

## General Management MBA

WIEN Universitätsbibliothek

The approved original version of this diploma or  
master thesis is available at the main library of the  
Vienna University of Technology.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/eng>



CONTINUING  
EDUCATION  
CENTER



# Die Wahl der optimalen Organisationsform für aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Business Administration (MBA)**

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

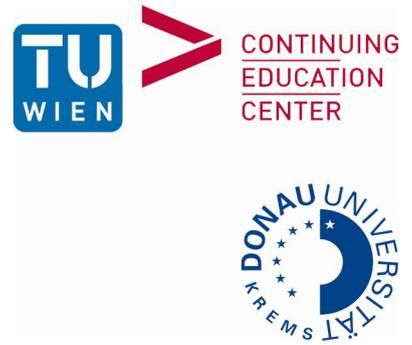
eingereicht von

**Christian Hamann**

BetreuerIn

**Dr. Doris Weyer**

Graz, 17.09.2017



## Eidesstattliche Erklärung

Ich, CHRISTIAN HAMANN  
geboren am 22.05.1986, in Graz

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Graz, 17.09.2017

Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## Danksagung

Viele Menschen haben dazu beigetragen, dass diese Masterthesis entstehen konnte. An dieser Stelle möchte ich ihnen hiermit meinen Dank aussprechen.

Ich möchte mich besonders bei meiner Freundin Martina bedanken, die mich in allen Entscheidungen bedingungslos unterstützt hat und mir immer mit Rat und Tat zur Seite stand.

Vielen Dank an meine Familie und Freunde, die mich in allen Entscheidungen bedingungslos unterstützen und auf meinen engen Terminplan während der Ausarbeitung dieser Masterthesis Rücksicht genommen haben.

Besonderer Dank gilt meiner Betreuerin für ihre Bereitschaft, mich bei dieser Masterthesis zu unterstützen. Ihre Ratschläge und Hilfestellungen während des gesamten Entstehungsprozesses haben neue Sichtweisen eingebracht und damit wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Aufrichtigen Dank möchte ich meinen Interviewpartnern aussprechen. Ohne deren Interesse an dem Thema und der Bereitschaft zur Beantwortung meiner Fragen wäre diese Masterthesis nicht existent.

## Kurzbeschreibung

Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, gesellschaftliche und demografische Veränderungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft sowie die Verknappung von Energie und Ressourcen stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die organisatorische Anpassungen erfordern. Dabei kommt eine Vielzahl von möglichen Organisationsformen in Frage, die sich aus unterschiedlichen Primär-, Sekundär- und Ergänzungsstrukturen kombinieren lassen. Diese Vielfalt macht eine Organisationsanalyse bzw. Organisationsbewertung schwierig, da viele Vor- und Nachteile abgewogen werden müssen.

Ziel dieser Masterthesis ist es, eine Kriterienauswahl zu entwickeln, mit der situationspezifisch die optimale Organisationsform gefunden werden kann, um damit Unternehmen die Organisationsanalyse zu erleichtern. Die vorliegende Arbeit richtet sich somit an Unternehmen, die eine Organisationsanalyse durchführen wollen und möchte auch zu weiteren Diskussionen und Studien zu dieser Forschungsthematik anregen. Diese Masterthesis beschäftigt sich daher mit folgender leitenden Forschungsfrage:

Welche Kriterien müssen von Organisationsformen erfüllt werden, um aktuelle und zukünftige Unternehmensherausforderungen optimal zu bewältigen?

Diese Masterthesis teilt sich in einen theoretischen und einen empirischen Bereich. Im theoretischen Teil wurden die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen abgeleitet. Mittels einer systematischen Literaturrecherche und einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden anschließend die Kriterien theoretisch ausgearbeitet. Im empirischen Teil wurden mit drei österreichischen Unternehmen problemzentrierte Interviews durchgeführt und ausgewertet, um die Forschungsergebnisse weiter zu verdichten.

Mit den Ergebnissen der theoretischen und empirischen Untersuchung wurde eine finale Kriterienauswahl zur Untersuchung von Organisationsformen erstellt. Dabei wurde deutlich, dass die Kriterien immer mit der momentanen Situation im Unternehmen abgeglichen werden müssen, was eine Ergänzung oder einen Austausch von Kriterien im konkreten Fall rechtfertigt. In Verbindung mit einer erfolgreich funktionierenden Organisationsform muss somit immer auch der Unternehmenskontext wie Branche, Größe oder spezifische Herausforderungen bei der Organisationsanalyse mitberücksichtigt werden. Es wurde auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform festgestellt.

## **Abstract**

Megatrends currently occurring in the world include globalization, digitization, social and demographic changes, transfer from an industrial to a knowledge-based society and the scarcity of energy and resources. These trends create challenges for companies and the response requires organizational adaptations. Many possible forms of organization can be considered which could be a combination of various primary, secondary and supplementary structures. This diversity makes organizational analysis difficult since many advantages and disadvantages have to be weighed up.

The aim of this master's thesis is to develop a selection of criteria that can be used to find the optimal organizational form for a company. In turn, this will facilitate organizational analysis. The information contained in this thesis can benefit companies that want to carry out an organizational analysis. The findings can also stimulate further discussion and academic research in this topic. This master's thesis is therefore concerned with the following research question:

Which criteria must be met by organizational forms in order to optimally meet current and future company requirements?

The research process behind this master's thesis is divided into a theoretical and an empirical area. In the theoretical part, current and future challenges for companies were identified. By means of systematic literature review and qualitative content analysis, criteria were then worked out theoretically. In the empirical part of the study, problem-centered interviews were conducted with personnel from three Austrian companies. The information was evaluated to further refine the research results.

The results of the theoretical and empirical investigations contributed to a final selection of criteria for investigating organizational forms. The research process clarified that criteria must always be reconciled with the current situation in a company and that adding or swapping criteria to suit specific cases is justified. The company context such as industry, size or specific challenges must always be taken into account in conjunction with a successful organizational form in organizational analysis. A significant correlation between the success of a company and its organizational form has also been established.

# Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY .....	1
1 Einleitung.....	4
1.1 Themenstellung.....	4
1.2 Formulierung der Forschungsfrage .....	6
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
1.4 Methodische Vorgehensweise.....	8
2 Begriffsdefinitionen.....	10
2.1 Organisation.....	10
2.2 Organisationsform .....	11
2.3 Megatrend .....	12
3 Konzepte zur Organisationsbewertung und neue Ansätze für eine Unternehmensorganisation.....	13
3.1 Unternehmenserfolg und Organisationsform.....	13
3.2 Einfluss der Organisationsform auf den Unternehmenserfolg .....	16
3.3 Konzepte zur Bewertung der organisatorischen Effizienz .....	18
3.3.1 Effizienzkriterien nach Thom/Wenger .....	18
3.3.2 Effizienzkriterien nach Frese.....	19
3.4 Neue Ansätze zur Strukturierung von Organisationen.....	22
3.4.1 Der Trend zur Heterarchie .....	22
3.4.2 Holokratie (engl. holacracy) .....	25
4 Herausforderungen für Organisationen in Österreich.....	27
4.1 Globaler Marktplatz .....	28
4.2 Digitalisierung und neue Technologien.....	31
4.3 Gesellschaftliche Entwicklungen .....	34
4.4 Demografische Entwicklungen .....	37
4.5 Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft.....	39
4.6 Verknappung von Energie und Ressourcen.....	40

4.7	Zusammenfassung der abgeleiteten Herausforderungen.....	41
5	Methodologie der Literaturrecherche zur Erhebung der Kriterien.....	43
5.1	Instrument der Datenerhebung.....	43
5.2	Instrument der Datenauswertung .....	44
5.3	Aufbau der Inhaltsanalyse der Literaturrecherche.....	46
6	Methodologie der empirischen Untersuchung .....	47
6.1	Methoden der empirischen Untersuchung.....	47
6.2	Instrument der Datenerhebung.....	49
6.3	Instrument der Datenauswertung .....	50
6.4	Interviewleitfaden.....	51
6.4.1	Forschungsfrage und Hypothesen .....	51
6.4.2	Aufbau des Interviews.....	54
6.5	Datenbasis für die empirische Untersuchung.....	54
7	Ergebnisse der Untersuchungen .....	56
7.1	Ergebnisse der Literaturrecherche .....	56
7.1.1	Kategorien der Literaturrecherche .....	56
7.1.2	Bewertung anhand der Auswirkung auf Unternehmensherausforderungen.....	60
7.2	Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung .....	79
7.2.1	Darstellung der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung .....	79
7.2.1.1	Themenbereich: Unterschiede zwischen den Organisationsformen	80
7.2.1.2	Themenbereich: Zusammenhang zwischen Organisationsform und Unternehmenserfolg .....	84
7.2.1.3	Themenbereich: Herausforderungen.....	84
7.2.1.4	Themenbereich: Strukturelle Kriterien .....	86
7.2.1.5	Themenbereich: Kommunikations- und Koordinationskriterien .....	88
7.2.1.6	Themenbereich: Überschaubarkeitskriterien.....	91

7.2.1.7	Themenbereich: Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren .....	93
7.2.1.8	Themenbereich: Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit .....	95
7.2.1.9	Themenbereich: Agilitätskriterien .....	97
7.2.1.10	Themenbereich: Kriterien der sozialen Effizienz.....	99
7.2.2	Interpretation der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung .....	101
7.2.2.1	Zusammenhang zwischen Organisationsform und Unternehmenserfolg .....	101
7.2.2.2	Herausforderungen der Unternehmen und deren Auswirkungen .	101
7.2.2.3	Signifikante Kriterien der empirischen Untersuchung zur Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen.....	102
7.2.2.4	Vergleich zwischen den Organisationformen der empirischen Untersuchung .....	103
7.3	Finale Kriterienauswahl .....	107
8	Conclusio.....	110
8.1	Zusammenfassung.....	110
8.2	Limitationen der Arbeit.....	113
8.3	Ausblick.....	113
9	Literaturverzeichnis .....	115
10	Anhang.....	122

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Kreisstruktur über traditionellem Organisations-Diagramm .....	26
Abbildung 4-1: Entwicklung der weltweiten Globalisierung.....	28
Abbildung 4-2: Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Unternehmen.....	42
Abbildung 5-1: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring.....	45
Abbildung 7-1: Matrix Strukturelle Kriterien .....	62
Abbildung 7-2: Matrix Koordinations- und Kommunikationskriterien.....	65
Abbildung 7-3: Matrix Überschaubarkeitskriterien .....	68
Abbildung 7-4: Matrix Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren .....	70
Abbildung 7-5: Matrix Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit.....	72
Abbildung 7-6: Matrix Agilitätskriterien .....	75
Abbildung 7-7: Matrix Kriterien der sozialen Effizienz.....	78
Abbildung 7-8: Vergleich zwischen den Organisationsformen der empirischen Untersuchung .....	84
Abbildung 7-9: Matrix Definierte Herausforderungen der empirischen Untersuchung .....	86
Abbildung 7-10: Strukturelle Kriterien der empirischen Untersuchung .....	87
Abbildung 7-11: Koordinations- und Kommunikationskriterien der empirischen Untersuchung .....	90
Abbildung 7-12: Überschaubarkeitskriterien der empirischen Untersuchung .....	92
Abbildung 7-13: Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren aus der empirischen Untersuchung.....	94
Abbildung 7-14: Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit aus der empirischen Untersuchung .....	96
Abbildung 7-15: Agilitätskriterien der empirischen Untersuchung.....	98
Abbildung 7-16: Kriterien der sozialen Effizienz der empirischen Untersuchung....	100
Abbildung 7-17: Finale Kriterienauswahl .....	108

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Die heutige Zeit ist durch ständige Veränderungen der Unternehmensumwelten bestimmt. Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung oder der gesellschaftliche Wandel bringen weitreichende Veränderungen mit sich, von denen sich unterschiedlichste Herausforderungen für Organisationen ableiten lassen. Diese bevorstehenden Anforderungen beeinflussen die Arbeit auf allen Ebenen und bringen die Unternehmen somit an ihre organisatorischen Grenzen.

Die Unternehmen stehen nun vor der Aufgabe, ihre derzeitige Organisationsform zu analysieren und zu prüfen, ob diese noch für die aktuellen oder zukünftigen Herausforderungen angemessen ist. Wenn die derzeitige Organisationsform die Anforderungen nicht mehr erfüllt, muss eine geeignete Alternative bewertet werden. Nun gibt es aber wiederum eine Vielzahl von möglichen Grundstrukturen mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen, die für ein Unternehmen in Frage kommen, um sich neu zu strukturieren und anzupassen. Aufgrund dieser Vielfalt fällt es einem Unternehmen schwer, sich zu orientieren, wenn es die Notwendigkeit verspürt, die Organisation umzustellen.

Das Ziel der Masterthesis besteht darin, zu untersuchen, wie situationsspezifisch die optimale Organisationsform gefunden werden kann. Der Fokus liegt dabei auf den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, die von den bedeutsamsten Megatrends hervorgerufen werden. Die Masterthesis beschäftigt sich daher mit folgenden Forschungsfragen, wobei die erste die forschungsleitende Frage darstellt:

- Welche Kriterien müssen von Organisationsformen erfüllt werden, um aktuelle und zukünftige Unternehmensherausforderungen optimal zu bewältigen?
- Welche aktuellen und zukünftigen organisatorischen Herausforderungen müssen von Unternehmen bewältigt werden?
- Welche Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen gibt es hinsichtlich deren Aufgabenerfüllung?
- Welche Eigenschaften oder Merkmale von Organisationsformen haben die größte Signifikanz hinsichtlich der Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Unternehmensherausforderungen?

Hierfür wurden zunächst im ersten Teil der vorliegenden Arbeit die Forschungsthemen theoretisch auf Basis einschlägiger Fachliteratur bzw. systematischer Literaturrecherche untersucht. Zur Begründung der Notwendigkeit der geeigneten Organisationsform

wurde zuerst der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform erörtert, wobei ein direkter Zusammenhang bestätigt werden konnte. Nachfolgend wurde auf bereits bestehende Konzepte zur Bewertung von Organisationsformen eingegangen, um damit erste Kriterien zu veranschaulichen. Anschließend wurden neue Ansätze zur Strukturierung von Organisationen durchleuchtet, weil diese Ansätze versuchen, mit neuen Methoden die aktuellen Herausforderungen zu begegnen und damit auch einen Einfluss auf die Erarbeitung der Kriterien in dieser Masterthesis ausüben.

Um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für die Unternehmensorganisation zu evaluieren, wurden die relevantesten Megatrends aus aktuellen Trendstudien und aktueller Trendliteratur herausgearbeitet. Von diesen Megatrends wurden anschließend die bedeutsamsten Herausforderungen abgeleitet.

Um die Kriterien theoretisch zu evaluieren, wurde eine systematische Literaturanalyse zur Datenerhebung und eine induktive Kategorienbildung nach Mayring zur Datenanalyse angewendet. Zur Komplettierung des theoretischen Rahmens wurden alle in der Literaturrecherche gefundenen Eigenschaften und Merkmale kategorisiert und anschließend mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen abgeglichen. Somit konnte die Signifikanz der Kriterien herausgearbeitet werden.

Um die theoretische Untersuchung der Literaturrecherche weiter zu verdichten, wurden in Zusammenarbeit mit österreichischen Unternehmen die theoretischen Ergebnisse noch mit einer empirischen Untersuchung erweitert. Da der Forschungsprozess alle Grundlagen für die qualitative Sozialforschung erfüllt, wurde diese für die empirische Untersuchung angewendet. Zur Datenerhebung kam das problemzentrierte Interview zum Einsatz. Als Instrument der Datenauswertung wurde die eklektische Auswertung nach Zepke angewendet.

Schlussendlich wurden alle ausgearbeiteten signifikanten Kriterien in einer Kriterienauswahl zusammengefasst. Diese vereint die relevanten Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen, um als Unternehmen aktuelle und zukünftige Unternehmensherausforderungen bewältigen zu können.

Im Zuge der theoretischen Untersuchung wurden der globale Marktplatz, die Digitalisierung sowie neue Technologien, gesellschaftliche und demografische Entwicklungen, der Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und die Verknappung von Energie und Ressourcen als relevanteste Megatrends definiert.

Von diesen Megatrends wurden anschließend die entscheidendsten Herausforderungen abgeleitet. Als Ergebnis der Kategorienbildung der Literaturrecherche wurden die Hauptkriterien strukturelle Merkmale, Kommunikations- und Koordinationskriterien, Überschaubarkeitskriterien, die Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren, die Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit, Agilitätsmerkmale und die Kriterien der sozialen Effizienz erarbeitet. Diese wurden nochmals in Unterkriterien gegliedert. Es stellte sich heraus, dass die gefundenen Kriterien auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklung weniger Einfluss ausüben als auf die übrigen zu bestehenden Aufgaben.

Anhand der empirischen Untersuchung konnten alle theoretisch ausgearbeiteten Kriterien bestätigt werden. Als neues Unterkriterium wurde die Sinn- und Ergebnisvermittlung der Organisationsform anhand der empirischen Untersuchung erarbeitet. Es wurde auch festgestellt, dass die organisatorische Gestaltung stark vom Kontext des Unternehmens abhängig ist. Dadurch haben unterschiedlichste Primärstrukturen eine Anwendungsberechtigung, wenn diese mittels Sekundär- oder Ergänzungsstrukturen auf das Unternehmen angepasst werden. Diese Erkenntnis ist bei einer Organisationsanalyse von großer Bedeutung, weil es womöglich günstiger ist die aktuelle Organisationsform anzupassen anstatt eine neue Organisationsform einzuführen.

Was diese neuen Trends zur Zusammenarbeit in Unternehmen betrifft, konnten einige Vorteile wie Anpassungsfähigkeit und Modularität dargelegt werden. Andererseits wurden auch Nachteile wie höhere Komplexität oder das schwierigere Anwerben von Mitarbeitern erhoben. Es wurde auch festgestellt, dass eine vollständige Selbstorganisation für bestimmte Branchen und Geschäftsstrategien nicht förderlich ist. Mechanistische Strukturen und ein gewisser Grad an Organisation sind bedeutsam, um Sicherheit in den Prozessen zu erreichen und eine unternehmerische Richtung vorzugeben.

Die erarbeiteten Kriterien können bei einer Organisationsanalyse als Ziele für die Organisationsgestaltung herangezogen werden. Es muss aber festgehalten werden, dass die Kriterien immer mit der aktuellen Unternehmenssituation abgeglichen werden müssen. Im konkreten Fall können die Kriterien je nach entsprechender Situation oder Herausforderung ergänzt oder ausgetauscht werden.

# 1 Einleitung

Das erste Kapitel soll einen Überblick über die Themenstellung, die Formulierung der Forschungsfrage und den Aufbau von dieser Masterthesis geben.

## 1.1 Themenstellung

Aufgrund neuer Herausforderungen, die durch Megatrends wie steigende Marktdynamik, höhere Komplexität der Geschäftsprozesse, gesellschaftliche Veränderungen oder Digitalisierung hervorgerufen werden, erkennen viele Unternehmen, dass ihre derzeitige Organisationsform an ihre Grenzen kommt. Sie machen sich auf die Suche nach neuen Methoden der Zusammenarbeit. Aber auch interne Einflussfaktoren wie Organisationsstrukturen, die nicht zu Arbeitsabläufen passen, mangelnde Innovation oder schlechte bereichsübergreifende Kommunikation erfordern Organisationsanpassungen. Hinzu kommen alltägliche Gründe wie Veränderungen der Unternehmensgröße, des Managements oder der Geschäftsstrategie als Auslöser für eine Veränderung in einer Organisation.<sup>1</sup>

Die Mitarbeiter in Organisationen spielen dabei auch eine entscheidende Rolle. Ihr zunehmendes Bedürfnis nach mehr Verantwortung und Mitspracherecht ist schon bei vielen Unternehmen spürbar.<sup>2</sup> Vor allem Menschen, die auf den unteren Hierarchieebenen arbeiten, stellen die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit in Frage und sehen ihre Arbeit eher als eine Notwendigkeit an. Dies hat negative Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation und daraus resultierend negativen Einfluss auf die Leistungen der Belegschaft.<sup>3</sup> Deswegen wird es für Unternehmen notwendig sein, dass die eigene Organisation einen Rahmen schafft, der eine Sinnvermittlung ermöglicht bzw. fördert. Um dies zu gewährleisten, versuchen die Unternehmen den Mitarbeitern mehr Einfluss und Autonomie zu geben sowie Möglichkeiten zu schaffen, über die Aufgabenerfüllung Potenziale und Fähigkeiten zu verwirklichen. Dadurch verschwimmen zusehends die Grenzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, und der Mensch wird immer

---

<sup>1</sup> Vgl. Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 3ff

<sup>2</sup> Vgl. Von Au, C. (2016): Wirksame und Nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 210

<sup>3</sup> Vgl. Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations, Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München Verlag Franz Vahlen GmbH, S. 220f

mehr als Unternehmer im Unternehmen gesehen.<sup>4</sup> Mit Generationswechseln in Unternehmen können sich auch Wertevorstellungen verändern, die sich wiederum auf die Organisationsentwicklung auswirken. Als Beispiel kann der aktuelle Generationswechsel auf die Generation Y herangezogen werden: Diese Generation zeigt unter anderem Merkmale wie hohe Kompetenz im Umgang mit moderner Technik oder der Informationsbeschaffung und ist es gewohnt, mit permanenten Veränderungen umzugehen. Generationswechsel gehen aber auch mit einer Änderung von Grundeinstellungen und Wertvorstellungen einher, die auf Organisationen einen Effekt haben und zu einer Veränderung der Kriterien in Bereichen wie Mitarbeiterführung, Personalmanagement und Unternehmenskultur führen.<sup>5</sup>

Auch die Kundenbedürfnisse üben einen beträchtlichen Einfluss auf Unternehmen aus und erfordern regelmäßig eine Anpassung der Organisation. Die Herausforderung besteht darin, mit der ganzen Organisation nah am Kunden und bei Veränderungen flexibel zu sein. Zum Kunden hin ausgerichtete Organisationen nehmen veränderte Kundenbedürfnisse früher wahr und können darauf entsprechend reagieren. Möglicherweise ist es notwendig, seine Organisationsstruktur umzustellen, wenn ein Unternehmen veränderte Kundenbedürfnisse optimal befriedigen will. Gewisse Organisationsformen eignen sich besser für eine kundenzentrierte Strategie, bringen aber eventuell andere Nachteile mit sich. Dies erschwert zusätzlich das Organisationsdesign für Unternehmen.<sup>6</sup>

Alle diese oben genannten Gründe, aber auch andere von den Megatrends abgeleitete Herausforderungen können nun eine Organisationsanpassung erfordern. Aber wie findet ein Unternehmen eine Organisationsform, die zum Unternehmen passt und für die aktuellen bzw. auch zukünftigen Problemstellungen geeignet ist? Es gibt eine Vielzahl von Grundstrukturen, die für ein Unternehmen in Frage kommen, um sich neu zu strukturieren und anzupassen. Funktionale, divisionale, projektbasierende oder netzwerkbasierende Organisationsformen, die Matrixorganisation, aber auch komplett neue Organisationskonzepte ohne hierarchisch geprägte Strukturen sind zum Beispiel

---

<sup>4</sup> Vgl. Hesch, G. (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 167

<sup>5</sup> Vgl. Kring, T. (2013): Generation Y Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung. In: ADG Argumente Nr. 9 2013, Koblenz, Akademie Deutscher Genossenschaften ADG, S. 8ff

<sup>6</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 194

als Grundformen verfügbar. Dazu kommt eine Vielzahl von möglichen Sekundärstrukturen, die diese Grundformen erweitern oder ergänzen. Aufgrund dieser Vielfalt fällt es einem Unternehmen schwer, sich zu orientieren, wenn es die Notwendigkeit verspürt, die Organisation umzustellen.<sup>7</sup>

Jede Organisationsform hat gewisse Vor- und Nachteile bezogen auf Prozesse, Innovation, Flexibilität, Komplexität, Mitarbeitermotivation und viele weitere Faktoren. Um zu ermitteln, welche organisatorische Lösung für das Unternehmen die beste Wahl darstellt, ist es notwendig, Analysen anzustellen. Für diese Analysen ist es erforderlich, unterschiedliche Organisationsformen hinsichtlich der bestmöglichen Eignung für ein Unternehmen zu bewerten. Dazu werden die Einflussgrößen auf die Organisation und die Anforderungen an die Organisation benötigt. Aufbauend auf die in der Literatur bereits vorhandenen Kriterien beschäftigt sich diese Masterthesis mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Organisationen, um eine aktuelle Kriterienauswahl zu ermitteln, die darstellen soll, welche Eigenschaften und Merkmale wichtig sind, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Diese Kriterienauswahl soll für Unternehmen eine Hilfestellung bieten, um die aktuelle Organisation oder neue Organisationsformen zu bewerten.

## **1.2 Formulierung der Forschungsfrage**

Diese Masterthesis soll Einblicke und Erkenntnisse vermitteln, wie ein Unternehmen herausfinden kann, ob die derzeitige Organisationsform noch den aktuellen Herausforderungen angemessen ist und falls notwendig, mögliche Alternativen zu bewerten. Dazu sollen Analyse Kriterien herausgearbeitet und geklärt werden.

Das Ziel der Masterthesis besteht darin zu untersuchen, wie situationspezifisch die optimale Organisationsform gefunden werden kann. Dabei soll vor allem auf aktuelle Herausforderungen für Organisationen und Entwicklungen im organisatorischen Kontext eingegangen werden. Zusätzlich wird auch untersucht, welchen Einfluss Organisationsformen auf den unternehmerischen Erfolg haben. Des Weiteren sollen anhand von Interviews mit Unternehmen die Ansätze überprüft und konkretisiert werden.

---

<sup>7</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 18ff

Die Masterthesis beschäftigt sich daher mit der zentralen Forschungsfrage:

- Welche Kriterien müssen von Organisationsformen erfüllt werden, um aktuelle und zukünftige Unternehmensherausforderungen optimal zu bewältigen?

Sowie mit den Teilfragen:

- Welche aktuellen und zukünftigen organisatorischen Herausforderungen müssen von Unternehmen bewältigt werden?
- Welche Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen gibt es hinsichtlich deren Aufgabenerfüllung?
- Welche Eigenschaften oder Merkmale von Organisationsformen haben die größte Signifikanz hinsichtlich der Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Unternehmensherausforderungen?

Das Ergebnis der Arbeit wird in Form einer Kriterienauswahl präsentiert, die eine Hilfestellung für Unternehmen bei organisatorischen Entscheidungen darstellt und dadurch die Organisationsanalyse erleichtert. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen für weitere Studien in diesem Bereich als Informationsquelle dienen und auch zu Diskussionen anregen.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Masterthesis wird primär in zwei Hauptteile gegliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit der theoretischen Behandlung des Themas, wobei die Ausarbeitung von den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und den Kriterien für die Bewertung von Organisationsformen im Vordergrund steht. Als Endergebnis des theoretischen Teils soll eine erste Kriterienauswahl vorgestellt werden. Der zweite Teil setzt sich empirisch mit dem Thema anhand von Unternehmensinterviews auseinander. Mit diesen sollen die theoretisch ausgearbeiteten Kriterien überprüft werden, um eventuell vorhandene „blinde Flecke“ der Literaturrecherche aufzudecken, weil womöglich in der Praxis andere Aspekte eine Rolle spielen.

Kapitel 1 besteht aus der Einleitung, der Themenstellung, dem Aufbau und der methodischen Vorgehensweise. Kapitel 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Begriffe, die für die Masterthesis relevant sind.

In Kapitel 3 wird der bisherige Stand der Forschung hinsichtlich der Bewertungssysteme von Organisationen dargelegt, indem zwei relevante Bewertungssysteme vorgestellt werden. Zusätzlich beschäftigt sich dieses Kapitel mit neuen Ansätzen zur Organisationsstrukturierung.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Ausarbeitung von Herausforderungen für Organisationen in Österreich. Diese werden von aktuellen Megatrends abgeleitet und zusammengefasst. Kapitel 5 und Kapitel 6 veranschaulichen die Methodologie der Literaturrecherche und der empirischen Untersuchung. Die Instrumente der Datenerhebung und der Datenauswertung werden hier vorgestellt.

Die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Untersuchung von dieser Masterthesis werden in Kapitel 7 dargestellt. Das Endergebnis stellt eine Kriterienauswahl zur Untersuchung und Bewertung von Organisationsformen dar. Auch die Unterschiede zwischen den Organisationsformen, die im Zuge der empirischen Befragung österreichischer Unternehmen entstanden sind, werden vorgestellt.

In Kapitel 8 werden die Methoden und die Ergebnisse der Masterthesis diskutiert, die relevantesten Erkenntnisse zusammengefasst und auch die Limitationen des wissenschaftlichen Anliegens dargelegt. Den Abschluss bildet ein Ausblick zu dieser Forschungsthematik.

## **1.4 Methodische Vorgehensweise**

Um die Kriterienauswahl zu erarbeiten, werden zu Beginn mittels Literaturrecherche die wissenschaftliche Relevanz des Themas, die Problemstellung und die Begriffsdefinitionen erörtert. Anschließend werden aktuelle und zukünftige Herausforderungen von den aktuellen Megatrends abgeleitet. Danach erfolgen eine theoretische Erarbeitung von Kriterien mittels Literaturrecherche und eine empirische Untersuchung der Themenstellung.

Der theoretische Forschungsprozess zur Erhebung der Kriterien, die von Organisationsformen erfüllt werden sollen, wird in die Phasen **Datenerhebung** und **Datenauswertung** unterteilt. Die Datenerhebung erfolgt anhand systematischer Literaturrecherche, um die große Zahl an verfügbaren Quellen zum Themengebiet der **Organisation** einer einheitlichen Analyse zu unterziehen. Für die Datenauswertung soll der Prozess

der induktiven Kategorienbildung nach Mayring angewendet werden.<sup>8</sup> Dadurch entsteht eine Sammlung an detaillierten Kriterien, die wiederum in Oberkriterien eingeteilt werden. Diese ausgearbeiteten Kriterien werden anschließend mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zusammengeführt und anhand dieser bewertet. Dadurch wird die Signifikanz dieser Kriterien dargestellt. Das Ergebnis soll eine Kriterienauswahl darstellen, die einen Vergleich von unterschiedlichen Organisationsformen ermöglicht.

Um die theoretische Untersuchung der Literaturrecherche weiter zu verdichten, werden in Zusammenarbeit mit österreichischen Unternehmen die theoretischen Ergebnisse weiter untersucht. Dabei werden die im jeweiligen Unternehmen relevanten Kriterien für die Organisation anhand von Interviews erforscht. Das Ergebnis der Unternehmensinterviews soll mehr Einblick hinsichtlich der optimalen Organisationsform liefern und einen praktischen Bezug zum Thema herstellen. Des Weiteren sollen durch die gezielte Auswahl von Unternehmen mit unterschiedlichen Organisationsformen auch die Unterschiede zwischen diesen Organisationsformen mituntersucht werden. Dadurch sollen weitere Erkenntnisse über die Forschungsthematik gewonnen werden. Der empirische Forschungsprozess zur Erhebung der Kriterien wird auch in die Bereiche **Datenerhebung** und **Datenauswertung** unterteilt. Die Datenerhebung soll mit qualitativen Interviews erfolgen. Für die Datenauswertung wird die eklektische Auswertung nach Zepke angewendet.<sup>9</sup>

Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend interpretiert und mit den theoretischen Ergebnissen zusammengeführt.

Schlussendlich sollen die aus der Forschung gewonnenen Erkenntnisse zu einer finalen Kriterienauswahl als Hilfestellung bei Analysen von unterschiedlichen Organisationsformen zusammengefasst werden.

---

<sup>8</sup> Vgl. Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlage und Techniken, 12., überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel, Beltz, S. 85

<sup>9</sup> Zepke, G. (2016): Lust auf qualitative Forschung: Eine Einführung für die Praxis, Wien, T.S.O. Texte zur systemischen Organisationsforschung, S. 97

## 2 Begriffsdefinitionen

Unterschiedliche Fachbereiche verwenden unterschiedliche Fachausdrücke und Terminologien. Da auch im Bereich der **Organisationsforschung** bestimmte Begriffe unterschiedlich definiert und gebraucht werden, dient dieses Kapitel zur Definition und Abgrenzung von relevanten Begriffen für diese Masterthesis bzw. auch zur Entwicklung eines Grundverständnisses zu den Themen **Organisation** und **Megatrends**.

### 2.1 Organisation

Der Begriff Organisation wird in der Literatur vielfältig definiert.<sup>10</sup> Nachfolgend soll diese Vielfalt an drei Beispielen aus der deutschen Organisationslehre verdeutlicht werden:

- Erich Kosiol beschreibt die Organisation als zielorientierte „integrative Strukturierung von Ganzheiten oder Gefügesystemen.“<sup>11</sup> Dabei wird die Dauerhaftigkeit besonders hervorgehoben.
- Erwin Grochla versteht die Organisation „als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben“.<sup>12</sup>
- Nach Alfred Kieser und Peter Walgenbach sind die Organisationen wiederum „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 11

<sup>11</sup> Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH, S. 21

<sup>12</sup> Grochla, E. (1986): Unternehmensorganisation, 9. Auflage, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 13

<sup>13</sup> Kieser, A., Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S. 6

In diesen Definitionen sind zwei Bedeutungen des Begriffs Organisation enthalten: zum einen generell das, was als „Organisieren“ beschrieben werden kann; zum anderen das, was sich auf das Ergebnis der organisatorischen Tätigkeit bezieht. Hieraus lassen sich folgende drei Merkmale ableiten:<sup>14</sup>

- Organisationen sind zielgerichtet.
- Organisationen sind offene soziale Systeme.
- Organisationen weisen eine formale Struktur auf.

Zusammengefasst kann unter Organisation sowohl das zielorientierte und ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit verstanden werden.<sup>15</sup>

## 2.2 Organisationsform

Die Verbindung von allen dauerhaften Stellen und Gremien in Unternehmen zu einer hierarchischen Struktur wird als **Primärorganisation** bezeichnet. Diese repräsentiert das Grundgerüst der Aufbaustruktur einer Organisation und gewährleistet die Bewältigung ihres Kerngeschäftes. Da die Primärorganisation auf die Kernprozesse und Kernaufgaben ausgerichtet ist, können Schnittstellenprobleme, spezielle Aufgabenstellungen, Innovationsherausforderungen oder komplexe Probleme nicht sehr effizient gelöst werden, weil nicht alle Interdependenzen zwischen den Organisationseinheiten berücksichtigt werden können. Aus diesem Grund gibt es **Sekundärorganisationen**, die die Primärorganisationen hierarchieübergreifend und flexibel ergänzen.<sup>16</sup>

In der Praxis werden Organisationseinheiten oft beliebig miteinander kombiniert. Die Primärorganisation wird je nach Anforderungen durch Sekundärorganisationen erweitert oder ergänzt. Deshalb existiert in der Praxis eine Vielzahl von unterschiedlichen organisatorischen Gestaltungsalternativen, die an die jeweiligen situativen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Unternehmensgröße, Marktstruktur oder Kundenanforderungen angepasst sind.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Vahs, D. (2015), S.11ff

<sup>15</sup> Vgl. ebd.

<sup>16</sup> Vgl. Vahs, D. (2015), S. 141ff

<sup>17</sup> Vgl. ebd.

Die Kombination dieser organisatorischen Gestaltungsalternativen von der Primärorganisation mit überlagernden Sekundärorganisationen innerhalb einer Organisation wird in dieser Masterthesis begrifflich als **Organisationsform** verstanden. Diese begriffliche Abgrenzung zwischen Organisationsform und Primärorganisation ist essenziell für das Verständnis der Kriterienauswahl in dieser Arbeit.

### 2.3 Megatrend

Megatrends sind langfristige Entwicklungen, die auf alle Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft Auswirkungen haben. Deswegen dienen diese als Grundlage für viele Analysen und Prognosen.<sup>18</sup> Der Begriff Megatrend wurde erstmals im Jahr 1982 vom Begründer der modernen Zukunftsforschung, John Naisbitt, in seinem gleichnamigen Buch definiert.<sup>19</sup> Damit ein Megatrend diagnostiziert werden kann, müssen drei Voraussetzungen erfüllt werden:<sup>20</sup>

- Er hat eine Halbwertszeit von 50 Jahren.
- Er muss in allen Lebensbereichen auftauchen und dort Auswirkungen haben.
- Er besitzt einen globalen Charakter.

---

<sup>18</sup> Vgl. Horx, M. (2016): Trend Definitionen, Zukunftsinstitut GmbH

<sup>19</sup> Vgl. Naisbitt, J. (1982): Megatrends: Ten new directions transforming our lives, New York, Warner Books, S. 55ff

<sup>20</sup> Vgl. Horx, M. (2016)

### **3 Konzepte zur Organisationsbewertung und neue Ansätze für eine Unternehmensorganisation**

Um einen Einblick in die bereits vorhandenen Möglichkeiten zur Organisationsanalyse zu geben, werden in diesem Kapitel zwei Konzepte zur Bewertung von Organisationsformen vorgestellt. Anschließend folgt ein Überblick über neue Ansätze und Trends im Bereich der Organisationsformen. Als Einleitung wird der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform erörtert.

#### **3.1 Unternehmenserfolg und Organisationsform**

Es gibt mehrere Modelle für eine erfolgreiche Unternehmensführung, die in Literatur und Praxis schon oft diskutiert wurden. Kurt Nagel hat in seinem Buch „Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens“ mehrere Modelle und Untersuchungen nach Gemeinsamkeiten analysiert.<sup>21</sup> Einen großen Einfluss auf die Untersuchungen von Nagel hatte die empirische Studie „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ von Peters und Waterman mit der Entwicklung des McKinsey-7S-Modells.<sup>22</sup> Nagel hat sechs wesentliche Erfolgsfaktoren herausgearbeitet:

- Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme
- Strategieorientierte Organisation
- Verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotenzials
- Effizientes Führungssystem
- Marktnahes Informations- und Kommunikationssystem
- Praktizierte Kundennähe

Nagel hebt bei diesen Erfolgsfaktoren vor allem die Informationssysteme in den Vordergrund. Sind diese effizient, wirkt sich das positiv auf alle anderen Erfolgsfaktoren aus.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Nagel, K. (1993): Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssysteme, Informationssystem, Kundennähe, 5. Aufl., Landsberg am Lech, Verlag Moderne Industrie, S. 63

<sup>22</sup> Peters, T.J., Waterman, R.H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 10. Auflage, Landsberg am Lech, Verlag Moderne Industrie, S. 32

<sup>23</sup> Vgl. Nagel, K. (1993), S. 64

Sonstige Erfolgsfaktoren stellen Innovation, Kundennähe, nachhaltige Wertschöpfung, operative Exzellenz, Mitarbeiterorientierung und Schnelligkeit dar. Diese und noch weitere sind Zielgrößen und werden erneut von wieder anderen Faktoren beeinflusst. Deswegen lohnt es sich, etwas tiefer zu gehen und auch die weiterführenden Faktoren zu betrachten, die für Unternehmen besser steuerbar sind. Roland Waibel hat in seinem Buch „Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg“ diese Faktoren skizziert und zusammengefasst. Er bezeichnet die menschlichen Fähigkeiten als das wichtigste unternehmerische Potenzial und beschreibt folgende Faktoren, mit deren Hilfe der Unternehmenserfolg herbeigeführt werden kann: intrinsische Motivation, Vertrauenskultur, Empowerment, Förderung der Kooperation, Sinnstiftung, Förderung von Diversität und Wertschätzung.<sup>24</sup>

Intrinsisch motivierte Mitarbeiter agieren mit einem internen Selbstverständnis und haben Spaß an ihrer Tätigkeit. Dies ist Voraussetzung, damit sich ihre Kreativität, ihr Ideenreichtum und ihr Engagement entfalten und das Unternehmen erfolgreich agiert. Die Aufgabe der Unternehmen ist es, die menschliche Eigenmotivation positiv zu beeinflussen und damit Demotivation zu vermeiden.<sup>25</sup>

Um in der komplexen Unternehmensumwelt handlungsfähig zu bleiben, ist Vertrauen ein wichtiger Faktor. Vertrauen vereinfacht und beschleunigt viele Tätigkeiten, weil auf schwerfällige Kontrollmechanismen verzichtet werden kann. Dieser Verzicht auf Bürokratie und Misstrauen ist ein bedeutsamer Schritt hin zu unternehmerischer Agilität. Zusätzlich trägt er zu einer guten Atmosphäre bei.<sup>26</sup>

Aus der Arbeitspsychologie geht hervor, dass die bedeutsamsten Hauptmotivatoren für Mitarbeiter in Unternehmen Autonomie und Mastery (Grundbedürfnis, sich selbst bei der Ausübung der Arbeitstätigkeit als wirksam und erfolgreich zu empfinden) sind, d. h., Mitarbeiter wollen in ihrem Einflussbereich selbst mitgestalten und aktiv beteiligt sein. Wie bereits erwähnt, trägt die Motivation zum Unternehmenserfolg bei, was auch das Empowerment zu einem relevanten Faktor macht. Für Unternehmen bedeutet dies, dass richtig delegiert werden muss, um die Schlüsselpositionen im Unternehmen

---

<sup>24</sup> Vgl. Waibel, R. (2015): Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg: Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert, 1. Auflage, München, Carl Hanser Verlag, S. 188

<sup>25</sup> Vgl. ebd.

<sup>26</sup> Vgl. Waibel, R. (2015), S. 42f

handlungsfähig zu machen. Damit kann das Unternehmen schnell, agil und flexibel reagieren.<sup>27</sup>

Leistungsfähige Teams, deren Mitglieder gut miteinander kooperieren und damit ihr volles Potenzial entfalten können, sind ein wesentlicher Faktor für ein Unternehmen. Eine gute Kooperation basiert auf einer Unternehmenskultur, bei der Respekt, Vertrauen und Gemeinschaftssinn vorherrschen. Vor allem die Unternehmensführung ist gefordert, hier eine Vorbildfunktion zu übernehmen und die Kultur vorzuleben. Beispiele wie Google, Pixar oder Southwest zeigen, dass solche Ansätze auch für große Unternehmen anwendbar sind.<sup>28</sup>

Nach Waibel ist Sinnstiftung ein weiterer wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Die besten Mitarbeiter an sich zu ziehen, sie zu halten und ihre Fähigkeiten auszubauen, ist auch entscheidend für den Unternehmenserfolg.<sup>29</sup> In Zeiten des einfachen Jobwechsels und der Generationen, die wissen wollen, warum sie für ein Unternehmen tätig sind, ist es für Unternehmen bedeutsam geworden, sinnstiftend zu sein, um die optimalen Mitarbeiter zu bekommen. Sinnstiftung fördert auch die intrinsische Motivation und die Kooperation in Unternehmen und hat damit einen weitreichenden Einfluss auf die Unternehmen. Basis für eine sinnstiftende Umgebung in einem Unternehmen sind eine gute Mission, eine inspirierende Vision und starke Werte.<sup>30</sup>

Auch die Förderung von Diversität wird als ein bedeutsamer Erfolgsfaktor bezeichnet. Diversität zu fördern bedeutet, dass ein Unternehmen sich ausgeglichener hinsichtlich des Alters, Geschlechts, der Herkunft, Branchen und der Ausbildung aufstellt. Ein Unternehmen mit einer hohen Diversität hat eine größere Problemlösungskompetenz, mehr Lernkompetenz und ein größeres Anpassungspotenzial als ein Unternehmen mit geringerer Diversität.<sup>31</sup>

Anhand von Studien wurde bestätigt, dass Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen, wenn ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Anerkennung und Wertschätzung tragen somit

---

<sup>27</sup> Vgl. Waibel, R. (2015) S. 57

<sup>28</sup> Vgl. ebd.

<sup>29</sup> Vgl. Ensser, M. (2014): Leidenschaft ausleben, Harvard Business Manager, April 2014, S. 48-49

<sup>30</sup> Vgl. Waibel, R. (2015), S. 123f

<sup>31</sup> Vgl. ebd.

zum Unternehmenserfolg bei.<sup>32</sup> Gefördert werden kann eine Kultur der Anerkennung durch gezieltes Lob, individuelle Ansprache, Anerkennen von Leistungen, Feiern von Erfolgen u. v. m. Eine wichtige Rolle bei der Etablierung einer solchen Kultur wird wiederum den Führungskräften zugeschrieben, die wertschätzend agieren sollen.<sup>33</sup>

### **3.2 Einfluss der Organisationsform auf den Unternehmenserfolg**

Der Beschreibung nach ist die Primärorganisation eine Verbindung aus dauerhaften Einheiten, die in einer hierarchischen Beziehung stehen. Diese Struktur der Aufbauorganisation soll sicherstellen, dass das Unternehmen sein Businessmodell optimal bewältigen kann und die dafür notwendigen Kompetenzen im Unternehmen erhalten bleiben.<sup>34</sup>

Thomas Jenner (1999) hat die Determinanten des Unternehmenserfolges empirisch untersucht, wobei auch die Bedeutung der Organisationsstruktur miteinbezogen wurde. Er unterscheidet in seiner Arbeit grob in mechanistische und organische Organisationsformen.<sup>35</sup> Im Unterschied zu organischen weisen mechanistische Organisationsformen eine ausgeprägte Arbeitsteilung, eine ausgeprägte Formalisierung, eine starke Zentralisierung und eine hierarchische Koordination auf. Mechanistische Organisationsformen streben danach, hoch effizient zu sein, wohingegen organische Organisationsformen auf Effektivität und Anpassungsfähigkeit ausgerichtet sind.<sup>36</sup> Die Arbeit von Jenner beruht darauf, dass die Eignung unterschiedlicher Organisationsformen kontextabhängig ist. Als Schlüsselvariablen wurden der Zusammenhang der Organisationsstruktur auf Umweltbedingungen, die Strategie und der Prozess der Strategieformulierung untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass organisatorische Aspekte, insbesondere die Organisationsform, einen direkten Einfluss auf den Erfolg haben. Dabei erweisen sich organische Organisationsformen gegenüber den mechanistischen als überlegen, da sie sich dynamischen Umweltbedingungen besser anpassen

---

<sup>32</sup> Vgl. Sohmer, V. (2013): Wertschätzung: Eine tolle Leistung verdient Würdigung, Beobachter Nr. 15, 26. Juli 2013

<sup>33</sup> Vgl. Waibel, R. (2015), S. 177f

<sup>34</sup> Vgl. Vahs, D. (2015), S. 145

<sup>35</sup> Vgl. Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges, Stuttgart, Schäffer-Poeschel S. 218

<sup>36</sup> Vgl. Miles, R.H. (1980); Macro Organizational Behavior, Goodyear series in administration and business management, Goodyear Pub. Co., S. 253f

können. Weitere Vorteile zeigen sich bei Innovationsgrad, Rationalität der Planung und Offenheit der Planung im Prozess der Strategieformulierung.<sup>37</sup>

Die Organisationskrise in den 1980er Jahren oder der Siegeszug der Geschäftsfeldgliederung in den 1990er Jahren haben gezeigt, dass es effektivere Möglichkeiten gibt als die klassische funktionale Organisation mit ihrer klassischen Hierarchie. Alternative Organisationsformen haben ihr Potenzial zum Wertschöpfungsbeitrag gezeigt, und ihre adäquate Wahl erwies sich als ein Wettbewerbsvorteil. Jede Grundstruktur hat andere Folgen auf die Steuerbarkeit des Unternehmens. Je nach Businessherausforderungen und -strategie kann sich eine Organisationsform positiv oder negativ auswirken. Bei der rein funktionalen Organisationslogik können zum Beispiel die Schwerfälligkeit der Struktur, die geringe Komplexitätsbewältigung, die Überlastung der Unternehmensführung oder die Kostenproblematik durch Personalwachstum in den Stäben ungünstige Konsequenzen für den Unternehmenserfolg haben.<sup>38</sup>

Somit wurde aus der Literatur ein Einfluss der Organisationsform auf den Unternehmenserfolg abgeleitet. Der Wahl der optimalen Organisationsform muss somit große Bedeutung beigemessen werden.

---

<sup>37</sup> Vgl. Jenner, T. (1999), S. 220ff

<sup>38</sup> Vgl. Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen. In: Wimmer, R., Meissner, J. O.; Wolf, P. (2009): Praktische Organisationswissenschaft: Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg, Carl Auer, S. 80ff

### **3.3 Konzepte zur Bewertung der organisatorischen Effizienz**

In der Literatur sind einige Konzepte zur Bewertung der organisatorischen Effizienz vorhanden, wobei sich aber nur wenige durchgesetzt haben. Wissenschaftliche Beachtung haben das Konzept nach Thom/Wenger sowie das Modell nach Erich Frese erreicht.<sup>39</sup> Im folgenden Abschnitt werden diese zwei Konzepte zur Bewertung der organisatorischen Effizienz vorgestellt.

#### **3.3.1 Effizienzkriterien nach Thom/Wenger**

In ihrem Buch „Die optimale Organisationsform“ haben Thom und Wenger Effizienzkriterien zur Beurteilung von Organisationsformen ausgearbeitet. Diese sollen Führungskräften die Möglichkeit geben, Organisationsformen zu beurteilen und zwischen organisatorischen Gestaltungsalternativen zu wählen. Basis für dieses Konzept sind ausgearbeitete Anforderungen an Organisationsstrukturen, die zu einem Effizienzkonzept gebündelt werden. Die Autoren geben an, dass dieses Konzept nicht erschöpfend ist, und im konkreten Fall sollen bzw. können die Kriterien geändert werden. Folgende sechs Effizienzkriterien wurden bei diesem Konzept nach Thom und Wenger ausgearbeitet:<sup>40</sup>

##### **1. Zielorientierung der Organisation**

Für die Organisation ist es wichtig, dass ein eindeutiger Zielbezug zu den Stellenaufgaben besteht. Dabei spielt das Kongruenzprinzip eine entscheidende Rolle. Das heißt, es müssen Klarheit und Übereinstimmung von Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungszuordnung herrschen. Die Aufgabenerfüllung soll auch sachnah, problemnah und zielbezogen sein, um die systemzielfremden Aufgabenerfüllungen zu vermeiden.

##### **2. Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes**

Ein weiteres Ziel von Organisationen ist es, den Koordinationsaufwand so gering wie möglich zu halten. Das ist der Fall, wenn die Gliederungstiefe, die Gliederungsbreite sowie die Anzahl der Schnittstellen von der Organisation die Führbarkeit der Organisation fördern.

---

<sup>39</sup> Vgl. Moss, C. (2016): Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation: Wie sich Themen effizient steuern lassen, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 62

<sup>40</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 143ff

### **3. Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse**

Die Organisation fördert schnelle und qualitativ hochwertige Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Voraussetzung dafür sind eine günstige Anzahl der an der Problemlösung beteiligten Aktionseinheiten sowie klare Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung.

### **4. Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation**

Dieses Kriterium beschreibt das schnelle Agieren und Reagieren bei Veränderungen der Organisationsanforderungen. Diese Veränderungsfähigkeit zeichnet sich anhand eines geringen Leistungsverlusts durch reibungsfreie Veränderungsprozesse aus. Die Struktur sollte einen optimalen Zentralisationsgrad hinsichtlich der Entscheidungsprozesse und eine Offenheit der Primärstruktur für Ergänzungsstrukturen aufweisen.

### **5. Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit**

Es ist für Organisationen essenziell, den Austausch von Wissen zwischen den Organisationsmitgliedern mittels Kommunikation und Information zu unterstützen. Die Interaktion zwischen den Mitgliedern soll einfach, bereichsübergreifend und funktionsübergreifend funktionieren. Zusätzlich soll die Möglichkeit vorhanden sein, dieses Wissen zu bündeln und zu speichern. Damit kann die Nutzung des Wissens für die ganze Organisation gewährleistet werden.

### **6. Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit**

Um die soziale Effizienz und die individuelle Lernfähigkeit zu fördern, sind einfache und durchschaubare organisatorische Regeln notwendig. Diese Regeln sollen den Mitarbeitern Freiraum und die Möglichkeit zur Entfaltung der Leistungspotenziale bieten. Die zugeordneten Aufgaben im Subsystem sollten für die Mitarbeiter einen möglichst abschließenden Charakter haben und eindeutig zugeordnet werden. Damit fällt es den Mitarbeitern leichter, sich mit der Aufgabe zu identifizieren, und persönliche Unsicherheiten werden vermieden.

#### ***3.3.2 Effizienzkriterien nach Frese***

Nach Frese ist eine Organisationsstruktur dann organisatorisch effizient, wenn diese in einem möglichst hohen Ausmaß die Unternehmensziele unterstützt. Da aber kein Zusammenhang zwischen Zielerreichungsgrad in Bezug auf die Unternehmensziele und der angewandten Organisationsform hergestellt werden kann, werden Ersatzziele

eingeführt. Diese Ersatzziele werden in die zwei Hauptbereiche **Koordinations-effizienz** und **Motivations-effizienz** aufgeteilt.<sup>41</sup>

Die Koordinations-effizienz erhält in diesem Konzept eine höhere Gewichtung als die Motivations-effizienz. Das Kriterium der Koordinations-effizienz beurteilt die Interdependenzen zwischen Organisationseinheiten und die Trennung von Markt- oder Ressourcenpotenzialen bei der organisatorischen Gestaltung. Vom Kriterium der Koordinations-effizienz werden nach Frese wiederum folgende vier Teilziele abgeleitet:<sup>42</sup>

### **1. Ressourceneffizienz**

Bei der Ressourceneffizienz geht es um die umfassende (kosteneffiziente) Nutzung von Potenzialfaktoren. Potenzialfaktoren sind Personen, maschinelle Anlagen und immaterielle Ressourcen wie z. B. Know-how. Um die Ressourcen effizient zu nutzen, muss sichergestellt werden, dass die Ressourcennutzung bereichsübergreifend auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet ist. Bei einer mangelhaften Ressourceneffizienz kann die Existenz von Zwischenlagern oder mangelnde Ressourcenallokation auftreten.

### **2. Markteffizienz**

Die Markteffizienz behandelt die umfassende Nutzung von Potenzialen sowie die Vermeidung von Interdependenzen auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt. Dazu ist erforderlich, dass die Kontakte zu Kunden und Lieferanten bereichsübergreifend auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden. Entgangene Absatzchancen und eine schlechte Performance bei Markttransaktionen sind Anzeichen für eine niedrige Markteffizienz.

### **3. Prozesseffizienz**

Die Gestaltung der Leistungsprozesse des Unternehmens wird mittels der Prozesseffizienz berücksichtigt. Die Leistungsprozesse sind über alle Wertschöpfungsstufen auf die Unternehmensziele auszurichten. Eine mangelhafte Prozesseffizienz zeigt sich durch lange Durchlaufzeiten und die Existenz von Zwischenlagern.

---

<sup>41</sup> Vgl. Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, Springer Fachmedien, S. 3ff

<sup>42</sup> Vgl. Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012), S. 9f

#### **4. Delegationseffizienz**

Die Delegationseffizienz zeigt, wie effizient die organisatorische Lösung die Informations- und Entscheidungspotenziale der Mitarbeiter auf unterschiedlichen Hierarchieebenen nutzt. Bei einer unzureichenden Delegationseffizienz wird die Ressourcenallokation erschwert.

Das Kriterium der Motivationseffizienz wird nach Frese in zwei Unterkriterien unterteilt.<sup>43</sup>

##### **1. Eigenverantwortung**

Beim Kriterium der Eigenverantwortung wird die Auswirkung von der Delegation von Entscheidungen und der Erweiterung von Entscheidungsspielräumen behandelt. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Erweiterung des Entscheidungsspielraumes und der Verzicht auf detaillierte und restriktive Arbeitsvorgaben positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken. Damit kann das Potenzial der Mitarbeiter besser genutzt werden, und schnelles bzw. eigenverantwortliches Handeln wird gefördert.

##### **2. Überschaubarkeit**

Das Kriterium der Überschaubarkeit beschreibt die positive Wirkung von möglichst abgeschlossenen Aufgabenkomplexen, die Realisierung von kleinen Organisationseinheiten und die räumliche Konzentration der Aktivitäten auf die Motivation der Mitarbeiter.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beide Konzepte die Effizienzkriterien als Ziele für die Organisationsgestaltung definieren. Bei beiden Konzepten wird eine Verbindung der einzelnen Kriterien mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen nur teilweise dargestellt. Dies erfordert vor Anwendung der Konzepte eine Überprüfung, ob die Effizienzkriterien für den konkreten Fall noch aktuell sind. Bei dem Konzept nach Wenger und Thom wird der Einfluss der spezifischen Bedingungen, unter denen ein Unternehmen arbeitet, für die Anwendung des Konzeptes hervorgehoben. Daraus resultierend wird eine eventuelle Veränderung der Kriterien empfohlen.<sup>44</sup> Frese reduziert

---

<sup>43</sup> Vgl. Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012), S. 311f

<sup>44</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 142

die Probleme innerhalb von Organisationen auf Koordinations- und Motivationsprobleme. Eine Organisationsform arbeitet dann effizient, wenn diese bestmöglich zur Lösung dieser Probleme beiträgt.<sup>45</sup> Der hohe Einfluss der modernen digitalen Möglichkeiten auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter innerhalb der Organisationen wird bei beiden Konzepten nur am Rande behandelt. Dabei spielen aber neue digitale Methoden eine große Rolle bei der Zusammenarbeit von Menschen im Unternehmen und ermöglichen die Bildung von besser vernetzten oder auch virtuellen Ergänzungsstrukturen. Diese beiden Konzepte geben einen ersten Einblick in die für die Organisationsgestaltung relevanten Kriterien. Im Bereich der theoretischen Ausarbeitung von den Kriterien in dieser Masterthesis werden unter anderem auch Inhalte der Konzepte von Thom/Wenger sowie Erich Frese weiterverarbeitet.

### **3.4 Neue Ansätze zur Strukturierung von Organisationen**

Aufgrund der bereits beschriebenen Unternehmensherausforderungen sind laufend Anpassungen und Optimierungen von Organisationsstrukturen notwendig. Aktuell zeichnet sich bereits ein gewisser Trend weg von der Hierarchie zu mehr Selbstorganisation bei neuen Organisationskonzepten ab.<sup>46</sup> Dieser Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über den aktuellen Trend **Heterarchie** in Organisationen.

#### **3.4.1 Der Trend zur Heterarchie**

Bereits in den 1980er Jahren wurde in der Unternehmensorganisation eine Verschiebung hin zu flexiblen und informellen Managementstrukturen festgestellt. Das Internet hatte fortan einen großen Einfluss auf die Netzwerkstrukturen in Firmen. Aktuell prägen die Open-Source-Bewegung, Scrum und agile Entwicklungsmethoden die Unternehmensumwelten und bringen Strukturen wie Holokratie, Podularity (Grundeinheit – der „Pod“ handelt selbstorganisiert und wird als eigener Mikrokosmos im Unternehmen wahrgenommen) und einige weitere Formen der Selbstorganisation hervor.<sup>47</sup>

Diese neuen Organisationsformen versuchen, Verlässlichkeit und Anpassungsfähigkeit bestmöglich zu vereinen. Bei dieser Art der Zusammenarbeit teilen sich Mitarbeiter

---

<sup>45</sup> Vgl. Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012), S. 4ff

<sup>46</sup> Vgl. Eppler, M. J. (2015): Zu neuen Ufern des Organisierens, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 52-53

<sup>47</sup> Vgl. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M. (2017): Was ist dran am Holokratie Hype?, Harvard Business Manager, Januar 2017, S. 58-73

die Verantwortung, die Entscheidungsgewalt, die Befugnis für den Ressourceneinsatz und das Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist. Die bedeutendsten Vertreter dieser Organisationsformen sind Morning Star, Valve, W.L. Gore und Zappos. Speziell der Online-Schuhhändler Zappos hat sich dem Prinzip der Holokratie verschrieben. Holokratie (engl. holacracy) repräsentiert hierbei die wesentlichste Form der Selbstorganisation, wobei alle Formen folgende Hauptmerkmale aufweisen:<sup>48</sup>

- Die Grundbausteine der Struktur sind Teams. In diesen Teams werden die einzelnen Rollen festgelegt und Aufgaben zugewiesen. Diese Teams besitzen eine hohe Modularität und Flexibilität und können unbürokratisch im ganzen Unternehmen Aktivitäten ausführen.
- Diese Teams (bei Holokratie: Kreise) gestalten und führen sich selbst und kommen ohne traditionelle Hierarchie aus. Diese Selbstführung ist an ein Regelwerk oder eine Vereinbarung gebunden, in dem/der beschrieben ist, wie sich die Teams bilden und wie sie funktionieren sollen.
- Die Leitung in diesen Organisationsformen ist nicht an Führungskräfte, sondern an Rollen gebunden. Dabei können von einem Mitarbeiter mehrere Rollen eingenommen werden. Das heißt, Führungszuständigkeiten wechseln kontinuierlich, wenn sich die Aufgabenstellung und damit die Rolle ändert.

Diese organischen Systeme aus Rollen und Verantwortlichkeiten haben den Vorteil, dass Mitarbeiter nicht in enge Vorgaben von Stellenbeschreibungen „gezwängt“ werden. Die Beschäftigten müssen sich nicht an diese anpassen, sondern nehmen Rollen aufgrund ihrer Interessen, Talente und der Bedürfnisse der Organisation an. Damit werden die Aufgaben der Führungskräfte wie strategische Richtungsbestimmung, Finanzplanung, Einstellung von Mitarbeitern und Kontrollschritte zwischen den einzelnen Teams verteilt. Dieses Denken schafft eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, weil Mitarbeiter Rollen aufgeben und eine andere übernehmen können, ohne dabei bürokratisch behindert zu werden.<sup>49</sup>

Die Priorisierung regelt diese Systeme, indem sie auf die Entscheidungsfähigkeit der kollektiven Intelligenz vertraut. Anstatt dass eine Person hierarchisch von oben herab die Vorgaben für die Entscheidungen in einem komplexen System formuliert, werden

---

<sup>48</sup> Vgl. ebd.

<sup>49</sup> Vgl. Laloux, F. (2015), S. 91

die Signale von vielen Beteiligten aufgefangen, Aufgaben koordiniert und Entscheidungen getroffen. Dass diese Organisationsformen skalierbar sind, hat die Firma Applied Energy Services (AES) in der Vergangenheit bewiesen. Dieses Energieversorgungsunternehmen mit zwei Mitarbeitern wuchs in den Jahren 1982-2000 zu einem globalen Energiedienstleister mit 40.000 Mitarbeitern und hatte Standorte in über 30 Ländern. Dabei wurde ein Konzept der Selbstorganisation angewendet. Der ganze Mitarbeiterstamm arbeitete in selbstführenden Teams mit 15 bis 20 Teammitgliedern.<sup>50</sup>

Die neuen, auf Selbstorganisation basierenden Organisationsformen haben aber nicht nur Vorteile. So erhöht zum Beispiel die Vervielfältigung von Rollen die Komplexität in der Organisation. Die Mitarbeiter müssen ihre Aufgaben mehr fragmentieren und haben deswegen das Problem, mehrere Ziele parallel verfolgen und im Griff haben zu müssen. Wenn zu viele Ziele auf einmal erreicht werden sollen, entsteht ein Problem bei der Priorisierung der Aufgaben. Weitere Nachteile der Rollen sind die komplexere Vergütung und Anwerbung von neuen Mitarbeitern sowie der höhere Aufwand durch Abstimmungsmeetings in selbstorganisierten Organisationen. Dadurch, dass Entscheidungen demokratisch erfolgen, sind diese mit einem höheren Zeitaufwand verbunden. Ein weiterer Punkt ist, dass für gewisse Unternehmen eine ständige Anpassung der Gesamtstrategie nicht förderlich ist. Wenn man große Investments für die zukünftige Geschäftsstrategie tätigt, sollte diese Strategie über Jahre klar, einheitlich und stabil weiterverfolgt werden. Deswegen macht es Sinn, dass vor allem große Konzerne diese neuen Organisationskonzepte nicht als Ganzes einführen. Auch Geschäftsbereiche wie der Bankbereich, das Gesundheitswesen etc., wo eine hohe Verlässlichkeit und Sicherheit der Prozesse erforderlich sind, werden hierarchische Organisationsformen weiter Bestand haben. Bei großen Konzernen ist eine Einführung aber durchaus sinnvoll, wenn es Bereiche mit einer hohen Anforderung an Agilität und Anpassungsfähigkeit betrifft.<sup>51</sup>

Bei diesen Modellen ist auch hohe Sorgfalt auf die Mitarbeiterauswahl zu legen. Es ist entscheidend, dass die Rekrutierung so ausgelegt wird, dass Mitarbeiter eingestellt werden, die mit ihrem inneren Wertesystem und ihrer persönlichen Haltung schon weitgehend zum sinnorientierten Ansatz des Unternehmens passen.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Laloux, F. (2015), S. 252ff

<sup>51</sup> Vgl. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M. (2017)

<sup>52</sup> Vgl. Hirt, M. (2013): Anleitung zur Management-Revolution, Zürich, Midas Verlag, S. 123

Diese Ansätze und Trends versuchen, aktuellen Herausforderungen mit neuen Methoden zu begegnen. Aus diesem Grund wurden sie in diesem Abschnitt erklärt, da sie einen großen Einfluss auf die Erarbeitung der Kriterien in dieser Masterthesis ausüben.

### *3.4.2 Holokratie (engl. holacracy)*

Da Holokratie als repräsentativ für neue Ansätze der Selbstorganisation angesehen werden kann, soll diese Organisationsform hier genauer beschrieben werden.

Holokratie ist ein Ansatz der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation, der von Brian Robertson, einem Berater und Unternehmer, erfunden wurde. Robertson ließ sich bei dieser Organisationsform stark von agilen Methoden beeinflussen. Starre Abteilungen, Positionen und Titel sind bei Holokratie nicht vorhanden, und die Entscheidungsgewalt wird nicht an die Führungskräfte gebunden. Die Organisation ist stattdessen in Kreisen organisiert und basiert auf unterschiedlichen Zuständigkeiten. Die damit verbundenen Rollen sind auf den Unternehmenszweck ausgerichtet und haben feste Verantwortungsbereiche. Die Definition der Zuständigkeiten in mehreren eng gefassten Rollen soll es der Organisation ermöglichen, die Stärken ihrer Mitarbeiter bestmöglich zu nutzen, da diese individueller auf den Mitarbeiter zugeschnitten werden können. Für die Mitarbeiter ist dies eine Möglichkeit, mit ihrem Job zu wachsen, was positive Auswirkungen auf Motivation und Innovation hat.<sup>53</sup>

Die Kreise selbst sind komplett selbstorganisiert. Ein Mitarbeiter kann bei dieser Organisationsform verschiedene Rollen einnehmen, die von den Kreisen neu entwickelt, definiert oder abgeschafft werden können.<sup>54</sup>

In Abbildung 3-1 wird der Unterschied zu einem traditionellen Organisations-Diagramm ersichtlich. Die Kreis-Struktur wurde hier über die herkömmliche Struktur gelegt. Die Kreise überlappen sich bei der Manager-Rolle, die zwischen einem breiteren oder übergeordneten Kreis und einem fokussierten Teamkreis als Verbindung dient.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M. (2017)

<sup>54</sup> Vgl. Schermuly, C. C. (2017): Top-Thema New Work - Moderne Formen der Arbeitsgestaltung: Holacracy, Haufe

<sup>55</sup> Vgl. Robertson, B. J. (2007): Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, deutsche Übersetzung Stand 04.01.2009, S. 12

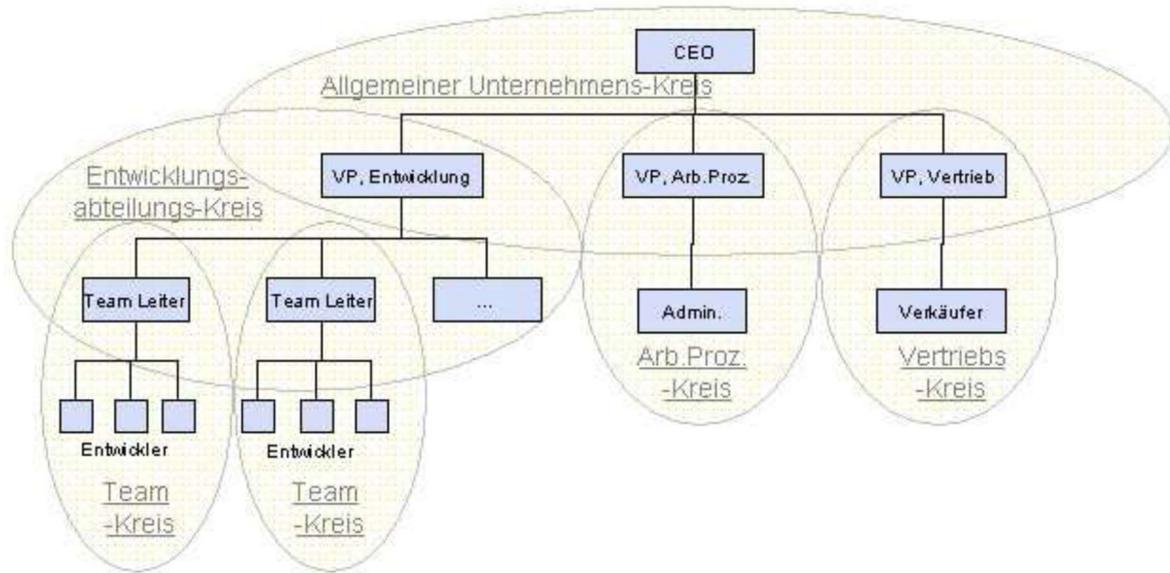


Abbildung 3-1: Kreisstruktur über traditionellem Organisations-Diagramm, Quelle: Robertson, B. J. (2007): *Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy*

## 4 Herausforderungen für Organisationen in Österreich

Dieses Kapitel hat das Ziel, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für österreichische Organisationen zu beschreiben und mit den vorherrschenden Megatrends abzugleichen. Dazu wurden die Daten von aktueller Trendliteratur auf Gemeinsamkeiten untersucht. Die Auswahl der Literatur erfolgte anhand der Aktualität, der Zitierfähigkeit und eines mitteleuropäischen Fokus. Folgende Trendstudien wurden für die Recherche herangezogen:<sup>56</sup>

- Roland Berger Strategy Consultants: *Trend Compendium 2030*
- Ernst & Young: *Megatrends 2015: Making sense in a world of motion*
- Rump/Walter: *Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*
- Zukunftsinstitut: *Übersicht Megatrends*
- Zukunftsstark: *Diese 16 Megatrends werden unsere Zukunft maßgeblich beeinflussen*

Da in der ausgewählten Literatur unterschiedliche Megatrends angeführt sind, wurden anhand der Anzahl von Übereinstimmungen die sechs wichtigsten Megatrends definiert. Dabei wurden bestimmte Trends zu einem Überbegriff zusammengefasst (siehe nachfolgende Auflistung). Als Ergebnis dieser Recherche wurden folgende aktuelle und zukünftige Megatrends definiert:<sup>57</sup>

- Globaler Marktplatz (Globalisierung, Konsum und Markt)
- Digitalisierung und neue Technologien (Digitalisierung, Konnektivität und neue Technologien)
- Gesellschaftliche Entwicklungen (Nachhaltigkeit und Individualisierung)
- Transfer zur Wissensgesellschaft
- Demografische Entwicklungen
- Verknappung von Energie und Ressourcen

In der Folge werden diese Megatrends beschrieben und daraus Herausforderungen für Unternehmen abgeleitet.

---

<sup>56</sup> Vgl. Berger, R. (2011): *Trend Compendium 2030*, Roland Berger Strategy Consultants; EY (2015): *Megatrends 2015: Making sense in a world of motion*; Rump, J., Walter, N. (2013): *Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*, Stuttgart, Schäffer-Poesch; Zukunftsinstitut (2017): *Übersicht Megatrends*; Zukunftsstark (2017): *Diese 16 Megatrends werden unsere Zukunft maßgeblich beeinflussen*

<sup>57</sup> Vgl. ebd.

## 4.1 Globaler Marktplatz

Obwohl die ökonomische, soziale und politische Globalisierung in den letzten Jahren von der Finanzkrise weitgehend gebremst wurde, ist diese, gestützt von technischen Entwicklungen in der Computertechnologie, Telekommunikation und Mikroelektronik, trotzdem weiter gestiegen (siehe dazu auch Abbildung 4-1).<sup>58</sup> Dies führt zu einem vielfältigen Weltmarkt, wo jedes Produkt für jede Person an jedem Ort und jederzeit zugänglich ist. Um die Effizienz zu erhöhen und Kosten zu sparen, werden Teile der Wertschöpfungskette mit Hilfe von Outsourcing verlagert. Diese Verlagerung von Wertschöpfungsschritten in Schwellenländer mit geringeren Kosten für Produktionsschritte oder Dienstleistungen führt auch zu einer Steigerung des Wohlstandes in diesen Ländern.<sup>59</sup>

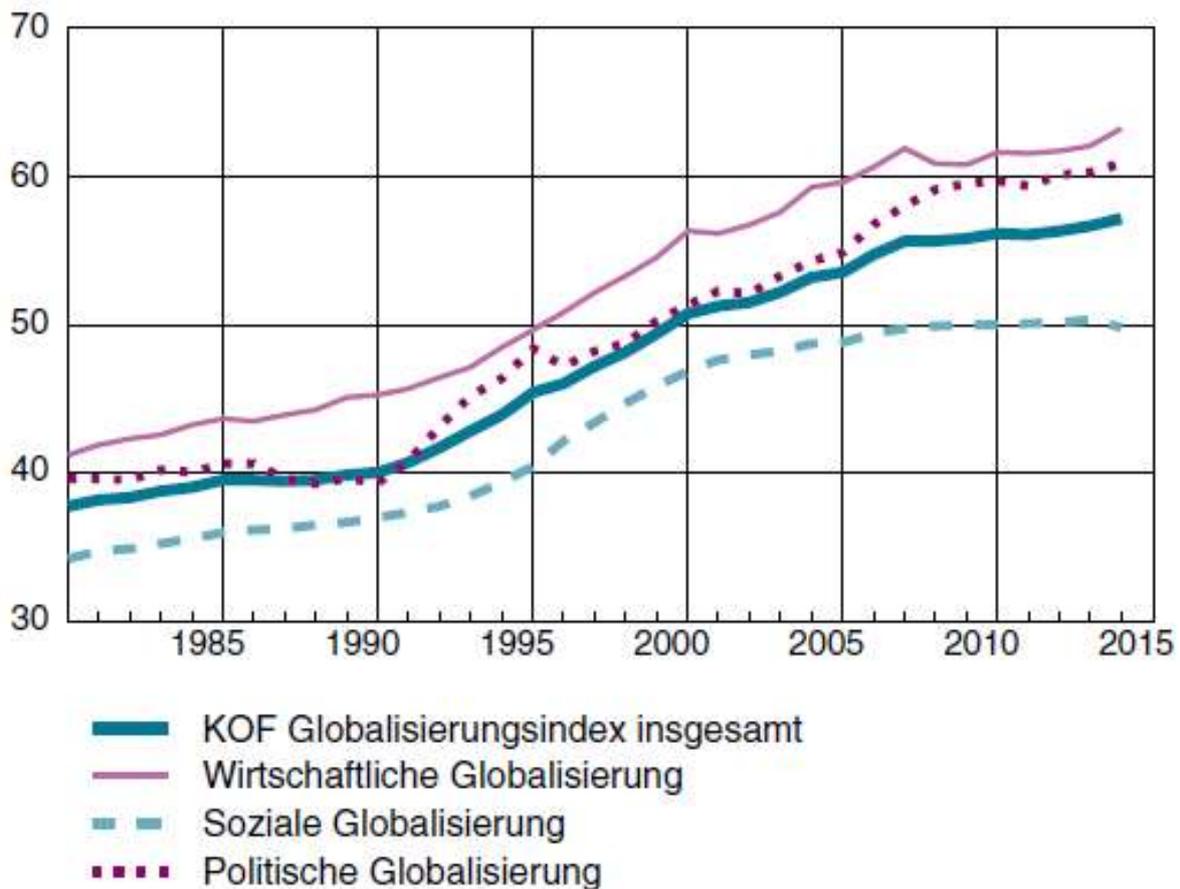


Abbildung 4-1: Entwicklung der weltweiten Globalisierung, Quelle: KOF (2017): *KOF Globalisierungsindex 2017*

<sup>58</sup> Vgl. KOF (2016): *KOF Globalisierungsindex 2016*, Medienmitteilung 04. März 2016, KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich

<sup>59</sup> Vgl. Rump, J., Walter, N. (2013), S. 14f

Zukünftig wird es aber auch vermehrt zu Investitionen von eben diesen Schwellenländern wie China, Indien oder Korea in den entwickelten Ländern kommen. Das heißt, die Kapitalströme und Warenströme werden sich zunehmend umkehren, und es wird zu Investments von Schwellenländern in Bereichen von Forschung und Entwicklung sowie in den Konsumgüter- und Dienstleistungsmärkten kommen. Zusätzlich absolvieren viele Menschen aus den Schwellenländern deren Ausbildung in den entwickelten Ländern oder sammeln dort Berufserfahrung und kehren danach wieder in ihre Heimatländer zurück. Dies führt zusätzlich zu der positiven wirtschaftlichen Entwicklung dieser Länder und zu einer weiteren Stärkung der Entwicklung.<sup>60</sup>

Der steigende Wohlstand der Schwellenländer hat zur Folge, dass in diesen Ländern die Kaufkraft ansteigt und sich eine aufstrebende Mittelschicht bildet. Alleine die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) werden bis zum Jahr 2025 200 Millionen zusätzliche Menschen mit einem durchschnittlichen Jahreseinkommen von über 15.000 USD hervorbringen. Dieser Anstieg wird einen Effekt auf die Nachfrage nach Konsumgütern aus den höheren Preissegmenten nach sich ziehen.<sup>61</sup>

Am Beispiel von Deutschland als ein Vertreter der entwickelten Länder hat der steigende globale Wettbewerb und die damit einhergehende größere Bedeutung von Innovationsfähigkeit und Wissensintensität zu einer Zunahme im Bereich der Spitzentechnologie (Mikrosysteme, Umwelttechnik, Biotechnologie etc.) sowie im Bereich virtueller Güter (Software, Patente, Lizenzen) geführt. Auch wissensintensive Dienstleistungen werden in Deutschland zunehmend erfolgreich exportiert. Dazu zählen zum Beispiel Dienstleistungen aus dem Kreativitätsbereich wie Forschung und Entwicklung, Design, Frühaufklärung oder Ethnografie.<sup>62</sup>

Diese Beeinflussung der Waren- und Kapitalströme sowie die Neuordnung der Weltwirtschaft zeigen das gesteigerte Mitwirken der Schwellenländer am globalen Wirtschaftsgeschehen. Dadurch sind Unternehmen teilweise dazu aufgefordert, ihre Strategien zu überdenken, und sie müssen sich auf die neue Situation ausrichten. Vor allem international tätige Unternehmen sind dazu aufgefordert zu überprüfen, ob die

---

<sup>60</sup> Vgl. Hofmann, J., Rollwagen, I., Schneider, S. (2007). In: Deutsche Bank AG, DB Research (Hrsg.) (2007): Deutschland im Jahr 2020: Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition, Frankfurt a. M.

<sup>61</sup> Vgl. Berger, R. (2011)

<sup>62</sup> Vgl. ebd.

organisatorische Aufstellung für die Herausforderungen der Globalisierung noch geeignet ist.<sup>63</sup>

Aufgrund der Globalisierung wird Kundenloyalität für Unternehmen immer wichtiger, um profitabel zu bleiben. Der reine Verkauf von guten Produkten reicht nicht mehr aus, um sich von der Konkurrenz entscheidend abzuheben. Mittlerweile ist bekannt, dass mit bestehenden Kunden ein höherer Profit erwirtschaftet werden kann als mit Neukunden. Um diese längerfristig an ein Unternehmen zu binden, ist eine bewusste Steuerung der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen an unterschiedlichen Kontaktpunkten notwendig. Bedeutsam dabei ist, den Kunden zu verstehen und zu versuchen, einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.<sup>64</sup> Derzeit entwickeln viele Unternehmen ihre Produkte nach dem sogenannten „Baukastenprinzip“, das eine gewisse Flexibilität, Gestaltungsfreiheit und Kostenvorteile bringt. Zukünftig wird es nötig sein, dieses Baukastenprinzip mit dem Dienstleistungsbereich zu verknüpfen, um dem Kunden bessere Problemlösungen für seine Bedürfnisse anzubieten. Die Herausforderung besteht darin, hierfür standardisierte Schnittstellen zu schaffen, um Sach- und Dienstleistungsmodule zu einem hybriden Leistungsangebot zu verbinden.<sup>65</sup> Aber nicht nur eine angepasste Produktentwicklung schafft Kundenbindung. Ein Unternehmen muss räumlich und kulturell nah am Kunden sein und diesen auch in die Innovationsprozesse einbinden. Es versucht also, gemeinsam mit dem Kunden neue Märkte zu erobern. Solche Innovationen zielen daher nicht darauf ab, die bestehende Nachfrage optimal zu erfüllen, sondern es geht darum, neue Märkte und damit eine neue Nachfrage zu schaffen.<sup>66</sup>

Die Umstellung auf mehr Kundenzentrierung und eine angepasste Produktentwicklung bilden keine triviale Aufgabe. Viele Unternehmen neigen dazu, diese Aufgabe zu ignorieren. Sie setzen auf eine einfache Kundenbindung. Oft glauben Unternehmen auch, dass sie bereits nahe am Kunden sind bzw. kundenorientiert arbeiten. Leider können

---

<sup>63</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 3

<sup>64</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 194

<sup>65</sup> Vgl. Abele, E., Reinhart, G. (2011): Zukunft der Produktion: Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen, München, Carl Hanser Verlag, S. 56

<sup>66</sup> Vgl. Hofmann, J., Rollwagen, I., Schneider, S. (2007)

solche Annahmen zu erheblichen Einbußen in der Profitabilität führen. Um das zu vermeiden, ist eine Unternehmensorganisation notwendig, die um den Kunden herum organisiert ist.<sup>67</sup>

Zusammenfassend lassen sich aus dem Megatrend **globaler Marktplatz** folgende Herausforderungen ableiten:<sup>68</sup>

- Einstellung auf permanente Marktveränderungen
- Verlagerung von Wertschöpfungsschritten: Outsourcing
- Innovationsdruck durch globalen Wettbewerb
- Kundenbindung im globalen Wettbewerb

## 4.2 Digitalisierung und neue Technologien

Neue Technologien, getrieben von Big-Data-Prozessen, Cloud-Funktionen, Mobilität, vom Internet der Dinge, sowie die Forderung, jederzeit und überall Zugang zu Informationen zu haben, wirken sich auf alle Geschäftsbereiche aus. Für Unternehmen bedeutet dies enormes Potenzial bzgl. neuer Geschäftsmodelle, neuer Produkte, neuer Märkte und neuer Liefermodelle. Aber auch zahlreiche Herausforderungen müssen aufgrund der Digitalisierung und neuer Technologien gemeistert werden.<sup>69</sup>

Die Medienlandschaft wurde schon früh mit der Digitalisierung konfrontiert und hat sich dadurch grundlegend verändert. Nachrichten werden nicht mehr ausschließlich von den klassischen Medien wie TV, Zeitung oder Radio gesteuert, sondern aufgrund neuer Netzwerktechnologien kann jeder Mensch auf der ganzen Welt Nachrichten lesen, erstellen oder kommentieren. Die Rolle der Nachrichtenkonsumenten hat sich somit von der passiven in eine aktive Rolle umgewandelt. Auch das Unternehmensmarketing kommt durch diese erhöhte Aktivität der Konsumenten unter Druck. Produkte oder Dienstleistungen werden nun abseits von offiziellen Unternehmensplattformen dargestellt und auch bewertet. Es kommt somit zu einer Machtverschiebung von Produzent zu Konsument.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 194

<sup>68</sup> Vgl. Rump, J., Walter, N. (2013); Hofmann, J., Rollwagen, I., Schneider, S. (2007); Berger, R. (2011); Nagel, R. (2014); Abele, E., Reinhart, G. (2011)

<sup>69</sup> Vgl. EY (2015)

<sup>70</sup> Vgl. Dapp, T. F. (2011): Die digitale Gesellschaft: Neue Wege zu mehr Transparenz, Beteiligung und Innovation, Frankfurt am Main, Deutsche Bank Research

Inzwischen haben die Digitalisierung und die neuen Technologien in allen Wirtschaftsbereichen Einzug gehalten. Steigende Automatisierung in der Fertigung bzw. Industrie 4.0 haben eine große Auswirkung auf zukünftige Arbeitsplätze und Jobbeschreibungen. Durch diese Entwicklung werden viele Arbeitsplätze in Fertigungsbereichen, aber auch in Office-Bereichen verschwinden. Auf der anderen Seite ergeben sich jedoch auch zahlreiche neue Jobbeschreibungen, die mit der Wartung, Überwachung, Entwicklung und Bedienung der neuen digital gesteuerten Fertigungsmaschinen in Zusammenhang stehen.<sup>71</sup>

Die Digitalisierung und die neuen Technologien haben auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit in Unternehmen. Zukünftig wird es in manchen Geschäftsbereichen normal sein, virtuell zusammenzuarbeiten. Dabei stehen die Mitarbeiter ortsungebunden und mit mobilen Geräten permanent mit dem Unternehmen in Verbindung, um ihre Arbeit zu verrichten. Cloud-Technologien, neue mobile Geräte und der Ausbau von mobilen Internetzugängen unterstützen diese Entwicklungen. Dies hat zur Folge, dass sich Office-Strukturen in Unternehmen flexibler gestalten werden.<sup>72</sup>

Mit der zunehmenden Digitalisierung verringern sich die Transaktionskosten für Kommunikation und Informationsaustausch, was Unternehmen dabei hilft, ihren Wirkradius zu erweitern. Dadurch steigt der Konkurrenzdruck, und die Unternehmen sind dazu aufgefordert, ihre digitale Intelligenz hinsichtlich Technik, Infrastruktur, aber auch der Fertigkeiten zu stärken.<sup>73</sup> Diese Durchdringung bezieht sich auf alle Unternehmensbereiche und zielt auf Optimierung der betrieblichen Abläufe, um schneller, effizienter und flexibler zu werden. Durch Cloud-Computing können einfache Skaleneffekte genutzt und Outsourcing-Modelle erarbeitet werden, was hilft, Kosten einzusparen. Das Unternehmen der Zukunft soll daher enorm vernetzt mit anderen Firmen, dem Kunden und auch freien Mitarbeitern sein und ist aus extrem flexiblen Strukturen aufgebaut.<sup>74</sup> Diese Entwicklungen werden sich auf die vertikale und horizontale Kooperation in Unternehmen auswirken und eventuell organisatorische Veränderungen bewirken.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. EY (2015)

<sup>72</sup> Vgl. EY (2015)

<sup>73</sup> Vgl. Peneder, M., Bock-Schappelwein, J., Firgo, M., Fritz, O., Streicher, G. (2016): Österreich im Wandel der Digitalisierung, Wien, WIFO Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

<sup>74</sup> Vgl. BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.) (2011): Deutschland 2030 – Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung, Berlin, S. 25

<sup>75</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 4

Die Unterstützung der Geschäftsprozesse durch wissensbasierende Systeme erzeugt durch den ständigen Austausch und Zugriff von Daten immer neues Wissen. Diese Systeme nehmen auch die entscheidende Rolle ein, um die physische mit der digitalen Welt zu verbinden. Auf gespeichertes Wissen wird unabhängig vom Standort der Mitarbeiter, aber auch von technischen Systemen, zugegriffen werden können, und zukünftig werden vermehrt Prozesse von Robotern oder auch einer Software ohne menschlichen Eingriff erledigt. Das Management dieser zusätzlichen Datenflut wird die Unternehmen vor weitere Herausforderungen stellen.<sup>76</sup> Zusätzlich zu den Daten von internen Prozessen wird zukünftig auch eine Fülle von Kundendaten gesammelt. Daten von Social-Media-, Online-Shopping-Portalen oder über Geo-Lokalisierung müssen gemanagt werden. Unternehmen, die es schaffen, diese Daten präzise auszuwerten, werden ein besseres Kundenverständnis erlangen und haben dadurch einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Eine zusätzliche Schwierigkeit beim Management dieser Daten liegt beim Thema Sicherheit. Cyberkriminalität und Diebstahl von geistigem Eigentum oder personenbezogenen Daten stellen ein erhöhtes Unternehmensrisiko dar.<sup>77</sup>

Die neuen Netzwerktechnologien steigern auch den Innovationsdruck von Unternehmen. Wenn mit diesen neuen Methoden Wertschöpfungsprozesse oder Innovationsprozesse geöffnet werden, wird das Wissen vieler Menschen genutzt, und dies erhöht somit massiv das Problemlösungspotenzial. Diese kooperative Form der Zusammenarbeit von eigenen Akteuren im Unternehmen und externen Wissensträgern (Experten, Kunden, Lieferanten, Partner, Behörden etc.) wird Open Innovation genannt. Die Unternehmen, die sich diese Methoden aneignen, um Ideen zu generieren, werden die restlichen Unternehmen unter Druck setzen.<sup>78</sup>

Bezüglich der Megatrends **Digitalisierung und neue Technologien** müssen folgende Herausforderungen von Unternehmen bewältigt werden:<sup>79</sup>

- Digitale Kommunikation mit Kunden
- Erkennen der relevanten Trends am Technologiesektor

---

<sup>76</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 57

<sup>77</sup> Vgl. EY (2015)

<sup>78</sup> Vgl. Dapp, T. F. (2011)

<sup>79</sup> Vgl. EY (2015); Dapp, T. F. (2011); Peneder, M., Bock-Schappelwein, J., Firgo, M., Fritz, O., Streicher, G. (2016); BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.) (2011); Nagel, R. (2014)

- Aneignung von digitaler Intelligenz zur Nutzung komplexer Systeme
- Vernetzung mit externen Stellen zur Förderung von Innovation
- Zusammenarbeit mit neuen digitalen Arbeitsmethoden
- Management, Schutz und Auswertung von Daten
- Verbindung der digitalen und physischen Welt

### 4.3 Gesellschaftliche Entwicklungen

In der Vergangenheit hat es für Unternehmen keine so große Rolle gespielt, sich um gesundheitliche Folgekosten, Schädigung der ökologischen Lebensbedingungen der nächsten Generationen oder um das Abschieben von Versorgungsleistungen an das öffentliche System zu kümmern. Nun aber sind die Unternehmen stärker mit solchen Themen konfrontiert und können nicht mehr ungestraft Folgekosten ihres Wirtschaftens an die Allgemeinheit abwälzen.<sup>80</sup>

Die Gesellschaft nimmt solche Praktiken der Verlagerung von Folgekosten nicht mehr einfach hin und übt zunehmend Druck auf Unternehmen und deren Organisationen aus. Diese müssen nun in ihren Entscheidungsprozessen diese Nachhaltigkeitsthemen integrieren und Verantwortung für Folgekosten übernehmen. Diese Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung wird aber nicht nur vom Unternehmensumfeld gemessen, sondern hat auch eine große Wichtigkeit für interne Mitarbeiter. Damit sind Unternehmen auch aufgefordert, ihre komplette strategische Ausrichtung zu überdenken. Die klassischen Wachstumsvorstellungen müssen überdacht werden, um Rohstoffproblemen, der Energiesituation, Ernährungsproblemen der Weltbevölkerung oder dem Klimawandel zu begegnen.<sup>81</sup>

Ein weiteres Phänomen in der Gesellschaft ist die zunehmende Individualisierung. Hervorgerufen durch die Zunahme von Wohlstand, Mobilität und Bildung stehen jedem Individuum mehr Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung. Es erfolgt ein Streben nach Einzigartigkeit und Differenzierung zu anderen Individuen. Dieser Trend hat zur Folge, dass sich Kunden mehr individuelle Produkte wünschen, was besonders am Konsummarkt für Veränderungen sorgt. Für Unternehmen heißt diese Veränderung eine Anpassung der Produkte und der Produktherstellung, um unterschiedliche individuelle

---

<sup>80</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 5

<sup>81</sup> Vgl. Wimmer, R. (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, J., Bieger, T. (Hrsg.) (2012): Unternehmensmanagement: Herausforderungen und Perspektiven, Bern, Haupt Verlag, S. 15ff

Lösungen möglichst effizient herzustellen und anzubieten. Für Unternehmen, die über Jahre ihre Produktion auf Massenfertigung spezialisiert haben, um Skaleneffekte zu nutzen, wird dieser Trend zu einer großen Herausforderung.<sup>82</sup> Die Unternehmen sind aufgefordert, ihre Strategien und Prozesse grundlegend zu überdenken. Dieser Individualisierungstrend muss nicht nur beim Kunden, sondern auch bei den eigenen Mitarbeitern berücksichtigt werden. Es gilt, Werte und Lebensstile von Individuen zu berücksichtigen, um eine hohe Bindung an das Unternehmen zu erreichen und die Motivation zu fördern.<sup>83</sup>

Auch der durch neue Generationen hervorgerufene Wertewandel stellt Unternehmen vor neue Aufgaben. Generell haben es die Unternehmen mit vier Generationstypen zu tun: Die Babyboomer (geboren 1946-1964), die Generation X (geboren 1965-1979), die Generation Y (geboren 1980-1995) und die Generation Z (geboren 1996-?) zeichnen sich durch Unterschiede in Arbeitsethos und Wertevorstellungen aus. Für die Babyboomer und die Generation X stehen Werte wie Loyalität, Ordnung, Strebsamkeit, Erfolg und Zielorientierung im Vordergrund. Als Arbeitsethos gelten eine hohe Produktivität in der Arbeit, die Unternehmensziele über den eigenen Zielen und eine „Bilderbuchkarriere“. Für die Generationen Y und Z haben im Gegensatz zu den älteren Generationen Werte wie Lifestyle, Sinnhaftigkeit, Spaß, Unverbindlichkeit und Erfüllung im Job einen höheren Stellenwert. Als Arbeitsethos für diese Generationen gelten die Fixierung auf persönliche Ziele, Sinnfindung, Selbstverwirklichung, Erfüllung und Spaß bei der Arbeit. Für Unternehmen bedeutet diese Vielfalt an Generationen unterschiedliche Maßnahmen im Bereich Personalmanagement, Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation und Leistungsanreize. Aber auch die Organisationsstruktur spielt eine wichtige Rolle bei dieser Herausforderung. Während die Babyboomer und die Generation X klare Strukturen bevorzugen bzw. es gewohnt sind, haben die jüngeren Generationen Schwierigkeiten mit klassischen Hierarchien und Autoritäten. Die kommenden Generationen wollen vor allem ernst genommen werden, auf Augenhöhe kommunizieren

---

<sup>82</sup> Vgl. Heß, W. (2008): Ein Blick in die Zukunft - acht Megatrends, die Wirtschaft und Gesellschaft verändern, Working Paper 103, Allianz Dresdner Economic Research, S.18f

<sup>83</sup> Vgl. Stangel-Meseke, M., Hahn, P., Steuer, L. (2015): Diversity Management und Individualisierung: Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für den Unternehmenserfolg, Wiesbaden, Springer Gabler, S.23

und sich nach Möglichkeit in verschiedenen Bereichen des Unternehmens ausprobieren.<sup>84</sup>

Durch diesen Generationswechsel und den damit einhergehenden Änderungen bei den Wertevorstellungen ergeben sich auch Modifikationen bei den Anforderungen der Mitarbeiter an die Unternehmen. Der Fachkräftemangel ist kein unbekanntes Problem mehr, und deswegen müssen Unternehmen auf die oben genannten neuen Anforderungen eingehen, um die geeignetsten Mitarbeiter für sich zu gewinnen.<sup>85</sup> Aufgrund der Tatsache, dass die Generationen Y und Z mit digitalen Medien und Anwendungen aufgewachsen sind, haben diese keine Scheu, diese Medien anzuwenden und Informationen zu teilen. Die zukünftigen Mitarbeiter werden ständig online sein und in Echtzeit Wissen austauschen. Visuelle Medien und kollektive Intelligenz werden an Bedeutung gewinnen, geistiges Eigentum, Hierarchien und Formalien an Wert verlieren. Dadurch wird es für Unternehmen essenziell sein, moderne Kommunikationstechnologien in den Arbeitsalltag zu integrieren.<sup>86</sup>

Auch die Leistungsanreize müssen von den Unternehmen überdacht werden. Die finanzielle Vergütung ist zwar ein Hygienefaktor, fördert aber keine langfristige Motivation bzw. ist kein zwingender Anforderungsfaktor für den Beruf. Viel wichtiger wird es sein, Total-Lifestyle-Packages anzubieten, um den Spaß bei der Arbeit zu fördern und Mitarbeitern für ihre Arbeit auf diese Weise Anerkennung zu geben. Zusätzlich ist es für die kommenden Generationen bedeutsam, frei und flexibel zu entscheiden, wann und von wo aus sie arbeiten wollen. Aber vor allem für die Generation Y ist der bedeutsamste Faktor, in einer sinnstiftenden Umgebung zu arbeiten. Diese Mitarbeiter wollen wissen, wie ihre Tätigkeit einen Beitrag zum Gesamtergebnis liefert. Wenn dieses Gesamtergebnis auch zu den persönlichen Werten passt, werden sich diese Mitarbeiter besonders intensiv an der Erreichung der Unternehmensziele beteiligen. Für Unternehmen ist es daher von enormer Bedeutung, den tieferen Sinn der Unternehmung zu erklären und in die Unternehmensvision zu integrieren.<sup>87</sup> Das heißt, es genügt

---

<sup>84</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2015): Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach, Gabal, S. 22f

<sup>85</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S. 113

<sup>86</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2015), S. 72

<sup>87</sup> Vgl. ebd.

nicht, sich auf die Basismotivation, die Entlohnung, zu verlassen. Die ideellen Bedürfnisse von Wissensarbeitern müssen von Unternehmen beachtet werden, um diese im Unternehmen zu halten.<sup>88</sup>

Zusammenfassend lassen sich von den **gesellschaftlichen Entwicklungen** folgende Herausforderungen ableiten:<sup>89</sup>

- Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Entscheidungsprozesse
- Generationenmanagement von Mitarbeitern
- Anpassung der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements an die Wertevorstellungen von zukünftigen Generationen
- Flexible Vertragsverhältnisse als Leistungsanreiz für neue Mitarbeiter
- Erarbeitung von individuellen Produktlösungen bzw. Herstellungsverfahren

#### 4.4 Demografische Entwicklungen

In Österreich steigt die Bevölkerungszahl aktuell derzeit um 1 %, wobei dafür zu einem großen Teil die Zuwanderung verantwortlich ist. Ohne diese Zuwanderung würde das Erwerbspotenzial noch stärker sinken, da mehr Personen aus den Babyboomer-Generationen in Pension gehen. Das heißt, die Zunahme an jungen Personen wird von Zuwanderung bestimmt, während aber eine starke Bevölkerungsalterung aufgrund der Zugewinne in der Lebenserwartung gefördert wird. Bis zum Jahr 2050 wird prognostiziert, dass in Österreich 2,67 Millionen Menschen 65 Jahre und länger leben werden. Das bedeutet einen Anstieg um zwei Drittel gegenüber heute.<sup>90</sup>

Bei Unternehmen erfordert dieser Trend eine Anpassung der Personalentwicklung. Ältere Mitarbeiter werden von Unternehmen teilweise als Last und als zu teuer empfunden. Dabei wird aber die wertvolle Ressource, die erfahrene Mitarbeiter darstellen, unterschätzt. Diese können eine Vorbildfunktion einnehmen und jungen Mitarbeitern ihr reichhaltiges Wissen vermitteln.<sup>91</sup> Das heißt, Unternehmen müssen sich auf die

---

<sup>88</sup> Vgl. Hirt, M. (2013), S. 125f

<sup>89</sup> Vgl. Nagel, R. (2014); Wimmer, R. (2012); Heß, W. (2008); Stangel-Meseke, M., Hahn, P., Steuer, L. (2015); Mangelsdorf, M. (2015); Hirt, M. (2013)

<sup>90</sup> Vgl. Statistik Austria (2016): Österreichs Bevölkerungszahl wächst durch Zuwanderung, starke Jahrgänge gehen in Pension, Pressemitteilung: 11.407-218/16, Wien, Statistik Austria

<sup>91</sup> Vgl. New Design University - Privatuniversität St. Pölten (2015): Die „Silver Society“: Chance und Herausforderung für Unternehmen, NDU Trendreport 01/2015, S. 17

altersbedingten Lernmuster und Kompetenzfelder einstellen. Jüngere Mitarbeiter weisen tendenziell eine raschere Auffassungsgabe, eine schnelle Anpassungs- und Wahrnehmungsgeschwindigkeit und eine hohe Kurzzeitgedächtnisleistung auf, während ältere Mitarbeiter mit Erfahrung, Sprachgewandtheit, abwägender Wahrnehmung und einem stabilen Selbstkonzept aufwarten.<sup>92</sup> Die Herausforderung besteht nun darin, diese Kompetenzen zu verknüpfen, um Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dazu müssen alle Altersgruppen im Unternehmen entsprechend den jeweiligen Kompetenzprofilen gefördert werden.<sup>93</sup> Des Weiteren ist die Etablierung von Wissensmanagementsystemen in Unternehmen notwendig, um das Potenzial der unterschiedlichen Mitarbeiter zu nutzen. Durch die Entwicklung solcher Systeme soll ermöglicht werden, dass die unterschiedlichen Altersgruppen im Unternehmen voneinander lernen können, um die Produktivität, Innovationskraft und Wissenskraft zu stärken.<sup>94</sup>

Das zunehmend höhere Alter der Beschäftigten muss auch bei der Arbeitsplatzgestaltung beachtet werden. Ältere Mitarbeiter haben aufgrund ihrer körperlichen Schwächen Probleme mit anstrengenden Tätigkeiten oder Schichtarbeit. Dies wird sich vor allem auf die produzierenden Betriebe auswirken. Hier gilt es, speziell neue Technologien zu nutzen, um die älteren Mitarbeiter optimal bei ihren Tätigkeiten zu unterstützen.<sup>95</sup>

Zusammenfassend ergeben sich aus dem Megatrend der **demografischen Entwicklungen** folgende Herausforderungen:<sup>96</sup>

- Aufbau einer lebensphasenorientierten Personalpolitik
- Anpassung der Arbeitsplatzgestaltung an ältere Mitarbeiter
- Transfer und Erhalt des Wissens der älteren Mitarbeiter

---

<sup>92</sup> Vgl. Lau-Villinger, D., Seitz, C. (2002): Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen, Weisse Reihe Nr. 62, Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft Frankfurt a. M. 2002, S. 3

<sup>93</sup> Vgl. Rump, J., Eilers, S. (2011): Employability – Die Grundlagen. In: Rump, J., Sattelberger, T. (Hrsg.) (2011): Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels 2011, S. 73-166

<sup>94</sup> Vgl. New Design University - Privatuniversität St. Pölten (2015), S. 21f

<sup>95</sup> Vgl. ebd.

<sup>96</sup> Vgl. New Design University - Privatuniversität St. Pölten (2015); Lau-Villinger, D., Seitz, C. (2002); Rump, J., Eilers, S. (2011)

## 4.5 Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft

Angetrieben durch Innovationsdruck und unterstützt von der Digitalisierung wird ständig neues Wissen generiert. Dies führt zu einem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, die sich durch einen exponentiellen Anstieg an Wissen aller Art auszeichnet. Um sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt zu gewährleisten, sind Weiterbildung und das daraus gewonnene Wissen Schlüsselkriterien. Wissen ist auch die Grundlage für Innovationen, was in rohstoffarmen Ländern wie Deutschland und Österreich wichtig für den Erhalt des wirtschaftlichen Erfolges und des Wohlstandes ist.<sup>97</sup> Dieser Anstieg an Wissen und Ausbildungsgrad ist ein weltweiter Trend, was vor allem durch Verlinkung von Wissen über das Internet und Social Media gefördert wird. Aber auch die Grundausbildung und die Oberschulbildung verzeichnen weltweit einen signifikanten Anstieg.<sup>98</sup>

Diese Transformation stellt Unternehmen aber auch vor neue Herausforderungen. Die Schwierigkeit für sie liegt darin, das Wissen zu beherrschen. Das Wissen ist zu lokalisieren, zu verinnerlichen und in andere Bereiche zu transferieren. Durch die steigenden Kundenanforderungen und fortschreitende Technologiediversifizierungen sind Unternehmen dazu aufgefordert, sich auf gewisse Wissensfelder zu spezialisieren. Als Folge dieser Spezialisierung ergibt sich aber eine Abnahme bei der Wertschöpfungstiefe von diesen Unternehmen. Daraus resultiert die Schwierigkeit, neue Kooperationen und Wertschöpfungsnetzwerke zu finden und aufzubauen bzw. diese neuen Schnittstellen zu managen. Zusätzlich ist auch die ständige Veränderung von Fachwissen ein Problem, die durch kürzere Produktlebenszyklen und das Aufkommen neuer Technologien hervorgerufen wird. Für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter ist es eine Herausforderung, mit diesem ständigen Wandel mitzuhalten. Das Unternehmen als Organisation und jeder einzelne Mitarbeiter muss sich auf ein kontinuierliches und lebenslanges Lernen einstellen. Auch die Anwerbung der entsprechenden Mitarbeiter, die gut genug qualifiziert sind und zum Wissensmanagement der Unternehmen passen, wird ein Schlüsselkriterium dazu sein. Die Unternehmen müssen ebenso die geeignete Ausbildung zur Verfügung stellen, um diese Mitarbeiter optimal integrieren

---

<sup>97</sup> Vgl. Abele, E., Reinhart, G. (2011), S. 18

<sup>98</sup> Vgl. Berger, R. (2011)

und auf die Dynamik des Wissenszuwachses im Unternehmen vorbereiten zu können.<sup>99</sup>

Abgeleitet vom Megatrend **Transfer zur Wissensgesellschaft** ergeben sich folgende Herausforderungen:<sup>100</sup>

- Wissensbeherrschung: Lokalisation, Transfer und Erhalt von Wissen
- Dynamik des Wissenszuwachses managen
- Gewährleistung von lebenslangem Lernen der Mitarbeiter und der Organisation
- Anpassung an kürzere Produktlebenszyklen

#### **4.6 Verknappung von Energie und Ressourcen**

Durch den stetigen Anstieg der Weltbevölkerung und den Aufschwung der Schwellenländer zeichnet sich eine zunehmende Verknappung von Energie und Ressourcen ab. Dies führt zu einem weltweiten Wettlauf um gewisse Rohstoffe, der zu Konflikten oder Handelsbeschränkungen führen wird. Die daraus resultierenden steigenden Preise führen wiederum zur Erschließung von neuen Rohstoffquellen bzw. zu Recyclingkonzepten. Als Rohstoffquellen können zukünftig auch Mülldeponien bzw. ganze Städte (urban mining) in Frage kommen.<sup>101</sup>

Erneuerbare Energieträger gewinnen aufgrund der Verknappung von fossilen Quellen zunehmend an Bedeutung. Hervorzuheben sind hier hauptsächlich die Wasser- und die Windkraft, die in den kommenden Jahren verstärkt eingesetzt wird. Ein wesentliches Thema wird zukünftig auch die Energieeffizienz in allen Bereichen sein, was sich zu einem Innovationsfeld entwickeln wird. Wenn die Einsparungspotenziale erkannt und ausgenutzt werden, ist es möglich, den steigenden Energiepreisen entgegenzuwirken. Auch gewisse strategische Rohstoffe werden massiv an Relevanz gewinnen. Hier sind zum Beispiel die seltenen Erden genannt, die bei wichtigen Elektronikprodukten verwendet werden.<sup>102</sup> Um dem Rohstoffproblem zu begegnen, wird die Entwicklung alternativer Fertigungskonzepte bzw. die Erforschung neuartiger Basismaterialien eine signifikante Position einnehmen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit

---

<sup>99</sup> Vgl. Abele, E., Reinhart, G. (2011), S. 18

<sup>100</sup> Vgl. Abele, E., Reinhart, G. (2011); Berger, R. (2011)

<sup>101</sup> Vgl. Hofmann, J., Rollwagen, I., Schneider, S. (2007)

<sup>102</sup> Vgl. Z\_punkt GmbH The Foresight Company (2014): Megatrends 2020plus: Herausforderungen und Chancen für Unternehmer, HSH Nordbank AG, S. 65ff

der Werkstoffwissenschaft mit der Produktionstechnik, um nachhaltige Wertschöpfungsketten aufzubauen.<sup>103</sup>

Auch bei anderen Ressourcen wie bei qualifiziertem Personal zeichnet sich eine Verknappung ab. Der Fachkräftemangel, der speziell in den Industriestaaten zu verzeichnen ist, erfährt einen stetigen Anstieg. Um diesem Problem zu entgegnen, muss der Recruiting-Radius ausgeweitet werden. In der maximalen Ausprägung wird zukünftig weltweit nach den geeigneten Talenten gesucht werden.<sup>104</sup>

Für Unternehmen ergeben sich aus der **Verknappung von Energie und Ressourcen** folgende Herausforderungen:<sup>105</sup>

- Entwicklung von energieeffizienten Maßnahmen
- Optimale Nutzung aller Ressourcen für die Produktherstellung
- Innovation bei der Nutzung alternativer Rohstoffe
- Weltweite Anwerbung der geeigneten Talente für das Unternehmen

#### **4.7 Zusammenfassung der abgeleiteten Herausforderungen**

Die in den Kapiteln 4.1 bis 4.6 abgeleiteten Herausforderungen werden hier zur Verdeutlichung noch einmal in Abbildung 4-2 zusammengefasst dargestellt. Mit den Herausforderungen dieser sechs Megatrends werden Unternehmen aktuell und zukünftig konfrontiert. Diese Herausforderungen bilden die Bewertungsgrundlage für die Kriterien in Kapitel 7, wo die Kriterien anhand ihren Einflusses auf diese Herausforderungen als *signifikant* oder *nicht signifikant* eingestuft werden.

---

<sup>103</sup> Vgl. Abele, E., Reinhart, G. (2011), S. 17

<sup>104</sup> Vgl. Berger, R. (2011)

<sup>105</sup> Vgl. Berger, R. (2011); Hofmann, J., Rollwagen, I., Schneider, S. (2007); Z\_punkt GmbH The Foresight Company (2014); Abele, E., Reinhart, G. (2011)

<b>Globaler Marktplatz</b>	<b>Digitalisierung und neue Technologien</b>	<b>Gesellschaftliche Entwicklungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung auf permanente Marktveränderungen</li> <li>• Verlagerung von Wertschöpfungsschritten</li> <li>• Innovationsdruck durch globalen Wettbewerb</li> <li>• Kundenbindung im globalen Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Kommunikation mit Kunden</li> <li>• Erkennen der relevanten Trends am Technologiesektor</li> <li>• Aneignung von digitaler Intelligenz zur Nutzung komplexer Systeme</li> <li>• Vernetzung mit externen Stellen zur Förderung von Innovation</li> <li>• Zusammenarbeit mit neuen digitalen Arbeitsmethoden</li> <li>• Management, Schutz und Auswertung von Daten</li> <li>• Verbindung der digitalen und physischen Welt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Entscheidungsprozesse</li> <li>• Generationenmanagement von Mitarbeitern</li> <li>• Anpassung der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements an die Wertevorstellungen von zukünftigen Generationen</li> <li>• Flexible Vertragsverhältnisse als Leistungsanreiz für neue Mitarbeiter</li> <li>• Erarbeitung von individuellen Produktlösungen bzw. Herstellungsverfahren</li> </ul>
<b>Demografische Entwicklungen</b>	<b>Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft</b>	<b>Verknappung der Energie und Ressourcen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer lebensphasenorientierten Personalpolitik</li> <li>• Anpassung der Arbeitsplatzgestaltung an ältere Mitarbeiter</li> <li>• Transfer und Erhalt des Wissens der älteren Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensbeherrschung: Lokalisation, Transfer und Erhalt von Wissen</li> <li>• Dynamik des Wissenszuwachses managen</li> <li>• Gewährleistung von lebenslangem Lernen der Mitarbeiter und der Organisation</li> <li>• Anpassung an kürzere Produktlebenszyklen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von energieeffizienten Maßnahmen</li> <li>• Optimale Nutzung aller Ressourcen für die Produktherstellung</li> <li>• Innovation bei der Nutzung alternativer Rohstoffe</li> <li>• Weltweite Anwerbung der geeigneten Talente für das Unternehmen</li> </ul>

Abbildung 4-2: Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Unternehmen

## 5 Methodologie der Literaturrecherche zur Erhebung der Kriterien

Der theoretische Forschungsprozess zur Erhebung der Kriterien, die von Organisationsformen erfüllt werden sollen, wird in die Phasen **Datenerhebung** und **Datenauswertung** unterteilt. Die Datenerhebung erfolgt mittels Literaturrecherche, um die große Zahl an verfügbaren Quellen zum Themengebiet der Organisation einer einheitlichen Analyse zu unterziehen. Für die Datenauswertung soll der Prozess der induktiven Kategorienbildung nach Mayring angewendet werden.<sup>106</sup> In Kapitel 7 wird die Forschungsthematik noch weiter anhand von Unternehmensinterviews empirisch untersucht, um die aus der Literaturrecherche ausgearbeiteten Kriterien mehr zu verdichten. Im folgenden Abschnitt werden die Instrumente der Datenerhebung und Datenauswertung genauer erklärt. Auch die Entscheidung für die Anwendung dieser Instrumente in dieser Masterthesis wird begründet.

### 5.1 Instrument der Datenerhebung

Als Instrument der Datenerhebung wird eine systematische Literaturrecherche angewandt. Die Begründung für dieses Instrument der Datenerhebung liegt in der großen Anzahl von Quellen zum Themengebiet der Organisation. Mit dieser Recherche soll der Stand der Forschung in Bezug auf die Forschungsfrage gezeigt werden. Ziel der Literatursuche ist es, eine repräsentative Auswahl an gesammelter Literatur zur Untersuchung der Fragestellung zu finden. Um die Nachvollziehbarkeit der Recherche zu gewährleisten, ist eine genaue Dokumentation des Suchprozesses notwendig. Als erster Schritt nach der Formulierung der Fragestellung werden Suchkriterien erarbeitet. Diese werden von der Forschungsfrage abgeleitet; sie bestimmen, welche Literatur für den Forschungsprozess in Frage kommt. Der Prozess der Literatursuche beginnt im Internet, wo nach definierten Kriterien gesucht wird. Mit den Quellenverzeichnissen von den gefundenen Artikeln und Beiträgen wird dann weitergearbeitet, um weitere Quellen zu erschließen. Dieser Prozess wird solange wiederholt, bis sich eine gewisse Sättigung einstellt und keine relevanten Artikel mehr gefunden werden können, die einen zusätzlichen Beitrag zum Forschungsthema leisten. Danach wird die gefundene

---

<sup>106</sup> Vgl. Mayring, P. (2015), S. 85

Literatur mit einer definierten Literatúrauswahl auf die thematische Relevanz untersucht und weiter reduziert. Hierfür werden wieder Kriterien entwickelt und angewendet. Gelesen werden in dieser Phase nur Titel, Abstract und Inhaltsverzeichnis.<sup>107</sup>

#### **Kriterien für die Literatursuche:**

- Der Text enthält Eigenschaften oder Merkmale von Organisationsformen.
- Veröffentlichungszeitpunkt: von 1997 bis 2017
- Sprache: Deutsch oder Englisch
- Medien: Monografien, Bücher, einschlägige Fachzeitschriften, Dissertationen, Papers von Institutionen
- Fachbereiche: Organisationsforschung, Organisationsentwicklung, Mitarbeiterführung, Personalmanagement

#### **Kriterien für die Literatúrauswahl:**

- Thematische Relevanz
- Anerkannter Verlag
- Methodik, Aussagen und Annahmen im Text nachvollziehbar
- Kompetenz des Autors: wissenschaftliche Argumentation, korrekte Zitierweise

## **5.2 Instrument der Datenauswertung**

Für die Auswertung der Literatur wird die induktive Kategorienbildung eingesetzt. Bei dieser Form der qualitativen Inhaltsanalyse werden nur bestimmte, nach einem Kriterium festgelegte Bestandteile berücksichtigt (siehe Abbildung 5-1). Die induktive Form der Kategorienbildung wurde deswegen gewählt, weil diese Form eine naturalistische und eine gegenstandsnahe Abbildung des Materials, unbeeinflusst von den Vorannahmen des Forschers, ermöglicht. Vorab muss ein Selektionskriterium eingeführt werden, das das Ausgangsmaterial für die Kategorienbildung festlegt. Damit wird gewährleistet, dass unwesentliches Material ausgeschieden wird. Danach muss das Abstraktionsniveau definiert werden. Dadurch wird bestimmt, wie konkret die Kategorien sein sollen. Nach dieser Festlegung wird das Material durchgearbeitet, und wenn die Selektionskriterien zutreffen, können Kategorien gebildet werden. Bei jedem Treffer wird

---

<sup>107</sup> Vgl. Randolph, J. J. (2009): A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. In: Practical Assessment, Research and Evaluation, Volume 14, Number 13, Walden University, S. 1-13

entschieden, ob die Textstelle einer bereits bestehenden Kategorie zugeordnet werden kann oder ob eine neue Kategorie gefunden wurde. Wenn ein großer Anteil vom Material durchgearbeitet wurde, wird das Kategoriensystem auf das Analyseziel hin überprüft und eventuell angepasst. Wenn sich Veränderungen ergeben, muss das komplette Material nochmals durchgegangen werden; bei keiner Änderung kann das restliche Material untersucht werden. Das Ergebnis ist ein System aus Kategorien, passend zur Fragestellung. Aus dieser Sammlung an Kategorien werden anschließend Hauptkategorien gebildet. Dazu werden die Kategorien geordnet und zu Themenbereichen zusammengefasst, um daraus Hauptkategorien abzuleiten.<sup>108</sup>

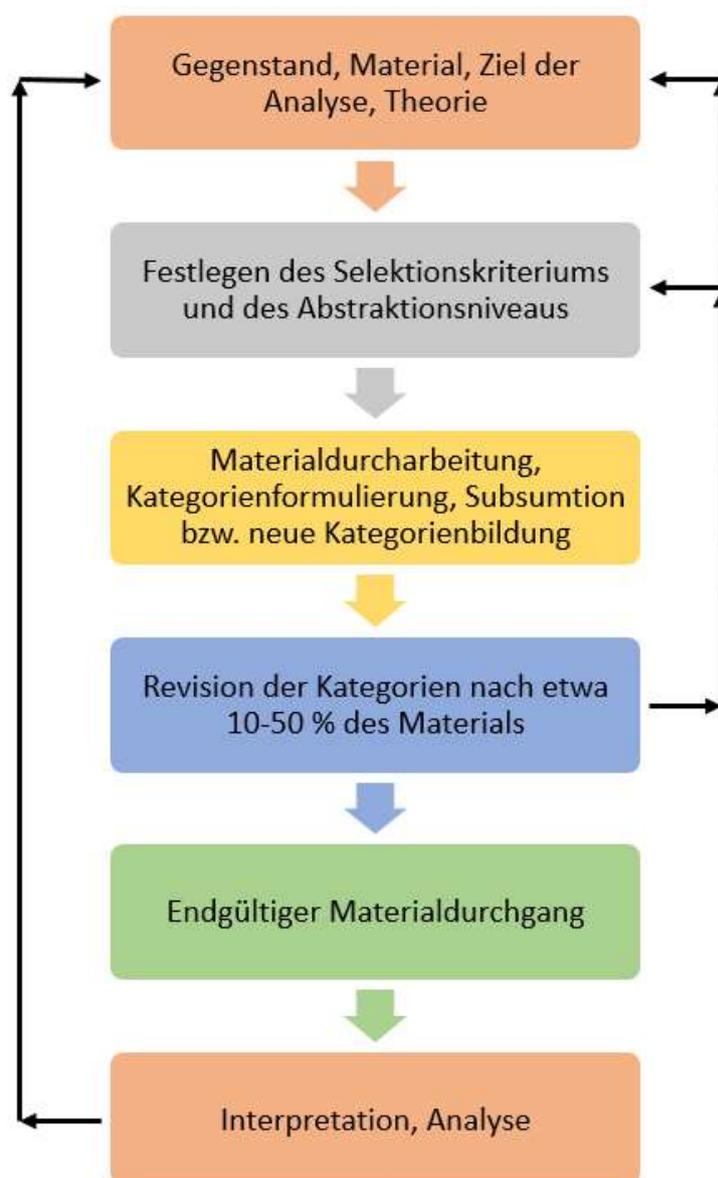


Abbildung 5-1: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring

<sup>108</sup> Vgl. Mayring, P. (2015), S. 85ff

### 5.3 Aufbau der Inhaltsanalyse der Literaturrecherche

Die Richtung für die Inhaltsanalyse gibt die zentrale Forschungsfrage der Masterthesis vor:

**Welche Kriterien müssen von Organisationsformen erfüllt werden, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen optimal zu bewältigen?**

Eine Welche-Fragestellung ist ein Signal für die Anwendung der induktiven Kategorienbildung. Für den Aufbau der induktiven Kategorienbildung müssen jetzt die Kategoriendefinition und das Abstraktionsniveau festgelegt werden:<sup>109</sup>

**Kategoriendefinition:** Gesucht werden Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen in Bezug auf deren Aufgabenerfüllung für die Organisation.

**Abstraktionsniveau:** Es werden nur konkrete Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen gesucht, die einen Bezug zu Organisationsformen und deren Aufgabenerfüllung für die Organisation haben. Es werden keine Unternehmensbeschreibungen, Organisationsformen oder Unternehmenskulturen gesucht.

---

<sup>109</sup> Vgl. Mayring, P. (2015), S. 88

## 6 Methodologie der empirischen Untersuchung

Um die theoretische Untersuchung der Literaturrecherche weiter zu verdichten, wird auch eine empirische Untersuchung anhand von Unternehmensinterviews durchgeführt. Mit dieser soll die Signifikanz der ausgearbeiteten Kriterien überprüft werden. Des Weiteren sollen eventuell vorhandene „blinde Flecke“ der Literaturrecherche aufgedeckt werden, weil womöglich in der Praxis andere Aspekte eine Rolle spielen. Des Weiteren sollen durch die gezielte Auswahl von Unternehmen auch Unterschiede zwischen Organisationsformen mituntersucht werden.

Der empirische Forschungsprozess zur Erhebung der Kriterien wird auch in die Bereiche **Datenerhebung** und **Datenauswertung** unterteilt. Die Datenerhebung soll mit qualitativen Interviews erfolgen. Für die Datenauswertung wird die eklektische Auswertung nach Zepke angewendet.<sup>110</sup> Im Folgenden werden die Methoden der empirischen Untersuchung genauer erklärt; ebenso wird auf die Instrumente der Datenerhebung und Datenauswertung eingegangen.

### 6.1 Methoden der empirischen Untersuchung

Der deutsche Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler Michael Häder beschreibt die empirische Sozialforschung wie folgt: *„Unter empirischer Sozialforschung wird allgemein eine Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene verstanden.“*<sup>111</sup> Die Bedeutung von der empirischen Sozialforschung besteht vor allem in der Hinsicht, dass rein theoretisches Wissen nicht ausreichend ist, um alle Forschungsprobleme zu lösen. Methoden sind Bestandteil der empirischen Sozialforschung und dienen dazu, die Ziele der Untersuchung zu erreichen. Diese können als ein formales Regelwerk verstanden werden, weil sie nicht grundsätzlich an bestimmte Inhalte gebunden sind.<sup>112</sup>

In der empirischen Sozialforschung werden drei Grundarten für die Datenerhebung verwendet. Es wird zwischen **Befragung**, **Beobachtung** und **Inhaltsanalyse** unterschieden. Die Befragung beruht auf einer systematischen zwischenmenschlichen

---

<sup>110</sup> Zepke, G. (2016), S. 97

<sup>111</sup> Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 20

<sup>112</sup> Vgl. Häder, M. (2010), S. 20f

Kommunikation und kann persönlich-mündlich, schriftlich, telefonisch-mündlich oder digital erfolgen. Unter Beobachtung ist das unmittelbare Erfassen von Daten, die für den Forschungsprozess relevant sind, zu verstehen. Diese Daten können sich aus Sprache, Verhaltensweisen, nonverbalem Verhalten, sozialen Merkmalen oder geronnenem Verhalten zusammensetzen.<sup>113</sup> Die Inhaltsanalyse verfolgt das Ziel, aus Kommunikationsinhalten Schlussfolgerungen abzuleiten. Dabei wird systematisch, regel- und theoriegeleitet vorgegangen. Bezüglich der Grundtechniken kann in die Gruppen **Frequenzanalyse** (Häufigkeit), **Valenz- und Intensitätsanalyse** (Skalierung nach zwei- oder mehrstufiger Einschätzungsskala) und **Kontingenzanalyse** (Kontingenz der Textbestandteile) unterschieden werden.<sup>114</sup>

Bei der Wahl der geeigneten Untersuchungsmethode muss zwischen **qualitativer** und **quantitativer** Analyse unterschieden werden. Formal unterscheidet sich die quantitative von der qualitativen Methode durch die Verwendung von mathematischen Methoden, Zahlenbegriffen und deren analytisches In-Beziehung-Setzen.<sup>115</sup> Die quantitative Sozialforschung betrachtet die Menschen als Datenlieferanten, während die qualitative Sozialforschung Offenheit gegenüber Untersuchungspersonen, Untersuchungsmethoden und Untersuchungssituationen aufweist. Der Mensch ist bei der qualitativen Methode nicht nur ein Datenlieferant, sondern ein erkennendes Subjekt. Es wird nicht angenommen, dass soziales Leben nach Regelmäßigkeiten abläuft, von außen beobachtet und erklärt werden kann. Die soziale Wirklichkeit wird vielmehr mittels eines Kommunikationsprozesses zwischen Forscher und Erforschten ausgehandelt und dargestellt.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Häder, M. (2010), S. 187ff

<sup>114</sup> Vgl. Mayring, P. (2015), S. 11ff

<sup>115</sup> Vgl. Mayring, P. (2015), S. 17

<sup>116</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung, 5., überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag, S. 30

## 6.2 Instrument der Datenerhebung

Mayring (2002) beschreibt die Grundlagen des qualitativen Denkens und leitet daraus fünf wesentliche Forderungen ab:<sup>117</sup>

- Gegenstand der Forschung ist immer der Mensch als Subjekt. Dieser ist der Ausgangspunkt des Forschungsprozesses, sein Verhalten das Ziel.
- Der Forschungsbereich und der Forschungskontext werden zu Beginn der Untersuchung genau beschrieben.
- Hermeneutik: Die Bedeutung des subjektiv hervorgebrachten Sinns wird anschließend von der Untersuchung interpretiert.
- Die Untersuchungen sollten in keiner künstlichen Umgebung stattfinden, sondern in einer alltäglichen, natürlichen Umgebung.
- Die gewonnenen Daten und Ergebnisse müssen einem Verallgemeinerungsprozess unterzogen und begründet werden. Es muss dargelegt werden, für welche Situationen die Ergebnisse gültig sind.

Da diese Grundlagen von dem Forschungsprozess dieser Masterthesis erfüllt werden, kann die qualitative Sozialforschung zur Anwendung kommen. Für die Forschung des empirischen Teils dieser Masterthesis wurde das problemzentrierte Interview als Instrument der Datenerhebung gewählt. Bei dieser Form kommt eine Kombination aus induktiven und deduktiven Vorgehensweisen zum Einsatz. Beim problemzentrierten Interview gibt es drei Grundpositionen:<sup>118</sup>

- **Problemzentrierung:** Es erfolgt eine Orientierung an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung.
- **Gegenstandsorientierung:** Es wird anhand einer Methodenkombination auf die unterschiedlichen Anforderungen des untersuchten Gegenstandes eingegangen, wobei das Interview das bedeutsamste Instrument ist.
- **Prozessorientierung:** Bezogen auf den Forschungsablauf und den Kommunikationsprozess erfolgt ein Fokus auf die Rekonstruktion von Orientierungen und Handlungen. Der Prozess fördert eine Gesprächsentwicklung und baut ein Ver-

---

<sup>117</sup> Vgl. Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag, S. 19ff

<sup>118</sup> Vgl. Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22

trauensverhältnis auf, wodurch neue Aspekte zum Thema, Korrekturen von vorangegangenen Aussagen, Redundanzen oder Widersprüchlichkeiten aufkommen und entstehen.

Beim problemzentrierten Interview wird das Konzept zwar noch hauptsächlich mit dem Interview generiert, aber der Forscher tritt nicht ohne wissenschaftliches Konzept bzw. wissenschaftliches Vorverständnis in den Erhebungsprozess ein. Der Forscher bereitet sich durch Literaturrecherchen, Ermittlung des Fachwissens bei Experten usw. auf die Untersuchung vor. Aus diesen gesammelten Informationen werden dann die für die Forschungsfrage entscheidenden Aspekte zu einem Konzept zusammengefasst, das für das Interview zur Verfügung steht. Begründet wird diese Vorgehensweise dadurch, dass der Forscher nie völlig ohne theoretische Ideen und Gedanken in den empirischen Forschungsprozess hineingeht. Deswegen ist es sinnvoll, dass gleich eine wissenschaftliche Konzeption für den zu untersuchenden Gegenstand im sozialen Feld erstellt wird. Dieses Konzept wird durch das Interview ständig modifiziert; dessen Stimmigkeit und Praktikabilität werden im Prozess geprüft. Dabei wird das Konzept selbst dem Interviewpartner nicht mitgeteilt, um eine Beeinflussung zu verhindern.<sup>119</sup> Diese Vorgehensweise entspricht der Forschungsmethodik dieser Masterthesis und macht das problemzentrierte Interview zum idealen Instrument der Datenerhebung.

### **6.3 Instrument der Datenauswertung**

Für die Datenauswertung kommt eine eklektische Auswertung nach Zepke zum Einsatz. Dieses Verfahren wurde gewählt, um Kategorien aus dem Material zu bilden sowie um Vergleiche und Unterschiede zwischen den Unternehmensorganisationen festzustellen. Für diese Vorgehensweise ist der Ablauf von der eklektischen Auswertung geeignet. Der idealtypische Ablauf dieser Methode unterteilt sich in sieben Phasen, wobei die Vorgehensweise nicht starr vorgegeben ist:<sup>120</sup>

1. Vorhypothesen explizit machen
2. Erstes Erkunden des Materials: Orientierung an der Logik des Einzelfalles
3. Grobkategorienerstellung: Orientierung an Querschnittsthemen
4. Vertieftes Auswerten und Bilden von Feinkategorien
5. Vergleichende Analyse und Typenbildung

---

<sup>119</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 332ff

<sup>120</sup> Vgl. Zepke, G. (2016), S. 97

6. Interpretation und Deutung des Datenmaterials
7. Verdichten und generalisierende Überlegungen ableiten

Die Vorhypothesen werden schon im Zuge der Literaturrecherche und der Erstellung des Interviewleitfadens geklärt. Nach der ersten Durchsicht des Materials werden dann die Grobkategorien gebildet. Hier ist anzumerken, dass sowohl deduktiv und induktiv vorgegangen wird. Einerseits gilt es, die Literaturrecherche deduktiv zu überprüfen, aber es sollen auch induktiv neue Themenbereiche erforscht werden. Im darauffolgenden Schritt werden Feinkategorien gebildet. Dazu wird versucht, die Grobkategorien weiter zu gliedern und zu strukturieren. Es soll damit ein Inhaltsverzeichnis an Kategorien und Unterkategorien geschaffen werden. Bei der anschließenden Analyse der Daten wird versucht, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Hier wird vor allem auf die unterschiedlichen Organisationsformen der Unternehmen eingegangen. Abschließend wird das Datenmaterial interpretiert, um daraus weitere Erkenntnisse für die Forschungsthematik abzuleiten.<sup>121</sup>

## **6.4 Interviewleitfaden**

### *6.4.1 Forschungsfrage und Hypothesen*

Der Erstellung des Interviewleitfadens liegt eine intensive Auseinandersetzung mit der Forschungsthematik zugrunde. Es wurde bereits eine strukturierte Literaturrecherche mit anschließender qualitativer Inhaltsanalyse durchgeführt, und erste Forschungsergebnisse wurden erzielt. Basis für den Interviewleitfaden soll die Literaturrecherche, die zentrale Forschungsfrage sowie die Teilfragen sein. Des Weiteren wurden Hypothesen aufgestellt, die im Zuge der empirischen Sozialforschung präzisiert oder modifiziert werden sollen.

#### **Zentrale Forschungsfrage:**

- Welche Kriterien müssen von Organisationsformen erfüllt werden, um aktuelle und zukünftige Unternehmensherausforderungen optimal zu bewältigen?

#### **Teilfragen:**

- Welche aktuellen und zukünftigen organisatorischen Herausforderungen müssen von Unternehmen bewältigt werden?

---

<sup>121</sup> Vgl. Zepke, G. (2016), S. 97ff

- Welche Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen gibt es hinsichtlich deren Aufgabenerfüllung?
- Welche Eigenschaften oder Merkmale von Organisationsformen haben die größte Signifikanz hinsichtlich der Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Unternehmensherausforderungen?

### **Fragen zum Unternehmen und deren Organisationsformen:**

1. Bitte beschreiben Sie die Organisationsform in Ihrem Unternehmen. Was sind die wesentlichen Eigenschaften und Merkmale bezüglich Aufbau, Kommunikation und Koordination?
2. Wie funktioniert die Kommunikation in Ihrem Unternehmen hinsichtlich bereichsübergreifender Kommunikation, Entscheidungsfindung und Rückmeldefähigkeit?
3. Wie funktioniert die Koordination in Ihrem Unternehmen hinsichtlich der Delegation, Zuständigkeiten und Prioritätensetzung?
4. Wie überschaubar ist Ihre Organisationsform für einzelne Mitarbeiter?
5. Wie effizient werden Ihrer Meinung nach die Potenzialfaktoren (Mensch, Maschine, immaterielle Ressourcen) in Ihrer Organisation genutzt?
6. Wie werden der Austausch, die Aufnahme und die Bündelung von Wissen in Ihrer Organisation gefördert?
7. Inwieweit würden Sie Ihre Organisationsform als agil bezeichnen?
8. In welcher Form unterstützt Ihre Organisationsform die individuelle Lernfähigkeit und Entwicklung von Mitarbeitern?
9. Inwieweit fördert Ihre Organisationsform kooperative Beziehungen, Selbstkoordination und Eigenverantwortung?

### **Hypothese 1: Die Wahl der Organisationsform hat maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.**

Fragestellungen:

10. Inwieweit stimmen Sie zu, dass die geeignete Organisationsform die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt?

**Hypothese 2: Die von den Megatrends abgeleiteten Herausforderungen bringen Unternehmen an ihre organisatorischen Grenzen und erfordern organisatorische Anpassungen.**

Fragestellungen:

11. Was sind die derzeitig größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen?
12. Wenn Sie an aktuelle Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, gesellschaftliche und demografische Entwicklungen, Transfer zur Wissensgesellschaft und Ressourcenknappheit denken: Welche zukünftigen Herausforderungen erwarten Sie für Ihr Unternehmen?
13. Wie werden sich diese Herausforderungen Ihrer Einschätzung nach auf Ihre Unternehmensorganisation auswirken?

**Hypothese 3: Strukturelle Kriterien, Kommunikations- und Koordinationskriterien, die Überschaubarkeitskriterien, die effiziente Nutzung von Potenzialfaktoren, die Förderung der organisationalen Lernfähigkeit, Agilitätskriterien sowie die soziale Effizienz von Organisationsformen sind die signifikantesten Kriterien bei der Auswahl von Organisationsformen in Bezug auf aktuelle und zukünftige Unternehmensherausforderungen.**

Fragestellungen:

14. Wenn Sie an unterschiedliche Aufbauarten wie funktionale Gliederung, Geschäftsfeldgliederung, Mehrliniensysteme (Matrix) oder unterschiedliche Teamstrukturen denken: Welche strukturellen Eigenschaften und Merkmale halten Sie bei Organisationsformen für besonders signifikant?
15. Welche Kommunikations- u. Koordinationsmerkmale sind Ihrer Meinung nach bedeutsam für eine gut funktionierende Organisationsform?
16. Welche Kriterien halten Sie bei der Überschaubarkeit von Organisationsformen für besonders essenziell?
17. Welche Kriterien sollten Organisationsformen aufweisen, um Potenzialfaktoren bestmöglich zu nutzen?
18. Welche Merkmale sollten Organisationsformen aufweisen, um die organisatorische Lernfähigkeit zu unterstützen?
19. Welche agilen Eigenschaften und Merkmale sollte eine Organisationsform besitzen?

20. Welche Eigenschaften und Merkmale sollte eine Organisationsform haben, um die soziale Effizienz zu fördern?

21. Welche Kriterien von Organisationsformen würden Sie sonst noch für wesentlich in Bezug auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen erachten?

### *6.4.2 Aufbau des Interviews*

Basierend auf dem qualitativen Ansatz des problemzentrierten Interviews wird die soziale Wirklichkeit allein vom Befragten konstruiert. Die Fragen werden völlig offengehalten und grenzen lediglich den Forschungsbereich ein. Die Fragen aus dem Leitfaden dienen als Orientierung und können in der Reihenfolge verändert werden. Diese Form des Interviews ermöglicht es, auch situativ auf gewisse Themenbereiche stärker einzugehen, wenn sich dies aufgrund des Gesprächsverlaufs als konstruktiv herausstellt.<sup>122</sup> Dadurch ergibt sich folgender grober Aufbau des Interviews:

- Einstieg: Begrüßung, Abklärung des Ablaufs und der Tonbandaufnahme
- Fragen nach dem Interviewleitfaden (situative Änderungen möglich)
- Situative Verständnisfragen, um die Darstellungsvarianten des Befragten nachzuvollziehen und Ungereimtheiten aufzulösen
- Abschluss: Prüfung, ob die Themen laut Leitfaden abgehandelt wurden

## **6.5 Datenbasis für die empirische Untersuchung**

Insgesamt sollen drei Interviews mit unterschiedlichen Unternehmen geführt werden. Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf Organisationsformen, die eine gewisse Komplexität erreicht haben. Deswegen muss bei den zu untersuchenden Unternehmen eine organisatorische Grundkomplexität gegeben sein. Insofern werden keine Start-Ups (Kleinstunternehmen) mitaufgenommen. Es wird darauf geachtet, drei unterschiedliche Organisationsformen zu untersuchen, um eine möglichst breite Datenbasis zu bekommen und um weitere Erkenntnisse durch einen Vergleich zu erhalten. Da sich die in dieser Arbeit beschriebenen Herausforderungen auf entwickelte Industriestaaten beziehen, wird der jeweilige Firmenstandort in Österreich festgelegt.

---

<sup>122</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 333

Um die Unternehmen entsprechend ihrer Größe und Komplexität auszuwählen, wurde die Definition der Europäischen Kommission herangezogen, wobei die Mitarbeiteranzahl das Hauptkriterium darstellt. Dementsprechend werden nur Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen untersucht. Die unterschiedlichen Organisationsformen werden vorab über Internetrecherche überprüft. Auf dieser Basis ergeben sich folgende Kriterien für die Unternehmensauswahl:<sup>123</sup>

- Unternehmensstandort: Österreich
- Unterschiedliche Organisationsformen der drei Unternehmen
- Mitarbeiteranzahl: > 9
- Umsatz: > 2 Mio. Euro
- Bilanzsumme: > 2 Mio. Euro

Insgesamt wurden zehn Unternehmen kontaktiert, wobei drei Unternehmen als Partner für diese Masterthesis gewonnen werden konnten:

- Microtronics Engineering GmbH
- TELE Haase Steuergeräte Ges.m.b.H
- Welser Profile Austria GmbH

---

<sup>123</sup> Vgl. Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Kommission

## **7 Ergebnisse der Untersuchungen**

Die Ergebnisse der Literaturrecherche und der empirischen Untersuchung wurden in Kategorien eingeteilt. Bei der Literaturrecherche wurde die Signifikanz der Kategorien anhand der Auswirkungen auf die festgelegten Herausforderungen definiert. Bei einer direkten Auswirkung auf mehr als drei Herausforderungen wird das Signifikanzniveau erreicht. Bei der empirischen Untersuchung wird diese Signifikanz anhand von Fragen überprüft und direkt anhand der Aussagen bewertet. Mit einer positiven Aussage im Interview wird das Signifikanzniveau erreicht. Schlussendlich werden die entscheidenden Kategorien in einer finalen Kriterienauswahl dargestellt.

### **7.1 Ergebnisse der Literaturrecherche**

#### *7.1.1 Kategorien der Literaturrecherche*

Für das Ergebnis der Literaturrecherche wurden Eigenschaften und Merkmale aus 26 unterschiedlichen Literaturquellen angesammelt, bis sich eine gewisse Sättigung eingestellt hat und keine weiteren relevanten Eigenschaften und Merkmale gefunden werden konnten. Die mittels Inhaltsanalyse gefundenen Eigenschaften und Merkmale aus der Literatur wurden induktiv zu übergeordneten Kriterien summiert (siehe Anhang). Da diese Hauptkriterien für eine Organisationsanalyse zu allgemein definiert sind, wurden diese in Unterkriterien gegliedert. Das Ergebnis sind sieben Hauptkriterien mit darunterliegenden Unterkriterien:

- Strukturelle Kriterien
- Kommunikations- und Koordinationskriterien
- Überschaubarkeitskriterien
- Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren
- Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit
- Agilitätskriterien
- Kriterien der sozialen Effizienz

Die **strukturellen Kriterien** zeigen die Eigenschaften und Merkmale von der Grundstruktur von Organisationsformen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung der Organisation. Diese Kriterien beziehen sich auf den strukturellen Aufbau, die strukturelle Ausrichtung, die Gliederung, die Spezialisierung von Organisationseinheiten und das Liniensystem der Organisationsform. Die strukturellen Kriterien wurden in folgende Unterkriterien unterteilt:

- Struktur nach Kunden- u. Markterfordernissen ausgerichtet
- Hohe funktionale Spezialisierung der Organisationseinheiten
- Hohe Cross-Funktionalität der Struktur
- Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse
- Ein zentraler Kernprozess im Fokus der Struktur
- Zentralbereiche für alle nicht geschäftsspezifischen Funktionen
- Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend
- Projektorientierte Struktur
- Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene in Bezug auf die Arbeitsteilung
- Einliniensystem der Weisungsbefugnisse

Die **Kommunikations- und Koordinationskriterien** zeigen, wie sich eine Organisationsform in Bezug auf Kommunikation und Koordination verhält. Eigenschaften und Merkmale aus diesem Bereich von Organisationsformen beziehen sich auf Entscheidungsprozesse, Kommunikationsmöglichkeiten, Zuständigkeiten, Prioritätensetzung und Konfliktlösung. Dieses Hauptkriterium wurde mittels Literaturrecherche in folgende Unterkriterien unterteilt:

- Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten
- Institutionalisierte Kommunikation u. vorprogrammierte Schnittstellenkonflikte
- Rückmeldefähige Regelkreise
- Dominante vertikale Kommunikation
- Eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung
- Dezentrale Entscheidungsstrukturen
- Entscheidungscentralisation an der Unternehmensspitze
- Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Akti-  
onseinheiten

- Hoher Nutzungsgrad des Informations- u. Entscheidungspotenzials von Mitarbeitern

Ein weiteres Hauptkriterium sind die **Überschaubarkeitskriterien**. Diese veranschaulichen, wie übersichtlich die Organisationsform für den einzelnen Mitarbeiter ist. Sie beziehen sich auf Hierarchieebenen, Gliederungstiefe- und -breite, zentrale Organisationseinheiten, die Klarheit von Befugnislinien und Regeln sowie das systemische Zusammenspiel. Nachfolgend sind die Unterkriterien von den Überschaubarkeitskriterien angeführt:

- Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite
- Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)
- Niedrige Anzahl an Schnittstellen
- Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. des systemischen Zusammenspiels

Ein weiteres Hauptkriterium sind die **Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren**. Potenzialfaktoren sind Personen, maschinelle Anlagen und immaterielle Ressourcen. Eine effiziente Nutzung von Potenzialfaktoren ist entscheidend für die Effizienz der Organisationsform.<sup>124</sup> Diese Kriterien beziehen sich auf die Aufgabenerfüllung, den Zielbezug, das Kongruenzprinzip, die Ressourcennutzung, Anpassungsfähigkeit an neue Technologien und Personaleinsatzflexibilität in Bezug auf Organisationsformen. Folgende Unterkriterien wurden definiert:

- Sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung
- Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben
- Wahrung des Kongruenzprinzips
- Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionsteilung
- Einfache Nutzung von zentralisierten Ressourcen
- Hohe Personaleinsatzflexibilität
- Kosteneffiziente Nutzung von Ressourcen

---

<sup>124</sup> Vgl. Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012), S.10

Die Kriterien der **organisatorischen Lernfähigkeit** wurden auch als ein Hauptkriterium definiert. Mit den ausgearbeiteten Unterkriterien lässt sich die organisatorische Lernfähigkeit bewerten. Sie beziehen sich auf den Austausch, die Aufnahme und die Bündelung von Wissen in Organisationsformen:

- Begünstigung von Wissensaustausch
- Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen
- Fähigkeit, Wissen zu bündeln u. kollektiv anzueignen

Die **Agilitätskriterien** sind ein weiterer wichtiger Punkt bei den Eigenschaften und Merkmalen von Organisationsformen. Anhand von diesen Kriterien lässt sich veranschaulichen, wie schnell, flexibel und anpassungsfähig die Organisationsform ist. Sie beziehen sich auf die Vernetzungsfähigkeit, die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit, die organisationale Ambidextrie, die Reaktionsfähigkeit, die Antifragilität und das Potenzial für schnelles Wachstum von Organisationsformen. Nachfolgend sind die in der Literaturrecherche definierten Unterkriterien aufgelistet:

- Förderung von interner und externer Vernetzung
- Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit der Organisationsform
- Organisationale Ambidextrie (ausgewogenes Verhältnis von mechanistischen u. systemischen Fähigkeiten)
- Rasche Reaktionsfähigkeit u. Schnelligkeit der Informationsverarbeitung
- Potenzial für schnelles Wachstum
- Antifragilität der Organisationsform

Abschließend bilden die **Kriterien der sozialen Effizienz** das letzte Überkriterium. Diese Kriterien veranschaulichen, wie sehr die Organisationsform die Motivation, die individuelle Entwicklung und die Arbeitszufriedenheit fördert. Die Kriterien der sozialen Effizienz wirken sich auf die Motivation, die Lernbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und die Entfaltung von Leistungspotenzialen von Mitarbeitern aus.<sup>125</sup> Folgende Unterkriterien wurden zu diesem Themenbereich definiert:

- Möglichst abschließende Bearbeitung von Aufgaben
- Förderung der individuellen Lernfähigkeit u. persönlichen Entwicklung
- Förderung von kooperativen Beziehungen

---

<sup>125</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 147

- Eindeutige personelle Zuordnung der Aufgaben
- Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von Mitarbeitern

### *7.1.2 Bewertung anhand der Auswirkung auf Unternehmensherausforderungen*

Um die Signifikanz der gefundenen Kriterien zu untersuchen, wurde die direkte Auswirkung der Kriterien auf die in Kapitel 4.7 abgeleiteten Herausforderungen hin untersucht. Um die Darstellung zu erleichtern, wurden Matrizen gebildet, wobei die Signifikanzgrenze bei vier positiven Auswirkungen auf vier unterschiedliche Herausforderungen festgelegt wurde. Direkte positive Auswirkungen wurden grün markiert; direkte negative Auswirkungen wurden gelb markiert. Felder, bei denen nur indirekte oder keine Auswirkungen festgestellt wurden, bleiben weiß.

Bei den **strukturellen Kriterien** wurden zwei signifikante Kriterien ausgearbeitet (siehe Abbildung 7-1):

- Cross-Funktionalität der Struktur
- Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene in Bezug auf die Arbeitsteilung

Die Cross-Funktionalität der Struktur erlaubt die Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen und Wissensgebieten. Dadurch kann Wissen abteilungsübergreifend ausgetauscht und gebündelt werden. Der Einsatz von cross-funktionalen Teams wie zum Beispiel eine cross-funktionale Produktentwicklung ermöglicht es dem Unternehmen, auf sich schnell verändernde Märkte zu reagieren.<sup>126</sup> Diese Koordinationsbereiche können von einzelnen Standorten oder unternehmensweit ausgebildet werden. Die direkte horizontale Abstimmung erlaubt die Lösung von komplexen Themen, die neben dem Tagesgeschäft auftreten können.<sup>127</sup> Speziell im Bereich der

---

<sup>126</sup> Vgl. Parker, G. M. (1994): Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers, San Francisco, Jossey-Bass, S. 34ff

<sup>127</sup> Vgl. Nagel, R. (2014): Organisationsdesign, S. 69

Digitalisierung spielt die Cross-Funktionalität eine substantielle Rolle, da Informationsbeschaffung und das Management von hohen Datenmengen dadurch erleichtert werden.<sup>128</sup>

Die geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene in Bezug auf die Arbeitsteilung beschreibt die umfassende Erbringung von Teilleistungen der einzelnen Mitarbeiter. Das heißt, es werden integrierte und ganzheitliche Aufgabeneinheiten geschaffen und Teilaufgaben an einem Punkt zusammengefasst. Dadurch werden die Schnittstellen auf eine natürliche Weise reduziert, Chancen besser wahrgenommen, und die Autonomie der Organisationseinheiten wird erhöht. Die geringere Spezialisierung der Organisationseinheiten mit komplexen Tätigkeitsbereichen verbessert auf natürliche Weise die Innovation und die lokale Problemlösungskompetenz.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Lietzke, I. (2017): Vom Kleinen ins Große: Wie ein Kompetenzteam von Evonik die Digitalisierung treibt, Organisationsentwicklung Nr. 2 2017, S. 21-26

<sup>129</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P., (2010), S. 130

	Globaler Marktplatz	Digitalisierung und neue Technologien	Gesellschaftliche Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Struktur nach Kunden- u. Markterfordernissen ausgerichtet</b>	Langsam aufgrund der funktionalen Trennung, fehlende Marktnähe u. Außenorientierung aufgrund abgetrennter Funktionsbereiche	Trends werden aufgrund der Marktnähe schnell erkannt, Vernetzung mit externen Stellen wird gefördert	Nachhaltigkeitsthemen werden aufgrund der Kunden- u. Marktnähe schnell erkannt, Geschäftsfelder können individuelle Lösungen anbieten	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Ressourcenallokationen zwischen den Geschäftsfeldern schwierig, Doppelarbeiten wahrscheinlich
<b>Hohe funktionale Spezialisierung der Organisationseinheiten</b>	Anpassungsfähig auf dynamische Marktbedingungen durch hohe Modularität, horizontale Abstimmung, gut bei Komplexität, höhere Geschwindigkeit	Externe Vernetzung aufgrund der abgetrennten Strukturen schwieriger	Wenig Vernetzung entspricht nicht den Arbeitsweisen und Wertevorstellungen von zukünftigen Generationen	Wissen der älteren Mitarbeiter wird durch weniger Kommunikationsmöglichkeiten schlechter gespeichert	Wissen lässt sich schlecht bereichsübergreifend bündeln, wenig Kontaktmöglichkeiten	Kein Gesamt optimum bei Ressourcen aufgrund schlechter bereichsübergreifender Abstimmung
<b>Hohe Cross-Funktionalität der Struktur</b>	Multiperspektivität in der Struktur gut für Marktdynamik, aber langsame Reaktions- u. Anpassungsgeschwindigkeit	Durch Cross-Funktionalität ist eine einfachere externe Vernetzung möglich	Vernetztes Arbeiten entspricht den Arbeitsweisen und Wertevorstellungen von zukünftigen Generationen	Wissen der älteren Mitarbeiter wird aufgrund von mehr Kommunikationsmöglichkeiten gut gespeichert	Viele Kontaktmöglichkeiten, Wissen wird aufgrund der Vernetzung abteilungsübergreifend gebündelt	Gute Ressourcennutzung aufgrund bereichsübergreifender Abstimmung
<b>Mehrinienensystem der Weisungsbefugnisse</b>	Aufgrund der zentralen Ausrichtung auf den Kernprozess schlecht anpassungsfähig	Multiperspektivität vorteilhaft beim Erkennen von relevanten Trends	Multiperspektivität für individuelle Produktlösungen	Nur indirekte Auswirkungen	Multiperspektivität und mehr Kontaktmöglichkeiten fördern den Wissensaustausch	Hoher Kommunikationsbedarf wegen Mehrliniensystem, Rückdelegationen möglich
<b>Ein zentraler Kernprozess im Fokus der Struktur</b>	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Funktionsbereiche unterstützen den Aufbau von fachspezifischem Wissen - starke Prozessorientierung fördert daher nicht das Wissensmanagement	Effiziente Ressourcenzuteilung für den Prozess
<b>Zentralbereiche für alle nicht geschäftsspezifischen Funktionen</b>	Anpassungsfähig aufgrund der Modularität, kann gut auf den Markt ausgerichtet werden	Pläne und Vorgaben der Zentralbereiche beschränken die Handlungsfähigkeit bei digitalen Problemstellungen	Zentralbereiche beschränken die Handlungsfähigkeit bei flexiblen Vertragsverhältnissen und notwendigen Anpassungen an gesellschaftliche Entwicklungen	Nur indirekte Auswirkungen	Zentralbereiche unterstützen die Bündelung von Wissen	Effiziente Ressourcennutzung aufgrund der Nutzung von Synergien, vorteilhaft bei der weltweiten Anwerbung von Talenten
<b>Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend</b>	Flexibilität der Projektstruktur gut für dynamischen Markt	Fördert die Zusammenarbeit mit digitalen Arbeitsmethoden	Entspricht den Arbeitsweisen von zukünftigen Generationen	Wissen von älteren Mitarbeitern geht evtl. aufgrund mangelhafter Vernetzung verloren	Wissensaustausch zwischen den Teilbereichen strukturell nicht automatisiert	Für optimale Ressourcennutzung müssen die Teilbereiche vernetzt werden
<b>Projektorientierte Struktur</b>	Geringere Anzahl der Schnittstellen verringert den Koordinationsaufwand u. ermöglicht schnelle Reaktionszeiten am Markt	Breite Aufstellung ermöglicht die komplexe Lösung von digitalen Problemen	Organisationseinheiten mit komplexen Aufgabenbereichen fördern die Innovation u. Problemlösungskompetenz	Aufgrund der temporären Konfiguration ist der Erhalt von Wissen der älteren Mitarbeiter schwierig	Wissensmanagement u. Know-how-Erhalt nach Abschluss der Projekte schwierig	Temporär begrenzter u. gezielter Ressourceneinsatz bei Einzelprojekten, aber Probleme wenn mehrere Projekte die gleichen Ressourcen benötigen
<b>Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene in Bezug auf die Arbeitsteilung</b>	Tendenz zur Entscheidungscentralisation an der Spitze, geringe Flexibilität, Überlastung der Unternehmensführung	Keine Multiperspektivität erschwert das Erkennen von relevanten Trends	Keine Multiperspektivität erschwert die Entwicklung von individuellen Produktlösungen	Nur indirekte Auswirkungen	Wenig automatische Kontaktmöglichkeiten in der Struktur	Geringerer Koordinationsaufwand aufgrund weniger Schnittstellen ermöglicht eine schnelle Ressourcenzuteilung
<b>Einliniensystem der Weisungsbefugnisse</b>						

**Legende**

  Direkte positive Auswirkung auf eine Herausforderung

  Direkte negative Auswirkung auf eine Herausforderung

  Nur indirekte Auswirkungen

Abbildung 7-1: Matrix Strukturelle Kriterien

Bei den **Kommunikations- und Koordinationskriterien** wurden sechs signifikante Kriterien ausgearbeitet (siehe Abbildung 7-2):

- Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten
- Rückmeldefähige Regelkreise
- Dezentrale Entscheidungsstrukturen
- Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten
- Hoher Nutzungsgrad des Informations- und Entscheidungspotenzials von Mitarbeitern
- Eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung

Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten verkürzen Kommunikationswege und ermöglichen eine rasche Anpassung an geänderte Markt- oder Wettbewerbsbedingungen.<sup>130</sup> Zusätzlich sind offen- und bereichsübergreifende Kommunikationsstrukturen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen bedeutsam, weil dadurch eine neue offene Informationsstruktur entsteht.<sup>131</sup> Ein weiterer Vorteil von offenen Kommunikationsmöglichkeiten ist der positive Effekt auf die Lernfähigkeit der Organisation, weil damit die Erkenntnisse aus individuellen Lernvorgängen von den übrigen Bereichen aufgegriffen werden können.<sup>132</sup>

Rückmeldefähige Regelkreise sind ein weiteres signifikantes Kriterium. Diese zeigen die Fähigkeit einer Organisationsform, ein automatisches Feedback im Arbeitsprozess und einen qualitativen Informationsfluss zu gewährleisten. Durch diese werden schnelle Feedbackschleifen erzeugt; ein bidirektionaler Fluss an Informationen wird gewährleistet.<sup>133</sup>

Dezentrale Entscheidungsstrukturen haben eine positive Auswirkung auf den Steuerungs- und Koordinationsaufwand. Die Dienstwege werden verkürzt, was die Durchlaufzeiten und Reaktionszeiten verringern kann.<sup>134</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Nagel, R. (2009), S. 84

<sup>131</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S.133ff

<sup>132</sup> Vgl. Vahs, D. (2015), S. 431

<sup>133</sup> Vgl. Robertson, B. J. (2007)

<sup>134</sup> Vgl. Bullinger, H., Spath, D., Warnecke, H., Westkämper, E. (2009): Handbuch der Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer, S. 725

Zusätzlich wird durch dezentrale Entscheidungsstrukturen die Unternehmensführung entlastet.<sup>135</sup> Ein weiterer Vorteil von dezentralen Entscheidungsstrukturen ist die positive Auswirkung auf die intrinsische Motivation von Mitarbeitern. Dezentralisierung befriedigt ein grundlegendes Bedürfnis der Menschen nach Selbstbestimmung und Autonomie.<sup>136</sup>

Ein weiteres signifikantes Kriterium sind schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimierten Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten. Es ist wichtig, dass die organisatorischen Regeln gute Voraussetzungen für eine schnelle und qualitativ hochwertige Entscheidungsfindung liefern. Dabei ist die optimierte Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten entscheidend.<sup>137</sup> Der optimale Beteiligungsgrad ermöglicht auch die Nutzung bereichsübergreifenden Wissens (kollektiver Intelligenz).<sup>138</sup>

Ein weiteres Kriterium im Bereich der Koordinations- und Kommunikationskriterien ist ein hoher Nutzungsgrad des Informations- und Entscheidungspotenzials von Mitarbeitern. Dieses Kriterium zeigt, wie einfach Entscheidungen in der Organisation delegiert werden können. Eine einfache Delegation hat Vorteile bei der Entscheidungsgeschwindigkeit und Informationsverarbeitung. Dies wird durch organisatorische Regeln und Abläufe gewährleistet, durch die die Mitarbeiter alle entscheidungsrelevanten Informationen und entsprechende Aktionsspielräume übertragen bekommen.<sup>139</sup>

Ein eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung unterstützt bei einer schnellen und qualitativ hochwertigen Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung, was dieses Kriterium für aktuelle und zukünftige Herausforderungen wesentlich macht. Dadurch werden die Qualität, die Problemlösungsumsicht und die Terminalsicherheit in der Organisation gesteigert.<sup>140</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Vahs, D. (2015), S. 167

<sup>136</sup> Vgl. Furtner, M., Baldegger, U. (2013): Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 11

<sup>137</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 145f

<sup>138</sup> Vgl. Laloux, F. (2015), S. 142

<sup>139</sup> Vgl. Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012), S.10

<sup>140</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S.146

	Globaler Marktplatz	Digitalisierung und neue Technologien	Gesellschaftliche Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Verknappung von Energie und Ressourcen
Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten	Kurze Kommunikationswege, interne Strukturen passen sich dadurch schnell an geänderte Marktverhältnisse an	Offene Kommunikationsstrukturen fördern die Innovation bei neuen Technologien	Offene Kommunikationsstrukturen fördern die Innovation bei individuellen Produktlösungen und Nachhaltigkeit	Durch viele Kommunikationsmöglichkeiten kann das Wissen von älteren Mitarbeitern besser in der Organisation gespeichert werden	Fördert das organisationale Lernen, weil individuelles Wissen breiter zugänglich gemacht wird	Durch eine offene Kommunikation entstehen kürzere Dienstwege und Ressourcen können schneller allokiert werden
Institutionalisierte Kommunikation u. vorprogrammierte Schnittstellenkonflikte	Zeitaufwand für Konfliktlösung, Mangelnde Anpassungsfähigkeit auf Marktveränderungen	Hohes Konfliktpotenzial bei der Auswahl von neuen Technologien	Kommunikationsbedarf u. Konflikte erschweren innovative Prozesse und Anpassungen der Organisation	Nur indirekte Auswirkungen	Konflikte legen Fehler offen, von denen die Organisation lernen kann	Hoher Kommunikationsbedarf verhindert eine schnelle Ressourcenzuteilung
Rückmeldefähige Regelkreise	Schnelle Feedbackschleifen und bidirektionale Informationsflüsse fördern Innovation, Kundenbindung u. schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen	Trends werden aufgrund des schnellen Informationsflusses schneller erkannt	Feedback und bidirektionale Informationsflüsse fördern die Innovation und Anpassungsfähigkeit auf gesellschaftliche Veränderungen	Feedbackschleifen unterstützen dabei, das Wissen älterer Mitarbeiter zu speichern	Feedback fördert Lernprozesse	Durch rückmeldefähige Regelkreise werden die Ressourcen gut gesteuert
Dominante vertikale Kommunikation	Langsam aufgrund der langen Kommunikationswege, fehlende Marktnähe u. Außenorientierung aufgrund abgetrennter Kommunikation	Aufgrund fehlender horizontaler Abstimmung wird die Vernetzung mit anderen Bereichen und daraus resultierend die Innovation nicht gefördert	Entspricht nicht den Arbeitsweisen von zukünftigen Generationen, Innovation wird nicht gefördert	Wissen der älteren Mitarbeiter wird durch weniger Kommunikationsmöglichkeiten schlechter gespeichert	Wissen lässt sich schlecht bereichsübergreifend bündeln, weniger Kontaktmöglichkeiten	Kein Gesamtoptimum bei Ressourcenzuteilung aufgrund schlechter bereichsübergreifender Abstimmung
Eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung	Eindeutige Regeln u. Prioritäten beschleunigen die Einstellung auf neue Marktbedingungen, Entscheidungen werden schneller getroffen	Eindeutiges Regelwerk ist wichtig für die digitale Kommunikation mit dem Kunden, beschleunigt die Einstellung auf neue Trends	Eindeutige Regeln u. Prioritäten beschleunigen die Einstellung auf gesellschaftliche Entwicklungen	Nur indirekte Auswirkungen	Ein eindeutiges Regelwerk unterstützt die Speicherung und den Transfer von Wissen	Ressourcen können aufgrund der schnellen Konfliktlösung und Prioritätensetzung schnell zugeleitet werden
Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Kürzere Dienstwege verhindern Verzögerungen auf geänderte Marktbedingungen, Führungskräfte werden entlastet	Kürzere Dienstwege führen zu schnelleren Reaktionszeiten auf digitale Veränderungen	Unterstützt das interne Unternehmensumfeld und somit die Erarbeitung von individuellen Produktlösungen	Nur indirekte Auswirkungen	Unterstützt die intrinsische Motivation und somit die Entwicklung von Mitarbeitern, kollektive Intelligenz wird genutzt	Kürzere Dienstwege führen zu schnelleren Reaktionszeiten, weniger Koordinationsaufwand u. kürzeren Durchlaufzeiten
Entscheidungscentralisation an der Unternehmensspitze	Schnell bei Standardentscheidungen, aber langsame Entscheidungsfindung durch Überlastung der Führungskräfte bei dynamischen Marktbedingungen	Langsame Entscheidungsfindung durch Überlastung der Führungskräfte	Langsame Entscheidungsfindung durch Überlastung der Führungskräfte	Langsame Entscheidungsfindung durch Überlastung der Führungskräfte	Langsame Entscheidungsfindung durch Überlastung der Führungskräfte	Langsame Entscheidungsfindung durch Überlastung der Führungskräfte
Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten	Schnelle Entscheidungsfindung gut für dynamischen Markt u. Verlagerung von Wertschöpfungsschritten	Entscheidungen für neue Technologien können schnell getroffen werden	Auch jüngere Generationen werden am Entscheidungsprozess beteiligt, schnelle Entscheidungsfindung	Unterstützt den Transfer und Erhalt von Wissen älterer Mitarbeiter	Informationsverarbeitung wird gefördert u. die kollektive Intelligenz genutzt, schnelle Entscheidungsfindung	Schnelle Entscheidungsfindung bei der Verteilung von Ressourcen
Höherer Nutzungsgrad des Informations- u. Entscheidungspotenzials von Mitarbeitern	Entscheidungen können schneller getroffen werden u. Informationen gelangen schneller an die Unternehmensführung	Informationen über neue Technologien können schnell verarbeitet werden	Entscheidungen können schneller getroffen werden u. Informationen gelangen schneller an die Unternehmensführung	Informationen von unterschiedlichen Generationen können effizient verarbeitet werden	Unterstützt die Wissensbeherrschung u. organisationales Lernen	Ressourcenentscheidungen können schneller getroffen werden

Legende

Direkte positive Auswirkung auf eine Herausforderung

Direkte negative Auswirkung auf eine Herausforderung

Nur indirekte Auswirkungen

Abbildung 7-2: Matrix Koordinations- und Kommunikationskriterien

Den nächsten Themenbereich bilden die **Überschaubarkeitskriterien**. In diesem Bereich wurden drei signifikante Kriterien definiert (siehe Abbildung 7-3):

- Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe und -breite
- Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)
- Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln und des systemischen Zusammenspiels

Eine flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe und -breite erzeugt von der Struktur aus kürzere Informations- und Entscheidungswege. Das heißt, Kommunikationsdistanzen werden verringert.<sup>141</sup> Zusätzlich erlaubt eine flache Hierarchie höhere Leitungsspannen, was die Flexibilität im Unternehmen erhöht.<sup>142</sup> Wenn Entscheidungsprozesse nicht über viele Hierarchieebenen laufen müssen, kann die Organisation schneller und flexibler reagieren. Gleichzeitig wird auch eine knappere Personalbesetzung ermöglicht.<sup>143</sup>

Eine niedrige Anzahl von zentralen Organisationseinheiten wirkt sich ebenfalls positiv auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen aus. Zwischen Stabsfunktionen und Linienfunktionen entstehen im Unternehmen häufig Konflikte. Zusätzlich neigen die Stäbe auch dazu, kostenintensive Parallelstrukturen aufzubauen und somit die Ressourcenverteilung negativ zu beeinflussen.<sup>144</sup> Viele Stäbe wirken sich schlecht auf die Flexibilität und Handlungsfreiheit dezentraler Organisationseinheiten aus. Deswegen sollten Stäbe reduziert werden, um die Innovationsfähigkeit zu stärken. Zusätzlich steigert eine größere Anzahl von Stäben automatisch die Komplexität innerhalb einer Organisation.<sup>145</sup>

Die Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln und des systemischen Zusammenspiels ist ein weiteres essenzielles Kriterium. Besonders bei Veränderungsprozessen ist dieses Kriterium entscheidend. Nur wenn für die Mitarbeiter klar ist, wer an der Entscheidung beteiligt ist und welche systemischen Redundanzen durch die

---

<sup>141</sup> Vgl. Vahs, D. (2015), S. 175

<sup>142</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 131

<sup>143</sup> Vgl. Nagel, K. (2014): Wertschöpfung: Instrumente, Methoden und Analysen zur Prozessoptimierung, Bad Wörishofen, Holzmann Medien, S. 21f

<sup>144</sup> Vgl. Nagel, R. (2014), S. 53

<sup>145</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 131

Entscheidung entstehen, kann eine qualitativ hochwertige Entscheidung getroffen werden.<sup>146</sup> Des Weiteren werden durch diese organisatorische Klarheit die Geschwindigkeit und die Effizienz gesteigert, weil konfligierende Anweisungen reduziert werden, was wiederum persönliche Unsicherheiten verringert.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Holfort, T. (2015): Antifragilität: Ein neues organisatorisches Rahmenwerk für den evolutorischen Wandel. In: Organisationsentwicklung Nr. 4 2015, S. 39-41

<sup>147</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 145

	Globaler Marktplatz	Digitalisierung und neue Technologien	Gesellschaftliche Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Verknappung von Energie und Ressourcen
Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite	Kurze Kommunikations- u. Informationswege vorteilhaft bei dynamischem Markt, höhere Flexibilität aufgrund höherer Leitungsspannen	Fördert Innovation durch kurze Kommunikationswege u. mehr Handlungsfreiheit	Fördert Innovation, entspricht den Wertevorstellungen von zukünftigen Generationen	Optimale Leitungsspannen begünstigen den Wissenserhalt von älteren Mitarbeitern	Optimale Leitungsspannen erhöhen den Wissensaustausch vom Mitarbeiter	Ressourcen sind aufgrund der einfachen Struktur besser verteilbar
Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)	Weniger Einfluss von Stäben wirkt sich positiv auf die Handlungsfreiheit dezentraler Einheiten aus; Fördert Innovation u. Flexibilität, vermindert Komplexität	Wirkt sich positiv auf die Handlungsfreiheit dezentraler Einheiten aus; Fördert Innovation bei digitalen Lösungen	Wirkt sich positiv auf die Handlungsfreiheit dezentraler Einheiten aus; Fördert Innovation bei individuellen Lösungen	Nur indirekte Auswirkungen	Wissen kann schlechter zentral gespeichert werden	Schlankere Dimensionierung fördert eine einfache Ressourcenverteilung, Synergien werden evtl. nicht gut genutzt
Niedrige Anzahl an Schnittstellen	Wirkt sich positiv auf die Führbarkeit u. Reaktionsgeschwindigkeit bei dynamischem Markt	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Geringerer Koordinationsaufwand zur Verteilung von Ressourcen
Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. des systemischen Zusammenspiels	Klarheit steigert die Geschwindigkeit und Effizienz der Organisation u. macht diese konkurrenzfähiger	Klarheit bei organisatorischen Regeln u. systemischem Zusammenspiel erleichtert die Implementierung von digitalen Lösungen	Erleichtert Veränderungsprozesse u. fördert die Anpassungsfähigkeit an gesellschaftliche Entwicklungen	Erleichtert Veränderungsprozesse u. fördert die Anpassungsfähigkeit an demografische Entwicklungen	Klarheit ermöglicht eine einfache Lokalisation von Wissen, fördert die Anpassungsfähigkeit an kürzere Produktlebenszyklen	Klarheit in der Organisation erleichtert die Ressourcenverteilung

Legende

Direkte positive Auswirkung auf eine Herausforderung

Direkte negative Auswirkung auf eine Herausforderung

Nur indirekte Auswirkungen

Abbildung 7-3: Matrix Überschaubarkeitskriterien

Bei den **Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren** wurden folgende signifikante Unterkriterien festgestellt (siehe Abbildung 7-4):

- Sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung
- Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben
- Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionsteilung
- Hohe Personaleinsatzflexibilität

Eine sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung bringt mehrere Vorteile in Verbindung mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Eine angemessene Zielorientierung begünstigt eine Fokussierung auf die wesentlichen Aufgaben und hilft bei der Vermeidung von systemzielfremden Aufgabenerfüllungen. Dadurch wird die Problemorientierung gewährleistet; Zielverschiebungsprozesse werden verringert.<sup>148</sup>

Der eindeutige Zielbezug aller Stellenaufgaben ist auf die organisatorischen Regeln bezogen. Die Aufgaben sind optimal den Aktionsträgern zugeordnet, und alle Stellenaufgaben lassen sich durch Ziele der Unternehmung begründen. Das heißt, das ganze Unternehmen ist auf eine gesamtunternehmerische Zielerreichung ausgerichtet.<sup>149</sup>

Die Anpassungsfähigkeit an neue Technologien ist ein weiteres wichtiges Kriterium für Organisationsformen. Die intelligente Vernetzung durch Maschinen, Sensoren, Menschen und Software hat in der Produktion unter dem Namen Industrie 4.0 bereits Einzug gehalten und einen großen Effizienzvorsprung erwirkt. Es gilt, diese Technologien auch abseits der Produktion organisatorisch zu nutzen, um Wissen im Unternehmen zu managen.<sup>150</sup>

Eine hohe Personaleinsatzflexibilität der Organisationsform bringt viele Vorteile in Bezug auf die Herausforderungen mit sich. Besonders die Wandlungsfähigkeit und die Flexibilität werden dadurch begünstigt. Des Weiteren wird die Organisation mehr durchmischt, was Vorteile beim Wissensaustausch bringt.<sup>151</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 145

<sup>149</sup> Vgl. ebd.

<sup>150</sup> Vgl. Gebhardt, B. (2015): New Work Order: Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft. In: Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 9-15

<sup>151</sup> Vgl. Bullinger, H., Spath, D., Warnecke, H., Westkämper, E. (2009), S. 100f

	Globaler Marktplatz	Digitalisierung und neue Technologien	Gesellschaftliche Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Verknappung von Energie und Ressourcen
Sach-/problemlnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung	Fokussiert auf die wichtigen Aufgaben, beginnend mit der Kundenbindung	Fokussiert auf die wichtigen Aufgaben im weitaufreichenden Bereich der neuen Technologien	Fokussiert auf die wichtigen Aufgaben bei den gesellschaftlichen Entwicklungen, Erarbeitung von individuellen Lösungen wird gefördert	Fokussiert auf die wichtigen Aufgaben beim Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Fokussiert auf die wichtigen Aufgaben bei der Verknappung der Energie und Ressourcen, optimale Ressourcennutzung wird gefördert	
Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben	Fördert die gesamunternehmerische Zielerreichung und steigert dadurch die Konkurrenzfähigkeit	Zielbezug der Unternehmung wird auch bei digitaler Kommunikation u. Zusammenarbeit gewährleistet	Eindeutiger Zielbezug begünstigt das Generationsmanagement u. erleichtert die Integration von Nachhaltigkeit	Nur indirekte Auswirkungen	Bei der Zuteilung der Ressourcen werden die Unternehmensziele berücksichtigt	
Wahrung des Kongruenzprinzips	Klare Aufgaben und Kompetenzzuteilung hilfreich bei dynamischen Marktbedingungen	Nur indirekte Auswirkungen	Klare Verantwortungen entsprechen den Wertvorstellungen zukünftiger Generationen	Nur indirekte Auswirkungen	Begünstigt eine schnelle u. konfliktfreie Steuerung von Ressourcen	
Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine Funktionsteilung	Intelligente Vernetzung mit digitalen Technologien bringt Vorteile bei der Effizienz, Stört die Konkurrenzfähigkeit	Digitale Vernetzung mit Kunden wird ermöglicht, Verbindung der digitalen mit der physischen Welt wird ermöglicht	Entspricht der Arbeitsweise der zukünftigen Generationen (digital natives)	Digitale Technologien erleichtern die Wissensbeherrschung, Dynamik des Wissensorwwechsels kann gelöst werden	Ressourcen werden optimaler genutzt, Technik übernimmt Ressourcenzuteilung	
Einfache Nutzung von zentralisierten Ressourcen	Zentralisierte Ressourcen bringen Effizienzvorteile, bei zu vielen zentralisierten Ressourcen werden die Handlungsfähigkeit und Flexibilität aber eingeschränkt	Vorteile bei komplexen digitalen Problemen, Spezialisten können von zentraler Stelle aus unterstützen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Zentrale Ressourcen erhöhen die Effizienz, Spezialisten können von zentraler Stelle aus unterstützen	
Hohe Personaleinsatzflexibilität	Flexibilität um auf Marktveränderungen zu reagieren, wird erhöht, Verlagerung von Wissensprüfungsschritten attraktiver	Nur indirekte Auswirkungen	Flexibilität um auf gesellschaftliche Änderungen reagieren zu können	Hilft bei Bildung von Teams von jüngeren u. älteren Mitarbeitern	Hohe Personaleinsatzflexibilität erhöht die Flexibilität der Ressourcennutzung	
Kosteneffiziente Nutzung von Ressourcen	Kosteneffiziente Nutzung der Ressourcen bringt Kostenvorteile aber keine Innovation u. Kundenbindung	Kosteneffiziente Nutzung der Ressourcen bringt Kostenvorteile aber keine Innovation bei neuen Technologien	Kosteneffiziente Nutzung der Ressourcen bringt Kostenvorteile aber keine Innovation bei individuellen Produktentwicklungen	Nur indirekte Auswirkungen	Ressourcen werden ökonomisch effizient genutzt	

Legende

Direkte positive Auswirkung auf eine Herausforderung

Direkte negative Auswirkung auf eine Herausforderung

Nur indirekte Auswirkungen

Abbildung 7-4: Matrix Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren

Das nächste Hauptkriterium bilden die **Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit**. Hier wurden drei signifikante Unterkriterien erarbeitet (siehe Abbildung 7-5):

- Begünstigung von Wissensaustausch
- Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen
- Fähigkeit, Wissen zu bündeln und kollektiv anzueignen

Wenn die Organisationsform den unkomplizierten Austausch von Wissen begünstigt, ergeben sich viele Vorteile bzgl. der Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, da schnelle Anpassungen an Veränderungen ermöglicht werden.<sup>152</sup> Für Unternehmen bedeutet daher ein einfacher Austausch von Wissen erhebliche Wettbewerbsvorteile. Dies wird vor allem durch ausreichende Optionen zur Kontaktaufnahme und bereichsübergreifende Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten gewährleistet.<sup>153</sup>

Bei der Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen, kommt es besonders darauf an, dieses zu erhalten und gewinnbringend zu verwerten.<sup>154</sup> Da Unternehmen auch im steigenden Umfang externe Mitarbeiter (Freelancer) nutzen, um schneller reagieren zu können oder um neue Technologien einzuführen, müssen diese organisatorisch eingebunden werden, um von deren Know-how zu profitieren. Unterstützt wird dies durch flexible Formen der Beschäftigung (temporäre Verträge, Arbeitszeit und Arbeitsort) innerhalb der Organisationsform.<sup>155</sup>

Die Fähigkeit, Wissen zu bündeln und sich kollektiv anzueignen, gewährleistet Kompetenz, Flexibilität, Wettbewerbsvorteile, die Lernfähigkeit der Organisation und Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen. Eine kollektive Wissensaneignung unterstützt auch eine gemeinsame Herangehensweise an Problemlösungen. Voraussetzung dafür sind eine bewegliche Organisationsstruktur und eine Organisationsform, die viele Kontaktmöglichkeiten liefert.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Von Krogh, G., Venzin, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Die Unternehmung Vol. 49, No. 6, S. 417-436

<sup>153</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 147

<sup>154</sup> Vgl. Kozica, A., Bonss, U., Kaiser, S. (2014): Freelancers and the absorption of external know-ledge: practical implications and theoretical contributions. In: Knowledge Management Research & Practice, Volume 12, Number 4, S. 421-431

<sup>155</sup> Vgl. Kozica, A., Kaiser, S. (2015): Da sind wir dabei, das ist prima! Eine Reflexion über die Mitgliedschaft in modernen Organisationen. In: Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 24-29

<sup>156</sup> Vgl. Gebhardt, B. (2015)

	Globaler Marktplatz	Digitalisierung und neue Technologien	Gesellschaftliche Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Verknappung von Energie und Ressourcen
Begünstigung von Wissensaustausch	Einfacher Austausch von Wissen begünstigt das Einstellen auf neue Marktbedingungen	Wissen über neue Technologien und Arbeitsmethoden kann schnell in der Organisation verbreitet werden	Leichtere Anpassung an neue Trends u. leichtere Produktentwicklung durch die Nutzung von internem Wissen	Das Wissen älterer Mitarbeiter kann gespeichert werden	Einfacher Austausch von Wissen gewährleistet die Lernfähigkeit der Organisation	Nur indirekte Auswirkungen
Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen	Beschleunigt das Einstellen auf neue Marktbedingungen durch die schnellere Nutzung von externem Wissen	Hilfreich bei der Entwicklung von neuen Technologien oder der Einführung neuer digitaler Methoden	Leichtere Anpassung an neue Trends u. leichtere Produktentwicklung durch die Nutzung von externem Wissen	Nur indirekte Auswirkungen	Wissen der Organisation kann einfacher erweitert werden	Hilfreich bei der Entwicklung alternativer Ressourcenmöglichkeiten u. energieeffizienter Maßnahmen
Fähigkeit, Wissen zu bündeln u. kollektiv anzueignen	Erleichtert das Einstellen auf neue Marktbedingungen aufgrund der effizienteren Wissensaufnahme und Wissensverteilung	Hilfreich bei der Einführung neuer digitaler Arbeitsmethoden u. Umstellung auf neue Technologien	Generationsmanagement wird durch die Bündelung von Wissen erleichtert	Das Wissen älterer Mitarbeiter kann gespeichert werden	Organisatorische Lernfähigkeit wird begünstigt	Durch die kollektive Aneignung werden Ressourcen gespart

**Legende**

Direkte positive Auswirkung auf eine Herausforderung

Direkte negative Auswirkung auf eine Herausforderung

Nur indirekte Auswirkungen

Abbildung 7-5: Matrix Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit

Bei den **Agilitätskriterien** wurden fünf signifikante Unterkriterien festgestellt (siehe Abbildung 7-6):

- Förderung von interner und externer Vernetzung
- Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisationsform
- Organisationale Ambidextrie
- Rasche Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit der Informationsverarbeitung
- Antifragilität der Organisationsform

Eine ausgewogene interne und externe Vernetzung der Organisationsform wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit, Produktivität sowie auf die organisatorische Lernfähigkeit aus.<sup>157</sup> Je besser Mitarbeiter intern und extern miteinander vernetzt sind, desto effizienter gelangen diese an wichtige Informationen, was dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt.<sup>158</sup>

Die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisationsform ist ein weiteres wichtiges Kriterium für die Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Speziell bei wechselnden Bedingungen, wie sie durch die aktuellen Megatrends entstehen, ist eine ausreichende Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit notwendig. Wichtig ist dabei auch die Offenheit der Primärstruktur für ergänzende oder temporäre Sekundärstrukturen.<sup>159</sup>

Der Begriff der Ambidextrie setzt sich aus den lateinischen Wörtern „ambo“ (beide gleichzeitig) und „dexter“ (rechts) zusammen, was zur wörtlichen Übersetzung „beidseitig rechts“ führt. Somit beschreibt Ambidextrie die Fähigkeit, kreative und intrinsische Prozesse beidhändig auszuführen.<sup>160</sup> Die organisationale Ambidextrie charakterisiert also die Fähigkeit einer Organisationsform, im Tagesgeschäft eine hohe Effizienz zu erreichen, aber gleichzeitig anpassungsfähig für Modifikationen in der Unternehmensumwelt zu sein. Dies wird durch eine Ausgewogenheit von mechanistischen und systemischen Strukturen ermöglicht. Durch die hohe Effizienz der mechanisti-

---

<sup>157</sup> Vgl. Zenk, L., Behrend, F. D. (2010): Soziale Netzwerkanalyse von Organisationen. In: Pircher, R.: Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Publicis Corporate Publishing, S. 211-232

<sup>158</sup> Vgl. Scheib, J., Haverbier, J., Weßels, D. (2016): Netzwerke – Gold unserer Zeit: Vernetzungsförderung als Managementaufgabe. In: Organisationsentwicklung Nr. 2 2016, S. 88-91

<sup>159</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 132

<sup>160</sup> Vgl. Eder, M. (2013): Organisationale Ambidextrie, Conference Paper, Research Gate

schen Strukturen können Standardthemen für Kunden rasch abgewickelt werden sowie Ressourcen gut genutzt werden, während die systemischen Strukturen die Innovationsfähigkeit gewährleisten.<sup>161</sup>

Die Reaktionsfähigkeit und die Schnelligkeit der Informationsverarbeitung der Organisationsform haben große Vorteile bei abweichenden Umweltbedingungen und somit auf alle Herausforderungen von den Megatrends. Die Reduzierung von Leistungsverlusten bei Umstellungen ist ein bedeutsamer Faktor für Unternehmen. Eine Organisationsform, die mit ihrer Struktur und ihren organisatorischen Regeln die Voraussetzungen für gute Reaktionszeiten und schnelle Informationsverarbeitung schafft, trägt erheblich zum Unternehmenserfolg bei.<sup>162</sup>

Die Antifragilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisationsform, ähnlich wie ein biologisches System aus Krisensituationen oder zufälligen Ereignissen zu lernen und sich zu verbessern. Dabei ist ein kontinuierliches Verbessern der Organisation notwendig, vergleichbar mit der Luftfahrtindustrie, bei der nach jedem Unfall Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Dies hat Vorteile bei unbeständigen und unsicheren Marktbedingungen, Ambiguität, Komplexität und Innovation.<sup>163</sup> Antifragile Organisationsformen kombinieren unterschiedliche Eigenschaften miteinander. Während Fragilität eher durch eine stark zentralisierte Struktur und wenige dominante Entscheidungsträger charakterisiert ist, bedeutet Antifragilität dezentrale Strukturen, Selbstorganisation und eine hohe Beteiligung aller Abteilungen an Entscheidungsprozessen. Des Weiteren versuchen antifragile Organisationen, Risiken als Chance für den Lernprozess wahrzunehmen und sich über geregelte Feedbackschleifen weiter zu verbessern. Durch die Bildung kleinerer Organisationseinheiten wird versucht, Risiken abzuschwächen und auf mehrere Schultern zu verteilen.<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. In: Journal of Management Vol. 34, S. 375-409

<sup>162</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 69

<sup>163</sup> Vgl. Taleb, N. N. (2012): Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen, München, Albrecht Knaus Verlag, S. 21ff

<sup>164</sup> Vgl. Holfort, T. (2015)

	Globaler Marktplatz	Digitalisierung und neue Technologien	Gesellschaftliche Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Verknappung von Energie und Ressourcen
Förderung von interner und externer Vernetzung	Eine gute Vernetzung mit dem Kunden ist wichtig für die Kundenbindung. Vernetzungsfähigkeit ist wichtig für Innovation und schnelleren Informationsaustausch	Vernetzungsfähigkeit fördert digitale Arbeitsmethoden	Fördert Innovation u. damit individuelle Produktentwicklungen oder Herstellungsverfahren, fördert Flexibilität	Wichtig für den Erhalt von Wissen in der Organisation u. den Austausch zwischen Jungen und alten Mitarbeitern	Vernetzung fördert die Wissensbeherrschung u. eine lernfähige Organisation	Eine gute Vernetzung hilft bei der richtigen Verteilung von Ressourcen
Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit der Organisationsform	Wichtig bei dynamischen Marktbedingungen, fördert die Innovationsfähigkeit u. Flexibilität, ermöglicht schnelles Aufgreifen von Marktchancen	Fördert die Einführung neuer Technologien u. Arbeitsmethoden, fördert die Innovationsfähigkeit u. Flexibilität	Vorteilhaft bei der Integration von Nachhaltigkeitsthemen, Generationsmanagement u. Anpassung auf neue Werte zukünftiger Generationen	Hilft bei der Anpassung der Arbeitsplatzgestaltung an ältere Mitarbeiter	Vorteilhaft bei kürzeren Produktlebenszyklen u. Veränderungen aufgrund der Dynamik des Wissenszuwachses	Vorteilhaft bei der Einführung alternativer Ressourcen u. Rohstoffe, fördert die Innovation bei alternativen Ressourcen u. Rohstoffen
Organisationale Ambidextrie (ausgewogenes Verhältnis von mechanistischen u. systemischen Fähigkeiten)	Ausgewogene mechanistische u. systemische Strukturen fördern gleichzeitig Effizienz, Innovation, Kundenbindung u. rasche Reaktionen	Fördert die Innovation bei neuen Technologien, begünstigt effizientes Datenmanagement	Fördert Innovation u. damit individuelle Produktentwicklungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Effiziente Ressourcennutzung u. Innovation bei neuen Rohstoffen wird begünstigt
Rasche Reaktionsfähigkeit u. Schnelligkeit der Informationsverarbeitung	Gut bei dynamischen Marktbedingungen, Termineinhaltung gut für Kundenbindung	Neue Technologien werden schneller erkannt, vorteilhaft bei Datenmanagement	Gesellschaftliche Entwicklungen werden schnell erkannt	Reaktionsfähigkeit vorteilhaft bei demografischen Entwicklungen	Schnelle Informationsverarbeitung begünstigt die Wissensbeherrschung	Auf Ressourcenveränderungen kann schnell reagiert werden
Potenzial für schnelles Wachstum	Vorteilhaft wenn der Markt ein schnelles Wachstum erfordert	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen
Antfragilität der Organisationsform	Die Fähigkeit, aus Krisen stärker zu werden, unterstützt bei vollen Marktbedingungen	Aufgrund des evolutionären Wandels wird die Innovationskraft bei neuen Technologien des Unternehmens gestärkt	Aufgrund des evolutionären Wandels wird die Innovationskraft bei individuellen Produktentwicklungen und Nachhaltigkeit des Unternehmens gestärkt	Nur indirekte Auswirkungen	Unterstützt das organisationale Lernen aufgrund der Weiterentwicklung aus Fehlern	Der effiziente Umgang mit Krisen hilft bei der Entwicklung von energieeffizienten Maßnahmen und Ressourcentknappheit

**Legende**

 Direkte positive Auswirkung auf eine Herausforderung

 Direkte negative Auswirkung auf eine Herausforderung

 Nur indirekte Auswirkungen

Abbildung 7-6: Matrix Agilitätskriterien

Beim Hauptkriterium der **sozialen Effizienz** wurden drei signifikante Kriterien erarbeitet (siehe Abbildung 7-7):

- Die Förderung der individuellen Lernfähigkeit und persönlichen Entwicklung
- Förderung von kooperativen Beziehungen
- Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung und Freiräumen von Mitarbeitern

Die Förderung der individuellen Lernfähigkeit und persönlichen Entwicklung ist ein wichtiges Kriterium für Organisationsformen. Wissensarbeiter der neuen Generationen werden die Unternehmen bevorzugen, in denen sie sich optimal weiterentwickeln können. Dies wird zukünftig eine stärkere Bindung erzeugen als vertragliche oder monetäre Anreize.<sup>165</sup> Zusätzlich wirkt sich die Förderung der individuellen Lernfähigkeit und persönlichen Entwicklung positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation aus. Damit werden Leistungspotenziale entfaltet. Eine Organisationsform kann die individuelle Lernfähigkeit und persönliche Entwicklung fördern, indem unternehmerische Aufgaben auf entsprechende Stellen verteilt und in diese integriert werden. Auch die Übertragung von mehr Kompetenz und Verantwortung unterstützt die individuelle Entwicklung.<sup>166</sup>

Zahlreiche kooperative Beziehungen wirken sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus, was die Förderung dieser zu einem bedeutsamen Kriterium macht. Die erhöhte Komplexität und Unsicherheit am Markt erfordert verstärkte Maßnahmen in diese Richtung. Damit können Skalen- und Diversifikationsvorteile genutzt werden.<sup>167</sup> Ein weiterer Vorteil von kooperativen Beziehungen ist der positive Einfluss auf die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit der Organisation, die effizient und wirtschaftlich erreicht werden kann.<sup>168</sup> Eine Organisationsform kann kooperative Beziehungen unterstützen, wenn klare Regeln für Partnerschaften existieren. Dies gilt innerhalb und außerhalb des Unternehmens.<sup>169</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. Gebhardt, B. (2015)

<sup>166</sup> Vgl. Thom, N., Wenger, A. P. (2010), S. 126ff

<sup>167</sup> Vgl. OECD (2001): Wissenschafts-, Technologie- und Industrieausblick 2000 Wissenschaft und Innovation: Wissenschaft und Innovation, OECD Publishing, S. 222

<sup>168</sup> Vgl. Bauknecht, M., Brückner, K., Goring, H. (2012): Netzwerkorganisation in der Praxis. In: Führung + Organisation, Sep/Okt 2012, Vol. 85, S. 307-313

<sup>169</sup> Vgl. Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K., Warnecke, H. (1996): Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden, Heidelberg, Springer Verlag, S. 97

Als drittes Unterkriterium bei der sozialen Effizienz wurde der hohe Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung und Freiräumen von Mitarbeitern erarbeitet. Selbstkoordinierte und autonome Organisationseinheiten können rasch agieren und fördern die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter. Die unternehmerische Verantwortung wird aufgeteilt, was Motivation, Innovation und Kooperation steigert. Dies entspricht der Arbeitsweise von zukünftigen Generationen.<sup>170</sup> Vor allem in Situationen mit hoher Volatilität und abnehmender Planbarkeit ergeben sich große Vorteile von selbstorganisierten Organisationseinheiten. Zukünftig wird es nicht mehr zielführend sein, dass die Führungskräfte eine Praxis des Vordenkens und Anweisens leben.<sup>171</sup> Generell lässt sich bei diesem Kriterium auch eine positive Auswirkung auf die intrinsische Motivation feststellen, da ein hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung und Freiräumen von Mitarbeitern grundlegende Bedürfnisse von Menschen befriedigen.<sup>172</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Gebhardt, B. (2015)

<sup>171</sup> Vgl. Pundt, L., Greve, A. (2017): Neue Führung braucht das Land: Herausforderungen der Organisation 4.0, Organisationsentwicklung Nr.2 2017, S. 14-20

<sup>172</sup> Vgl. Furtner, M., Baldegger, U. (2013), S. 11

	Globaler Marktplatz	Digitalisierung und neue Technologien	Gesellschaftliche Entwicklungen	Demografische Entwicklungen	Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	Verknappung von Energie und Ressourcen
Möglichst abschließende Bearbeitung von Aufgaben	Mitarbeiter identifizieren sich leichter mit dem Endprodukt. Suche nach funktionsübergreifenden Lösungen wird gefördert.	Nur indirekte Auswirkungen	Wirkt sich positiv auf die Motivation aus, entspricht den Wertvorstellungen zukünftiger Generationen	Nur indirekte Auswirkungen	Wirkt sich aufgrund der besseren Identifikation positiv auf die Lernmotivation aus	Ressourcen werden aufgrund von möglichen Überschneidungen bei Tätigkeiten eventuell nicht optimal genutzt
Förderung der individuellen Lernfähigkeit u. persönlichen Entwicklung	Leistungspotenziale werden entfaltet, wodurch die Konkurrenzfähigkeit erhöht wird	Weiterentwicklung wirkt sich positiv bei der Einführung neuer Technologien u. Arbeitsmethoden aus	Entspricht den Wertvorstellungen zukünftiger Generationen	Junge u. ältere Mitarbeiter werden individuell gefördert	Talente werden durch Weiterbildungsmöglichkeiten angezogen	
Förderung von kooperativen Beziehungen	Fördert die Bildung von flexiblen Netzwerken. Vorteile bei hoher Marktdynamik u. Kundenbindung	Fördert die Vernetzung mit externen Stellen und hilft dadurch beim Erkennen der wichtigen Trends	Entspricht der Arbeitsweise zukünftiger Generationen	Nur indirekte Auswirkungen	Automatischer Zugang zu Talenten, Ressourcen werden aufgrund der kooperativen Arbeitsweise effizienter genutzt	
Eindeutige personelle Zuordnung der Aufgaben	Kontigierende Anweisungen werden vermieden. Vorteilhaft bei dynamischen Marktbedingungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Nur indirekte Auswirkungen	Zugang zu Wissen wird erleichtert	
Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Geringerer Kommunikations- u. Koordinationsbedarf ermöglicht schnelle Reaktionen am Markt; unternehmerische Verantwortung wird aufgeteilt	Freiheitsgrad fördert das Ausprobieren neuer Technologien, die Anäignung von digitaler Kompetenz u. die Zusammenarbeit mit neuen Arbeitsmethoden	Entspricht den Wertvorstellungen zukünftiger Generationen	Mitarbeiter aller Altersgruppen können einfacher ihre Fähigkeiten einbringen	Klare Anweisungen fördern eine effiziente Ressourcennutzung	Fördert eine automatische Zuteilung von Ressourcen ohne Koordinationsaufwand

**Legende**

Direkte positive Auswirkung auf eine Herausforderung

Direkte negative Auswirkung auf eine Herausforderung

Nur indirekte Auswirkungen

Nur indirekte Auswirkungen

Abbildung 7-7: Matrix Kriterien der sozialen Effizienz

Mit diesen Matrizen wurden die signifikanten Kriterien aus der Literaturrecherche definiert, die nun als Basis für weitere Untersuchungen dienen. Die empirische Untersuchung knüpft an diese Ergebnisse an, überprüft diese und versucht, noch nicht erfasste Kriterien aufzudecken.

Aufgrund der Ergebnisse aus der Literaturrecherche werden mit den erarbeiteten Kriterien vor allem die Herausforderungen der Megatrends „Globaler Marktplatz“, „Digitalisierung und neue Technologien“, „Gesellschaftliche Entwicklungen“ und „Verknappung von Energie und Ressourcen“ positiv beeinflusst. Geringer sind die Auswirkungen auf die Herausforderungen von „Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft“ und „Demografische Entwicklungen“. Vor allem die Herausforderungen vom Megatrend „Demografische Entwicklungen“ erfährt eine schwächere Beeinflussung durch die ausgearbeiteten Kriterien.

## **7.2 Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung**

Im Zuge der empirischen Untersuchung wurden drei Interviews mit drei unterschiedlichen Unternehmen realisiert. Insgesamt wurde Tonmaterial von 184 Minuten zu 75 Seiten Textmaterial transkribiert. Alle Interviews wurden persönlich durchgeführt und dauerten im Schnitt 61 Minuten.

Aus dem Textmaterial wurden zuerst Grobkategorien gebildet, die anschließend in Feinkategorien gegliedert wurden. Dabei wurde sowohl induktiv als auch deduktiv vorgegangen. Diese Grobkategorien bildeten die Themenbereiche, die bei der Darstellung der Ergebnisse inhaltlich zusammengefasst werden.

Bei der folgenden Interpretation werden die wichtigsten Beobachtungen und Schlussfolgerungen von den Ergebnissen aus der empirischen Untersuchung verdichtet und zusammengefasst. Zusätzlich erfolgt ein Vergleich von den drei unterschiedlichen Unternehmen und deren differierenden Organisationsformen mittels der Daten der empirischen Untersuchung, um weitere Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsthematik zu erhalten.

### ***7.2.1 Darstellung der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung***

Die Signifikanz bei der empirischen Untersuchung ergibt sich anhand der Aussagen der Interviewpartner. Wenn ein Interviewpartner ein Kriterium als wichtig erachtet, wird

das Signifikanzniveau erreicht. Dabei wurden im Zuge des Interviews zuerst die Herausforderungen geklärt, anschließend wurde auf die Kriterien eingegangen. Um die Darstellung zu erleichtern, wurden auch bei der empirischen Untersuchung Matrizen gebildet. Direkte positive Auswirkungen wurden grün markiert, direkte negative Auswirkungen gelb. Felder, bei denen keine Aussage getroffen wurde, bleiben weiß.

### 7.2.1.1 Themenbereich: Unterschiede zwischen den Organisationsformen

Um die theoretischen Erkenntnisse zu erweitern, sollen mit den Daten des Interviews (speziell Interviewfragen 1-9) auch die groben Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationsformen erhoben und ausgewertet werden. Verglichen werden die Organisationsformen anhand der Themenbereiche, die in Kapitel 7 repräsentativ herausgearbeitet wurden (siehe Abbildung 7-8). Zusätzlich werden auch die Probleme und Herausforderungen der einzelnen Unternehmen beschrieben. Die Daten beruhen auf den persönlichen Aussagen und Einschätzungen der Interviewpartner.

	<b>TELE Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b>	<b>Microtronics Engineering GmbH</b>	<b>Welser Profile Austria GmbH</b>
Strukturelle Kriterien	<p>Kreisförmige Struktur</p> <p>Kreise repräsentieren die einzelnen Kompetenzbereiche</p> <p>Aufteilung in Hauptprozesse und Unterstützungsprozesse</p> <p>Hohe Cross-Funktionalität</p>	<p>Funktional geordnet</p> <p>Team- und projektorientierte Struktur</p> <p>Eine Stabsfunktion</p> <p>Hohe Spezialisierung der Organisationsbereiche</p> <p>Einliniensystem der Weisungsbefugnisse</p>	<p>Matrixorganisation mit funktionalen Teilbereichen</p> <p>Keine Stabsfunktionen</p> <p>Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse</p>
Kommunikations- und Koordinationskriterien	<p>Steuerung über zwei Gremien: Organisationsgremium und Geschäftsgremium</p> <p>Entscheidungsfindung erfolgt demokratisch</p> <p>Prioritätensetzung in Gremien</p>	<p>Projektsteuerung über Wochensprints</p> <p>Wöchentliches Team-Meeting der Teamleiter</p> <p>1 x im Monat Mitarbeiterteamsitzung für alle Mitarbeiter</p>	<p>Steuerungsmeeting (1 x pro Woche) ist das zentrale Instrument zur bereichsübergreifenden Kommunikation</p> <p>Mitarbeiter haben hohe Verantwortungsspielräume in den</p>

<p>Kommunikations- und Koordinationskriterien Fortsetzung</p>	<p>Vertreter in den Gremien werden demokratisch gewählt</p> <p>Verantwortungen über Hauptprozessverantwortliche und Teilprozessverantwortliche geregelt</p> <p>Entscheidungen dezentral</p> <p>Hohe bereichsübergreifende Kommunikation</p> <p>Klares Regelwerk zur Kommunikation und Koordination</p>	<p>Prioritätensetzung über Wichtig/Dringend-Matrix</p> <p>Entscheidungen zentralisiert an der Unternehmensspitze</p>	<p>Steuerungsmeetings – dezentrale Entscheidungsstrukturen</p> <p>Operative Entscheidungsfindung in Steuerungsmeetings</p> <p>Zuständigkeiten und Prioritäten werden über Steuerungsmeeting definiert</p> <p>Tägliche Shop-Floor-Meetings in der Produktion (anlagebezogen)</p>
<p>Überschaubarkeitskriterien</p>	<p>Keine Hierarchie</p> <p>Gute Überschaubarkeit für den Mitarbeiter</p> <p>Hohe Transparenz</p>	<p>Flache Hierarchie</p> <p>Gute Überschaubarkeit für den Mitarbeiter</p> <p>Hohe Transparenz</p>	<p>Gute Überschaubarkeit für den Mitarbeiter</p> <p>Transparenter Entscheidungsprozess</p>
<p>Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren</p>	<p>Personalressourcen gehen über die Gremien teilweise verloren</p> <p>Organisationsform unterstützt eine Mensch-Maschine-Funktionsteilung</p> <p>Hohe Personaleinsatzflexibilität</p> <p>Sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung aufgrund der frei wählbaren Zusatzaufgaben schwierig</p>	<p>Effiziente Nutzung der Personalressourcen</p> <p>Hohe Mensch-Maschine-Funktionsteilung</p> <p>Geringe Personaleinsatzflexibilität bei Spezialisten</p> <p>Auf den Zielbezug der Stellenaufgaben wird Wert gelegt</p>	<p>Effiziente Nutzung der Personalressourcen</p> <p>Geringe Personaleinsatzflexibilität bei Spezialisten</p> <p>Sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung</p>

<p>Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit</p>	<p>Wissensfluss über Gremien und Arbeitsgruppen gesteuert</p> <p>Möglichkeiten zur einfachen ebenen- und bereichsübergreifenden Kommunikation</p> <p>Freier Zugang zu Wissen – vollkommene Transparenz</p> <p>Externes Wissen wird über eigene Plattformen aufgenommen</p>	<p>Möglichkeiten zur einfachen ebenen- und bereichsübergreifenden Kommunikation</p> <p>Teamleiter übernehmen Orakelfunktionen</p> <p>Mitarbeiterbesprechungen werden zum Wissensaustausch genutzt</p> <p>Interne Zusatzmodule vorhanden (Wikis etc.)</p> <p>Kunde dient als wichtige Wissensquelle</p>	<p>Viele Prozessschritte werden mitdokumentiert und gespeichert</p> <p>Wissensaufnahme erfolgt eher punktuell</p> <p>Wissen wird dezentral dort abgespeichert, wo es zur Anwendung kommt</p>
<p>Agilitätskriterien</p>	<p>Organisationsform sehr agil</p> <p>Organisationale Ambidextrie vorhanden (mechanistische Struktur speziell in der Produktion)</p> <p>Hohe Flexibilität</p> <p>Schnelle Anpassungsfähigkeit</p> <p>Schnelle Reaktionsfähigkeit</p>	<p>Organisationsform sehr agil</p> <p>Hohe Flexibilität</p> <p>Schnelle Reaktionsfähigkeit</p> <p>Wenig Potenzial für weiteres Wachstum der derzeitigen Organisationsform</p>	<p>Organisationsform sehr agil hinsichtlich technischer Herausforderungen</p> <p>Organisationale Ambidextrie vorhanden</p>
<p>Kriterien der sozialen Effizienz</p>	<p>Individuelle Lernfähigkeit und Entwicklung werden gefördert</p> <p>Selbstkoordination und Eigenverantwortung haben einen hohen Stellenwert</p> <p>Kooperative Beziehungen werden gefördert</p>	<p>Persönliche Entwicklung wird über Mitarbeitergespräche und Benchmarks unterstützt</p> <p>Möglichst eigenverantwortliche Arbeitsweise wird gefördert</p> <p>Kooperative Beziehungen werden gefördert</p>	<p>Mitarbeitern wird in den Steuerungsmee-tings Verantwortung übertragen</p> <p>Individuelle Lernfähigkeit wird durch freie Schulungsauswahl unterstützt</p>

Kriterien der sozialen Effizienz Fortsetzung	Jeder muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen		Kooperative Beziehungen und eine eigenverantwortliche Arbeitsweise werden unterstützt
Herausforderungen	<p>Kommunikationsaufwand</p> <p>Kostendruck in der Produktion</p> <p>Preisdruck aufgrund des globalen Wettbewerbs</p> <p>Demografische Entwicklungen</p> <p>Nachhaltigkeitsthemen</p> <p>Neue Generationen mit veränderten Wertevorstellungen</p> <p>Digitalisierung</p> <p>Anpassung an veränderte Umweltbedingungen</p>	<p>Personalbeschaffung (geeignete Experten)</p> <p>Digitalisierung allgemein</p> <p>Umgang mit den Experten (soziale Fähigkeiten)</p> <p>Neue Generationen mit veränderten Wertevorstellungen</p> <p>Demografische Entwicklung</p> <p>Mitarbeitern genug Freiheiten geben, aber die unternehmerische Richtung beibehalten</p> <p>Kundenakquise</p> <p>Funktionale Gliederung: bereichsübergreifendes Denken</p> <p>Überblick über hohen Automatisierungsgrad</p> <p>Flexible Vertragsverhältnisse</p>	<p>Ressourcenknappheit in Bezug auf Personalbeschaffung (geeignete Experten)</p> <p>Digitalisierung: neue Technologien zur Anwendung bringen</p> <p>Effiziente Produktion</p> <p>Globalisierung: Nähe zum Kunden, dort produzieren, wo der Bedarf ist</p>
Probleme	<p>Selbstkritisches Hinterfragen der Organisation</p> <p>Überprüfung der Gremienentscheidungen</p> <p>Hierarchiegedanken ablegen</p>	<p>Konflikte bei hoher Auslastung bzw. Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter</p> <p>Wenig Wachstumsmöglichkeiten bei der</p>	<p>Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse: Akzeptanz, dass die strategische Richtung von der Business-Unit vorgegeben wird</p>

Probleme Fortsetzung		derzeitigen Organisationsform  Zentralisation der Entscheidungen an der Unternehmensspitze  Fragilität aufgrund hoher Effizienz  Hohe Belastung der Mitarbeiter aufgrund hoher Effizienz und hohen Automatisierungsgrades	Nur langsames Wachstum aufgrund schlechter Verfügbarkeit von Spezialisten bzw. langsamen Aufbaus von neuen Spezialisten
----------------------	--	---	---

Abbildung 7-8: Vergleich zwischen den Organisationsformen der empirischen Untersuchung

### 7.2.1.2 Themenbereich: Zusammenhang zwischen Organisationsform und Unternehmenserfolg

Mit der Interviewfrage 10 soll überprüft werden, ob in der Praxis ein Zusammenhang zwischen Organisationsform und Unternehmenserfolg besteht. Alle Interviewpartner haben bestätigt, dass die geeignete Organisationsform die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt und beeinflusst. Es wurde besonders hervorgehoben, dass die Organisationsform einen großen Einfluss auf die Entscheidungsfähigkeit der Organisation hat.

Beispielzitat:

*„Also ich sage, ich stimme zu 90 % zu. 90 %, weil zehn Prozent sind einfach Dinge, die man wenig beeinflussen kann, das ist Markt und so, da kann die Organisationsform nichts dagegen tun.“*

### 7.2.1.3 Themenbereich: Herausforderungen

Mit den Fragen 11-13 zu den Herausforderungen wird auch auf die Megatrends eingegangen. Zusätzlich soll überprüft werden, ob diese ermittelten Herausforderungen Veränderungen bei der Organisationsform erfordern.

Folgende Herausforderungen werden von den Interviewpartnern derzeit wahrgenommen:

- Unternehmensinterner Kommunikationsaufwand
- Steigender Wettbewerbsdruck aufgrund Globalisierung

- Innovationsdruck
- Demografische Veränderungen allgemein
- Gesellschaftliche Veränderungen allgemein
- Integration von Nachhaltigkeitsthemen
- Digitalisierung allgemein
- Einstellung auf permanente Marktveränderungen
- Anwerbung von geeigneten Talenten oder Experten
- Mitarbeiterführung und Personalmanagement von neuen Generationen
- Flexible Vertragsverhältnisse
- Kundenakquise und Kundenbindung
- Mitarbeitern Freiraum geben, aber in eine unternehmerische Richtung lenken
- Förderung von abteilungsübergreifendem Denken
- Überblick über automatisierte Prozesse behalten
- Nutzung von neuen Möglichkeiten aufgrund der Digitalisierung
- Ressourcenknappheit

Auf die Megatrends zusammengefasst werden vor allem Globalisierung (steigender Wettbewerbsdruck) und Digitalisierung als Ansporn gesehen (siehe Abbildung 7-9).

Beispielzitat:

*„Die Herausforderung wird einfach sein, ich sage jetzt mal, die Generation aus der ich komme, ich bin jetzt 20 Jahre alt, da wird es nicht mehr reichen, in die Arbeit zu gehen, zu arbeiten und dann am Ende das Gehalt zu kriegen, sondern da soll ein Sinn dahinterstecken.“*

Alle Interviewpartner waren der Meinung, dass sich die Megatrends und die davon abgeleiteten Herausforderungen auf die Unternehmensorganisationen auswirken werden, hierbei speziell die Digitalisierung und eine veränderte Unternehmensumwelt. Teilweise könnten auch komplette Bereiche in Organisationen durch digitale Strukturen ersetzt werden.

Beispielzitat:

*„Also wir sind jetzt auch gerade dabei, das Organisationsmodell, was ich Ihnen jetzt beschrieben habe, wird wahrscheinlich in einem halben Jahr nicht mehr existieren, so wie es jetzt ist, weil wir uns komplett verändern werden in Bezug auf Wertschöpfungsprozesse, und auf diese Art werden wir uns neu aufgliedern, neu strukturieren.“*

	Microtronics Engineering GmbH	Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H	Welser Profile Austria GmbH
Globaler Marktplatz			
Digitalisierung und neue Technologien			
Gesellschaftliche Entwicklungen			
Demografische Entwicklungen			
Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft			
Verknappung von Energie und Ressourcen			

Legende

Herausforderung bestätigt

Keine Aussage

Abbildung 7-9: Matrix Definierte Herausforderungen der empirischen Untersuchung

#### 7.2.1.4 Themenbereich: Strukturelle Kriterien

Mit der Interviewfrage 14 sollen die strukturellen Kriterien in der Praxis ermittelt und damit auch die theoretischen Erkenntnisse in diesem Bereich überprüft werden. Bei den strukturellen Kriterien wurde von den Interviewpartnern vor allem die Abhängigkeit vom Firmenkontext hervorgehoben. Von der Grundstruktur können unterschiedliche Wege erfolgreich sein, und viele Organisationsformen haben ihre Daseinsberechtigung (siehe Abbildung 7-10).

Die Bedeutsamkeit einer geringen Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene wurde von einem Interviewpartner genannt. Organisationsaufgaben, die logisch miteinander verknüpft werden können und bei denen es viele Berührungspunkte gibt, sollten zusammengefasst werden.

Eine hohe Cross-Funktionalität der Struktur wurde von zwei Interviewpartnern für wichtig befunden. Dabei wurde erwähnt, dass multidisziplinäre Strukturen Geschwindigkeitsvorteile aufweisen. Als Beispiel wurde eine cross-funktionale Produktentwicklung genannt, mit der man schneller zu Produkten kommt und damit die Kundenzufriedenheit erhöht.

Eine hohe funktionale Spezialisierung und ein Einliniensystem der Weisungsbefugnisse wurden hingegen von den Interviewpartnern als nicht positiv bewertet.

	<b>Microtronics Engineering GmbH</b>	<b>Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b>	<b>Weiser Profile Austria GmbH</b>
	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Herausforderungen</b>			
<b>Struktur nach Kunden- u. Markterfordernissen ausgerichtet</b>			
<b>Hohe funktionale Spezialisierung der Organisationseinheiten</b>	Jetzt gehen sie nur mehr auf ihre Funktion zurück, das heißt, alles, was jetzt nebenher noch an Organisationsfähigkeit bei ihnen passiert, die leidet darunter, weil sie nicht mehr miteinander kommunizieren.		Dass man einfach gemerkt hat, wenn man die Funktion selbst entscheiden lässt, dass die nach anderen Faktoren entscheiden als es vielleicht das Richtige ist als der Markt das nachher sagt.
<b>Hohe Cross-Funktionalität der Struktur</b>	! Also das wäre so das Cross-funktionale-Denken-aufrechterhalten so in der Hinsicht? B: Genau.	Ich würde sagen, ich glaube, dass es wichtig ist, cross-funktional zu sein.	
<b>Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse</b>			
<b>Ein Zentraler Kernprozess im Fokus der Struktur</b>			
<b>Zentralbereiche für alle nicht geschäftsspezifischen Funktionen</b>			
<b>Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend</b>			
<b>Projektorientierte Struktur</b>			
<b>Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungs Ebene in Bezug auf die Arbeitsteilung</b>		Dann ist natürlich sehr schlau oder ratenswert, wenn man Dinge, wo es viele Berührungspunkte gibt, am besten zusammenfasst.	
<b>Einliniensystem der Weisungsbefugnisse</b>	Also diese Art von Linie, diese Art von Struktur haben wir. (...) das Schwierige ist aber dann, dass man dann die auch dazu bringt, dass sie über den Tellerrand hinausschauen...		Dass man einfach gemerkt hat, wenn man die Funktion selbst entscheiden lässt, dass die nach anderen Faktoren entscheiden als es vielleicht das Richtige ist als der Markt das nachher sagt.

Legende



Positive Auswirkung



Negative Auswirkung



Keine Aussage

Abbildung 7-10: Strukturelle Kriterien der empirischen Untersuchung

### *7.2.1.5 Themenbereich: Kommunikations- und Koordinationskriterien*

Die Interviewfrage 15 beschäftigt sich mit den Kommunikations- und Koordinationskriterien von Organisationsformen. Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten wurden von allen Interviewpartnern erwähnt. Als vorteilhaft wurden dabei höhere Geschwindigkeiten und geringere Schnittstellenverluste gesehen. Auch die Förderung von Wissensaustausch und Wissensfluss wird in Zusammenhang mit diesem Kriterium positiv bemerkt (siehe Abbildung 7-11).

Zwei Interviewpartner erachteten die rückmeldefähigen Regelkreise als relevant. Als vorteilhaft wurden dabei ein besserer Gesamtüberblick und die Fokussierung auf die Ziele gesehen. Zusätzlich sei das gegenseitige Feedback, was durch diese Regelkreise erzeugt wird, ein wichtiger Faktor.

Dezentrale Entscheidungsstrukturen wurden auch von allen Interviewpartnern als signifikantes Kriterium definiert. Dabei wurde vor allem die Entlastung der Unternehmensspitze als positiv gewertet. Auch die Agilität würde durch dezentrale Entscheidungsstrukturen gefördert werden. Teilweise stelle es sich für die Unternehmen aber als schwierig heraus, die Mitarbeiter zu dezentralen Entscheidungen zu bringen. Häufig landeten die Entscheidungen wieder bei der Unternehmensspitze.

Zwei Interviewpartner sahen rasche Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten als substanziell. Dabei wurde erwähnt, dass zwischen einer zügigen und einer von allen Mitarbeitern mitgetragenen Entscheidung abgewogen werden muss. Hier gelte es, die richtige Balance zwischen Organisation und Improvisation zu finden.

Der hohe Nutzungsgrad des Informations- und Entscheidungspotenzials von Mitarbeitern bei Organisationsformen wurde auch von einem Interviewpartner als signifikant bei Kommunikations- und Koordinationsmerkmalen eingeschätzt. Um dies zu fördern, sollte innerhalb der Organisationsform eine hohe Transparenz und ein freier Zugang zu Informationen gewährleistet werden.

Von zwei Interviewpartnern wurde ein eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung als wesentlich angesehen. Als vorteilhaft wird dabei die Gewährleistung von Zielen, Prioritäten, Befugnissen, Zuständigkeiten und Verantwortungen betrachtet. Dies wurde auch in Kombination mit einer hohen Selbststeuerung und Eigenverantwortung von Mitarbeitern erwähnt, weil damit die Klarheit der Befugnisse, Zuständigkeiten und Verantwortungen eindeutig gemacht werden.

Negativ erwähnt wurden die dominante vertikale Kommunikation und die Entscheidungscentralisation an der Unternehmensspitze. Ein eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung wurde von den Interviewpartnern unterschiedlich bewertet (zwei positive und eine negative Bewertung).

	<b>Microtronics Engineering GmbH</b> Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen	<b>Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b> Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen	<b>Wesler Profile Austria GmbH</b> Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Herausforderungen</b>			
<b>Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten</b>	Das geht nur, wenn alle auf einem Hüfen sitzen und miteinander reden und auf alle Schnittstellen möglichst wenig Verluste sind, also das heißt, dass da nicht viel passiert.	Der Markus und der Andi (Führungskräfte) sitzen jetzt einfach zwischen Finanz und Einkauf und die sitzen jetzt zwischen und mitten unter den Leuten und wenn man was will, dann geht man halt hin.	Das ist eigentlich für uns so ein zentrales Element, damit die Kommunikation auch über die Organisationsgrenzen operativ tatsächlich umgesetzt wird.
<b>Institutionalisierte Kommunikation u. vorprogrammierte Schnittstellenkonflikte</b>			
<b>Rückmeldefähige Regelkreise</b>	In diesen Projektstufen geht es mal darum, da wird einmal darüber gesprochen, was haben wir alles zu erfüllen, [...] das wir auch eine Perspektive zu bekommen.		Und das ist für mich eigentlich so ein zentraler Punkt, [...] in der Organisation sich immer wieder auszutauschen, aber kurz und prägnant auszutauschen, um zu schauen, wo stehen wir eigentlich.
<b>Dominante vertikale Kommunikation</b>		Er will die Organisation nicht durch Entscheidungen, die er selbst trifft, von oben herab steuern, so, das, das.	
<b>Eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung</b>	Es ist schon mal sehr hilfreich bei jedem Einzelnen, dass er dann weiß, vielleicht sollte ich jetzt zu dem, der mich da gerade jetzt was fragt, dass das wirklich wichtig und dringend ist, [...] das ist dann die Prioritätensetzung.	Wir haben auch unsere Leitformel, von der kann ich Ihnen dann/ also beziehungsweise unser Tele-Booklet, der Herr Haase, der Cristoph, nennt das spaßeshalber die Tele-Bibel Und so hat sich dann irgendwie ein Gedanken in seinem Kopf entwickelt, dass er gesagt hat, er will von diesem hierarchischen weg und er will, sage ich mal, die Entscheidungskraft den Leuten selbst in die Hand geben.	Also es gibt schon ein Regelwerk, aber das Regelwerk hilft nur bedingt.
<b>Dezentrale Entscheidungsstrukturen</b>	Wünschen tue ich mir stärkere dezentrale, das heißt, wie ich vorher geschildert habe, jetzt fachliche Entscheidungen, dass man sagt, wir machen es so oder so. Besonders wichtig ist, dass sie nicht in diesem Denken verhaftet bleiben, dass jetzt der Chef oben ist und sie unten, sondern dass man auch in seiner Linie drinnen oder in seiner Teamleitungsfunktion sehr viel bewegen kann.	Er war dann da und ist ziemlich schnell draufgekommen, dass er mit den Entscheidungen, die er treffen musste, einfach überfordert war, weil er in dem Meeting nicht drinnen war.	Das funktioniert eigentlich in diesen Meetings sehr gut. [...] Also dass man dort sagt: Ihr könnt dort sehr viel selbst entscheiden bis zu einer bestimmten Grenze.
<b>Entscheidungscentralisation an der Unternehmerspitze</b>		Das ist ein Punkt, der bei uns wahrscheinlich von der herkömmlichen Sichtweise eher negativ zu bewerten ist, weil wir brauchen für Entscheidungen natürlich länger.	I: Also man müsste auch auf die optimale Anzahl der Beteiligten Entscheidungssträger auch achten? B: Genau.
<b>Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten</b>		Besonders signifikant würde ich es darin sehen, dass, so wie ich einfach schon am Anfang gesagt habe, theoretisch jeder Mitarbeiter imstande sein sollte, das Interview mit Ihnen jetzt zu führen.	

Legende



Positive Auswirkung



Negative Auswirkung



Keine Aussage

Abbildung 7-11: Koordinations- und Kommunikationskriterien der empirischen Untersuchung

### *7.2.1.6 Themenbereich: Überschaubarkeitskriterien*

Die Überschaubarkeitskriterien werden mit der Interviewfrage 16 hinterfragt. Eine flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe und -breite wurde von zwei Interviewpartnern als relevant empfunden. Dabei galt ein besserer Überblick über die Organisation als vorteilhaft. Auch weniger Probleme aufgrund mehrerer Führungskräfte in einer Linie, die mit unterschiedlichen Wahrnehmungen und Prioritäten agieren, wurde positiv erwähnt (siehe Abbildung 7-12).

Zwei Interviewpartner fanden eine niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten als signifikant für Organisationsformen. Wenn Stäbe den Mitarbeitern einen Vorteil bringen, wurden diese als gerechtfertigt gesehen. Es wurde jedoch eingeworfen: Wenn die Stäbe langfristig benötigt werden, ist es sinnvoller, die Funktion des Stabes in die Organisationsform zu integrieren und den Stab aufzulösen. Es wurde als bedeutsam angesehen, dass die Sinnhaftigkeit von Stäben hinterfragt wird. Auch sollte die Stabsfunktion getestet oder eventuell extern vergeben werden. Ebenso wurde der temporäre Einsatz eines Stabes in Projektform als eine mögliche Variante erwähnt.

Die Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln und des systemischen Zusammenspiels wurde von zwei Interviewpartnern als wichtig erachtet. Hier wurden vor allem eine hohe Transparenz der Entscheidungsprozesse sowie die Kommunikationsabläufe genannt. Für die Organisation sei es bedeutsam, dass dem Mitarbeiter klar ist, wie der Entscheidungsprozess funktioniert, wer die Entscheidung trifft und wie hoch seine eigenen Befugnisse sind.

Eine niedrige Anzahl an Schnittstellen wurde als nicht relevant für Organisationsformen angesehen.

	<b>Microtronics Engineering GmbH</b>	<b>Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b>	<b>Weiser Profile Austria GmbH</b>
<b>Herausforderungen</b>	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe- u. breite</b>	<i>Ich denke mal, dass es sicher schwierig ist, wenn ich mehrere Ebenen habe, also das heißt ich hab jetzt den Chef vom Chef und dem seinen Chef und dann hat jeder noch seine eigenen Interessen.</i>	<i>Ich finde es besonders wichtig, dass auf jeden Fall alles so simpel gehalten wird wie möglich, weil natürlich jeder einzelne Bereich ist extrem komplex.</i>	
<b>Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)</b>	<i>Also inflationär Stäbe zu gründen - nein, da würde ich vorher schauen mal ein Start-up oder so oder outsource oder sonst was machen damit oder halt absplitten und sonst was, damit das irgendwie noch sauber und verständlich bleibt.</i>		<i>Also zeitweise wichtig, wenn es spezielle Themen gibt, dann haben wir dann mal einen Stab, aber ich glaube, die müssen auch regelmäßig über hinterfragt werden.</i>
<b>Niedrige Anzahl an Schnittstellen</b>		<i>I: Also Sie würden sagen, die Anzahl ist gar nicht so relevant, sondern eher, dass das ein logischer Zusammenschluss ist? B: Ja. Das auf jeden Fall. Die Anzahl ist nicht wichtig.</i>	
<b>Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. dem systemischen Zusammenspiels</b>	<i>I: Und generell die Klarheit von systemischem Zusammenspiel und von den organisatorischen Regeln, würdest du das eher für wichtig halten? B: Ja, schon.</i>		<i>Dass der Mitarbeiter nachher mitbekommt, wie funktioniert ein Entscheidungsprozess. Also dass er sehr transparent ist. Wer entscheidet? Wie wird entschieden?</i>

Legende



Positive Auswirkung



Negative Auswirkung



Keine Aussage

Abbildung 7-12: Überschaubarkeitskriterien der empirischen Untersuchung

### *7.2.1.7 Themenbereich: Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren*

Die Interviewfrage 17 beschäftigt sich mit der effizienten Nutzung von Potenzialfaktoren. Mit dieser Frage soll geklärt werden, welche Kriterien in diesem Bereich besondere Relevanz aufweisen. Eine sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung wurde von zwei Interviewpartnern als Faktor priorisiert. Auch zwei Interviewpartner haben einen eindeutigen Zielbezug aller Stellenaufgaben als signifikantes Merkmal für Organisationsformen erwähnt (siehe Abbildung 7-13).

Die Anpassungsfähigkeit der Organisationsform an neue Technologien wurde von allen Interviewpartnern für bedeutsam erachtet. Dabei wird vor allem die Anpassungsfähigkeit an Softwareprogrammen, z. B. zur Unterstützung der Kommunikation, als substantiell betrachtet. Es wurde aber auch hervorgehoben, dass die neuen Technologien einerseits die Effizienz steigern, andererseits die Mitarbeiter aber auch höher belasten, weil mit nur einem Knopfdruck auch viel Schaden angerichtet werden kann.

Eine hohe Personaleinsatzflexibilität wurde von zwei Interviewpartnern als signifikant angesehen. Laut Aussagen der Interviewpartner würde es immer schwieriger werden, diese Flexibilität zu gewährleisten. Gründe dafür seien die steigende Komplexität der Aufgaben und der notwendige Einsatz von Experten.

Negative Aussagen zu bestimmten Kriterien wurden bei der effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren nicht getroffen.

	<b>Microtronics Engineering GmbH</b>	<b>Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b>	<b>Weiser Profile Austria GmbH</b>
	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Herausforderungen</b>			
<b>Sach-/problemlöse und zielbezogene Aufgabenerfüllung</b>		<i>Ich denke, dass es natürlich ein wichtiger Faktor ist, weil es dann auch um die allgemeine Zufriedenheit des Mitarbeiters dann geht.</i>	<i>I: Dass die Aufgaben von den einzelnen Mitarbeitern sehr nah an der Sache sind oder an den Zielen? [...] B: Ja, ist sehr wichtig, ja.</i>
<b>Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben</b>	<i>I: Aber generell würdest du sagen, der Zielbezug ist bei euch schon als wichtig zu erachten? B: Mit dem sind wir da hingekommen, wo wir sind, ja.</i>	<i>Also ich denke schon, dass jedem Mitarbeiter klar sein sollte und dass er sich insoweit im Klaren sein sollte, inwieweit er eine Tätigkeit abgeschlossen hat oder nicht.</i>	
<b>Wahrung des Kongruenzprinzips</b>			
<b>Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionsteilung</b>	<i>Also das heißt, dass so viele automatisierte Prozesse zwar extrem effizient sind und voll was weiterbringen aber auf der anderen Seite richtig die Leute auch rannehmen.</i>	<i>I: Würden Sie so was für wichtig halten für eine Organisationsform, dass die eine gute Vernetzungsfähigkeit zu solchen Dingen hat? B: Ja.</i>	<i>I: Die Anpassungsfähigkeit an neue Technologien von Ihrer Organisationsform. Wie würden Sie das für wichtiger halten? B: Es ist sehr wichtig.</i>
<b>Einfache Nutzung von zentralisierten Ressourcen</b>			
<b>Hohe Personaleinsatzflexibilität</b>	<i>I: Also eher sagst du, du hast lieber deine super-Spezialisten aber dafür nicht so multifunktional einsetzbar? B: Na ja, ich hätte sie schon gerne multifunktional eingesetzt aber das kriegt man so nicht.</i>	<i>I: Wie wichtig würden Sie so Personaleinsatzflexibilität erachten? B: Auch sehr wichtig, weil zum Beispiel wir haben so was, das heißt mobile Tele-Arbeit.</i>	
<b>Kosteneffiziente Nutzung von Ressourcen</b>			

Legende



Positive Auswirkung



Negative Auswirkung



Keine Aussage

Abbildung 7-13: Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren aus der empirischen Untersuchung

### *7.2.1.8 Themenbereich: Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit*

Die Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit wurden mit der Interviewfrage 18 behandelt. Zwei Interviewpartner hoben besonders hervor, dass es wichtig sei, wenn der Wissensaustausch von der Organisationsform begünstigt würde (siehe Abbildung 7-14). Laut Interviewpartner würde dieser Wissensaustausch durch eine gute Durchmischung der Arbeitsgruppen gefördert. Fixierte Räumlichkeiten zur Kommunikation bzw. Freiräume von Mitarbeitern würden auch positiv zu einem Wissensaustausch in der Organisation beitragen. Besonders hervorgehoben wurde dabei der persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern. Um dies unternehmensweit zu gewährleisten, würden auch schon technische Hilfsmittel wie Videokonferenzen eingesetzt.

Die Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen, wurde von zwei Interviewpartnern als signifikant bewertet. Als Vorteile sahen die Interviewpartner Problemlösungen, die ohne externes Wissen nur schwer erreicht werden könnten. Des Weiteren würden laut Interviewpartner durch externes Wissen die Innovation im Unternehmen gefördert und Kundenbindungen gestärkt.

Zwei Interviewpartner hoben die Fähigkeit, Wissen zu bündeln und kollektiv anzueignen, als bedeutend hervor. Dabei wurde erwähnt, dass dieses Kriterium positive Auswirkungen auf die Agilität der Organisation habe, wodurch auch die Anpassungsfähigkeit der Organisation verbessert würde. Dabei wurde betont, dass Wissen dort gespeichert werden müsse, wo es auch angewendet werde.

Bei der Förderung von der organisatorischen Lernfähigkeit wurden keine Kriterien in Bezug auf Organisationsformen negativ bewertet.

	<b>Microtronics Engineering GmbH</b>	<b>Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b>	<b>Weiser Profile Austria GmbH</b>
	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen	Globaler Markplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Herausforderungen</b>	<i>F: Wenn wir dann so auf die Merkmale von Organisationsformen kommen würden, was müssten die so aufweisen, um das bestmöglich zu unterstützen? B: Unser informelles Austauschen oder das Austauschen im Bereich.</i>	<i>Und dann aber auch die Möglichkeit hat, in anderen Bereichen auch ein Know-how aufzubauen und ein Wissen aufzubauen, was nur von Vorteil sein kann, weil Wissen ist Macht, umso mehr man weiß, umso besser.</i>	
<b>Begünstigung von Wissensaustausch</b>		<i>Wo wir uns sehr darauf fokussieren mit Start-ups und anderen Firmen zu kollaborieren, dadurch einen Wissensaustausch und Wissensfluss zu fördern.</i>	
<b>Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen</b>	<i>Und da sind wir sehr oft mit unseren Kunden, wo unser Wissen her ist, also dass wir da wen kennen, der das dort schon mal gemacht hat.</i>	<i>J: Glauben Sie, dass es wichtig ist, wenn man fähig ist als Organisation externes Wissen aufzunehmen, Wissen zu bündeln und auszutauschen? B: Ja.</i>	<i>Es muss dort abgespeichert werden, wo man diesen Prozess dann auch tatsächlich braucht und die Leute, die es dann auch tatsächlich brauchen.</i>
<b>Fähigkeit, Wissen zu bündeln u. kollektiv anzueignen</b>			

Legende



Positive Auswirkung



Negative Auswirkung



Keine Aussage

Abbildung 7-14: Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit aus der empirischen Untersuchung

### 7.2.1.9 Themenbereich: Agilitätskriterien

Mit der Interviewfrage 19 sollen die in der Praxis signifikanten Agilitätskriterien für Organisationsformen herausgefunden werden. Die Förderung von interner und externer Vernetzung wurde von zwei Interviewpartnern als signifikant für Organisationsformen beschrieben. Dadurch würden individuelle Kundenlösungen gefördert bzw. könne schneller auf Kundenanforderungen reagiert werden (siehe Abbildung 7-15). Bezüglich der Förderung der internen Vernetzung sahen die Interviewpartner Geschwindigkeitsvorteile bei der Abstimmung, weil die Mitarbeiter wissen würden, von wo aus am raschesten auf die notwendigen Informationen zugegriffen werden könne. Dadurch würden auch die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter erweitert.

Alle Interviewpartner hielten die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisationsform für wichtig bei der Bewältigung von Herausforderungen. Es wurde dabei auf eine ständige Veränderung der Unternehmensumwelt verwiesen. Wenn eine Organisation nicht in der Lage sei, sich diesen Veränderungen anzupassen, sei sie zukünftig nicht mehr konkurrenzfähig.

Auch die organisationale Ambidextrie wurde von zwei Interviewpartnern als wesentlich deklariert. Dabei wurde darauf verwiesen, dass speziell im Produktionsbereich mechanistische Strukturen durchaus Sinn ergäben und ihre Berechtigung hätten. Systemische Strukturen seien laut der Interviewpartner vor allem bei notwendigen raschen Reaktionen auf Kundenanforderungen notwendig.

Zwei Interviewpartner identifizierten die rasche Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit der Informationsverarbeitung von Organisationsformen als signifikant. Dies wurde vor allem hinsichtlich der Kundenbindung als vorteilhaft gesehen. Geschwindigkeit sei ein essenzieller Faktor, um wettbewerbsfähig zu sein.

Die Antifragilität der Organisationsform wurde von einem Interviewpartner als besonders wichtig hinsichtlich der Agilität von Organisationsformen empfunden. Bei der Belastung der Organisationform stärker zu werden, wurde als erstrebenswertes Ziel wahrgenommen.

Auch bei den Agilitätskriterien wurden keine negativen Aussagen in Bezug auf die erarbeiteten Kriterien getroffen.

	<b>Microtronics Engineering GmbH</b>	<b>Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b>	<b>Weiser Profile Austria GmbH</b>
	Globaler Marktplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen	Globaler Marktplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen	Globaler Marktplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Herausforderungen</b>			
<b>Förderung von interner und externer Vernetzung</b>	<i>Ich sage jetzt mal, ein Sales-Mitarbeiter hat vielleicht jetzt nicht das technische Verständnis von jemandem, der in der Innovation arbeitet, aber wenn der dem das erklärt, dann entsteht durch diese Vernetzung gleich eine viel größere Kompetenz auch beim Sales-Mitarbeiter.</i>		
<b>Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit der Organisationsform</b>	<i>I. Also Anpassungsfähigkeit wird definitiv da irgendwo ein großes Thema sein dann auch? B. Ja. Und auch diese Idee, dass sich die Organisationen meiner Meinung nach wesentlich verändern.</i>	<i>Ich glaube, sehr, weil die heutige Welt verändert sich einfach in einem extrem rasanten Tempo und wenn man selber nicht in der Lage ist, sich irgendwie anzupassen an die äußerlichen Gegebenheiten...</i>	<i>Etwas, was zehn Jahre eine Organisationsform, wenn die konstant bleibt, dann hat man irgendwo etwas verpasst.</i>
<b>Organisationale Ambidextrie (ausgewogenes Verhältnis von mechanistischen u. systemischen Fähigkeiten)</b>		<i>I. Also generell würden Sie sagen, gerade für einen Produktionsbetrieb werden mechanistische Strukturen schon noch wichtig sein? B: Ja, natürlich, weil diese Dinge lassen sich nicht verändern, die lassen sich effizienter gestalten aber der Grundgedanke bleibt immer gleich.</i>	<i>Agil hat immer zwei Seiten. Also das eine ist, man kann dann sehr schnell etwas umsetzen [...] und dann sehr schnell reagieren. Man muss aber auch aufpassen, dass man das nicht als Standard zulässt, weil sonst hat man nachher ein riesiges Chaos. Ja. Und ich glaube, dort haben wir im Moment die richtige Balance</i>
<b>Rasche Reaktionsfähigkeit u. Schnelligkeit der Informationsverarbeitung</b>	<i>Also wir leben von Geschwindigkeit. Wir sind nicht billig und irgendwas muss du dem Kunden anbieten und das ist Geschwindigkeit und Flexibilität.</i>		<i>Das ist sehr wichtig. Also wird immer wichtiger im Moment. Das sind auch Zeitvorteile, die spielen beim Kunden sehr stark mit.</i>
<b>Potenzial für schnelles Wachstum</b>			
<b>Antifragilität der Organisationsform</b>	<i>Es gibt ein Buch mit vierhundert Seiten von Nassim Taleb, das Buch heißt Antifragilität, das hätte ich gerne.</i>		

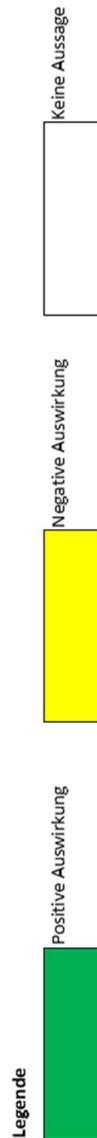


Abbildung 7-15: Agilitätskriterien der empirischen Untersuchung

#### 7.2.1.10 Themenbereich: Kriterien der sozialen Effizienz

Die Interviewfrage 20 beschäftigte sich mit der sozialen Effizienz von Organisationsformen. Damit sollten die praxisrelevanten Kriterien herausgefunden werden. Die Förderung der individuellen Lernfähigkeit und persönlichen Entwicklung wurden von zwei Interviewpartnern als wichtig empfunden. Dadurch würde indirekt wieder die Anpassungsfähigkeit vom Unternehmen an geänderte Unternehmensumwelten gefördert (siehe Abbildung 7-16). Des Weiteren würde auch die Effektivität sowie Effizienz der Mitarbeiter gesteigert. Speziell in Bereichen, in denen individuelles Know-how notwendig sei, wurde dieses Kriterium als wesentlich postuliert.

Die Förderung von kooperativen Beziehungen wurde von allen Interviewpartnern als bedeutsam für Organisationsformen angesehen. Speziell wenn neues Know-how aufgebaut werden sollte, sei dies ein wesentliches Kriterium. Vorteile ergäben sich auch durch den Wissensaustausch und die Steigerung von Innovation.

Auch ein hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung und Freiräumen von Mitarbeitern wurde von allen Interviewpartnern als bedeutsam wahrgenommen. Dabei wurde auch angesprochen, dass es eine Herausforderung sei, das alte Denken in Hierarchien abzulegen. Als Vorteile wurden die Entlastung der Unternehmensführung, eine Verbesserung der Agilität und die Erhöhung der Abstimmungsgeschwindigkeit genannt.

Als ein weiteres relevantes Kriterium wurde von zwei Interviewpartnern die Förderung der Sinn- bzw. Ergebnisvermittlung von Organisationsformen erwähnt. Diese könne erreicht werden, indem eine gute Vernetzung innerhalb der Organisation aufgebaut würde, die den Mitarbeitern Einblicke und Informationen über deren Tätigkeit verschaffe. Zusätzlich hätten größere Entscheidungsspielräume und transparente Unternehmensinformationen auch eine positive Wirkung auf die Sinn- bzw. Ergebnisvermittlung. Vorteile ergäben sich bei der Mitarbeitermotivation, der Effizienz der Mitarbeiter und der Mitarbeiterzufriedenheit.

Eine möglichst abschließende Bearbeitung von Aufgaben wurde von einem Interviewpartner als sehr individuell auf den Unternehmenskontext angesehen und deswegen als nicht signifikant bewertet.

	<b>Microtronics Engineering GmbH</b>	<b>Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H</b>	<b>Weiser Profile Austria GmbH</b>
<b>Herausforderungen</b>	Globaler Marktplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen	Globaler Marktplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Gesellschaftliche Entwicklungen, Demografische Entwicklungen	Globaler Marktplatz, Digitalisierung und neue Technologien, Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, Verknappung von Energie und Ressourcen
<b>Möglichst abschließende Bearbeitung von Aufgaben</b>		Das ist auch wieder sehr individuell, jeder weiß, glaube ich, selber, was er zu einem Projekt beigesteuert hat oder geholfen hat und auch die Tätigkeit selber.	
<b>Förderung der individuellen Lernfähigkeit u. persönlichen Entwicklung</b>		Das gehört auch zum Thema Agilität, Fortbildungen und Anpassungen an Gegebenheiten sind für mich Agilität, weil wenn ich weiß, was draußen los ist, dann kann ich mich darauf anpassen, wenn ich nicht rausgehe oder mir neue Dinge aneigne...	Also dass man speziell in unserem Bereich, wir haben Mitarbeiter, die doch sehr viel spezielles Know-how brauchen, was man nicht einfach so bekommt am Markt und da ist es natürlich wichtig, dass man die dann auch intern so aufbaut.
<b>Förderung von kooperativen Beziehungen</b>	Wir schauen, dass wir mit viel Organisationen außerhalb vom Haus zusammenarbeiten, sei es Universitäten, Freund von Studienkollegen...	Wir haben sehr viele Termine mit externen Personen, [...], weil uns eben Kooperation extrem wichtig ist.	I: Ist die Förderung von kooperativen Beziehungen für Sie wichtig jetzt B: Ja, ist sehr wichtig.
<b>Eindeutige personelle Zuordnung der Aufgaben</b>			
<b>Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von IMA</b>	Mein Wunsch wäre schon, dass die Mitarbeiter mehr selber entscheiden möchten oder würden.		Das funktioniert eigentlich in diesen Meetings sehr gut. Dort hat auch die Geschäftsleitung sehr viel Verantwortungsfreiraum diesem Steuerungsmeeting gegeben.
<b>Förderung von Sinn- und Ergebnisvermittlung</b>	I: Also Sinnvermittlung und Ergebnisvermittlung ist sehr wichtig? B: Ist sehr wichtig, Ja.	Aber 90 Prozent sind Dinge wie, ob der Mitarbeiter einen Sinn darin sieht - der Mitarbeiter wird immer besser arbeiten, wenn er weiß, okay, das, was ich jetzt mache, hat den und den Sinn.	

Legende



Positive Auswirkung



Negative Auswirkung



Keine Aussage

Abbildung 7-16: Kriterien der sozialen Effizienz der empirischen Untersuchung

## *7.2.2 Interpretation der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung*

In diesem Abschnitt werden aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung die signifikantesten Beobachtungen und Schlussfolgerungen zusammengefasst.

### *7.2.2.1 Zusammenhang zwischen Organisationsform und Unternehmenserfolg*

Aufgrund der Aussagen von allen Interviewpartnern besteht eindeutig ein Zusammenhang zwischen Organisationsform und Unternehmenserfolg. Alle drei Interviewpartner haben einen Zusammenhang zwischen der Wahl der richtigen Organisationsform und dem Unternehmenserfolg bestätigt.

### *7.2.2.2 Herausforderungen der Unternehmen und deren Auswirkungen*

Alle theoretisch ausgearbeiteten Megatrends als Auslöser für aktuelle und zukünftige Herausforderungen wurden von den Unternehmen angenommen. Aufgrund der Aussagen hat sich eine größere Dominanz bei den Herausforderungen in Zusammenhang mit Digitalisierung und Globalisierung herausgestellt. Demografische Entwicklungen, gesellschaftliche Entwicklungen, der Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und die Ressourcenknappheit wurden auch bestätigt, haben aber eine weniger dominante Rolle in den Interviewgesprächen eingenommen.

Zusätzlich wurden Herausforderungen festgestellt, die sich mit der Organisationsform in Verbindung bringen lassen. Dies waren unternehmensinterner Kommunikationsaufwand (Entscheidungsfindung in Gremien bei der holokratischen und hierarchiefreien Organisation der Fa. TELE Haase Steuergeräte), den Mitarbeitern Freiraum geben, aber in eine unternehmerische Richtung lenken, und die Förderung von abteilungsübergreifendem Denken (bei der funktionalen und projektorientierten Organisation der Fa. Microtronics).

Alle Interviewpartner waren sich einig, dass die aus den Megatrends abgeleiteten Herausforderungen Veränderungen bei den Organisationsformen in den Unternehmen erfordern. Globalisierung und die Digitalisierung wurden als Hauptauslöser für diese Veränderungen genannt. Speziell die fortschreitende Digitalisierung könne komplette Organisationsbereiche auslöschen, da gewisse Bereiche zukünftig von Maschinen oder Software ausgeführt werden könnten. Gleichzeitig könnten dadurch aber wieder neue Organisationsbereiche oder notwendige Organisationslösungen geschaffen werden. Zusätzlich wurde auch erwähnt, dass gesellschaftliche Veränderungen und damit ein-

hergehende Umwandlungen bei den Wertevorstellungen zukünftig auch flexiblere Organisationsmodelle hinsichtlich Mitarbeiteranstellung erfordern (flexible Vertragsverhältnisse, temporäre Organisationen etc.).

### *7.2.2.3 Signifikante Kriterien der empirischen Untersuchung zur Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen*

Bei den Kriterien konnten alle bereits mittels Literaturrecherche als signifikant beschriebenen Kriterien bestätigt werden. Eine interessante Erkenntnis ist, dass die richtige Zusammenstellung der Organisationsform stark vom Firmenkontext abhängig ist. Eine Organisationsform, die bei einem bestimmten Unternehmen erfolgreich funktioniert, kann bei einem anderen Unternehmen unter Umständen die komplett falsche Wahl darstellen.

Bei den strukturellen Kriterien ist die hohe Anzahl an nicht getätigten Aussagen in Bezug auf die theoretisch ausgearbeiteten Kriterien eklatant. Dabei hat sich herausgestellt, dass bei der Grundstruktur eine große Abhängigkeit vom Firmenkontext besteht und daher gewisse Kriterien nicht generalisiert werden können. Aus diesem Grund wurde zu mehreren strukturellen Kriterien, die eine spezielle Verbindung zu unterschiedlichen Typen der Primärstruktur aufweisen, keine Aussage getroffen.

Eine weitere zusätzliche Erkenntnis gegenüber der Literaturrecherche ist die Wichtigkeit eines persönlichen Kontaktes bei der Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit sowie generell bei der Kommunikation. Durch den persönlichen Kontakt erfolgt laut Interviewpartner ein intensiverer und rascherer Informationsaustausch. Eine Organisationsform würde also die organisatorische Lernfähigkeit und Kommunikation unterstützen, wenn die Organisationseinheiten entsprechend ihrer Zusammenarbeit so zusammengefasst werden, dass diese lokal nicht weit voneinander entfernt sind.

Um sonstige relevante Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen zur Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu finden, wurde die Interviewfrage 21 gestellt. Damit sollten mögliche nicht erfasste Haupt- oder Unterkriterien gefunden werden. Diese Frage lieferte ein zusätzliches Unterkriterium für die finale Kriterienauswahl. Es wurde festgestellt, dass die Organisationsform so weit wie möglich eine Sinn- und Ergebnisvermittlung fördern sollte. Laut der Interviewpartner werden die Mitarbeiter immer effizienter und motivierter arbeiten, wenn sie einen Sinn hinter ihrer Tätigkeit sehen. In Zusammenhang mit dem Sinn ist auch die Ergebnisvermittlung substantiell. Vor allem bei spezialisierten Tätigkeiten ist der Beschäftigte oft

nur in kleine Teilbereiche von Produkten oder Dienstleistungen involviert. Kann hingegen ein Gesamtüberblick erlangt und das Ergebnis sichtbar werden, bei dem mitgewirkt wurde, steigere dies die Motivation. Eine Organisationsform könnte die Sinn- und Ergebnisvermittlung auch fördern, indem die Organisation gut vernetzt ist und den Mitarbeiter auf natürliche Weise Einblicke und Informationen über deren Tätigkeiten verschafft. Zusätzlich haben größere Entscheidungsspielräume und transparente Unternehmensinformationen auch eine positive Wirkung.

Wenn man anhand der Matrizen von der empirischen Untersuchung die positiven Aussagen zu einzelnen Kriterien in Zusammenhang mit den im Unternehmen vorherrschenden Herausforderungen untersucht, lässt sich auch ein hoher Bezug der Kriterien auf die Herausforderungen der Megatrends „Globaler Marktplatz“ sowie „Digitalisierung und neue Technologien“ ableiten. Die Begründung liegt darin, dass alle Unternehmen diese Herausforderungen bestätigt haben und somit die von den Unternehmen genannten signifikanten Kriterien für diese Herausforderungen besonders bedeutsam erscheinen. Die Herausforderungen vom Megatrend „Demografische Entwicklungen“ wurden zwar von den Unternehmen bestätigt, nahmen aber in Bezug auf die wichtigen Eigenschaften und Merkmalen von Organisationsformen in den Interviewgesprächen keinen hohen Stellenwert ein. Somit wurde der schwächere Bezug der ausgearbeiteten Kriterien in Bezug auf dem Megatrend „Demografische Entwicklungen“ empirisch bestätigt.

#### *7.2.2.4 Vergleich zwischen den Organisationsformen der empirischen Untersuchung*

Der Vergleich zwischen den Organisationsformen hat gezeigt, dass es in der Praxis zu Überschneidungen zwischen Primär-, Sekundär- und Ergänzungsstrukturen kommt. Deswegen ist es möglich, auch mit einer funktionalen Grundstruktur als Unternehmen sehr agil zu sein. Aus diesem Grund müssen Organisationsformen im Zuge einer Bewertung immer in Verbindung mit dem Unternehmenskontext betrachtet werden. Dies ist wesentlich, wenn ein Unternehmen neue Organisationsmodelle einführen möchte.

Anhand der Daten der empirischen Untersuchung lassen sich die Unternehmen grob in drei unterschiedliche Organisationsformen unterteilen: Die Fa. TELE Haase Steuergeräte Ges.m.b.H verwendet eine holokratische Organisationsform, die ohne Hierarchien auskommt und an den Hauptprozessen ausgerichtet ist. Die Fa. Microtronics

Engineering GmbH ist grundlegend funktional strukturiert, ist aber sehr projektorientiert. Die Fa. Welser Profile Austria GmbH verwendet eine Matrix-Organisationsform mit einem Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse. Wie sich anhand der Interviewdaten herausgestellt hat, sind die Organisationsformen sehr auf den jeweiligen Unternehmenskontext zugeschnitten und können deswegen nur grob eingeteilt werden.

Hinsichtlich der strukturellen Kriterien weist die holokratische Organisationsform eine hohe Cross-Funktionalität auf. Die funktionale Organisation der Fa. Microtronics Engineering charakterisiert sich durch eine hohe Spezialisierung der Organisationseinheiten, wobei aber durch die Projektorientierung einige horizontale Verbindungen geschaffen werden. Die Matrix-Organisation der Fa. Welser Profile Austria ist vor allem durch ein Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse definiert.

Bezüglich der Kommunikations- und Koordinationskriterien weist die holokratische Organisationsform der Fa. TELE Haase Steuergeräte einige Vorteile auf. Die Entscheidungen werden dezentral getroffen, es gibt hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten, rückmeldefähige Regelkreise sowie ein klares Regelwerk zur Kommunikation und Koordination. Es existiert allerdings auch ein Nachteil bei der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, die durch die demokratische Abstimmung in Gremien länger dauert. Bei der Fa. Microtronics Engineering sind ebenfalls hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten, rückmeldefähige Regelkreise und eine klare Prioritätensetzung vorhanden. Nachteile ergeben sich durch die Entscheidungscentralisation an der Unternehmensspitze. Auch bei der Fa. Welser Profile Austria wird hierarchie- und bereichsübergreifend kommuniziert. Die Kommunikation und die Koordination erfolgen sehr stark über interne Meetings (Steuerungsmeeting und Shop-Floor).

Die Überschaubarkeitskriterien sind für die Fa. TELE Haase Steuergeräte, die Fa. Microtronics Engineering und die Fa. Welser Profile Austria charakteristisch. Bei den Firmen TELE Haase Steuergeräte und Microtronics Engineering lässt sich dies auf die kleine bzw. flache Hierarchie, die niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten und die hohe Transparenz zurückführen. Des Weiteren sind die Unternehmen aufgrund ihrer Größe noch sehr gut überschaubar. Die Fa. Welser Profile Austria unterstützt die Übersichtlichkeit ebenfalls mit einer hohen Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln und des systemischen Zusammenspiels.

Bei der effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren ergeben sich mehrere Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationsformen. Die holokratische Organisationsform der Fa. TELE Haase Steuergeräte zeigt eine sehr hohe Personaleinsatzflexibilität, aber eine schwächere sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung. Es gehen auch Personalressourcen aufgrund der Gremiensitzungen verloren. Die Firmen Microtronics Engineering und Welser Profile Austria weisen eine sehr effiziente Nutzung der Potenzialfaktoren auf. Personalressourcen werden sehr effizient genutzt; es zeigt sich bereits ein hoher Anteil an Mensch-Maschine-Funktionsteilung, und der Zielbezug aller Organisationseinheiten wird gewährleistet. Nachteile sind aufgrund der hohen Spezialisierung bei der Personaleinsatzflexibilität vorhanden.

Hinsichtlich der Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit weist die Organisationsform der Fa. TELE Haase Steuergeräte gute Eigenschaften auf. Der Wissensaustausch wird durch ebenen- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten begünstigt. Wissen wird durch die Gremien gebündelt, und es gibt Organisationseinheiten, die sich mit der Aufnahme von externem Wissen beschäftigen. Ähnlich sieht es bei der Fa. Microtronics Engineering aus, bei der auch der Wissensaustausch und die Wissensaufnahme gefördert werden. Zusätzlich ist der Kunde eine bedeutsame Wissensquelle. Die Fa. Welser Profile Austria fördert die organisatorische Lernfähigkeit mit einer genauen Dokumentation der Prozessschritte sowie eine Speicherung des Wissens am Anwendungsort.

Bei den Agilitätskriterien zeigen sich bei der Organisationsform der Fa. TELE Haase Steuergeräte eine hohe Flexibilität, eine schnelle Anpassungsfähigkeit, eine organisationale Ambidextrie und eine rasche Reaktionsfähigkeit. Die Organisationsform der Fa. Microtronics Engineering ist ebenfalls sehr agil und hat eine hohe Flexibilität sowie eine schnelle Reaktionsfähigkeit. Nachteile gibt es bei weiterem Unternehmenswachstum, weil mit einer größeren Organisation die Agilität nicht aufrechterhalten werden kann. Auch die Fa. Welser Profile Austria zeigt eine hohe Agilität hinsichtlich technischer Problemstellungen. Auch hier ist organisationale Ambidextrie vorhanden.

Die soziale Effizienz der Organisationsform der Fa. TELE Haase Steuergeräte ist aufgrund der Förderung von der individuellen Lernfähigkeit, der hohen Selbstkoordination und Eigenverantwortung sowie der Förderung von kooperativen Beziehungen sehr ausgeprägt. Bei der Fa. Microtronics Engineering werden die persönliche Entwicklung, kooperative Beziehungen und eine eigenständige Arbeitsweise auch gefördert, wobei

aber viele Entscheidungen an die Unternehmensspitze delegiert werden. Die Fa. Welser Profile Austria fördert die soziale Effizienz mit der Übergabe von Verantwortungen bei den Steuerungsmeetings. Auch kooperative Beziehungen sowie die individuelle Lernfähigkeit werden begünstigt.

Bezüglich der Herausforderungen der Fa. TELE Haase Steuergeräte hat diese Organisationsform einen hohen Kommunikationsaufwand (demokratische Gremien). Sonst werden übliche Herausforderungen, die von den Megatrends abgeleitet werden können, genannt. Bei der Organisationsform der Fa. Microtronics Engineering bestehen diese neben den Megatrends aus dem richtigen Mix aus Freiheiten für die Mitarbeiter und dem Halten an die unternehmerischen Vorgaben, ebenso aus dem bereichsübergreifenden Denken aufgrund der funktionalen Gliederung. Interessant ist auch die Herausforderung, den hohen Automatisierungsgrad zu überblicken. Bei der Fa. Welser Profile Austria sind es vor allem die Megatrends. Speziell das schwierige Recruiting von Spezialisten ist dort die größte Herausforderung.

Bei der Fa. TELE Haase Steuergeräte scheint es aufgrund der hierarchiefreien und selbststeuernden Arbeitsweise öfter Probleme mit Gremienentscheidungen zu geben, da diese nicht ausreichend überprüft werden. Auch das Ablegen der hierarchischen Denkweise von neuen Mitarbeitern stellt eine Schwierigkeit dar. Die Organisationsform der Fa. Microtronics Engineering ist anfällig für Konflikte bei hoher Auslastung. Es scheint, dass diese Organisationsform nur bis zu einer bestimmten Größe und Auslastung optimal funktioniert, da auch ein weiteres Wachstum der Organisation schwierig erscheint. Bei der Organisationsform der Fa. Welser Profile Austria ergeben sich Probleme aufgrund des Mehrliniensystems der Matrix. Die Akzeptanz der unterschiedlichen Weisungsbefugnisse ist teilweise kompliziert.

Durch den Vergleich von den drei Organisationsformen wird ersichtlich, dass mit unterschiedlichsten Grundstrukturen oder Primärstrukturen erfolgreich gearbeitet werden kann. Obwohl eine rein funktionale Primärstruktur lt. Literaturrecherche Schwächen bei Flexibilität oder Agilität aufweist, zeigt die Praxis, dass man diese sinnvoll erweitern oder ergänzen kann, um diese Schwächen auszugleichen (siehe Fa. Microtronics Engineering). Diese Erkenntnis ist wesentlich bei der Organisationsanalyse und somit auch bei der Anwendung von der finalen Kriterienauswahl in dieser Masterthesis. Die vorhandene Organisationsform zu ergänzen ist eventuell eine bessere Lösung, als eine komplett neue Organisationsform einzuführen.

### 7.3 Finale Kriterienauswahl

Mit den Daten der empirischen Untersuchung kann nun die finale Kriterienauswahl für die Analyse von Organisationsformen fixiert werden. Sie zeigt die erarbeiteten relevanten Eigenschaften und Merkmale, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu bewältigen (siehe Abbildung 7-17).

Die Kriterienauswahl soll einen Bezug auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen darstellen, eine Hilfestellung für Unternehmen bei organisatorischen Entscheidungen bieten und dadurch die Organisationsanalyse erleichtern. Diese Kriterien können als Ziele für die Gestaltung der Unternehmensstruktur und der Organisationsform festgelegt werden. Es soll damit ermöglicht werden, je nach momentan vorherrschender Situation organisatorische Alternativen in Hinblick auf die organisatorischen Zielsetzungen zu bewerten. Dabei ist aber zu beachten, dass die Kriterien zur aktuellen Situation der Organisation passen und die Unternehmenszusammenhänge in der Analyse miteinbezogen werden. Je nach entsprechender Herausforderung können die Kriterien ergänzt oder ausgetauscht werden, um eine bessere Bewertung zu erzielen.

Obwohl die Kriterien unterschiedliche Bereiche von Organisationsformen abbilden, sind sie von Interdependenzen gekennzeichnet. Das bedeutet, dass ergänzende oder auch konkurrierende Zusammenhänge zwischen ihnen bestehen. So wirken sich zum Beispiel die „hierarchie- und bereichsübergreifenden Kommunikationsmöglichkeiten“ positiv auf das Kriterium „Wissensaustausch wird von der Organisationsform begünstigt“ aus. Oder es könnten die „dezentralen Entscheidungsstrukturen“ mit „schnellen Entscheidungskanälen mit einer optimierten Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten“ konkurrieren. Diese Interdependenzen gilt es bei der Organisationsanalyse zu beachten.

Wie sich bei der Literaturrecherche herausgestellt hat, üben die definierten Kriterien einen geringeren Einfluss auf die Herausforderung „Demografische Entwicklungen“ aus. Dies muss bedacht werden, wenn ein Unternehmen stark mit dieser Herausforderung konfrontiert ist und diese Kriterienauswahl bei einer Organisationsanalyse zur Anwendung kommt.

<b>Strukturelle Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Cross-Funktionalität der Struktur</li> <li>• Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene in Bezug auf die Arbeitsteilung</li> </ul>
<b>Kommunikations- und Koordinationskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten</li> <li>• Rückmeldefähige Regelkreise</li> <li>• Dezentrale Entscheidungsstrukturen</li> <li>• Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten</li> <li>• Hoher Nutzungsgrad des Informations- u. Entscheidungspotenzials von Mitarbeitern</li> <li>• Eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung</li> </ul>
<b>Überschaubarkeitskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite</li> <li>• Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)</li> <li>• Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. des systemischen Zusammenspiels</li> </ul>
<b>Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung</li> <li>• Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben</li> <li>• Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionsteilung</li> <li>• Hohe Personaleinsatzflexibilität</li> </ul>
<b>Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begünstigung von Wissensaustausch</li> <li>• Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen</li> <li>• Fähigkeit, Wissen zu bündeln u. kollektiv anzueignen</li> </ul>
<b>Agilitätskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von interner und externer Vernetzung</li> <li>• Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit der Organisationsform</li> <li>• Organisationale Ambidextrie</li> <li>• Rasche Reaktionsfähigkeit u. Schnelligkeit der Informationsverarbeitung</li> <li>• Antifragilität der Organisationsform</li> </ul>
<b>Kriterien der sozialen Effizienz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der individuellen Lernfähigkeit u. persönlichen Entwicklung</li> <li>• Förderung von kooperativen Beziehungen</li> <li>• Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von Mitarbeitern</li> <li>• Förderung von Sinn- und Ergebnisvermittlung</li> </ul>

Abbildung 7-17: Finale Kriterienauswahl

Mit den Daten der empirischen Untersuchung wurde die theoretische Untersuchung mit dem Unterkriterium **Förderung von Sinn- und Ergebnisvermittlung** erweitert. Dieses Kriterium stellt eine Kombination aus unterschiedlichen Eigenschaften und Merkmalen dar und wurde deswegen bei der theoretischen Untersuchung nicht als eigenständiges Kriterium erhoben. Obwohl dieses Kriterium eine Kombination aus mehreren Eigenschaften und Merkmalen darstellt, wird es zur besseren Handhabung der Kriterienauswahl als eigenes Unterkriterium aufgenommen, weil im Zuge der empirischen Untersuchung eine eindeutige Signifikanz festgestellt wurde. Alle anderen Kriterien aus der theoretischen Untersuchung konnten durch die empirische Analyse bestätigt werden.

Die Interviews ergaben, dass eine Organisationsform die Sinn- und Ergebnisvermittlung durch einen hohen Grad an Vernetzung fördern kann. Dadurch haben die Mitarbeiter mehr Einblick und Informationen über deren Tätigkeit und können den Sinn hinter ihrer Tätigkeit besser verstehen. Auch ein transparenter Umgang mit Unternehmensinformationen wirkt sich positiv auf die Sinn- und Ergebnisvermittlung aus. Des Weiteren gaben die Interviewpartner an, dass größere Entscheidungsspielräume auch einen positiven Einfluss haben.

Für die Mitarbeiter ist es entscheidend, ob sie sich mit dem Sinn der Organisation identifizieren können. In Organisationen, in denen es nur um Selbsterhaltung und Gewinne geht, werden auch die Mitarbeiter den Weg der Selbsterhaltung gehen (die Arbeit erledigen, um Lohn zu bekommen). Wenn aber die Mitarbeiter den Sinn der Organisation verstehen und dieser mit den persönlichen Wertevorstellungen einhergeht, werden die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden und Höchstleistungen möglich.<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> Vgl. Bruch, H., Block, C., Färber, J. (2016): Arbeitswelt im Umbruch: Von erfolgreichen Pionieren lernen, Top Job-Trendstudie 2016, Universität St. Gallen

## **8 Conclusio**

Im letzten Kapitel folgen die Zusammenfassung und die Limitationen der Arbeit. Es wird auch ein Ausblick mit möglichen Zukunftsperspektiven zu diesem Forschungsthema gegeben.

### **8.1 Zusammenfassung**

Ziel dieser Masterthesis war es, über eine Analyse herauszufiltern, wie situationsspezifisch die optimale Organisationsform gefunden werden kann. Dazu wurde eine Kriterienauswahl erarbeitet. Dabei sollte speziell auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen eingegangen werden und der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform untersucht werden.

Zu diesem Zweck wurden im ersten Teil der vorliegenden Arbeit die Forschungsthemen theoretisch auf Basis einschlägiger Fachliteratur bzw. systematischer Literaturrecherche untersucht. Zur Begründung der Notwendigkeit der geeigneten Organisationsform wurde zuerst der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform erörtert. Dabei ergab sich, dass nicht nur ein direkter Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform besteht, sondern die Wahl der richtigen Organisationsform sogar ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Nachfolgend wurde auf bereits bestehende Konzepte zur Bewertung von Organisationsformen eingegangen. Damit konnten bereits erste Kriterien veranschaulicht werden bzw. wurde ein Einblick in bereits vorhandene Kriterien in der Literatur gegeben. Anschließend wurden neue Ansätze zur Strukturierung von Organisationen durchleuchtet. Ein besonderer Fokus lag dabei auf den Trend Heterarchie in Unternehmen. Was diese neuen Trends zur Zusammenarbeit in Unternehmen betrifft, konnten einige Vorteile wie Anpassungsfähigkeit und Modularität dargelegt werden. Andererseits musste festgestellt werden, dass auch Nachteile wie höhere Komplexität oder das schwierigere Anwerben von Mitarbeitern vorhanden sind. Es wurde auch festgestellt, dass eine vollständige Selbstorganisation für bestimmte Branchen und Geschäftsstrategien nicht förderlich ist. Deswegen ist eine vollständige Einführung, vor allem für große Konzerne, nicht sinnvoll bzw. mit hohen Risiken verbunden. Ein Unternehmen sollte sich daher bei einer Organisationsumstellung gut überlegen, wie viel Hierarchie benötigt wird und in welchen Bereichen mehr Agilität oder Anpassungsfähigkeit notwendig ist.

Um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für die Unternehmensorganisation zu evaluieren, wurden die relevantesten Megatrends aus aktuellen Trendstudien und aktueller Trendliteratur herausgearbeitet. Der **globale Markt**, **Digitalisierung und neue Technologien**, **gesellschaftliche Entwicklungen**, **demografische Entwicklungen**, der **Transfer von der Industrie- zur Wissensgesellschaft** und die **Verknappung von Energie und Ressourcen** wurden als die relevantesten Megatrends definiert. Von diesen Megatrends wurden anschließend die bedeutsamsten Herausforderungen abgeleitet (siehe Kapitel 4).

Um die Kriterien theoretisch zu evaluieren, wurde eine systematische Literaturanalyse zur Datenerhebung und eine induktive Kategorienbildung nach Mayring zur Datenanalyse angewendet. Mit der systematischen Literaturrecherche konnte die große Anzahl der Quellen zum Thema Organisation gut vorselektiert werden. Die induktive Kategorienbildung wurde aufgrund der naturalistischen und gegenstandsnahen Abbildung des Materials, unbeeinflusst von den Vorannahmen des Forschers, ausgewählt.

Zur Komplettierung des theoretischen Rahmens wurden anschließend die Kriterien theoretisch ausgearbeitet. Zu diesem Zweck wurden alle in der Literaturrecherche gefundenen Eigenschaften und Merkmale kategorisiert und anschließend mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen abgeglichen. Somit konnte die Signifikanz der Kriterien herausgearbeitet werden. Als Ergebnis wurden die Hauptkriterien **strukturelle Kriterien**, **Kommunikations- und Koordinationskriterien**, **Überschaubarkeitskriterien**, die **Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren**, die **Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit**, **Agilitätskriterien** und die **Kriterien der sozialen Effizienz** erarbeitet. Diese Hauptkriterien sind für eine Organisationsanalyse zu allgemein definiert und wurden deshalb in Unterkriterien gegliedert (siehe Kapitel 7). Es stellte sich heraus, dass die gefundenen Kriterien auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklung weniger Einfluss ausüben als auf die übrigen Herausforderungen.

Da der Forschungsprozess alle Grundlagen für die qualitative Sozialforschung erfüllt, wurde diese für die empirische Untersuchung angewendet. Zur Datenerhebung kam das problemzentrierte Interview zum Einsatz. Als Instrument der Datenauswertung wurde die eklektische Auswertung nach Zepke angewendet.

Die empirische Untersuchung brachte das Ergebnis, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Organisationsform besteht. Des Weiteren

wurden alle theoretisch ausgearbeiteten Megatrends als Auslöser für Herausforderungen von den Interviewpartnern bestätigt. Dabei ergab sich auch, dass sich diese Megatrends auf die Unternehmensorganisationen auswirken werden und Veränderungen erzwingen. Besonders die Herausforderungen des globalen Marktplatzes und der Digitalisierung hatten bei den untersuchten Unternehmen die größte Signifikanz. Es wurden auch Herausforderungen genannt, die sich mit der Organisationsform in Verbindung bringen lassen (siehe Kapitel 7).

Was die signifikanten Kriterien von Organisationsformen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen betrifft, so konnten anhand der empirischen Untersuchung alle theoretisch ausgearbeiteten Kriterien bestätigt werden. Auch bei der empirischen Untersuchung stellte sich heraus, dass reine Selbstorganisation und Agilität nicht zielführend sind. Mechanistische Strukturen und ein gewisser Grad an Organisation sind wichtig, um Sicherheit in den Prozessen zu erreichen und eine unternehmerische Richtung vorzugeben. Als neues Unterkriterium wurde die Sinn- und Ergebnisvermittlung der Organisationsform anhand der empirischen Untersuchung erarbeitet.

Der Vergleich von den drei untersuchten Organisationsformen zeigt die in der Praxis große Überlappung von Primär-, Sekundär- und Ergänzungsstrukturen von Organisationsformen. Es wurde auch festgestellt, dass die organisatorische Gestaltung stark vom Kontext des Unternehmens abhängig ist. Nur weil eine Organisationsform bei einem Unternehmen funktioniert, ist diese nicht generell auf andere Unternehmen übertragbar. Deswegen wurden besonders wenige Aussagen im Bereich der strukturellen Kriterien getroffen. Hier übt der Unternehmenskontext den größten Einfluss aus. Somit haben unterschiedlichste Primärstrukturen ihre Berechtigung. Bei einer Organisationsanalyse in einem Unternehmen ist diese Erkenntnis von großer Bedeutung. Nur weil aktuell der Trend in Richtung agile und hierarchiefreie Organisationsformen geht, sollte man nicht den Fehler machen blindlings auf diesen Zug aufzuspringen. Besser wäre es zu prüfen, ob es nicht ausreichend ist die aktuelle Struktur zu erweitern, um damit die Unternehmensziele zu erreichen. Eine Erweiterung der bestehenden Organisationsform ist immer ressourcenschonender als die Einführung einer neuen Organisationsform.

Schlussendlich wurden alle ausgearbeiteten signifikanten Kriterien in eine Kriterienauswahl zusammengefasst. Diese vereint die relevanten Eigenschaften und Merkmale

von Organisationsformen, um als Unternehmen aktuelle und zukünftige Unternehmensherausforderungen zu bewältigen. Bei einer Organisationsanalyse können diese Kriterien als Ziele für die Organisationsgestaltung herangezogen werden. Die Kriterien erfüllen einerseits den aktuellen Bedarf nach mehr Selbstorganisation und Agilität, erfüllen aber auch die Notwendigkeit mechanistischer Strukturen (organisationale Ambidextrie) und eines angemessenen Maßes an Organisation (eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung, Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln und des systemischen Zusammenspiels). Es muss aber festgehalten werden, dass die Kriterien immer mit der aktuellen Unternehmenssituation abgeglichen werden müssen. Im konkreten Fall können die Kriterien je nach entsprechender Situation oder Herausforderung ergänzt oder ausgetauscht werden. Speziell wenn ein Unternehmen mit Herausforderungen im Bereich der demografischen Entwicklungen konfrontiert ist, sollte dies bedacht werden.

## **8.2 Limitationen der Arbeit**

Fokus dieser Masterthesis war Österreich, was speziell den empirischen Ergebnissen eine gewisse geografische Einschränkung verleiht. Aber auch die theoretische Ausarbeitung der Herausforderungen und Kriterien erfolgte aus einem mitteleuropäischen Kontext. Ferner wurden bei der empirischen Untersuchung nur drei Unternehmen untersucht, was generelle Ableitungen erschwert. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine höhere Anzahl an untersuchten Unternehmen in anderen Branchen die Ergebnisse verändern. Es wurde auch eine Grundkomplexität der Unternehmensorganisation bei der Auswahl der Unternehmen vorausgesetzt. Deswegen kann die Anwendbarkeit der Ergebnisse auf Start-ups nicht gewährleistet werden.

## **8.3 Ausblick**

Immer mehr Organisationen kommen aufgrund ständiger Veränderungen der Unternehmensumwelt an die Grenzen ihrer Arbeitsweise. Es fällt ihnen immer schwerer, sich in dieser dynamischen und komplexen Umwelt zu orientieren und ihre Leistung zu erbringen. Neue Trends sagen voraus, dass die Organisationen der Zukunft sinnorientiert, mit verteilter Hierarchie, in einem ständigen Lernprozess, selbstorganisiert und transparent sein werden.<sup>174</sup> Aber diese neuen Organisationsformen bergen nach

---

<sup>174</sup> Vgl. Dwarfs and Giants (2017): Manifesto, Wien, Dwarfs and Giants GmbH & Co KG

neuen Erkenntnissen auch einige Nachteile und Gefahren. So hat sich gezeigt, dass sich nicht jeder Mitarbeiter ohne Hierarchie und Vorgaben wohl fühlt. Zusätzlich droht bei diesen neuen Methoden die Gefahr von langen Diskussionen, bevor eine Entscheidung getroffen wird.<sup>175</sup> Zurzeit liegen noch wenige Praxiserfahrungen bzgl. dieser neuen Organisationsmethoden vor; valide Erkenntnisse können erst durch zukünftige Forschungen gewonnen werden.

Die Organisationstheorie gibt die Idealtypen von Primärorganisation- und Sekundärorganisation vor. Im Zuge der Unternehmensinterviews hat sich aber gezeigt, dass in der Praxis viele Mischformen von Organisationsformen und Organisationsmethoden vorkommen. Aus diesem Grund würde eine Studie über diese Kombinationen und deren Effizienz neue wertvolle Erkenntnisse liefern.

Zusätzlich würden praxisnahe und länderübergreifende Langzeitstudien mit Unternehmen tiefere Einblicke in die notwendigen Eigenschaften und Merkmale von Organisationsformen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen liefern. Eventuell wäre es dadurch möglich, eine Kriterienauswahl weiter zu präzisieren (Branche, Unternehmensgröße, Unternehmensstandort etc.). Besonders die Herausforderungen der demografischen Entwicklungen werden seitens der Organisation noch nicht zufriedenstellend abgedeckt. Organisationsmodelle, die auf die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter eingehen und der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft Rechnung tragen, könnten zukünftig notwendig sein. Weitere Forschungen in diesem Bereich würden wertvolle Erkenntnisse liefern.

Fakt ist jedoch, dass eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis notwendig ist, um diese Forschungsthematik optimal zu analysieren und bestmögliche Erkenntnisse zu erlangen.

---

<sup>175</sup> Vgl. Disselkamp, M. (2017): Die zwei Seiten der Agilität und Holacracy, o. O.

## 9 Literaturverzeichnis

Abele, E., Reinhart, G. (2011): *Zukunft der Produktion*: Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen, München, Carl Hanser Verlag.

Bauknecht, M., Brückner, K., Goring, H. (2012): Netzwerkorganisation in der Praxis, *Führung + Organisation*, Sep/Okt 2012, Vol. 85, S. 307-313.

BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.) (2011): *Deutschland 2030*: Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung, Berlin, online verfügbar unter: [www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2011\\_Deutschland\\_2030.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2011_Deutschland_2030.pdf), Abfragedatum: 20.03.2017.

Berger, R. (2011): *Trend Compendium 2030*, Roland Berger Strategy Consultants, online verfügbar unter: <https://www.rolandberger.com/gallery/trend-compendium/tc2030/content/assets/trendcompendium2030.pdf>, Abfragedatum: 13.03.2017.

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M. (2017): Was ist dran am Holokratie-Hype?, *Harvard Business Manager*, Januar 2017, S. 58-73.

Bruch, H., Block, C., Färber, J. (2016): *Arbeitswelt im Umbruch*: Von erfolgreichen Pionieren lernen, Top Job-Trendstudie 2016, Universität St. Gallen, online verfügbar unter: [http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie\\_Neue\\_Arbeitswelt.pdf](http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf), Abfragedatum: 20.07.2017.

Bullinger, H., Spath, D., Warnecke, H., Westkämper, E. (2009): *Handbuch der Unternehmensorganisation*: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg, Springer.

Dapp, T. F. (2011): *Die digitale Gesellschaft*: Neue Wege zu mehr Transparenz, Beteiligung und Innovation, Frankfurt am Main, Deutsche Bank Research, online verfügbar unter: [http://www.dbresearch.de/MAIL/DBR\\_INTERNET\\_DEPROD/PROD-000000000274-079.pdf](http://www.dbresearch.de/MAIL/DBR_INTERNET_DEPROD/PROD-000000000274-079.pdf), Abfragedatum: 20.03.2017.

Disselkamp, M. (2017): *Die zwei Seiten der Agilität und Holacracy*, online verfügbar unter: <https://www.disselkamp.org/single-post/2017/03/21/Die-zwei-Seiten-der-Agilit%C3%A4t-und-Holacracy>, Abfragedatum: 06.07.2017.

Dwarfs and Giants (2017): *Manifesto*, Wien, Dwarfs and Giants GmbH & Co KG, online verfügbar unter: <http://www.dwarfsandgiants.org/web/manifesto/>, Abfragedatum: 07.07.2017.

- Eder, M. (2013): *Organisationale Ambidextrie*, Conference Paper, Research Gate, online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/292298897\\_ORGANISATIONALE\\_AMBIDEXTRIE](https://www.researchgate.net/publication/292298897_ORGANISATIONALE_AMBIDEXTRIE), Abfragedatum: 17.06.2017.
- Ensser, M. (2014): Leidenschaft ausleben, *Harvard Business Manager*, April 2014, S. 48–49.
- Eppler, M. J. (2015): Zu neuen Ufern des Organisierens, *Organisationsentwicklung Nr. 1 2015*, S. 52-53.
- Europäische Kommission (2003): *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*, Amtsblatt der Europäischen Kommission, online verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32003H0361>, Abfragedatum: 14.05.2017.
- EY (2015): *Megatrends 2015: Making sense in a world of motion*, EYGM Limited, online verfügbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf), Abfragedatum: 10.06.2017.
- Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012): *Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*, 10., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Furtner, M., Baldegger, U. (2013): *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*, Wiesbaden, Springer Gabler.
- Gebhardt, B. (2015): New Work Order: Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, *Organisationsentwicklung Nr. 1 2015*, S. 9-15.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K., Warnecke, H. (1996): *Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*, Heidelberg, Springer Verlag.
- Grochla, E. (1986): *Unternehmensorganisation*, 9. Auflage, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Häder, M. (2010): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hesch, G. (1997): *Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Heß, W. (2008): *Ein Blick in die Zukunft - acht Megatrends, die Wirtschaft und Gesellschaft verändern*, Working Paper 103, Allianz Dresdner Economic Research, online verfügbar unter: [https://www.allianz.com/v\\_1339508238000/media/current/de/images/ein\\_blick\\_in\\_die\\_zukunft\\_acht\\_megatrends.pdf](https://www.allianz.com/v_1339508238000/media/current/de/images/ein_blick_in_die_zukunft_acht_megatrends.pdf), Abfragedatum: 02.05.2017.

Hirt, M. (2013): *Anleitung zur Management-Revolution*, Zürich, Midas Verlag.

Hofmann, J., Rollwagen, I., Schneider, S. (2007). In: Deutsche Bank AG, DB Research (Hrsg.) (2007): *Deutschland im Jahr 2020: Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition*, Frankfurt am Main, online verfügbar unter: [www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000209595.PDF](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000209595.PDF), Abfragedatum: 19.03.2017.

Holfort, T. (2015): Antifragilität: Ein neues organisatorisches Rahmenwerk für den evolutiven Wandel, *Organisationsentwicklung Nr. 4 2015*, S. 39-41.

Horx, M. (2016): *Trend Definitionen*, Zukunftsinstitut GmbH, online verfügbar unter: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf>, Abfragedatum: 17.06.2017.

Jenner, T. (1999): *Determinanten des Unternehmenserfolges*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Kieser, A., Walgenbach, P. (2010): *Organisation*, 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag.

KOF (2016): *KOF Globalisierungsindex 2016*, Medienmitteilung 04. März 2016, KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich, online verfügbar unter: <https://www.kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/medien/medienmitteilungen/2016/03/kof-globalisierungsindex-2016-niederlande-vor-irland-und-belgien.html>, Abfragedatum: 21.03.2017.

KOF (2017): *KOF Globalisierungsindex 2017*, Medienmitteilung 20. April 2017, KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich, online verfügbar unter: <https://www.kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/medien/medienmitteilungen/2017/04/kof-globalisierungsindex-2017-die-niederlande-sind-das-am-staerksten-globalisierte-land.html>, Abfragedatum: 11.07.2017.

Kosiol, E. (1976): *Organisation der Unternehmung*, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH.

- Kozica, A., Bonss, U. Kaiser, S. (2014): *Freelancers and the absorption of external knowledge: practical implications and theoretical contributions*, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 12, Number 4, S 421-431.
- Kozica, A., Kaiser, S. (2015): Da sind wir dabei, das ist prima! Eine Reflexion über die Mitgliedschaft in modernen Organisationen, *Organisationsentwicklung Nr.1 2015*, S. 24-29.
- Kring, T. (2013): Generation Y, Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung, *ADG Argumente* Nr. 9 2013, Koblenz.
- Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations*, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Lamnek, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*, 5., überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag.
- Lau-Villinger, D., Seitz, C. (2002): *Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen*, Weisse Reihe Nr. 62, Frankfurt am Main, Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft.
- Lietzke, I. (2017): Vom Kleinen ins Große: Wie ein Kompetenzteam von Evonik die Digitalisierung treibt, *Organisationsentwicklung Nr. 2 2017*, S.21-26.
- Mangelsdorf, M. (2015): *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*, Offenbach, Gabal.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlage und Techniken*, 12., überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel, Beltz, S. 85.
- Miles, R. H. (1980); *Macro Organizational Behavior*, Goodyear series in administration and business management, Santa Monica, CA, Goodyear Pub. Co.
- Moss, C. (2016): *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation: Wie sich Themen effizient steuern lassen*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Nagel, K. (1993): *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssysteme, Informationssystem, Kundennähe*, 5. Aufl., Landsberg/Lech, Verlag Moderne Industrie.

- Nagel, R. (2009): *Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen*. In: Wimmer, R.; Meissner, J. O.; Wolf, P. (2009): *Praktische Organisationswissenschaft: Lehrbuch für Studium und Beruf*, Heidelberg, Carl Auer.
- Nagel, K. (2014): *Wertschöpfung: Instrumente, Methoden und Analysen zur Prozessoptimierung*, Bad Wörishofen, Holzmann Medien.
- Naisbitt, J. (1982): *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*, New York, Warner Books.
- New Design University - Privatuniversität St. Pölten (2015): *Die „Silver Society“: Chance und Herausforderung für Unternehmen*, NDU Trendreport 01/2015, online verfügbar unter: [http://www.ndu.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Forschung/NDU\\_Trendreport-2015-01\\_Die-Silver-Society.pdf](http://www.ndu.ac.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Forschung/NDU_Trendreport-2015-01_Die-Silver-Society.pdf), Abfragedatum: 12.05.2017.
- OECD (2001): *Wissenschafts-, Technologie- und Industrieausblick 2000 Wissenschaft und Innovation: Wissenschaft und Innovation*, Paris, OECD Publishing.
- Parker, G. M. (1994): *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Peneder, M., Bock-Schappelwein, J., Firgo, M., Fritz, O., Streicher, G. (2016): *Österreich im Wandel der Digitalisierung*, Wien, WIFO Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, online verfügbar unter: [http://plattformindustrie40.at/wp-content/uploads/2016/08/WIFO-Studie-DIGITALISIERUNG-ÖSTERREICH-im-Auftrag-von-A1-s\\_2016\\_digitalisierung\\_58979.pdf](http://plattformindustrie40.at/wp-content/uploads/2016/08/WIFO-Studie-DIGITALISIERUNG-ÖSTERREICH-im-Auftrag-von-A1-s_2016_digitalisierung_58979.pdf), Abfragedatum: 21.03.2017.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1984): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, 10. Auflage, Landsberg am Lech, Verlag Moderne Industrie.
- Pundt, L., Greve, A. (2017): Neue Führung braucht das Land: Herausforderungen der Organisation 4.0, *Organisationsentwicklung Nr. 2 2017*, S. 14-20.
- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management Vol. 34*, S. 375-409.
- Randolph, J. J. (2009): A Guide to Writing the Dissertation Literature Review, *Practical Assessment, Research and Evaluation*, Vol. 14, Nr. 13 2009, Walden University, S. 1-13.

Robertson, B. J. (2007): *Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy*, deutsche Übersetzung Stand 04.01.2009, online verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>, Abfragedatum: 10.06.2017.

Rump, J., Eilers, S. (2011): *Employability – Die Grundlagen*. In: Rump, J., Sattelberger, T. (Hrsg.) (2011): *Employability Management 2.0: Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements*, Sternenfels, Wissenschaft und Praxis.

Rump, J., Walter, N. (2013): *Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*, Stuttgart, Schäffer-Poeschl.

Scheib, J., Haverbier, J., Weßels, D. (2016): Netzwerke – Gold unserer Zeit: Vernetzungsförderung als Managementaufgabe, *Organisationsentwicklung Nr. 2 2016*, S. 88-91.

Schermuly, C. C. (2017): *Top-Thema New Work - Moderne Formen der Arbeitsgestaltung: Holacracy*, Haufe, online verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation\\_80\\_406704.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html), Abfragedatum: 17.06.2017.

Sohmer, V. (2013): *Wertschätzung: Eine tolle Leistung verdient Würdigung*, Beobachter Nr. 15, 26. Juli 2013, online verfügbar unter: <https://www.beobachter.ch/arbeitgeber/wertschätzung-eine-tolle-leistung-verdient-eine-würdigung>, Abfragedatum: 12.06.2017.

Stangel-Meseke, M., Hahn, P., Steuer, L. (2015): *Diversity Management und Individualisierung: Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für den Unternehmenserfolg*, Wiesbaden, Springer Gabler.

Statistik Austria (2016): *Österreichs Bevölkerungszahl wächst durch Zuwanderung, starke Jahrgänge gehen in Pension*, Pressemitteilung: 11.407-218/16, Wien, Statistik Austria, online verfügbar unter: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/110545.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/110545.html), Abfragedatum: 21.03.2017.

Taleb, N. N. (2012): *Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*, München, Albrecht Knaus Verlag.

Thom, N., Wenger, A. P. (2010): *Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung*, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Vahs, D. (2015): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Von Au, C. (2016): *Wirksame und Nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Von Krogh, G., Venzin, M. (1995): *Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*, *Die Unternehmung* Vol. 49, No. 6, S. 417-436.

Waibel, R. (2015): *Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg: Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert*, 1. Auflage, München, Carl Hanser Verlag.

Wimmer, R. (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, J., Bieger, T. (Hrsg.) (2012): *Unternehmerisches Management: Herausforderungen und Perspektiven*, Bern, Haupt Verlag.

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), Art. 22, online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>, Abfragedatum: 07.04.2017.

Z\_punkt GmbH The Foresight Company (2014): *Megatrends 2020plus: Herausforderungen und Chancen für Unternehmer*, HSH Nordbank AG, online verfügbar unter: <http://www.z-punkt.de/studien/studie/megatrends-2020plus/21>, Abfragedatum: 05.05.2017.

Zenk, L., Behrend, F. D. (2010): Soziale Netzwerkanalyse von Organisationen. In: Pircher, R. (Hrsg.) (2014): *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Erlangen, Publicis Corporate Publishing, S. 211-232.

Zepke, G. (2016): *Lust auf qualitative Forschung: Eine Einführung für die Praxis*, Wien, T.S.O. Texte zur systemischen Organisationsforschung.

Zukunftsinstitut (2017): *Megatrends Übersicht*, online verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, Abfragedatum: 30.04.2017.

Zukunftstark (2017): *Diese 16 Megatrends werden unsere Zukunft maßgeblich beeinflussen*, online verfügbar unter: <http://www.zukunftstark.org/megatrends/>, Abfragedatum: 30.04.2017.

# 10 Anhang

Literaturrecherche: Strukturelle Kriterien		
Quelle	Kriterium	Segment
Lietzke, I. (2017): Vom Kleinen ins Große: Wie ein Kompetenzteam bei Evonik die Digitalisierung treibt, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2017, S.21-26	Hohe Cross-Funktionalität der Struktur	Eine digitale Kultur ist im Grunde die Essenz der vier oben genannten Attribute. Sie umfasst die Art, wie miteinander gearbeitet und untereinander kommuniziert wird, vor allem aber auch, wie geführt wird. Merkmale wie beispielsweise die Agilität oder die Vernetzung spielen hierbei eine große Rolle. Es geht darum, eine offene, cross-funktionale und selbstlernende Organisation zu sein, die genau jene oben genannten vier Eigenschaften ermöglicht.
Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen, S.311-322	Hohe Cross-Funktionalität der Struktur	Heute ist Holacracy zu einem voll ausformulierten Betriebsmodell weiterentwickelt worden, das auf einer Struktur von verschachtelten Teams beruht.
Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen, S.311-322	Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend	Dieses Modell ist sehr passend, wenn die Arbeit so aufgeteilt werden kann, dass die Teams mit hoher Selbstständigkeit und ohne große Koordination zwischen den Teams tätig sein können. Sie können parallel nebeneinander arbeiten
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.68-77	Hohe Cross-Funktionalität der Struktur	Hier werden Koordinationsgruppen für einzelne Werke, Standorte oder gar unternehmensweit eingesetzt, um komplexere Aufgaben nach dem Prinzip der direkten horizontalen Abstimmung zu lösen. Solche crossfunktionalen Teams setzen sich aus normierten Vertretern verschiedener betroffener Organisationseinheiten zusammen.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.68-77	Projektorientierte Struktur	In besonderen Ausmaße ist dies allerdings für projektorientierte Organisationen zutreffend, deren zentraler Rohstoff das verfügbare organisationale Wissen ist.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.68-77	Hohe funktionale Spezialisierung der Organisationseinheiten	Das Bauprinzip für die Schaffung von organisatorischen Unterheiten ist somit die Bündelung von Funktionen, die in ihrer Ähnlichkeit zusammenpassen und den Funktionsträgern eine Konzentration auf fachlich genau spezifizierte Tätigkeiten ermöglicht.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.68-77	Projektorientierte Struktur	Der Großteil der Leistungserbringung eines Unternehmens wird von Projektteams erledigt. Dynamische und temporäre Projektkonfigurationen prägen diesen Organisationstyp.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.68-77	Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse	Im Grundmodell der Matrixorganisation spalten sich die ursprünglich ungeteilten Weisungsbefugnisse gleichberechtigt auf. Es entsteht ein System von zwei sich kreuzenden Weisungslinien (Mehrliniensystem).
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.68-77	Zentraler Kernprozess im Fokus	Das Unternehmen ist um einen zentralen Kernprozess herumgebaut. Das Gesamtunternehmen wird so konstruiert, dass es in den Dienst einer optimalen Prozessbeherrschung tritt.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.68-77	Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse	Parallele und gleichberechtigte Prozessierung einer Funktions- und einer Kunden- bzw. Produktlogik.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S. 145-199	Struktur nach Kunden- u. Markterfordernissen ausgerichtet	Um besser auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können, werden Divisions kundenorientiert gebildet.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S. 145-199	Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend	Durch die Bildung von strategischen Geschäftsfeldern (SGF; strategic business area [SBA], strategic sector) wird der gesamte Tätigkeitsbereich eines Unternehmens in einzelne voneinander unterscheidbare Planungseinheiten zerlegt.

Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Zentralbereiche für alle nicht geschäftsspezifischen Funktionen	Alle nicht geschäftsspezifischen Funktionen, die der Unterstützung und Koordination der Geschäftseinheiten dienen, sind zu zentralisieren.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Hohe funktionale Spezialisierung der Organisationseinheiten	Die funktionale Organisation, die auch als Verrichtungsorganisation bezeichnet wird, ist durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Funktionsbereichen, wie Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Verwaltung usw., gekennzeichnet. Diese Funktionsbereiche sind der Unternehmensführung gemäß dem Einlinienprinzip direkt unterstellt.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Mehrliniensystem der Weisungsbefugnisse	Die Matrix- und die Tensororganisation sind damit mehrdimensionale Mehrlinienorganisationen.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Hohe Cross-Funktionalität der Struktur	Das Funktionsmanagement ergänzt die Primärorganisation um handlungsorientierte Querschnittsfunktionen, die bereichsübergreifende Planungs-, Koordinations-, Realisations-, Realisations- und Kontrollaufgaben wahrnehmen und so zur Harmonisierung der zum Teil divergierenden Zielsetzungen der Funktionsbereiche beitragen.
Bauknecht, M., Brückner, K., Goring, H. (2012): Netzwerkorganisation in der Praxis: Global Sales Training in der weltweit agierenden MAN Academy, Zeitschrift Führung + Organisation Ausgabe Sep/Okt 2012, S.307	Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend	Die einzelnen Fraktale oder Teams sind selbstständig und eigenverantwortlich agierende Unternehmenseinheiten, deren Ziele und Leistungen klar definiert sind.
Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80	Struktur nach Kunden- u. Markterfordernissen ausgerichtet	Orientierung am Kunden und an den Markterfordernissen: Die Geschäftsfeldorganisation versucht, die spezifische Marktsituation eines Unternehmens zum Leitprinzip der organisationsinternen Differenzierung zu machen.
Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80	Struktur nach Kunden- u. Markterfordernissen ausgerichtet	Entlang der Kernprozesskette werden saubere interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen gebaut, die jeweils von einem Prozesseigner gesteuert werden.
Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80	Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend	Schaffung von eigenverantwortlichen Unternehmen im Unternehmen: Der Umbau in eine Geschäftsfeldorganisation zielt auf die Schaffung überschaubarer Einheiten, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen.
Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80	Hohe funktionale Spezialisierung der Organisationseinheiten	Funktionale Spezialisierung: Das erste Grundprinzip besteht in einer organisatorischen Trennung der Funktionen. Gleichartige Funktionen werden sowohl für die Stellenbildung (ein Lackierer) als auch für die Abteilungsbildung (eine Lackiererei in einem Autowerk) zusammengefasst.

<p>Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80</p>	<p>Projektorientierte Struktur</p>	<p>Abwicklung des Kerngeschäfts in Projekten: Das Kerngeschäft eines Unternehmens (zum Beispiel die Entwicklung einer Software) wird in Projekten abgewickelt.</p>
<p>Robertson, B., J. (2007): Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, online verfügbar unter:  <a href="http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/Images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf">http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/Images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf</a>, (Zugriff 22.04.2017).</p>	<p>Hohe Cross-Funktionalität der Struktur</p>	<p>Holacracy verbindet die explizite Struktur einer Organisation mit seiner organischeren natürlichen Form, indem es künstliche Hierarchien durch eine fraktale „Holarchie“ von selbstorganisierenden Teams („Kreise“) ersetzt.</p>
<p>Robertson, B., J. (2007): Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, online verfügbar unter:  <a href="http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/Images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf">http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/Images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf</a>, (Zugriff 22.04.2017).</p>	<p>Hohe Cross-Funktionalität der Struktur</p>	<p>Jeder Kreis als Ganzes ist ebenso ein Teil eines umfassenderen Kreises, und teilt seine Umwelt mit den anderen Funktionen und Sub-Kreisen dieses umfassenderen Kreises.</p>
<p>Robertson, B., J. (2007): Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, online verfügbar unter:  <a href="http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/Images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf">http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/Images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf</a>, (Zugriff 22.04.2017).</p>	<p>Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend</p>	<p>Ein „Kreis“ bedeutet bei Holacracy ein selbstorganisierendes Team. Jeder Kreis hat ein Ziel (Zweck), und die Autorität seine eigenen Rollen und Zuständigkeiten zu vergeben.</p>
<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene in Bezug auf die Arbeitsteilung</p>	<p>Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene und erhöhte Aufgabenkomplexität: Die organisatorischen Einheiten sind durch die Erbringung einer inhaltlich umfassenden Teilleistung in verstärktem Maße autonom. Die reduzierte Anzahl an Schnittstellen vermindert die nötige Koordinationsleistung, um geänderte Anforderungen der Umwelt aufzufangen.</p>
<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene in Bezug auf die Arbeitsteilung</p>	<p>Anzustreben sind Formen der Arbeitsteilung, welche die Autonomie der organisatorischen Einheiten fördern und Schnittstellen minimieren. Die Spezialisierungssintensität ist möglichst tief zu halten: Wenig ausgeprägte Arbeitsteilung durch die Schaffung autonomer Aufgabeneinheiten mit eher komplexen Aufgaben und dadurch umfassender lokaler Problemlösungskapazität.</p>
<p>Hesch, G. (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen; Mitarbeiter und Manager im Unternehmend er Zukunft, Wiesbaden, Springer Fachmedien</p>	<p>Hohe Cross-Funktionalität der Struktur</p>	<p>Cross-Functional Teams: Hierunter sind Teams zu verstehen, die das Wissen verschiedener Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und Wissensgebieten bündeln.</p>
<p>Hesch, G. (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen; Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden, Springer Fachmedien</p>	<p>Modulare u. autonome Teilbereiche vorherrschend</p>	<p>Dies bedeutet, dass die Unternehmen auf Basis ganzheitlicher, kundenorientierter Prozesse in relativ kleine, überschaubare Einheiten reorganisiert und konsequent auf den Markt ausgerichtet werden.</p>

<p>Hesch, G. (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen; Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden, Springer Fachmedien</p>	<p>Projektorientierte Struktur</p>	<p>Ein weiteres Beispiel sind Projektgemeinschaften, die für die Abwicklung spezieller Projekte von mehreren Personen spontan gebildet werden.</p>
---	------------------------------------	--

## Literaturrecherche: Kommunikations- und Koordinationskriterien

Quelle	Kriterium	Segment
Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen, S.142-143	Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Volkommen dezentralisiert, basierend auf dem Beratungsprozess (oder auf holkratischen Methoden der Entscheidungsfindung).
Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen, S.142-143	Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten	Jeder wird beteiligt, um die beste Lösung aus der kollektiven Intelligenz entstehen zu lassen.
Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen, S.120-127	Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten	Bei der Holakratie wird dieses Prinzip so erweitert, dass bestimmte Kanäle festgelegt werden, um sicherzustellen, dass jede "Spannung" (das Wort, das in der Holakratie für Probleme und Möglichkeiten verwendet wird), die jemand zu irgendeinem Zeitpunkt wahrnimmt, schnell und zuverlässig thematisiert wird.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.176-179	Institutionalisierte Kommunikation u. vorprogrammierte Schnittstellenkonflikte	Institutionalisierte Kommunikation: Zwang, Probleme ausdiskutieren und im Sinne des Ganzen zu lösen.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.176-179	Dominante vertikale Kommunikation	Die vertikale Kommunikation von oben nach unten und vice versa ist dominant. Jeder Mitarbeiter erhält seine Weisungen nur von einem Vorgesetzten.
Poznanski, K. (2015): Organisationen auf dem Prüfstand, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 99-100	Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten	Insgesamt bewerten Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Unternehmen als schwerfällige Organisationen, die ein großes Defizit in Sachen Entscheidungs- und Prozessgeschwindigkeit aufweisen.
Poznanski, K. (2015): Organisationen auf dem Prüfstand, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 99-100	Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten	Fast zwei Drittel der Befragten sind außerdem der Meinung, dass die Entscheidungsfindung und das Umsetzen von Beschlüssen langwierige Prozesse sind. Nur 29% der Befragten können die Aussage verneinen, was nahezu dramatisch ist, wenn man einräumt, dass ein Großteil des «daily business» genau darin besteht, Beschlüsse zu fassen und umzusetzen.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.429-438	Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten	Organisationales Lernen setzt vielmehr voraus, dass die Ergebnisse der individuellen Lernvorgänge durch eine intensive hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation der Organisation zugänglich gemacht werden.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Entscheidungen werden tendenziell auf die spezialisierten Instanzen der zweiten Hierarchieebene übertragen (Entscheidungsdezentralisation).
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Entscheidungsdezentralisation an der Unternehmensspitze	Die funktionale Organisation, die auch als Verrichtungsorganisation bezeichnet wird, ist durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Funktionsbereichen, wie Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Verwaltung usw., gekennzeichnet. Diese Funktionsbereiche sind der Unternehmensführung gemäß dem Einlinienprinzip direkt unterstellt.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Institutionalisierte Kommunikation u. vorprogrammierte Schnittstellenkonflikte	Schnittstellenkonflikte sind (bewusst) vorprogrammiert.

<p>Bauknecht, M., Brückner, K., Goring, H. (2012): Netzwerkorganisation in der Praxis: Global Sales Training in der weltweit agierenden MAN Academy, Zeitschrift Führung + Organisation Ausgabe Sep/Okt 2012, S. 307</p>	<p>Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten</p>	<p>Kennzeichen von Netzwerkorganisationen sind grenzübergreifende Kontakte.</p>
<p>Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80</p>	<p>Entscheidungszentralisation an der Unternehmensspitze</p>	<p>Entscheidungszentralisation: Entscheidungen sind an der Unternehmensspitze verortet, da nur hier das unternehmerische Gesamtoptimum bedacht werden kann (in einer Analogie zum »Feldherrnhügel« der Militär geschichte).</p>
<p>Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80</p>	<p>Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten</p>	<p>Durch die hierarchische Grundkonzeption und durch die geringe horizontale Durchlässigkeit ergeben sich lange Kommunikationswege (»Dienstwege«).</p>
<p>Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80</p>	<p>Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten</p>	<p>Solche marktförmigen, horizontalen Koordinationsmechanismen innerhalb eines Unternehmens erhöhen einerseits die interne Komplexität, andererseits passen sich interne Strukturen dadurch rasch an veränderte (interne) Markt- und Wettbewerbsverhältnisse an.</p>
<p>Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80</p>	<p>Dominante vertikale Kommunikation</p>	<p>Die Hierarchie ist das dominante Beziehungsmuster in der funktionalen Organisation, »Befehl und Gehorsam« ist die Form zur Beeinflussung einer Organisation. Die vertikale Kommunikation »von oben nach unten« ist für die Steuerung ausreichend.</p>
<p>Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Westkämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 26-105</p>	<p>Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten</p>	<p>• einen ungehinderten Informations- und Kommunikationsfluss</p>
<p>Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Westkämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 26-105</p>	<p>Rückmelderfähige Regelkreise</p>	<p>• rückmelderfähige Regelkreise</p>
<p>Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Westkämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S 700-821</p>	<p>Dezentrale Entscheidungsstrukturen</p>	<p>Dezentrale Entscheidungsstrukturen senken den Steuerungs- und Koordinationsaufwand. Darüber hinaus werden u. a. Durchlaufzeiten und Reaktionszeiten durch kürzere Entscheidungswege verringert.</p>

Frise, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10. Auflage, Gabler Verlag, S. 10	Hoher Nutzungsgrad des Informations- u. Entscheidungspotenzials von Mitarbeitern	Die Delegationseffizienz spiegelt wider, in weichen Umfang die realisierte organisatorische Lösung die Nutzung des Informations- und Entscheidungspotenzials unterschiedlicher Hierarchieebenen erlaubt.
Einführungholacracy_ausführlich	Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten	Dieser schnelle Entscheidungsfindungsprozess integriert auf systematische Weise den Kernwert oder die Kernwahrheit in jeder hervorgebrachten Perspektive, während er im Fokus des gegenwärtigen Augenblicks geerdet bleibt, was durch dynamische Steuerung gewährleistet wird.
Einführungholacracy_ausführlich	Institutionalisierte Kommunikation u. vorprogrammierte Schnittstellenkonflikte	Die Kern-Praktiken von Holacracy umfassen regelmäßige Kreis-Treffen, sowohl für die Lenkung [governance] und für den Betrieb [operations]. Leitungs-Meetings helfen bei der Definition davon, wie wir zusammenarbeiten wollen – sie erleichtern die Freilegung und Verteilung der Rollen, die zur Erfüllung der Ziele des Kreises nötig sind. Betriebs- Meetings helfen dabei die Arbeit zu erledigen – sie erleichtern die effektive Planung und die Durchführung der Tagesgeschäfte des Kreises.
Robertson, B., J. (2007): Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, online verfügbar unter: <a href="http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06__deutsch_01.pdf">http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06__deutsch_01.pdf</a> , (Zugriff 22.04.2017).	Rückmeldefähige Regelkreise	Jeder Kreis ist durch eine Doppel-Verbindung mit jedem seiner Sub-Kreise verbunden, wobei ein Mitglied von jedem Kreis dazu ernannt wird mit im anderen zu sitzen, wodurch ein bidirektionaler Fluss von Information und schnellen Feedback-Schleifen erzeugt wird.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Angepasste Entscheidungsdezentralisation zur Wahrnehmung der dezentralisierten, in- tegrierten Aufgaben unter strikter Wahrung des Kongruenzprinzips.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen: Die durch die geringe Spezialisierung geförderte hohe Problemlösungskompetenz der organisatorischen Einheiten ermöglicht die Übertragung von Entscheidungskompetenzen. Durch eine solche Dezentralisierung entstehen kurze Dienstwege.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Einen optimalen Zentralisationsgrad hinsichtlich der Entscheidungen, die im Zusammenhang mit vorgenannten Aktionen und Reaktionen zu treffen sind (ausreichende lokale Problemlösungsfähigkeit) und ...
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Schnelle Entscheidungskanäle mit einer optimalen Anzahl an beteiligten Aktionseinheiten	Eine für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermaßen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten (Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsstellen).
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten	Offene, flexible Kommunikationsstrukturen: Ein sehr wichtiger Aspekt einer innovationsfördernden Organisationsstruktur besteht nicht nur in der Gestaltung flexibler Kooperationsformen. Hilfreich ist zudem die Unterstützung einer flexiblen, möglichst in alle Richtungen offene und intensive Kommunikation durch formelle und informelle Informationskanäle, -systeme und -netzwerke.

<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Eindeutiges Regelwerk zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung</p>	<p>Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung.</p>
<p>Hesch, G. (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen; Mitarbeiter und Manager im Unternehmend er Zukunft, Wiesbaden, Springer Fachmedien</p>	<p>Dezentrale Entscheidungsstrukturen</p>	<p>Rahmen dieser Aufgabenintegration erhalten sowohl einzelne Mitarbeiter als auch Teams erweiterte Aufgabenfelder und werden mit dezentralen Entscheidungskompetenzen ausgestattet.</p>

## Literaturrecherche: Überschaubarkeitskriterien

Quelle	Kriterium	Segment
Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen, S.142-143	Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)	Die meisten dieser Unterstützungsfunktionen werden vom Team selbst oder von freiwilligen Arbeitsgruppen übernommen. Die wenigen verbliebenen Unterstützungsfunktionen haben nur beratende Funktion.
Heverber, J., Weibels, D. (2015): Organisationsform Projekt, Selbsterneuerung für (erstarrte) Organisationen?, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S. 35-42	Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite	Abkehr von Hierarchien hin zu flexiblen Organisationsformen mit entsprechender Projektkultur.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.51-59	Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)	Untern dem Gesichtspunkt des sorgfältigen Umgangs mit Ressourcen gilt es für die Führung, auf eine angemessene schlanke Dimensionierung zu achten, da Stäbe häufig dazu neigen, kostenintensive Parallelstrukturen im Unternehmen aufzubauen.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite	Durch die Möglichkeit, die Ergebnisverantwortung auf die Untereinheiten zu delegieren, lässt sich in der Holdingstruktur eine flachere Hierarchie mit verkürzten Informations- und Entscheidungswegen einrichten.
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S.10-15	Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. dem systemischen Zusammenspiels	Die Mitarbeitenden müssen nicht Einzelbefehle ausführen, sondern gemeinsam eine Aufgabe erfüllen, zu deren Lösungsweg sie sich untereinander verständigen. Diese nahezu autonome Selbstorganisation ist allerdings nur möglich, wenn die jeweiligen Teams einerseits in klar gezogenen Befugnislinien agieren und andererseits durch eine transparente Informationsdichte die Komplexität ihres Handelns absehen können.
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S.10-15	Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite	Nur in den Organisationen haben sich rigide Hierarchien, vertikale Karrieremodelle und institutionalisierte Aufgabebereiche halten können. Fast hat man den Eindruck, als vergewissere sich hier noch ein überholtes Machtdenken über seine bürokratischen Strukturen und Konstitutionen.
Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Westkämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 26-105	Niedrige Anzahl an Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Vermeidung unnötiger Schnittstellen</li> </ul>
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. dem systemischen Zusammenspiels	Dies verhindert konfliktierende Anweisungen, Richtlinien etc. von verschiedenen Instanzen an den Aktionsträger, womit persönlichen Unsicherheiten, die kreative Variationen in der Ausführung der Tätigkeiten hemmen, entgegengewirkt wird.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. dem systemischen Zusammenspiels	Die organisatorischen Regeln sind für den durchschnittlichen Führungsstelleninhaber durchschaubar.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)	Minimierung zentraler Organisationseinheiten (Stäbe): Dies ist ebenfalls eine Folge der beiden ersten Punkte: Handlungsfähige dezentrale organisatorische Einheiten vermindern den Bedarf der Unternehmensleitung an Entscheidungskompetenzen und -kapazitäten. Üblicherweise werden diese dem Management z. T. durch Stäbe zur Verfügung gestellt.

Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)	Fachliche Weisungsbefugnisse zentraler Stäbe sind abzubauen.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Niedrige Anzahl zentraler Organisationseinheiten (Stäbe)	Überschaubare Strukturformen: Mit sich überlagernden Strukturen, die zentrale, fachlich begrenzte Weisungsbefugnisse von Stäben bzw. Zentralstellen ermöglichen, ist sparsam umzugehen. Eine Verminderung der Stäbe reduziert die Notwendigkeit, deren Einfluss durch Formen der Kompetenzaufteilung zu sichern.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Niedrige Anzahl an Schnittstellen	Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe- u. breite	Flache und kopplungsfähige Hierarchien: Sie sind eine Folge der beiden ersten Punkte. Autonome organisatorische Einheiten erfordern weniger Koordination durch vorgesezte Instanzen und erlauben so höhere Leitungsspannen.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite	Die organisatorischen Regelungen sind darauf ausgerichtet, dass Gliederungstiefe und -breite der Organisationsstruktur sowie Schnittstellen zwischen den einzelnen Unternehmungsteilbereichen mit Kooperationsnotwendigkeit die zielbezogene Führbarkeit (Steuerbarkeit) der Gesamtunternehmung fördern.
Hoffort, T., (2016): Anifragilität, Ein neues organisationales Rahmenwerk für den evolutrischen Wandel, Organisationsentwicklung Nr. 4 2015, S.39-41	Klarheit der Befugnislinien, organisatorischen Regeln u. dem systemischen Zusammenspiels	Drittens, Veränderungsprozesse bedürfen eines ausreichenden (theoriegeleiteten) Verständnisses zur Entscheidung und Handlung von Einzelperson, Gruppen und der Organisation, sowie deren systemischen Zusammenspiels. Bevor eine Entscheidung getroffen wird, muss sich der Entscheider darüber im Klaren sein, wer Beteiligter des Systems ist und welche Redundanzen entstehen können.
Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen, 137-139	Flache Hierarchie mit günstiger Gliederungstiefe u. -breite	Die Herrschaftshierarchie (die Struktur, in der Vorgesetzte die Macht über ihre Mitarbeiter haben) wurde abgeschafft. Genau aus diesem Grund können viele natürliche, sich entwickelnde, einander überlappende Hierarchien entstehen.

## Literaturrecherche: Kriterien zur effizienten Nutzung der Potenzialfaktoren

Quelle	Kriterium	Segment
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S.10-15	Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionalität	In den Fabrikhallen der so genannten Industrie 4.0, wo Robotik und cyber-physische Systeme bereits eine automatisierte Produktion ermöglichen, hat die intelligente Vernetzung von Maschinen, Sensoren, Software und Menschen bereits einen so großen Effizienzvorsprung bewirkt, dass man die Rationalisierungsprozesse unter dem Modelgedanken der fraktalen Fabrik auch als mögliches Vorbild für die Arbeitsorganisation der Wissensarbeiter heranzieht.
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S.10-15	Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionalität	Aufgabe der New Work Order ist die transparente Verknüpfung von Wissen mit Personen, Rechnern, Maschinen und dem jeweiligen Umfeld – über Abteilungs- Unternehmens- und sogar Arbeitskontexte hinweg.
Bauknecht, M., Brückner, K., Goring, H. (2012): Netzwerkorganisation in der Praxis: Global Sales Training in der weltweit agierenden MAN Academy, Zeitschrift Führung + Organisation Ausgabe Sep/OKT 2012, S.307	Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionalität	Virtuelle Organisationen setzen sich aus mehreren, eher kleinen und überschaubaren Einheiten zusammen, die durch den Einsatz gemeinsamer Informations- und Kommunikationstechnik miteinander verbunden sind.
Reithwiesner, M. (2016): Innovieren statt untergehen: Zwei Jahrzehnte digitaler Umbau bei der Haufe Gruppe-ein tradierter Fachverlag wird zum digitalen Medienhaus, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 3 2016, S.29-35	Einfache Nutzung von zentralisierten Ressourcen	Diese zentralisierten Ressourcen ließen sich in unserer damaligen Linienorganisation jedoch nicht sinnvoll nutzen. Deshalb setzen wir heute auf Projekte, die sich individuell aus den jeweiligen Organisationseinheiten bedienen und so ihre optimalen Teams zusammenstellen können.
Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Westkämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 26-105	Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>eine veränderliche Mensch-Maschine-Funktionsteilung</li> </ul>
Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Westkämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 26-105	Hohe Personaleinsatzflexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>eine hohe Personaleinsatzflexibilität</li> </ul>
Fresse, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10. Auflage, Gabler Verlag, S.10	Kosteneffiziente Nutzung von Ressourcen	Ressourceneffizienz bezieht sich auf die umfassende (kosteneffiziente) Nutzung von Potenzialfaktoren, also von Personen, maschinellen Anlagen und immateriellen Ressourcen (z.B. Know-how).
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Anpassungsfähigkeit an neue Technologien: Mensch-Maschine-Funktionalität	Ermöglicht wird die Institutionalisierung durch den Einsatz diverser unterstützender Organisationstechniken. Zusätzlich wird das Wissen mittels traditioneller Instrumente (z. B. Bibliotheken) und Informationstechnologien (für alle zugängliche und transparente Datenbanken, Expertensysteme, Informationsmanagementsysteme) kodiert und gespeichert.

Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung	Eine sach-/problemnahe und zielbezogene Aufgabenerfüllung.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben	Die organisatorischen Regeln sind darauf ausgerichtet, dass die den Aktionsträgern zugeteilten Aufgabenkomplexe zielbezogen gebildet werden. Jede Stellenaufgabe lässt sich mit den Sach- und Formalzielen der Unternehmung begründen.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Wahrung des Kongruenzprinzips	Unter Wahrung des Kongruenzprinzips werden den zuständigen Aktionsträgern die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen und die damit korrespondierende Verantwortung eindeutig zugeordnet.

## Literaturrecherche: Kriterien der organisatorischen Lernfähigkeit

Quelle	Kriterium	Segment
Gebhardt, B. (2015): New Work Order. Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S. 10-15	Fähigkeit, Wissen zu bündeln u. kollektiv anzuzeigen	Der Wechsel von Tätigkeiten, Unternehmen und Standorten entpuppt sich für die mobilen Wissensarbeiter als vorteilhaft. Für die anderen gibt es Studiengänge wie Cultural Engineering, die interdisziplinäres Denken und Empathie im Lehrplan führen. Zusammengeschnittenes Wissen sichert Identifikation, Kompetenz und den Vorsprung vor dem Wettbewerber.
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S. 10-15	Fähigkeit, Wissen zu bündeln u. kollektiv anzuzeigen	Wenn schon die Wissensaneignung überwiegend isoliert erfolgt, wie soll dann in Kontexten gemeinsam nach Lösungen gesucht werden.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Wissensaustausch wird von der Organisationsform begünstigt	Organisationsmitglieder müssen einfach zugängliche Möglichkeiten haben, ihr individuelles Wissen durch Kommunikation und persönlichen Kontakt auszutauschen.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Wissensaustausch wird von der Organisationsform begünstigt	Einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten zum Austausch und zur Diffusion von Wissen.
Kozica, A., Kaiser, S. (2015): Da sind wir dabei, das ist primal, Eine Reflexion über die Mitgliedschaft in modernen Organisationen, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S. 24-29	Fähigkeit, externes Wissen aufzunehmen	Die Konsequenzen, die sich daraus ergeben, können am Beispiel des «externen Wissens», das Organisationen absorbieren wollen, verdeutlicht werden. Beim Einsatz von externen Mitarbeitenden kommt es Unternehmen besonders darauf an, Zugang zu externem Wissen zu erhalten und dieses gewinnbringend aufnehmen und nutzen (also «absorbieren») zu können.

## Literaturrecherche: Agilitätskriterien

Quelle	Kriterium	Segment
Bruch, H., Berenbold, S., (2017): Zurück zum Kern: Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 1 2017, S.4-11	Förderung von interner und externer Vernetzung	In der neuen Arbeitswelt wird nicht nur schneller, sondern auch immer flexibler gearbeitet, was heterogene Netzwerkstrukturen, offene Zusammenarbeitsformen mit externen Partnern oder erhöhte Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern an ständig veränderte Bedingungen und Aufgaben erfordert.
Freitag, K., Freitag, M., (2016): Was versteht man unter agiler Führung?, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2016, S. 69-73	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Das Wort agil steht für beweglich, lebhaft, flink, wendig ... und bringt auf den Punkt, worauf es heute im Umgang mit den Anforderungen externer und interner Kunden fast überall ankommt: mehr Flexibilität und Robustheit gegenüber Komplexität, Veränderungstempo und Ungewissheit.
Lietzke, I. (2017): Vom Kleinen ins Große: Wie ein Kompetenzteam bei Evonik die Digitalisierung treibt, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2017, S.21-26	Rasche Reaktionsfähigkeit u. Schnelligkeit der Informationsverarbeitung	Das Tempo wird sich meiner Einschätzung nach immer weiter beschleunigen, und die Veränderungen werden tiefgreifend sein. Daher ist es unabdingbar, schonungslos zu prüfen, ob Organisationen in der Lage sind, (...) schnell und agil zu reagieren.
Lietzke, I. (2017): Vom Kleinen ins Große: Wie ein Kompetenzteam bei Evonik die Digitalisierung treibt, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2017, S.21-26	Förderung von interner und externer Vernetzung	Merkmale wie beispielsweise die Agilität oder die Vernetzung spielen hierbei eine große Rolle. Es geht darum, eine offene, cross-funktionale und selbstlernende Organisation zu sein, die genau jene oben genannten vier Eigenschaften ermöglicht.
Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, Journal of Management 2008 34, online verfügbar unter: <a href="http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308316058">http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308316058</a> , letzter Zugriff: 20.05.2017	Organisationale Ambidextrie (ausgewogenes Verhältnis von mechanistischen u. systemischen Fähigkeiten)	Organizational ambidexterity, defined as an organization's ability to be aligned and efficient in its management of today's business demands while simultaneously being adaptive to changes in the environment, has gained increasing interest in recent years.
Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, Journal of Management 2008 34, online verfügbar unter: <a href="http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308316058">http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308316058</a> , letzter Zugriff: 20.05.2017	Organisationale Ambidextrie (ausgewogenes Verhältnis von mechanistischen u. systemischen Fähigkeiten)	In their seminal work, Burns and Stalker (1961) argue that mechanistic structures—which rely on standardization, centralization, and hierarchy—support efficiency, whereas organic structures—with their high levels of decentralization and autonomy—support flexibility. Duncan (1976) suggests that organizations require both structures: organic to create innovations and mechanistic to implement and deploy them.
Haverbier, J., Weißels, D. (2015): Organisationsform Projekt, Selbsterneuerung für (erstarrte) Organisationen?, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 35-42	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Abkehr von Hierarchien hin zu flexiblen Organisationsformen mit entsprechender Projektkultur. Die Organisationsform Projekt ist im Vergleich zur Linienorganisation deutlich flexibler. Ein Projektteam lässt sich schneller auf- und abbauen als ein Team in einer Linienorganisation.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl S.51-59	Potenzial für schnelles Wachstum	Ein besonderes Leistungsmerkmal der funktionalen Organisation ist ihr Potenzial für schnelles Wachstum.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Der entscheidende Vorteil der Holdingorganisation ist ihre Anpassungsfähigkeit.
Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.145-199	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Zum anderen bewirkt das hohe Maß an Dezentralisation eine größere strukturelle Flexibilität der Gesamtorganisation.

Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 10-15	Förderung von interner und externer Vernetzung	Die hausinterne Wertschöpfungskette verliert damit nicht nur wichtige Glieder, sondern funktioniert auch als lineare Struktur nicht mehr. Sie beginnt künftig direkt bei den Kunden und reagiert als flexibles Kompetenznetzwerk (vgl. Abbildung 1).
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 10-15	Förderung von interner und externer Vernetzung	Die jahrelang praktizierten Silostrukturen, in denen Mauern wie Firewalls Herrschaftsbereiche zwischen Unternehmen, Kunden, Abteilungen und Profit Centern abschotteten, erweisen sich für das vernetzte Wirtschaften gerade als der schlimmste Fehler, den man in der Organisationsstruktur machen kann.
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 10-15	Förderung von interner und externer Vernetzung	Damit sich verschiedene Menschen begegnen, braucht es Beweglichkeit in der Organisation und wenn die Organisation selbst in ihrer Struktur schon nicht beweglich ist, dann braucht es umso mehr Anreize, um seinen routinieren Radius an Kontaktpersonen immer wieder und immer weiter zu erweitern.
Pundt, L., Greve, A. (2017): Neue Führung braucht das Land, Herausforderungen der Organisation 4.0, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2017, S. 14-20	Förderung von interner und externer Vernetzung	Netzwerke stärken: Den Herausforderungen des Marktes kann man nur begegnen, wenn die Organisation die Herausforderungen gemeinsam und wirklich bereichsübergreifend angeht. Führung heißt dann, die richtigen Leute zusammenbringen und Kommunikation fördern, damit dezentral Komplexitäten bewältigt werden können.
Scheib, J., Haverbier, J., Weißels, D. (2016): Netzwerke-Gold unserer Zeit, Vernetzungsförderung als Managementaufgabe, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2016, S. 88-91	Förderung von interner und externer Vernetzung	So zeigen wissenschaftliche Studien, dass sich eine ausgewogene interne und externe Vernetzung nachhaltig auf die Innovationsfähigkeit, die Produktivität sowie das Lernen in einer Organisation auswirkt
Scheib, J., Haverbier, J., Weißels, D. (2016): Netzwerke-Gold unserer Zeit, Vernetzungsförderung als Managementaufgabe, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2016, S. 88-91	Förderung von interner und externer Vernetzung	Gut vernetzte Mitarbeitende gelangen schneller und selektierter an wichtige und zielführende Auskünfte, die dem Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil im Kampf um Innovationserfolge verschafft.
Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Eine Struktur auf Zeit: Die Projektorganisation unterscheidet sich von anderen Organisationsarchitekturen durch eine radikale Verzeitlichung. Während die anderen Organisationsdesigns meist kein geplantes »Ablaufdatum« haben, sollten Projekte immer ein Anfang und ein Ende haben.
Reithwiesner, M. (2016): Innovieren statt untergehen: Zwei Jahrzehnte digitaler Umbau bei der Haufe Gruppe-ein tradierter Fachverlag wird zum digitalen Medienhaus, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 3 2016, S. 29-35	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Sie mussten sich von Projekt zu Projekt auf neue Anforderungen und Team-Konstellationen einlassen. Passend dazu nahmen wir Agilität – außerhalb der Softwareentwicklung – als Management-Trendthema wahr. Und wir sahen darin zunächst die ultimative Lösung aller Zukunftsfragen: mit agiler Führung hin zu einer flexiblen, veränderungsbereiten Organisation.
Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Wesikämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 26-105	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	• revidierbare Strukturen und Prozesse
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Rasche Reaktionsfähigkeit u. Schnelligkeit der Informationsverarbeitung	Die Fähigkeit zur anforderungsgerechten, fraktionsarmen Aktion und Reaktion mit geringstmöglichem Leistungsverlust auf Änderungen.

Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Rasche Reaktionsfähigkeit u. Schnelligkeit der Informationsverarbeitung	Die organisatorischen Regeln schaffen die Voraussetzungen dafür, dass die Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse in der für die Zielerreichung notwendigen Güte (Qualität, Problemlösungsumsicht) und Schnelligkeit (Terminsicherheit) vollzogen werden können.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Ergänzung der Primärstruktur durch flexible Sekundärstrukturen und temporäre Ergänzungsstrukturen: Die Innovationsfähigkeit lässt sich mit einer Überlagerung der Primär- durch flexiblere Sekundärstrukturen (besonders Netzwerke) fördern.
Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Eine angemessene Offenheit der Primärstruktur für sekundäre und temporäre Ergänzungsstrukturen.
Hesch, G. (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden, Springer Fachmedien	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Virtuelle Organisationen können damit auch als schwach bzw. temporär ausgeprägte Koordinationsformen bezeichnet werden, in denen sich die Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten je nach Aufgabenanfall und Aufgabenerledigung permanent ändert.
Kozica, A., Kaiser, S. (2015): Da sind wir dabei, das ist primal, Eine Reflexion über die Mitgliedschaft in modernen Organisationen, Organisationsentwicklung Nr.1 2015, S. 24-29	Veränderungs- u. Anpassungsfähigkeit	Allerdings wandeln sich Organisationen als soziale Gebilde seit einiger Zeit fundamental. Phänomene wie virtuelle Unternehmen, Netzwerke, Freelancer, Open Source Projekte und Open Innovation zeigen, dass sich die Grenzen von Organisationen auflösen. Organisationen werden zunehmend flüder, erfinden sich ständig neu, sind in wachsendem Ausmaß weniger auf Stabilität denn auf Flexibilität und Agilität ausgelegt.
Holtfort, T., (2016): Antifragilität, Ein neues organisationales Rahmenwerk für den evolutionischen Wandel, Organisationsentwicklung Nr. 4 2015, S.39-41	Antifragilität der Organisationsform	Der Ansatz der Antifragilität kann hier zielführend sein, da er mit den VUCA-Bedingungen (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) besser zurecht kommt, als ein fragiles System. Ähnlich wie die Evolution als biologisches System vom Zufall profitiert oder die Luftfahrtindustrie als spezielles Branchensystem mit jedem Unfall Verbesserungsmaßnahmen einleitet, können antifragile Organisationsstrukturen und -prozesse in einer Welt, die wir oft nicht verstehen, ein Unternehmen gedeihen lassen.
Holtfort, T., (2016): Antifragilität, Ein neues organisationales Rahmenwerk für den evolutionischen Wandel, Organisationsentwicklung Nr. 4 2015, S.39-41	Antifragilität der Organisationsform	Google ermöglicht es beispielsweise seiner Belegschaft einen bestimmten Anteil der Arbeitszeit (es wird hier von zehn Prozent gesprochen) mit eigenen Projektideen im Rahmen einer gewissen Selbstorganisation zu steuern. Für das Unternehmen bedeutet dies eine moderne Form von Chancenmanagement, da so die Grundlage für innovative Ideen gelegt wird und das Unternehmen im Sinne der Antifragilität besser werden kann.
Holtfort, T., (2016): Antifragilität, Ein neues organisationales Rahmenwerk für den evolutionischen Wandel, Organisationsentwicklung Nr. 4 2015, S.39-41	Antifragilität der Organisationsform	Der vorliegende Artikel zeigt, dass in so genannten VUCA-Zeiten Antifragilität ein lohnendes Organisationskonzept sein kann, um aus unvorhersehbaren Ereignissen eher gestärkt hervorzugehen.

## Literaturrecherche: Kriterien der sozialen Effizienz

Quelle	Kriterium	Segment
Haas, O. (2015): Wenn andere Spielregeln gelten: Ein Gespräch über Management ohne Manager und Organisieren ohne Organisation - Das Beispiel des Tomaten verarbeitenden US-Unternehmens Morning Star, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S.30-34	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Dabei hatte er «klassisches» Management kennengelernt und beschloss daraufhin, sein eigenes Unternehmen zu gründen, in dem er einen anderen Management- und Führungsansatz lebt – Selbstmanagement, wie wir es nennen.
Freitag, K., Freitag, M., (2016): Was versteht man unter agiler Führung?, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2016, S. 69-73	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Dort wo Gestaltung und Wissensarbeit im Vordergrund der Geschäftstätigkeit stehen und selbstorganisierte Expertenteams per se die bevorzugte Arbeitsform sind, sind sie bereits etabliert oder fallen auf fruchtbaren Boden.
Haverbier, J., Weßels, D. (2015): Organisationsform Projekt, Selbsterneuerung für (erstarrte) Organisationen?, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 35-42	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Das Team wird auf die Reise geschickt und darf sich weitgehend selbstorganisiert steuern.
Nagel, R. (2014): Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, Stuttgart, Schäffer-Poeschl, S.38-46	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Mit dieser Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung kommt es im Unternehmen automatisch zu Kunden/Lieferantenbeziehungen.
Poznanski, K. (2015): Organisationen auf dem Prüfstand, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 99-100	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Wie soll sich ein Unternehmen auf Marktbewegungen einstellen können oder diese gar selbst mitbestimmen, wenn Mitarbeitern und Führungskräften kein Freiraum und keine Zeit für entsprechende Handlungen zur Verfügung stehen.
Vans, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S.429-438	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Lernende Organisationen werden häufig als antistruktuell beschrieben und sind vor allem durch die Merkmale der Hierarchiefreiheit, der Selbstkoordination und der mündlichen Kommunikation gekennzeichnet.
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 10-15	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Im besten Fall organisieren sich die Teams selbst und agieren entsprechend eines Briefings / Vertrags und innerhalb eines fest gesteckten Zeit- und Budgetrahmens wie autonome Kleinunternehmer, die neben ihrer fachlichen Expertise auch Aufgaben des Projektmanagements übernehmen.
Gebhardt, B. (2015): New Work Order, Sechs Rahmenbedingungen für die Organisation der Zukunft, Organisationsentwicklung Nr. 1 2015, S. 10-15	Möglichkeiten zur individuellen Lernfähigkeit u. persönlichen Entwicklung	Der Wissensarbeiter wird bei dem Unternehmen bleiben, wo der Mix aus «sich einbringen» können und «sich aufschließen» können ausgewogen ist und wo er spürt, dass seine Führungskräfte auch um seinen persönlichen Wissenszugewinn bemüht sind.
Pundt, L., Greve, A. (2017): Neue Führung braucht das Land, Herausforderungen der Organisation 4.0, Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 2 2017, S. 14-20	Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA	Die klassische Linienhierarchie wird klar abgelehnt und geradezu zum Gegenentwurf von guter Führung erklärt, was dem Grundgedanken von Gray zur «Connected Company» entspricht. Die Zeit des Vordenkens und Anweisens als gängige Führungspraxis ist vorbei. Die Führungskräfte sehen selbstorganisierende Netzwerke als Organisationsform der Zukunft.
Bauknecht, M., Brückner, K., Goring, H. (2012): Netzwerkgeneration in der Praxis: Global Sales Training in der weltweit agierenden MAN Academy, Zeitschrift Führung + Organisation Ausgabe Sep/Okt 2012, S.307	Förderung von kooperativen Beziehungen	Es entstehen kooperative Beziehungen, die sich möglichst effizient und wirtschaftlich bei gleichzeitig maximaler Flexibilität anpassen lassen.

<p>Nagel, R. (2009): Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen in: Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer 2009, S. 80</p>	<p>Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA</p>	<p>Schaffung von eigenverantwortlichen Unternehmen im Unternehmen: Der Umbau in eine Geschäftsfeldorganisation zielt auf die Schaffung überschaubarer Einheiten, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen.</p>
<p>Bullinger, H., J., Spath, D., Warnecke, H., J., Westkämper, E. (2009): Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, S. 26-105</p>	<p>Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA</p>	<p>• ein erhebliches Kooperations- und Selbststeuerungspotenzial</p>
<p>Frese, E., Graumann, M., Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10. Auflage, Gabler Verlag, S 311-312</p>	<p>Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA</p>	<p>Grundgedanke des Kriteriums der Eigenverantwortung ist die betonte Delegation von Entscheidungen, die Vergrößerung des Entscheidungsspielraums "vor Ort".</p>
<p>Robertson, B., J. (2007): Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, online verfügbar unter: <a href="http://www.integratesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf">http://www.integratesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf</a>, (Zugriff 22.04.2017).</p>	<p>Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA</p>	<p>Jeder Kreis steuert sich selber, indem die Rollen sichtbar gemacht werden, die nötig sind um das Ziel des Kreises zu erreichen und diese den Mitgliedern des Kreises zugewiesen werden, um sie auszufüllen.</p>
<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA</p>	<p>Ausreichenden Kompetenz- und Verantwortungsspielräumen (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz. Diese eröffnen Freiräume zur Variation der Tätigkeiten und dienen damit der Steigerung von Problem- und Chancenwahrnehmung sowie umfassenderem Lernen.</p>
<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Eindeutige personelle Zuordnung der Aufgaben</p>	<p>Einer möglichst eindeutigen personellen Zuordnung.</p>
<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Möglichst abschließende Bearbeitung von Aufgaben</p>	<p>Einer möglichst abschliessenden, ganzheitlich-integrierten Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems.</p>
<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Möglichkeiten zur individuellen Lernfähigkeit u. persönlichen Entwicklung</p>	<p>Günstigen stellenbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte durch die Integration unternehmerischer Aufgaben in entsprechende Positionen.</p>
<p>Thom, N., Wenger, A. (2010): Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden, Gabler Verlag   Springer Fachmedien</p>	<p>Hoher Grad an Selbstkoordination, Selbstverantwortung u. Freiräumen von MA</p>	<p>Die entstehenden dezentralen Einheiten zeichnen sich vor allem durch Eigenverantwortung und Autonomie hinsichtlich ihrer Marktaktivitäten aus.</p>