos. 4)
K1.3 Größe der Unternehmen	Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Größe der Unternehmen bezieht	Die Energie Steiermark hat zurzeit, glaube ich, rund 2000 Mitarbeiterinnen (Estmk_Interview, Pos. 4)

<p>K1.4 Organisationsform</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Organisationsform von Unternehmen beziehen</p>	<p>Also bisher waren wir relativ flach organisiert, haben eigentlich keine Hierarchien gehabt, beziehungsweise nur eine Ebene drüber mit den Chefs, aber mit Juli jetzt hat sich das geändert und wir sind so eigentlich einer Matrix-Organisation geworden und haben jetzt mittlerweile vier Ebenen, haben ganz oben den CEO und dann drunter noch ein paar Chiefs, Head ofs und dann kommen schon die Teamleiter mit ihren Teams (EET_Interview, Pos. 4)</p>
<p>K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Unternehmenskultur und auf die Kernwerte der befragten Unternehmen beziehen</p>	<p>Wir haben grundsätzlich 4 Kernwerte von uns definiert. Das ist auf einer Seite die Anpassung an Kundenwünsche, dann zweitens die Innovation, drittens die soziale Verantwortung und auch die Nachhaltigkeit, was wir für uns als Wert definiert haben. (Anonym_Interview, Pos. 9)</p>

Anhang 3: Kodierleitfaden

K2.2 Symbole und Rituale	Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf Symbole und Rituale der befragten Unternehmen beziehen	Auf jeden Fall. Auch wieder sehr teamspezifisch, würde ich sagen. Die Besprechungen, verschiedene Meeting-Strukturen, würde ich schon sagen, dass da viele Rituale drinnenstecken. Aber es ist auch schwierig zu sagen, wir als Volkshilfe, als Gesamtbund, das ist sehr stark auch Sache der Führungskräfte vor Ort, der Teamleitungen, diese Dinge zu prägen. (Volkshilfe_Interview, Pos. 13)
K3.1 Was ist Demokratie für Befragte	Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Definition von Demokratie der Interviewpartner beziehen	Also für mich geht es da vor allem um die zwei Bereiche Entscheidungen und Entscheidungsprozesse und Umgang mit Information bzw. Macht. (Nuki_Interview, Pos. 20)

<p>K3.2 Mitwirkung in Unternehmen</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf Mitwirkungsmöglichkeiten in Unternehmen beziehen</p>	<p>Es gibt ein klassisches Vorschlagswesen, was wenig bürokratisch ist. Man hilft mir dann, das zu klassifizieren. Es ist für alle transparent, es gibt viel Mühe dazu. Auch da versuchen wir, nicht vorher zu filtern, in welchem Topf fällt das rein, sondern einfach so à la Google Search, ich habe einen Punkt, wo ich das einwerfe. Und dann gibt es Verantwortlichkeiten, diese, die aufzugreifen, auszuarbeiten, zu hinterfragen. (Raiffeisen_Interview, Pos. 20)</p>
<p>K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf Partizipationsmechanismen und Entscheidungsprozesse in Unternehmen beziehen</p>	<p>Nein, gibt es in dem Sinn eigentlich nicht. Also es gibt jetzt keine Art von irgendeiner Versammlung oder so, wo die Mitarbeiterinnen eigentlich mit einbezogen werden. Also die Führungskräfte und das Führungskräfte im Jahr, das passiert bei uns einfach im Rahmen von wiederkehrenden Meetings, die zweiwöchentlich stattfinden, wo auch größere Entscheidungen getroffen werden, aber wo alle Mitarbeiterinnen jetzt aktiv einbezogen werden, gibt es bei uns eigentlich nicht. (EET_Interview, Pos. 33)</p>

Anhang 3: Kodierleitfaden

<p>K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, in welchen die InterviewpartnerInnen ihr Unternehmen bezogen auf Demokratie bewerten</p>	<p>In dem von dir beschriebenen Kontext, wie du jetzt Demokratie verstehst, also nicht Kapitalstrukturen, würde ich uns auf eine 7 geben, ein bisschen strenger bewertet, einfach damit genug Spielraum ist für uns, dass wir Dinge tun können. (NiceShops_Interview, Pos. 62)</p>
<p>K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, in welche die InterviewpartnerInnen Innovationsfähigkeit definieren</p>	<p>Ein Unternehmen, das sich immer weiterentwickelt und so weiterentwickelt, dass es Früchte trägt. (Anonym_Interview, Pos. 74)</p>
<p>K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, in welchen Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit in den Unternehmen beschrieben werden</p>	<p>Und das dritte ist, die Fähigkeit auch, ich würde fast sagen, die Fähigkeit des Double Loop Learnings, das heißt, aus der Vergangenheit zu lernen. Wir haben tatsächlich bei uns oft so eine Ambivalenz zwischen, wenn wir ein Review zu vergangenen Projekten machen, gibt es einerseits so, dass eine Vergangenheitsbewältigung gemacht wird, sollen wir da noch Zeit investieren oder schauen wir doch lieber nach vor, es ist ein sehr ressourcenorientierter Blick zu sagen, tun wir nicht uns zu lange aufhalten mit dem Analysieren. (NiceShops_Interview, Pos. 66)</p>

Anhang 3: Kodierleitfaden

<p>K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, in welchen die InterviewpartnerInnen bewerten ob Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit zu werten ist</p>	<p>Ja, auf jeden Fall, weil viele Gesichtspunkte einfach mehr abdecken als mein eigener. Ich habe mein Erfahrungshintergrund und da kann es durchaus sein, dass jemand andere genau noch etwas einbringt, was für diese Innovation wichtig ist. Aber ich glaube, dass das schon ganz wichtig ist, nämlich bewusst auch komplementär Bereiche mit einzubinden, um dann gute Entscheidungen zu treffen, wertvolle Entscheidungen treffen zu können. (Estmk_Interview, Pos. 72)</p>
<p>K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, in welchen die InterviewpartnerInnen ihr Unternehmen bezogen auf Innovationsfähigkeit bewerten</p>	<p>Also ich würde uns auf 8 bewerten, also einfach weil in der Branche zwischen 8 und 8, vielleicht 10 will ich nicht sagen, 8 für die Branche, weil wir einfach von down off the top einen sehr, sehr stark treibenden Vorstandsduo haben, das da sehr stark Wert legt. (Estmk_Interview, Pos. 76)</p>

<p>K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf Faktoren und Aspekte für die Umsetzung von demokratische Prinzipien in Unternehmen beziehen</p>	<p>Also, was für uns, wir finden es generell schwierig, generell breitere demokratischen Entscheidungsprinzipien zu etablieren und bei vielen Entscheidungen auch nicht sinnvoll. Das ist mal so unsere Grundhaltung, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass die Sicht, die eingenommen wird bei gewissen Themen, und wenn man jetzt zum Beispiel vier Tage Woche hat, dann wird bei so Diskussionen, bei Abstimmungen, da wird sehr stark auf die eigene persönliche Sichtweise geschaut. (Nuki_Interview, Pos. 60)</p>
<p>K5.2 Mitwirkungsmethoden</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf Aspekte von Mitwirkungsprinzipien beziehen</p>	<p>Es ist sehr wichtig und sehr wesentlich für ein Unternehmen, dass die Mitarbeiter Rückmeldungen geben können und auch das Mittragen. Also es kommt natürlich immer auf die Situation an. Aber im Regelfall ist es schon so, zeigt, dass die Erfahrungen mit Mitarbeiter selbst mitgestalten können. (Anonym_Interview, Pos. 24)</p>

Anhang 3: Kodierleitfaden

<p>K5.3 Konsent und direkte Partizipation</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf Aspekte zu Konsent und direkter Partizipation beziehen</p>	<p>Schwierigkeiten könnten vielleicht sein, dass Entscheidungen so länger dauern können, dass es aufwändiger ist auf jeden Fall, zeitaufwändiger und dass vielleicht die Entscheidungen ein bisschen abweichen können von dem, wo sich das Management vorstellt, dass es hingehet. Was nicht unbedingt heißt, dass es schlechter ist, aber es kann so empfunden werden. (EET_Interview, Pos. 45)</p>
<p>K5.4 Indirekte Partizipation</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf indirekte Partizipation beziehen</p>	<p>Kann gut funktionieren, weil die nächsthöhere Ebene wieder wahrscheinlich nicht viel mehr als sechs, sieben Leute haben wird, sonst dreht man sich damit. Hat mit Vertrauen geben und Verantwortlichkeiten, der Person, die vertritt, zu tun, schafft eine stufenweise effiziente Partizipation, was im Basisdemokratisch ist, aber das kann es auch geben. (Raiffeisen_Interview, Pos. 36)</p>

Anhang 3: Kodierleitfaden

<p>K5.5 Vollversammlungen</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf Vollversammlungen beziehen</p>	<p>Ja, aber so für bestimmte Themen, also wenn man sagt, so im OE-Prozess haben wir das damals zum Beispiel gemacht, wenn man jetzt wirklich nicht Vollversammlung, aber halt so mit Vertreterinnen aus allen dient, das hat schon eine Kultur, eine Auswirkung auf die Kultur. (Volkshilfe_Interview, Pos. 46)</p>
<p>K5.6 Transparenzleitfaden</p>	<p>Alle Textstellen werden erfasst, welche sich den Transparenzleitfaden beziehen</p>	<p>Also grundsätzlich bei dem Leitfaden, den du jetzt beschrieben hast, der ähnelt sehr stark zum Beispiel dem acadi-Framework oder so, wo man sagt, das sind so Empfehlungen, die gut für Decisions einfach hergenommen werden kann und die Orientierung stiften. Ich glaube, das ist auch das, was sich im Kopf abspielt und was schwierig ist, so zu etablieren, dass es jetzt wirklich jeder Mitarbeiter sich bei jeder Entscheidung bewusst hernimmt. Vor allem, wenn man sich denkt, dass viele Entscheidungen innerhalb von Sekunden im Kopf eigentlich ablaufen, glaube ich, ist es durchaus schwierig, sowas zu etablieren. (Nuki_Interview, Pos. 63)</p>

Anhang 3: Kodierleitfaden

K5.7 Transparenzbeauftragte	Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Rolle des Transparenzbeauftragten beziehen	Unser 3 GeschäftsführerInnen sind in dem Fall Transparenzbeauftragte da sie eine Transparenz beauftragt haben, weil sie Rollmodel dafür sind und sozusagen übers Walk the Talk herziehen, wie Transparenz funktioniert. (NiceShops_Interview, Pos. 54)
K5.8 Partizipationsmoderatoren	Alle Textstellen werden erfasst, welche sich auf die Rolle des Partizipationsmoderatoren beziehen	Ja, auch sehr sinnvoll, weil es eine Sachlichkeit rein bringt von einer neutralen Person, die das Mandat hat, die Entscheidung zu moderieren, den Prozess gut darzustellen, (Raiffeisen_Interview, Pos. 60)

ANHANG 4: INHALTSANALYSE

Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion	Codes
Nuki_Interview, Pos. 4	Ich bin verantwortlich für People und Organisation	Leitende Position HR& Organisationsentwicklung	Leitende Positionen im Bereich HR und/oder Organisationsentwicklung	K1.1 Position der Interviewpartner
NiceShops_Interview, Pos. 4	Ich bin Lead für HR und Organisationsentwicklung	Leitende Position HR& Organisationsentwicklung		K1.1 Position der Interviewpartner
Raiffeisen_Interview, Pos. 4	Ich bin Vorstandsmitglied, unter anderem für Unternehmensentwicklung	Executive-Level-Management Unternehmensentwicklung		K1.1 Position der Interviewpartner
Volkshilfe_Interview, Pos. 4	Ich bin Bereichsleiter für Soziale Arbeit und habe das Qualitäts- und Innovationsmanagement aufgebaut	Leitende Position in der Sozialarbeit mit Schwerpunkt Qualitäts- und Innovationsmanagement		K1.1 Position der Interviewpartner
Anonym_Interview, Pos. 5	Ich bin HR - Managerin	Leitende Position HR		K1.1 Position der Interviewpartner
EET_Interview, Pos. 4	Ich bin Head of People and Culture	Leitende Position HR und Kultur		K1.1 Position der Interviewpartner
Estmk_Interview, Pos. 4	Ich bin HR Verantwortliche für Recruiting	Leitende Position Personalrekrutierung und Kultur	K1.1 Position der Interviewpartner	
Nuki_Interview, Pos. 4	Wir sind ein Technologie Unternehmen im Smart Home Bereich	Technologie Smarhome	Unterschiedliche Wirtschaftssektoren	K1.2 Branche der Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 4	Niceshops ist im E-Commerce Bereich tätig	Einzelhandel/E-Commerce		K1.2 Branche der Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 4	Die Raiffeisen Landesbank ist im Bankensektor tätig	Finanzdienstleistungen		K1.2 Branche der Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 4	Die Volkshilfe Wien ist eine gemeinnützige Organisation	Sozialwesen		K1.2 Branche der Unternehmen
Anonym_Interview, Pos. 5	Wir sind in der Branche Bergwerke/Stahl	Industrielle Fertigung		K1.2 Branche der Unternehmen

Anhang 4: inhaltsanalyse

EET_Interview, Pos. 4	Wir sind in der Photovoltaik Branche	Erneuerbare Energien	Unternehmen zwischen 70 - 2000 MitarbeiterInnen	K1.2 Branche der Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 4	Wir sind in der Energiebranche	Energiewirtschaft		K1.2 Branche der Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 4	wir haben circa 130 MitarbeiterInnen	130 MitarbeiterInnen		K1.3 Größe der Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 4	Wir haben 500 MitarbeiterInnen	500 MitarbeiterInnen		K1.3 Größe der Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 4	Die Landesbank hat 1000 MitarbeiterInnen	1000 MitarbeiterInnen		K1.3 Größe der Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 4	Die Volkshilfe Wien hat 1800 MitarbeiterInnen	1800 MitarbeiterInnen		K1.3 Größe der Unternehmen
Anonym_Interview, Pos. 5	Wir haben derzeit 1150 MitarbeiterInnen	1150 MitarbeiterInnen		K1.3 Größe der Unternehmen
EET_Interview, Pos. 4	Wir sind circa 70 Personen im Unternehmen	70 MitarbeiterInnen		K1.3 Größe der Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 4	Wir haben circa 2000 MitarbeiterInnen	2000 MitarbeiterInnen		K1.3 Größe der Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 8	Wir sind funktional und hierarchisch organisiert, haben in einigen Bereichen jedoch den Ansatz der Selbstorganisation	Gemischte hierarchische und selbstorganisierte Struktur	Unternehmen mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen, die von traditionellen hierarchischen Modellen bis hin zu flexiblen, rollenbasierten und selbstorganisierenden Ansätzen reichen	K1.4 Organisationsform
NiceShops_Interview, Pos. 8	Wir sind in Kreisen und Rollen organisiert, verwenden Elemente von Holacracy und Soziokratie aber verfolgen unseren eigenen pragmatischen Ansatz	Flexible, rollenbasierte Organisationsstruktur		K1.4 Organisationsform
Raiffeisen_Interview, Pos. 8	Wir sind hierarchisch nach Fachbereichen und Kundensegmenten organisiert	Fachbereichs- und kundensegmentierte Hierarchie		K1.4 Organisationsform

Anhang 4: inhaltsanalyse

Volkshilfe_Interview, Pos. 4	Wir sind eine eigenständige Organisation als Teil eines Verbandes und sind in Geschäftsbereiche organisiert	Verbandsgebundene, geschäftsbereichsorientierte Struktur		K1.4 Organisationsform
Anonym_Interview, Pos. 5	Wir sind Teil eines Konzerns, einer AG, welche in 4 Divisionen geteilt sind.	Konzernstruktur mit Divisionen		K1.4 Organisationsform
Anonym_Interview, Pos. 5	Die Hierarchie ist relativ flach	Flache Hierarchie		K1.4 Organisationsform
EET_Interview, Pos. 4	Wir sind als Matrix organisiert und sind relativ Flach mit 4 Ebenen	Flache Matrixorganisation		K1.4 Organisationsform
Estmk_Interview, Pos. 4	Wir sind als AG mit einer Konzernholding organisiert mit mehreren Gesellschaften	Holding-Struktur mit Tochtergesellschaften		K1.4 Organisationsform
Nuki_Interview, Pos. 12	Wir haben eine sehr offene und moderne Kultur und sind sehr umsetzungsstark und zielgerichtet	Offene und zielorientierte Kultur	<u>Vielfältige Unternehmenskulturen:</u> Spanne von traditionell-hierarchisch bis modern-flexibel Häufig genannte Kernwerte: Vertrauen, Feedback, Transparenz, Fairness	K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 12	Wir haben eine ausgeprägte Feedback und Fehlerkultur	Feedback- und Fehlerkultur	<u>Tendenz zur offenen Kommunikation:</u> Betonung von Offenheit und direkten Kommunikationswegen Mitarbeiterbeteiligung:	K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 12	Wir sind sehr von Flexibilität geprägt	Flexibilitätsorientierte Kultur	Tendenz zur Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse	K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 11	Vertrauen ist der wichtigste Wert und das wichtigste Element unserer Unternehmenskultur	Vertrauensbasierte Kultur	<u>Kultur im Wandel:</u> Vorhandensein von Transformationsprojekten und sich ändernden Kulturansätzen Branchenspezifität: Einfluss von Branchen- und Berufskulturen auf Unternehmenskultur	K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 11	Kommunikation ist neben Vertrauen das wichtigste Element der Unternehmenskultur	Kommunikations- und Vertrauenskultur	<u>Subkulturen:</u> Anerkennung der Existenz von Subkulturen in großen Organisationen	K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen

Anhang 4: inhaltsanalyse

NiceShops_Interview, Pos. 11	Transparenz ist ein Grundwert im Unternehmen	Transparenzorientierte Kultur	"Insgesamt zeigt sich ein Bild von vielfältigen und komplexen Unternehmenskulturen, in denen bestimmte Kernwerte, wie Vertrauen und offene Kommunikation, universell zu sein scheinen."	K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 11	Feedback ist ein Grundwert im Unternehmen	Feedbackkultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 11	Fairness ist ein Grundwert im Unternehmen	Fairnessorientierte Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 8	Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Tradition	Traditionelle Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 8	Die Unternehmenskultur ist geprägt von Formalitäten, welche dem Bankensektor geschuldet sind	Formelle, branchenspezifische Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 8	Die Unternehmenskultur ist aktuell in Transformation zu einer modernen Unternehmenskultur	Transformative Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 8	Unsere Kultur ist sehr von der jeweiligen Berufskultur geprägt	Berufskulturgeprägte Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 8	Unsere Werte basieren auf humanistischen Werten und Nächstenliebe	Humanistische Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 8-9	In großen Organisationen ist es schwer von einer Kultur zu reden	Diffuse Kultur in großen Organisationen		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Anonym_Interview, Pos. 9	Wir haben 4 Kernwerte, Anpassung an Kundenwünsche, Innovation, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit	Vielseitige Werteorientierung	K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen	

Anhang 4: inhaltsanalyse

Anonym_Interview, Pos. 9	Wir haben vor kurzen ein neues Kulturprojekt gestartet	Kultur im Wandel		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 8	Wir haben eine DU-Kultur	Informelle Kommunikationskultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 8	Wir haben eine sehr offene Kultur mit kurzen Kommunikationswegen	Offene Kommunikationskultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 8	Wir sind sehr Feedbackorientiert	Feedbackkultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 8	Mitarbeiter werden aktiv eingebunden	Mitarbeiterzentrierte Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 8	Wir haben eine ausgeprägte Fehlerkultur	Fehlerkultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 8	Es kommen nur Personen ins Unternehmen welche zu den Werten und zur Kultur passen	Kulturfit-Orientierung		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 12	Unsere Kernwerte sind Dynamik, offene Kommunikation, Humor und freundlicher Umgang	Dynamische und offene Kultur		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 8	Die Kernwerte sind fair, aufmerksam, zuverlässig, regional und kooperativ	Lokale und kooperative Werteorientierung		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 8	Die Unternehmenskultur wurde in einem großen Prozess neu definiert	Kultur im Wandel		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen

Anhang 4: inhaltsanalyse

Estmk_Interview, Pos. 8	Es gibt auch immer Subkulturen in großen Unternehmen	Vorhandensein von Subkulturen		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 8	Wir leben unsere Werte nach innen und außen	Konsistente Wertevermittlung		K2.1 Unternehmenskultur und Kernwerte in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 11	BeNice als unser zentraler Slogan symbolisiert unsere Unternehmenskultur	Unternehmensslogans als Kultursymbole	<u>Kommunikationsformate:</u> Vielzahl an strukturierten Kommunikationsformen wie Meetings, Feedbacksysteme und Mitarbeiterzeitungen.	K2.2 Symbole und Rituale
NiceShops_Interview, Pos. 11	Wir sind einer der besten Arbeitgeber Europas und fördern das auch bewusst	Arbeitgeberauszeichnungen als Kulturmerkmale	<u>Veranstaltungen und Teambuilding:</u> Verschiedene Veranstaltungen von Klausuren über wöchentliche Frühstücke bis zu Teambuildingsaktivitäten.	K2.2 Symbole und Rituale
NiceShops_Interview, Pos. 15	Wir haben keine KPIs und Prämien welche Teams und Personen gegeneinander ausspielen	Verzicht auf konkurrierende KPIs	<u>Transparenz und Vertrauen:</u> Schnelle Konsequenzen bei Vertrauensbrüchen und hierarchieübergreifende Einbeziehung in Ideenfindung.	K2.2 Symbole und Rituale
NiceShops_Interview, Pos. 15	Wir haben ein strukturiertes Feedback System	Etablierte Feedbacksysteme	Orientierungs- und Eingliederungsprogramme: Einführungstage, Patenprogramme und Rotationsmöglichkeiten für neue und bestehende Mitarbeiter.	K2.2 Symbole und Rituale
NiceShops_Interview, Pos. 15	Wir haben viele Veranstaltungen für MitarbeiterInnen	Vielfältige Mitarbeiterveranstaltungen	<u>Unternehmensidentität:</u> Unternehmensslogans, Auszeichnungen und Kulturprojekte als Ausdruck der Unternehmenskultur. Insgesamt zeichnet sich ein Bild von Unternehmenskulturen, die stark durch organisierte Kommunikationsformate, vielfältige Veranstaltungen und Programme zur Mitarbeiterorientierung geprägt sind. Dabei spielen Transparenz und Vertrauen eine wesentliche Rolle.	K2.2 Symbole und Rituale
NiceShops_Interview, Pos. 15	Bei Vertrauensverletzungen ziehen wir schnell Konsequenzen	Klare Konsequenzen bei Vertrauensbrüchen		K2.2 Symbole und Rituale
Raiffeisen_Interview, Pos. 16	Wir haben Hierarchieübergreifend Formate gegründet und alle MitarbeiterInnen eingeladen um eigene Ideen einzubringen	Hierarchieübergreifende Ideeneinbringung		K2.2 Symbole und Rituale
Raiffeisen_Interview, Pos. 16	Wir kommunizieren transparent	Transparenz in der Kommunikation		K2.2 Symbole und Rituale
Volkshilfe_Interview, Pos. 13	Es gibt viele Meeting Strukturen im Unternehmen	Vielzahl an Meeting-Strukturen		K2.2 Symbole und Rituale

Anhang 4: inhaltsanalyse

Volkshilfe_Interview, Pos. 13	Es ist Sache der Führungskräfte Symbole und Rituale zu pflegen	Führungsverantwortung für Symbole und Rituale		K2.2 Symbole und Rituale
Volkshilfe_Interview, Pos. 13	Wir haben einmal im Jahr eine Klausur wo das Alltagsgeschäft nicht im Vordergrund steht	Jährliche Klausurtagungen		K2.2 Symbole und Rituale
Anonym_Interview, Pos. 13	Ein Kulturprojekt soll eine neue Unternehmenskultur symbolisch darstellen	Kulturprojekte als symbolische Darstellung		K2.2 Symbole und Rituale
Anonym_Interview, Pos. 13	Wir haben eine MitarbeiterInnenzeitung um die wichtigsten Informationen zu teilen	Mitarbeiterzeitungen als Informationskanal		K2.2 Symbole und Rituale
Anonym_Interview, Pos. 13	Es gibt diverse Veranstaltungen und Feste	Diverse Feste und Veranstaltungen		K2.2 Symbole und Rituale
EET_Interview, Pos. 16	Wir haben jeden Mittwoch ein gemeinsames Frühstück	Gemeinsames wöchentliches Frühstück		K2.2 Symbole und Rituale
EET_Interview, Pos. 16	Zwei mal im Jahre verbringen wir mehrere Tage miteinander um uns besser kennenzulernen	Regelmäßige Teambuildingaktivitäten		K2.2 Symbole und Rituale
EET_Interview, Pos. 16	Wir haben so etwas wie eine Rotation wo man überall mithilft und so alle Personen kennenlernt	Rotationsprogramme für Mitarbeiter		K2.2 Symbole und Rituale
Estmk_Interview, Pos. 12	Wir haben KulturbotschafterInnen im Unternehmen	Kulturbotschafter im Unternehmen		K2.2 Symbole und Rituale
Estmk_Interview, Pos. 12	Wir haben einen Welcome Day für neue MitarbeiterInnen	Einführungstage für neue Mitarbeiter		K2.2 Symbole und Rituale
Estmk_Interview, Pos. 12	Wir haben ein Patenprogramm	Patenprogramme für Mitarbeiter		K2.2 Symbole und Rituale

Anhang 4: inhaltsanalyse

Estmk_Interview, Pos. 12	Es gibt diverse Veranstaltungen im ganzen Unternehmen	Unternehmensweite Veranstaltungen		K2.2 Symbole und Rituale
Nuki_Interview, Pos. 24	Wir haben sehr viele verschiedene regelmäßige Formate in welchen Feedback und Ideen eingebracht werden können	Plattformen für Feedback und Ideen		K2.2 Symbole und Rituale
Raiffeisen_Interview, Pos. 8	Wir haben ein Innovationsprogramm entwickelt welche die Kultur nachhaltig verändert hat	Innovationsprogramme als Kulturveränderung		K2.2 Symbole und Rituale
Nuki_Interview, Pos. 20	Bei Demokratie geht es um Entscheidungs- und Prozesse, und dort der Umgang mit Information und Macht	Entscheidungs- und Informationsprozesse als Kern der Demokratie	<u>Information und Teilhabe:</u> Entscheidungsprozesse, Informationstransparenz und Einbindung in betreffende Themenbereiche als Schlüsselemente demokratischer Ansätze.	K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
NiceShops_Interview, Pos. 18	Ein Unternehmen ist per Definition in seiner Struktur keine Demokratie	Unternehmen nicht demokratisch per Definition	<u>Mitbestimmung und Feedback:</u> Aktive Mitwirkung durch Ideen, Meinungen und das Einholen von Meinungen der Anspruchsgruppen.	K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
NiceShops_Interview, Pos. 18	Demokratische Prinzipien können sich durch Antizipation, Mitbestimmung und Informationstransparenz zeigen	Antizipation und Mitbestimmung als demokratische Elemente	<u>Realitätscheck und Anwendbarkeit:</u> Klare Grenzen der Demokratie in Unternehmen durch strukturelle und hierarchische Notwendigkeiten, aber Anwendung demokratischer Prinzipien wo sinnvoll. Insgesamt zeigt sich ein differenziertes Bild von Demokratie in Unternehmen, das von dem Wunsch nach mehr Teilhabe und	K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Raiffeisen_Interview, Pos. 12	Demokratie heißt Mitwirkung durch Ideen, Meinungen und Feedback	Mitwirkung durch Ideen und Feedback	Transparenz geprägt ist, aber auch die Grenzen und Herausforderungen dieses Ansatzes anerkennt.	K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Raiffeisen_Interview, Pos. 12	Demokratie heißt Informationstransparenz	Informationstransparenz als demokratisches Prinzip		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Raiffeisen_Interview, Pos. 12	Demokratie heißt Teilhabe an Entscheidungsprozessen	Teilhabe an Entscheidungsprozessen		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte

Anhang 4: inhaltsanalyse

Volkshilfe_Interview, Pos. 17	Demokratie als Fundament ist eine Annahme welche nicht möglich ist in Unternehmen	Demokratie als unrealistisches Unternehmensfundament		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Volkshilfe_Interview, Pos. 17	Klare Hierarchien werden immer notwendig sein	Notwendigkeit von klaren Hierarchien		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Anonym_Interview, Pos. 17	Demokratie ist das jeder mitgestalten kann und Mehrheitsentscheidungen umgesetzt werden	Mitgestaltung und Mehrheitsentscheidungen		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
EET_Interview, Pos. 20	Demokratie ist das MitarbeiterInnen dort eingebunden werden wo sie auch wirklich betroffen sind	Einbindung in betreffende Themenbereiche		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
EET_Interview, Pos. 20	Demokratie ist Ideen und Feedback aktiv einbringen zu können	Aktive Beitragsmöglichkeiten für Ideen und Feedback		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Estmk_Interview, Pos. 16	Es ist wichtig sich Meinungen der Anspruchsgruppen einzuholen	Einholen von Meinungen der Anspruchsgruppen		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Estmk_Interview, Pos. 16	Demokratie heißt das alle Anspruchsgruppen mitdenken	Inklusion aller Anspruchsgruppen		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Volkshilfe_Interview, Pos. 17	Demokratie in Unternehmen heißt sich mit solchen Prinzipien zu beschäftigen und dort anzuwenden wo es Sinn macht	Anwendung demokratischer Prinzipien wo sinnvoll		K3.1 Was ist Demokratie für Befragte
Nuki_Interview, Pos. 24	Wir bieten NPS Umfragen an	NPS-Umfragen zur Feedback-Erhebung	<u>Feedback-Kanäle:</u> Es gibt eine breite Palette von Feedback-Optionen, die sowohl formale als auch informelle Mechanismen umfassen (Mitarbeiterumfragen, Management-Umfragen, Feedbackbögen, Kummerkasten). <u>Ideenmanagement:</u> Vielfältige Möglichkeiten zur Ideeneinreichung	K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 24	Wir haben sehr viele verschiedene regelmäßige Formate in welchen Feedback und Ideen eingebracht werden können	Vielfältige regelmäßige Formate für Feedback und Ideeneinbringung		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen

Anhang 4: inhaltsanalyse

NiceShops_Interview, Pos. 22	In unserem Unternehmen kann jeder/jede initiativ Ideen einbringen	Offenheit für initiativen Ideeneinbringungen	<p>und -bewertung werden genutzt, von breit angelegten Ideenwettbewerben bis hin zu transparenten, klassischen Verfahren.</p> <p><u>Partizipationsformate:</u> Die Bandbreite der Mitwirkungsmöglichkeiten ist groß und reicht von der Beeinflussung organisatorischer Veränderungen bis zu speziellen Gruppen und digitalen Tools.</p> <p><u>Regelmäßigkeit und Frequenz:</u> Feedback und Mitwirkung sind in vielen Fällen regelmäßig und in unterschiedlichen Intervallen institutionalisiert (z.B. zweijährliche Mitarbeiterbefragungen, laufende Rückmeldungen).</p> <p>Insgesamt zeigt die Analyse, dass in den Unternehmen ein breites Spektrum an Formen der Mitwirkung und des Feedbacks vorhanden ist, das formelle und informelle Kanäle sowie verschiedene Frequenzen und Ebenen der Einflussnahme umfasst.</p>	K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 22	Mitwirkung kann bei uns auch Organisationsveränderungen auslösen	Möglichkeit, Organisationsveränderungen durch Mitwirkung auszulösen		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 22	Wir nutzen Widerstandsabfragen	Verwendung von Widerstandsabfragen		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 69	Ideenmanagement macht Sinn da es messbar ist	Messbarkeit des Ideenmanagements		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 20	Wir haben unternehmensweite Ideenwettbewerbe durchgeführt	Durchführung von Ideenwettbewerben im gesamten Unternehmen		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 20	Es gibt ein klassisches aber transparentes Ideenmanagement	Transparentes, klassisches Ideenmanagement		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 21	Es gibt Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen welche sich mit gewissen Themen beschäftigen	Existenz von Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 21	Wir haben durch einfache digitale Tools Möglichkeiten zur Mitwirkung geschaffen	Digitale Tools zur Erleichterung der Mitwirkung		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Anonym_Interview, Pos. 21	Alle 2 Jahre gibt es eine MitarbeiterInnenbefragung um Feedback einzuholen	Zweijährliche Mitarbeiterbefragungen		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Anonym_Interview, Pos. 21	Es gibt Management Surveys bei welchen man Rückmeldung geben kann	Management-Umfragen zur Rückmeldung	K3.2 Mitwirkung in Unternehmen	

Anhang 4: inhaltsanalyse

Anonym_Interview, Pos. 21	Es gibt viele kleine Formate bei welchen laufend Rückmeldung gegeben werden kann	Kontinuierliche, kleinformative Rückmeldemöglichkeiten		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 24-25	Wir haben Feedbackbogen, bei welchem aktiv viele Dinge abgefragt werden	Verwendung von detaillierten Feedbackbögen		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 25	Wir haben einen Kummerkasten und eine Ideenbox	Kummerkasten und Ideenbox vorhanden		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 20	Es gibt zentral organisierte MitarbeiterInnengespräche	Zentral organisierte Mitarbeitergespräche		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 20	Es gibt ein sehr transparentes Ideenmanagement	Transparenz im Ideenmanagement		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 20	Es gibt viele informelle Möglichkeiten welche zur Partizipation anregen	Vielfältige informelle Möglichkeiten zur Partizipation		K3.2 Mitwirkung in Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 32	Es gibt klare Verantwortungsbereiche und Prozesse, wir probieren jedoch alternative Entscheidungsprozesse aus	Experimentieren mit alternativen Entscheidungsprozessen bei klaren Verantwortungsbereichen	<u>Entscheidungsprinzipien:</u> Eine Mischung aus demokratischen, konsensuellen und hierarchischen Methoden wird verwendet, darunter Mehrheitsentscheidungen, Konsentprinzip und Vier-Augen-Prinzip.	K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 22	Wir nutzen kollektive Entscheidungsmethoden	Einsatz von kollektiven Entscheidungsmethoden	<u>Verantwortung und Rollen:</u> Klare Strukturen und Verantwortungsbereiche existieren, oftmals mit spezifischen	K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 22	Wir haben ein unabhängiges Gremium eingeführt zur Priorisierung von Aufgaben	Unabhängiges Gremium für Aufgabenpriorisierung	Beschreibungen der Entscheidungsfreiräume für verschiedene Rollen. Gremien und Meetings: Verschiedene Formen von Gremien, von unabhängigen bis zu hierarchischen, sind für bestimmte	K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 22	Wir nutzen Rollenwahlprozesse im Unternehmen	Verwendung von Rollenwahlprozessen	Entscheidungstypen zuständig. <u>Experimentelle und</u>	K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen

Anhang 4: inhaltsanalyse

NiceShops_Interview, Pos. 22	Wir nutzen bewusst das Konsentprinzip im Unternehmen	Anwendung des Konsentprinzips	<p><u>alternative Ansätze:</u> Einige Unternehmen experimentieren mit neuen Formen der Entscheidungsfindung, einschließlich kollektiver Methoden und Selbstorganisation.</p> <p><u>Fehlende Richtlinien:</u> In einigen Unternehmen existieren keine festen Entscheidungsrichtlinien oder Mechanismen, was zu einer ad-hoc Entscheidungsfindung führen kann.</p> <p><u>Unternehmensgröße und Formalisierung:</u> In größeren Unternehmen neigt man eher zu formalisierten und hierarchischen Entscheidungsprozessen</p> <p>Insgesamt zeigt sich ein Bild von vielfältigen und komplexen Entscheidungsmechanismen, die von klar hierarchischen bis zu demokratischen und konsensuellen reichen, wobei in einigen Fällen auch das Fehlen von klaren Richtlinien beobachtet werden kann. In größeren Unternehmen ist der Hang zur Formalisierung und zu hierarchischen Entscheidungen oft ausgeprägter.</p>	K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 26	Wir nutzen Mehrheitsentscheidungen	Einsatz von Mehrheitsentscheidungen		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 30	Wir haben keine Richtlinien für kollektive Entscheidungsprozesse	Fehlen von Richtlinien für kollektive Entscheidungen		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 30	Kollektive Entscheidungsmethoden werden durch Selbstorganisation im Unternehmen genutzt	Selbstorganisation fördert kollektive Entscheidungsmethoden		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 24	Es gibt klare Unterschriftregelungen	Klare Unterschriftregelungen		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 24	Es gibt hierarchische thematische Gremien	Hierarchische thematische Gremien		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 24	Jede Rolle hat eine klare Stellenbeschreibung welche den Entscheidungsspielraum regeln	Rollenbezogene Entscheidungsfreiräume		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 25	Wir haben keine Mechanismen und Statuten um Entscheidungen zu treffen	Fehlen von Entscheidungsmechanismen und Statuten		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 54	Wir haben generell ein Vier-Augen-Prinzip bei größeren Entscheidungen	Vier-Augen-Prinzip bei größeren Entscheidungen		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Anonym_Interview, Pos. 28	Es gibt keine Partizipationsmechanismen, jedoch gibt es klare Richtlinien wer welche Entscheidung trifft	Keine Partizipationsmechanismen, aber klare Entscheidungsrichtlinien	K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen	

Anhang 4: inhaltsanalyse

Anonym_Interview, Pos. 47	Bei gewissen Themen haben wir demokratische Prinzipien angewendet und das hat gut funktioniert	Erfolgreiche Anwendung demokratischer Prinzipien bei bestimmten Themen		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 33	Es gibt keine Partizipationsmethoden, die Führungskräfte treffen sich in wiederkehrenden Meetings in welche Entscheidungen getroffen werden	Führungskräftemeetings als Hauptentscheidungsmechanismus		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
EET_Interview, Pos. 37	In der Führungsebene werden Entscheidungen im Konsent getroffen, falls es schwere Widerstände gibt trifft der CEO die Entscheidung	Konsent auf Führungsebene, CEO entscheidet bei Widerstand		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 24	Es gibt klare Prozesse und Strukturen was Entscheidungen betrifft	Klare Entscheidungsprozesse und Strukturen		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 24	Entscheidungen sind klar in der Führungshierarchie geregelt	Entscheidungen klar in der Führungshierarchie geregelt		K3.3 Partizipationsmechanismen in Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 79	6 - 7 da wir moderner sind als klassische Unternehmen	Moderne Strukturen führen zu höherer Selbstbewertung in Demokratie (6-7).	Moderne Strukturen können zu einer höheren Selbsteinschätzung der Demokratie führen. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen können die Demokratie einschränken. Die Wahrnehmung der Demokratie variiert je nach Thema, Situation und Einbeziehung der Mitarbeiter.	K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 62	Im Kontext der Masterarbeit sind wir eine 7	Selbstwahrnehmung als sehr demokratisch (7).		K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie
Raiffeisen_Interview, Pos. 64	Ich bewerte uns mit 4 da gewisse rechtliche Rahmenbedingungen auch nicht mehr zulassen, aber es ist Luft nach Oben	Rechtliche Beschränkungen limitieren demokratische Elemente (4).		K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie

Anhang 4: inhaltsanalyse

Volkshilfe_Interview, Pos. 66	Ich würde 5 sagen, abhängig von der Situation	Variierende Demokratie je nach Situation (5).		K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie
Anonym_Interview, Pos. 62	5, abhängig vom Thema	Themenabhängige Demokratiebewertung (5).		K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie
EET_Interview, Pos. 77	5 da nicht immer alle einbezogen werden	Eingeschränkte Einbindung reduziert Demokratiebewertung (5).		K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie
Estmk_Interview, Pos. 60	5 - 6 da gewisse Entscheidungen nicht demokratisch getroffen werden können	Gewisse Entscheidungen erlauben keine Demokratie (5-6).		K3.4 Unternehmensbewertung Demokratie
Nuki_Interview, Pos. 95	Innovationsfähigkeit zu sein heißt in die Zukunft zu blicken und Bedürfnisse erkennen bevor man sie erkennen muss	Innovationsfähigkeit als Antizipation zukünftiger Bedürfnisse.	<p>Innovationsfähigkeit beinhaltet die Fähigkeit, zukünftige Bedürfnisse zu antizipieren und sich an veränderliche Umstände (z.B. VUCA-Welt) anzupassen. Unterscheidung zwischen tatsächlichen Innovationen und Marketing-Aktivitäten ist kritisch. Raum für kleine Ideen, ständige Selbstreflexion und die Bereitschaft zur Veränderung sind essentiell für Innovationsfähigkeit. Produktverbesserungen, Expansion in neue Märkte und die Schaffung von Neuem sind konkrete Formen der Innovation. Lebenslanges Lernen, Kreativität und Neugier sind Schlüsselqualitäten für Innovationsfähigkeit.</p>	K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 73	Innovationsfähigkeit heißt sich an die VUCA Welt anzupassen	Anpassung an die VUCA-Welt als Zeichen von Innovationsfähigkeit.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 73	Es ist wichtig zwischen Marketing und den echten Innovationen zu unterscheiden	Unterscheidung zwischen echten Innovationen und Marketing.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
NiceShops_Interview, Pos. 73	Innovationen liegen im blinden Fleck, diesen gilt es zu finden	Identifikation des "blinden Flecks" als Quelle von Innovationen.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 67	Innovationsfähigkeit heißt auch den kleinsten Ideen Raum zu geben	Raum für auch kleine Ideen als Bestandteil der Innovationsfähigkeit.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Raiffeisen_Interview, Pos. 67	Es heißt sich zu verändern und die Vergangenheit hinter sich zu lassen	Fähigkeit zur Veränderung und Loslassen der Vergangenheit.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 70	Innovationsfähigkeit heißt Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen	Produkt- und Dienstleistungsverbesserung als Innovation.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen

Anhang 4: inhaltsanalyse

Volkshilfe_Interview, Pos. 70	Innovation heißt Expansion in neue Märkte mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen	Expansion in neue Märkte als Innovation.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Volkshilfe_Interview, Pos. 70	Innovation heißt komplett neues Entstehen zu lassen	Schaffung von Neuem als Zeichen der Innovationsfähigkeit.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Anonym_Interview, Pos. 74	Innovationsfähigkeit bedeutet das Unternehmen sich erfolgreich weiterentwickeln	Erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens durch Innovation.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
EET_Interview, Pos. 92	Innovationsfähigkeit heißt sich ständig zu hinterfragen um sich stetig zu verbessern	Ständige Selbsthinterfragung als Basis für stetige Verbesserung.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 64	Innovation heißt sich kontinuierlich zu verbessern	Kontinuierliche Verbesserung als Ausdruck der Innovationsfähigkeit.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 64	Innovativ zu sein heißt über den Tellerrand zu blicken und neugierig zu sein	Neugier und Weitblick als Bestandteile des Innovationspotenzials.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Estmk_Interview, Pos. 64	Innovativ zu sein heißt lebenslang zu lernen und kreativ zu sein	Lebenslanges Lernen und Kreativität als Indikatoren für Innovationsfähigkeit.		K4.1 Was ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen
Nuki_Interview, Pos. 83	Exzellenz, das Streben nach Weiterentwicklung und die extra Meile zu gehen sind wichtige Kernwerte für Innovationsfähigkeit	Exzellenz und Weiterentwicklung als Kernwerte für Innovationsfähigkeit.	<p><u>Kernwerte und Kultur:</u> Exzellenz, Weiterentwicklung und Teamarbeit als Fundament für Innovation. Cultural Fit und vor allem "Growth Mindset" als Schlüsselemente. Fehler- und Feedbackkultur, sowie psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktoren.</p> <p><u>Methoden und Lernprozesse:</u> Richtige Methoden und</p>	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Nuki_Interview, Pos. 83	Es ist wichtig das als ein Team gearbeitet wird	Teamarbeit als wesentlicher Faktor für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit

Anhang 4: inhaltsanalyse

Nuki_Interview, Pos. 83	Der cultural fit ist es wichtig und ein growth mindset	Cultural Fit und Growth Mindset als Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit.	Doppelschleifenlernen (Double Loop Learning) zur kontinuierlichen Verbesserung. Ideenmanagement und methodisches Coaching als Instrumente zur Innovationssteigerung.	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Nuki_Interview, Pos. 83	Eine ausgeprägte Fehler- und Feedbackkultur ist sehr wichtig	Wichtigkeit einer Fehler- und Feedbackkultur für Innovation.	<u>Kommunikation und Transparenz:</u> Klare Kommunikation von Vision und Zielen. Informations-Transparenz und offene Kommunikation als Erfolgsfaktoren.	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Nuki_Interview, Pos. 87	Durch Weiterbildungsmöglichkeiten fördern wir die Innovationsfähigkeit der MitarbeiterInnen	Weiterbildung fördert Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter.	<u>Personal und Teamzusammensetzung</u> Wichtigkeit der richtigen Teamzusammensetzung und Selbstorganisation. Ehrlichkeit und psychologische Sicherheit als interpersonelle Erfolgsfaktoren.	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Nuki_Interview, Pos. 87	Kommunikation der Vision und der Ziele ist ein großer Faktor, und das Innovation zum täglichen Tun gehört	Klare Kommunikation von Vision und Zielen fördert Innovation.	<u>Ressourcen und Infrastruktur:</u> Weiterbildungsmöglichkeiten und Ressourcenförderung als Mittel zur Innovationssteigerung.	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 66	Psychological Safety ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit	Psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit.	Spezielle Innovationsabteilungen und Tools zur Ideeneinbringung. <u>Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:</u> Freiraum für Kreativität und Flexibilität als Erfolgsfaktoren.	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 66	Die richtigen Methoden anzuwenden ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Bedeutung der richtigen Methoden für Innovationsfähigkeit.	Interdisziplinärer Austausch und digitale Möglichkeiten zur Förderung der Innovationsfähigkeit, Größere oder komplexere Organisationen nutzen häufiger spezialisierte Abteilungen und digitale Tools zur Förderung der Innovationsfähigkeit, Traditionellere oder regulierte Unternehmen könnten eher auf strukturierte Innovationsprogramme und methodisches Coaching setzen. Agile und moderne Unternehmen setzen	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 66	Double Loop Learning, aus der Vergangeheit zu lernen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Lernen aus Fehlern (Double Loop Learning) ist wichtig für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 66	Fehlerkultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Fehlerkultur als Erfolgsfaktor für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit

Anhang 4: inhaltsanalyse

NiceShops_Interview, Pos. 69	Ideenmanagement ist nicht der einzige und richtige Weg um die Innovationsfähigkeit von MitarbeiterInnen zu fördern	Vielseitigkeit im Ideenmanagement fördert Innovationsfähigkeit.	mehr auf weiche Faktoren und Growth Mindset	K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 69	Die richtigen Personen im Unternehmen zu haben macht einen großen Unterschied in der Innovationsfähigkeit von Unternehmen	Wichtigkeit der richtigen Teamzusammensetzung für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 69	Growth Mindset in ein wichtiger Erfolgsfaktor	Growth Mindset als Schlüsselfaktor für Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 69	Freiraum ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Raum für Kreativität und Freiraum als Erfolgsfaktoren.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 73	Druck zu machen ist kein Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit	Druck ist kein Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 84	Informationstransparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit	Informations-Transparenz fördert Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Raiffeisen_Interview, Pos. 71	Wir haben ein Innovationsprogramm eingeführt welches das Unternehmen nachhaltig verändert hat	Innovationsprogramme als Mittel zur Förderung der Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Raiffeisen_Interview, Pos. 71	Wir haben viel methodisches Coaching in Anspruch genommen um das Unternehmen innovationsfähiger zu machen	Methodisches Coaching erhöht die Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit

Anhang 4: inhaltsanalyse

Volkshilfe_Interview, Pos. 74	Selbstorganisation ist ein großer Erfolgsfaktor	Selbstorganisation als Erfolgsfaktor für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Volkshilfe_Interview, Pos. 74	Das Bewusstsein das Innovation Zeit und Ressourcen benötigt ist ein großer Erfolgsfaktor	Bewusstsein für zeitliche und materielle Ressourcen für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Volkshilfe_Interview, Pos. 74	Ehrlichkeit ist ein großer Erfolgsfaktor	Ehrlichkeit als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Volkshilfe_Interview, Pos. 78	Wir fördern vor allem mit Weiterbildungsmöglichkeiten die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter	Weiterbildung als Mittel zur Förderung der Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Anonym_Interview, Pos. 66	Es ist wichtig das Innovation als Grundwert gesehen wird	Innovation als Grundwert für Unternehmenserfolg.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Anonym_Interview, Pos. 66	Information und Kommunikation sind wichtige Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit	Information und Kommunikation als Schlüsselfaktoren für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Anonym_Interview, Pos. 70	Jeder Mitarbeiter kann über ein Tool eigene Ideen einbringen	Möglichkeit für Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Anonym_Interview, Pos. 70	Es gibt eine eigene Entwicklungs und Innovationsabteilung	Existenz einer speziellen Innovationsabteilung.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
EET_Interview, Pos. 81	Innovation muss durch eine Abteilung oder Person symbolisiert werden	Symbolisierung von Innovation durch eine Abteilung oder Person.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
EET_Interview, Pos. 81	Ideen an den richtigen Stellen einzuholen ist ein großer Erfolgsfaktor	Einholen von Ideen an relevanten Stellen fördert Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit

Anhang 4: inhaltsanalyse

EET_Interview, Pos. 84	Flexibilität, Dynamik, offene Kommunikation und Kritikfähigkeit sind wichtige Kernwerte für innovative Unternehmen	Flexibilität und offene Kommunikation als Kernwerte für Innovation.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
EET_Interview, Pos. 88	Es werden bewusst verschiedensten Personen aus verschiedenen Abteilungen einberufen um sich auszutauschen	Interdisziplinärer Austausch fördert Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
EET_Interview, Pos. 88	Digitale Möglichkeiten wie eine Ideenbox oder ein Kummerkasten fördern die Innovationsfähigkeit	Digitale Tools wie Ideenboxen fördern die Innovationsfähigkeit.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Estmk_Interview, Pos. 68	Es gibt ein aktives Innovations und Ideenmanagement	Aktives Innovations- und Ideenmanagement als Erfolgsfaktor.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Estmk_Interview, Pos. 68	Es müssen Ressourcen und Zeit gefördert werden	Förderung von Ressourcen und Zeit für Innovationsprojekte.		K4.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit
Nuki_Interview, Pos. 91	Demokratische Prinzipien bezogen auf Entscheidungen sind nur bedingt ein Erfolgsfaktor	Demokratie in Entscheidungsfindung ist bedingt förderlich.	Demokratische Elemente sind generell förderlich, jedoch mit Bedingungen und Risiken. Mitarbeiterbeteiligung steigert die Innovationskraft. Fachabteilungen sollten die Entscheidungsgewalt nicht vollständig abgeben. Übermäßige Demokratie kann zu Bürokratie führen.	K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Nuki_Interview, Pos. 91	Mitwirkungsmöglichkeiten sind ein großer Erfolgsfaktor	Mitarbeiterbeteiligung fördert Innovationsfähigkeit.	Zielgerichteter Einsatz von Werkzeugen ist entscheidend. Mehr Wissen und kollektive Entscheidungsfindung erhöhen die Innovationsqualität. Demokratie als Erfolgsfaktor wird abhängig von Thematik gesehen	K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 76	Demokratie ist ein substanzieller Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit	Demokratie ist grundsätzlich förderlich für Innovation.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 76	No involvement, no commitment, Innovation heißt mitgestalten und mitentscheiden	Innovationsförderung erfordert Beteiligung und Entscheidungsfreiheit.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit

Anhang 4: inhaltsanalyse

Raiffeisen_Interview, Pos. 75	Wenn das Unternehmen und die Menschen zusammen passen führt das zu größerem Unternehmenserfolg	Unternehmenskultur und Mitarbeiter müssen übereinstimmen für Erfolg.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Raiffeisen_Interview, Pos. 75	Mechanismen und Werkzeuge müssen für die richtigen Probleme und Aufgaben verwendet werden	Werkzeuge müssen zielgerichtet eingesetzt werden.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Raiffeisen_Interview, Pos. 75	Wenn es sinnvoll angewendet wird kann es ein Erfolgsfaktor sein	Angemessene Anwendung von Demokratie fördert Innovation.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Volkshilfe_Interview, Pos. 82	Wenn es Führungskräften gut geliegt kann es ein Erfolgsfaktor sein	Demokratie kann in kompetenten Händen förderlich sein.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Volkshilfe_Interview, Pos. 82	Es besteht die Gefahr das Demokratie viel Bürokratie auslöst	Demokratie birgt Bürokratierisiko.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Anonym_Interview, Pos. 78	Es hängt vom Thema ab, das Wissen der Basis ist jedoch wichtig um sich weiterentwickeln zu können	Basiswissen ist entscheidend, aber nicht alleinig.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Anonym_Interview, Pos. 78	Entscheidungen sollen jedoch bei Fachabteilungen und der Geschäftsführung liegen	Fachabteilungen sollten Entscheidungsgewalt behalten.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
EET_Interview, Pos. 96	Demokratie kann ein großer Erfolgsfaktor sein wenn er bewusst und strukturiert integriert und umgesetzt wird	Strukturierte Demokratie fördert Innovationsfähigkeit.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit

Anhang 4: inhaltsanalyse

Estmk_Interview, Pos. 72	Demokratische Prinzipien sind ein großer Erfolgsfaktor da bessere Entscheidungen getroffen werden wenn mehr Wissen da ist	Mehr Wissen durch Demokratie führt zu besseren Entscheidungen.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 22	Kollektive Entscheidungsmethoden tragen zu einer höheren Qualität von Entscheidungen bei als autoritäre Entscheidungen	Kollektive Entscheidungen sind qualitativ höherwertig.		K4.3 Demokratie als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit
Nuki_Interview, Pos. 99	9	9	Unternehmen bewerten sich in unterschiedlicher Bandbreite, wobei viele Unternehmen Luft nach oben betonen (Growth Mindset)	K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit
NiceShops_Interview, Pos. 80	8 mit Luft nach oben	8		K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit
Raiffeisen_Interview, Pos. 79	5 mit Potenzial nach oben	5		K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit
Volkshilfe_Interview, Pos. 86	Es kommt immer darauf an, ein Konzern ist riesig und da lässt sich keine generelle Aussage treffen. In gewissen Bereichen eher niedrig, in gewissen Bereichen eher hoch - 5	5		K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit
Anonym_Interview, Pos. 81	10 da wir extrem innovativ sind	10		K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit
EET_Interview, Pos. 99	7	7		K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit
Estmk_Interview, Pos. 76	8 da unser Vorstandsduo sehr viele Themen von oben treibt	8		K4.4 Unternehmensbewertung Innovationsfähigkeit

Anhang 4: inhaltsanalyse

Nuki_Interview, Pos. 60	Demokratische Prinzipien zu etablieren ist schwierig da oft die persönliche Sichtweise mitspielt	Persönliche Sichtweisen können die Etablierung demokratischer Prozesse behindern.	<u>Entscheidungsfindung und Beteiligung</u> Rollenspezifische Entscheidungsregeln sind kontextabhängig und somit flexibel. Kollektive Entscheidungsprozesse sollten leitliniengeführt aber nicht universell sein. Stakeholder-Einbindung und Gruppengröße beeinflussen die Qualität von Entscheidungen. Mitarbeiterbeteiligung steigert die Akzeptanz und Umsetzung von Themen und Entscheidungen. Manche Entscheidungen erfordern spezialisiertes Fachwissen oder Expertise.	K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Nuki_Interview, Pos. 60	Transparenz ist ein großer Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg	Transparenz fördert den Unternehmenserfolg.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 18	Eingrenzung auf kollektive Entscheidungsprinzipien halte ich für sinnvoll	Kollektive Entscheidungsprozesse können vorteilhaft sein.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 22	Klassische Hierarchien mit etlichen Genehmigungsprozessen sind ein Hindernis für Mitwirkung	Traditionelle Hierarchien können die Mitarbeiterbeteiligung einschränken.	<u>Organisationskultur und Führung</u> Kompatible Unternehmenskultur und Mitarbeiter sind förderlich für den Erfolg. Strikte Hierarchien und bürokratische Prozesse hindern aktive Mitarbeiterbeteiligung. Klare Organisationsstrukturen und Leitlinien erhöhen die Wirksamkeit demokratischer Prozesse. Demokratische Prinzipien müssen von der Führungsriege unterstützt werden. Nicht jede Entscheidung erfordert demokratische Prinzipien; Führungskräfte spielen eine Rolle.	K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 26	Es ist wichtig das bei kollektiven Entscheidungen die richtige Stakeholder einbezogen werden	Die Einbeziehung relevanter Stakeholder ist entscheidend für den Erfolg kollektiver Entscheidungen.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 30	Ein Leitfaden für kollektive Entscheidungsprinzipien kann sinnvoll sein	Leitfäden können kollektive Entscheidungsprozesse strukturieren und erleichtern.	<u>Transparenz, Vertrauen und Kommunikation</u> Informationstransparenz und offene Kommunikation sind unabdingbare Erfolgsfaktoren. Vertrauen bildet die Grundlage für kollektive und demokratische Entscheidungsprozesse. Ehrlichkeit in der Kommunikation und transparente Methodenwahl fördern Akzeptanz.	K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 30	Eine Entscheidungsregel für alle Entscheidungen ist nicht sinnvoll, der Kontext ist der wichtigste Faktor	Entscheidungsmechanismen sollten kontextabhängig sein.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 30	Nicht jede Entscheidung muss kollektiv getroffen werden	Einige Entscheidungen können ohne kollektive Beteiligung effizienter sein.	<u>Risiken, Herausforderungen und Kontext</u>	K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie

Anhang 4: inhaltsanalyse

NiceShops_Interview, Pos. 34	Kollektive Entscheidungen sollen nicht von der Gruppengröße abhängen	Die Gruppengröße sollte die Qualität kollektiver Entscheidungen nicht beeinflussen.	Persönliche Motive und Sichtweisen können demokratische Entscheidungsfindung komplizieren. Antizipieren von Problemen und Ineffizienzen ist entscheidend für den Erfolg. Dokumentationsaufwände und Bürokratie sind zu berücksichtigen. Anwendbarkeit demokratischer Prinzipien ist themen- und situationsabhängig.	K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 46	Vertrauen ist der wichtigste Erfolgsfaktor für demokratische und kollektive Entscheidungsprinzipien	Vertrauen ist für demokratische und kollektive Entscheidungsprozesse essenziell.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 62	Die Geschäftsführung war bei uns immer dahinter das MitarbeiterInnen Entscheidungen selbstständig treffen können	Unternehmensführung kann die Selbständigkeit bei Entscheidungsfindung fördern.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 62	Demokratische Entscheidungsprinzipien sind nicht immer notwendig, gewisse Entscheidungen kann man in Rollen legen	Spezialisierte Rollen können in bestimmten Fällen effektiver sein als demokratische Prozesse.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
NiceShops_Interview, Pos. 84	Informationstransparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Informationstransparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Raiffeisen_Interview, Pos. 12	Gewisse Entscheidungen sind gewissen Rollen zugeschrieben die das richtige Profil aufweisen müssen um die richtigen Entscheidungen zu treffen	Entscheidungen sollten auf Basis der Kompetenz und Qualifikation zugewiesen werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Raiffeisen_Interview, Pos. 44	Informationstransparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Informationstransparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Raiffeisen_Interview, Pos. 44	Kommunikation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Effektive Kommunikation ist für Entscheidungen entscheidend.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie

Anhang 4: inhaltsanalyse

Raiffeisen_Interview, Pos. 44	Der Mechanismus ist nicht das wichtigste, es muss hauptsächlich für das Unternehmen und die Menschen passen	Entscheidungsmechanismen sollten den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens angepasst sein.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Raiffeisen_Interview, Pos. 80	Prinzipien anzuwenden ohne sie zu benennen kann zu mehr Akzeptanz führen	Unausgesprochene Prinzipien können manchmal besser akzeptiert werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Volkshilfe_Interview, Pos. 38	Es muss Transparenz und Klarheit geben wann welche Methoden angewandt werden	Klare Richtlinien für Entscheidungsprozesse sind erforderlich.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Volkshilfe_Interview, Pos. 38	Probleme und Ineffektivitäten müssen von Anfang an antizipiert werden	Es ist wichtig, mögliche Hindernisse und Ineffizienzen im Voraus zu erkennen.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Volkshilfe_Interview, Pos. 38	Es ist wichtig ehrlich zu sein ob etwas wirklich partizipativ ist oder nur Marketing	Ehrlichkeit über die Natur von Partizipationsprozessen ist entscheidend.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Volkshilfe_Interview, Pos. 38	Man muss Dokumentationsaufwände miteinkalkulieren in solche Prozesse	Dokumentationsanforderungen in Entscheidungsprozessen sollten berücksichtigt werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Volkshilfe_Interview, Pos. 42	Transparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Transparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Anonym_Interview, Pos. 24	Es ist abhängig von der Situation und vom Thema wo es Sinn macht das MitarbeiterInnen eingebunden werden	Mitarbeiterbeteiligung hängt von der jeweiligen Situation und dem Thema ab.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie

Anhang 4: inhaltsanalyse

Anonym_Interview , Pos. 39	Einbindung von MitarbeiterInnen ist wichtig da die MitarbeiterInnen dadurch Themen mittragen	Mitarbeiterbeteiligung fördert die Akzeptanz und Umsetzung von Themen.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Anonym_Interview , Pos. 43	Desto größer Gruppen sind, desto weniger Feedback kommt von MitarbeiterInnen	Größere Gruppen können die Feedback-Menge reduzieren.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Anonym_Interview , Pos. 47	Es ist wichtig das Richtlinien auch eingehalten werden	Richtlinien und Vorgaben sollten konsequent befolgt werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Anonym_Interview , Pos. 47	Demokratische Prinzipien machen nicht bei allen Themen Sinn	Demokratische Prozesse sind nicht immer für alle Entscheidungen geeignet.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Anonym_Interview , Pos. 47	Es braucht Instanzen die die Kompetenz haben Entscheidungen zu treffen	Entscheidungen erfordern oft spezialisierte Autorität.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Anonym_Interview , Pos. 51	Transparenz und Kommunikation sind große Erfolgsfaktoren für Entscheidungsprinzipien	Transparenz und Kommunikation sind entscheidend für den Erfolg von Entscheidungsprozessen.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Anonym_Interview , Pos. 82	Partizipation ist in Relation zum Thema zu sehen	Partizipation sollte in Bezug auf das jeweilige Thema betrachtet werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
EET_Interview, Pos. 57	Probleme und Diskussionen müssen objektiv und ohne persönliche Motive geführt werden	Diskussionen sollten objektiv und ohne persönliche Bias geführt werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
EET_Interview, Pos. 57	Gruppen dürfen nicht zu groß sein	Gruppengrößen sollten für effektive Kommunikation und Entscheidung optimiert werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
EET_Interview, Pos. 57	Es braucht eine klare Struktur	Organisationsstrukturen sollten klar und verständlich sein.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie

Anhang 4: inhaltsanalyse

Estmk_Interview, Pos. 32	Bei Entscheidungen ist es wichtig mit allen Anspruchsgruppen ins Gespräch zu gehen	Ein breiter Dialog mit allen Stakeholdern ist für Entscheidungsfindung wichtig.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Estmk_Interview, Pos. 40	Ehrlichkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Ehrlichkeit in Entscheidungsprozessen fördert Vertrauen und Akzeptanz.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Estmk_Interview, Pos. 40	Es müssen manchmal auch Dinge vertreten werden die nicht die persönliche Meinung sind	Manchmal müssen unpopuläre Entscheidungen vertreten werden.		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Estmk_Interview, Pos. 40	Transparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor	Transparenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor		K5.1 Faktoren für Umsetzung Demokratie
Nuki_Interview, Pos. 28	Mitwirkungsmöglichkeiten sind sehr wichtig und bieten Orientierung	Mitwirkungsmöglichkeiten bieten Struktur und Orientierung.	<p><u>Organisationsstruktur und Führung:</u> Strukturierte Mitwirkungsmöglichkeiten sind förderlich. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle in der Mitarbeiterbeteiligung.</p> <p><u>Informationsmanagement:</u> Transparenz der Informationen ist entscheidend für erfolgreiche Mitwirkung.</p> <p><u>Motivation und Mitarbeiterbindung:</u> Mitwirkung fördert die Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Teilhabe an Entscheidungen steigert die Mitarbeitermotivation.</p> <p><u>Methoden und Tools:</u> Effektive Mitwirkung erfordert kollektive Entscheidungsmethoden. Spezielle Programme können die Organisationskultur positiv beeinflussen.</p> <p><u>Freiheit und Steuerung:</u> Freiheit ist ein wichtiger Aspekt für die Anwendung von</p>	K5.2 Mitwirkungsmethoden
Nuki_Interview, Pos. 28	Bei Mitwirkung geht es auch klar um Steuerung	Steuerung ist ein integraler Bestandteil der Mitwirkung.		K5.2 Mitwirkungsmethoden
NiceShops_Interview, Pos. 22	Informationstransparenz ist ein wichtiges Element um Mitwirkungsmethoden einzusetzen	Transparenz ist entscheidend für die Anwendung von Mitwirkungsmethoden.		K5.2 Mitwirkungsmethoden
NiceShops_Interview, Pos. 22	Freiheit ist ein wichtiges Element um Mitwirkungsmethoden einzusetzen	Autonomie fördert die Wirksamkeit von Mitwirkungsmethoden.		K5.2 Mitwirkungsmethoden
NiceShops_Interview, Pos. 22	Mitwirkung ist nur effizient wenn es auch kollektive Entscheidungsmethoden gibt und auch mitentschieden werden kann	Mitwirkung ist am effizientesten, wenn sie in kollektiven Entscheidungsprozessen integriert ist.		K5.2 Mitwirkungsmethoden

Anhang 4: inhaltsanalyse

Raiffeisen_Interview, Pos. 8	Wir haben ein Innovationsprogramm entwickelt welche die Kultur nachhaltig verändert hat	Innovationsprogramme können die Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen.	Mitwirkungsmethoden. Mitwirkung dient auch der organisatorischen Steuerung.	K5.2 Mitwirkungsmethoden
Volkshilfe_Interview, Pos. 21	Führungskräfte müssen einen guten Weg finden um die richtige Beteiligung der MitarbeiterInnen zu schaffen	Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung.		K5.2 Mitwirkungsmethoden
Anonym_Interview, Pos. 24	Mitwirkungsmöglichkeiten fördern die Identifikation von MitarbeiterInnen und regen zur Mitgestaltung an	Mitwirkungsmöglichkeiten erhöhen die Mitarbeiterbindung und fördern die Mitgestaltung.		K5.2 Mitwirkungsmethoden
EET_Interview, Pos. 29	MitarbeiterInnen fühlen sich durch Mitwirkung gehört und es fördert die generelle Zufriedenheit	Mitwirkung erhöht das Gefühl der Inklusion und die Zufriedenheit der Mitarbeiter.		K5.2 Mitwirkungsmethoden
Estmk_Interview, Pos. 20	Mitwirkungsmethoden fördern die Motivation der MitarbeiterInnen	Mitwirkungsmethoden steigern die Mitarbeitermotivation.		K5.2 Mitwirkungsmethoden
Nuki_Interview, Pos. 36	Die Gruppengröße kommt auf die Entscheidungsmethode an	Gruppengröße beeinflusst Methode.	<p><u>Anwendbare Gruppengrößen:</u> Optimale Gruppengröße variiert je nach Methode, mit gängigen Vorschlägen von 4-7 Personen, während größere Gruppen eine spezielle Moderation erfordern.</p> <p><u>Effizienz und Anwendbarkeit von Konsent:</u> Konsent erhöht die Effizienz und Transparenz von Entscheidungen, sollte aber basierend auf Relevanz und Kontext eingesetzt werden. Auswirkungen auf Mitarbeiter Durch Konsent fühlen sich Mitarbeiter stärker einbezogen, was zu erhöhter Zufriedenheit, Motivation und Mitverantwortung führt. Herausforderungen und Einschränkungen Konsent kann in großen</p>	K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Nuki_Interview, Pos. 44	Die Konsentmethode funktioniert sehr effektiv	Konsent ist effektiv.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
NiceShops_Interview, Pos. 22	Das Konsentprinzip trägt zur Effizienz in Entscheidungen bei	Konsent fördert Effizienz.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
NiceShops_Interview, Pos. 22	Durch das Konsentprinzip werden alle wichtigen Aspekte und Widerstände in die Entscheidung genommen	Konsent berücksichtigt alle Aspekte.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
NiceShops_Interview, Pos. 34	7 +/-3 ist aktuell eine weit verbreitete Regel	7 +/-3 ist gängige Regel.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation

Anhang 4: inhaltsanalyse

Raiffeisen_Interview, Pos. 28	6 bis 7 Personen sind eine gute Zahl um Entscheidungen zu treffen	6-7 Personen sind optimal.	Konzernen schwer umzusetzen sein und potenziell zu längeren Entscheidungszeiten führen.	K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Raiffeisen_Interview, Pos. 32	Konsent ist eine gute Kombination aus Transparenz und Effizienz	Konsent kombiniert Transparenz und Effizienz.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Raiffeisen_Interview, Pos. 32	Konsent fördert die Identifikation mit Entscheidungen	Konsent stärkt Identifikation.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Raiffeisen_Interview, Pos. 40	Durch Konsent habe ich eine extreme Mitverantwortung erlebt	Konsent fördert Mitverantwortung.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Volkshilfe_Interview, Pos. 29	15 - 20 Personen, alles darüber wird schwierig	Über 20 Personen ist schwierig.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Volkshilfe_Interview, Pos. 34	Das Konsentprinzip soll nur angewendet werden wo es sinnvoll und möglich ist und wo MitarbeiterInnen überhaupt mitgestalten wollen	Konsent nur wo sinnvoll und gewollt.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Volkshilfe_Interview, Pos. 34	Für gewissen Entscheiden ist das Konsent Prinzip unerlässlich	Konsent für bestimmte Entscheidungen unerlässlich.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Anonym_Interview, Pos. 30	10 - 15 Personen sind optimal, bei mehr Personen braucht es Moderation	10-15 Personen, darüber brauchen Moderation.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Anonym_Interview, Pos. 34	In einem Konzern lässt sich die direkte Partizipation und das Konsentprinzip schwer umsetzen	In Konzernen schwer umsetzbar.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Anonym_Interview, Pos. 34-35	Es ist grundsätzlich möglich Konsent anzuwenden wo es Sinn macht	Konsent anwendbar wo sinnvoll.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
EET_Interview, Pos. 41	4 bis maximal 6 Personen eignen sich für Entscheidungen	4-6 Personen sind geeignet.	K5.3 Konsent und direkte Partizipation	

Anhang 4: inhaltsanalyse

EET_Interview, Pos. 45	Konsent und direkte Partizipation fördert die Zufriedenheit, Identifikation und Motivation der MitarbeiterInnen	Konsent fördert Zufriedenheit und Motivation.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
EET_Interview, Pos. 45	Entscheidungen könnten dadurch länger dauern und könnten in eine andere Richtung als vom Management gewünscht gehen	Konsent kann Entscheidungen verzögern.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Estmk_Interview, Pos. 28	7 bis maximal 10 Personen	7-10 Personen als Regel.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Estmk_Interview, Pos. 32	Konsent kann grundsätzlich Sinn machen, hängt aber vom Thema und Kontext ab	Konsent abhängig von Kontext und Thema.		K5.3 Konsent und direkte Partizipation
Nuki_Interview, Pos. 48	Kann ich nicht bewerten	Nicht einschätzbar	<u>Effektivität und Anwendbarkeit:</u> Kontextabhängigkeit der Partizipationsmethode Geeignet für verschiedene Gruppengrößen Effizienz durch repräsentative Gremien <u>Verantwortung und Ethik</u> Loyalität und Gruppendynamik als positive Effekte Integrität und Verantwortung der Repräsentanten essenziell <u>Implementierung und Anpassung</u> Implementierungsstatus und seine Bewertung Themenspezifische Eignung Vertrauensaufbau durch mehrstufige Beteiligung	K5.4 Indirekte Partizipation
NiceShops_Interview, Pos. 34	Ab einer gewissen Gruppengröße macht die indirekte Partizipation sinn	Geeignet für größere Gruppen		K5.4 Indirekte Partizipation
NiceShops_Interview, Pos. 38	Wir wenden die indirekte Partizipation bereits an	Bereits implementiert		K5.4 Indirekte Partizipation
NiceShops_Interview, Pos. 38	Die Gruppen entscheiden bei uns auch selbst wer die die höheren Kreise geschickt werden sollen und das funktioniert sehr gut	Selbstgewählte Repräsentation funktioniert		K5.4 Indirekte Partizipation
NiceShops_Interview, Pos. 38	Durch indirekte Partizipation werden Loyalität und Gruppendynamik positiv beeinflusst	Fördert Loyalität und Gruppendynamik		K5.4 Indirekte Partizipation
Raiffeisen_Interview, Pos. 28	Um Entscheidungen effizienter zu gestalten sind Entscheidungsgremien repräsentativ besetzt	Repräsentative Gremien erhöhen Effizienz		K5.4 Indirekte Partizipation

Anhang 4: inhaltsanalyse

Raiffeisen_Interview, Pos. 36	Indirekte Partizipation kann vor allem bei größeren Entscheidungen gut funktionieren	Nützlich für umfangreiche Entscheidungen		K5.4 Indirekte Partizipation
Volkshilfe_Interview, Pos. 42	Indirekte Partizipation halte ich für sinnvoll	Generell sinnvolle Methode		K5.4 Indirekte Partizipation
Volkshilfe_Interview, Pos. 42	Eine Entsendung ist auch immer mit Verantwortung für eine Gruppe verbunden	Repräsentation bringt Verantwortung		K5.4 Indirekte Partizipation
Anonym_Interview, Pos. 39	Grundsätzlich ist die indirekte Partizipation eine gute Möglichkeit, jedoch abhängig von der Thematik	Anwendbarkeit ist themenabhängig		K5.4 Indirekte Partizipation
EET_Interview, Pos. 49	Die indirekte Partizipation klingt nach einer effizienten Variante	Erscheint effizient		K5.4 Indirekte Partizipation
EET_Interview, Pos. 49	Wichtig dabei ist das der Entsandte hinter der Gruppe steht und keine persönlichen Motive reinbringt	Integrität des Repräsentanten ist wichtig		K5.4 Indirekte Partizipation
Estmk_Interview, Pos. 32	Es ist wichtig in verschiedene Ebenen zu gehen um sich das Vertrauen abzuholen	Vertrauensaufbau durch mehrstufige Beteiligung		K5.4 Indirekte Partizipation
Nuki_Interview, Pos. 52	Wir wenden solche Formate als Informationsveranstaltungen an	Genutzt für Informationsvermittlung	<p><u>Zweck und Form:</u> Genutzt für Informationsvermittlung Gut als Informationsveranstaltungen Seltene Anwendung empfohlen</p> <p><u>Themenrelevanz und Anwendbarkeit:</u> Ungeeignet für Expertenthemen Geeignet für spezifische Themen Themenabhängige Eignung Thematische Relevanz für alle Abteilungen</p> <p><u>Management und Kultur:</u></p>	K5.5 Vollversammlungen
NiceShops_Interview, Pos. 42	Vollversammlungen machen wir nicht	Nicht in Anwendung		K5.5 Vollversammlungen
NiceShops_Interview, Pos. 42	Alle Mitarbeiter einzubinden ist ein komplexer Prozess	Komplexität bei Einbindung aller Mitarbeiter		K5.5 Vollversammlungen
NiceShops_Interview, Pos. 42	Vollversammlungen eignen sich meiner Meinung nach nicht für "Expertenthemen"	Ungeeignet für Expertenthemen		K5.5 Vollversammlungen

Anhang 4: inhaltsanalyse

NiceShops_Interview, Pos. 42	Vollversammlungen könnten sich für bestimmte Themen eignen	Geeignet für spezifische Themen	Management wird in die Pflicht genommen Einfluss auf Unternehmenskultur	K5.5 Vollversammlungen
Raiffeisen_Interview, Pos. 40	Ich bewerte Vollversammlungen positiv da das Management in die Pflicht genommen wird	Management wird in die Pflicht genommen	<u>Mitarbeiterbeteiligung:</u> Komplexität bei Einbindung aller Mitarbeiter Diskussion besser in kleineren Gruppen Themenabhängige Sinnhaftigkeit	K5.5 Vollversammlungen
Volkshilfe_Interview, Pos. 46	Vollversammlungen könnten Sinn machen	Potenziell sinnvoll		K5.5 Vollversammlungen
Volkshilfe_Interview, Pos. 46	Für bestimmte Themen können Vollversammlungen Sinn machen	Themenabhängige Eignung		K5.5 Vollversammlungen
Volkshilfe_Interview, Pos. 46	Vollversammlungen haben sicher eine Auswirkungen auf die Unternehmenskultur	Einfluss auf Unternehmenskultur		K5.5 Vollversammlungen
Anonym_Interview, Pos. 43	Vollversammlungen sind grundsätzlich gut, jedoch eher als Informationsveranstaltungen	Gut als Informationsveranstaltung		K5.5 Vollversammlungen
EET_Interview, Pos. 53	Vollversammlungen sind eine gute Idee, sollten aber nicht zu oft stattfinden	Seltene Anwendung empfohlen		K5.5 Vollversammlungen
EET_Interview, Pos. 53	Vollversammlungen könnten spezifische Themen für alle Abteilungen greifbar machen	Thematische Relevanz für alle Abteilungen		K5.5 Vollversammlungen
EET_Interview, Pos. 53	Diskutiert soll aber in kleineren Gruppen werden	Diskussion besser in kleineren Gruppen		K5.5 Vollversammlungen
Estmk_Interview, Pos. 36	Vollversammlungen können abhängig vom Thema Sinn machen	Themenabhängige Sinnhaftigkeit		K5.5 Vollversammlungen
Nuki_Interview, Pos. 63	Es ist schwierig so einen Transparenzleitfaden zu etablieren	Etablierung ist schwierig	<u>Effizienz und Anwendbarkeit:</u> Etablierung ist schwierig Kann Entscheidungen verlangsamen Geeignet für komplexe	K5.6 Transparenzleitfaden

Anhang 4: inhaltsanalyse

Nuki_Interview, Pos. 63	Entscheidungen werden sehr schnell getroffen und es würde viele Entscheidungen sehr langsam machen, und bei manchen Entscheidungen ist es nicht sinnvoll	Kann Entscheidungen verlangsamen	<p>Entscheidungen In Krisenzeiten problematisch Zu starre Regelungen sind problematisch</p> <p><u>Positiver Einfluss und Nutzen:</u> Schafft Bewusstsein Generell sinnvoll Hilfreich und gut Strukturiert Gedanken Grundsätzlich positiv Kann gut funktionieren</p> <p><u>Mitarbeiterbeteiligung und Widerstandsreduktion:</u> Wichtig für Mitarbeiterbeteiligung Reduziert Widerstände</p>	K5.6 Transparenzleitfaden
NiceShops_Interview, Pos. 50	Ein Transparenzleitfaden schafft Bewusstsein für Entscheidungen	Schafft Bewusstsein		K5.6 Transparenzleitfaden
NiceShops_Interview, Pos. 50	Ein Transparenzleitfaden eignet sich besser bei komplexen Entscheidungen als bei einfachen	Geeignet für komplexe Entscheidungen		K5.6 Transparenzleitfaden
NiceShops_Interview, Pos. 50	Ein Transparenzleitfaden macht Sinn	Generell sinnvoll		K5.6 Transparenzleitfaden
NiceShops_Interview, Pos. 50	Eine Regel aufzustellen macht Entscheidungen zu starr und würde in dem Kontext wenig Sinn machen	Zu starre Regelungen sind problematisch		K5.6 Transparenzleitfaden
Raiffeisen_Interview, Pos. 48	Ich finde den Transparenzleitfaden sehr gut und hilfreich	Hilfreich und gut		K5.6 Transparenzleitfaden
Volkshilfe_Interview, Pos. 50	Der Leitfaden ist ein guter Ansatz da es hilft Gedanken zu strukturieren	Strukturiert Gedanken		K5.6 Transparenzleitfaden
Volkshilfe_Interview, Pos. 50	In Krisenzeiten muss jedoch bedacht werden das nicht immer Zeit ist für so einen Leitfaden	In Krisenzeiten problematisch		K5.6 Transparenzleitfaden
Anonym_Interview, Pos. 51	Ein solcher Leitfaden ist grundsätzlich positiv	Grundsätzlich positiv		K5.6 Transparenzleitfaden

Anhang 4: inhaltsanalyse

EET_Interview, Pos. 61	Der Transparenzleitfaden kann gut funktionieren	Kann gut funktionieren		K5.6 Transparenzleitfaden
EET_Interview, Pos. 61	Transparenz ist sehr wichtig um MitarbeiterInnen einzubinden	Wichtig für Mitarbeiterbeteiligung		K5.6 Transparenzleitfaden
EET_Interview, Pos. 61	Durch Transparenz werden Widerstände im Unternehmen reduziert	Reduziert Widerstände		K5.6 Transparenzleitfaden
Estmk_Interview, Pos. 44	Ein Transparenzleitfaden ist sehr wichtig	Sehr wichtig		K5.6 Transparenzleitfaden
Nuki_Interview, Pos. 71	Die Rolle ist nicht sinnvoll da Transparenz als Teil der Kultur zu sehen ist	Rolle nicht sinnvoll, Transparenz als Kultur	<p><u>Transparenz als Teil der Unternehmenskultur:</u> Meinungsverschiedenheiten über die Notwendigkeit einer spezialisierten Rolle, keine Tendenz zu erkennen Transparenz sollte von der gesamten Organisation getragen werden</p> <p><u>Rolle & Verantwortung:</u> Einige sehen Geschäftsführung als natürliche</p> <p>Transparenzbeauftragte Wichtigkeit eines ganzheitlichen Überblicks für den Transparenzbeauftragten</p> <p><u>Einschränkungen & Herausforderungen:</u> Regulatorische Hindernisse in bestimmten Branchen Rolle sollte als Coaching, nicht als Überwachung, gesehen werden</p> <p><u>Bedeutung & Implementierung:</u> Notwendigkeit, Transparenz als Grundwert zu sehen Gefahr, dass Transparenz isoliert und nur in einer speziellen Rolle gesehen wird</p>	K5.7 Transparenzbeauftragte
NiceShops_Interview, Pos. 54	Bei uns sind die Geschäftsführer die Transparenzbeauftragten und leben das dem ganzen Unternehmen vor	Geschäftsführer als Transparenzbeauftragte		K5.7 Transparenzbeauftragte
NiceShops_Interview, Pos. 54	Transparenz als eine Rolle zu sehen sehe ich skeptisch	Skepsis gegenüber der Rolle		K5.7 Transparenzbeauftragte
NiceShops_Interview, Pos. 54	Transparenz muss als Grundwert des Unternehmens gesehen	Transparenz als Unternehmenswert		K5.7 Transparenzbeauftragte
Raiffeisen_Interview, Pos. 56	Durch diese Rolle wird dem Thema eine wichtige Bedeutung gegeben	Wichtige Bedeutung durch Rolle		K5.7 Transparenzbeauftragte
Raiffeisen_Interview, Pos. 56	Transparenz ist in gewissen Branchen nicht zu 100% aus regulatorischen Gründen möglich	Nicht immer möglich aus regulatorischen Gründen		K5.7 Transparenzbeauftragte
Raiffeisen_Interview, Pos. 56	Es darf keine Überwachung sein, sondern sollte als Coaching gesehen werden	Sollte als Coaching fungieren, nicht Überwachung		K5.7 Transparenzbeauftragte

Anhang 4: inhaltsanalyse

Volkshilfe_Interview, Pos. 58	Diese Rolle kann Sinn machen	Rolle kann sinnvoll sein		K5.7 Transparenzbeauftragte
Volkshilfe_Interview, Pos. 58	Es besteht die Gefahr das Transparenz als eigene Aufgabe und Rolle gesehen wird obwohl ich das bei Führungskräften sehen würde	Gefahr der Entkopplung von Führungsaufgaben		K5.7 Transparenzbeauftragte
Volkshilfe_Interview, Pos. 58	Transparenz als Teil einer Rolle zu sehen macht Sinn	Sinnvoll als Teil einer Rolle		K5.7 Transparenzbeauftragte
Anonym_Interview, Pos. 55	Die Rolle macht Sinn, aber nur wenn diejenige Person auch einen ganzheitlichen Überblick hat	Rolle sinnvoll bei ganzheitlichem Überblick		K5.7 Transparenzbeauftragte
EET_Interview, Pos. 73	Das ist eine sehr wichtige Rolle in Unternehmen	Sehr wichtige Rolle		K5.7 Transparenzbeauftragte
Estmk_Interview, Pos. 52	Die Rolle ist wertvoll, jedoch darf Transparenz nicht nur als Teil einer Rolle gesehen werden sondern als Verantwortung	Rolle wertvoll aber nicht ausschließlich		K5.7 Transparenzbeauftragte
Nuki_Interview, Pos. 75	Die Rolle finde ich sinnvoll	Rolle wird als sinnvoll angesehen	<p><u>Allgemeine Befürwortung:</u> Rolle überwiegend positiv bewertet Neutralitätsbedarf: Externe Berater für Neutralität bevorzugt</p> <p><u>Qualitätssteigerung:</u> Verbessert Qualität und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen Einfluss auf Sachlichkeit: Fördert sachliche Diskussion</p> <p><u>Bestehende Anwendung:</u> Rolle in einigen Unternehmen bereits etabliert</p> <p><u>Akzeptanz von Entscheidungen:</u> Rolle wichtig für Entscheidungsakzeptanz</p>	K5.8 Partizipationsmoderatoren
NiceShops_Interview, Pos. 58	Partizipationsmoderatoren haben wir im Unternehmen und machen Sinn	Vorhanden und nützlich in einigen Unternehmen		K5.8 Partizipationsmoderatoren
NiceShops_Interview, Pos. 58	Einen unabhängigen Moderationspool auf den man im Unternehmen zugreifen kann finde ich sinnvoll	Vorteil eines unabhängigen Moderationspools		K5.8 Partizipationsmoderatoren
Raiffeisen_Interview, Pos. 60	Diese Rolle ist sehr sinnvoll da es eine Sachlichkeit in Entscheidungen bringt	Fördert sachliche Entscheidungsfindung		K5.8 Partizipationsmoderatoren

Anhang 4: inhaltsanalyse

Raiffeisen_Interview, Pos. 60	Die Rolle kann die Qualität und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen erhöhen	Kann Entscheidungsqualität verbessern		K5.8 Partizipationsmoderatoren
Volkshilfe_Interview, Pos. 62	Die Rolle macht Sinn, jedoch würde ich auf externe BeraterInnen zugreifen	Möglichkeit zur Einbeziehung externer Berater		K5.8 Partizipationsmoderatoren
Anonym_Interview, Pos. 58	Die Rolle macht eher nur Sinn wenn die Person neutral ist, also von extern kommt	Neutralität bevorzugt, idealerweise durch Externe		K5.8 Partizipationsmoderatoren
EET_Interview, Pos. 73	Eine solche Rolle kann positiv zu Entscheidungsprozessen beitragen	Allgemein positiver Beitrag zu Entscheidungsprozessen		K5.8 Partizipationsmoderatoren
Estmk_Interview, Pos. 56	Die Rolle ist essentiell, jedoch muss auch darauf geschaut werden das Entscheidungen akzeptiert werden	Wesentlich für die Akzeptanz von Entscheidungen		K5.8 Partizipationsmoderatoren