

*Band
1*

Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat / Anja Seng (Hrsg.)

*Gescheitert zum Erfolg – Neue Arbeit und
fehlerfreundliche Kultur in kleinen und
großen Organisationen*

~
Hans-Jörg Fischer / Jesco Lippert / Thomas Mühlbradt /
Hans-Rüdiger Munzke / Gottfried Richenhagen /
Hans-Dieter Schat

ifpm Schriftenreihe

FOM
Hochschule

ifpm

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

**Hans-Jörg Fischer / Jesco Lippert / Thomas Mühlbradt / Hans-Rüdiger Munzke /
Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat**

*Gescheitert zum Erfolg – Neue Arbeit und fehlerfreundliche Kultur
in kleinen und großen Organisationen*

ifpm Schriftenreihe der FOM, Band1

Essen 2020

ISBN (Print) 978-3-89275-156-4 ISSN (Print) 2702-0576
ISBN (eBook) 978-3-89275-157-1 ISSN (eBook) 2702-0584

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifpm Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2020 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner
Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der
engen Grenzen des Urhebergeset-
zes ist ohne Zustimmung der MA
Akademie Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat
Anja Seng (Hrsg.)

***Gescheitert zum Erfolg –
Neue Arbeit und fehlerfreundliche Kultur
in kleinen und großen Organisationen***

Hans-Jörg Fischer / Jesco Lippert / Thomas Mühlbradt
Hans-Rüdiger Munzke / Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat

Autorenkontakt

Prof. Dr. Hans-Dieter Schat
Stellv. wissenschaftlicher Direktor des ifpm Institut für Public Management
und Hochschullehrer an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
Mannheim und Stuttgart
E-Mail: Hans-Dieter.Schat@fom-de

Vorwort der Herausgeber

„Gescheitert zum Erfolg – Fehlerfreundliche Kultur in kleinen und in großen Organisationen“ – das war der Titel des 13. Mannheimer Gesprächs der FOM Hochschule.

„Neue Arbeit(swelten)“ und Ideenmanagement standen im Zentrum der acht Vorträge in Mannheim. Noch während der Veranstaltung kam der Vorschlag auf, hierzu einen Sammelband herauszugeben.

Direkt mit dem Thema des Ideenmanagements beschäftigt sich der Beitrag von Hans-Jörg Fischer, der die steuerliche Seite des Ideenmanagements beleuchtet. Breiter behandelt das Thema „Ideenmanagement“ Hans-Rüdiger Munzke im Interview mit Jesco Lippert

In der Folge stellte sich „New Work“ als eigener Schwerpunkt. Ein einleitender Beitrag des Herausgebers gibt einen Überblick über die Diskussion. Speziell mit der Arbeitsmotivation in einer digitalisierten Arbeitswelt beschäftigt sich Thomas Mühlbradt. Einen Überblick ganz eigener Art bietet Gottfried Richenhagen mit seinem Beitrag „New Teamwork – Wie funktioniert Teamarbeit heute?“

Die Entwicklung der Neuen Arbeit – oder die Entwicklung zur Neuen Arbeit? – ist in vollem Zuge. Endgültige Antworten sind aktuell noch nicht zu erwarten. Doch kann der vorliegende Band vielleicht den einen oder anderen Impuls zu dieser Diskussion beitragen.

Essen im September 2020

Prof. Dr. Hans-Dieter Schat

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Über die Herausgeber	VI
Über die Autoren.....	VII
1. Fehlerfreundliche Kultur in neuen Lebens- und Arbeitswelten (Hans-Dieter Schat)	1
1.1 Einführung	1
1.2 New Work, Corona und die Digitalisierung.....	2
1.3 Das Original: Bergmann	5
1.4 Die Oberfläche: Neue hippe Arbeit	9
1.5 Selbstorganisation statt Führung	11
Literatur	15
2. Steuerliche Instrumentarien zur Förderung des Ideenmanagements (Hans-Jörg Fischer)	17
2.1 Einführung	17
2.2 Sachprämien.....	18
2.3 Mitarbeiterrabatte	19
2.4 Aufmerksamkeiten	20
2.5 Alternativen: Gesundheitsförderung, Verlosungen, Übernahme der Steuer	21
2.6 Fazit.....	23
3. Ideenmanagement: Ein Interview (Hans-Rüdiger Munzke und Jesco Lippert).....	25
Literatur	30

4. Arbeitsmotivation in einer digitalisierten Arbeitswelt (Thomas Mühlbradt).....	31
4.1 Arbeitsmotivation	31
4.2 Arbeitsmotivation und Digitalisierung	34
4.3 Förderung von Spitzenleistungen	38
4.4 Teamarbeit.....	41
4.5 Communities of Practice.....	43
4.6 Fazit.....	47
Literatur	49
5. New Teamwork – Wie funktioniert Teamarbeit heute? (Gottfried Richenhagen).....	54
5.1 Anfänge	54
5.2 Zusammensetzung von Teams	57
5.3 Gruppendenken	60
5.4 Teamfähigkeit und Teamrollen	61
5.5 Agile Teams.....	63
5.6 Virtuelle Teams.....	64
5.7 Praxis der Teamarbeit.....	65
5.8 Der „Volksmund“ über Teams.....	66
5.9 Fazit.....	67
Literatur	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1: Impuls-Beispiele I für einen ganzheitlichen Ideenmanagement-Ansatz	27
Abbildung 3.2: Impuls-Beispiele II für einen ganzheitlichen Ideenmanagement-Ansatz	30
Abbildung 4.1: Standard-Normalverteilung	39
Abbildung 4.2: Simulierte Pareto-Verteilung	40
Abbildung 4.3: Psycho-Logik des PPM	43
Abbildung 4.4: Giver-orientiertes Unternehmens-Wiki	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1: Bottleneck-Faktoren, Wachstumsmotive und Produktivitätsmanagement.....	36
Tabelle 4.2: Handlungsfelder des individuellen und kollaborativen Produktivitätsmanagements für die Digitalisierung	38
Tabelle 4.3: Systematik der Motivationsstärke	44

Über die Herausgeber

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

ist wissenschaftlicher Direktor des ifpm Institut für Public Management und lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der FOM Hochschule in Wesel. Er hat zahlreiche Veröffentlichungen verfasst, erhält regelmäßig Vortragseinladungen und führt zahlreiche Seminare und Beratungen zu verschiedenen Themen des Personalmanagements und des strategischen Managements durch. Mit r|c – richenhagen|consult berät er Unternehmen und Verwaltungen in diesen Themen.

Prof. Dr. Hans-Dieter Schat

ist stellvertretender wissenschaftlicher Direktor des ifpm Institut für Public Management und lehrt Human Resource Management an der FOM Hochschule in Mannheim und Stuttgart. Als Wissenschaftler arbeitete er am Institut für angewandte Arbeitswissenschaft ifaa und am Fraunhofer ISI in Karlsruhe. Praktische Berufserfahrung sammelte er u. a. bei Daimler und als Leiter einer Geschäftsstelle eines Bildungsdienstleisters. Er bloggt auf dem IdeenmanagementBlog.de.

Prof. Dr. Anja Seng

ist stellvertretende wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management, lehrt Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und ist zudem seit 2012 Rektoratsbeauftragte für Diversity Management an der FOM Hochschule. Sie forscht zu Führungs- und Digitalisierungsthemen in der öffentlichen Verwaltung. Ergänzend ist sie beratend tätig mit den Schwerpunkten Personalmarketing, Employer Branding und Diversity Management. Sie ist ehrenamtlich als Gründungsmitglied und Mentorin bei der Initiative Women into Leadership e. V. (IWIL) aktiv und setzt sich als Regionalvorstand West bei FidAR e. V. für mehr gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen in Führungspositionen ein.

Über die Autoren

Prof. Dr. Hans-Jörg Fischer

ist wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter an der FOM Hochschule in Mannheim und Karlsruhe, Rechtsanwalt und Steuerberater. Neben seiner Lehrtätigkeit an der FOM berät er überwiegend mittelständische Unternehmen auf dem Gebiet des Gesellschafts- und Handelsrechts, des Vertragsrechts, des Baurechts und des Steuerrechts. Für zahlreiche mittelständische Unternehmen ist er als "ausgelagerte Rechtsabteilung" tätig.

Jesco Lippert

studierte Maschinenbau an der Technischen Universität Berlin (TU Berlin). Nach dem Studium war er als Technischer Redakteur zunächst für einen Dienstleister und anschließend selbstständig tätig. Heute ist er als Online Education Manager und Technischer Redakteur bei der INDUfact UG tätig. Des Weiteren ist er Content-Redakteur für technische Berufe und baut federführend die Online-Weiterbildungsplattform mydigiversity® auf.

Prof. Dr. Thomas Mühlbradt

lehrt Arbeits- und Ingenieurpsychologie an der FOM Hochschule in Aachen. Daneben forscht und publiziert er zur Digitalisierung der Arbeit und zum Lernen in der Arbeit. Aktueller Schwerpunkt in Forschung & Entwicklung ist der Aufbau des „Industrial Cognitive Engineering“ als moderne Methodenlehre der Arbeitsgestaltung in einer digitalisierten Arbeitswelt.

Hans-Rüdiger Munzke

ist seit Jahrzehnten als Wertanalytiker in Wertverbesserungs- und Wertgestaltungsprojekten tätig. Mit dem IdeenNetz® ist er im Ideen- und Innovationsmanagement seit 2002 aktiv. Die Tätigkeitsschwerpunkte liegen im beteiligungsorientierten Exzellenz-Modell Ideenmanagement auf Grundlage der integrierten ManagementSysteme (IMS), von der Idee bis zur Innovation: <https://ideennetzwerk.net/munzke-hans-ruediger/>.

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

Siehe oben unter „Über die Herausgeber“

Prof. Dr. Hans-Dieter Schat

Siehe oben unter „Über die Herausgeber“

1. Fehlerfreundliche Kultur in neuen Lebens- und Arbeitswelten (Hans-Dieter Schat)

1.1 Einführung

„Woran denken Sie beim Begriff ‚New Work‘? Vielleicht an Multi Space Offices, also lichtdurchflutete Großraumbüros mit Kreativecken, Flüsterzonen, Telefonboxen und modernen, aufgeräumten Schreibtischen. Oder an Tischkicker, Sitzsäcke und Manager in kurzen Hosen? An Moblie Working, Homeoffice oder gar völlige Freiheit bei der Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort? An chef-befreite Unternehmen?“¹

Was sind denn nun die „neuen Lebens- und Arbeitswelten“ wirklich? Eigentlich wäre zu Beginn eines solchen Aufsatzes eine Definition zu erwarten. Doch funktioniert eine klare und eindeutige Definition in diesem Fall nicht. „New Work“ ist quasi per Definition ein neues, ein sich noch entwickelndes Phänomen. Ein solches Phänomen kann man nicht mit den wissenschaftlichen Mittel bearbeiten, mit denen bekannte Phänomene behandelt werden können. In weiteren Aufsätzen dieses Sammelbandes geht es um „Ideenmanagement“ oder um „Unternehmenskultur“. Dies sind bekannte Phänomene, diese kann man definieren.² Für sich gerade entwickelnde Phänomene wie „New Work“ aber gilt der Satz: „Es ist ganz wahr, was die Philosophie sagt, daß das Leben rückwärts verstanden werden muß. Aber darüber vergißt man den andern Satz, daß vorwärts gelebt werden muß.“³

Einige Pflöcke lassen sich zur Abgrenzung des Themas jedoch bereits jetzt einschlagen.

1) „New Work“ hat Digitalisierung als eine Voraussetzung. New Work basiert auch darauf, dass „Zusammenarbeiten“ nicht mehr bedeutet: Alle Kollegen sind zur gleichen Zeit im gleichen Raum. Wenn New Work zu einer stärkeren Selbststeuerung der einzelnen Mitarbeiter führt, dann ist asynchrones und räumlich getrenntes (und damit flexibles) Arbeiten eine Voraussetzung. Diese Voraussetzung wird technisch in der Regel über aktuelle Informations- und Kommunikationstechnik realisiert.

Zum heutigen Zeitpunkt offen bleibt die Frage, ob man New Work sinnvollerweise als Folge der Digitalisierung betrachten kann. Selbst wenn man die grundsätzliche Frage, inwieweit technische Entwicklungen gesellschaftliche Entwicklungen

¹ Pastohr & Heitzer-Priem (2019), S. 7.

² Vgl. Landmann & Schat (2019) und Schein (2010).

³ Kierkegaard (1923), S. 203.

bestimmen, erst einmal bei Seite stellt, bleibt doch die empirische Frage, ob New Work in der Breite der Betriebe und Organisationen Anwendung finden wird. Oder sind zusätzlich zu den technischen Voraussetzungen weitere Voraussetzungen notwendig, die nicht in allen Organisationen gegeben sind?

2) „New Work“ wurde als Konzept von Frithjof Bergmann in den 1970er und 1980er Jahren entwickelt. Die aktuelle Diskussion stellt teilweise davon deutlich abweichende Konzepte in den Vordergrund. Doch auch bei den oberflächlichsten Vereinfachungen und bei den nur auf eine kosmetische Aufhübschung bestehender Arbeitsstrukturen zielenden Diskussionsbeiträgen ist immer noch ein kleiner emanzipatorischer Impuls in Richtung auf „the work we really, really want“⁴ zu spüren. Anders formuliert: Die Um-Interpretation von New Work als ein Konzept der Steigerung von Produktivität bei gleichzeitiger Senkung von Personalkosten und einer Reduktion von Arbeitsschutzstandards ist immer wieder versucht worden, hat aber nie vollkommen funktioniert.

3) „New Work“ setzt Mitarbeitende voraus, die in ihrem Bereich selbständig arbeiten können, die „Professionals“ auf ihrem Gebiet sind und die damit häufig bessere Kenntnisse, Erfahrungen und Qualifikationen mitbringen als ihre Führungskräfte. Dieser Aspekt ist eine Voraussetzung für New Work, aber er ist nicht neu. Hier hilft ein Blick auf eine der frühen Diskussionen, beispielsweise ein Blick in das Werk von Peter Drucker.

1.2 New Work, Corona und die Digitalisierung

Seit März 2020 arbeiten viele Bürokräfte im Homeoffice, werden Besprechungen als Webmeeting abgehalten und Bildungsveranstaltungen auf Lernen mit digitalen Medien umgestellt. Kurz: Mit der Corona-Krise wird eine Beschleunigung von Digitalisierung wahrgenommen.⁵

Auf den ersten Blick ist dies auch der Fall: Die Kompetenz im Umgang mit zoom und Webex hat zugenommen. Doch greift ja „Digitalisierung“ deutlich weiter. Systematische Analysen sind im Juli 2020, als dieser Aufsatz geschrieben wurde, noch nicht verfügbar. Anekdotische Evidenz des Autors aus seiner Rolle als Hochschullehrer heraus lässt vermuten, dass die Corona-Krise die Computer-Literacy der berufstätigen Studierenden nicht spürbar verbessert hat. Zumindest wurden teilweise deutliche Schwierigkeiten bei der Erstellung von Videos durch Studierende wahrgenommen und musste in ähnlichem Maße Support bei der

⁴ Bergmann (2019), S. 233 ff.

⁵ Vgl. kritisch dazu Rodig (2020).

Nutzung von Statistiksoftware geleistet werden, wie vor der Krise. Fast immer ging es dabei um Probleme, die mit einer Internetrecherche selbständig hätten gelöst werden können

Ein Aspekt von New Work ist, dass Beschäftigte ihren Arbeitsort und die Arbeitszeit zumindest soweit selbst bestimmen können, wie es ihre Arbeit nicht beeinträchtigt. Ein Zwang zum Homeoffice ist sicher kein Ausdruck solcher Selbstbestimmung.

Außerdem ergab eine Umfrage unter 920 Beschäftigten, die 2017 von der Hochschule St. Gallen durchgeführt wurde, dieses Ergebnis: „Weg von der Routinearbeit, hin zu entwicklungsorientierten Aufgaben, weniger IT-Nutzung, dafür vermehrt mit Menschen zu tun haben.“⁶ „Weniger IT-Nutzung“ spricht doch eher gegen die ideale Welt elektronisch unterstützter „New Work“.

Auswertungen zur Produktivität der Arbeit im Corona-Homeoffice liegen nicht vor. Auch wäre dies ein unfairer Vergleich: Arbeit in einem gut ausgestatteten Büro des Arbeitgebers mag wohl produktiver sein als die Arbeit in einem improvisierten Homeoffice. Wie viele der neuen Heimarbeitende haben auch nur die räumlichen Voraussetzungen für eine ungestörte, produktive Arbeit? Wie viele haben neben dem Homeoffice noch Kinder betreut oder sich um bedürftige Menschen gekümmert? Hinzu kommt, dass auch die technische Ausrüstung teilweise suboptimal ist. Noch aktuell, im Juli 2020, ist eine gute Webcam zu einem angemessenen Preis kaum zu bekommen. Zudem ist diese Arbeitsform für viele der neuen Homeoffice-Nutzenden noch ungewohnt, und wie bei jeder neuen Arbeitsorganisation wird man auch hier eine Eingewöhnungsphase zugestehen müssen. Dies ist sozusagen die Angebotsseite, also die Frage: Wie kann im Homeoffice zu Zeiten des neuen Coronavirus gearbeitet werden?

Auch die Nachfrageseite hat sich in der Zeit der Corona-Krise verändert: Einige Branchen, Organisationen und Arbeitsplätze wurden mit Aufgaben überhäuft, andere in Kurzarbeit geschickt. Bei wieder anderen Arbeitsplätzen haben sich Arbeitsinhalte oder -organisation geändert. Dieser Aufsatz erscheint in der Schriftenreihe einer Hochschule, so kann hier der Übergang von Vorlesungen und Seminaren in Webinare und das Befüllen einer E-Learning-Plattform als Beispiel dienen. „Doch Fragen bleiben: Wird sich Blended Learning auf die Dauer durchsetzen? Kann eine erfahrene Lehrkraft Fragen nicht schneller, individueller und tiefschürfender beantworten als etablierte Videofilme? Oder ist es ein Zeichen

⁶ Wörwag & Cloots (2020), S. 127.

der Zeit, denn Arbeitsbereiche und -inhalte verändern sich sehr schnell. Kontinuierliche Weiterbildung wird die Arbeitnehmenden somit ein Leben lang begleiten.“⁷

„Corona führte zu mehr Homeoffice, zu stärkerer Nutzung digitaler Medien und verstärkt damit den Trend zu New Work“ – das ist zwar plakativ und auf den ersten Blick auch überzeugend, aber eben nur auf den ersten Blick. Tatsächlich hat Corona zu mehr unfreiwilligem Homeoffice, zu mehr Videokonferenzen und in vielen Fällen auch zu anderer Arbeitsorganisation geführt, denn traditionelle Organisationen „funktionieren nicht mehr. Ein Grund ist die Schnelligkeit: Diese Organisationen sind nicht in der Lage, schnell und kundennahe Entscheidungen zu treffen – sie sind alles andere als disruptiv. Die Reaktion auf diese Veränderung bedeutet für mich New Work: Zu bemerken, dass da etwas Neues entsteht.“⁸

„Corona führte zu mehr Homeoffice, zu stärkerer Nutzung digitaler Medien und verstärkt damit den Trend zu New Work“, aber wesentliche Aspekte, wie die Qualifizierung zur Nutzung der digitalen Technik und die Selbstorganisation der Beschäftigten, fehlen.

Und doch kann die Corona-Krise die Entwicklung zu einer fehlerfreundlichen Kultur in neuen Lebens- und Arbeitswelten fördern. Genauer: Sie hat es bereits getan.

Als im März und April 2020 Homeoffice, Webkonferenzen und digitaler Unterricht eingeführt wurden war klar, dass die meisten Anwenderinnen und Anwender technisch wenig routiniert sind. Die Technik war für viele nicht erprobt. Fehler kamen immer wieder vor, und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren hier sehr geduldig. Alle wussten: Dies ist eine neue Situation, darauf war niemand vorbereitet.

Und genau dies ist auch die Ausgangssituation für New Work. New Work wird gerne postuliert für kreative Umgebungen, für Werbeagenturen, für Softwarehäuser. Das gemeinsame Merkmal aller dieser kreativen Umgebungen ist: Es gibt immer wieder neue Situationen. Vieles ist noch nicht erprobt. Auch wenn es nicht alle wissen: Es sind immer wieder neue Situationen, und darauf ist niemand vorbereitet.

⁷ Imbacher (2020), S. 57.

⁸ Franke (2019), S. 128.

In der neuen Arbeitswelt werden kreative Aufgaben häufig mit Methoden wie dem Sprint gelöst.⁹ Das Grundprinzip lautet: Eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden wird für eine kurze Zeit, vielleicht eine Woche, von ihren sonstigen Aufgaben befreit und konzentriert sich nur auf ein bestimmtes (Kunden-) Problem. Selbstverständlich kann in einer Woche das Problem nicht perfekt gelöst werden. Es entsteht „nur“ ein Prototyp, anhand dessen man ablesen kann, was vielleicht funktioniert und was nicht. Der Kunde kann damit besser einschätzen, wie eine Lösung aussehen könnte – und kommt oft zu dem Schluss, dass er genau diese Lösung sicherlich nicht umgesetzt haben möchte. In klaren Worten: Diese Lösungen sind Fehlschläge. So, wie auch ein erstes Webinar und die Arbeitsergebnisse der ersten Tage im Homeoffice Fehlschläge gewesen sein mögen.

Mit dem Wechsel der Arbeitsorte und der Arbeitsorganisation zu Beginn der Corona-Krise haben viele Menschen, vielleicht zum ersten Mal seit ihrer Ausbildungszeit, gemerkt, wie leicht Fehler passieren, wie es ist, sich in neue Techniken und Inhalte einzuarbeiten. Kurz: Wie es ist, wenn Neues und Unerwartetes passiert. Genau diese Erfahrungen können wichtig werden, wenn es darum geht, Aspekte von New Work zu leben.

1.3 Das Original: Bergmann

Der Begriff „New Work“ wurde von Frithjof Bergmann mit seinem Buch „New Work New Culture – Work we want and a culture that strengthens us“ 2019 in die Diskussion eingebracht. Bergmann hatte viele Berufe, doch die längste Zeit seines Lebens war er Philosophie-Professor an der Universität Michigan. Seine Spezialgebiete sind Hegel und seine Nachfolger. Wenn sich ein Philosophie-Professor mit dem Arbeitsleben beschäftigt, dann könnte man eine Analyse von Entfremdungs- und Ausbeutungsverhältnissen in marxistischer Tradition erwarten, mit einer elegant konstruierten Theorie und abstrakten Begriffen, aber mit eher weniger ausgearbeiteter empirischer Basis.

Das Gegenteil ist der Fall. Bergmanns Hauptbegriff ist „work that we really, really want“¹⁰. Dieser Begriff bedarf kaum einer theoretischen Einbettung, und er wird auch von Bergmann eher mit Beispielen und Geschichten umschrieben, als dass er eine kristallklare Definition erfahren würde. Statt einer Definition beschreibt Bergmann beispielsweise, wie ein Mensch, seit Jahren in psychotherapeutischer Behandlung, „work that we really, really want“ erlebt:

⁹ Vgl. Knapp et al. (2016); für eine Zusammenfassung Schat (2019).

¹⁰ Bergmann (2019), S. 99 ff.

“It is perhaps 2 years since the client first began to see the therapist, but the last time he arrived, he burst excitedly through the front door and could hardly contain himself till he had sat down and said: On Wednesday, I believe it was four o’ clock in the afternoon, I for the very first time did not do what my parents in their subtle ways programmed me to do, nor did I do it because I was inwardly afraid of what my teachers, or my colleagues, or my wife would say. It was like after a downpour on a humid summer day. Everything seemed clean and cool and very fresh and new. Layers of accumulated muck about what one should or had to do were washed away. Like someone after a cold swim, I simply and directly acted. I believe it was the very first time in my life that I did what I myself and not anyone else seriously and from the gut wanted with all my heart to do.”¹¹

Wenn Bergmann in der Theoriekonstruktion weniger anspruchsvoll ist, so ist die empirische Fundierung deutlich stabiler, als in einem solchen Text zu erwarten gewesen wäre.

Bergmann arbeitete mit Strafgefangenen, mit schwierigen Jugendlichen in amerikanischen Innenstädten, mit Obdachlosen und mit anderen Randgruppen. Streckenweise liest sich „New Work New Culture“ eher wie die Autobiographie eines Sozialarbeiters und nicht wie das Hauptwerk eines Philosophen.

Genau dies ist die Stärke von Bergmanns Ansatz: Im Allgemeinen bieten philosophische Entwürfe keine Möglichkeit, sie an der Empirie zu überprüfen. Im Gegenteil: Manche philosophische Systeme geben mit Figuren wie der Entfremdung bereits eine Erklärung dafür, dass Menschen dieses philosophische System nicht anerkennen und abweichende Ansichten und Weltbilder äußern. Bei diesen Systemen können keine Fehler an der Empirie erkannt und korrigiert werden – es sei denn, durch dramatische Entwicklungen, wie der Zusammenbruch der Sowjetunion und von ihr abhängiger Regime. „Fehlerfreundlich“ ist das nicht.

Anders Bergmann: Er entwickelt mit der „work that we really, really want“ eine Art Utopie – und setzt diese dann mit einer kleinen Gruppe von Menschen um. Hier treten die ersten Schwierigkeiten auf. Oben wurde bereits das Beispiel eines Menschen zitiert, der erst lernen musste, zu erkennen und dann zu tun, was er wirklich, wirklich wollte. Derartige Menschen fand Bergmann immer wieder, und hat mit diesen Erfahrungen sein Konzept nachgeschärft. So etwas könnte man wohl als „fehlerfreundliche Utopie“ bezeichnen.

Andere Fragestellungen erscheinen bei Bergmann nicht, weil sie für die Menschen seines Erfahrungsbereichs keine Themen sind. So wird die Frage, ob denn

¹¹ Bergmann (2019), S. 100 f.

Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen auch für einen Lebensunterhalt genügt, nur am Rande gestellt: Die Menschen, mit denen Bergmann arbeitet, sollen zunächst einmal an Arbeit herangeführt werden, also an Tätigkeiten, die ihnen Freude bereiten und sinnvoll sind.

Auch die Frage, wie in einer „New Work“ Organisation eine Gehaltseinstufung, gar eine leistungsbezogene Vergütung, konzipiert werden kann, ist ebenfalls nicht Bergmanns Thema. Auch diese Lücke wird geschlossen, eine eigene Diskussion um „New Pay“ ist im Gange. Diese Diskussion wird weniger theoretisch geführt. Vielmehr probieren einige Unternehmen unterschiedliche Konzepte aus und berichten, was funktioniert und was eher ein Fehlschlag ist.¹²

Ähnlich, und für die aktuelle Diskussion zu „New Work“ bedeutsamer, fehlt bei Bergmann die Frage, was denn passiert, wenn wir zu viel arbeiten, wie wir es wirklich, wirklich wollen. Themen wie „Selbstaussbeutung“ oder „Burn-out“ fehlen bei Bergmann, erscheinen in der Diskussion der Arbeit und der Lebensverhältnisse von selbstbestimmten, selbstgesteuert arbeitenden Menschen, von Kreativen, von sozial Engagierten und von Wissenschaftlern aber durchaus. Dies auch vor dem Hintergrund, „dass durch die technologischen Entwicklungen zunehmend mehr Aufgaben parallel bzw. gleichzeitig zu erledigen sind. Dies geht nicht selten mit einem großen Termindruck und schnellem Arbeitsrhythmus einher“¹³.

Geschichten über einen Burn-out beginnen ja häufig damit, dass ein Mensch endlich die Arbeit findet, die sie / er wirklich, wirklich will, und sich dann mit allem Engagement dort hineinstürzt. Wie auch immer dann die Entwicklung zu einem Burn-out abläuft: Bei Bergmann wird man hierzu keine Analysen und keine Konzepte finden. Und wieder: Das ist eben ein Fehler, ein fehlendes Theoriestück, das aber an Bergmanns Ansatz angekoppelt werden kann.

Als Ansatz für die Behandlung von Burn-out in der neuen Arbeitswelt könnte eine Temporalisierung dienen: Vielleicht sollten wir uns nicht nur Arbeit wünschen, die wir wirklich, wirklich wollen, sondern ehr Arbeit, die wir jetzt wirklich, wirklich wollen. Und das muss nicht die Arbeit sein, die wir gestern wirklich, wirklich gewollt haben. Notwendig wäre also eine regelmäßige Überprüfung, ob das Spielfeld, auf dem wir wirklich, wirklich gerne arbeiten, immer noch das richtige Spielfeld ist.

Dies könnte auch der Ansatz sein für Arbeit, die wir nicht wirklich wollen, die aber notwendig ist, um die Arbeit zu bekommen, die wir wirklich, wirklich wollen. Also

¹² Vgl. Obmann (2020).

¹³ Martin (2020), S. 247.

beispielsweise eine Ausbildung, die für die letztendlich angestrebte Arbeit eine notwendige Voraussetzung ist. Oder das Erstellen von Bewerbungen bzw. Marketingunterlagen, um dann einen Arbeitsplatz oder ein Projekt zu akquirieren, wo wir wirklich, wirklich arbeiten wollen.

Ein weiterer Ansatz wäre, der Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen die Freizeit, die wir wirklich, wirklich wollen an die Seite zu stellen. Für manche Menschen könnte dies eine Freizeit mit weniger Medienkonsum, vielleicht insgesamt weniger Konsum sein. Dafür eine Freizeit mit mehr echter Entspannung, mit bedeutungsvoller Kommunikation, mit Reflexion der aktuellen Situation. Vielleicht aber auch eine Freizeit mit mehr körperlicher Aktivität, mit Gartenarbeit oder Sport oder auch eine Freizeit mit gesünderer Ernährung, mit entspanntem Schlaf, usw. Wie bei so manchem Philosophen der Hegelnachfolge ist auch bei Bergmann der Aspekt, dass Menschen körperliche Wesen sind, eher unterbelichtet. Doch auch hier gilt: Diese Fehlstellen sind ergänzbar¹⁴, Bergmanns Ansatz von „New Work New Culture“ ist eben keine hermetische, in sich geschlossene Theorie, sondern ein Ansatz, der weiter entwickelt werden kann und soll.

Ein weiteres Thema, das für die praktische Ausgestaltung von neuer Arbeit wichtig ist, ist die Frage von Anreizen und Motivation. Traditionell wird unterstellt, dass Motivation und materielle Anreize zu besserer Arbeit führen.

Reinhard Sprenger berichtete jedoch: In einer Untersuchung „wurden Mädchen aufgefordert, jüngeren Kindern ein neues Spiel beizubringen. Für erfolgreichen »Unterricht« wurde ihnen jeweils eine Freikarte fürs Kino versprochen. Einer anderen Gruppe von Mädchen wurde die gleiche Aufgabe gestellt, nur konnten sie mit keiner Belohnung rechnen. Das erstaunliche Ergebnis: Erfolgreichere »Lehrerinnen« waren jene Mädchen, die die Aufgabe sozusagen »umsonst« übernommen hatten. Weitere Untersuchungen, im Aufbau ähnlich wie diese, bestätigen: Wenn Kinder mit Belohnungen für eine Aufgabe gewonnen werden, verlieren sie schnell das Interesse, werden unzufrieden und erbringen geringere Leistungen als jene, die eine Aufgabe ohne versprochene Belohnung übernehmen. Der Grund: Sie handeln nicht, weil sie es für sinnvoll halten, sondern weil eine Belohnung ihnen diesen Sinn »ersetzt«.“¹⁵

Anreize können also dazu führen, dass Menschen eine Arbeit nicht ausüben, auch, wenn sie eigentlich diese Arbeit wirklich, wirklich wollen und diese Arbeit auch sinnvoll für Arbeitgebende sowie Kundinnen und Kunden sind. Dies ist nur

¹⁴ Vgl. Kewes (2019).

¹⁵ Sprenger (1998), S. 71 f.

ein Beispiel für Erkenntnisse aus der Psychologie, die auf Fallstricke für die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen hinweisen.

Bergmann selbst berichtet von diesem Effekt nicht. Dies mag daran liegen, dass materielle Anreize in den von Bergmann untersuchten Situationen selten gegeben sind. Doch wenn solche Effekte erscheinen, dann ist eben die Situation entsprechend anzupassen. Die Grundkonzeption ist eben vielfach anschlussfähig.

1.4 Die Oberfläche: Neue hippe Arbeit

Manche Publikationen, manche Videos und manche Werbung für „New Work“ zeigt ungewöhnliche Arbeitsplätze. Junge, begeisterte Menschen sitzen an langen Tischen in einer alten Werkhalle, geschmackvoll restauriert, an modernen Laptops, im Hintergrund ein Tischfußballspiel und im Vordergrund ein Obstkorb.

Die Menschen arbeiten manchmal alleine, oft sind sie in Gruppen zusammen, vor einem Whiteboard oder um ein Flipchart herum. Immer strahlen sie Begeisterung aus, diskutieren engagiert, sitzen konzentriert vor ihrem PC und haben immer ein freundliches Lächeln auf den Lippen.

Manchmal läuft ein Hund durch das Bild, manchmal gibt es Hinweise auf einen Fitness-Raum, auf eine Sitzecke zum Entspannen und selbstverständlich einen Kaffeeautomaten. Manchmal dienen Bücherregale als Raumteiler, liegen Zeitschriften zum Durchblättern auf niedrigen Tischchen, geben Pflanzen dem Raum eine fast wohnlichen Anmutung.

„Weshalb besteht der Trend, den fixen Arbeitsplatz gegen ein flexibles Arbeitskonzept zu tauschen? Die junge Generation will weg von starren Arbeitsplätzen, Zellenbüros, Kontrollen und fixen Arbeitszeiten. Hin zu einem Arbeitsumfeld, das die persönliche Lebensgestaltung unterstützt. Arbeiten, wie, wo und wann auch immer, soll jederzeit möglich sein.“¹⁶

Wenn ein Unternehmen diese Art von Arbeitsplätzen im Sinne einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität einrichtet und für jene Fachkräfte betreibt, die für den Unternehmenserfolg besonders wichtig sind, dann kann das funktionieren. Dann ist die neue, hippe Arbeitsumgebung eine schöne Oberfläche und wird als solche auch eingesetzt.

¹⁶ Imbacher (2020), S. 57.

Manchmal wird die neue, hippe Arbeitsumgebung aber auch als Kern des Ansatzes von „New Work“ betrachtet. In einer solchen Atmosphäre müssen die Mitarbeitenden doch automatisch kreativ und erfolgreich werden, oder?

Oder! Immer wieder sind solche Unternehmen entweder gescheitert, oder sie haben die neue, hippe Arbeitsumgebungen aufgegeben und wurden dann ganz normale Unternehmen. Als grundlegendes Konzept für die Unternehmensführung funktioniert die neue, hippe Arbeitsumgebung nicht. Weil sie nicht funktionieren kann. „Es ist also nicht nur damit getan, Räume umzugestalten und neue Technologien bereitzustellen. Vielmehr müssen die Bedingungen auf Menschen, Arbeitsinhalte und Organisationen zugeschnitten sein.“¹⁷

Bergmann selbst sagt: „Unser Ansatz war von Anfang an, die Lohnarbeit abzuschaffen und die Neue Arbeit einzuführen. Dieser radikale, einschneidende Wechsel wird heute von Firmen weniger betont. Heute macht man vielerorts nur die Lohnarbeit attraktiver, sympathischer und netter. Man kann auch sagen: Es ist Lohnarbeit im Minirock.“¹⁸

Was fehlt?

Es fehlen die Fehler. Frithjof Bergmann hat sein Konzept der „Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen“ nicht unmittelbar und auf einen Schlag entwickelt. Er hat angefangen, hat zunächst nur einige Aspekte ausformuliert. Dann ist er in die Praxis gegangen, hat gesehen, was funktioniert, und was nicht funktioniert.

Dies ist bei der neuen, hippen Arbeitsumgebung nicht vorgesehen. Diese Arbeitsumgebung ist darauf ausgelegt, Erfolge zu produzieren. Erfolge feiern – das geht in dieser Umgebung. Aber Fehler machen und Fehler beheben? Umwege gehen, vielleicht feststellen, dass der bisherige Weg in eine Sackgasse führt? Und dann, wenn auch mit besserer Ortskenntnis, noch einmal neu zu starten?

Fehlerfreundlich ist eine hippe Arbeitsumgebung nicht.

Und deshalb kann sie nicht funktionieren.

Noch einmal: Vielleicht bleiben uns Kicker und Obstkorb erhalten. Aber in einer hippen Arbeitsumgebung sind Fehler nicht vorgesehen und stören – und deshalb werden sie als Prinzip der Arbeitsgestaltung nicht überleben.

¹⁷ Zajfert (2019), S. 229.

¹⁸ Bergmann (2019a), S. 51.

1.5 Selbstorganisation statt Führung

Frederick Taylor (1911) wollte die Arbeiter eng führen, mit mehreren Führungskräften für jeden Arbeiter. Man mag diskutieren, ob dies für die ungelerten Arbeiter dieser Zeit angemessen war. Für die gut ausgebildeten Beschäftigten der heutigen „neuen Arbeit“ ist enge Führung auf jeden Fall der falsche Weg.

Für Wissensarbeitende grundsätzlich hat Peter Drucker bereits vor Jahrzehnten das „management by objectives an self-control“ entwickelt. Es wurde als „management by objectives“ bekannt, doch im Zuge von „New Work“ gewinnt die Diskussion um „self controll“ neuen Auftrieb.¹⁹

Druckers Argument war: Unternehmen stellen immer mehr Wissensarbeitende ein, also Fachkräfte, die deutlich mehr von ihrem Fach verstehen als ihre Führungskräfte. Dann ist es nicht sinnvoll, dass die Führungskräfte im Detail vorgeben, wie genau Wissensarbeitende vorzugehen haben. Sinnvoll sind vereinbarte Ziele. Wie diese Ziele zu erreichen sind, das wissen die Beschäftigten selbst am besten. Sie müssen dann auch ihren Arbeitsprozess selbst steuern.

In der neuen Arbeitswelt hat sich diese Entwicklung fortgesetzt. Oft kennen die Beschäftigten ihre Kundschaft und Projekte besser als die Führungskräfte. Die Beschäftigten selbst wissen, was die nächsten erfolgversprechenden Schritte sind.

Eine Gefahr droht bei knappen Ressourcen. Die Beschäftigten wissen, was als nächstes zu tun ist, um der Kundschaft zu helfen oder ein Projekt zum Erfolg zu führen. Aber sie haben schon acht, zehn oder noch mehr Stunden gearbeitet. Eigentlich wäre jetzt endgültig Feierabend. Andererseits macht die Arbeit Spaß, ist man der Kundschaft oder dem Projekt doch auch persönlich verbunden, möchte man doch erfolgreich sein. Und einmal zu viel arbeiten, das schadet doch nicht.

Einmal zu viel arbeiten schadet in der Tat nicht. Immer wieder zu viel arbeiten, das schadet. Hier droht also die Gefahr der Selbstausbeutung. Und das war sicherlich nicht das Ziel von Bergmann: Ausbeutung durch Selbstausbeutung zu ersetzen.

Aber: Wer ist verantwortlich, wer muss etwas tun, wenn zu viel gearbeitet wird? „Arbeitnehmer müssen mit den neu gewonnenen Freiheiten und der größeren Verantwortung umgehen können. Das erfordert ein gutes Selbst- und Zeitmanagement, sonst drohen gesundheitliche Einbußen.“²⁰ Heißt das: Im Zweifel sind

¹⁹ Drucker (1955), S. 150 ff.

²⁰ Pastohr & Heitzer-Priem (2019), S. 9.

die Beschäftigten selbst schuld, weil ihr Selbst- und Zeitmanagement eben nicht gut genug funktioniert?

Gewerkschaften setzen hier dagegen: „Arbeit darf agil und flexibel sein. Aber sie darf nicht krank machen und nicht zu einem Leben ohne Feierabend führen.“²¹

Fehler in der Diskussion von Fach- und Führungskraft: Ideenmanagement

Ein Sammelband wie der, in der dieser Aufsatz erscheint, hat mehrere Wurzeln. Eine Wurzel ist die Diskussion um die New Work²². Eine zweite Wurzel ist das Ideenmanagement.²³

Das Ideenmanagement ist auch die Wurzel, die sehr stark den Aspekt von Fehlerfreundlichkeit vertritt. Vergegenwärtigen wir uns kurz das Grundkonzept des Ideenmanagements:

Ideenmanagement wird nicht bei Neugründungen, sondern in bereits etablierten Unternehmen und Organisationen eingesetzt. Diese Organisationen arbeiten, aber vermutlich arbeiten sie nicht optimal. Vielleicht, weil ein Prozess von Anfang an nicht optimal konzipiert war. Vielleicht, weil sich Kundenanforderungen oder Rahmenbedingungen geändert haben. Vielleicht, weil sich nun technische Möglichkeiten auftuen, die zu Beginn nicht gegeben waren.

Wem fällt auf, dass die Organisation nicht optimal vorgeht? Vielleicht dem Management. Vielleicht auch einer Abteilung, die sich mit Organisation, Arbeitsvorbereitung, Marketing oder Innovation beschäftigt. Vielleicht aber auch den Beschäftigten, die an genau dem Prozessschritt arbeiten, und die wissen, wie dort gearbeitet wird.

Denn: Es ist nicht selbstverständlich, dass eine Organisation dokumentiert hat, wie die einzelnen Prozessschritte abgearbeitet werden. Seit der Auflösung der Arbeitswirtschaft in der Industrie und der Schwächung der Organisationsabteilungen bei Dienstleistern ist die Dokumentation von Arbeitsabläufen in etlichen Organisationen etwas, das nachvollzogen wird, „wenn man mal Zeit hat“. Doch wann hat man Zeit? Nie. Und entsprechend sind auch etliche Dokumentationen nicht aktuell.

²¹ Specht (2019), S. 48; vgl. Martin (2020), S. 251 f.

²² Vgl. die Beiträge von Mühlbradt und Richenhagen in diesem Band.

²³ Vgl. die Beiträge von Fischer und Munzke in diesem Band; zum aktuellen Stand der Diskussion auch Landmann & Schat (2019).

Wenn aber das Top-Management und die Abteilungen, die sich mit Organisation, Arbeitsvorbereitung, Marketing oder Innovation beschäftigten, gar nicht wissen, wie gearbeitet wird – wie sollen sie dann die Arbeitsweise verbessern?

In derartigen Situationen gibt es nur zwei Möglichkeiten: Entweder es werden Expertinnen und Experten beauftragt, einen Prozess zu optimieren. Diese gehen dann den gesamten Projektablauf, von der Diagnose über die Entfaltung des Lösungsraums, bis zur Implementierung des neuen Prozesses, durch. Das funktioniert, ist aber aufwändig und hat zur Voraussetzung, dass sich die Organisation zielgerichtet für die Optimierung der Prozesse entscheidet, die tatsächlich deutlich unterhalb des Optimums bleiben.

Die zweite Möglichkeit: Man fragt die Beschäftigten, die in den Prozessen arbeiten. Diese kennen die einzelnen Prozessschritte, zumindest so weit, wie es für das Arbeiten in diesen Prozessen notwendig ist. In der Ideenmanagementliteratur liest man häufig: Die Beschäftigten kennen ihre Prozesse am besten. Das mag manchmal so sein. Manchmal mögen andere Beschäftigte als jene, die direkt in den Prozessen arbeiten, diese besonders gut kennen. Wie auch immer: Man optimiert mit den Beschäftigten, die in den Prozessen arbeiten. Häufig werden diese Beschäftigten nicht in Problemlöse- oder Kreativitätstechniken geschult sein. Dann muss jemand diese Beschäftigten schulen oder coachen. Häufig ist es sinnvoll, in eigenen Organisationsformen die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten entwickeln zu lassen, in Workshops, im Qualitätszirkel, im Ideensprint.

Aber: Ist dies nicht ein Eingeständnis des Unternehmens, dass hier ein Fehler gemacht wurde? Hätte nicht vielleicht einer der Fachleute auf die vorgeschlagene Verbesserung kommen müssen? Hätte man den Prozess nicht von Beginn an optimal gestalten können?

Hierzu kann man nur sagen: Das sind die falschen Fragen. Wenn gearbeitet wird, dann wird das Ergebnis vermutlich nur selten perfekt sein. Das ist kein Problem – erst recht nicht, wenn mit einem Ansatz wie dem Ideenmanagement diese nicht-perfekten Prozesse umgestaltet werden können.

Golob & Ullrich formulieren: „Stellen Sie auf dem Zickzackkurs Ihre Erfolge heraus und nutzen Sie die Rückschritte als Weiterentwicklung. Sie sind unsere Lehrmeister. In einer sich rasch ändernden Welt landet der große Wurf höchstwahrscheinlich wieder auf dem Zickzackkurs.“

scheinlich am Ziel vorbei. Die kurzen Schritte hingegen erlauben schnelle Richtungswechsel. Manchmal bedeutet das auch einen Schritt zurückzugehen, um sich neu auf das veränderte nächstliegende Ziel ausrichten zu können.“²⁴

Genauso aber gilt: Ideenmanagement setzt eine fehlerfreundliche Kultur in der Organisation voraus. In einer Verfolgerkultur kann Ideenmanagement nicht funktionieren.

„Die gute Nachricht ist: New Work ist skalierbar. Man kann in kleinen Schritten anfangen. Beispielsweise, indem man Mitarbeitenden mehr Freiheiten zugesteht, sie stärker in Entscheidungen einbezieht, Fehler zulässt. Mut auf Neues macht und Erfolge gemeinsam feiert.“²⁵

Und das verbindet Ideenmanagement und New Work: Das Ergebnis ist beim ersten Wurf nicht perfekt, häufig ist es beim ersten Wurf sogar einfach schlecht. Dies Ergebnis kann verbessert werden, wenn die Beschäftigten als Professionelle nicht nur in den Prozessen arbeiten, sondern selbständig Ideen entwickeln und so Dinge verbessern. Womit sich der Kreis schließt: New Work und Ideenmanagement funktionieren nur in einer fehlerfreundlichen Kultur.

²⁴ Golob & Ullrich (2019), S. 102.

²⁵ Pastohr & Heitzer-Priem (2019), S. 8.

Literatur

- Bergmann, F. (2019a): Lohnarbeit im Minirock, in: Handelsblatt vom 16.-18.08.2019, S. 51.
- Bergmann, F. (2019): New Work New Culture. Winchester & Washington: zero books.
- Drucker, P. F. (1955): The practice of management. London: Pan books.
- Franke, S. (2019): New Work: Neue Kultur der Zusammenarbeit, in: Brommer, D. / Hockling, S. / Leopold, A. (Hrsg.): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Golob, N. / Ullrich, M. (2019): New Work und keiner geht hin, in: Brommer, D. / Hockling, S. / Leopold, A. (Hrsg.): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Imbacher, C. (2020): Kultur und Kult im Silicon Valley, in: Wörwag, S. / Cloots, A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Kewes, T. (2019): Agenda Freizeit, in: Handelsblatt vom 17.-19.12.2019 (Nr. 248), S. 46-53.
- Kierkegaard, S. (1923): Tagebücher, Band 1834-1848. Innsbruck: Brenner.
- Knapp, J. / Zeratsky, J. / Kowitz, B. (2016): Sprint. New York: Simon & Schuster.
- Landmann, N. / Schat, HD (2019): Ideen erfolgreich managen. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Martin, R. / Redzipl, A. / Cloots, A. / Reiner, J. (2020): Organisationskultur zur Erreichung einer resilienten Organisation, in: Wörwag, S. / Cloots, A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Obmann, C. (2020): Das große Geldfairteilen, in: Handelsblatt vom 31.01.-02.02.2020 (Nr. 22), S. 52 f.
- Pastoh, M. / Heitzer-Priem, U. (2019): New Work – alles eine Frage der Einstellung?, in: RKW Magazin 2 2019, S. 6-9.
- Rodig, J. (2020): Kommentar: Warum Covid-19 die Digitalisierung nicht voranbringt. Technology Review vom 02.06.2020. <https://www.heise.de/hintergrund/Kommentar-Warum-Covid-19-die-Digitalisierung-nicht-voranbringt-4766977.html>, abgerufen am 19. Juni 2020.

- Schat, HD. (2019): IdeenSprints: Fail fast! Wie man schnell zu Prototypen und Feedback kommt. <https://ideenmanagementblog.de/?s=sprint>, abgerufen am 19. Juni 2020.
- Schein, E. (2010): Organizational Culture and Leadership. Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Specht, F. (2019): Nach der Arbeit sollst du ruhen, in: Handelsblatt vom 16.-18.08.2019, S. 48.
- Sprenger, R. (1998): Mythos Motivation. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Taylor, F. W. (1911): The principle of scientific management. Zitiert wird die Ausgabe 1967. New York, London: W W Norton & Company.
- Wörwag, S. / Cloots, A. (2020): Wie soll sich die Arbeit aus Sicht der Mitarbeitenden entwickeln?, in: Wörwag, S. / Cloots, A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Zajfert, A. (2019): Open Space-Formate als Büros der Zukunft?, in: Brommer, D. / Hockling, S. / Leopold, A. (Hrsg.): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer-Gabler.

2. Steuerliche Instrumentarien zur Förderung des Ideenmanagements (Hans-Jörg Fischer)

2.1 Einführung

Das Steuerrecht wird, neben seiner Finanzierungsfunktion, häufig auch bei der Gestaltung von Lenkungszielen des Staates eingesetzt, um ein bestimmtes Bürgerverhalten hervorzurufen. Denkbar wäre, dass der Staat auch im Bereich der Ideenförderung mit steuerlichen Anreizen für den Ideengeber eine Förderung übernehmen würde, denn immerhin ist der Wirtschaftsstandort Deutschland durch seine Innovationskraft immer noch stark geprägt.

Das Steuerrecht sieht aber keine explizite Begünstigung von Ideen, z. B. in Form von direkten Steuervorteilen der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers mit einer guten Idee, vor. Dies war jedoch nicht immer so. Nach der Verordnung über die steuerliche Behandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge vom 18.02.1957²⁶ bestand eine Steuervergünstigung für diesbezügliche Prämien.

Gemäß § 3 dieser Verordnung bestand bei Prämienzahlungen für Verbesserungsvorschläge ein Steuerfreibetrag von 200 DM. Bei Prämien, die diesen Freibetrag überstiegen, war die Hälfte des 200 DM übersteigenden Betrags zusätzlich zu den 200 DM steuerbefreit, höchstens jedoch insgesamt 500 DM. Durch das Steueränderungsgesetz 1968²⁷ erhielt diese Regelung rückwirkend Gesetzeskraft, wurde aber befristet²⁸. Die mehrfach verlängerte Geltungsdauer dieser Regelung endete dann zum 31.12.1988²⁹. Begründet wurde die Abschaffung damit, dass die Bundesregierung einer „kräftigen und nachhaltigen Senkung des Einkommensteuertarifs“ den Vorzug vor „Steuersubventionen und steuerlichen Sonderregelungen“ geben wollte³⁰.

Diese Begründung der Bundesregierung erscheint jedoch nicht schlüssig, da eine Senkung des Steuertarifs nur eine allgemeine Steuerentlastung bringen kann und damit der Lenkungseffekt bei einer punktuellen Steuerentlastung wie für Prämien bei Verbesserungsvorschlägen verloren geht.

Steuerliche Vergünstigungen können dann eingreifen, wenn der Arbeitgeber des Ideengebenden diese Ideen prämiert, d. h. Sachlohn ausdrücklich in Bezug auf eine entsprechend beurteilte Idee zahlt. Hierbei handelt es sich gemäß

²⁶ BGBl. I 1957, S. 33.

²⁷ BGBl. I 1969, S. 141.

²⁸ Gem. Art. 3, § 1 Abs. 1 des Steueränderungsgesetzes 1968.

²⁹ Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der Abgeordneten Dr. Höll vom 09.05.1994, BT-Drs. 12/7488, S.1.

³⁰ Vgl. Antwort der Bundesregierung, a.a.O., S. 2.

§ 39b EStG um sogenannte sonstige Bezüge, die im Gegensatz zu laufendem Arbeitslohn nicht regelmäßig zufließen. Im Übrigen unterliegen Prämien für Ideen oder Verbesserungsvorschläge nach ständiger Rechtsprechung der obersten Sozialgerichte³¹ der Sozialversicherungspflicht. Etwas anderes gilt allerdings für gemäß § 40 Abs. 1 Nr. 1 EStG pauschal versteuerte Belobigungsprämien, die anlassbezogen an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gewährt werden; diese unterliegen nicht der Sozialversicherungspflicht³².

2.2 Sachprämien

Ein Arbeitgeber kann gemäß § 8 Abs. 2 Satz 11 EStG Sachzuwendungen bzw. Sachprämien bis zu 44 € im Monat bzw. 528 € im Jahr seinen Mitarbeitenden lohnsteuerfrei gewähren, dies auch als Prämie für gute Ideen. Bei diesen Beträgen handelt es sich allerdings um eine Freigrenze, bei einer auch nur geringfügigen Überschreitung der monatlichen Freigrenze entfällt die Steuerbefreiung in voller Höhe.

In der Praxis werden Sachprämien in der Form von Büchern, CD's bzw. DVD's, Präsentkörben, Blumen, Wein, Tankgutscheinen oder auch Jobtickets erbracht. Bei den Jobtickets ist darauf zu achten, dass es sich hier um Monatstickets handelt, um die Einhaltung der Freigrenze sicherzustellen. Gegebenenfalls werden hier mit den Verkehrsbetrieben Sonderpreise ausgehandelt, die innerhalb der Freigrenze bleiben. Bei Jahrestickets erfolgt der Zufluss des geldwerten Vorteils bei Überlassung, so dass dann die Freigrenze regelmäßig überschritten wäre.

Sehr beliebt sind Gutscheine, hier ist aber darauf zu achten, dass über diese Gutscheine ausschließlich ein Bezug von Waren und Dienstleistungen möglich ist und keine Vorteile, die auf einen Geldbetrag lauten, in Anspruch genommen werden können. Dies wurde mit der Neuregelung des § 8 Abs. 1 Satz 2 EStG mit Wirkung ab 01.01.2020 klargestellt.

Von dieser Steuervergünstigung ist nur die Zahlung von Barlohn ausgenommen, es muss also immer ein geldwerter Vorteil gewährt werden. Allerdings gibt es auch hier Gestaltungen, die im Ergebnis als Barlohn gesehen und von der Freigrenzenregelung ausgenommen sind. So liegt in dem Fall, in dem die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer vor der monatlichen Gehaltszahlung wählen kann, ob 44 € bar auf das Konto überwiesen werden oder ein Tankgutschein ausgegeben wird, ein Zufluss von Barlohn vor, der nicht begünstigt ist.

³¹ BSG, Urteil vom 26.03.1998, Az. B 12 KR17/97 R.

³² BSG, Urteil vom 31.10.2012, Az. B 12 R15/11 R.

Etwas anderes gilt jedoch, wenn der Arbeitgeber mit dem Instrument der Gehaltsumwandlung arbeitet. Hier ist aber zwingend eine Änderung des Arbeitsvertrags mit Wirkung für die Zukunft erforderlich. Auch dies erfolgt freiwillig durch die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer, da diese ja den Änderungsvertrag mit dem Arbeitgeber schließen. Arbeitsvertraglich wird dann die Zuwendung eines 44 € -Gutscheins als Sachlohn vereinbart, so dass die Steuervergünstigung gewährleistet ist.

Ein praxisrelevanter Punkt ist die Bewertung der Sachprämie, um sicherzustellen, dass die Freigrenze nicht überschritten wird. Die Sachprämien gemäß § 8 Abs. 2 EStG können aufgrund der Vereinfachungsregelung in R 8.1 Abs. 2 Satz 9 der Lohnsteuerrichtlinien mit 96 Prozent des Verkaufspreises der Sachprämie bewertet werden, die Bewertung ist somit relativ leicht zu ermitteln.

Hinzuweisen ist noch auf die formalen Aspekte: Den Arbeitgeber treffen detaillierte Aufzeichnungspflichten bei Bewertung und Gewährung von Sachprämien.

2.3 Mitarbeiterrabatte

Eine Alternative zur Gewährung von geldwerten Vorteilen als Sachprämien kann auch sein, dass der Arbeitgeber die Idee von Mitarbeitenden mit einer Sachprämie aus dem Angebotsportfolio des Arbeitgebers belohnt. Bei Gewährung dieser sogenannten Mitarbeiterrabatte gemäß § 8 Abs. 3 EStG gibt es einen steuerfreien Freibetrag von 1.080,00 € im Jahr. Diese Regelung ist eine Privilegierung, die als Begünstigungsnorm die Grundnorm des § 8 Abs. 2 EStG modifiziert³³. Mitarbeiterrabatte finden sich häufig in der Wirtschaft, so der Hausrunk bei einer Brauerei oder der Freitabak in der Tabakindustrie. Der Vorteil für den Arbeitgeber besteht in der stärkeren Bindung des Arbeitnehmenden an das Produkt.

Die Bewertung der Rabatte richtet sich nach der Bewertung von Sachzuwendungen. Fraglich ist allerdings, ob Mitarbeiterrabatte aus der Produktpalette des Arbeitgebers als Prämie geeignet sind, zumal dann, wenn Mitarbeiterrabatte auch allgemein anderen Mitarbeitern gewährt werden, die Frage des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes im Lichte von Art. 3 Abs. 1 Grundgesetz betroffen sein könnte.

Den Steuervergünstigungen gemäß § 8 Abs. 2 und § 8 Abs. 3 EStG ist gemeinsam, dass den Arbeitgeber strenge Aufzeichnungspflichten treffen. Gemäß

³³ Ludwig Schmidt, EStG, 38. Aufl., § 8 RN 65.

§ 4 Abs. 2 Nr. 3 LStDV sind bei diesen Sachbezügen stets die genaue Bezeichnung der Sachbezüge, der Zeitraum und der Wert anzugeben.

2.4 Aufmerksamkeiten

Gemäß R 19.6 Abs. 1 der Lohnsteuerrichtlinien sind Aufmerksamkeiten bis zu einer Höhe von 60 €³⁴ pro Aufmerksamkeit nicht steuerpflichtig. Es handelt sich um eine Freigrenze. Die Richtlinien nennen hier als Beispiel Blumen, Genussmittel, ein Buch oder einen Tonträger, der dem Arbeitnehmenden aus Anlass eines besonderen Ereignisses übergeben wird.

Grundsätzlich ist diese Regelung für Geschenke an die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer bei besonderen persönlichen Ereignissen, wie Geburtstag, Hochzeit, der Geburt eines Kindes, Promotion, Rückkehr aus der Elternzeit oder des Dienstjubiläums gedacht, somit für jeweils einmalige Ereignisse. Keine Anwendung findet die Regelung zu Aufmerksamkeiten auf wiederkehrende Ereignisse wie Ostern oder Weihnachten. R 19.6 Abs. 2 der Lohnsteuerrichtlinien erweitert die Freigrenzenregelung für Aufmerksamkeiten noch auf Getränke und Genussmittel zum Verzehr durch Arbeitnehmende im Betrieb.

Fraglich ist, ob auch eine Prämie für eine Idee unter den Begriff der Aufmerksamkeit subsumiert werden kann. Zwar kann es sich bei dem Anlass für die Prämierung einer Idee auch um ein einmaliges Ereignis handeln. Allerdings liegt der Grund der Erbringung der Prämie nicht im persönlichen Bereich der Arbeitnehmenden, sondern im betrieblichen Bereich, da er durch seine Idee gerade zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe beiträgt. Den gleichen Gedanken verfolgt die Zahlung einer Leistungs- oder Qualitätsprämie, die ohnehin in der Regel in Geld gezahlt wird und nur einen variablen Anteil der Vergütung darstellt.

Wenn allerdings mit regelmäßigen Verbesserungsvorschlägen gerechnet werden könnte, dann könnte eine kleinere Sachleistung für einen ersten Verbesserungsvorschlag, z. B. einen Kugelschreiber oder ein anderes, auch werbewirksam verwendbares Gut, durchaus als Aufmerksamkeit unter Nutzung der entsprechenden Freigrenze anzuerkennen sein.

³⁴ Seit 01.01.2015, vorher 40 €.

2.5 Alternativen: Gesundheitsförderung, Verlosungen, Übernahme der Steuer

Der Gesetzgeber hat einige förderungswürdige Maßnahmen des Arbeitgebers mit steuerbefreiten Freibeträgen ausgestattet. So sind nach § 3 Nr. 34 EStG betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bis zu einer Höhe von 500 € im Jahr steuerfrei. Dieser Freibetrag ist durch die Anzahl der begünstigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu teilen. Bei diesen Maßnahmen darf es sich nicht um Gesundheitsmaßnahmen handeln, die im eigenbetrieblichen Interesse liegen, wie z. B. Vorsorgeuntersuchungen oder eine Rückenschule, denn dies wäre kein Lohnbestandteil.

Weiterhin sind Leistungen des Arbeitgebers für die Unterbringung von Kindern der Arbeitnehmenden in Kindergärten gem. § 3 Nr. 33 EStG in unbeschränkter Höhe steuerbefreit. Ergänzt wird diese Regelung durch § 34a EStG. Demnach sind Leistungen des Arbeitgebers für Betreuungspersonen für pflegebedürftige Kinder oder Angehörige bis zu einem Freibetrag von 600 € pro Jahr steuerfrei.

Problematisch bei diesen vorgenannten Steuerbefreiungsregelung ist jedoch, dass diese nicht geeignet sind zur Prämierung der Ideenleistung eines einzelnen Mitarbeitenden – hier würde ggf. wieder der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz nach Art. 3 Grundgesetz betroffen sein. Der Arbeitgeber wäre folglich möglicherweise zur Gewährung dieser steuerfreien Vergünstigungen an alle vergleichbaren Arbeitnehmenden verpflichtet, was dem Prämiengedanken für einen Ideenbeitrag widersprechen würde.

Ebenso ungeeignet als Prämierung für Ideen wäre es, Arbeitnehmende mit einer Vermögensbeteiligung zu honorieren – etwa einer Aktie oder einem GmbH-Anteil. Denn die Freibetragsregelung des § 3 Nr. 39 EStG, die die Gewährung von Beteiligungen mit einem Wert von bis zu 360 € pro Jahr von der Besteuerung ausnimmt, steht ausdrücklich unter der Bedingung, dass die Beteiligungsmöglichkeit allen Arbeitnehmenden offensteht, die mindestens ein Jahr Betriebszugehörigkeit haben³⁵.

In der Praxis häufig werden vom Arbeitgeber jedoch Verlosungen veranstaltet, bei denen als Gewinn eine der unter II. aufgeführten Sachprämien, aber auch andere Leistungen, wie z. B. Reisen, gewonnen werden können.

³⁵ Hierzu Michael-Ingo Thomas, Das Zusätzlichkeitserfordernis – Steuervergünstigung nur gegen mehr Lohn? DStR 2011, S. 789.

Bei der Vergabe des Loses besteht noch kein steuerlich relevanter Sachverhalt, da es sich bei einem Los nur um eine Gewinnchance, aber nicht um einen Vermögenszuwachs handelt. Mit der Entgegennahme eines Loses hat die empfangende Person ja – noch – keinen geldwerten Vermögensvorteil erhalten.

Sofern die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer den Preis gewinnt, ist dieser nach den Regelungen zu Sachprämien zu behandeln, wobei die Tatsache der monatlichen Freigrenze von 44 € den steuerlichen Effekten Grenzen setzt.

Insgesamt dürfte der Prämiengedanke bei Losen eher begrenzt sein und nur als Prämie für gering dimensionierte Ideen geeignet sein.

Bei hochwertigeren Ideen sind grundsätzlich auch hochwertige Sachprämien oder Warengutscheine angemessen. Die entsprechenden Freigrenzen sind dann schnell überschritten. Die Motivation der Arbeitnehmenden zur Einreichung von Ideen dürfte begrenzt sein, wenn er eine Prämie im Wert von 100 € erhält, sein Nettolohn hierfür aber um ca. 55 € an Lohnsteuer und Sozialabgaben gekürzt wird.

Es dürfte daher eine interessante Alternative für den Arbeitgeber sein, jedenfalls für hochwertige Ideen die Lohnsteuer und Sozialabgaben zu übernehmen. Die übernommenen Abgaben stellen dann einen Teil des Lohnes dar. Dies würde, je nach Steuersatz des Arbeitnehmenden, bei einer Sachprämie von 100 € eine Gesamtbelastung des Arbeitgebers von mehr als 200 € bedeuten, daher dürfte die Übernahme der Abgaben nur für hochwertige Vorschläge relevant sein.

Allerdings kann der Arbeitgeber bei Sachzuwendungen an Arbeitnehmende gemäß § 37b EStG die Lohnsteuer pauschalieren. Mit dieser Regelung, die zum 01.01.2007 eingeführt wurde³⁶, kann der Arbeitgeber Sachzuwendungen, die wertmäßig über einem Freibetrag liegen, pauschal mit 30 Prozent Lohnsteuer besteuern.

Ein Vorteil könnte darin gesehen werden, dass gemäß §§ 37b Abs. 3, 40 Abs. 3 EStG der Arbeitgeber Schuldner der pauschalen Lohnsteuer ist und diese zu übernehmen hat. Allerdings muss die Pauschalierung des § 37b EStG – eine Kann-Vorschrift – gegenüber sämtlichen Empfängerinnen und Empfängern von Sachbezügen einheitlich angewandt werden³⁷. Daher ist dieses steuerliche Instrument nicht zur Förderung und Prämierung herausragender Ideen einzelner Arbeitnehmender geeignet.

³⁶ Zusammenfassend Rainer Hartmann, BMF-Einführungsschreiben zur neuen Pauschalsteuer, DStR 2008, S. 1418.

³⁷ Hartmann, a.a.O., S. 1419.

2.6 Fazit

Prämien für Ideen können in Einzelfällen durch steuerrechtliche Regelungen begünstigt werden. Leider fehlt nach wie vor eine zusammenhängende steuerliche Regelung, die insbesondere auch Geldprämien umfassen sollte. Es besteht eine langjährige Erfahrung mit einer entsprechenden Regelung in der Vergangenheit, die ausdrücklich auch Geldprämien betroffen hatte. Diese Regelung wurde aus schwer nachvollziehbaren Gründen abgeschafft.

Der Gesetzgeber ist nunmehr gefragt, eine diesbezügliche Neuregelung zu finden, um das betriebliche Vorschlagswesen und damit die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft stärker fördern zu können. Denkbar wäre z. B. ein Freibetrag pro Jahr und Mitarbeitendem in der Größenordnung von 200 € bis 400 € für eine Prämie für Verbesserungsvorschläge, wobei es sich hier um Geldprämien oder Sachzuwendungen handeln kann. Um keine Steuerumgehungstatbestände zu schaffen, dürfte bei einer solchen Neuregelung eine umfassende Dokumentationspflicht des Arbeitgebers, die auch den entsprechenden Verbesserungsvorschlag umfasst, zu erwarten sei

Literatur

Bundessozialgericht, Urteil vom 26.03.1998, Az. B 12 KR17/97 R, Betriebs-Berater (BB) 1998, S. 2426. Frankfurt a. M.: dtv Deutscher Fachverlag.

Bundessozialgericht, Urteil vom 26.03.1998, Az. B 12 R15/11 R, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht – Rechtsprechungs-Report (NZA-RR) 2013, S. 539. München: C.H.Beck.

Bundesgesetzblatt, Teil 1, Bundesministerium der Justiz (Hrsg.), Köln, 1957, 1969. Bundesanzeiger.

Bundesdrucksache, Bundesministerium der Justiz (Hrsg.), Köln, 1994. Bundesanzeiger.

Hartmann, R. (2008): BMF-Einführungsschreiben zur neuen Pauschalsteuer, Deutsches Steuerrecht (DStR) 2008, S. 1418. München: C.H.Beck.

Schmidt, L. (2019): Kommentar zum Einkommensteuergesetz, 38. Aufl., München. München: C.H.Beck.

Thomas, M.-I. (2011): Das Zusätzlichkeitserfordernis – Steuervergünstigung nur gegen mehr Lohn?, Deutsches Steuerrecht (DStR), 2011, S. 789. München: C.H.Beck.

3. Ideenmanagement: Ein Interview (Hans-Rüdiger Munzke und Jesco Lippert)

Im Nachgang der „13. Mannheimer Gespräche – Gescheitert zum Erfolg“ im Oktober 2019 an der FOM Hochschule in Mannheim trafen sich Hans-Rüdiger Munzke, Gründer des Ingenieurbüros IdeenNetz®, und Jesco Lippert, Online Education Manager und Technischer Redakteur bei der INDUfact UG, und sprachen über die Themen Innovationsmanagement, Mitarbeiterbindung durch Weiterbildungsangebote und die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung.

Jesco Lippert (JL): Hallo Herr Munzke, schön dass Sie sich als erfahrener Innovationsmanager die Zeit für ein Gespräch nehmen.

Hans-Rüdiger Munzke (HRM): Sehr gerne, ich freue mich, vielleicht einige Unklarheiten zu beseitigen und neue Denkipulse zu geben.

JL: Sehr gut. Fangen wir gleich mit einer grundsätzlichen Frage an: Was ist überhaupt Ideenmanagement?

HRM: Das Ideenmanagement oder auch Innovationsmanagement entwickelte sich in den 70er Jahren aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen. Das heißt, es gab einen Briefkasten, wo Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter (kurz Mitarbeitende) ihre mehr oder weniger ausgereiften Ideen einwerfen konnten und wenn man diese im Management für Gut befand, gab es eine finanzielle Prämie. Das war es. Hieraus erklären sich auch viele Schwierigkeiten, die heutzutage noch in vielen Unternehmen in dem Zusammenhang vorherrschen.

JL: Wie meinen Sie das? Wie kann man aus Ihrer Sicht besser verfahren?

HRM: Ein Kardinalsfehler im Ideen- und Innovationsmanagement ist es immer noch, dass man überwiegen versucht, allein mit Vergütungssystemen und Prämien Anreize zu schaffen, um zu bewirken, dass sich Mitarbeitende an Innovations- und Verbesserungsprozessen beteiligen. Tatsächlich ist es aber wichtig, dass man den Zugang zu solchen Prozessen und die Möglichkeiten zur Mitwirkung schafft. Dabei ist es auch wichtig, dass die Mitarbeitenden ihren eigenen Anteil an den Verbesserungsprozessen erkennen und stolz auf die Ergebnisse sein dürfen. Dann gelingen kontinuierliche sowie herausragend, signifikante Verbesserungen und echte Innovation, die dann auch von den Mitarbeitenden mitgetragen werden.

JL: Warum ist es wichtig, gerade jetzt in der Krise das Thema Innovationsmanagement besonders in den Focus zu nehmen?

HRM: Grundsätzlich wird seit Jahren immer wieder betont, dass die Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden in KMU von größter Bedeutung ist, so dass mit KMU-innovativ Förderprogramme angeboten werden und in der INQA – Offensive Mittelstand die Potenzialanalysen "Innovation sichert Erfolg" und "Betriebliche Bildung" entwickelt wurden, um hierdurch Entwicklungspotenziale für das Handwerk und für KMU im Allgemeinen zu erschließen. Und genau darum geht es auch in der vielschichten Krisensituation: die anstehenden beteiligungsorientierten Veränderungen, durch gelenkte Verbesserungs- und Innovationsprozesse anzustoßen und zu begleiten. Jetzt in der Pandemie und Wirtschaftskrise bekommen wir es auch mit neuen Herausforderungen zu tun. Das heißt, dass alte Gewohnheiten und Herangehensweisen heute nicht mehr eins zu eins beibehalten werden können. Wir brauchen neue Einstellungen zum Beispiel bei Arbeitsformen, bei den Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit und im Bereich der betrieblichen Weiterbildung.

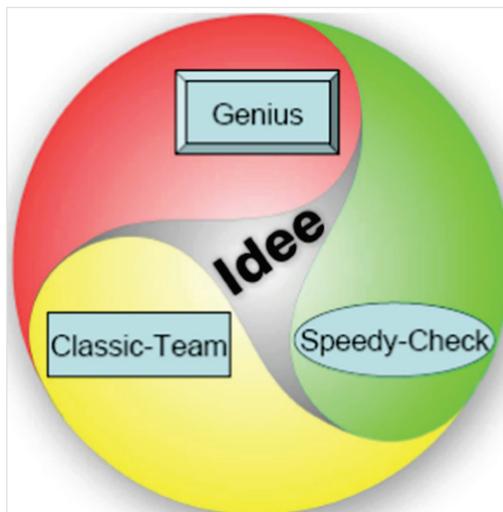
JL: Durch die Krise – so sagen viele – steuern wir in Deutschland auf eine Rezession zu. Welche Faktoren werden in den kommenden Jahren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden?

HRM: Letztendlich sind es die gleichen Faktoren, mit denen wir auch schon die Krisen der Vergangenheit gemeistert haben und die auch die Kernkompetenzen eines mitarbeiterbezogenen Innovationsmanagements sind. Dazu zählen insbesondere Mitarbeiterbegeisterung, Mitarbeiterbeteiligung sowie echte Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Ich sprach ja schon in meinem Workshop anlässlich der 13. Mannheimer Gespräche „Gescheitert zum Erfolg“ und dem Leitthema „Fehlerfreundliche Kultur in kleinen und in großen Organisationen“ darüber, dass dies Mittel sein können, um positive Signale aus der Krise zu ziehen. Darüber hinaus und insbesondere bezogen auf die Corona-Pandemie sehe ich hier noch eine gute Möglichkeit, das Problem mit den drei Mu (Muda, die sieben Arten der Verschwendung, Mura und Muri) anzugehen. In Bezug auf die Vermeidung von Verschwendung rede ich als Ingenieur allerdings lieber von Wirkungsgradverbesserungen, und dass man die Prozesse verbessert, wo bisher eben nicht alles rund gelaufen ist.

JL: Ich bin ja auch Ingenieur und das Stichwort der Verschwendungsarten bringt mich da gedanklich zum Lean Management. Kann das Innovationsmanagement dafür eingesetzt werden, Prozesse zu verschlanken?

HRM: Ganz genau. Um Verschwendung zu vermeiden, gilt es vor allem, die Lehren des Lean Managements umzusetzen. Das heißt, Prozesse zu verschlanken und effizienter zu machen. Deshalb haben wir auch in der Ideen-Fachkraft Prozessoptimierung und mit dem Praxisworkshop „Mit LEAN-Ideen-Management mehr Effektivität und Effizienz“ den integrativen Ideenmanagement-Ansatz vom Lean- bis zum Innovationsmanagement entwickelt, wie in meinem Beitrag zu den Mannheimer Gesprächen auf der Abbildung 3.1 angesprochen wurde:

Abbildung 3.1: Impuls-Beispiele I für einen ganzheitlichen Ideenmanagement-Ansatz



JL: Sehen Sie da noch andere Ansätze?

HRM: Ja. Ein weiterer Punkt ist, die Effektivität zu erhöhen. Hier kann man an der einen oder anderen Stelle die Frage stellen, ob das, was das Unternehmen bisher an Leistung erbringt, die richtige, das heißt die vom Markt geforderte Leistung ist. Oder gibt es andere Möglichkeiten, mit den bereits vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen neue Marktchancen zu erschließen? Dabei müssen dann aber auch die Mitarbeitenden mitgenommen und gegebenenfalls qualifiziert werden. Auch sollte Ihren Ideen für verbesserte Angebotsmöglichkeiten und Neuerungen mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht werden, da ihre Ideen laut einer Studie, die im Harvard Business-Manager Heft 8/2019 angesprochen wurde,

immer noch sträflich unterschätzt und vernachlässigt werden: „Daraus geht hervor, dass Ideen von Managerinnen und Managern in Unternehmen häufiger umgesetzt werden, als die Innovation ihrer Mitarbeitenden – obwohl sie nicht immer besser sind.“ Darauf, und auf eine aktuelle Studie, die das belegt und Hinweise gibt, wie es besser gehen kann, weist am 12. August 2020 der Harvard Business Manager Online hin: Beispielsweise wird hervorgehoben, dass die Ideen einfacher Mitarbeitender um elf Prozent unterbewertet waren. Das galt aber nur, solange diese allein arbeiten. Im Team war der Ideator's Bias um 37 Prozent stärker ausgeprägt als bei Einzelkämpfern. Der Grund: das starke Wirgefühls von Teammitgliedern, das bei der Bewertung von Ideen kontraproduktiv wirken kann.³⁸

JL: Sehen Sie sonst noch Chancen, mithilfe der Digitalisierung neue Wege zu gehen?

HRM: Hier fällt mir der Begriff „Neue Arbeitswelten“ ein. Die Arbeit kann also häufig örtlich und zeitlich liberalisiert werden. Hier erwarte ich durch Themen wie "MobilArbeit" oder "Mobiles Arbeiten" gerade im Ideen- und Innovationsmanagement sowie durch die neuen, zeit- und ortsungebunden (mobilen) Lernwelten, deutliche Impulse und Entwicklungsmöglichkeiten in der „Zukunft der Arbeit“. Virtuelle Entwicklungsarbeiten im Ideen- und Innovationsmanagement, mobiles Lernen und Arbeiten werden auch durch die Pandemie den nachhaltig positiven Effekt haben, dass immer mehr KMU ihren Mitarbeitenden diese flexible Gestaltung der Kompetenzentwicklung und Arbeit ermöglichen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Familie und Beruf lassen sich besser vereinbaren und der Stress im Berufsverkehr entfällt. Das sorgt für eine hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Das ist allerdings nicht zu verwechseln mit dem "Home Office", welches mehr oder weniger als Synonym für einen "klassischen" Heimarbeitsplatz oder Telearbeitsplatz zu sehen ist, in dem oft alte Strukturen der Arbeit lediglich mit komplett ausgestatteten Arbeitsplätzen vom Arbeitgeber an den Heimarbeitsplatz verlagert werden. Hier ergeben sich in beiden Fällen, der MobilArbeit sowie im Home-Office, neue Herausforderungen, im „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ in enger Verbundenheit mit dem Ideen- und Innovationsmanagement diesem Wandel in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Deshalb wurden ja auch seitens der Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) klare Regelungen für Telearbeitsplätze in die Arbeitsstättenverordnung aufgenommen, wie sie ja auch auf den 13. Mannheimer Gesprächen, stellvertretend durch die VBG Mainz, angesprochen wurden.

³⁸ Fuchs et al. (2019).

JL: Sie sprechen den wirtschaftlichen Erfolg an. Sie wissen ja sicher, dass viele auf Grund der Corona-Krise eine Rezession auf Deutschland und die ganze Welt zukommen sehen. Was halten Sie davon?

HRM: Es gibt tatsächlich einige, die Krisen bejammern und überall Probleme sehen. Wir sind dafür da, Lösungen zu erarbeiten und anzubieten. Dies tun wir gemeinsam im Ideenmanagement mit den Mitarbeitenden, holen im Ideen- und Innovations Management aber die Kunden- und Lieferantenseite mit ins Boot. So können mit Hilfe von Systematik und Strategie im Innovationsmanagement wieder Wege gefunden werden, zu wertvoller und effektiver Arbeit zu finden. Allerdings müssen wir darauf achten, dass die Trends Demografischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung vor allem im Kontext des ökonomischen, ökologischen und sozialverträglichen (kurz nachhaltigen) Erfolgs und der Beteiligungsorientierung bzw. Teilhabe, wie es die Bertelsmann Stiftung betont, betrachtet werden. Hierauf haben wir uns auch bereits im INNOVATIONSNETZWERK, z. B. im VDI Ruhrbezirksverein, eingestellt, wie in der Abbildung 3.2 verdeutlicht wird:

Als weiteres Beispiel kann hierzu auch das Resümee zum Unternehmertag 2018 mit KMU und Handwerkern im Tecklenburger Land benannt werden:

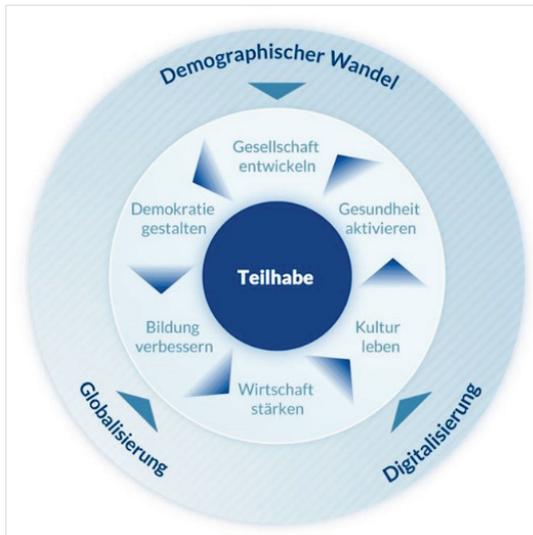
„Erfolg 4.0 in der digitalen Welt“

Herausforderungen, denen wir uns heute und morgen stellen werden, sind im Wesentlichen auf die zwei großen **D** zurückzuführen, die sich in den Erfolgsfaktoren unternehmerischen Handelns oft ergänzen:

Demografischer Wandel, der bereits in vielfältiger Art und Weise auf den vergangenen Unternehmertagen direkt und indirekt zur Sprache kam und gerade in Form der abgezeichneten Fachkräftemisere gerade im Zuge der Digitalisierung nicht an Bedeutung verliert.

Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelten und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten in neuen Marktchancen sowie veränderten Arbeitswelten.

Abbildung 3.2: Impuls-Beispiele II für einen ganzheitlichen Ideenmanagement-Ansatz



Quelle: Bertelsmann Stiftung, Change 1/2018

Literatur

Fuchs, C. / Sting, F. / Schickel, M. / Alexy, O. (2019): The Ideator's Bias: How Identity-induced self-efficacy Drives Overestimation, in Employee-driven Process Innovation“, Academy of Management Journal. <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/ideenmanagement-a-1277553.html>

4. Arbeitsmotivation in einer digitalisierten Arbeitswelt (Thomas Mühlbradt)

4.1 Arbeitsmotivation

Arbeitsmotivation kann nach Myers definiert werden als „Beweggründe dafür, warum Menschen arbeiten und warum sie das mit unterschiedlichem Engagement tun.“³⁹ In dieser knappen Begriffsbestimmung sind zwei unterschiedliche Aspekte enthalten:

- Das Aufsuchen von Arbeit im Allgemeinen oder einer bestimmten Arbeit (einem bestimmten Arbeitgeber, einer bestimmten Tätigkeit) im Besonderen. Dieser Aspekt spricht unternehmensseitig vor allem die Bereiche Recruiting und Personalmarketing an
- Das Engagement in der Arbeitstätigkeit in geistiger, körperlicher und emotionaler Hinsicht. Dabei wird in der Regel ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation (work engagement) und Leistung (performance) postuliert. Dieser Aspekt gehört in den Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie beziehungsweise in die Managementlehre

Vorhandensein und Ausprägung von Arbeitsmotivation sind für Unternehmen dann weniger interessant, wenn einerseits ein Überangebot an qualifizierten Arbeitskräften besteht und andererseits die individuelle Leistung transparent und in eindeutiger Weise an das Entgelt gekoppelt ist. Ferner sollte abweichendes Verhalten, welches möglicherweise aus geringer Motivation resultiert, selten und in seinen negativen Auswirkungen lokal begrenzt sein. In der Konsequenz würde ein Unternehmen unter diesen Bedingungen seine Ressourcen eher nicht in ausgeklügelte Strategien für Erhalt und Förderung von Motivation investieren.

Besteht jedoch ein Unterangebot an Fachkräften und verlieren traditionelle Mechanismen der Leistungsförderung und -kontrolle ihre Wirksamkeit, ergreifen Unternehmen Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsmotivation und stellen dafür entsprechende Ressourcen bereit. So sorgt beispielsweise der demografische Wandel in den entwickelten Industriestaaten für eine längerfristige grundsätzliche Verknappung qualifizierter Erwerbskräfte. Die Bedeutung von Arbeitsmotivation nimmt auch dann zu, wenn die individuelle Leistung stark beeinflussbar und das Arbeitsverhalten nicht oder kaum von außen kontrollierbar ist (z. B. durch eine große Anzahl an Arbeitskräften oder durch geistige, interaktive, vernetzte, d. h. kaum beobachtbare Arbeit).

³⁹ Myers (2014), S. 888.

Auf der Seite des Recruiting wird in diesem Fall versucht, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Ein Weg ist die Erhöhung materieller Anreize, ein anderer Weg das Signalisieren von Qualitäten des Unternehmens, beispielweise durch erworbene Auszeichnungen oder Siegel. Nach innen (Unternehmensführung, Management) werden zwei wesentliche Ansätze verfolgt. Beide Ansätze beruhen letztendlich auf der einen oder anderen Version von Maslows Theorie der menschlichen Bedürfnisse.⁴⁰ Bevor auf die beiden Ansätze näher eingegangen wird, soll die Theorie von Maslow knapp skizziert werden.

Maslow verstand menschliches Verhalten als Ausdruck dominierender Bedürfnisse, wobei er eine Reihe verschiedener Bedürfnisklassen postulierte. Manche Bedürfnisse verstand er als prioritär, aber nur wirksam im Falle defizitärer Bedürfnisbefriedigung. Zu diesen gehören physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Ego-Bedürfnisse. Ihnen übergeordnet sind die Wachstumsbedürfnisse. Diese können nicht befriedigt werden, sind also unter Umständen ständig aktiv. Maslow sah hier die Bedürfnisse der Selbstverwirklichung (self-actualization) und der Transzendenz. Selbstverwirklichung kann dabei interpretiert werden als das Bedürfnis nach der Realisierung der eigenen Potentiale⁴¹ und Transzendenz als Streben nach überpersönlichen, d. h. über die eigenen individuellen Bedürfnisse hinausweisenden, Zielen.⁴² Um den Bezug zur vorliegenden Thematik der Motivation zu betonen, wird im Folgenden der Begriff „motivationale Transzendenz“ verwendet.

Der in den letzten Jahren stärker thematisierte „Sinn (in) der Arbeit“⁴³ bezieht sich zunächst lediglich auf die Passung zwischen Zielen und persönlichen Werten. Allan et al. verstehen „meaningful work“ entsprechend so: „... we define meaningful work as the global judgement that one's work accomplishes significant, valuable, or worthwhile goals that are congruent [work] with one's existential values.“⁴⁴ Ariely, Kamenica & Prelec zeigen in einem eleganten Experiment die motivationale Wirkung des Sinnerlebens auf die Produktivität.⁴⁵

Die angesprochene Passung zwischen Zielen und Werten gilt zunächst für alle Bedürfnisse. Allerdings – da Defizitbedürfnisse in ihrer Stärke schwankend sind, Wachstumsmotive hingegen nicht – sollten die Bedürfnisse nach Selbstverwirkli-

⁴⁰ Vgl. Maslow (1943 und 1971).

⁴¹ Vgl. Maslow (1943), S. 382.

⁴² Vgl. Maslow (1971); Koltko-Rivera (2006), S. 303.

⁴³ Z. B. Schnell (2016).

⁴⁴ Allan et al. (2019), S. 502.

⁴⁵ Vgl. Ariely / Kamenica & Prelec (2008).

chung und motivationaler Transzendenz eine stärkere motivationale Kraft entfalten. Genau das scheint auch der Fall zu sein. Blount & Leinwand betrachten „purpose“ als Existenzgrund des Unternehmens und Wert für andere. Sie finden positive Effekte des Erlebens von „purpose“ auf Motivation, Zufriedenheit und Stolz bei Beschäftigten.⁴⁶ Frankl sieht eine starke positive Beziehung zwischen „Resilienz“ verstanden als Widerstandskraft gegen widrige Umstände, Krisen und existentielle Bedrohungen und dem Vorherrschen transzendenter Motive.⁴⁷ Tabassum, Mohan & Smith liefern Langzeitdaten über ehrenamtliche Tätigkeit als langfristiger Prädiktor für geistige Gesundheit.⁴⁸ Ähnliche positive Zusammenhänge zwischen Sinnerleben und Gesundheit sehen Pinquart, Drath sowie Hasler.⁴⁹

Bei den betrieblichen Ansätzen dominieren, wie oben gesagt, zwei. Zum einen wird versucht, die Führungskräfte in die Pflicht zu nehmen, was dann in Forderungen nach „situativer Führung“ oder „transformationaler Führung“ mündet. Situative Führung geht auf unterschiedliche Bedürfnisse bei Mitarbeitenden ein und transformationale Führung unterstützt deren „Wachstumsmotive“ nach Selbstverwirklichung oder motivationaler Transzendenz. Diese Führungsansätze beruhen zu einem nicht unwesentlichen Anteil auf dem Effekt der selbst-erfüllenden Prophezeiung (self-fulfilling-prophecy) im Zusammenhang mit Theorie X und Y von McGregor. Eine Theorie Y macht andere Unterstellungen zur „menschlichen Natur“ als eine Theorie X. Behandelt man Menschen entsprechend einer der Theorien, so reagieren sie so, als sei das der Behandlung zugrunde liegende Menschenbild wahr. Auf diese Weise wird die jeweilige Theorie, als selbst-erfüllende Prophezeiung, dann tatsächlich in ihren Auswirkungen „wahr“. ⁵⁰

Ein zweiter, nicht prinzipiell gegensätzlicher, Ansatz besteht im Angebot von Arbeitstätigkeiten, die in ausreichendem Maße über bestimmte objektive Eigenschaften verfügen, von denen angenommen wird, dass sie die Arbeitsmotivation der Stelleninhaber steigern.

⁴⁶ Vgl. Blount & Leinwand (2019).

⁴⁷ Vgl. Frankl (1992).

⁴⁸ Vgl. Tabassum / Mohan & Smith (2016).

⁴⁹ Vgl. Pinquart (2002); Drath (2016), sowie Hasler (2017).

⁵⁰ Vgl. McGregor (1957).

Hier ist an erster Stelle das Job Characteristics Model von Hackman & Oldham⁵¹ zu nennen. Die dort postulierten Kernmerkmale von Aufgaben (Arbeitstätigkeiten) sind:

- Anforderungsvielfalt
- Aufgabengeschlossenheit (Ganzheitlichkeit)
- Bedeutsamkeit (für Dritte)
- Autonomie (Freiheitsgrade)
- Rückmeldung über Ergebnisse

Für den positiven Zusammenhang von Kernmerkmalen, subjektivem Erleben und individueller Leistung gibt es einige empirische Belege, allerdings

- sind die gefundenen Zusammenhänge schwach-mittel ausgeprägt und zeigen die Ergebnisse eine beträchtliche Streuung⁵²,
- sind Studien methodisch angreifbar, wenn Beschäftigte sowohl zu ihrer Arbeit, als auch zu ihrer Leistung befragt werden („common method bias“⁵³),
- ist mit Korrelationsstudien nur ein statistischer Zusammenhang, kein kausaler Zusammenhang nachzuweisen. Es kann also beispielsweise sein, dass leistungstärkere Personen auch motivierter sind - eine hohe Motivation umgekehrt aber nicht zwingend auch zu hoher Leistung führt.

Neben einer vermuteten direkten kausalen Wirkung objektiver Tätigkeitsmerkmale auf die Leistung wird heute stärker die Rolle von Arbeitsmotivation als dazwischen liegender individueller Mediatorvariable betont.⁵⁴ Andere Autoren verweisen auf die Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften als Mediatoren zwischen Merkmalen der Arbeit und Ergebnissen.⁵⁵

4.2 Arbeitsmotivation und Digitalisierung

Neben dem Demografischen Wandel sind die Globalisierung sowie die Digitalisierung und Automatisierung wesentliche Kräfte, welche die Relevanz der Arbeitsmotivation als explizite Größe der Unternehmensführung bestimmen. Das Zusammenwirken dieser Kräfte bewirkt einen zunehmenden Trend in Richtung auf steigende Bedeutsamkeit des Faktors Arbeitsmotivation. Insbesondere die Digitalisierung ist ein relativ neuer und hochdynamischer Faktor.

⁵¹ Vgl. Hackman & Oldham (1980).

⁵² Vgl. Humphrey / Nahrgang & Morgeson (2007).

⁵³ Vgl. Podsakoff et al. (2003).

⁵⁴ Vgl. Shantz et al. (2013).

⁵⁵ Vgl. Grant (2008).

Einer Prognose von Frey & Osborne⁵⁶ zur Entwicklung von Arbeit und Beschäftigung zufolge weisen in den kommenden Jahren zahlreiche Arbeitsplätze ein hohes Automatisierungspotential auf. Lediglich Arbeitstätigkeiten, welche über bestimmte Eigenschaften - „bottleneck-factors“ - verfügen, bleiben von diesem Risiko verschont. Zu diesen Faktoren gehören, neben speziellen körperlichen Fähigkeiten, hohe Anforderungen an „kreative Intelligenz“ und „soziale Intelligenz“.⁵⁷ Mit den bottleneck-Faktoren drehen die Autoren die herkömmliche Herangehensweise an Prognosen zur Automatisierbarkeit von Arbeit um 180 Grad. Die auf diese Weise prognostizierten Anteile an gefährdeten Arbeitsplätzen sind Gegenstand der wissenschaftlichen Debatte.⁵⁸ Die identifizierten bottleneck-Faktoren bleiben jedoch grundsätzlich unwidersprochen.

Bezugnehmend auf die Definition von Kreativität bei Boden⁵⁹ verstehen die Autoren Kreativität als Fähigkeit, neue Ideen oder Produkte von Wert zu erschaffen. Die soziale Intelligenz verstehen die Autoren als jene Fähigkeiten, die beim Verhandeln, Überzeugen und beim Sorgen für andere Menschen bedeutsam sind. Neyer & Asendorpf⁶⁰ bezeichnen Kreativität als ein „... schillerndes Konzept der Alltagspsychologie...“, von dem nicht einmal klar sei, ob es überhaupt ein Konstrukt ist oder vielmehr ein komplexes Bündel von Eigenschaften. Kreativität korreliert mit Intelligenz, zeigt aber einen prominenten Unterschied: Während Intelligenz als normalverteilt gedacht ist, zeigen Carson, Peterson & Higgins⁶¹, dass die Verteilung kreativer Leistungen einer Exponentialfunktion folgt.

Die soziale Intelligenz ist als psychologisches Konstrukt nicht haltbar, auch wenn es in der psychologischen Popkultur recht verbreitet ist.⁶² Das Gleiche gilt für das sehr ähnliche Konzept der „emotionalen Intelligenz“.⁶³ Allerdings tragen Persönlichkeitsunterschiede und erworbene soziale Kompetenzen zu verschiedenen Ausprägungen sozialer Kompetenz zwischen Menschen bei.

In beiden Fällen ist der Zusatz „Intelligenz“ am besten als sprachliches Äquivalent zur Formulierung „stark ausgeprägte Fähigkeit“ zu verstehen. Ein innerer Bezug zum psychologischen Konstrukt „Intelligenz“ ist nicht erkennbar. Aus Gründen

⁵⁶ Vgl. Frey & Osborne (2013).

⁵⁷ Vgl. Frey & Osborne (2013), S. 25f.

⁵⁸ Vgl. z. B. Dengler & Matthes (2015).

⁵⁹ Vgl. Boden (2003).

⁶⁰ Vgl. Neyer & Asendorpf (2018), S. 165.

⁶¹ Vgl. Carson / Peterson & Higgins (2005).

⁶² Vgl. Neyer & Asendorpf (2018) S. 165ff.

⁶³ Vgl. Schuler (2002).

der Lesbarkeit werden wir in der Folge aber bei den Begriffen kreative Intelligenz und soziale Intelligenz bleiben.

Damit ergibt sich ein Wechselwirkungsgeschehen zwischen Eigenschaften der Arbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt und den Bedürfnissen nach Maslow. Die spezifischen Anforderungen an Arbeitskräfte weisen ein größeres Potential zur Stimulation und Befriedigung der Wachstumsmotive Selbstverwirklichung und Transzendenz auf. Gleichzeitig führen ausgeprägte Wachstumsmotive bei Erwerbstätigen zu einer höheren wahrgenommenen Attraktivität entsprechender Arbeitstätigkeiten.

Das Bedürfnis nach Kreativität oder der Sorge für Andere ist natürlich nicht mit den entsprechenden Fähigkeiten gleichzusetzen. Es ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Neben individuellen Fähigkeiten sind geeignete Rahmenbedingungen erforderlich, die solche Leistungen ermöglichen und begünstigen. Das ist Aufgabe und Ziel des Produktivitätsmanagements. Tabelle 4.1 stellt diesen Kontext im Überblick dar:

Tabelle 4.1: Bottleneck-Faktoren, Wachstumsmotive und Produktivitätsmanagement

Bottleneck-Faktor	Wachstumsmotiv	Produktivitätsmanagement
Kreative Intelligenz	Selbstverwirklichung	Individuelle Produktivität
Soziale Intelligenz	Motivationale Transzendenz	Kollaborative Produktivität

Menschen mit ausgeprägter kreativer Intelligenz können ihre Potentiale in einer digitalisierten Arbeitswelt in stärkerem Maße ausleben und damit ein größeres Maß an individueller Produktivität erzeugen. Postuliert man Intelligenz und Motivation als wesentliche Determinanten der individuellen Produktivität, so wird der motivationale Anteil relativ bedeutsamer werden. Studien zu Anforderungen in der Digitalisierung weisen eindeutig in Richtung auf höhere Anforderungen an Abstraktionsvermögen, analytische Fähigkeiten und Problemlösefähigkeit⁶⁴ – mit anderen Worten: Höherer Intelligenz. Wird die Varianz der Intelligenz in einer Population aufgrund homogenerer Anforderungen geringer, sinkt ihr Erklärungsbeitrag für Leistungsunterschiede und der Beitrag von Motivationsunterschieden wird relativ dazu größer.

⁶⁴ Vgl. Promotorengruppe (2013); Pfeiffer (u.a. 2016); Abel (2018).

Nimmt man den Bildungsstand als brauchbaren Näherungswert für Intelligenz, so zeigen verschiedene Studien, dass die Bedürfnisse und Erwartungen junger hochgebildeter Menschen in Richtung self-actualization und meaningful work weisen.⁶⁵ Zusätzlich werden alternative Sinn-Quellen für junge Menschen in der langfristigen Entwicklung schwächer.⁶⁶ Als gut gesichert gilt auch der als „Easterlin Paradox“ bekannt gewordene nicht-lineare Zusammenhang zwischen Wohlstand und Glück.⁶⁷ Neubauer & Martskvishvili⁶⁸ verweisen darüber hinaus auf einen positiven empirischen Zusammenhang zwischen Kreativität und Wachstumsmotiven, nicht aber zwischen Intelligenz und Wachstumsmotiven.

Die Kollaborationsproduktivität als Quelle für die Produktivität kommt mit der Digitalisierung in den Fokus der Wissenschaft.⁶⁹ Es ist die Rede von „industrialization of overhead“, wobei sich Overhead mit „Indirekten Bereichen“ (z. B. Forschung & Entwicklung, Produktionsplanung, Qualitätssicherung) übersetzen lässt. Schuh et al. geben folgende Begriffsbestimmung: „Collaborative productivity is defined by three types of collaboration and communication: between people, between people and smart devices ... and between smart devices themselves ...“⁷⁰ Der Weg zur Schöpfung der Produktivitätspotentiale wird wie folgt beschrieben: „In order to tap the potentials and increase the productivity in these areas, companies have to industrialize their business processes and overhead focusing on collaboration and communication.“⁷¹ Aus ingenieurwissenschaftlicher Sicht soll dies im Wesentlichen über technische Mittel geschehen: „Management, indirect employees and all kind of brain workers will spend less time with gathering information or doing routine activities. Instead they will be disburdened by smart devices that allow data access in real time and high resolution and autonomous execution of routine tasks.“⁷² Auf die psychologische und motivationale Seite der Kollaborationsproduktivität wird weiter unten noch näher einzugehen sein.

Nachfolgend werden drei Handlungsfelder für das Produktivitätsmanagement näher besprochen. Die „Förderung von Spitzenleistung“ steht in Zusammenhang mit der individuellen Produktivität. „Communities of Practice“ adressieren die Kollaborationsproduktivität. Unter dem Titel „Teamarbeit“ wird schließlich ein Ansatz

⁶⁵ Vgl. Ryff & Singer (2008); Ganzach & Fried (2012).

⁶⁶ Vgl. (z. B. Twenge et al. (2010).

⁶⁷ Vgl. Easterlin (1974).

⁶⁸ Vgl. Neubauer & Martskvishvili (2018).

⁶⁹ Vgl. Schuh (2013); Schuh et al. (2017); Steger (2017).

⁷⁰ Schuh (2013), S. 333.

⁷¹ a.a.O., S. 333.

⁷² a.a.O., S. 334.

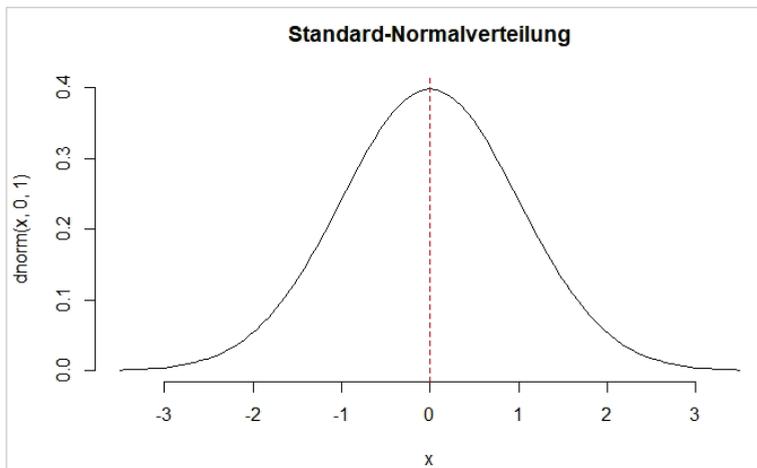
besprochen, der für beide Produktivitätsbereiche relevant ist. Jedes Handlungsfeld („was“) wird durch Maßnahmen („wie“) in den Bereichen Personalentwicklung, Führung, Daten und Verstärkungsmechanismen beschrieben. Tabelle 4.2 zeigt dies in der Übersicht.

Tabelle 4.2: Handlungsfelder des individuellen und kollaborativen Produktivitätsmanagements für die Digitalisierung

	„wie“			
„was“	Personalentwicklung	Führung	Daten	Verstärkungsmechanismen
Förderung von Spitzenleistung	Talentförderung Jobwechsel	Transformationale Führung	Leistung	Bindung Spitzenleister
Teamarbeit	Crew Resource Management	Shared Leadership	Leistung Prozesse	Partizipatives Produktivitätsmanagement
Communities of Practice	Coaching	Transformationale Führung	Beiträge	Soziale Anerkennung Sanktionen

4.3 Förderung von Spitzenleistungen

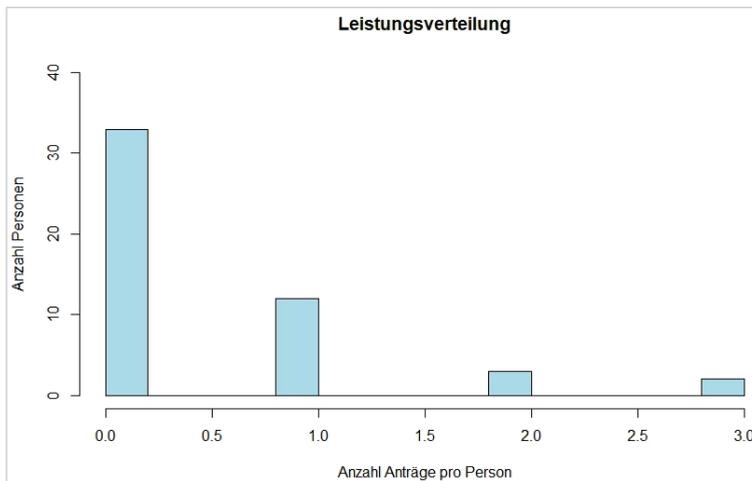
In Bezug auf die menschliche Leistung wird oft - ausdrücklich oder stillschweigend - von einer Normalverteilung der Leistung ausgegangen. Dabei wird angenommen, dass die meisten Personen recht nah und symmetrisch um einen Mittelwert (die durchschnittliche Arbeitsleistung) angeordnet sind und Abweichungen nach rechts und links mit steigender Merkmalsausprägung rasch selten, d. h. unwahrscheinlich werden. Abbildung 4.1 zeigt die sogenannte „Standardnormalverteilung“ mit dem Mittelwert 0 (gestrichelte rote Linie) und der Standardabweichung 1 auf der X-Achse. Die Y-Achse stellt die Dichte der Verteilung dar. Versteht man die Fläche zwischen X-Achse und der Kurve als 100%, dann hätte ein Wert von 3 oder mehr auf der X-Achse (mithin eine Standardabweichung von 3 nach rechts) eine Wahrscheinlichkeit von lediglich 0.15%.

Abbildung 4.1: Standard-Normalverteilung

Es spricht vieles dafür, dass bei anspruchsvoller geistiger und interaktiver Arbeit die menschliche Leistung nicht normalverteilt ist, sondern viel eher einer Pareto-Verteilung ähnelt.⁷³ Dies soll an einem fiktiven Beispiel verdeutlicht werden. In einem größeren Hochschulinstitut mit 50 wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird pro Mitarbeitenden die Anzahl der erfolgreichen Anträge auf Forschungsförderung in einem bestimmten Zeitraum statistisch erfasst. Die Aufgabe erfordert zum einen Intelligenz für wissenschaftliche Recherche, Auswerten von Texten und logischer Argumentation im Antrag. Daneben ist der Erfolg jedoch auch an Kreativität geknüpft, da innovative Forschungsanträge gefordert sind, die per Definition als kreativer Akt gelten können. Abbildung 4.2 zeigt das Ergebnis der Simulation als grafisch⁷⁴.

⁷³ Vgl. O'Boyle & Aguinis (2012); Aguinis & O'Boyle (2014); Aguinis et al. (2016); Joo, Aguinis & Bradley (2017).

⁷⁴ Für die Grafik wurden 50 Pareto-verteilte Zufallszahlen erzeugt und auf ganze Zahlen gerundet.

Abbildung 4.2: Simulierte Pareto-Verteilung

45 Mitarbeitende (90%) haben in dieser Zeit keine oder höchstens eine erfolgreiche Antragstellung zu verzeichnen. Nur 5 Mitarbeitende (10%) können 2-3 Erfolge vorweisen. Zur Gesamtleistung von 24 erfolgreichen Anträgen tragen die besten 10% der Mitarbeitenden bereits 12 Anträge bei. Dies illustriert die allgemeine „Pareto-Regel“: 80% der Leistung wird von 20% der Mitarbeitenden erbracht. Bei einer derartigen Verteilung ist die Verwendung des Mittelwertes (im Beispiel 0.48 Anträge pro Person) als Steuerungsinstrument nicht mehr sinnvoll.

Das vorliegende Beispiel ist zwar simuliert, jedoch für anspruchsvolle geistige und kreative Arbeit nicht unrealistisch. Die menschliche Leistungsverteilung wird insbesondere dann eher einer Pareto- als einer Normalverteilung ähneln, wenn viele individuelle Qualitäten in eine Aufgabe eingebracht werden können. Die oben dargestellten Kernmerkmale von Hackman & Oldham greifen an dieser Stelle: Ganzheitlichkeit, Autonomie und Rückmeldungen sind sicherlich geeignete Voraussetzungen für eine individuelle Entfaltung. Auch das Fehlen künstlicher Beschränkungen, wie beispielsweise die Vorgabe einer Normalverteilung bei der Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, spielen eine nicht unerhebliche Rolle. Weiter unten wird auch der Beitrag von Teamarbeit kritisch diskutiert werden.

Maßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit, beispielsweise durch Schulungen oder bessere Softwarewerkzeuge, führen nicht zur Angleichung der Leistung, sondern aufgrund des „Matthäus-Effekts“ zu einer Zunahme der Leistungsspanne: Bereits leistungsstarke Personen profitieren deutlich stärker von den

Veränderungen als leistungsschwächere Kolleginnen und Kollegen. Allgemein formuliert: Bereits geringe Unterschiede in der Ausgangslage (aufgrund von Interesse, Anstrengung oder Intelligenz) sorgen durch positive Rückkopplung für wachsende Unterschiede über die Zeit.⁷⁵

Für Menschen, die nach Selbstverwirklichung in ihrer beruflichen Tätigkeit streben, sollten daher ausreichende Möglichkeiten zur Leistungserbringung bereitgestellt werden⁷⁶. Die Identifikation und Förderung von Talenten sowie die Bindung von erwiesenen Hochleistenden rücken in den Mittelpunkt. Liegen valide Leistungsdaten vor, ist die transformationale Führung angesprochen, Talente auch zu entdecken und zu entwickeln. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne solche Entwicklungsaussichten kann ein Wechsel in eine geeignetere Position angebracht sein. Spitzenleistende sind durch geeignete materielle und nichtmaterielle Anreize an das Unternehmen zu binden.

4.4 Teamarbeit

Neben „Motivation“ und „Führung“ dürfte „Teamarbeit“ vermutlich eines der am häufigsten anzutreffenden Stichworte in Bezug auf das Management von Arbeit sein. Dies spiegelt sich in ihrer Verbreitung wider: In Deutschland geben immerhin 51% der Beschäftigten an, ihre Arbeitsaufgaben in einer Gruppe oder einem Team zu erledigen.⁷⁷ Auch in Lehrbüchern der Wirtschaftspsychologie sind Teams ein selbstverständlicher Inhalt.⁷⁸ Obwohl der Begriff Teamarbeit durchgehend positiv gesehen wird, urteilt Nerdinger⁷⁹ sehr viel skeptischer: „Wägt man Probleme und Chancen von Teams gegeneinander ab, so scheinen die Gefahren eher zu überwiegen. Für den Einsatz in der Praxis folgt daraus, dass zur Bewältigung von Aufgaben im Bereich von Verwaltung oder Management häufig viel zu schnell Teams gebildet werden.“ Malik & Bußmann⁸⁰ warnen, dass unreflektierte und unangebrachte Teamarbeit selbst zu einer Ursache von Produktivitätsdefiziten werden kann.

Es ist unbestreitbar, dass Teams für bestimmte Zwecke unabdingbar sind. Es geht also nicht darum, Teamarbeit generell zu vermeiden. Sie sind jedoch nicht per se ein Garant für produktive und motivierende Arbeit. Neben einem Rückbau

⁷⁵ Vgl. Rigney (2010); Perc (2014).

⁷⁶ Vgl. auch die Ergebnisse der Meta-Analyse zu Sinnquellen bei Schnell (2016).

⁷⁷ Vgl. Schlick / Bruder & Luczak (2018), S. 684.

⁷⁸ Vgl. z. B. Kauffeld & Schulte (2014).

⁷⁹ Nerdinger (2019), S. 129f.

⁸⁰ Vgl. Malik & Bußmann (1998).

überflüssiger und möglicherweise sogar Produktivitätssenkender Teamarbeit sind tatsächlich erforderliche Teams besser auszurüsten und zu fördern. Eine solche Alternative zur Gestaltung und zum Management von Teams stellen die sogenannten „Hochleistungsteams“ (HLT) dar.⁸¹ Solche Teams arbeiten bisweilen unter hohem Stress, hervorgerufen durch Komplexität, Zeitdruck und Risiko. Ein HLT verfügt über eine komplexere Binnenstruktur als ein normales Team. So ist beispielsweise die Fähigkeit zur situativen Anpassung von Führung im Sinne eines „shared leadership“⁸² höher. Für eine höhere Funktionsfähigkeit und Stressresistenz sind allerdings erhebliche und wiederholte Investitionen in das HLT erforderlich. Entsprechende Qualifizierungsstrategien und -inhalte werden zumeist unter dem Stichwort „Crew Resource Management“⁸³ integriert und gehen mit ausgefeilten Qualifizierungsmethoden einher.⁸⁴ Das zu schulende „Subjekt“ ist dabei nicht das einzelne Teammitglied, sondern stets das Team.

Ebenfalls sind HLT mit aktuellen und validen Daten zu ihrer Leistung und zu weiteren relevanten Parametern zu versorgen. Bei diesen weiteren Parametern hat die Zeitplanung für Arbeitsaufträge und die damit verbundene Personalbemessung eine besondere Bedeutung. Auf der Grundlage aktueller und valider Daten kann ein „Partizipatives Produktivitätsmanagement“ (PPM)⁸⁵ aufbauen. Die „Psycho-Logik“ des PPM wird dabei von Wegge⁸⁶ wie folgt dargestellt (Abb. 4.3):

⁸¹ Vgl. Pawlowski & Mistele (2008); Haldenwang, (2012); Kyle / Aveling & Singer (2020).

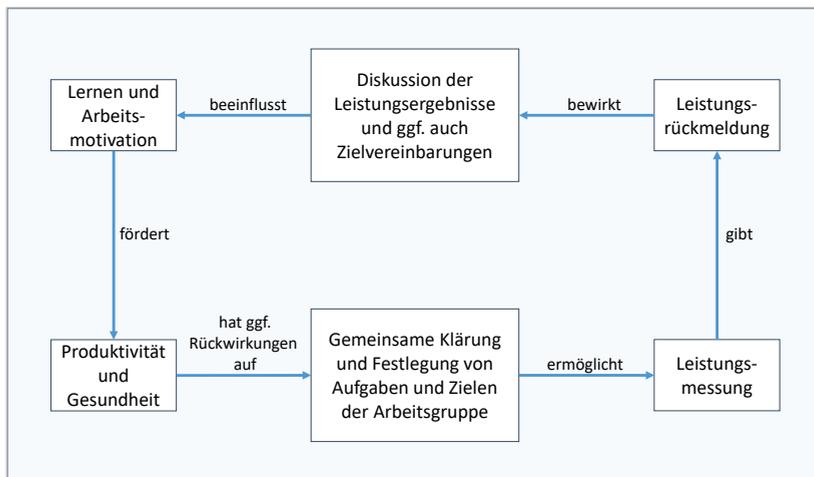
⁸² Vgl. Pearce & Conger (2003); Conger & Pearce (2009).

⁸³ Buerschaper (2014), S. 180.

⁸⁴ Vgl. Speer u. a. (2019).

⁸⁵ Wegge (2014), S. 973ff.

⁸⁶ Vgl. a.a.O.

Abbildung 4.3: Psycho-Logik des PPM

Quelle: in Anlehnung an Wegge (2014), S. 974

Leistungsmessung und -rückmeldung gehen einher mit einer Verantwortungsübernahme für Ziele und der Fähigkeit zu Lernen. Dies wiederum fördert die Produktivität. Solche prinzipiellen Ansätze können mit konkreten Lösungen im Entgeltbereich ausgestaltet werden. Eine solche Lösung ist beispielsweise das „Gain Sharing“⁸⁷, bei dem das Team stabile Verbesserungen umsetzt, die jedoch nicht zwingend in höheren Leistungsprämien resultieren, sondern die das Team auch einmalig an das Unternehmen verkaufen kann, wenn es dafür im Gegenzug eine Heraufsetzung der Prämienausgangsleistung akzeptiert.

4.5 Communities of Practice

Weiter oben war das Konzept der Kollaborationsproduktivität aus Sicht der Technik dargestellt worden. Diese Sicht weist aber nur eine schwache Beziehung zur Motivation auf. Hier führt die psychologische Sicht auf Kollaboration bei Grant weiter.⁸⁸ Sie zeigt auf, dass Personen mit einem starken Bedürfnis nach motivationaler Transzendenz in einer digitalisierten Arbeitswelt viele Möglichkeiten zur Verfolgung überpersönlicher Ziele, beispielsweise in Form von Unterstützung und Förderung anderer Menschen, sei es in (virtuellen) Teams oder in weiterrei-

⁸⁷ Vgl. Thomas & Olson (1988).

⁸⁸ Grant (2013).

chenden Kooperations- und Wertschöpfungsnetzwerken finden. Grant unterscheidet drei Typen von Mitarbeitenden, wenn es um Interaktion und Kooperation in der Arbeit geht:

- „Taker“ setzen ihre Interessen über die Anderer und versuchen, aus Interaktionen das Optimum für sich herauszuholen. Sie verhalten sich nur reziprok, wenn es ihren Zielen dient,
- „Giver“ priorisieren den Nutzen Anderer höher als den eigenen und werden aktiv, wenn der Nutzen für Andere die persönlichen Kosten überwiegt,
- „Matcher“ stellen die weit überwiegende Mehrheit in Organisationen dar. Sie verhalten sich nach dem Prinzip „tit for tat“, welches eine faire Balance von Geben und Nehmen fordert. Matcher richten sich in ihrem Verhalten nach der von ihnen als dominant wahrgenommen Kultur in einer Organisation und sind in beide Richtungen beeinflussbar.

Eine weitere Differenzierung bei Grant betrifft die Motivationsstärke. Die Motivation, die eigenen Ziele zu verfolgen, aber auch die Motivation, die Interessen und Anliegen Anderer zu unterstützen, kann stark oder schwach ausgeprägt sein. Das führt zu dem in Tab. 4.3 gezeigten 4-Felder-Schema.

Tabelle 4.3: Systematik der Motivationsstärke

	high other-interest	low other-interest
high self-interest	Otherish Giver	Selfish Taker
low self-interest	Selfless Giver	Apathetic

Quelle: in Anlehnung an Grant (2008)

Verbinden sich geringe Motivation für eigene Ziele mit hoher Motivation für Andere, handelt es sich um „Selfless Giver“, die eher wenig persönlichen Erfolg haben und in Gefahr sind, auszubrennen. Im umgekehrten Fall stellen „Selfish Taker“ den Prototyp des Egoisten dar, der andere für sich ausnutzt und bei Bedarf altruistisches Verhalten vortäuscht. Sind beide Motive gering, spricht Grant von „Apathetics“. Die interessanteste Kombination stellen jedoch die „Otherish Giver“ dar, welche hohe Motivation für sich Selbst und Andere vereinen. Diese Otherish Giver haben auf diese Weise ein hohes Potential für das Wohlergehen anderer Personen (Kunden, Kollegen, ...), aber auch für das eigene Fortkommen. Grant stellt dabei den Bezug zum Wandel der Arbeitswelt her: „... the growth of teamwork, service jobs, and social media has opened up new opportunities for Givers

to develop relationships and reputations that accelerate and amplify their success.“⁸⁹ Und: „... in a world where relationships and reputations are visible, it's increasingly difficult for Takers to take advantage of Givers.“⁹⁰ Diese Sichtweise spiegelt den Bottleneck-Faktor „soziale Intelligenz“ bei Frey & Osborne⁹¹ wider und veranschaulicht damit einhergehende Wirkmechanismen.

Ein illustratives Beispiel für die Bedeutung der technischen und der psychologischen Seite der Kollaborationsproduktivität sind Unternehmens-Wikis, die eine Zeitlang sehr populär waren. Wikis werden als Werkzeug gesehen, Wissen im Unternehmen transparent und allgemein verfügbar zu machen. Dies trifft insbesondere für Wissen zu, welches nicht kodifiziert und nicht bereits in einem der vielen IT-Systeme verfügbar ist. Inspiriert von der Internetplattform Wikipedia wollten Unternehmen damit ihr Wissensmanagement sprunghaft verbessern. Aus einer Ingenieursperspektive lag damit ein preisgünstiges IT-Werkzeug vor, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Der Erstellung und Nutzung des Wiki stand damit nichts mehr im Wege.

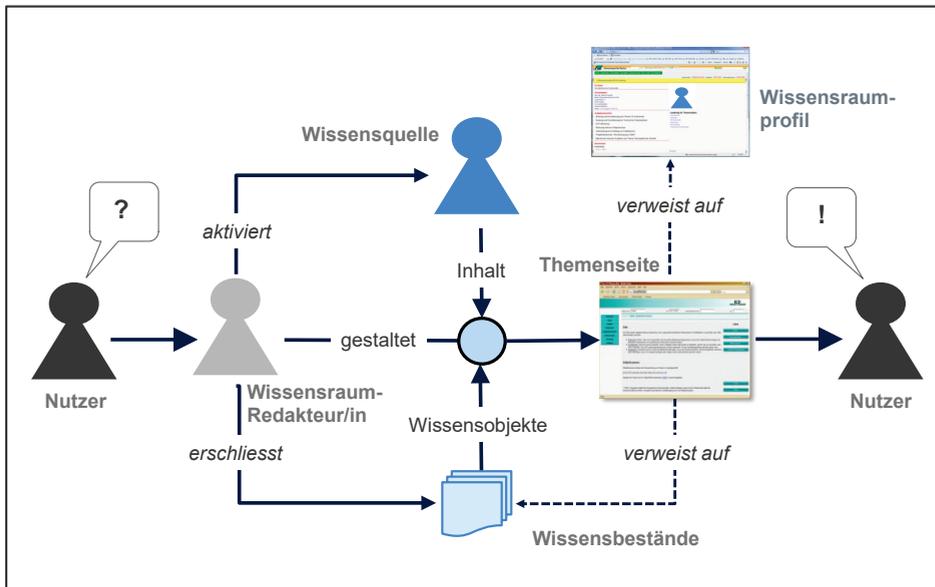
Dabei verkannte man in den meisten Fällen die psychologische Seite von „Communities of Practice“.⁹² Besteht ein Unternehmen (eine Community) zu einem nennenswerten Anteil aus Takern, werden diese nicht beitragen, sondern nur nutzen wollen. Die wenigen Giver sehen ihre Bemühungen nicht gewürdigt, sind frustriert, überlastet und stellen ihre Beiträge früher oder später wieder ein. Die überwiegende Mehrheit der Matcher wartet ab, beobachtet dieses Geschehen und verhält sich entsprechend. Auf diese Weise versanden Wiki-Initiativen oder kommen nicht über eine „Pilotphase“ hinaus. Ein alternatives „Giver-orientiertes Wiki“ ist in der Abbildung 4.4 skizziert.

⁸⁹ Grant (2013), S. 256.

⁹⁰ a.a.O., S. 199.

⁹¹ Frey & Osborne (2013).

⁹² Wenger (2011).

Abbildung 4.4: Giver-orientiertes Unternehmens-Wiki

Im Falle von Wikis sind vier Strategien wesentlich für den Erfolg, die mit der Giver/Taker-Unterscheidung verbunden sind:

- Giver sind zu unterstützen, indem ihre Aktivitäten zum Wiki gelenkt und ihnen technisch-redaktionelle Aufgaben durch einen Redakteur abgenommen werden,
- Jeder Beitrag zu einem Unternehmens-Wiki ist zu personalisieren, d. h. die beitragende Person ist kenntlich zu machen. Besonders hilfreich sind zusätzliche spezielle Wiki-Seiten aller beitragenden Mitglieder der Community (Wissensraumprofile). Dies erkennt Beiträge von Givern an und dokumentiert sie öffentlich,
- Taker, d. h. reine Nutzer ohne jedes eigene Engagement sind, wenn Sie Beiträge zum Wiki auch auf mehrfache Nachfrage verweigern, als schlechtes Beispiel zu sanktionieren und gegebenenfalls aus der Community auszuschließen,
- Durch die anhaltende Aufmerksamkeit des oberen Managements für das Wiki sowie durch das Dokumentieren und Weitertragen von Erfolgsgeschichten wird eine Bewegung innerhalb der Mehrheit der Matcher in Richtung auf eigene Beiträge angestoßen

4.6 Fazit

Abschließend ist ein scheinbarer Widerspruch anzusprechen und aufzulösen. Die Förderung von individueller Leistung zur Realisierung von Selbstverwirklichung und die Förderung von Kollaborationsproduktivität zur Befriedigung motivationaler Transzendenz scheinen sich gegenseitig auszuschließen. Damit wären Unternehmen gezwungen, sich für den einen oder den anderen Weg zu entscheiden. Diese Annahme beruht jedoch auf einem vorschnellen Urteil. Bereits Maslow selbst bestritt die Polarität von Selbstverwirklichung und motivationaler Transzendenz: „... the greatest attainment of identity, autonomy, or selfhood is itself simultaneously a transcending of itself, a going beyond and above selfhood. The person can then become relatively egoless“.⁹³ Ähnlich Simon aus einer evolutionären Perspektive: „... altruism is wholly compatible with Darwinism, ... altruism has large consequences for economic behavior, especially the behavior of managers and employees...“.⁹⁴ Auch Grant geht auf diesen Aspekt ein: „The worst performers and the best performers are givers; takers and matchers are more likely to land in the middle.“⁹⁵

Die zusätzliche Wirkung von Kollaboration auf die Produktivität beruht zu einem beträchtlichen Teil auf dem „Extending-the-Pie“-Phänomen.⁹⁶ Diese Idee steht im Gegensatz zum „Nullsummenspiel“, bei dem die Gewinne des einen Spielers notwendigerweise die Verluste des anderen Spielers sind.⁹⁷ In einer Wertschöpfungswelt, die auf Wissen und Information beruht, tritt Wertschöpfung nicht nur als Nullsummen-Spiel auf, sondern auch als Erweiterung der Möglichkeiten für alle Beteiligten. Individuelle Spitzenleistungen und Kollaborationsproduktivität schließen sich damit nicht gegenseitig aus. Der egoistische Taker richtet jedoch möglicherweise in einer digitalisierten, vernetzten, hochdynamischen und transparenten Arbeitswelt mehr Schaden als Nutzen an.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die digitale Arbeitswelt mit ihrer Betonung der Anforderungen an kreative und soziale Intelligenz gerade jene Bedingungen schafft, welche geeignete Quellen für eine starke Arbeitsmotivation durch die Ansprache der Wachstumsmotive Selbstverwirklichung und motivationale Transzendenz darstellen. Damit erhalten Unternehmen wichtige Werkzeuge zum Wettbewerb um Talente, Bindung von Leistungsträgern sowie Resilienz in

⁹³ Maslow (1961) zitiert nach Koltko-Rivera (2005), S. 304.

⁹⁴ Simon (1992), S. 73; s. a. de Waal (2009).

⁹⁵ Grant (2013), S. 7.

⁹⁶ Vgl. Grant (2013), S. 7.

⁹⁷ Vgl. Tewes & Wildgrube (1999).

Krisenzeiten.⁹⁸ Benötigt werden in einer digitalisierten Arbeitswelt Unternehmenskulturen, Organisationsformen und Führungsstile, die individuelle Entfaltung und tatsächliche Kollaborationsproduktivität ermöglichen, fördern und beide Aspekte miteinander harmonisieren. Während materielle Anreize leicht kopierbar sind, ist die Fähigkeit von Unternehmen solche Arbeitsumgebungen zu schaffen, eine schwer imitierbare Kernkompetenz im Sinne von Prahalad & Hamel⁹⁹ und damit ein Vorteil im Wettbewerb.

⁹⁸ Vgl. Hu & Hirsh (2017).

⁹⁹ Vgl. Prahalad & Hamel (1990).

Literatur

- Abel, J. (2018): Kompetenzentwicklungsbedarf für die digitalisierte Arbeitswelt. Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung. Düsseldorf.
- Aguinis, H. / O'Boyle, E. (2014): Star performers in the twenty-first century organizations, in: *Personnel Psychology*, 67, 313–350.
- Aguinis, H. / O'Boyle, E. / Gonzalez-Mulé, E. / Joo, H. (2016): Cumulative advantage: Conductors and insulators of heavy-tailed productivity distributions and productivity stars, in: *Personnel Psychology*, 69: 3-66.
- Allan, B. A. / Batz-Barbarich, C. / Sterling, H. M. / Tay, L. (2019): Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.
- Ariely, D. / Kamenica, E. / Prelec, D. (2008): Man's search for meaning: The case of Legos. *Dan. Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3–4), 671–677.
- Blount, S. / Leinwand, P. (2019): Why are we here? *Harvard Business Review*, (11/12). Retrieved from <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here>
- Boden, M. A. (2003): *The creative mind: Myths and mechanisms*. New York: Routledge.
- Buerschaper, C. (2012): Organisationen – Kommunikationssystem und Sicherheit. In: Badke-Schaub, P. / Hofinger, G. / Lauche, K. (Hrsg.). *Human Factors*. Berlin: Springer. 2. Auflage, S. 165-187.
- Carson, S. H. / Peterson, J. B. / Higgins, D. M. (2005): Reliability, validity, and factor structure of the creative achievement questionnaire. *Creativity Research Journal*, 17(1), 37–50.
- Conger, J. / Pearce, C. (2009): Using Empowerment to Motivate People to Engage in Effective Self - and Shared Leadership. In: E. Locke (Ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Chichester: Wiley, 2nd Edition, S. 201-216.
- Dengler, K. / Matthes, B. (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. IAB Forschungsbericht 11/2015: Nürnberg.

- Drath, K. (2016): Resilienz in der Unternehmensführung (2. Auflage). Haufe-Lexware.
- Easterlin, R. (1974): Does Economic Growth Improve the Human Lot? In: Paul A. David / Melvin W. Reder (Hrsg.): Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz. Academic Press, New York 1974, S. 89–125.
- Frankl, V. (1992): Man's Search for Meaning. Boston: Beacon Press.
- Frey, C. B. / Osborne, M. A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford: Working Paper Oxford Martin School.
- Ganzach, Y. / Fried, Y. (2012): The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. *Intelligence*, 40(4), 333–342.
- Grant, A. M. (2008): The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Grant, A. M. (2013): Give and Take. New York: Penguin Group.
- Hackman, J. R. / Oldham, G. R. (1980): Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haldenwang, S. (2012): Interne Prozesse industrieller Hochleistungsteams. Göttingen: SierkeVerlag.
- Hasler, G. (2017): Resilienz: Der Wir-Faktor. Stuttgart: Schattauer GmbH.
- Hu, J. / Hirsh, J. (2017): Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psych.*, 8, 1–10.
- Humphrey, S. E. / Nahrgang, J. D. / Morgeson, F. P. (2007): Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Joo, H. / Aguinis, H. / Bradley, K. J. (2017): Not all nonnormal distributions are created equal: Improved theoretical and measurement precision. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1022–1053.
- Kauffeld, S. / Schulte, E.-M. (2014): Teams und ihre Entwicklung. In: S. Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin: Springer. 2. Auflage, S. 151-171.

- Koltko-Rivera, M. E. (2006): Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302–317.
- Kyle, M. A. / Aveling, E.-L. / Singer, S. J. (2020): Establishing High-Performing Teams: Lessons From Health Care. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/establishing-high-performing-teams-lessons-from-health-care/>
- Malik, F. / Bußmann, N. (1998): Der Mythos vom Team. *managerSeminare* 33, Oktober 1998, S. 44 – 47.
- Maslow A.H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, (50), 370–396.
- Maslow, A. H. (1971): *The farther reaches of human nature*. New York: Viking.
- McGregor, D. (1957): The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46, No. 11, 22–28.
- Neubauer, A. C. / Martskvishvili, K. (2018): Creativity and intelligence: A link to different levels of human needs hierarchy? *Heliyon*, 4(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00623>
- Neyer, F. / Asendorpf, J. (2018): *Psychologie der Persönlichkeit* (6. Auflage). Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. (2019): Teamarbeit. In: Nerdinger, F. / Blickle, G. / Schaper, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Auflage). Berlin: Springer. 119-134.
- O'Boyle, E. / Aguinis, H. (2012): The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, Volume 65, Issue1, 79-119.
- Pawlowsky, P. / Mistele, P. (2008): *Hochleistungsmanagement: Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Pearce, C. L. / Conger, J. A. (Hrsg.) (2003): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks (Cal.): Sage Publications.
- Perc, M. (2014): The Matthew effect in empirical data. *Journal of the Royal Society Interface*, 11(98).

- Pfeiffer, S. / Lee, H., Zirrig, C. / Suphan, A. (2016): Industrie 4.0 - Qualifizierung 2025. Frankfurt a. M.; VDMA.
- Pinquart, M. (2002): Creating and maintaining purpose in life in old age: A meta-analysis. *Ageing International*, (27), 90–114.
- Podsakoff, P. M. / MacKenzie, S. B. / Lee, J.-Y. / Podsakoff, N. P. (2003): Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft & acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V. (Hrsg.) (2013). Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. (2013). Frankfurt a.M.
- Rigney, D. (2010): *The Matthew Effect*. New York: Columbia University Press.
- Ryff, C. D. / Singer, B. H. (2008): Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39.
- Schlick, C. / Bruder, R. / Luczak, H. (2018): *Arbeitswissenschaft* (4. Auflage). Berlin: Springer.
- Schnell, T. (2016): *Psychologie des Lebenssinns*. Berlin: Springer.
- Schuh, G. / Potente, T. / Wesch-Potente, C. / Hauptvogel, A. (2013): Sustainable increase of overhead productivity due to cyber-physical-systems. 11th Global Conference on Sustainable Manufacturing (GCSM). 23rd-25th September, Berlin.
- Schuh G. / Potente T. / Reuter C. / Hauptvogel A. (2017): Steigerung der Kollaborationsproduktivität durch cyber-physische Systeme. In: Vogel-Heuser B. / Bauernhansl, T. / ten Hompel M. (Hrsg.) *Handbuch Industrie 4.0 Bd.2.*, 75-92. Berlin: Springer Vieweg.
- Schuler, H. (2002): Emotionale Intelligenz – ein irreführender und unnötiger Begriff. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, (3), 138–140.

- Shantz, A. / Alfes, K. / Bailey, C. / Soane, E. (2013): The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (13), 2608-2627.
- Simon, H. A. (1992): Altruism and Economics. *Eastern Economic Journal*, 18(1), 73–83.
- Speer, T. / Mühlbradt, T. / Fester, Ch. / Schöffski, O. / Schröder, S. (2019): Simulationstraining als Teil des klinischen Risikomanagements - Eine gesundheitsökonomische Betrachtung. *Der Anaesthetist*, Band 68, Ausgabe 3, S. 161-170.
- Steger, M. F. (2017): Creating Meaning and Purpose at Work. In L. Oades, M. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. 60–81. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Tabassum, F. / Mohan, J. / Smith, P. (2016): Association of volunteering with mental well-being: A lifecourse analysis of a national population-based longitudinal study in the UK. *BMJ Open*, 6(8), 1–9.
- Tewes, U. / Wildgrube, K. (Hrsg.) (1999): *Psychologie-Lexikon*. München: R. Oldenbourg. 2. Auflage, S. 370.
- Thomas, B. W. / Olson, M. H. (1988): Gain sharing: The design guarantees success. *Personnel Journal*, 67(5), 73–79.
- Twenge, J. M. / Gentile, B. / Dwall, C. N. / Ma, D. / Lace, K. / Schurtz, D. R. (2010): Clinical Psychology Review Birth cohort increases in psychopathology among young Americans , 1938 – 2007 : A cross-temporal meta-analysis of the MMPI. *Clinical Psychology Review*, 30, 145–154.
- de Waal, F. (2009): *The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society*. New York: Harmony Books.
- Wegge, J. (2014): Gruppenarbeit und Management von Teams. In Schuler, H. & Kanning, U. (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe. 3 Auflage, S. 933-983.
- Wenger, E. (2011): *Communities of practice: A brief introduction*. Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>

5. New Teamwork – Wie funktioniert Teamarbeit heute? (Gottfried Richenhagen)

New Work bedeutet auch, neue Formen der Teamarbeit zu praktizieren, so z. B. agile Teams oder virtuelle Teams. Aber auch bei diesen modernen Formen der Teamarbeit gilt es, schon früher wichtige Fragen zu beantworten: Wie sollten Teams zusammengesetzt werden? Wie sind schlechte Teamentscheidungen infolge von Gruppendenken zu verhindern? Über welche Kompetenzen sollten Teammitglieder verfügen? Welche Rollen gibt es im Team? Daher stehen diese Fragen zunächst im Mittelpunkt, ehe agile und virtuelle Teams betrachtet werden. Am Beginn aber sollen die Anfänge der Teamarbeit und sowie deren Erforschung rekapituliert werden.

5.1 Anfänge

Vom römischen Kaiser und Philosophen Marc Aurel (121 bis 180) stammt der Satz: „Wir sind zur Zusammenarbeit genauso geboren wie Füße und Hände, wie obere und untere Augenlider und die beiden Reihen unserer Zähne“¹⁰⁰. Demnach ist die Zusammenarbeit eine dem Menschen angeborene Fähigkeit, die er nicht einfach ablegen kann. Er ist ein soziales Wesen, das dauerhaft auf die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen ist. Dies wird auch durch Erkenntnisse der Sozialpsychologie immer wieder deutlich.

Seit Beginn des vergangenen Jahrhunderts beschäftigt sich die angewandte Psychologie mit der Frage, wie die Zusammenarbeit in Unternehmen und Verwaltungen gelingen kann oder misslingt. Sie erkannte, dass die soziale Situation, in die eine Arbeitsperson in einer Organisation gestellt ist, Einfluss auf ihre erbrachte Leistung hat. Dies war die Geburtsstunde der Arbeits- und Organisationspsychologie. Der Einfluss der sozialen Situation ist nicht notwendigerweise immer positiv. In einem klassischen Experiment aus dieser Zeit wird zwischen einem hemmenden und einem förderlichen Einfluss unterschieden. Der Autor der zugrunde liegenden Studie - Floyd Henry Allport (1924 bis 1956) - prägte für den positiven Teil des Einflusses den Begriff der *sozialen Erleichterung* (Social Facilitation). Er schätzte ihn stärker ein als die hemmenden Faktoren¹⁰¹, die er auch fand.

¹⁰⁰ Zitiert nach Demandt (2003) S. 274. Brodbeck u. a. (2000) sprechen von einem „biologisch ererbten und kulturgeschichtlich geprägten Sinn für kooperatives Handeln“.

¹⁰¹ Sehr schön beschrieben von Nerdinger (2019), S. 22ff. Floyd Henry Allport war ein Schüler von Hugo Münsterberg (1863 bis 1916), einem Wegbereiter der modernen Wirtschaftspsychologie.

In Teams gibt es also immer soziale Erleichterung, die einfach dadurch entsteht, dass die Leistung anderer anspornt und eine verstärkte Aktivität beobachtet wird, die „abfärbt“. Aber auch das schlechte Beispiel kann Wirkung entfalten. Dies wird z. B. mit dem *Sucker-Effekt* (Trottel-Effekt) beschrieben. Wenn die Arbeitsperson erkennt, dass „andere Gruppenmitglieder ... auf Kosten der eigenen Leistung ihre Anstrengung zurückfahren“¹⁰², kommt es zu einer Reduktion der eigenen Mühen. „Ich will dann nicht länger der Dumme sein“, der sich anstrengt, wenn die anderen sich zurücklehnen.

Leistungsverluste entstehen aber auch aufgrund nicht-optimaler Gruppengrößen, wie ein klassisches Experiment – ebenfalls zu Beginn des vorigen Jahrhunderts – zeigt. Die Gruppenleistung nimmt danach zwar mit jedem neuen Gruppenmitglied zu, aber nicht in dem Maße, wie es auf Grund der Einzelleistung zu erwarten wäre (nämlich linear). Der Zuwachs wird immer kleiner (er verhält sich logarithmisch asymptotisch)¹⁰³. Ursache ist der wachsende Organisations- und Koordinationsaufwand, der bei größeren Teams entsteht.

Große ideengeschichtliche Bedeutung für das Thema Zusammenarbeit hat auch die *Human-Relations-Bewegung*. Sie beruhte auf vielen Experimenten, die in den 1920er Jahren in den *Hawthorne-Werken* der *Western Electric Company* in der Nähe von Chicago durchgeführt wurden. Als einer der Hauptvertreter gilt Elton Mayo (1880 bis 1949).

In einem seiner Versuche wurden 1927 „sechs Arbeiterinnen ausgewählt, die in einem Testraum einem Beobachter gegenüber saßen, der die Leistungen erfasste und auf einem laufenden Papierstreifen Vorkommnisse, wie z. B. Unterhaltungen der Arbeiterinnen, registrierte“¹⁰⁴. Die beobachteten Leistungssteigerungen wurden darauf zurückgeführt, dass die Arbeiterinnen nun im Rahmen der Beobachtung Beachtung erfuhren. „In der Folge propagierte die Human-Relations-Bewegung die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppen und zwischen Vorgesetzten und Unterstellten als Königsweg zur Optimierung der Leistung in Organisationen“¹⁰⁵.

¹⁰² Berthel & Becker (2017), S. 161.

¹⁰³ Vgl. Resetka & Felfe (2014), S. 179. Das Experiment geht auf den deutschen Psychologen Walther Moede (1888 bis 1958) zurück. Trägt man auf der x-Achse die Anzahl der Personen auf und auf der y-Achse die Gruppenleistung, so steigt die Kurve, schmiegt sich aber an eine Grenzlinie an.

¹⁰⁴ Lück (2011), S. 95.

¹⁰⁵ Nerdinger (2019), S. 25.

Sehr viel später zeigte sich jedoch, dass dieser Hawthorne-Effekt teilweise fälschlicherweise angenommen wurde¹⁰⁶. Trotzdem entwickelt er aber aufgrund seiner Plausibilität und Anschaulichkeit bis heute seine Kraft. Dies ist in der Personal- sowie in der Arbeits- und Organisationsforschung bei einigen klassischen Studien, die bis heute sehr populär sind, nicht selten¹⁰⁷.

Weitere Untersuchungen in den 1940er-Jahren entwickelten den Grundgedanken der Hawthorne-Studien weiter. Die Grundthese der Human-Relations-Bewegung – die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen führt zu besseren Leistungen – wurde nun nicht mehr nur auf die Durchführung vorgegebener Arbeiten beschränkt. Es rückte auch die Beteiligung („Partizipation“) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Neugestaltung, an der Umstrukturierung ihrer Arbeit, in den Vordergrund.

In dem bekannten Experiment von *Lester Coch* und *John R. P. French* wurden unterschiedliche Formen der Beteiligung im Hinblick auf die danach entstehende Arbeitsproduktivität überprüft¹⁰⁸. Bei der Gruppe ohne Beteiligung kam es nach der Umstrukturierung zu einem Rückgang der Arbeitsleistung, zu Kündigungen und zu einer aggressiven Stimmung. Bei den Gruppen jedoch, die in den Neugestaltungsprozess einzogen wurden, erhöhte sich die Arbeitsleistung stark, es gab keine Kündigungen oder Anzeichen von Unzufriedenheit oder Aggressivität. Dies blieb auch nachhaltig so, wenn die Beteiligung direkt, d. h. nicht über Delegierte, sondern bei jedem persönlich erfolgte. Wenn lediglich Delegierte die Meinung der Arbeitspersonen einbrachten, trat das frühere durchschnittliche Leistungsniveau jedoch nach 14 Tagen wieder ein.

Dieses Phänomen lässt sich durch die Beobachtung erklären, dass Gruppen eigene Normen bilden, die sich auch nur in und mit der Gruppe verändern lassen. Diese Gruppen- oder Teamnormen geben die „von allen Gruppenmitgliedern geteilte Erwartung“ wieder, „wie die Mitglieder der Gruppe in bestimmten Situationen denken und handeln sollten“¹⁰⁹. Im Experiment von Coch und French ging es vor allem um Leistungsnormen, d. h. um die Frage, was eine angemessene Leistung der Gruppe sein soll. Derartige Leistungsnormen – wie Gruppennormen allgemein – bringen der Gruppe Vorteile und ermöglichen Routine. Sie werden

¹⁰⁶ Levit & List (2009).

¹⁰⁷ So ist z. B. auch heute noch die Maslowsche Bedürfnispyramide „in der Praxis sehr beliebt, wissenschaftlich betrachtet weist sie aber gravierende Mängel auf“ (Nerdinger 2014, S. 730).

¹⁰⁸ Das Experiment wird im Folgenden gemäß der Darstellung durch Vahs (2015), S. 408ff. berichtet. Es war zugleich ein Ausgangspunkt der sogenannten Aktions- und Handlungsforschung, vgl. Richenhagen & Dick (2019).

¹⁰⁹ Rosenstiel & Nerdinger (2011), S. 288.

z. T. mit Sanktionen durchgesetzt, was sich z. B. bei dem vielfach und schon früh (in den 1930er Jahren) erkannten Problem der *Leistungsrestriktion* zeigt.

Dabei wurde festgestellt, dass Mitglieder in Arbeitsgruppen in der Produktion ihre Arbeitsleistung aktiv beschränken, obwohl sie mehr leisten könnten. Dies wird durch Androhung von Gruppensanktionen durchgesetzt. Der Grund dafür ist die Befürchtung, dass die Mehrleistung zu einer Anpassung der Akkordsätze und der Vorgabezeiten führt oder Personaleinsparungen vorgenommen werden könnten¹¹⁰.

Aber es kann in Gruppen auch zu Motivationsgewinnen kommen. Dies beschreibt z. B. der *Köhler-Effekt*. Er besagt, „dass schwächere Gruppenmitglieder sich mehr anstrengen, als sie es individuell täten, um zu vermeiden, dass sie für eine schwache Gruppenleistung verantwortlich sind“¹¹¹.

Zusammengefasst: Das Arbeiten in Gruppen und Teams scheint dem Menschen angeboren und/oder sozial erworben zu sein. Es verschafft dem Einzelnen Vorteile und kann sich auch für die Gruppe lohnen. Allerdings gelingt die Zusammenarbeit nicht immer. Es gibt Koordinierungsaufwände und Motivationsverluste. Im Folgenden ist daher zu fragen, wie die Zusammenarbeit gut funktionieren kann und welche grundlegenden Aspekte dabei beachtet werden sollten? Zur Beantwortung wird auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgegriffen.

5.2 Zusammensetzung von Teams

Eine Faustformel besagt: Die *ideale Gruppengröße* von Teams beträgt „Sieben, plus oder minus zwei“, andere nennen - etwas enger - fünf als optimale Größe, wenn es um das Problemlösen in der Gruppe geht¹¹². Bei Gruppen, die sich natürlich zusammengefunden haben, kommt es selten zu einer größeren Anzahl als fünf. In Gruppen mit bis zu fünf Mitgliedern fühlt sich die Mehrzahl der Menschen am wohlsten.¹¹³

Die Auffassungen dazu sind aber in der Wissenschaft sehr geteilt. Es gibt Vertreter, die von der Existenz einer optimalen Größe ausgehen, andere wiederum sehen z. B. eine Abhängigkeit der Gruppengröße von der Art der zu erledigenden Aufgaben.

¹¹⁰ Vgl. Rosenstiel & Nerdinger (2011), S. 291; Resetka & Felfe (2014), S. 208.

¹¹¹ Schulz-Hardt & Brodbeck (2014), S. 479.

¹¹² Vgl. Resetka & Felfe (2014), S. 178; Franke (2016), S. 117; Weibler (2016), S. 73.

¹¹³ Vgl. Berthel & Becker (2017), S. 136 mit Bezug auf Wegge (2001).

Fest steht aber, dass ab einer großen Zahl von Mitgliedern der Koordinationsaufwand so stark zunimmt, dass die Steuerung durch eine Führungskraft schwierig wird. Zudem kann es zu einer Cliquenbildung kommen. Es empfiehlt sich daher in diesem Fall, die Gruppe zu verkleinern, Untergruppen zu bilden oder eine Stellvertretung in der Teamleitung zu benennen.

Für die Zusammensetzung des Teams ist zudem die *Heterogenität* oder *Diversität* der Teammitglieder von Bedeutung. Dabei kommt eine Vielzahl von Merkmalen in Frage: Erfahrungen und Fähigkeiten, Alter, Geschlecht, um nur einige zu nennen. Die Befunde hierzu lassen es nicht zu, „ein einfaches Lob von Vielfalt bei der Arbeit auszusprechen“¹¹⁴. Allerdings zeigen Studien auch, dass Heterogenität einen wichtigen Beitrag zur Gruppeneffektivität leisten kann, je nachdem welche Aspekte der Heterogenität oder welche Aufgabentypen betrachtet werden¹¹⁵.

Eine in Bezug auf die *Erfahrungen* und *Fähigkeiten* heterogen zusammengesetzte Gruppe erzielt bei hoher Aufgabenverschiedenheit und bei Entscheidungsaufgaben bessere Leistungen¹¹⁶. Vorteile zeigen sich auch, wenn kreative Aufgaben von Teammitgliedern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (z. B. Marketing, Finanzen, Personal) gelöst werden müssen¹¹⁷. Homogene Gruppen mit hoher Fähigkeit sind dagegen leistungsstärker als heterogene Gruppen: „Isoliertes Talent ist demnach zumeist verschenktes Talent“¹¹⁸.

Altersdiversität hat im Allgemeinen keinen nennenswerten Einfluss auf die Teamleistung¹¹⁹, d. h. das Gegenteil ist der Fall und bei altersgemischten Teams überwiegen in der Regel negative Auswirkungen der Altersdiversität. Dies gilt besonders bei Routineaufgaben.

Für eine bessere Teamleistung altersgemischter Teams müssen günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden: Hohe Wertschätzung für Altersunterschiede in Teams und ein gutes Teamklima sind hier vor allem zu nennen. Dann können altersgemischte Teams komplexe Arbeitsanforderungen, die ohne großen Zeitdruck zu erledigen sind, gut bewältigen¹²⁰.

¹¹⁴ Wegge (2014), S. 956; vgl. auch Biemann & Weckmüller (2013), S. 112ff.; Berthel & Becker (2017), S. 135.

¹¹⁵ Vgl. Schaper (2019), S. 456; vgl. auch Berthel & Becker (2017), S. 135.

¹¹⁶ Vgl. Schaper (2019), S. 456.

¹¹⁷ Vgl. Biemann & Weckmüller (2013), S. 115.

¹¹⁸ Wegge (2014), S. 958.

¹¹⁹ Vgl. Biemann & Weckmüller (2013), S. 115; vgl. auch Wegge (2014), S. 958ff.

¹²⁰ Vgl. Wegge (2014), S. 959. Zum altersorientierten Personalmanagement: Richenhagen (2015).

Die *Wertschätzung von Altersunterschieden* zielt auf die Beseitigung von Vorurteilen, Stereotypen, aber auch Befürchtungen der Älteren selbst. Sie zeigen sich z. B. daran, dass für die Gruppe der Älteren im Arbeitsalltag kein akzeptierter Begriff zur Verfügung steht: „Senioren“, „Silver Generation“, „Ältere Mitarbeiter“ etc. Alle zur Verfügung stehenden Begriffe erzeugen sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Stakeholdern irgendwelche „Störgefühle“.

Die Altersforschung der letzten beiden Jahrzehnte belegt hingegen, „dass das kalendarische Alter eines Menschen mit seiner beruflichen Leistungsfähigkeit nicht systematisch zusammenhängt“¹²¹. Die Leistungsunterschiede innerhalb der jeweiligen Altersgruppe sind im Allgemeinen größer als zwischen den Altersgruppen, zeigen allerdings in der Gruppe der Älteren die größte Streuung.

Mit *Teamklima* wird die Summe der subjektiven Wahrnehmungen von Arbeitspersonen über ihre soziale Umgebung im Team bezeichnet. Sie werden mehr oder weniger von anderen sozial geteilt und umfassen z. B. das „Wir-Gefühl“, Gruppennormen und das Ausmaß gegenseitigen Vertrauens. Ein gutes Teamklima zeichnet sich durch folgende Aspekte aus: Ein hohes Interesse der Gruppenmitglieder, effektiv zu arbeiten, eine sichere und vertrauensvolle Arbeitsumgebung und das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, innovative Ideen äußern und umsetzen zu können¹²².

Als letztes der drei oben genannten Diversitätsthemen ist das *Geschlecht* von besonderem Interesse. Hier ist die Studienlage z. Zt. noch uneinheitlich. So heißt es einerseits, dass neuere Studien keinen Beleg dafür erbracht hätten, „dass Geschlechterdiversität einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Teams aufweist“¹²³. Andererseits sind dem die Ergebnisse eines Forscherteams der Carnegie-Mellon-Universität und des MIT entgegenzuhalten. Sie definieren „Teamintelligenz“ als die Fähigkeit einer Gruppe, ein Set von Aufgaben, wie z. B. Brainstorming-, Entscheidungs- oder Puzzles-Aufgaben zu lösen. Diese Fähigkeit hängt nach den Ergebnissen der Studie wenig von der individuellen Intelligenz der Teammitglieder ab als vielmehr vom Anteil der Frauen im Team: „What makes a team smarter? More women“¹²⁴, so ihr Resümee und der Titel der Arbeit.

¹²¹ Wegge (2014), S. 958.

¹²² Nach Brodbeck u. a. (2000) und Stegh & Ryschka (2019), S. 77.

¹²³ Biemann & Weckmüller (2013), S. 115.

¹²⁴ Wooley & Melone (2011).

5.3 Gruppendenken

In Arbeitsgruppen ergänzen sich unter guten Bedingungen die Kompetenzen und Sichtweisen der Gruppenmitglieder, und im Gesamtergebnis resultiert mehr als die Summe der Einzelleistungen. Es kann aber auch sein, dass gegenläufige Effekte eintreten. Ein solcher ist das *Gruppendenken* (Groupthink). Hierunter wird ein Denkmuster verstanden, „bei dem es zu schlechten Entscheidungen in Gruppen kommt“; Grund ist ein sehr großes „Wir-Gefühl“, das die Mitglieder nach Einmütigkeit streben lässt „und zwar auf Kosten einer realistischen Bewertung alternativer Handlungsverläufe“¹²⁵.

Nachgewiesen wurde dieses Denkmuster erstmals an militärischen Entscheidungssitzungen, z. B. in der Kennedy-Ära. Eine ad hoc gebildete Beratergruppe des Präsidenten plante eine Invasion Kubas in der Schweinebucht. Sie endete auf Grund der erzwungenen Einmütigkeit mit einem völligen Desaster¹²⁶. Auch wenn die Übertragung derartiger Situationen auf die Arbeitswelt nicht ohne Schwierigkeiten ist und das Konzept des Gruppendenkens Schwächen zeigt¹²⁷, so erscheint es dennoch jedem langjährigen Sitzungsteilnehmenden plausibel.

¹²⁵ Vgl. Hewstone & Martin (2014), S. 302; Weibler (2016), S. 80ff.

¹²⁶ Vgl. Weibler (2016), S. 81.

¹²⁷ Sehr ausführlich diskutiert in Hewstone & Martin (2014), S. 302ff.

Als Gegenmaßnahmen bieten sich für den Alltag von Arbeitsgruppen die folgenden Regeln an¹²⁸:

- Information über die Gefahren des Gruppendenkens,
- Zurückhaltung des Vorgesetzten mit eigenen Stellungnahmen,
- Aufforderung der Gruppenmitglieder zur Kritik,
- teilweise Übernahme der Rolle des „Advocatus Diaboli“ durch ein Gruppenmitglied,
- erneutes Überdenken der Lösung bei einer zweiten Besprechungsrunde,
- erfragen der Meinungen kompetenter Gruppenexterner.

Der „*Advocatus Diaboli*“, der Anwalt des Teufels, ist eine Figur aus der Tradition der römisch-katholischen Kirche. In Heiligsprechungsprozessen nimmt er bewusst eine Gegenposition ein, um die Argumente für eine Heiligsprechung „auf Herz und Nieren“ zu prüfen. Die Gegenposition dazu übernimmt der „*Advocatus Dei*“, der Anwalt Gottes. Die Anwendung dieses Prüfungsmechanismus ist also schon sehr alt, wird aber in Verbindung mit neuen Entscheidungsmethoden wieder angewendet¹²⁹.

5.4 Teamfähigkeit und Teamrollen

Der Begriff der Teamfähigkeit spielt bei vielen Stellenprofilen, z. B. im Zusammenhang mit Stellenausschreibungen, eine große Rolle. Nicht immer ist dabei klar, was darunter genau verstanden wird, es bleibt oft bei einem intuitiven Verständnis. Innerhalb von sogenannten Kompetenzmodellen wird dieser Begriff präzisiert. Ein bekanntes Modell fasst unter *Teamfähigkeit* die „Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten“ und legt dafür folgende Kriterien fest:

- „Arbeitet gut und gern in Gruppen, Teams...“
- bindet anderer Sichtweisen und Meinungen in die Gruppenprozesse ein,
- stellt auch bei Differenzen einen Konsens in der Gruppe her und strebt gemeinsame Lösungen an,
- vermittelt zwischen eigenem Leistungsniveau, durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen Leistungs- und Wertvorgaben“¹³⁰.

¹²⁸ Vgl. gekürzt und mit Bezug auf die Originalquelle zitiert nach Rosenstiel & Nerdinger (2011), S. 349.

¹²⁹ Zu erwähnen wäre hier die Methode der „Konstruktiven Kontroverse“, Vollmer, Dick &, Wehner (2015).

¹³⁰ Heyse, Erpenbeck & Ortmann (2010), S. 153.

Wichtig sind also die persönliche Bereitschaft und die Fähigkeit, auch bei unterschiedlichen Persönlichkeiten und Werten und bei unterschiedlicher Leistungsfähigkeit gemeinsame Handlungsregeln zu erarbeiten und einzuhalten.

Auch von Bedeutung: Von der Kompetenz Teamfähigkeit kann eine Arbeitsperson „ein Zuviel“ besitzen: Sie „idealisiert Teamarbeit; steckt übermäßig viel Zeit und Energie in Teambesprechungen sowie in die Unterstützung einzelner Teammitglieder“¹³¹.

Die Teamfähigkeit zeigt sich darüber hinaus in verschiedenen Rollen, die Arbeitspersonen im Team einnehmen können. Eine bekannte Typologie¹³² der Teamrollen differenziert nach zwei verschiedenen Dimensionen: Dem Ausmaß der Teamorientierung und nach der Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit. Hohe Teamorientierung bedeutet, die Arbeitsperson bevorzugt die Arbeit in einer Gruppe gegenüber der Einzelarbeit. Hohe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ist gegeben, wenn ein Teammitglied über die Kompetenzen und die Motivation verfügt, einen maßgeblichen Beitrag zur Teamleistung zu erbringen. Beides zusammen ergibt eine hohe Teamfähigkeit.

Kombiniert man hohe und niedrige Ausprägungen dieser Dimensionen, so ergeben sich vier verschiedene Rollentypen:

- Der *Teamworker* (Teamorientierung hoch, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit hoch),
- der *Einzelkämpfer* (Teamorientierung niedrig, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit hoch),
- der *Blockierer* (Teamorientierung niedrig, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit niedrig),
- der *Trittbettfahrer* (Teamorientierung hoch, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit niedrig).

Ein Trittbettfahrer schätzt das Team, weil er sich hier „hinter der Leistung der anderen verstecken kann“, eine bewusste Entscheidung. Es wird vermutet, dass dieser Effekt nur eintritt, „wenn jemand annimmt, seine Leistung sei überflüssig bzw. unwichtig, da die anderen Gruppenmitglieder das Gruppenziel auch ohne den eigenen Beitrag sichern“¹³³. Bei den anderen Teammitgliedern stellt sich dann aber oft das Gefühl ein, „nicht länger der Dumme sein zu wollen“, es kommt zum schon oben beschriebenen Sucker-Effekt.

¹³¹ Heyse u. a. (2010), S. 153.

¹³² Vgl. Stock-Homburg (2019), S. 653ff.

¹³³ Nerdinger (2019), S. 128.

Zum Teamerfolg tragen hauptsächlich die Teamworker bei. Sie müssen von der Führungskraft des Teams ermuntert, gestützt und belohnt werden. Dies ist allerdings nicht einfach, da es in Gruppen im Hinblick auf die Leistung der Einzelnen oft zu einer *Tendenz zur Mitte* kommt. Dies schließt an das schon eingangs beschriebene Phänomen der Leistungsrestriktion an und besagt: Nicht die höchste Leistung wird von der Gruppe am meisten goutiert, sondern „ein für alle Gruppenmitglieder leichter zu erreichender Gruppendurchschnitt“¹³⁴.

5.5 Agile Teams

Agilität ist auf dem Weg, ein neuer Leitbegriff zu werden, in der Betriebswirtschaftslehre, aber auch darüber hinaus¹³⁵. Agil kommt aus dem Lateinischen und bedeutet flink, wendig, beweglich. Eine Spielart dieser Entwicklung sind *agile Teams*. Hierunter werden Teams verstanden, die die Fähigkeit besitzen, sich immer wieder schnell an eine von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägte Umwelt anzupassen. Sie können in kurzer Zeit die Richtung ihres Handelns ändern, um z. B. auf neue Kundenbedürfnisse oder Wettbewerbssituationen einzugehen.

Agile Teams praktizieren also erstens eine absolute *Ausrichtung auf den Kunden*. Agilität hat nichts mit „tatsächlicher oder mittels guter Werbung erschaffener Coolness zu tun“¹³⁶. Ein Handwerksbetrieb oder eine öffentliche Verwaltung können agil sein und agile Teams besitzen, wenn sie sich im Wesentlichen auf den Kunden oder den Bürger ausrichten.

Zweitens findet sich bei agilen Teams eine Vorgehensweise, die man als „*kluges Scheitern*“ oder auch als „*gescheites Scheitern*“ bezeichnen könnte: Sie entwickeln etwas, probieren es aus, scheitern, lernen daraus und betreiben das Ganze so lange, bis sie Erfolg haben¹³⁷.

Drittens sind in der Teamarbeit *Experimentierfreude*, *Fehlertoleranz* sowie *frühzeitiges und regelmäßiges Feedback* untereinander und durch die Teamleitung kennzeichnend. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Umgang mit Fehlern. Sie werden eher als Lernchance denn als Katastrophe aufgefasst. Niemand macht gerne Fehler, insbesondere solche nicht, die zu schwerwiegenden und

¹³⁴ Resetka & Felfe (2014), S. 209.

¹³⁵ Vgl. z. B. Hill (2015), S. 397-416.

¹³⁶ Gloger & Marketich (2018), S. XIX.

¹³⁷ Definition der Agilität in Anlehnung an Petry (2016), S. 70.

unakzeptablen Konsequenzen führen. Aber die strikte Fehlervermeidung führt im Normalfall dazu, dass die Teammitglieder risikoscheu und zu vorsichtig werden.

Teammitglieder, die in agilen Teams arbeiten, benötigen besondere Kompetenzen. Sie müssen nicht nur in hohem Maße teamfähig sein, sondern sie müssen¹³⁸

- Experimentierfreude, d. h. Courage, Wagemut, Neugier und Forscherdrang,
- Lernbereitschaft, d. h. Offenheit für Erfahrungen, Wissensdrang und Wissbegier,
- Eigenverantwortung, d. h. Eigenständigkeit, Selbstbewusstsein und Souveränität,
- Selbstmanagement, d. h. Selbstsicherheit, Selbstüberwindung, Selbstvertrauen und Selbstverantwortung,
- Beziehungsmanagement, d. h. Kontaktfreudigkeit, Menschenfreundlichkeit und Geselligkeit sowie
- Belastbarkeit, d. h. Ausdauer, Kondition, eigene Fitness und Stressbewältigung

zeigen.

5.6 Virtuelle Teams

Nicht zuletzt durch die *Coronakrise*¹³⁹, aber auch schon davor, haben virtuelle Teams eine immer größere Bedeutung bekommen. Virtuelle Teams werden in der Wissenschaft unterschiedlich definiert. Allen Definitionen gemeinsam ist, dass die Teammitglieder in der Organisation, also im Unternehmen oder in der Verwaltung auf Basis eines gemeinsamen Auftrages an unterschiedlichen Orten arbeiten (z. B. in unterschiedlichen Ländern oder auch nur an unterschiedlichen Orten einer Stadt). Ihre Kommunikation wird im Wesentlichen über IT-Systeme abgewickelt¹⁴⁰, z. B. über E-Mail, Web-Konferenzen oder Telefon.

Daraus ergibt sich die größte Herausforderung für virtuelle Teams: Wie kann sich Vertrauen unter den Teammitgliedern bilden und wie kann die Vertrauensbildung gepflegt und gefördert werden, wenn die Kommunikationsprozesse im Vergleich zu „Face-to-Face“-Teams anonymer sind und persönliche Treffen gar nicht oder nur äußerst selten stattfinden?

¹³⁸ Vgl. Richenhagen (2018), S. 326.

¹³⁹ Zu den umfassenden Aspekten der Krise vgl. auch Heinemann & Richenhagen (2020).

¹⁴⁰ Die wohl am meisten verbreitete Definition stammt von Konradt & Hertel (2002).

Eine bekannte Metaanalyse¹⁴¹ kommt zusammengefasst zu folgendem Ergebnis: Erwartungsgemäß korreliert im Allgemeinen das Ausmaß des Vertrauens in virtuellen Teams stärker mit der Teamleistung als in „Face-to-Face“-Teams. Es kommt daher darauf an, der Stärkung und Pflege des Vertrauens mehr Aufmerksamkeit zu widmen, wenn die Teamleistung ähnlich hoch sein soll, wie in konventionellen Teams.

Gelingt dies nicht im erforderlichen Maße, so kann der Einfluss des Vertrauens auf das Teamergebnis dadurch reduziert werden, dass die Dokumentation der Teamarbeit forciert wird: Dokumentation ersetzt also z. T. fehlendes Vertrauen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Reichhaltigkeit der benutzten Kommunikationsmedien. Danach ist es besser, mit Videosystemen zu arbeiten, als nur Telefon und E-Mails zu nutzen. Dies wirkt sich positiv auf die Kommunikationshäufigkeit, aber auch auf die Beziehungsqualität und die Verbundenheit im Team aus¹⁴².

Auch bei der Art der Aufgaben gibt es Unterschiede: Bei Verhandlungsaufgaben sind z. B. „Face-to-Face“-Teams leistungsfähiger, bei Brainstorming-Aufgaben virtuelle Teams¹⁴³.

Darüber hinaus wirken virtuelle Teams statusreduzierend: „Mitglieder mit einem `geringeren` sozialen Status beteiligen sich häufiger bzw. in ähnlichem Maße wie Mitglieder mit einem `höheren` Status (z. B. in der Firmenhierarchie höher stehende Personen) an den Gruppeninteraktionen“¹⁴⁴ als in herkömmlichen Teams. Die Statusunterschiede sind in der virtuellen Kommunikation eben weniger stark sichtbar.

5.7 Praxis der Teamarbeit

Auskunft über die real herrschenden Arbeitsbedingungen in Deutschland gibt die regelmäßig stattfindende *Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen*. Sie wird von *Eurofound*, der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in der EU durchführt¹⁴⁵. Danach arbeiten 47 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland nicht in Teamarbeit, 27 Prozent in Teams mit etwas Eigenverantwortung, 18 Prozent in Teams ohne Eigenverantwortung

¹⁴¹ Vgl. Breuer, Hüffmeier & Hertel (2016).

¹⁴² Vgl. Schaper (2019, S. 621) mit Bezug auf Martins, Gilson und Maynard (2004).

¹⁴³ Vgl. a.a.O.

¹⁴⁴ a.a.O.

¹⁴⁵ Eurofound (2015), hierbei handelt es sich um die neuesten verfügbaren Daten.

und 8 Prozent in einem vollkommen eigenverantwortlichen Team. Mit zunehmendem Alter steigt der Anteil derjenigen leicht, die keine Teamarbeit verrichten.

Fast die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland arbeitet also nicht in Teams. Das ist im europäischen Vergleich leicht unterdurchschnittlich. Sehr viel besser schneiden z. B. das Vereinigte Königreich, Schweden und die Niederlande ab.

Warum ist der Anteil der Teamarbeit in Deutschland und insbesondere der Anteil vollkommen eigenverantwortlicher Teamarbeit so gering? Darüber lässt sich nur spekulieren.

Der Industriesektor ist in Deutschland im Vergleich zu anderen Sektoren relativ stark. Hier herrscht oftmals noch die klassische Fließbandarbeit vor, die wirkliche Teamarbeit kaum zulässt. Weiter mag auch eine Rolle spielen, dass in Deutschland zu Anfang des 20. Jahrhunderts die Webersche Bürokratie¹⁴⁶ als Idealform der (Industrie-)Verwaltung „erfunden“ wurde. Das Modell, dem sie nacheifert, ist das einer Maschine, in der die einzelnen Maschinenteile mechanisch zusammenwirken. In einer derartigen Organisation bestehen kaum Freiräume für eigenverantwortliche Teamarbeit. Sie wirkt bis heute nach.

5.8 Der „Volksmund“ über Teams

Werden Menschen danach gefragt, was sie unter einem Team verstehen, so erhält man ganz verschiedenartige Antworten. Eine der bekanntesten lautet: „Team, d. h. toll, ein anderer machts“. Das reflektiert das Trittbrettfahrer-Phänomen, an das sich die Menschen offenbar direkt erinnern, wenn sie an Teams denken.

Aus Politik und Vereinsleben kennen viele den Arbeitskreis: „... und wenn man nicht mehr weiterweiß, dann gründet man `nen Arbeitskreis“. Dieser Spruch verweist darauf, dass das Ganze oft mehr ist, als die Summe seiner Teile, aber auch darauf, dass die Gründung von Teams nur eine Vertagung der Problemlösung bedeuten kann.

Von Joseph von Eichendorff (1788 bis 1857) stammt das Zitat: „Viele verschieden gestimmte Saiten geben erst Harmonie“¹⁴⁷. Dessen Gültigkeit wird heute unter dem Blickwinkel von Diversity bzw. Heterogenität diskutiert. Im „Volksmund“ lebt es noch in dem kölschen Sprichwort weiter: „Jede Jeck ist anders“.

¹⁴⁶ Vgl. Vahs (2015), S. 27ff.

¹⁴⁷ Kosch (1911) S. 324.

Im Zusammenhang von altersdiversen Teams findet sich das Zitat: „Die Jungen können schneller laufen, aber die Alten kennen die Abkürzungen.“ Oder: „Neue Besen kehren gut, aber die Alten wissen, wo der Dreck liegt“. Weiter oben hat sich gezeigt, dass diese „Volksweisheiten“ zumindest innerhalb von Teams nicht immer zutreffen.

Die Gefahren des Gruppendenkens kommen in folgendem Spruch zum Ausdruck: „Wenn alle das gleiche denken, denkt keiner richtig“.

Das aus dem Sport bekannte „Never change a winning Team“ reflektiert die Tatsache, dass eine Änderung der Teamzusammensetzung schnell zu schlechteren Ergebnissen führen kann. Es verweist auf die Labilität in den Leistungen von Teams, wenn sich die Teamzusammensetzung ändert. Sie entsteht z. B. – wie oben erwähnt – dadurch, dass bei bestimmten Aufgaben homogene, bei anderen inhomogene Teams bessere Leistungen zeigen.

5.9 Fazit

Die gute Gestaltung von Teamarbeit ist für Organisationen, für Unternehmen und Verwaltungen wichtig. In den vorigen Abschnitten wurde deutlich, nach welchen Prinzipien und Regelmäßigkeiten Teams funktionieren. Wie wirken sich z. B. die Gruppengröße und die Gruppenzusammensetzung auf die Teamarbeit aus? Wieviel Diversität ist sinnvoll und notwendig? Welche Auswirkungen hat Gruppendenken auf die Teamarbeit? Über welche Kompetenzen sollten Teamplayer verfügen? Wohin entwickelt sich die Teamarbeit in einer auf Agilität und Virtualität orientierten Arbeitswelt?

Diese Fragen und ihre immer vorläufige Beantwortung durch die Wissenschaft ermöglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über ihr Team-Verständnis zu reflektieren und nachzudenken. Und Denken ist das Ordnen des Tuns¹⁴⁸.

¹⁴⁸ Vgl. Aebli (1980).

Literatur

- Aebli, H. (1980): Denken: das Ordnen des Tuns, Band I (1. Auflage), Stuttgart: Klett Cotta.
- Berthel, J. / Becker, F. G. (2017): Personalmanagement - Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (11. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Biemann, T. / Weckmüller, H. (2013): Teamzusammensetzung und Teamerfolg. In: Weckmüller, S. 112-117.
- Breuer, C. / Hüffmeier, J. / Hertel, G. (2016): Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators - A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. In: Journal of Applied Psychology 101(8), S. 1151-1177.
- Brodbeck, F. C. / Anderson, N. A. / West, M. A. (2000): Das Teamklima-Inventar – Handanweisung, Ludwig-Maximilians-Universität München: WOP Working Paper Nr. 2000/2, 2000.
- Demandt, A. (2003): Sternstunden der Geschichte, München: C. H. Beck.
- Eurofound, Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015, Url: <https://www.eurofound.europa.eu/de/data/european-working-conditions-survey> (15.01.2020)
- Franke, H. (2016): Problemlösen in Gruppen - Veränderungen im Unternehmen zielwirksam realisieren (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ghadiri, A. / Vilgis, T. / Bosbach, T. (Hrsg.) (2018): Wissen schmeckt - Die Magie der Wissenschaften beim Kochen erklärt, Wiesbaden: Springer.
- Gloger, B. / Marketich, J. (2018): Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten (2. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heinemann, S. / Richenhagen, G. (2020): Was können und sollen wir alle tun im Angesicht der Coronakrise – Plädoyer für eine wohltemperierte Disziplin im pandemischen Zeitalter. Whitepaper Corona Future Management. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft: 2020 <https://www.mwv-berlin.de/meldung/!/id/189> (Zugriffsdatum 17.06.2020).

- Hewstone, M. / Martin, R. (2014): Sozialer Einfluss. In: Jonas u. a., 2014, S. 269-313.
- Heyse, V. / Erpenbeck, J. / Ortman, S. (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen - Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster: Waxmann.
- Hill, H. (2015): Wirksam verwalten - Agilität als Paradigma der Veränderung. *Verwaltungs-Archiv*, 106, 2015, S. 397-416.
- Jonas, K. / Stroebe, W. / Hewstone, M. (Hrsg.) (2014): *Sozialpsychologie* (6. Auflage), Berlin: Springer.
- Konradt, U. / Hertel, G. (2002): *Management virtueller Teams – von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- Kosch, W. (1911): *Eichendorff'sche Gesamtausgabe*, Band 10, Regensburg: Josef Habel.
- Levit, S. D. / List, J. A. (2009): Was there Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments. NBER Working Paper No. 15016.
- Lück, H. E. (2011): Anfänge der Wirtschaftspsychologie bei Kurt Lewin, *Gestalt Theory*, 33 (2), S. 91-114.
- Martins, L. L. / Gilson, L. L. / Maynard, M. T. (2004): Virtual teams: What do we know and where do we go from here? In: *Journal of Management*, 30(6), S. 805–835.
- Nerdinger, F. W. (2014): Motivierung. In: Schuler, H. / Kanning, U. P. (2014), S. 725-764.
- Nerdinger, F. W. (2019): Geschichte. In: Nerdinger u. a. (2019), S. 19-28.
- Nerdinger, F. W. (2019): Teamarbeit. In: Nerdinger u. a. (2019), S. 120-134.
- Nerdinger, F. W. / Blickle, G. / Schaper, N. (2019): *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Auflage), Berlin: Springer.
- Petry, T. (2016): Digital Leadership - Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In: Petry (2016), S. 21- 82.
- Petry, T. (Hrsg.) (2016): *Digital Leadership - Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, Freiburg: Haufe.

- Resetka, H.-J. / Felfe, J. (2014): In Führung gehen - Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten, Freiburg: Haufe.
- Richenhagen, G. (2015): Altersorientiertes Personalmanagement - Was muss der Praktiker wissen? In: Orthey, A., Laske, S., Schmid, M. (Hrsg.): Personal Entwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2015, Loseblattwerk, Lieferung Nr. 193, Gliederung 7.67, 24 S.
- Richenhagen, G. (2018): Teamfähigkeit und andere Kompetenzen in agile Organisationen – warum nicht immer viele Köche den Brei verderben. In: Ghadiri u. a., 2018, S. 319-334.
- Richenhagen, G. / Dick, M. (2019): Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften. In: GfA (Hrsg.), Frühjahrskongress 2019, Beitrag C.8.1, Dortmund.
- Rosenstiel, L. V. / Nerdinger, F. W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie - Basiswissen und Anwendungshinweise (7. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schaper, N. (2019): Gruppenarbeit in der Produktion. In: Nerdinger u. a., 2019, S. 435-462.
- Schaper, N. (2019): Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In: Nerdinger u. a., 2019, S. 601-626.
- Schuler, H. / Kanning, U. P. (Hrsg.) (2014): Lehrbuch der Personalpsychologie (3. Auflage), Göttingen: Hogrefe.
- Schulz-Hardt, S. / Brodbeck, F. C. (2014): Gruppenleistung und Führung. In: Jonas, K. u. a., 2014, S. 469-506.
- Stegh, W. / Ryschka, J. (2019): Führen von Jung und Alt - Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung, Berlin: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. / Groß, M. (2019): Personalmanagement - Theorien, Konzepte, Instrumente (4. Auflage), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vahs, D. (2015): Organisation - Ein Lehr- und Managementbuch (9. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Vollmer, A. / Dick, M. / Wehner, T. (2015): Konstruktive Kontroverse in Organisationen - Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weckmüller, H. (Hrsg.) (2013): Exzellenz im Personalmanagement - Neuere Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen, Freiburg: Haufe.
- Wegge, J. (2001): Zusammensetzung von Arbeitsgruppen. In: Witte, E. H. (Hrsg.), Leistungsverbesserungen in aufgabenorientierten Kleingruppen, Lengerich: Papst 2001, S. 35-94.
- Wegge, J. (2014): Gruppenarbeit und Management von Teams. In: Schuler & Kanning, 2014, S. 933-983.
- Weibler, J. (2016): Personalführung (3. Auflage), München: Vahlen, 2016.
- Woolley, A. W. / Malone, T. W. (2011): What makes a team smarter? More women. In: Harvard Business Review, HBR Reprint F1106D.



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](https://www.fom.de)

ifpm

Aktuell steht der öffentliche Sektor vor großen Herausforderungen. Gesetzliche Rahmenbedingungen und technische Entwicklungen fordern ebenso wie sich dynamisch verändernde Kunden- und Bürgerbedürfnisse sowie Diskussionen um digitale Transformation, Agilität und Ambidextrie neue Ansätze in Verwaltungsführung und -kultur im Sinne eines agilen Public Managements.

Das ifpm will Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor identifizieren und anstoßen sowie die Planung von Ressourcen und zukunftsorientierten Verwaltungsstrukturen auf Grundlage angewandter Forschung unterstützen. Dabei liegt der Fokus auf Ansätzen der „Employability“, „Workability“ sowie des Diversity Managements, mit denen der Strategiewandel auf der Personalseite begleitet werden kann.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-ifpm.de](https://www.fom-ifpm.de)



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](https://www.fom-blog.de)